الجمهـــورية الجزائـــرية الديمقـــراطية الشعبيـــة
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليـــم العـــالي و البحـــث العلمـــي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جـــامعة محـــمد خيضـــر – بسكرة –
كـــلية العلـــوم الاقتصـــادية و التجـــارية و علـــوم التسييـــر
قســـــم علـــــوم التسييـــر

المـــــــوضـــــوع

دور الحوكمة في تحقيق استمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

دراسة حالتي

مؤسسة FAJO (S.B.G.D.E) باتنة و

مؤسسة البيئة و الاقتصاد لتحويل المحركات إلى استخدام سير غاز رأس العيون باتنة

مذكـرة مقـدمـة كجـزء مـن مـتطلـبات نيـل شهـــادة المـــاستر في عـــلوم التـــسير
فـــرع: تسييـــر المنظمـــات
تخـــصص: حاكمية المؤسسات

إعـداد الطـــالـــب:

- بوناب نور الإسلام

الأستاذ الـــمشرف:

- بن إبراهيم الغالي

رقـــم التسجيـــل:	...../Master-GE/GOUV /2015
تـــاريخ الإيـــداع	.....

الموسم الجامعي 2015-2014

ملخص البحث :

إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تمتلك مميزات كثيرة تساعد على نمو الاقتصاد البلد , إن مميزاتها تتمثل في سهولة إنشائها و تكلفة إنشائها منخفضة , حيث تلعب دور مهما في الحياة الاقتصادية من خلال دورها في تخفيض نسبة البطالة و تنمية الإنتاج المحلي للبلد , لذا تسعى الدول المتقدمة و حتى الدول النامية إلى دعم و تحفيز هذا النوع من المؤسسات , و لذا تواجه هذه المؤسسات تحديات كثيرة تثبط من عملية تطورها و نموها.

لذا تهدف الجزائر إلى معالجة هذه المعوقات من خلال إدخال الحوكمة في عملية تسيير هذه المؤسسات , من خلال ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية سنة 2009 , سعيا لزيادة فعالية و ديمومة هذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال مبادئ الحوكمة التي تزيد من شفافية و قيمة السوقية للمؤسسة و لضمان المنافسة العادلة بين هذه المؤسسات , و هذا من خلال تحسين العلاقة بين المؤسسة و البنوك و المستثمرين الخارجيين مما يزيد من فرص حصول على الموارد المالية و تحسين القوانين و تشريعات من قبل الحكومة , سعيا منها إلى ضمان مواردها المالية لتنفيذ خططها التنموية و المحافظة علة حصتها السوقية في هذا الاقتصاد .

Résumé:

Pour les petites et moyennes entreprises a de nombreuses fonctionnalités d'aide à la croissance de l'économie du pays, il a déclaré que les avantages est la facilité de création et les coûts de mise en place faible, qui jouent un rôle important dans la vie économique grâce à son rôle dans la réduction du taux de chômage et le développement du pays de production nationale, de sorte que les pays développés cherchent et même les pays en développement pour soutenir et stimuler ce genre d'institutions, et donc ces institutions face à de nombreux défis inhibent la croissance de son développement et de l'exploitation.

Donc Algérie vise à répondre à ces contraintes par l'introduction de la gouvernance d'entreprise dans la conduite de ces processus d'institutions, à travers la Charte de la bonne gouvernance des institutions algériennes en 2009, dans un effort pour accroître l'efficacité et la durabilité de ces PME à travers les principes de gouvernance qui augmentent la transparence et la valeur de marché de l'établissement et pour assurer une concurrence équitable entre ces institutions, et ce, par l'amélioration de la relation entre l'institution et les banques et les investisseurs de l'extérieur, ce qui augmente les chances d'accès aux ressources financières et améliorer les lois et règlements par le gouvernement, dans un effort pour assurer des ressources financières pour la mise en œuvre de plans de développement et le maintien des parts de bogue marché dans cette économie.

فهرس البحث :

العنوان	الصفحة
المقدمة	
الفصل الأول : ما هية الحوكمة المؤسسات	1
مقدمة الفصل	2
المبحث الأول : مقدمة عن مفهوم حوكمة المؤسسات	3
المطلب الأول : مفهوم حوكمة المؤسسات	3
أولا : تعريف حوكمة	3
ثانيا : مفهوم حوكمة المؤسسات	4
المطلب الثاني : أهمية حوكمة المؤسسات	5
المبحث الثاني : العناصر الدافعة لتبني حوكمة المؤسسات	7
المطلب الأول : مبادئ حوكمة المؤسسات	7
أولا : مبادئ حوكمة المؤسسات وفق منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD)	7
ثانيا مبادئ حوكمة مؤسسات وفق مؤسسة التمويل الدولية	8
ثالثا : مبادئ حوكمة مؤسسات وفق الكود الموحد لحوكمة المؤسسات في انجلترا	9
المطلب الثاني : آليات حوكمة المؤسسات	10
أولا : آليات الداخلية لحوكمة المؤسسات	10
ثانيا : آليات الخارجية لحوكمة المؤسسات	11
المطلب الثالث : نظريتي الوكالة و أهم الأزمات المالية العالمية	13
أولا : مفهوم و مشاكل نظرية الوكالة	13
ثانيا : الفضائح المالية	18
1: شركات المتعثرة و الحوكمة	18
2: الأزمات المالية و حوكمة	21
المبحث الثالث : متطلبات تطبيق حوكمة المؤسسات	23
المطلب الأول : الأطراف المشاركة في حوكمة المؤسسات	23
المطلب الثاني : مراحل تطبيق حوكمة المؤسسات	24
المطلب الثالث : الركائز الأساسية للحوكمة مؤسسات	28
خلاصة الفصل	30
الفصل الثاني : ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	30
مقدمة الفصل	31
المبحث الأول : مقدمة عن مؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	32
المطلب الأول : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	32

أولا : تعريف المؤسسات ص. و. م	32
ثاينا : تعريف المؤسسات ص.و.م وفق المشرع الجزائري	35
المطلب الثاني : أهداف و خصائص المؤسسات ص.و.م في الجزائر	35
المطلب الثالث : أهمية و دور المؤسسات ص.و.م في التنمية الاقتصادية	38
المبحث الثاني : واقع المؤسسات ص.و.م في الجزائر	40
المطلب الأول : مراحل تطور و تحديات المؤسسات ص.و.م في الجزائر	40
أولا : مراحل تطور المؤسسات ص.و.م في الجزائر	40
ثانيا : تحديات التي تواجهها المؤسسات ص.و.م في الجزائر	41
المطلب الثاني : تصنيفات المؤسسات ص .و.م	43
أولا : تصنيفات حسب الإمكانية الإنتاجية للمؤسسة	43
ثانيا : تصنيفات حسب طبيعة الإنتاج	44
ثالثا : تصنيفات حسب تنظيم العمل	45
المطلب الثالث : معوقات و سبل تمويل المؤسسات ص.و.م	46
أولا : معوقات تمويل المؤسسات ص.و.م	46
ثانيا : سبل تمويل الحديثة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	48
خلاصة الفصل	54
الفصل الثالث : حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	55
مقدمة الفصل	56
المبحث الأول : دور الحوكمة في تحقيق استمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	57
المطلب الأول : خصوصيات و مشاكل نظام الحوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .	57
أولا : خصوصيات نظام حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	57
ثانيا: مشاكل الخاصة بتطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	59
المطلب الثاني : سبل تفعيل حوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	61
أولا : تاهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للاستخدام نظام الحوكمة	61
ثانيا : برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	62
ثالثا العلاقة بين تأهيل و تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	65
المطلب الثالث : دور الحوكمة في تحقيق استمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر	67
المبحث الثاني : دراسة تطبيقه على مؤسسة FAJO(S.B.G.D.E) -باتنة -و مؤسسة البيئة و الاقتصاد لتحويل السيارات للاستخدام الغاز البترول المميع –رأس العيون –باتنة	70
المطلب الأول : تقديم المؤسستين	70

المطلب الثاني : دراسة تحليلية للاستمارة الاستبيان	75
استنتاجات من الدراسة التطبيقية	87
خلاصة الفصل	89
الخاتمة	91
قائمة المراجع	95
قائمة الجداول و الاشكال	103
الملاحق	106
فهرس البحث	116

قائمة الأشكال و الجداول :

أولا : قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	مبادئ حوكمة الشركات وفق الكود الموحد لحوكمة الشركات لأنجترا	8
2	مشاكل نظرية الوكالة	14
3	مراحل تطبيق الحوكمة	23
4	الركائز الأساسية للحوكمة	27
5	هيكل التنظيمي للمؤسسة FAJO	69
6	هيكل التنظيمي للمؤسسة البيئة الاقتصاد	71
7	صعوبات الحصول على القروض من البنوك	79
8	أسباب عدم اللجوء الى مكاتب الاستشارة الخارجية الخاصة	80
9	معوقات التي تواجه تطوير المؤسسة	81
10	معيقات بقاء المؤسسة	84

ثانيا : قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
1	تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اليابانية حسب القطاعات	33
2	نظرة أفراد المؤسسة عن نشاط مؤسستهم على مدى السنوات القادمة	72
3	مدى تحديد المؤسسة لأهدافها المراد تحقيقها	72
4	مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المخطط لها .	73
5	مدى خطة الموضوعة من قبل مؤسسة	73
6	مدى علم أفراد المؤسستين بصدور ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية سنة 2009	74
7	نسبة معرفة أفراد المؤسستين بمصطلح الحوكمة	74
8	معرفة المديرين و رؤساء المصالح بالمؤسسة بالقوانين و التشريعات الواجب توفرها لتجسيد و تفعيل حوكمة المؤسسات	75
9	وجود هيئات رقابية خارجية خارج المؤسسة .	75

10	مدى سرعة و دقة الحصول الملاك على معلومات الهامة .	76
11	مدى مشاركة أطراف المصلحة في قرارات المؤسسة .	76
12	مدى سعي المؤسسة إلى تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين أداء المؤسسة و زيادة فعاليتها .	77
13	قيام المؤسسة بالكشف عن أي أضرار قد تلحق بأطراف المحيط بالمؤسسة (أصحاب المصلحة)	77
14	وجود صعوبات في الحصول على قروض من البنوك .	78
15	صعوبات حصول على قروض من البنوك .	78
16	لجوء المؤسسة الى مكاتب الاستشارات الخارجية الخاصة	79
17	رأي أفراد المؤسسة بجذب مستثمرين إلى داخل المؤسسة	80
18	سعي أفراد المؤسسة إلى تطوير و ترقيت مؤسسة .	81
19	مدى معرفة المؤسسة بوجود بورصة للمؤسسات ص.و .م في الجزائر	82
20	طموح المؤسسة إلى دخول إلى بورصة .	82
21	علاقتك المؤسسة مع موردين	83
22	سعي مؤسسة ضمان مواردهم المالية .	83

تمهيد :

لقد واجه اقتصاد العالم الكثير من الأزمات المالية , من إفلاس شركات و بنوك عالمية نتيجة سوء إدارتها و عدم القدرة على جذب موارد مالية كافية أدى هذه الشركات و المؤسسات المالية إلى تحقيق خسائر مالية تقدر بالمليارات الدولارات و هذا ما جمل هذه المؤسسات خسائر نتيجة للفساد المالي و الإداري و سوء التسيير الغير العقلاني , و هذا عن طريق تزوير في التقارير و القوائم المالية و تحويلها إلى مصلحتهم الشخصية على المصلحة العامة للشركة و نتيجة لهذا أصبح المستثمرين الاقتصاديين يبحثون عن الشركات التي لها نسبة شفافية و إفصاح في المعلومات عالية و ذلك لسعي نحو اتخاذ القرارات أكثر عقلانية و دقة .

و بالتالي أصبح واجبا على المستثمرين البحث عن مؤسسات التي لها هياكل فعالة لممارسة حوكمة المؤسسات و التي تستخدم للإدارة المؤسسات من الداخل و سعي إلى ترسيخ الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي توزعها و تنشرها , و نتيجة لهذه الأزمات المالية أدت بالبلدان الاقتصادية في الوقت الراهن إلى تفكير في كيفية حماية مستثمرين من وقوع في الأخطاء مجالس الإدارة لهذه المؤسسات , و قد أسفر ذلك إلى الاهتمام بالدور الذي يلعبه مفهوم حوكمة المؤسسات في التأكيد على الالتزام بالسياسات و الإجراءات الرقابية و على دورها في جذب الاستثمار و تدعيم اقتصاديات الدول , من خلال وضع قواعد فعالة لتحسين العلاقة بين مجلس الإدارة و المدريين و المستثمرين و أطراف ذات العلاقة بالشكل الذي يهدف إلى وجود شفافية في التعاملات بين هذه الأطراف

و هذا يؤدي إلى منع حدوث انهيارات مالية في المستقبل , و أصبح من الواضح تماما أن تطبيق لمفهوم حوكمة المؤسسات يحدد بدرجة كبيرة مصير المؤسسات و خاصة اقتصاديات الدول النامية و مساعدتها على النهوض باقتصادها في عصر العولمة , و الآن مفهوم الحوكمة ليس قاصر فقط على المؤسسات الكبيرة فقط , و لهذا سعت الجزائر إلى إعداد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية في سنة 2009 , تحت إشراف وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , حيث أصبحت تعتبر الفرصة الوحيدة للقيام اقتصاد الجزائري و خروج من تبعية البترول و غاز إلى اقتصاد المنافسة الحرة .

إشكالية البحث :

فعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير حوكمة مؤسسات على تحقيق استمرارية مؤسسات صغيرة و المتوسطة في الجزائر ؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما هي معوقات النمو للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ؟
2. ما هو واقع حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ؟
3. كيف تضمن حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بقائها في السوق المنافسة ؟

فرضيات الدراسة :

لغرض معالجة الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية تم الاعتماد على فرضيتين رئيسيتين , هما :

1. هناك علاقة وثيقة بين مبادئ حوكمة المؤسسات و تحقيق استمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر؛
2. العائق المالي و التشريعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو أهم عائق لضمان استمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

أهداف و أهمية الدراسة :

إن الغرض من دراسة هذا الموضوع يندرج ضمن تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة معوقات التي تمنع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر من تحقيق النمو و ديمومة (استمرارية).
2. معرفة مفهوم و مبادئ و آليات الحكومة الشركات.
3. محاولة إيجاد حلول التي تقدمها حوكمة المؤسسات لي مؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .
4. لفت أنظار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر إلى ضرورة تبني حوكمة المؤسسات من اجل تحقيق استمرارية و نجاح مشاريعهم .

دوافع اختيار الموضوع :

تكمن الأسباب الدافعة لمعالجة الموضوع محل الدراسة في النقاط التالية :

1 - الرغبة في اكتشاف و معالجة الموضوع .

2 - توجه إطارات الدولة إلى رفع من اقتصاد الجزائري بالاعتماد على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

3 - مميزات التي تمتاز بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و قدرتها على مواكبة أخر التطورات الحاصلة في الاقتصاد .

الدراسات السابقة :

تكمن أهم الدراسات السابقة التي تناولت مثل هكذا مواضيع فيما يلي :

1. لخلف عثمان: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها, دراسة حالة الجزائر , أطروحة دكتوراه دولة, غير منشورة , كلية علوم التسيير , جامعة الجزائر 2004 .

حاول الباحث الوقوف عند أهم الاستراتجيات التنموية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية و أساليب دعمها وتنميتها في ظل التوجهات الاقتصادية الراهنة.

2. هشام سفيان صلواتشي : تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء , "دراسة حالة مؤسسة جيتوب, مذكرة ماجستير, في علوم التسيير, تخصص إدارة الأعمال, كلية علوم التسيير, جامعة البليدة 2007 /2008

تبحث هذه الدراسة في الربط بين تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والحوكمة بهدف تحسين الأداء وتوضيح أهم العوامل التي يقدمها التأهيل من أجل تطبيق الحوكمة في هذا النوع من المؤسسات .

منهج الدراسة :

على ضوء الإشكالية المطروحة فإن المنهجية المتبعة في إنجاز هذا البحث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التطرق إلى عرض مفاهيم عن حوكمة الشركات والتعرف على حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, ، وكذا الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الفصل الثالث من خلال سبل إحصائية لدراسة مؤسسة (S. B.G.D.E) FAJO و مؤسسة البيئة و الاقتصاد لتحويل السيارات إلى استخدام سير غاز .

هيكل الدراسة :

أما فيما يخص هيكل الدراسة التي اتبعناها في هيكل البحث، فإننا قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول كل فصل الأول يحوي على ثلاث مباحث و الفصل الثاني مبحثين و الفصل الثالث يحتوي على جانب النظري و الجانب التطبيقي لدراسة حالة .

الفصل الأول : تناول مدخل عام لحوكمة الشركات حيث تضمن مفهومها والأسباب التي أدت إلى نشوءها بالإضافة إلى النظريات و مبادئ و آليات الحوكمة المؤسسات .

الفصل الثاني " تناولنا فيه مفاهيم و معاير تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و خصائصها و مشاكلها و معوقاتها و كذا مصادر تمويلها .

الفصل الثالث : درسنا فيه واقع حوكمة المؤسسة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و معوقات تفعيل الحوكمة و برامج تأهيل مؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كذا تناولنا دراسة حالة مؤسستين .

مقدمة الفصل

تنبّع الحاجة الأصلية لحوكمة المؤسسات من الفصل بين الملكية والإدارة في مؤسسات تسييرية ويسعى المستثمرون إلى المشاركة في مؤسسات وشركات ناجحة تأتي لهم بالأرباح ،لذا فإن حوكمة الشركات أصبحت من الموضوعات الملحة على جدول أعمال المؤسسات والمنظمات الدولية ،حيث أن هذه الأحداث الاقتصادية السلبية التي استحوذت على اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية.

و سوف نتطرق في هذا الفصل إلى :

- مفهوم الحوكمة المؤسسات
- مبادئ و آليات الحوكمة المؤسسات
- نظرية الوكالة و مشاكلها
- مراحل تطبيق الحوكمة في المؤسسات

المبحث الأول : مقدمة عن مفهوم حوكمة المؤسسات .

أدى المفهوم الاقتصادي الحر الذي اتبعته معظم دول العالم , و ظهور العولمة و تحرير الأسواق المالية إلى تحقيق الشركات أربحا عالية و خلق فرص استثمارية جديدة و فرص عمل في الدول التي تعمل بها هذه الشركات , و حتى تحافظ هذه الشركات على تميزها فإنها تعمل على إيجاد هياكل سلمية لحوكمة الشركات التي تضمن مستوى معنيا من الشفافية و العدالة و الدقة المالية .

المطلب الأول : مفهوم حوكمة المؤسسات .

أولا : تعريف الحوكمة :

لغويا على المستوى المحلي والإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح corporte governance باللغة العربية، ولكن بعد العديد من المحاولات والمشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع،وكمحاولة لنشر المفهوم في الأسواق العربية وأسواق المال تم اقتراح مصطلح (حوكمة الشركات).[1]

انتشر مصطلح الحوكمة مؤخرا في الغرب وفي العالم العربي فهناك مجمع اللغة العربية في الأردن طرح عليها اسم"الحاكمية–الحكماتية"،كما سميت" الإدارة الرشيدة" من طرف صندوق النقد الدولي لأنها تعني الحكمة أي أن تتصرف إدارة الشركة بالحكمة وحسن تسيير إداراتها. [2]

1 نرمين أبو العطا ،حوكمة الشركات .. سبيل التقدم , منور على موقع الالكترون http: // www. Cipe Arabia. org /files/htm/art

2 هشام سفيان صلواتشري ،" تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل لتطبيق حوكمة الشركات وتحسين الأداء" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ،2007-2008 ، ص 10 .

ثانيا : مفهوم حوكمة المؤسسات:

1.تعريف حوكمة مؤسسات لغة :

لفظ الحوكمة هو ترجمة للمصطلح الانجليزي (Governance) . وقد توصل مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب هذا المصطلح،إلى استخدام مصطلحات أخرى تعبر عن هذه الكلمة مثل:الإدارة الرشيدة، الحاكمية، الحوكمة، الحكم الراشد، الحكم الصالح أو الجيد، لذا يطلق على مصطلح (Corporate governance) بحوكمة الشركات[1] . وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل تعريف على وجهة النظر التي تتبناها الجهة المقدمة لهذا التعريف.

2.تعريف حوكمة مؤسسات حسب المنظمات العالمية :

- تعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها."
- كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها : "مجموعة العلاقات التي تربط بين كل من إدارة المؤسسة ومجلسها الإداري ومساهميها والأطراف الأخرى ذات المصلحة."[2]
- ويعرفها (G.Charreaux) بأنها :" مجموعة الميكانيزمات التي تهدف إلى تحديد السلطات والتأثير على قرارات المديرين، أي بعبارة أخرى تحكم قيادتهم للمؤسسة، وتعرف مجال سلطاتهم[3]."

[1]- كمال بوعظم وعبد السلام زايدي:حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات - مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية - ،الملتقى الدولي حول:الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات يومي18 و 2009/11/19 , جامعة باجي مختار عنابة , ص 04

[2] - عادل رزق:الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض التجربة المصرية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى" الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية"، القاهرة، سبتمبر 2007 ، منشورات المنظمة العربية للتنمية، ص160

[3] - Gérard Sharreaux:Le gouvernement des entreprises «corporate governance théories et faits»,Economica, Paris,1997,p421-422

- كما تعرف حوكمة الشركات أيضا على أنها:

• نظام متكامل للرقابة المالية والغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها.

• مجموع الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم[1]."

وبصفة عامة، يمكن تعريف حوكمة الشركات على أنها":الآلية التي بموجبها يتم تحفيز جميع الأفراد العاملين في الشركة أيا كانت مواقعهم فيها، على جعل سلوكياتهم وممارساتهم الفعلية تتناغم مع إستراتيجية الشركة الهادفة ورؤيتها في تعظيم قيمتها المضافة، ومن ثم تحقيق مبدأ العدالة والتوازن بين مصالح الإدارة التنفيذية من جهة، ومصالح الأطراف الأخرى بمن فيهم الملاك من جهة أخرى[2].

أستخلص من هذه تعريفات مفهوم للحوكمة :

"**حوكمة الشركات هي عبارة عن مجموعة متكاملة من القوانين و التشريعات التي تظبط هيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال توجيه و مراقبة أداء المؤسسة مع مختلف عناصر المحيط و بين مختلف أطراف ذات مصلحة (أصحاب مصالح) من خلال محافظة على حقوق مختلف الأطراف و تحسين العلاقة بينهم و بين مجلس الإدارة .**[3]

المطلب الثاني : أهمية حوكمة مؤسسات .

حظيت حوكمة المؤسسات في الآونة الأخيرة بالاهتمام الكبير نتيجة لعدد من حالات الفشل الإداري والمالي التي تبنتها العديد من المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية ودول شرق آسيا على سبيل المثال , ومن خلال دراسة الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الفشل الإداري والمالي تبين أن انعدام أسلوب حوكمة المؤسسات مكن القائمين على المؤسسة من الداخل سواء كانوا مجلس إدارة أو المديرين أو الموظفين من تفضيل مصلحتهم الشخصية على حساب مصلحة المساهمين والدائنين وأصحاب المصلحة الآخرين مثل الموظفين والموردين وعامة الجمهور[4]

كما أن العولمة وتحرير الأسواق المال العالمية فتحت أبوابا جديدة أمام المستثمرين لتحقيق الأرباح الكبيرة , وأصبح لزاما عليهم البحث عن المؤسسات التي لها هياكل سليمة , والتي تمارس حوكمة للإدارة المؤسسة وتسمح لهم بمشاركة في الإشراف , لذلك تعتبر حوكمة من ضمن المعايير الدولية المعتمدة للحكم على الاقتصاد الوطني , كما أنها في جانب أخر تساهم في ضمان حقوق المساهمين في المؤسسة , وتعد

[1]- محمد مصطفى سليمان:دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، 2008 . ص 17-18

[2] عبد الرحمان العايب وبالرقي تيجاني, إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول:الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 18و 19 أفريل 2009 ،ص04

[3] من استنتاج الطالب

2 محمد مصطفى سليمان," **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**" (دراسة مقارنة) ,بدون طبعة, الدار الجامعية الإسكندرية , 2009 , ص 29-30 .

واحدة من أهم الآليات والمعايير التي تساهم في قياس مدى انتظام كفاءة أسواق رأس المال الصاعدة والمتطورة[1] .

و من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بحوكمة المؤسسات و هي: [2]

1 - في ظل النظام الاقتصادي الذي يزداد عولمة, فإن المؤسسات بحاجة إلى دخول الأسواق المال المحلية والعالمية من اجل رأس المال والاستثمار , لذلك فإن وجود نظام سليم لحوكمة المؤسسات أصبح احد المعايير الأساسية للاستثمار والاقتراض ؛

2 - وبالنسبة للاقتصاد ككل ,فإن وجود قواعد واضحة للإدارة تعني كفاءة أكثر للمؤسسات وبالتالي

تؤدي إلى مستوى أعلى من النمو الاقتصادي ,فالتسيير الجيد يدفع المؤسسات لدخول أسواق جديدة وتقديم خدمات أفضل ؛

3 - تطبيق قواعد الحوكمة يزيد من الشفافية وبالتالي يزيد من جذب الاستثمارات .

ويمكن إيجاز أهمية الحوكمة لأحصرها في ما يلي[3]:

1 - تحقيق أفضل حماية وتوازن بين مصالح المدرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بالمؤسسة.

2 - تحسين درجة ثقة الأطراف المتعاملة مع المؤسسة ,وزيادة قيمتها السوقية .

3 - تضييق الخناق على الفساد بالمؤسسات,و بالتالي الحد من وقوع الفضائح المالية ,التمكن من الحصول على التمويل بمختلف أشكاله وبأقل التكاليف .

4 - دعم مناخ الاستثماري وجذب الاستثمارات الأجنبية ,وبالتالي رفع الثقة في الاقتصاد الوطني بتحسين درجة نشاطه .

---

[1] عمر علي عبد الصمد ", **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات** " غير منشورة , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسير ,تخصص مالية ومحاسبة , جامعة المدية , 2009/2008 , ص 14-15

1 بن ثابت علال, بن جاب الله محمد ", **الحوكمة المؤسسية ومتطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية**," ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول: أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية في الدول النامية , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة عمار ثليجي الأغواط , ص3

[3] بن عثمان مفيدة ", **دور حوكمة المؤسسات في تضييق فجوة التوقعات بين مستخدمي التقاريرالمالية ومراجعي الحسابات** " غير منشورة, مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبية , تخصص مالية المؤسسة , جامعة ورقلة 2010/2009 , ص 14 .

المبحث الثاني : العناصر الدافعة لتبني حوكمة المؤسسات .

نتيجة للعديد من العوامل التي إلى ظهور أزمات اقتصادية نتيجة انعدام تطبيق جيد لنظام الحوكمة , مما يساعد أصحاب المؤسسات الاقتصادية إعادة ثقة في التعاملات المالية و تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة , أدى إلى تبني نظام حوكمة المؤسسات .

المطلب الأول : مبادئ حوكمة المؤسسات .

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة، فقد حرصت العديد من الجهات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع مبادئ محددة لتطبيقه، وذلك كما يلي:

أولا : مبادئ حوكمة المؤسسات وفق منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD):

إن المبادئ الأساسية لحوكمة المؤسسات وضعت في بداية الأمر من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (30 دولة) سنة 1999 ، والتي أصبحت فيما بعد المرجع الأساسي لصانعي القرارات، المنظمات، المؤسسات ذات الطابع الإداري والقانوني وغيرها[1].

و يمكن تلخيص هذه المبادئ في ما يلي:[2]

1. **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات**:يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كل من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها ، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
2. **حفظ حقوق جميع المساهمين**:وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد من الأرباح ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
3. **المعاملة المتساوية للمساهمين** : ينبغي في أطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين , بما في ذلك مساهمي الأقلية و المساهمين الأجانب . و ينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم .

---

[1] -Abdussalem Mahmoud Abu-Tapanjeh:The fundamental principals of corporate governance, organization of economic co-operation and development annotations,p10

[2] محمد حسن يوسف:محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك.الاستثمار القومي, جوان 2007 , ص 08 , متاحة على الموقع الالكتروني :
www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

4. **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:**

ينبغي في إطار حوكمة شركة أن يتعرف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون , أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة , و أن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات و أصحاب المصالح في خلق الثروة , و فرص العمل , و استدامة المنشآت السليمة ماليا .

5. **الإفصاح و الشفافية :**

ينبغي في إطار حوكمة شركات , أن يضمن القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة , بما في ذلك المركز المالي , و الأداء . و حقوق الملكية و حوكمة الشركة .

6. **مسؤوليات مجلس الإدارة:**

في إطار حوكمة شركات أن يضمن التوجيه و الإرشاد الاستراتيجي للشركة , و محاسبة مجلس الإدارة عن مسؤوليته أمام المالك و المساهمين .[1]

ثانيا : مبادئ حوكمة المؤسسات وفق مؤسسة التمويل الدولية:وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحكومة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، و على مستويات أربعة،جاءت كالتالي:[2]

1. الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
2. خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد والجديد.
3. إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
4. القيادة.

[1] محمد حسن يوسف , مرجع سابق , ص 09 .

[2] - كمال بوعظم، مرجع سبق ذكره، ص09 .

ثالثا : مبادئ حوكمة المؤسسات وفق الكود الموحد لحوكمة الشركات بانجلترا:

في جويلية 2003 , أصدر مجلس إعداد التقارير المالية (FRC) بانجلترا الكود الموحد لحوكمة الشركات، ويحتوي هذا الكود على مجموعة من المبادئ والاشتراطات اللازمة والتي توضح طريقة تعيين أعضاء مجلس الإدارة واستقلاليتهم، وكيفية تقييم عملهم، وذلك بالإضافة إلى توضيح كيفية تحديد مستوى المكافآت التي يحصلون عليها [1].

وفيما يتعلق بالمحاسبة والمراجعة، يحتوي الكود الموحد على مجموعة من المبادئ المتعلقة بإعداد التقارير المالية للشركة والمحافظة على وجود نظام فعال للرقابة الداخلية، والتأكيد على ضرورة إنشاء لجنة المراجعة مع توضيح الدور الهام الذي يجب أن تقوم به.أما فيما يتعلق بحملة الأسهم، فيوضح الكود طبيعة العلاقة بينهم وبين الشركة مع التركيز على كيفية قيام حملة الأسهم بمباشرة حقوقهم[2]، كما هو موضح في الشكل (01) :

الشكل (01) : مبادئ حوكمة الشركات وفق الكود الموحد لحوكمة الشركات بانجلترا

[1] - محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره،ص 65-66

1 محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره،ص 66

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مرجع : محمد مصطفى سليمان , مرجع سبق ذكره , ص67 .

المطلب الثاني: آليات حوكمة المؤسسات .

يتم تطبيق حوكمة من خلال مجموعة من الآليات صنفت إلى آليات حوكمة داخلية وأخرى خارجية . سيتم تناول هذه الآليات بشكل مختصر وكما يأتي:

أولا : الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات .

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة . ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي[1]

1. مجلس الإدارة:

يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة ، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة ، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين و إعفاء ومكافأة الإدارة العليا . كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع إستراتيجية الشركة ، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ، ويراقب سلوكها ويقوم أدائها ، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة.ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة ، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار ، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها ، وتقوم باختيار الإدارة العليا ، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك.

2. التدقيق الداخلي:

تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة ، إذ إنها تعزز هذه العملية ، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة . حيث يقوم المدققون الداخلون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية ، العدالة ، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي . فقد أكدت لجنة كادبيري Cadbury committee على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير. ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها ، يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها.

[1] محمد حمودة , "دور حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي ", مقال منشور في (29 /2012/50), على موقع , http://auditorshassanmahmoud.blogspot.com/2011/12/blog-post_3325.html

ثانيا : الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات :

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة ، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع ، حيث يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد حوكمة . ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي[1]:

1.منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري :

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) احد الآليات المهمة لحوكمة الشركات . حيث إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح(أو إنها غير مؤهلة) ، فسوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة ، وبالتالي تتعرض للإفلاس . إذن إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة ، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري Labor Market للإدارة العليا ، وهذا يعني إن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة ، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين انه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية .

2.الاندماجات و الاكتساب Mergers and Acquisitions :

مما لاشك فيه إن الاندماجات و الاكتساب من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم . و هناك العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى إن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال) ، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال ، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

أما في الشركات المملوكة للدولة فتشيرOECD إلى أن الحكومة الصينية على سبيل المثال قد استفادت من هذه الآلية ، وذلك بعد إعطاء هذه الشركات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها وقرارات

[1] عدنان قباجة وآخرون،" تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين"،معهد أبحاث السياسات الإقتصادية الفلسطيني (الماس) ،فلسطين ، 2008، ص 32 -33 .

الاكتساب والاندماج ، ولكن تبقى المؤسسة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك للأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات .

3. التدقيق الخارجي External Auditing :

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة ، إذ يساعد المدققين الخارجيين عن هذه المؤسسات على تحقيق المساءلة و النزاهة وتحسين العمليات فيها ، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام . ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (IIA) Institute of Internal Auditiors على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات حوكمة في الإشراف Oversight , التنبؤ Insight والحكمة Foresight .

- ❖ يهدف الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد هذا في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي
- ❖ أما تنبؤ فانه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج.
- ❖ وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة.

ولانجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققين الخارجيين التدقيق المالي ، وتدقيق الأداء ، والتحقق والخدمات الاستشارية.

4. التشريع والقوانين

لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية حوكمة ، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية ، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم . فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes–Oxly Act متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة ، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين ، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية؛

والطلب من المدير التنفيذي (CEO) ومدير الشؤون المالية (CFO) الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية ، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسئولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة ، والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة . كما أن مسؤولية تعيين و إعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزبائنها بلجنة التدقيق.[1]

5. آليات حوكمة خارجية أخرى : (Another Corporate Governance Mechanisms) :

[1]- عدنان قباجة وآخرون , المرجع السابق , ص 34 -35 .

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ما تقدم ذكره ، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة. ويذكر Cohen et al. إنها تتضمن (ولكن لا تقتصر على) المنظمين ، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية .فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطا هائلة على الحكومات والدول ، من اجل محاربة الفساد المالي والإداري ، وتضغط منظمة التجارة العالمية (WOT) من اجل تحسين النظم المالية والمحاسبية ، وفي قطاع البنوك ، تمارس لجنة بازل ضغطا من اجل ممارسة الحوكمة فيها.

المطلب الثالث : نظرية الوكالة و فضائح المالية العالمية .

أولا : مفهوم و مشاكل نظرية الوكالة .

تعتبر المؤسسة من العناصر الأساسية في تنمية أي اقتصاد كان، فبنيتها الاجتماعية، الاقتصادية والقانونية وتفاعلها مع المحيط الداخلي والخارجي، بالإضافة للأحداث التي شهدها العالم من فضائح وأزمات مست كبريات المؤسسات في العالم، أدت إلى اهتمام الحكومات والمنظمات الدولية والباحثين سواء كانوا اقتصاديين أو اجتماعيين بهذه الخلية المؤثرة في حياة الإنسان عامة والاقتصاد بصفة خاصة . فتطبيق الحوكمة في المؤسسة ما هو إلا إسقاط لسبل تنميتها انطلاقا من ضمان مصالح وأهداف المتعاملين فيها ومعها، ضمن إطار أوسع على المجتمع أو المحيط الكلي.

وعليه سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الأسباب الأساسية لظهور حوكمة المؤسسات.

1- : نظرية الوكالة :

تعكس نظرية الوكالة سلوك أطراف متعاونة ترتبط ببعضها ضمن علاقة تعاقدية تكرسها شروط عقد التوظيف المبرم بين ملاك المؤسسة (المساهمين) من جهة وإدارة المؤسسة من جهة أخرى. [1]

يعتبر جانسن و ماكلينغ (Jensen et meckling) من الأوائل الذين تطرقوا لنظرية الوكالة بهذا المصطلح فعرفوها على أنها : " تعاقد بين عدة أطراف وفيه المالك أو الأصيل(المُوكلْ) يُو كلُ أو يُفوِضُ أطراف آخرين (مُوكلين) من أجل تنفيذ المهام، وبالتفويض تصبح لهم سلطة القرار[2] " .

[1] - محمد مطر **," التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات القياس , العرض, الافصاح "**. دار وائل للنشر , عمان , 2004 , ص 100

[2] -M.C.Jensen and W H Mekling, **«Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structur»**, Journal of Financial Economics, [on line], October 1976,

فهي : "عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (المُوكلْ أو المساهم (شخصا آخر) الوكيلْ أو المسير) من أجل القيام بأعمال باسمه، بما يؤدي إلى تفويض(المُوكلْ الرئيسي) جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل "[1] .

تصف نظرية الوكالة المنشأة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية ،و أن وجود المنشأة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية ، و أن عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المنشأة و بالتالي يمكن دراسة سلوك المنشأة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها." [2]

2 - فروض نظرية الوكالة :

ترتكز نظرية الوكالة على مجموعة من الفرضيات الأساسية من أهمها:

أ. إن أطراف الوكالة (الملاك و وكلاء) يتمتعون بالرشد نسبياً وأن تصرفاتهم مؤسسة على تعظيم منافعهم الذاتية.

ب. إن أهداف الأصيل والوكيل غير متوافقة تماماً وأن هناك قدراً من التعارض في المنافع بينهما.

ت. أنه بالرغم من وجود تعارض في أهداف الوكلاء والملاك فإن هناك حاجة مشتركة للطرفين في بقاء العلاقة أو المنشأة قوية في مواجهة المنشآت الأخرى.

ث. عدم تماثل المعلومات بين الأصل والوكيل ، حيث الأخير يمتلك الخبرة العملية والسيطرة على المعلومات المحاسبية ولديه خبرة في الاختيار من بين السياسات والتقديرات المحاسبية مما يعظم دالة منفعته على حساب الأصيل.[3]

ج. يترتب على ما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع للأصيل.

د. إن الأصيل لديه الرغبة في تعميم عقود للوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة طرف الوكالة ويحول دون تصرف الوكيل على نحو يضر بمصالح الأصيل[4].

---

[1] - Michael Jensen and Clifford Smith, **«Stockholder, Manager, And Creditor Interests:Applications Of Agency Theory»,** Harvard Business School, [on line], 1985, <Available at:http://www.jgxysx.net/wlkc/cwglx_second/admin/webedit /2010929145417855.PDF>,(16/02/2012), p:02.

[2] طارق عبد العال حماد , **" حوكمة الشركات , مفاهيم –المبادئ-التجارب –المتطلبات "**,دار الجامعة , القاهرة ,2009/2008 ص 69

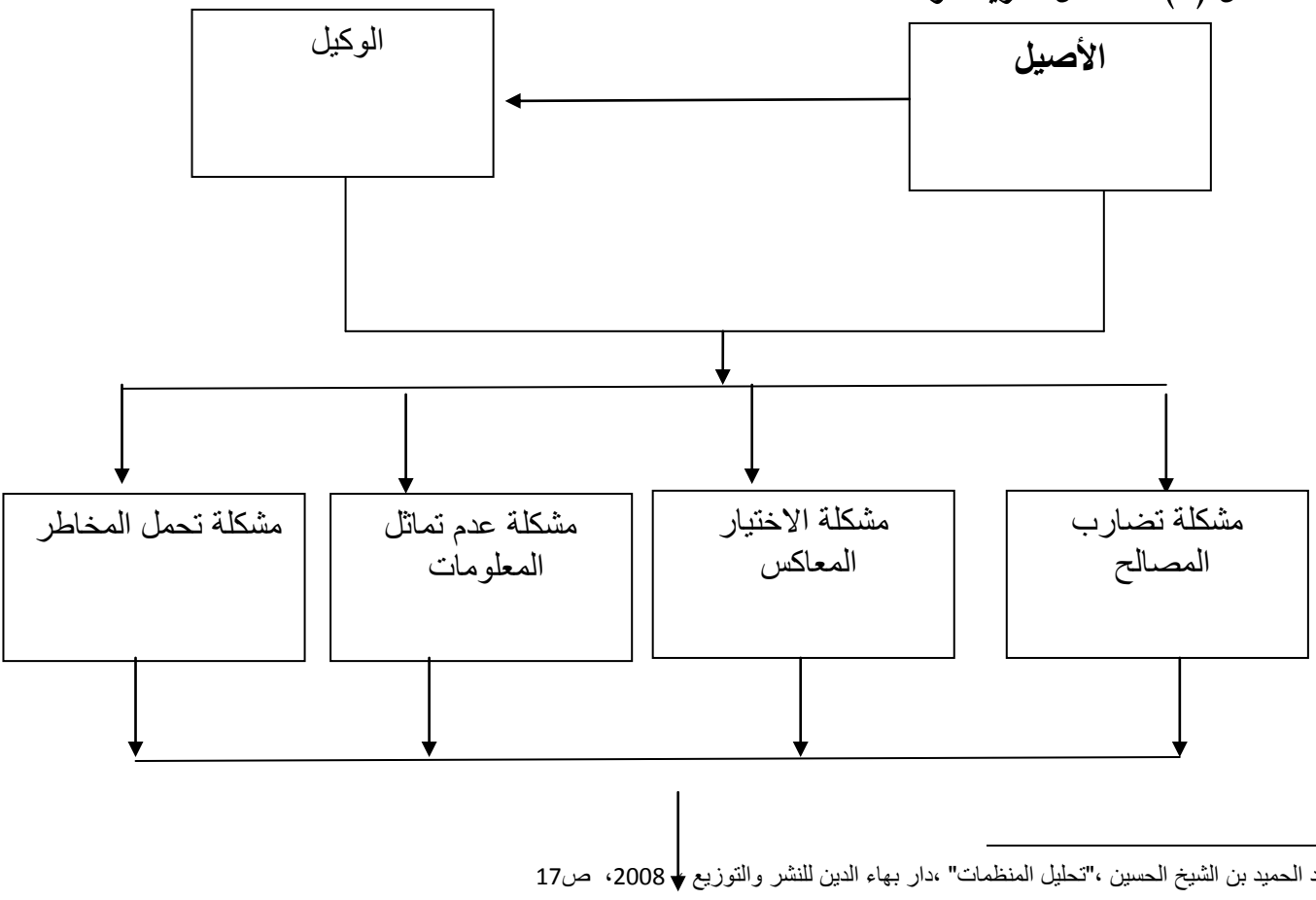
[3] د .لصادق , زكريا محمد ,**"تطور بحوث المحاسبية المالية وعلاقتها بمناهج البحث (1926-1986),** مجلة التجارة و التمويل –كلية التجارة –جامعة طنطا , العدد الاول 1989, ص 89-90.

[4] عدنان بن حيدر درويش , **" حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة "** ,اتحاد المصارف العربية , العربية , 2007, ص 74-75 .

3- مشاكل الوكالة :

و بناءا على ما سبق فإن مشكلة الوكالة تنشأ من تعرض المالك (الموكل) لخسارة نتيجة عدم بذل الوكيل العناية الكافية لتعظيم عائده ، و في هذا الإطار يمكن أن يوضح الشكل الأتي ذلك[1]:

الشكل (2) : مشاكل نظرية الوكالة



[1] عبد الحميد بن الشيخ الحسين ،"تحليل المنظمات" ،دار بهاء الدين للنشر والتوزيع ،2008، ص17

حماية حقوق مالكيها الآخرين من أصحاب المصالح

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد عبد الحميد بن الشيخ الحسين ،"تحليل المنظمات" ،دار بهاء الدين للنشر والتوزيع ، 18, 2008

1 - **مشكلة الاختيار العكسي (أو المتناقض) : selection adverse :**

إذا كانت نظرية الوكالة تدرس العلاقة" مسير/مساهم "،أي المشاكل التي يمكن أن تنشأ عن العقد المبرم بين" المساهم و المسير" و أساليب حلها، فإن النظرة الجديدة تدرس العلاقة" مسير /مستثمر محتمل " و في هذه الحالة تختلف المعلومات و الخبرات بين الطرفين أي أن المعلومات الموجودة عند المسيرين تكون غير متاحة للمستثمرين المحتملين و هذا ما يعبر عنه" **بالاختيار العكسي**." [1] و هذه المشكلة تظهر نتيجة قدرة الوكيل على إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة أو مضللة ،في حالة التي لا يمكن للموكل فيها ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة و التحقق من نتائج قراراته و بالتالي لا يستطيع تحديد ما إذا كان الوكيل يختار البديل المناسب أم لا عند اتخاذ القرارات المختلفة[2] .

2 - **مشكلة الخطر المعنوي : hazard moral :**

و هي تظهر نتيجة عدم التأكد من أن المسير سيلتزم بالعقد الذي وقعه،حيث لا يوجد أي ضمان بأن الوكيل سيعمل على تحقيق مصالح الموكل أو تحقيق الأهداف التي وضعها.

3 - **مشكلة عدم تماثل المعلومات: Asymmetric Information :**

يتوافر بطبيعة الحال للوكيل(و هو الإدارة) كل المعلومات المتاحة عن المنشأة من واقع معايشته اليومية لها ،و يستخدم الوكيل هذه المعلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى لو تعارضت مع مصلحة الأصيل ، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات و يخفي البعض الأخر،أو يقدم المعلومات

[1] - نبيل حمادي , براهيم براهمية , عاشور ديون كتوش, **"التدقيق القانوني كأداة لتسيير علاقة الوكالة في الشركة "** , الملتقى العلمي الدولي حول حوكمة المؤسسات أخلاقيات العمل و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة , 5-6 ديسمبر , جامعة أبي بكر بلقايد , تلمسان , الجزائر , ص 7

[2]- عبدي نعيمة , **"دور أليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات – دراسة حالة الجزائر "**, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ,تخصص مالية المؤسسة , جامعة ورقلة , 2009 , ص 31

بطريقة تجعل الأصيل يقيم مجهوداته في أفضل صورة ممكنة أو في وضع أفضل مما لو توافرت كل المعلومات للأصيل. [1]

4 - مشكلة تضارب المصالح:

إن كلاً من الأصيل والوكيل شخصا يتميز بالتصرف الرشيد ويقصد بذلك أن كلاً منهم يعمل على تعظيم منفعته المتوقعة، إذ يعد ذلك بمثابة هدف يفسر تصرفات كل منهما[2].

فالمالكون سوف يعملون من اجل تعظيم ثروتهم وتحقيق مصالحهم الذاتية بشكل منفرد بالعائد المالي المتوقع الذي سيتولد من استثماراتهم في الشركة بواسطة المدراء. أما المدراء فسوف يعملون على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم (ثروتهم) وكذلك بعدم بذل الجهد أو ما تسمى بوقت الراحة ولو كان ذلك على حساب مصلحة المالكين. [3]

فالمصالح الذاتية للمدير تمثل مكونات العائد المتوقع الذي سيحصل عليه من الشركة، وهي احد الدوافع و المؤثرات السلوكية للإدارة العليا، وقد تكون هذه المصالح جارية أو مصالح مستقبلية، كما أنها قد تتضمن منافع مالية وأيضا غير مالية، كما أن المدير قد يحصل على هذه المنافع بشكل مباشر أو غير مباشر.[4]

و من هنا تظهر تكاليف الوكالة ، و حسب جنسن و مكيلنج JENSEN et MECKLING مشاكل الوكالة تولد ثلاثة أنواع من التكاليف :

- **تكاليف المراقبة :** وهي تنتج بهدف التأكد من تصرفات الوكيل بأنه لا يعمل على تحقيق مصالحه الشخصية أثناء إدارته للمؤسسة.
- **تكاليف الالتزام :** و هي تنتج عن الدعم و التحفيز الذي يتحصل عليه الوكيل من أجل بناء الثقة التي تعتبر الأساس.[5]

---

[1] - طارق عبد العال حماد , مرجع سبق ذكرة , ص 79-80.

[2] - Caplan, Robert & Atkinson, **"Advanced Management Accounting"**, 2nd edition, Prentice- Hill International Inc., USA, 1989,p721.

[3]- أبو الفتوح سمير , "**نظرية الوكالة : مدخل لتخفيض تكاليف العامة** ", المجلة العربية للادارة , المجلد الثاني عشر , العدد الرابع المملكة العربية السعودية , 1998 , ص 38-39

[4]- الشيرازي , عباس مهدي , "**نظرية المحاسبة** ", ذات السلاسل للطباعة و النشر , الكويت , 1990, ص 396 .

[5] - Benoit.pige,"**audit et controle interne**",Paris: edition EMS,2 edition,2001,p95.

-**الخسائر المتبقية:** تكاليف تتمثل في الأثر السلبي على أسعار أسهم و سندات المنشأة و الذي ينشأ من احتمالات اتخاذ قرارات من قبل الوكيل لا تتفق مع مصالح الموكل، فالإدارة باعتبارها أحد أطراف عقد الوكالة قد تتخذ قرارات تخدم مصالحها الذاتية حتى و لو كان ذلك على حساب مصالح الأطراف الأخرى.و بافتراض كفاءة السوق فإن مثل هذه التصرفات سوف تكون محل توقع من قبل المستثمرين و بالتالي سوف تؤخذ بالاعتبار عند تحديد القيمة التي يمكن دفعها ثمنا لأسهم و سندات المنشأة . أي أن توقعات المساهمين و حملة السندات لهذا التعارض سوف يؤثر بالسالب على قيمة المنشأة في سوق الأوراق المالية ،و هذا ما يشكل النوع الثالث من تكاليف نظرية الوكالة. [1]

ونتيجة لوجود علاقة تعاقدية بين المالكين و المدراء فقد نشأت العديد من المشاكل، تركزت أهمها في مشكلة تضارب المصالح، إذ يعمل المدراء على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم بعدم بذل الجهد على حساب مصلحة المالكين ولأجل تخفيض هذه المشاكل فقد برز مفهوم حوكمة الشركات والذي يقوم على أساس تنظيم العلاقات القائمة بين مجلس الإدارة في الشركات وبين مديري الفروع التنفيذيين ولجان التدقيق وكذلك المساهمين وأصحاب المصالح في الشركات.[2]

ثانيا : الفضائح المالية :

أدت الانهيارات المالية والفضائح الإدارية بالمؤسسات العملاقة في العديد من دول العالم والتي كان لها وما يزال الأثر البالغ على اقتصاديات الدول التي تنتمي لها تلك المؤسسات إلى دارسة وتحليل الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الفساد المالي والإداري بالمؤسسات والذي يؤدي بطبيعة الحال إلى حدوث تلك الانهيارات والفضائح .

1 - الشركات المتعثرة و الحوكمة :

لقد لعبت الشركات العالمية التي أفلست دورا مهما للاهتمام بالحوكمة حيث تبين أن أحد أهم الأسباب التي دعت المنظمات العالمية للاهتمام بحوكمة الشركات هو إفلاس أكبر الشركات العالمية و التي كانت بسبب عدم تطبيق حوكمة شركات ،حيث تعد فضيحة شركة إن رون للطاقة الكهربائية و شركة وورلد كوم

[1]- سيزاري , مرجع سبق ذكرة , ص 400.

[2] علي خلف سلمان , بتول محمد نوري , "**حوكة الشركات و دروها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة** " , الملتقى الدولي حول الابداع في التغير التنظيمي في المنظمات الحديثة , جامعة المستنصرية , العراق , ص 2

الدافع إلى إصدار قانون ساربانز أكسلي (Sarbanes oxley) كما أدت فضيحة شركة ماكسوال الانجليزية و بنك بارنج إلى إصدار تقرير cadbury. كما أدت الأزمات النقدية العنيفة في دول جنوب شرق آسيا إلى تطبيق مبادئ مجموعة دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD . سنحاول التوضيح بشئ من التفصيل لأهم الانهيارات :

1-1: إنهيار شركة وورلد كوم:

الشركة عبارة عن مجموعة مؤسسات الوورلدكوم لإدارة المعلومات وتزويد خدمات الاتصالات والانترنت وتعد من أضخم شركات الأعمال في التجارة الأمريكية والدولية، والتي يمر عبرها نصف تعاملات الانترنت العالمية.

تمارس هذه الشركة أعمالها منذ أكثر من عشرة سنوات ، واندمجت عام199 مع شركة MCIل لاتصالات بصفقه وصلت قيمتها إلى مبلغ قدره (40) مليار دولار أمريكي، وهي اكبر عملية اندماج بالتاريخ في ذلك الوقت، وتعد وورلدكوم ثاني أكبر شركة أمريكية للاتصالات الهاتفية وخدمات المعلومات بعد شركة (AT&T) , ويقع مقرها في مدينة كلينتون بولاية مسيسبي[1].

وقد اتهمت من قبل محكمة نيويورك الفيدرالية بالاحتيال بعد اعترافها بإخفاء تكاليف بلغ قدرها 4 مليارات دولار مما دفع الشركة إلى إشهار إفلاسها في واحدة من أكبر الفضائح المحاسبية في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية ؛

حيث أدت الفضيحة المالية لهذه الشركة إلى التأثير على قيمة الدولار الأمريكي في أسواق تبادل العملات العالمية وانخفض سعر الدولار تجاه العملات الأخرى عند إعلان المخالفات لهذه الشركة،وأعرب الرئيسالأمريكي عن قلقه البالغ لما آل إليه مصير الشركة وتعهد بملاحقة رؤساء الشركة المتورطين في المخالفات، وقد تأكدت هذه المخالفات من خلال الدعوى القضائية التي رفعتها لجنة الأوراق المالية والتبادل الأمريكية ضد الشركة المذكورة؛

إذ أن هذه اللجنة رفعت دعوى على الشركة اتهمتها فيها بالتلاعب في حسابات إيراداتها لكي تظهر بشكل يتفق مع توقعات المستثمرين في البورصة بهدف رفع سعر السهم في السوق والحصول على أرباح غير حقيقية بصورة مخالفة لضوابط اللجنة،وقد اتهم المسئول التنفيذي بتزييف سجلات شركة World Com المالية بعد ما أمر برفع مدخلاتها لمقابلة توقعات وول ستريت وتضليل جمهور المستثمرين .[2]

1-2: انهيار شركة إنرون:

يعد انهيار شركة إنرون نهاية عام ٢٠٠١ م من أبرز وآخر الشركات التي سقطت نتيجة العديد من العوامل لعل من أبرزها عدم تطبيق أو انعدام أخلاقيات المهنة والأعمال، حيث سقطت الشركة العملاقة

---

2 موقع ويبكا . اليوم 2015/3/9 , http://news.bbc.co.uk/hi/arabic/business/newsid_2617000/2617755.stm

[2] دريد الشيب , عبد الرحمن الجبوري ,"**أهمية تطوير هيئة الرقابة على الاوراق المالية لرفع كفاءة السوق المالي – حالة شركة وورلد كوم الامريكية** " , المؤتمر العلمي الربع لاستراتيجيات الاعمال في مواجهة العولمة ,جامعة الزيتونة , الاردن , 2008, ص8

بأصول تقدر قيمتها ب ٤,٦٣ مليار دولار الأمر الذي شكل أكبر إفلاس لشركة أمريكية وربما على مستوى العالم أجمع.[1]

قام مجلس إدارة شركة Enron بتشكيل لجنة تحقيق للوقوف على حقيقة ما حدث بالضبط وقد قدمت اللجنة فعلا تقريرها الضخم الذي ألقى الضوء على العمليات التي تمت بين شركة Enron وبعض شركات الاستثمار والتي كانت مدارة من قبل Andrew S Fastow، الذي كان يعمل كذلك في منصب مساعد رئيس مجلس الإدارة ورئيس القسم المالي لشركة Enron ؛

وتضيف اللجنة بأن إدارة Enron استخدمت تلك الشركات الاستثمارية في عمليات عديدة لم يكن من الواجب أو الضرورة الدخول فيها أصلا .إذ أن اغلب تلك العمليات صممت بشكل متقن بهدف التلاعب و إظهار القوائم المالية بشكل جيد يخدم مصالح خاصة وابتعدت تلك العمليات عن هدف المنفعة الاقتصادية أو لتحوط لمخاطر مستقبلية. [2]

بعض هذه العمليات صممت بشكل مدروس ولم يتبع بها الإجراءات والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها ونتيجة لعدم إتباع تلك المبادئ لم يتم إظهار تلك الشركات الاستثمارية في قوائم شركة Enron المالية كأصول و التزامات .

كما انه هنالك عمليات أخرى تم تطبيقها بشكل غير لائق وغير صحيح وبموافقة المستشارين الماليين إذ تم إطفاء بعض الخسائر الناتجة عن عمليات الوهمية مع العلم بان تلك العمليات لو كانت صحيحة لكان يجب أن ينتج عنها أرباح لشركة Enron إذ أن Enron هي المتحوطة وبالتالي كان يجب على الشركات الاستثمارية تعويض الخسائر .ولكن كيف يمكن ذلك إذا كانت شركة Enron هي المالكة لتلك الشركات وهذه الملكية تم إخفائها بشكل متقن ولم تظهر إلا عند حدوث الحدث[3] .

و هذا ما دعا بالولايات المتحدة الأمريكية لفرض الكثير من القوانين بعد هذه الحادثة و كان من أهمها قانون ساربانز اكسلي و الذي تم إصداره في سنة 2002 .

1-3 : انهيار بارنيغ بنك :

بنك بارنج هو بنك انجليزي كان عمره وقت انهياره في عام 1995 أكثر من قرن من الزمان وقد اكتشفت الأزمة بعد تحقيق فرع البنك بسنغافورة لخسائر كبيرة في المتاجرة بالعقود المستقبلية وعدم قدرة البنك علي الوفاء بقيمة الغطاء النقدي اللازم لحجم معاملاته طبقا للوائح في البورصة النقدية الدولية بسنغافورة ورغم محاولة بنك انجلترا (البنك المركزي بانجلترا) إنقاذ الموقف إلا انه قد توقف بعد أن اتضح

---

[1] – احسان بن صالح المعتاز , "**أخلاقيات مهنة المراجعة و المتعاملين معها : انهيار شركة انرون و الردوس المستفادة** " , مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد و التجارة , م22 ع 1 , 2008،ص 263 .

[2] موقع هيئة الاذاعة البريطانية , تحقيقا أنرون تركز على البيت الابيض , , تم التصفح في 25 أوت 2008

[3]- ظاهرة شاهر القشي , **" انهيار بعض الشركات العالمية و أثرها على بيئة المحاسبة "** ,المجلة العربية للادارة , جامعة الدول العربية , المجلد 25 , العدد 2 , القاهرة , 2005.

إن خسائر البنك تتجاوز رأسماله وقد تحققت الخسائر والتي أدت إلي انهيار البنك نتيجة للمنصب الذي كان يقوم به نيكولس ليسون ؛[1]

حيث كان يعمل كمدير عام وفي نفس الوقت رئيس فريق المتاجر head dealer بفرع البنك بسنغافورة والذي قد وصل إلي سنغافورة في 1992 وقد اعتقدت إدارة البنك بكفاءة نيكولس نتيجة لقيامه بإبلاغ الإدارة عن الأرباح وإخفائه للخسائر في حساب خاص وعلي الرغم من تنبه البورصة النقدية بسنغافورة لكبر حجم التعاملات وإبلاغ إدارة البنك وقيام الإدارة بإصدار تعليمات لنيكولس بعدم زيادة حجم التعاملات إلي أن نيكولس استمر في معاملاته وتجاهل تعليمات إدارة البنك حيث انه كان المسئول عن القيام بالمتاجرة وفي نفس الوقت كان المسئول عن إجراءات القيد والتسجيل مما ترتب عليه تحقيق البنك لخسائر تقدر بمبلغ 3.1 مليار دولار ومن ثم انهيار البنك. [2]

2 : الأزمات المالية و الحوكمة:

لقد ارتبطت الأزمات المالية بالحوكمة ارتباطا وثيقا حيث تبين لنا من خلال الأدبيات الاقتصادية بأن أهم الأزمات الاقتصادية كانت لها علاقة بالحوكمة و يمكن إجمال أهم هذه الأزمات في:

2-1: أزمة الكساد 1929 :

الكساد الكبير أو الانهيار الكبير هي أزمة اقتصادية في عام 1929 ومرورا بالثلاثينيات و بداية الأربعينيات، تعتبر أكبر و أشهر الأزمات الاقتصادية في القرن العشرين .يقول المؤرخون إنها بدأت مع انهيار سوق الأسهم الأمريكية في 29 أكتوبر 1929 و المسمى بالثلاثاء الأسود .و كان تأثير الأزمة مدمر على كل الدول تقريبا الفقيرة منها و الغنية ، انخفضت التجارة العالمية ما بين النصف و الثلثين ، انخفض متوسط الدخل الشخصي و عائدات الضرائب، الأسعار، والأرباح[3] .

و ذلك الوقت ثار التساؤل من هو المتسبب في حدوث هذه الأزمة، هل تدهور أسعار الأوراق المالية هو الذي تسبب في حدوث الكساد العظيم ؟ أم أن الكساد العظيم هو الذي تسبب في انخفاض أسعار الأوراق

---

2 ألفريد Colling ، تاريخ مذهل للبورصة ، باريس، شركة النشر الاقتصادية والمالية، 1949، ص 191

[2] محمد نابغ ,**"بازل و فن مراجعة الداخلية للبنوك"**, أطلع عليه في (2012/02/17) على موقع http://www.gn4me.com/alalamalyoum/inner.jsp?page_no=2&art_id=58583،

[3] هيثم يوسف محمد عويضة , "**كينز و الكساد الكبير 1929 – قرأى في الازمة 1929 و الازمة الحالية** " , بحث مقدم في اطار برنامج الدكتوراه , جامعة القاهرة , مارس 2010 , ص 5.

المالية ؟ووقع اللوم في النهاية على أسواق رأس المال ،إذ كشفت التحقيقات عن حدوث انحرافات في تلك الأس واق يعتقد أنها كانت سببا رئيسيا في حدوث الكساد العظيم؛[1]

وتعود أسباب ذلك إلى انتشار الممارسات غير الأخلاقية في المعاملات على الأوراق المالية منها الشراء بغرض الاحتكار، والخداع والتضليل والتلاعب في أسعار الأوراق المالية، واستغلال ثقة العملاء[2] .

2-2: الأزمة الأسيوية1997 :

بعد أكثر من ثلاثين سنة من النمو الاقتصادي السريع ،الذي أدى إلى نعت بلدان شرق أسيا بالنمور الأسيوية ،وجدت هذه البلدان نفسها أمام واحدة من أعنف الأزمات الاقتصادية في هذا العصر.و قد نتجت هذه الأزمة عن هشاشة القطاع المالي و ضعف التسيير و الإدارة على مستوى الشركات و على مستوى القطاعين المالي و الحكومي مما جعل اقتصاديات البلدان المعنية سريعة التأثر بتدهور أوضاع الأسواق الخارجية[3] .

والأزمة المالية المشار إليها، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة .وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور و إخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة[4] ."

2-3: الأزمة المالية العالمية2008

بدون شك فإن ما حدث في سنة 2008 في الأسواق المالية العالمية وخاصة بالنسبة للمؤسسات المالية الأمريكية يعتبر بحق أزمة مالية كبيرة غير مسبوقة، حيث أخذ الأمر يزداد سوء مع تفشي أزمة الرهن العقاري في أوت 2007 عندما أصبحت القروض العقارية ذات الجدارة الائتمانية الضعيفة غير قابلة

---

[1] حسين الجليل ال غزوي , " **حوكمة الشركات و أثرها على الافصاح في المعلومات المالية** " , مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة المجاستير في المحاسبة , الاكاديمية العربية في الدنمارك , 2010 , ص 18 .

[2] السعيد الدراجي , " **الازمة المالية العالمية : أسبابها و تداعيتها و أثارها على الاقتصاد العربي و البديل التمويل الاسلامي** " , جامعة العلوم الاسلامية , قسنطينة , ص8.

[3] أنور هاقان قوناش , " **أزمة شرق أسيا : عبر بلدان منظمة المؤتمر الاسلامي** " , مجلة التعاون الاقتصادي بين دول الاسلامية , 2001 , ص 78 .

[4] – محمد شريف توفيق , " **قراءات من الانترنت في حوكمة الشركات : الاهمية و المبادئ و المصطلحات** " , مقالة منشورة على www.infotechaccountants.com , ص 3 .

للتحصيل وحيث أن هذه القروض تم تسويقها إلى عدد كبير من المؤسسات المالية في شكل سندات ومنتجات مالية معقدة مما أدى إلى إفلاس مصاريف وانهيار متواصل في أسعار الأسهم في بورصة وول ستريت في سبتمبر . 2008 وكانت لها آثار وخيمة على الاقتصاد الأمريكي والاقتصاد العالمي[1] .

و قد اتضح من خلال هذه الأزمة أن الأسباب الرئيسية لها هي زيادة في التعامل في الهندسة المالية و ابتكار العديد من الأدوات المالية التي ترتبط مع بعضها البعض بشكل معقد مما قد سبب العديد من المشاكل في هذه الشركات و غياب الرقابة و بالتالي عدم تطبيق حوكمة المؤسسات بالشكل المطلوب[2] .

المبحث الثالث : متطلبات تطبيق حوكمة المؤسسات .

بعد توضيح مفهوم و أهمية حكومة المؤسسات في الاقتصاديات العالمية لكبرى الشركات , و سعي معظم المؤسسات إلى تبينها, و هذا ما يستدعي أن نفهم ما هي متطلبات تطبيق نظام للحوكمة كفؤ .

المطلب الأول : أطراف مشاركة في حوكمة المؤسسات

يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات ,وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد, والشكل يوضح هذه الأطراف

1. **المساهمون (shareholders) :**

وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ,وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل, وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم[3].

---

[1] – سعيد دراجي , مرجع سبق ذكرة , ص 1 .

[2] – حسين عبد جليل أل غزوي , مرجع سبق ذكره , ص 26 .

[3] – محمد مصطفى سليمان , " **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الاداري** ", (دراسة مقارنة), مرجع سبق ذكره , ص 20 .

ويحق للمساهمين على جميع التعديلات الأساسية في الشركات وكذلك تسجيل الأسهم بأسمائهم فور شرائها, والمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين[1] .

2. **مجلس الإدارة board of directors:**

نظريا مجلس الإدارة يتم انتخابه أو اختياره بمعرفة الملاك لكي يمثلهم ويتبنى مصالحهم, وبدراسة مشاكل مجلس الإدارة نجد منها مشاكل يسببها حق التصويت , ومشاكل أخرى . مثل تشكيل أو تكوين مجلس الإدارة والسيطرة على عملية اختيار أو انتخاب أعضائه[2].

3. **الإدارة Management :**

وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة, وتعتبر إدارة الشركة هي المسئولة عن تعظيم الأرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

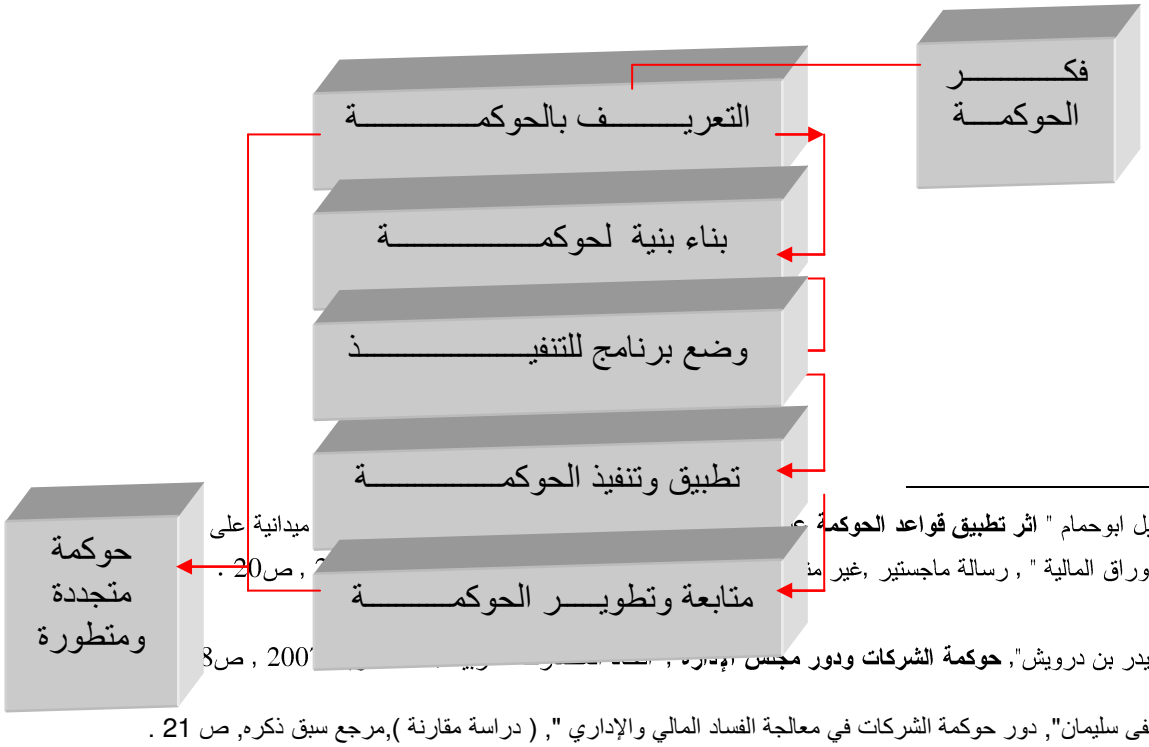
4. **أصحاب المصالح Stockholders :**

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين ,ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان ,فالدائنون على سبيل المثال, يهتمون بمقدرة الشركة على السداد, في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار[3]

المطلب الثاني : مراحل تطبيق حوكمة المؤسسات :

يمكن تلخيص مراحل تطبيق الحوكمة في الشكل التالي :

شكل رقم (3) : مراحل تطبيق الحوكمة



[1] – ماجد اسماعيل ابوحمام " **اثر تطبيق قواعد الحوكمة** ع ميدانية على سوق فلسطين للأوراق المالية " , رسالة ماجستير ,غير من , ص20 .

[2] – عدنان بن حيدر بن درويش", **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة** , 200 , ص3

[3] - محمد مصطفى سليمان", دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري " , (دراسة مقارنة),مرجع سبق ذكره, ص 21 .

المصدر:من إعداد الطالب باعتماد على مرجع احمد الخيضري .

يتضح لنا من هذا الشكل أن فكر الحوكمة يمر بعدة مراحل متتابعة على التدريج حتى ينمو ويترعرع وتصبح له ركائز وجذور قوية وأهم المراحل هي :

- المرحلة الأولى : التعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد لها .
- المرحلة الثانية : بناء البنية الأساسية للحوكمة و وصف جيد لعمل أجهزتها .
- المرحلة الثالثة : وضع برنامج معياري قياسي زمني وتحديد توقيتاته القياسية .
- المرحلة الرابعة : تنفيذ وتطبيق لبرنامج الحوكمة .
- المرحلة الخامسة : متابعة وتطوير الحوكمة .

وسوف تتطرق إلى المراحل الخمس كما يلي[1] :

أولا : المرحلة الأولى : التعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد ومدعم لها :

[1] أحمد الخيضري , نفس المرجع السابق ، ص – ص : 206 – 211

وهي أهم وأخطر المراحل على الإطلاق ، حيث يتم في هذه المرحلة توضيح معالم وجوانب حوكمة وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، كما يتم توضيح مناهجها ، ونظرياتها ،وأدواتها ووسائلها وهي مرحلة يتم فيها التفرقة ما بين حوكمة كثقافة ، وكسلوك والتزام ، وبين حوكمة كأساس للمعاملات النزيهة .

إن من المهم جدا في هذه المرحلة أن يحيط الأفراد بكل جوانب وأبعاد مفهوم حوكمة سواء في امتداد هذه الجوانب ، أو في انطلاقها وتدافعها ، وبالشكل الذي يساعد الأفراد على الإحاطة بها، ومن ثم تقليل مقاومة ومعارضة الأفراد لها فالإنسان عدو ما يجهل ومن ثم تقليل مقاومة أفراد المجتمع للحوكمة ، يتعين أن يتم تعريفهم بها ، وتعرفهم عليها وفهمهم لمضمونها ، وطبيعتها ، ونشاطها ، فحسب المعلومات المتوافرة ، يكون الأفراد موقعهم تجاه حوكمة ومن ثم تزداد درجة تقبلهم لها بمقدار ازدياد معلوماتهم عنها وعن فوائدها وعن مزاياها وأهميتها , ويتم في هذه المرحلة تكوين(رأي عام) تجاه حوكمة ، رأي يؤيد ويساند ويبارك جهودها من أجل تحقيق الإصلاح.[1]

ثانيا : المرحلة الثانية : مرحلة البنية الأساسية للحوكمة

تحتاج حوكمة إلى بنية أساسية قوية قادرة على استيعاب حركتها ، وقادرة على التفاعل مع متغيراتها ، وهي بنية مركبة ومتشعبة وممتدة ، سواء بحكم العلاقات القوية التي تربط أطراف حوكمة ، أو بحكم شبكة المصالح والمنافع المنتظر الوصول إليها من خلال التطبيق الكامل للحوكمة، وتعد البنية الأساسية لازمة تماما لتأسيس الحوكمة ، وتحقيق التفاهم والتعايش الفعال بين الأطراف المختلفة لها ، فالبنية الأساسية عنصر هام ولازم من أجل تأسيس وبناء نظام حوكمة حيث تنقسم البنية الأساسية إلى قسمين [2]:

1 - **القسم الأول :** بنية أساسية فوقية للحوكمة ، وتشمل الكيان المؤسسي التنظيمي وجهات الإشراف على تطبيق الحوكمة ، سواء على مستوى الدولة أو على مستوى الشركة أو المؤسسة.

2 - **القسم الثاني :** بنية أساسية تحتية للحوكمة وتشمل الأساس القاعدي الأخلاقي و ألقيمي والمرجعيات الأخلاقية التي يتم الاستناد إليها .

وكلا النوعين من البنية يعملان على إيجاد قواعد وظيفية للحوكمة ، يتم من خلالها تحديد كل من الضوابط القانونية والتشريعية والإجرائية الخاصة بها ، وتحديد الجهات المسئولة عن الحوكمة في كافة مستوياتها وتوصيف وظائفها بشكل واضح ، حتى تقوم كل منها بوظيفتها المنصوص عليها .

ثالثا : المرحلة الثالثة : وضع برنامج معياري قياسي للحوكمة وتحديد توقيتاته القياسية :

حيث يحتاج إلى برنامج زمني ، محدد الأعمال ، ومحدد المهام والواجبات ، حتى يتمكن من متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة ، وفي الوقت ذاته تحديد نوع العقبات ، أو العراقيل التي تحول دون التطبيق

---

[1] هشام سفيان صلواتشي "**, تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الاداء**" مذكرة ماجستير, غير منشورة , علوم التسير, تخصص إدارة الأعمال, جامعة البليدة , 2007/2008 , ص 15 .

[2] أحمد الخيضري , مرجع سبق ذكره ، ص 206

الكامل لأحكامها ، ومن ثم معالجة كل منها وبما يؤدي إلى حسن تنفيذ الحوكمة ، بل وإلى إيجاد النموذج الأمثل لها والذي يضمن ما يلي [1]:

- حسن احترام الأطراف للحوكمة .
- حسن تقدير الأطراف للحوكمة .
- حسن إتباع الأطراف للحوكمة .

ومن خلال نظم الطاعة والإتباع والالتزام تتحقق جميع الأهداف المتوقعة والمنشودة.

رابعا : المرحلة الرابعة : تنفيذ وتطبيق حوكمة :

وهي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية وقياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف في تطبيق الحوكمة, فالحوكمة كما فيها من حريات تمارس فيها أيضا قيود حاكمة ، وضوابط الحوكمة خاصة فيما يتصل بالمحتوى ألقيمي والأخلاقي في الحوكمة ، حيث يتطلب التنفيذ ما يلي [2]:

- تحقيق أكبر قدر من استقلالية السلطات في المجتمع ، أي مجتمع الشركات والمشروعات فالحوكمة أقرب شبها بالديمقراطية من حيث ضرورة المكاشفة والمصارحة والمحاسبة والشفافية .
- تحقيق وتطبيق المعايير المهنية والأخلاقية لمجتمع الأعمال .
- تتويج الجهد بصنع (المكانة)، وإيجاد (الانطباع)، وصناعة (الأثر الجيد)، المولد (بصورة ذهنية) إيجابية

خامسا : المرحلة الخامسة : متابعة وتطوير حوكمة .

وهي أهم المراحل ، بل إن هذه المرحلة هي التي تضمن وتؤكد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة ، حيث تعد الرقابة والمتابعة والوسيلة والأداة الرئيسية التي تستخدمها جميع الشركات والمؤسسات والمنظمات من أجل حسن تنفيذ الحوكمة ، وهي رقابة ذات طبيعة اشتقاقية تكاملية، لها وظيفتان رئيسيتان هما :

- **الوظيفة الأولى :** وظيفة علاجية لمعالجة أي خطأ أو قصور يحدث .
- **الوظيفة الثانية :** وظيفة وقائية ابتكاريه قائمة على ابتكار الأدوات والوسائل التي تزيد من فاعلية الحوكمة ، وتمنع حدوث أي ضرر ، وتوفر الحماية والوقاية للشركات والمؤسسات وبالتالي فإن وضع وحدة تنظيمية أو إدارية ، أو مراقب للحوكمة داخل الهيكل الإداري والبنيان التنظيمي للشركة سوف يساعد على حسن أداء وظيفة الرقابة في الحوكمة .

[1] محمد مصطفى سليمان ,مرجع سبق ذكره, ص 40

[2] أحمد الخضيري ، **نفس المرجع السابق ,ص 212**

حيث تحتاج الحوكمة إلى تعيين مراقب أخلاقي تكون مهمته مراقبة تنفيذ قيم الحوكمة ، وتدقيق الإجراءات وما تقتضيه ذلك من ترتيبات داخلية للمحافظة على أخلاق المهنة وقيمتها .[1]

المطلب الثالث : الركائز الأساسية للحوكمة :

ترتكز الحوكمة على ثلاث ركائز أساسية :

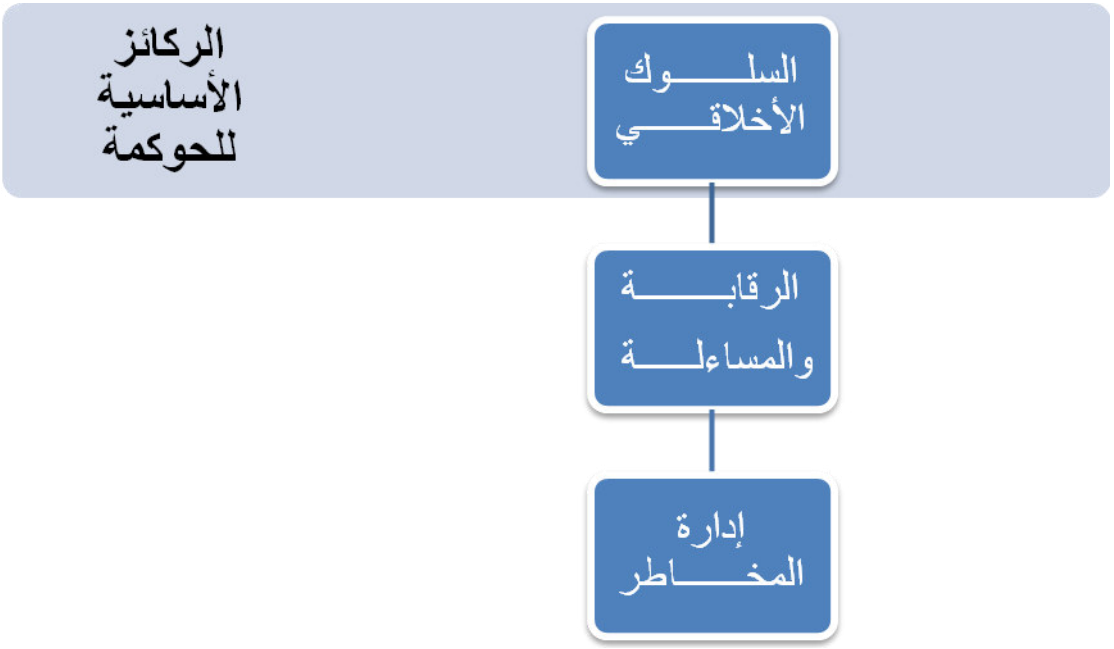
وهي موضحة في الشكل التالي : [2]

شكل رقم (4) : ركائز الحوكمة

الركائز الأساسية للحوكمة

[1] محمد مصطفى سليمان ,مرجع سبق ذكره, ص 41

[2] - طارق عبد العال حماد ، **حوكمة الشركات** ، الدار الجامعية ، مصر، 2008/2007، ص 49 .



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مرجع – طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات ، الدار الجامعية ، مصر، 2008/2007.

أولا : السلوك الأخلاقي :

ويكون بضمان الالتزام السلوكي من خلال[1] :

- الالتزام بالأخلاقيات الحميدة .
- الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد .
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمنشأة .

1 أحمد الخضيري،حوكمة الشركات ،مجموعة النيل العربية ،2005 ، ص 50

- الشفافية عند تقديم المعلومات .
- القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة .

ثانيا : الرقابة والمساءلة :

بمعنى تفعيل دور أصحاب المصلحة في نجاح المنشأة :

- أطراف رقابية عامة مثل : هيئة سوق المال ، مصلحة الشركة،البورصة ، البنك المركزي في حالة البنوك.
- أطراف رقابية مباشرة : المساهمون ، مجلس الإدارة ، لجنة المراجعة ، المراجعون الداخلون، المراجعون الخارجين .
- أطراف أخرى : الموردون ، العملاء ، المستهلكون ، المودعون ، المقرضون .

ثالثا : إدارة المخاطر : ويتم بـــ :

- وضع نظام لإدارة المخاطر .
- الإفصاح وتوصيل المعلومات عن مخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة في الوقت المناسب .[1]

[1] طارق عبد العال , مرجع سبق ذكره . ص 50

خلاصة الفصل

تعد حوكمة المؤسسات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لتحسين عمل المؤسسات الاقتصادية وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وكذلك الوفاء بالالتزامات والتعهدات ،ولضمان تحقيق المؤسسات أهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم .باعتماد على ثلاث ركائز أساسية و هي السلوك الأخلاقي , المراقبة , المسائلة و إدارة المخاطر . كما تعتبر حوكمة المؤسسات أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات في المجتمع بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى توفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقات المرتبطة بالشركة .

مقدمة الفصل

لقيت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تطورا كبيرا و اهتماما بالغا من طرف العديد من المنظمات العالمية و الباحثين الاقتصاديين باعتبارها من أفضل الوسائل التي تدفع إلى التطور اقتصادي و ذلك نظرا لتميزها بسرعة إنشائها و خصائص أخرى و نظرا للدور الفعال الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية.

و في هذا الفصل سيتم تناول :

- مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- تحديد الخصائص التي تتميز بها .
- أهميتها و الدور الفعال الذي تلعبه في ظل التطورات الراهنة ، أيضا ترقيتها و تأهيلها
- طرق تمويلها و المشاكل التي تواجهها في هذا الصدد .

المبحث الأول : مقدمة عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .

المطلب الأول : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .

يرى الباحثين بأن هذه المؤسسات تدفع بعجلة تقدم الاقتصاد و ذلك من خلال الدور الذي تقوم به في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة ، و بالرغم من التغيرات المتسارعة في محيط و نظرا لسهولة إنشائها ، و مرونتها و توفيرها لمناصب شغل أصبحت تحتل مكانة هامة و أهمية بالغة ، و قبل التطرق لأهميتها و دورها وجب التعرف عليها و التعرف على خصائصها و التي سنتناولها من خلال هذا المبحث .

أولا : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

لا يوجد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالمؤسسات التي تعتبر في الدول المتقدمة صغرى، تعتبرها الدول النامية كبرى، كما يوجد أكثر من تعريف في الدولة الواحدة. و لقد تبنت الدول معايير مختلفة لتعريفها و من أهم المعايير الشائعة: معيار العمال، معيار رأس المال، معيار المبيعات و الإيرادات، معيار الإنتاج، معيار التقنية المستخدمة، معيار استهلاك الطاقة و لكن أكثر المعايير شيوعا هو عدد العاملين بها، و هنا يوجد أيضا اختلاف حول الحد الأعلى و الأدنى لعدد العاملين مثلا في ألمانيا لا يزيد العدد على 49 عامل و في انجلترا 200 عامل و 300 عامل في اليابان. و رغم هذا الاختلاف يمكن سرد بعض التعاريف نذكر منها:

1 -حسب المعيار العمال :

أ. بعض الدول تعرفها على أنها المشاريع التي لا يتجاوز عدد العاملين فيها 250 عامل .[1]

ب. أما في بلدان الشرق أسيا و في دراسة حديثة عن المؤسسات المتوسطة والصغيرة قام بها إتحاد دول بلدان جنوب شرق أسيا ASEAN فقد اعتبر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي التي يكون عدد عمالها أقل من 100 عامل[2]

[1] محمد راتول، **بعض التجارب الدولية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدروس المستفادة**، ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية(الشلف:جامعة حسيبة بن بوعلي. يومي 17و18 أفريل2006, ص 172-173.

[2] ج. سبنسر هل، ترجمة صليب بطرس ، **منشأة الاعمال الصغيرة** القاهرة, الدار الدولية للنشر والتوزيع, 1998 , ص111

ت. أما لجنة الأمم المتحدة التنمية الصناعية فتعرف المؤسسات المتوسطة وصغيرة في الدول النامية على أنها كل مؤسسة يعمل بين اقل من 90 عامل، أما بالنسبة للدول المتقدمة فتكون فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة إذا كانت تشغل اقل من 500 عامل[1]

ث. تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب هذا الإتحاد الأوروبي كمايلي[2]:

- ✓ المؤسسات الصغيرة جدا من 1-9 عمال .
- ✓ المؤسسات الصغيرة من 10-99 عاملا .
- ✓ المؤسسات المتوسطة من 100-499 عاملا .

2- معيار رأس المال :

يعتمد هذا المعيار رأس المال للتمييز بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على حجم رأس المال المؤسسات , حيث تتصف هذه المؤسسات الصغيرة بمحدودية رأس المال المستثمر فيها فضلا عن اختلاف حجمه من الدولة للأخرى حسب النمو الاقتصادي فيها و حسب نشاط المؤسسة .[3]

يعتبر هذا المعيار معيارا نقديا ما جعله يتسم بنقصان و ذلك في اختلاف تقييمه , لارتباطه ارتباطا وثيقا بتغيرات الاسعار و اختلافها و تغيرات أسعار الصرف . [4]

كما أنه يتعلق خاصة بموجودات و مبيعات المؤسسة لهذا يجب اعادة تقييمه خاصة في أوقات التضخم [5].

3- معيار رأس المال و العمال معا .

يعتمد هذا المعيار على دمج بين المعيارين الأول و الثاني , و ذلك عن طريق وضع حد أقصى من عمال بجانب مبلغ معين للاستثمارات الرأسمالية في المؤسسات الصناعية الصغيرة .[6]

---

[1] مدخل لدراسة إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، عن الموقع الالكتروني:
www.9alam.com/forums/attachment.php?attachmentid=1737&d ...

[2] د/ إسماعيل شعبان ، "ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم "، " تمؤيل الشروعات الصغيرة و المتوسطة " ، منشورات مخبر الشراكة و الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، 2003 ،ص 63

[3] هلال ادريس مجيد و معن ثابت عازف ,"دور الحاضنات الانتاجية في تمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ", الملتقى الدول حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول العربية , معهد الادارة الرصافة , بغداد- العراق , أفريل 2006 , ص 1015

[4] ماهر حسن المحروق و ايهاب مقابله , "المشروعات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها و معوقتها " , عمان – الاردن , 2006 , ص 3 .

[5] بلغزوز بن علي و اليفي محمد ," اشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل مقرارات لجنة بازل 2 " , الملتقى الدولي حول متطلبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , جامعة شلف , 2006 , 2006 , ص 493 .

[6] أقلولي و لد رابح صافية , " تكريس القانون الجزائري لمفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " , المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية و الساسية , جامعة الجزائر , كلية الحقوق , العدد 01 , 2009 , ص 111 .

اعتمدت علية العديد من الدول لما له من أهمية كبيرة , و ندكر على سبيل المثال اليابان الذي يعتبر ثاني أكبر اقتصاديات في العالم من ناحية حيث حجم ناتج الملحي بعد الولايات المتحدة الأمريكية , حيث يعتبر الاقتصاد الياباني مهدا للمؤسسات الصغيرة , فالمؤسسات الكبيرة ما هي إلا تجمع لإنتاج مؤسسات الصغيرة التي تتراكم و تتكامل أفقيا و رأسيا و أماميا و خلفيا مكونة من ذلك مؤسسات عملاقة [1].

تحتل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في اليابان حصة الأسد , ووضع لها تعريفا واضحا , و قد نص عليه قانون الأساسي للمنشآت الصغيرة و المتوسطة (Small and medium Enterprise basic Law) و عدل هذا القانون في 3 ديسمبر 1999و عرفما على شكل التالي :

الجدول (1) : تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اليابانية حسب القطاعات

القطاع	عدد العاملين	رأس المال مليون
الصناعة و القطاعات الأخرى	300 عامل أو أقل	300 أو أقل
مبيعات الجملة	100 عامل أول أقل	100 أول أقل
مبيعات التجزئة	50 عامل أو أقل	50 أو أقل
الخدمات	100 عامل أول أقل	50 أو أقل

المصدر : جاسر عبد الرزاق النسور , "المنشآت الصغيرة ....الواقع التجارب و معطيات الظروف الراهنة " , المرجع السابق , ص 5

و أعتبر هذا القانون بمثابة الدستور , حيث نص على ضرورة القضاء على مجمل العقبات , و سد كل الثغرات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و التنسيق بين إنتاجياتها .

[1] جاسر عبد الرزاق النسور , " المنشأت الصغيرة ....الواقع و التجارب و معطيات الظروف الراهنة " , الملتقى الوطني حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , جامعة الزيتونية الأردنية , عمان – الأردن , يومي 17 و 18 أفريل 2006 , ص 4 .

ثانيا : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقا للمشرع الجزائري .

لا يمكن إعطاء تعريف محدد لهذا النوع من المؤسسات، فقد وضعت عدة معايير لحديد تعريف واضح لها من حيث الحجم و هي: عدد العمال ، رقم الأعمال ، القيمة المضافة .....إلخ ، لكن المعيار الأكثر استعمال هو معيار عدد العمال ، و على هذا الأساس يعرف المشرع الجزائري حسب المواد 5 ،7 هذه المؤسسات كما يلي [1]:

- **بالنسبة للمؤسسة الصغيرة :** تعرف على أنها المؤسسة التي تشغل ما بين 1-9 أفراد ، و تحقق رقم أعمال يقل عن 20مليون دينار .
- **بالنسبة للمؤسسة المتوسطة :** هي تلك المؤسسات التي تشغل بين 50 و 250 عاملا ، و يتراوح رقم أعمالها بين 200 مليون و 2 مليار دينار .

المطلب الثاني : أهداف و خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .

أولا : أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .[2]

يرمي إنشاء مؤسسة صغيرة أو متوسطة إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها:

1. ترقية روح المبادرة الفردية و الجماعية، باستخدام أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، و كذا إحياء أنشطة تم التخلي عنها لأي سبب كان.
2. استحداث فرص عمل جديدة بصورة مباشرة و هذا لمستحدثي المؤسسات، أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين، ومن خلال الاستحداث لغرض العمل يمكن أن تتحقق الاستجابة السريعة للمطالب الاجتماعية في مجال الشغل.
3. إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات العمومية، أو بفعل تقليص حجم العمالة فيها جراء إعادة الهيكلة أو الخوصصة و هو ما يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة.
4. استعادة كل حلقات الإنتاج غير المربحة و غير الهامة التي تخلصت منها المؤسسات الكبرى من أجل إعادة تركيز طاقاتها على النشاط الأصلي، و قد بينت دراسة أجريت على مؤسسة عمومية اقتصادية في قطاع الإنجاز و الأشغال الكبرى أنه يمكن عن طريق التخلي و الاستعادة إنشاء 15 مؤسسة صغيرة.
5. يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية، مما يجعلها أداة هامة لترقية و تثمين الثروة المحلية، و إحدى وسائل الاندماج و التكامل بين المناطق.

---

[1] د/ إسماعيل شعبان ، "ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم" ، مرجع سبق ذكره ، ص 59

[2] محمد يعقوبي، " **مكانة و واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية**" ، ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية(الشلف:جامعة حسيبة بن بوعلي. يومي 17و18 أفريل2006) ص ص45-46

6. يمكن أن تكون حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة و المتفاعلة معها و التي تشترك في استخدام نفس المدخلات.
7. تمكين فئات عديدة من المجتمع تمتلك الأفكار الاستثمارية الجيدة و لكنها لا تملك القدرة المالية و الإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.
8. تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستحدثيها و مستخدميها، كما تشكل مصدرا إضافيا لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الاقتطاعات و الضرائب المختلفة.
9. تشكل إحدى وسائل الإدماج للقطاع غير المنظم و العائلي.

ثانيا : خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

للمؤسسات الصغيرة المتوسطة من الخصائص ما يؤهلها لتحقيق الأهداف سالفة الذكر، و التي يمكن تلخيصها فيما يلي[1]:

1. صغر الحجم و قلة التخصص في العمل، مما يساعد على المرونة و التكيف مع الأوضاع الاقتصادية المحلية و الوطنية، و ينمكن أن تكون دولية في ضل العولمة و التفتح الاقتصادي العالمي.

2. سهولة تكوين هذه المؤسسات و ذلك لانخفاض الاحتياجات المالية(رأس المال المستثمر) لتمويل هذه المؤسسات مقارنة بالمؤسسات الكبيرة ,وهذه الخاصية شجعت أصحاب المدخرات القليلة والمتوسطة إلى اللجوء إلى إقامة مثل هذه المؤسسات ,ويمكن أن تكون على شكل مؤسسة أفراد أو شركات تضامن ,كما أن الإجراءات الإدارية المرتبطة بتكوينها تكون مبسطة.[2]
3. الضآلة النسبية لرأسمال هذه المؤسسات مما يسهل عملية التمويل خصوصا إذا كان المستحدث أو المستحدثين يمتلكون نصيبا من رأس المال بصورته العينية أو النقدية.

4. سرعة الاستجابة لحاجيات السوق، ذلك أن صغر الحجم عموما و قلة التخصص و ضآلة رأس المال كلها عوامل تسمح بتغير درجة و مستوى النشاط أو طبيعته، على اعتبار أنه سيكون أقل كلفة بكثير مما لو تعلق الأمر بمؤسسة كبرى.

[1] أ/ لرقط فريدة ، بوقاعة زينب و بوروبة كاتية " دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاديات النامية و معوقات تنميتها "، تمؤيل الشروعات الصغيرة و المتوسطة , ص103 .

[2] .مناور حداد ," دور البنوك و المؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة اضاءات من تجربة الجزائر والأردن," تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا ,جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ,الجزائر. 2006 , ص 20

5. قدرة هذه المؤسسات على الاستجابة للخصوصيات المحلية و الجهوية، تبعا لدرجة وفرة عناصر الإنتاج و مستوى القاعدة الهيكلية.[1]

6. دقة الإنتاج و التخصص مما يساعد على اكتساب الخبرة و الاستفادة من نتائج البحث العلمي مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية و من خلالها تخفيض كلفة الإنتاج.

7. سرعة الإعلام و سهولة انتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات يمكنها من التكيف بسرعة مع الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية.[2]

[1] د. إسماعيل شعبان ، "ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم" ، مرجع سبق ذكره ، ص 60 .

[2] محمد يعقوبي، مكانة و واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية , مرجع سبق ذكره , ص 47 .

المطلب الثالث : أهمية و دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تنمية الاقتصادية .

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة المحرك الأساسي للتنمية والتطور الاقتصادي في جميع البلدان. ومن بين هذه المؤسسات برز بشكل جلي الدور الحيوي والأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة . و الإحصائيات المتوفرة تدل على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الغالبة في اقتصاديات كل البلدان وتعتبر بالتالي الركيزة الأساسية للاقتصاد في هذه البلدان .ففي الولايات المتحدة الأمريكية تمثل هذه المؤسسات نسبة99.6 %من مجموع المؤسسات، و في ألمانيا% 90 ، اليابان % 99.3 وفي أوربا 99.8 .%.

والتي توفر قاعدة صناعية و بنية تحتية واسعة و ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .

أولا : أسباب التي أدت إلى اهتمام بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

1. **انهيار الأوضاع المالية :**خاصة في الدول النامية ، و بالتالي ضعف القدرات الاستثمارية و عدم قدرة المؤسسات الكبيرة على الاستمرار و البقاء .
2. **التحولات الاقتصادية العالمية** : و التي جاءت ببرنامج التحويل الهيكلي مثل الخوصصة ، التي قد نعتبرها بأنها كانت السبب و العامل الأساسي الذي أدى إلى ضرورة تنمية و تطوير تلك المؤسسات ، و ذلك كله في إطار الدور المتزايد للقطاع الخاص . [1]

ثانيا : دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تنمية الاقتصادية .

و يمكن التأكيد على دور هذه المؤسسات من خلال ما تطرقنا به في خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .[2]

1. **الدور الاقتصادي :**

يمكن تلخيص هذا الدور في النقاط التالية :

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

2.1 تعبئة الموارد المالية : و ذلك بجمع أموال مختلفة المصادر ، إذ بإمكان هذه المؤسسات أن تنشأ من طرف العائلات و الأسر و بالتالي تجميع تلك الأموال ، أو كأن يقوم أحد الأشخاص أو العمال المهرة مع مجموعة من العاملين بتكوين وحدات إنتاجية بالاعتماد على مدخراتهم ، و بالتالي تشكيل طاقات إضافية ، تمكنهم من إبراز كفاءاتهم و المحافظة على استقلاليتهم المالية و وحدتهم .

---

[1] أ/ لرقط فريدة ، بوقاعة زينب و بوروبة كاتية , " دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاديات النامية و معوقات تنميتها " مرجع سبق ذكره , ص 120 .

[2] .مناور حداد" ,دور البنوك و المؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة اضاءات من تجربة الجزائر والأردن" مرجع سبق ذكره ، ص 25

3.1 رفع إنتاجية العامل : و ذلك من خلال تجسيد نظام رقابي فعال و بإستمرار لضمان السير الحسن للعمل ، و كذلك السيطرة على سير العمل نظرا لصغر حجم هذه المؤسسات .

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

5.1 ترقية التجارة الخارجية : تقوم هذه المؤسسات كغيرها من المؤسسات بجميع عمليات المبادلات التجارية من تصدير و إستراد .

6.1 توفير متطلبات السوق من السلع و الخدمات ، وتوفير مستلزمات المؤسسات الكبرى بالمواد الأولية (المقاولة الباطنية) .[1]

7.1 حماية الطابع الصناعي المحلي من منافسة المنتج المحلي :

في ظل التطورات الراهنة ، و أمام انفتاح الأسواق العالمية و تحرير التجارة و رفع الرقابة الجمركية و إلغاء الرسوم الجمركية ، أصبحت هناك منافسة خارجية للمنتجات و التي تؤثر على المنتجات المحلية ، لذلك فإن هذه المؤسسات تعمل على حماية منتجاتها عن طريق مراقبة الجودة ، و التحكم في التكاليف و محاولة خلق ميزة تنافسية لمواجهة تلك المنافسة ، و بالتالي إذا استطاعت المواجهة فإنها بذلك تستطيع حماية المنتجات المحلية[2]

2. الدور الاجتماعي :

تعمل هذه المؤسسات على تحقيق التوازن الجهوي و إحداث تطورات على المستوى الاجتماعي ، و يمكن حصر الدور الاجتماعي لهذه المؤسسات في النقاط التالية : القضاء على البطالة من خلال توفير مناصب شغل .الحد من ظاهرة النزوح الريفي : و ذلك من خلال إنشاء بعض المشاريع في المناطق الريفية أو النائية ، و بالتالي تقريب مناصب الشغل من سكان تلك المناطق الريفية و في هذا الصدد يمكن للمؤسسات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تحقق ما يلي [3]:

- القضاء على الآفات الاجتماعية .
- تحسين مستوى المعيشة في الريف .
- الاستغلال الأمثل للطاقات المادية و البشرية .
- الاستغلال الأمثل للموارد المحلية.

---

[1] أ. لرقط فريدة ، بوقاعة زينب و بوروبة كاتية , " دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاديات النامية و معوقات تنميتها "، مرجع سبق ذكره , ص 121 .

[2] ناجي بن حسين , " مزايا الاستثمار في المشروعات الصغيرة وأفاق تطويرها في الجزائر," الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية ,يومي 25-28 ماي 2003 , جامعة فرحات عباس سطيف , ص 100 .

[3] لرقط فريدة ، بوقاعة زينب و بوروبة كاتية , " دور المشاريع الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاديات النامية و معوقات تنميتها "، مرجع سبق ذكره , ص 122 .

المبحث الثاني : واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .

لقد واجهة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر العديد من التغيرات , و ذلك نتيجة دخول الجزائر من الاقتصاد العمومي إلى الاقتصاد المفتوح (اقتصاد السوق) , و هذا ما أدى إلى حدوث عوامل ساعد على لفت الأنظار حوكمة إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنها السبيل خروج من تبعية البترول . و هذا ما سوف نتطرق إليه في بحثا هذا و هو واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و نموها .

المطلب الأول : مراحل تطور و تحديات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .

أولا : مراحل تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .

1. المرحلة الأولى (1963-1982):

اعتماد الجزائر بعد الاستقلال النظام الاشتراكي الذي يقوم على تحكم الدولة في القوى الاقتصادية للتنمية وإعطاء الأولوية للقطاع العام على الخاص أدى إلى تهميش دور قطاع PME-PMI وبقي تطور القطاع الخاص محدودا على هامش المخططات الوطنية[1].

2. المرحلة الثانية(1982-1988):

حظي القطاع الخاص لأول مرة بعد صدور قانون الاستثمار لسنة 1982 بدور في تحقيق أهداف التنمية الوطنية إلا أنه لم يشجع على إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة بسبب تحديد سقف الاستثمارات مما أدى إلى توجيه جزء من الادخار الخاص نحو نفقات غير منتجة أو مضاربة.[2]

3. المرحلة الثالثة (انطلاقا من سنة 1988) :

بسبب النتائج السلبية المسجلة على مستوى مختلف القطاعات دفعت إلى تبني اقتصاد السوق كخيار بديل. ومن أجل ذلك :

- صدر قانون النقد والقرض في 14 أفريل 1990 مكرسا مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي وتشجيع كل أشكال الشراكة؛

[1] المجلس الوطني الاقتصادي و الاجتماعي، **التقرير المتعلق بالسداسي الأول لسنة 1999**، ص ص : 8-17

[2] عبد المجيد تيماوي، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم المناخ الاستثماري"، ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية جامعة حسيبة بن بوعلي , شلف , يومي 17و18 أفريل2006, ص 241

* صدر قانون ترقية الاستثمار في 05-10-1993 لتعزيز إرادة تحرير الاقتصاد والذي نص على المساواة بين المستثمرين الوطنيين والأجانب أمام القانون، الحق في الاستثمار بحرية ،إنشاء وكالة لدعم الاستثمارات ومتابعتها (APSI)؛[1]

* صدر الأمر رقم 01-03 في سنة 2001 الخاص بتطوير الاستثمار والقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 12-12-2001 والذي يهدف إلى تحسين المحيط الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة . [2]

ثانيا : تحديات التي توجها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .

إن جل الدراسات التي أجريت على واقع الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تؤكد أنها لا تزال لم ترقى بعد إلى المستوى الذي بلغته نظيراتها في الدول الأخرى، وإنها تعاني في جوانب قصور عديدة تعتبر عائقا أمام تطويرها

نذكر منها على الخصوص ثلاث مجموعات أساسية هي:

1 -المعوقات التمويلية :

باعتبارها الأساس لنشوء المشروعات الصغيرة ونجاحها ذلك تعتبر من أهم المشكلات التي تواجهها ، إن لم تكن بالفعل مشكلتها الرئيسية ، وأساس مشكلاتها الأخرى ، فنلاحظ أن جل المشاريع الصغرى تعاني من صعوبات جمة في حصول أصحابها على التمويل الكافي في المؤسسات المالية عامة ، والقطاع المصرفي خاصة ، ونظرا لعدم توفر آلية ائتمانية قادرة على تلبية متطلبات المقترضين والمقرضين معا ، وإيجاد سياسات وإجراءات تلاؤم الطرفين ، وتجعل من عملية الاقتراض والإقراض عملية مربحة لكلا الطرفين كما أن البنوك تعتبران عملية إقراض المؤسسات الصغيرة محفوفة بالمخاطر ، لذلك فإنها لا تظهر حماسا لتمويلها بحجة عدم توفر الضمانات الكافية ، وبأن تكاليف إدارة عمليات الإقراض تعتبر عالية نسبيا والمرتبطة بزيادة عدد الملفات الخاصة بالمقترضين . [3]

[1] صالح صالحي، أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الدول العربية، القاهرة ،2004 , ص 15 .

[2] صالح صالحي، "أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة " ، مرجع سابق , ص 15

[3] د.عاطف وليم اندراوس ، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، بدون طبعة ، 2006 ، ص 360 .

ويمكن تلخيص أسباب حصول على القروض في ثلاث نقاط .

أ – تعقد الإجراءات الخاصة بالحصول عليها .

ب –وجود ضمانات تعجيزية و التي تكون في بعض الأحيان غير متوفرة أمام أصحاب المشاريع ، كاشتراط ضمانات عقارية أو عينية .

ت –ارتفاع أسعار الفوائد.

2 -**المشكلات الإدارية :** و التي تتمثل في جهل أو عدم التمكن من تقنيات التسيير فكثيرا من الأشخاص يلجؤون إلى الخلط بين الأعمال الخاصة بهم و الأعمال الخاصة بالمشروع ، مما يؤدي إلى اختلاط الذمة المالية ، أيضا نقص العمالة المدربة نظرا لارتفاع تكاليف التدريب و التكوين .[1]

و أيضا :

- صعوبات الإجراءات صعوبات الإجراءات الإدارية و التنفيذية للحصول على قبول للمشروع و تنفيذه .
- ارتفاع مساهمات أرباب العميل في مجال دفع مصاريف التأمين ،مما أدى بأصحاب المشاريع بالامتناع على توظيف العمال أو التقليل من توظيفهم .
- ارتفاع معدلات الضريبة على رقم الأعمال ، الدخل و الأرباح .

3 -**المشكلات التسويقية :** و التي يمكن حصرها في ما يلي :

- نقص الخبرة في هذا المجال و الإمكانيات و المعلومات و عدم القيام بالبحوث التسويقية نظرا لارتفاع تكاليفها .
- ظهور المنتجات البديلة باستمرار و بأقل التكاليف .[2]

[1] د.عاطف وليم اندراوس ، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات , مرجع سابق , ص 361 .

[2] فتحي قمانة ، التمويل البنكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس محاسبة ، المركز الجامعي بالمدية ،2005 , ص 52

المطلب الثاني : تصنيفات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

تتنوع أشكال و أعداد أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا راجع إلى اختلاف الظروف الاقتصادية للدول , حيث تجعل حصر عدد تصنيفات للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى عدد موحد .

أولا : تصنيف حسب الإمكانية الإنتاجية للمؤسسة :

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب إمكانياته الإنتاجية إلى الأشكال التالية [1]:

1 -**المؤسسة المنزلية :**

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنزلية بتكوينها العائلي ويكون مكان أقامتها هو المنزل وتستخدم في العمل الأيدي العائلية وتنتج منتوجات تقليدية للسوق بكميات محددة.

2 -**المؤسسات الحرفية :**

تقترب المؤسسات الحرفية من النوع الأول من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها تستخدم العمل العائلي وعمل الأطفال بالإضافة إلى حجم النتاج الموجه للسوق ، حيث نقوم بإنتاج المنتجات القطع التقليدية لفائدة مصنع في شكل تعاقدية تجارية ، وما يميزها عن الصناعات المنزلية هو كون مكان إقامتها ومزاولة نشاطها عبارة عن محل صناعي مستقل عن المنزل و استعانتها بعامل أجير والخارج عن تركيبة العائلة .

إن أهم ما يميز النوعين السابقين من الصناعات الصغيرة والمتوسطة:

* اعتمادها على كثافة عمل اكبر في الإنتاج.
* معدل التركيب العضوي لرأس المال منخفض جدا.
* استخدام آلات وتجهيزات ضعيفة التطور من الناحية التكنولوجية في كميات اقل . تنظيم العمل فيها سواء من ناحية النظام المحاسبي أو التسويقي أو التسيير الإداري ويتميز ببساطة كبيرة

[1] محمد بقاسم حسن البهلول – الاستثمار وإشكالية التوازن الجهوي –المؤسسة الوطنية للكتاب1990 , ص 355 .

3- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة والشبه المتطورة:

تتميز هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدامها لطرق متطورة سواء من الناحية" استخدام رأس المال " الثابت أو من ناحية التكنولوجيا المستعملة أو تنظيم الأعمال من ناحية المنتج الذي يتم صنعه بالاعتماد على طرق عصرية منظمة، تختلف درجة التكنولوجيا بين كل من الصناعات الصغيرة والمتوسطة المتطورة والشبه المتطورة. [1]

ثانيا : تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة الإنتاج:

يمكن أن تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة الإنتاج والذي تنتجه والذي يتنوع حسب تنوع النشاط الاقتصادي [2] :

1- مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة : تعتمد في نشاطها على تصنيع:

* تحويل المعادن.
* الصناعات الكهربائية والميكانيكية.
* الصناعات الكيمياوية وصناعات البلاستيك.
* صناعة مواد البناء.
* المحاجر والمناجم

[1] محمد بقاسم حسن البهلول – الاستثمار وإشكالية التوازن الجهوي , مرجع سابق , ص 355 .

[2] لخلف عثمان – دور ومكانة الصناعات الصغيرة المتوسطة في التنمية الاقتصادية في الجزائر – رسالة ماجستير جامعة الجزائر – 1995 ص22

2- مؤسسات إنتاج سلع التجهيز :

إن أهم ما تتميز به صناعة سلع التجهيز على الصناعات السابقة ، احتياجها إلى الآلات والتجهيزات التي تتمتع بتكنولوجيا عالية لإنتاج وكثافة رأس مال كبير ، الأمر الذي لا قد يتماشى مع إمكانيات اغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما يضيق عليها دائرة النشاط في هذا المجال والذي قد نحصره في بعض الأنشطة البسيطة كإنتاج وتركيب بعض البالات والتجهيزات البسيطة ، التي تدخل في النشاطات المنزلية ومعدا ت البناء ويكون هذا في البلدان المتقدمة، أم في الدول النامية فان نشاط هذه المؤسسات قد لا يتعدى مجا ل الصيانة والإصلاح لبعض الآلات والتجهيزات كوسائل النقل وآلات الشحن أو الآلات الفلاحية والتجهيزات الكهربائية، وتجميع بعض الآلات الكهرومنزلية وأجهزة التلفاز مثلا.

3- مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية :تعتمد هذه المؤسسات في نشاطها على تصنيع:[1]

* المنتجات الغذائية.
* تحويل المنتجات الفلاحة.
* منتجات الجلود والنسيج.
* الورق ومنتجات الحليب ومشتقاته.

ثالثا : تصنيف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أساس تنظيم العمل:

نجد ضمن هذا التصنيف نوعين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأولى هي مؤسسات تجمع بين الإنتاج العائلي والإنتاج الحرفي .تتميز ببساطة تنظيم العمل والعمليات الإنتاجية واستخدام أساليب وتجهيزات تقليدية في العمل والتسيير والتسويق أما النوع الثاني فيمكن حصره في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة والشبه المتطورة التي تتخذ من المصنع مقرا لإنتاج حيث أنها تتميز عن النوع الأول بتقسيم العمل وتعقيد العمليات الإنتاجية واستخدام تكنولوجيا حديثة وأساليب متطورة في الإدارة والتسيير والتنظيم العمل داخل المصنع واتساع حجم الإنتاج والتسويق .[2]

[1] لخلف عثمان – دور ومكانة الصناعات الصغيرة المتوسطة في التنمية الاقتصادية في الجزائر, مرجع سابق , ص22

[2] كساب علي ، " دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية و تأهيلها "، ، منشورات مخبر الشراكة و الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، 2003 ،ص17 .

المطلب الثالث : معوقات و سبل تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

يتطلب الأمر لنجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن نوفر لها سبل ناجحة و فعالة لتمويلها , و دعمها ماديا لضمان استمراريتها و الذي يتمثل في نموها و تطورها للبقاء في داخل إطار المنافسة السوق الحرة .

أولا : معوقات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

طبعا تختلف المؤسسات حسب طبيعة نشاطها وتوسعه ،حيث تبحث عن تغطية احتياجاتها من رؤوس الأموال, و هذه الاحتياجات قد تكون عند بداية نشوء المؤسسة أو عند تجديد وسائل أو معدات النشاط، أو في حالة عجز مالي مؤقت على مستوى خزينتها(الناتج عن اختلال مجموعة الإيرادات والمصاريف)، وتغطية هذه الحاجة إلى الأموال تتم بواسطة ما يعرف با مصطلح التمويل بصفة عامة.

و لكن تواجه هذه المؤسسات بصفة خاصة مشاكل كبيرة في حصول على مصادر تمويل تدعمها في خطتها الإستراتيجية و التمنية مؤسساتها و يمكن القول أن مشكلة التمويل ترجع في الأساس إلى الأسباب الآتية:

1 -ضيق نطاق التمويل المتاح:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية عموما وفي الجزائر خاصة من فجوة تمويلية متنامية ، لأنه يعتمد غالبا في تمويلها على متقدمة المؤسسات والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية والحكومات الأجنبية من منح جنبا إلى جنب مع ما تخصصه الدولة من ميزانيتها لتمويل تلك المؤسسات وتشير بعض التوقعات إلى أن برامج تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعطي سوى10% من احتياجات تلك المؤسسات في العديد من الدول العربية.

ومما أدى أيضا إلى تنامي الفجوة التمويلية المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تركز فرع البنوك في المناطق الكبيرة وهو ما قد يؤدي أيضا إلى الحد من الوصول إلى المناطق النائية والريفية، وكذلك تجاهل البنوك وعدم استجابتها لاحتياجات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[1]

[1] هيثم صاحب عجام ، نظرية التمويل، دار زهران للنشر و التوزيع، الاردن، 2001 , ص 31

2 – ضعف الاهتمام بدراسات فعالية :

يعكس واقع المؤسسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتمامها بدراسة الفاعلية الخاصة بتلك المؤسسات، حيث ينظر إليها في الغالب الأحيان على أنها شرطا شكليا لحصول صاحب المشروع على التمويل باعتبارها تركز على الربحية التجارية دون الاهتمام الكافي بالربحية الاجتماعية، ويقوم صاحب المشروع بدوره بتقديم تلك الدراسة للبنك، وفي الواقع لا يولى البنك الاهتمام بها اهتماما كافيا، وينظر إليها كمستند من مستندات الأزمة للحصول صاحب المشروع على التمويل.[1]

3 -الأولية على الضمانات:

تأتي الضمانات في مقدمة الأولويات الائتمانية لمؤسسات التمويل عند منحها التمويل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونظرا لكون غالبيتها لا تملك ضمانات رسمية أو مستندات قانونية تكفي لتلبية قيمة التمويل الممنوح، فإن هذا يعني ضآلة فرص الحصول تلك المؤسسات على التمويل اللازم لها، الأمر الذي دفع بمؤسسات التمويل تحت علاج مشكلة الضمانات إلى إلزامها بالتامين على القروض من خلال مؤسسات التأمين، الأمر الذي أدى إلى زيادة أعباء القروض مما مثل عبئا إضافيا على المؤسسة.[2]

4 -طول مدة الإجراءات:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عائق بإضافة جزء ليس هينا من وقتها للحصول على التمويل اللازم لها من خلال الالتزام بمعايير محاسبة وائتمانية وشخصية قد يصعب توافرها في تلك المشروع من الناحية العملية[3].

[1] هيثم صاحب عجام، نفس المرجع السابق، ص 31.

[2] أ. محمد رشدي سلطاني , " الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة و المتوسطة , دار جليس الزمان , الطبعة الأولى, 2014 , ص 92 .

3 سطحاوي عزيز ، دور التكنولوجيا في عملية التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة مقدمة من طلبة نيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.ص 7 .

5 -نقص مؤسسات التمويل في الخبرات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعاني مؤسسات التمويل من افتقار الخبرة التمويلية المتعلقة بتلك المؤسسات حيث تعتبر التكاليف الثابتة للبنوك(التقييم والإشراف على القروض)، مرتفعة بالنسبة لقيمة القروض، كذلك فإنه في ظل نظام الحالي قد لا يكون هناك حافزا للإقراض نتيجة انخفاض الأرباح أو انعدامها إضافة إلى حداثة خبرة المقرضين وضعفها بالنسبة للتعامل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال التسويق والتقييم والإشراف، وكذلك قلة أو انعدام حوافز الأداء بالنسبة لمديري قروض بالبنوك التي تشجعهم على التعامل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛

إن مديري القروض لا تتوفر لديهم الخبرة لتقييم الطلبات المقدمة من أصحاب الأعمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذين يطرقون سوقا غير مستقلة محليا أو عالميا، أو يقيموا مشروعات تتسم بالديناميكية والنمو السريع[1].

ثانيا: سبل تمويل الحديثة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

يقصد بها جميع المصادر المتوفر ة لدى الدول المتقدمة وتستخدمها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،لكنها نادرة الوجود في الدول النامية ، على رغم أهميتها في تمويل هذا الصنف من المشاريع.

توجد هنالك تشكيلة واسعة و متنوعة لمصادر التمويل المؤسسي ، حيث تستجيب لمختلف مستويات نمو المشاريع سواء أكانت قروض مصغرة أو دعم مادي حكومي و كل أنماط التمويل المتطورة بما فيها سوق الإصدار و الدخول في البورصة. تتمثل هذه مصادر في :

1 سارة بناجدو، تلجة مرزوقي، دور الجهاز المصرفي في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص مالية وبنوك، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011- 2012. ص26.

1 -القرض ألإيجاري : LE CREDIT BAIL (Leasing)

يعتبر هذا النوع من التمويل حديث النشأة ظهر في الو.م .أ في 1950 و استخدم لأول مرة في فرنسا رسميا سنة ، 1965و منطلق وجوده كمصدر تمويل المشاريع هو تخفيف من حدة أعباء المؤسسة وكل تكاليف القروض الاستثمارية التقليدية ،ويعني التأجير التمويلي ،تسليم العقار أو المعدات لفترة زمنية محددة بمقابل الأقساط المتفق عليها و هذا يتم منذ بداية الصفقة[1] .

عندما تريد المؤسسة زيادة استثماراتها ، فإنها تصطدم غالبا بقلة الموارد المالية ، سواء كانت داخلية أو خارجية ، لذلك تلجأ إلى التمويل بالاستئجار .كوسيلة لتمويل استثماراتها على المدى المتوسط و الطويل ،والذي يعد حلا لتفادي المشاكل التي تعرقل نمو و تطور المؤسسة ، وقد عرفت هذه الوسيلة تطورا معتبرا يمكن رده أساسا إلى أنها من المنتجات المالية النادرة التي يجد فيها جميع الأطراف فائدة ،سواء كانت هذه الفائدة جبائية أو محاسبية أو مالية[2] .

2 -مؤسسات تمويل رأس المال المخاطر : Société de capital risque

2-1 : نشأة ومفهوم رأس المال المخاطر:

بعد أن تواري أسلوب المضاربة الذي أخذته أوروبا عن الحضارة الإسلامية خصوصا في القرن التاسع عشر ،أخذ مرة أخرى يظهر في شكل رأس المال المخاطر ،و مهمة الشركات تمويل الفنيين و الشركات الصغيرة ،والتي لا يملك أصحابها كفايتهم من المال اللازم للتشغيل و تتعامل شركات رأس المال المخاطر مع هذه الأعمال بالمشاركة ،و من ثم تعتمد على أسلوب الجدوى الاقتصادية للمشروع و ربحيته و كفاءة إدارة المشروع ،كبديل عن أسلوب البنوك التقليدية في تركيزها على الضمانات وسابقة الأعمال و حجم القوائم المالية ذلك أن رأس المال المخاطر يتم استرداده في نهاية برنامج الاستثمار بعد إدراج عائد يحسب على أساس الربح المحقق ؛[3]

---

[1] سمير محمد عبد العزيز ،التأجير التمويلي ،مكتبة الإشعاع الفنية الإسكندرية . 2000 ص7

[2] زغيب مليكة ، "دور أهمية قرض الإيجار في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة "،مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد05 (2005) , ص 172 -174 .

[3] برجي شهرزاد , أشكالية استغلال مصادر التمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , مذكرة لنيل شهادة الماجستير , تخصص مالية دولية , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة أبي بكر بالقايد , تلمسان , السنة الجامعية 2012/2011, ص 50 .

ومن دون تقديم أي ضمان عند إبرام عقد المشاركة ويتحمل المستثمر(المخاطر) كليا أو جزئيا الخسارة في حالة فشل المشروع الممول.فإن معادلة هذه الشركات تقوم على (تكنولوجيا متقدمة – مخاطرة كبيرة – أرباح واعدة) ، ومن ثم يلزم لنجاح هذه الشركات التحلي بروح المشاركة و الصبر في حدود ثلاث سنوات لضمان الأرباح الكبيرة[1].

[1] روينة عبد السميع ،.حجازي إسماعيل ، "تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن طريق شركات رأس المال المخاطر "، مرجع سبق ذكره ص3

2-2 : تعريف مؤسسات رأس المال المخاطر .

تعرف مؤسسات رأس مال المخاطر على أنها كل رأس مال يوظف على انه تمويل لابتكار جديد ،أو توسع مؤسسة ،أو تأسيس مؤسسة من دون التأكد من استرداد رأس المال في التاريخ المحدد (وهذا هو مصدر الخطر) .وتكون هذه الصيغة في التمويل على شكل مشاركة ، بمعنى أن صاحب رأس المال يصبح شريكا في المؤسسة[1] .

لذا فانه من مصلحة الدول النامية (خاصة الجزائر) أن تعمل على تنمية هذه المؤسسات لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،لتحقيق التنمية ، وبالفعل قد صرح رئيس الجمهورية"السيد عبد العزيز بوتفليقة "خلال اجتماعه مع المقاولين أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنادي الصنوبر 2004/01/14 , في أنه سيتم إنشاء صندوق رأس مال مخاطر لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتولى الخزينة والمصارف تدعيمه وإقامته باعتماد3.5 مليار دج ،وقد أعلن أيضا في نفس الملتقى على تأسيس صندوق ضمان قروض الاستثمار لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا الصندوق كما جاء على لسانى الرئيس ثمرة التزام مشتركة بين السلطات العمومية و البنوك برأس مال قدره 30 مليار دج[2].

3 -التمويل عن طريق البورصة : (السوق المالي) :

3-1 : تعريف تمويل عن طريق البورصة :

يمكن للسوق المالي أن يكون ملجأ للمشروعات الصغيرة و المتوسطة إذا كان هناك قبول مساهمين فتح رأسمال من جهة و تلائم آليات و شروط البورصة ،و في هذا الصدد عرف السوق المالي دورا مكملا في مختلف أحجام المشاريع في الدول المصنعة. عموما إن المؤسسات متوسطة الحجم التي تمتلك درجات عالية من النمو و الكفاءة هي أكثر حظا للدخول في البورصة.غير أن طرح المؤسسة أسهمها في السوق لزيادة مواردها أو السندات صعب عندما يكون حجمها صغيرا نسبيا. و يستحيل طرح هذا

[1] عبد الباسط وفاء ، مؤسسات رأس المال المخاطر ودورها في تمويل المشروعات الناشئة ، دار النهضة العربية ، مصر ،2001 ، ص4

[2] كلمة الرئيس عبد العزيز بوتفليقة بنادي الصنوبر ، يوم 2004/01/14 , حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

النوع من القيم المالية للم ،ص ،م في العديد من الدول النامية لغياب الأسواق المالية بحد ذاتها ، فإذا وجدت فتقتصر على عدد محدود جدا من المؤسسات[1].

2-3 : أهمية البورصة في تمويل الاقتصاد:

إن البورصة العمود الفقري للسوق المالي يتم فيها جمع المدخرات من كل فئات المجتمع و يمكن لأي شخص الاستثمار في البورصة بشراء أسهم أو سندات من مؤسسات تعود عليهم بعائد (مردود إيجابي أو سلبي) .

إن للبورصة دور حيوي في تشجيع الاستثمار عن طريق عرض أسهم للشركات و حتى مؤسسات ناشئة و حصولها على رأس المال بكميات كافية.فالبورصة مكان لجمع الادخار السائلة من الجمهور و تعبئتها بهدف استثمار[2]

4 صيغ التمويل في الاقتصاد الإسلامي:

يعد نظام التمويل في الاقتصاد الإسلامي نظاما مستقرا و مرن يهدف إلى ترسيخ مبدأ التعاون و الحرية ،حيث تحكمه قيم و قواعد تعود بالمنفعة على طرفي التبادل و بالتالي لا يربح طرف على حساب الآخر.

و يرتكز الكثير من العلماء أن المبدأ في التمويل الإسلامي هو أن الفائدة المدفوعة أو المقدمة من البنوك التجارية تعتبر نوعا من التعاملات الربوية و هي محرمة شرعا. وفي هذا الإطار نجد عدة أنماط تمويل في المصارف الإسلامية تأخذ بعين الاعتبار أسس التعامل في الإسلام من جهة و رغبات العملاء من جهة أخرى ، حيث وفرت المصارف الإسلامية إلى جانب الإجارة أو المشاركة المنتهية بالتمليك.[3]

هناك صيغ أخرى نجزها فيما يلي:

4-1 : صيغة المرابحة .

[1] سحنون سمير ، " إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –"حالة الجزائر –رسالة ماجستير في اقتصاد –التنمية ،كلية العلوم الاقتصادية ، التسيير و العلوم التجارية ، جامعة تلمسان , 2005/2004 , ص 52 .

[2] سحنون سمير ، مرجع سبق ذكره, ص 52

[3] برجي شهرزاد , أشكالية استغلال مصادر التمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ,مرجع سبق ذكره .ص 111

هي عملية تبادل يقوم بمقتضاها المصرف بشراء سلعة ثم بيعها بهامش ربح متفق عليه ،و هي عملية لا تستخدم إلا في حالة حاجة العميل لذلك ،و لا يحصل المستفيد في هذه الحالة على الأموال لأغراض أخرى ،بالتالي يتم تمويل عميل من خدمة حقيقية ينتج عنها ربح[1].

4-2 : صيغة المضاربة:

تعرف المضاربة أنها عقد يقوم بها صاحب المال(المصرف) و المستثمر(المضارب) باستخدامه في عملية الاستثمار بطريقة متفق عليها مسبقا ، و يتناسب هذا النمط في التمويل المشاريع التي تمتاز بالمخاطر و المردودية المرتفعة.ويتم توزيع حصص الأرباح أو الخ سارة على أساس تناسبي و منها يتحمل البنك الخسارة في حالات فشل المشروع[2].

4-3 :صيغة المشاركة :

تعد المشاركة أهم أصناف التمويل في الاقتصاد الإسلامي مبني عل تقاسم الأرباح أو الخسارة وفق رأسمال مساهمة أو بعبارة أخرى هي شراكة حقيقية بي البنك و العميل يحصل كلاهما على عوائد مبنية على أساس المردودية بعيدة كل البعد ع أسعار الفائدة و الضمانات كما هو الحال في البنوك التجارية[3] .

[1] سحنون سمير ، مرجع سبق ذكره ص 55 .

[2] سحنون سمير ،.بونوة شعيب ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشاكل تمويلها في الجزائر ، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية, مرجع سبق ذكره , ص 425 .

[3] أ. محمد رشدي سلطاني , مرجع سبق ذكره , ص 173 .

خلاصة الفصل :

خلال تحليلنا لمجموعة من المفاهيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية ، استنتجنا أن هناك اختلافات في مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب معاير التعريف , و هذا ما جعل تحديد مفهوم موحد للمؤسسات صغيرة و متوسطة .فإعطاء تعريف لهذه المؤسسات يعتبر عنصرا هاما ، لوضع برامج وسياسات الدعم لها ، والتي يجب أن تعد وفقا لظروف كل دولة تبعا للأهداف التي تسعى لتحقيقها و حسب إمكانياتها ، ورغم اختلاف هذه المفاهيم حسب ظروف كل بلد ، إلا انه عادة ما تشير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأعمال التي تمارس نشاطاتها من خلال شخصية معنوية أو طبيعية ، وقد تشمل عدد من العمال أو لا تشمل وهي تتميز بصغر حجمها وسهولة تأسيسها وبساطة تنظيمها ، وانخفاض رأس مالها...الخ.

كما أنه توصلنا إلى أن الدور الرئيسي الذي تلعبه هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي ، بسبب قدرتها الهائلة على المزج بين النمو الاقتصادي وتوفير مناصب الشغل ، إلا انه رغم هذه الأهمية فهي تصطدم بمجموعة من العقبات التي تحد من أدائها ، كالصعوبات المالية والصعوبات الإدارية والقانونية ، ومشاكل المحيط والتسويق والمنافسة...الخ ,التي تعيق نموها و تطورها و هذا ما يثبط استمرارية هذه المؤسسات في الاسواق المنافسة مع المؤسسات الكبرى و خاصة عائق الموارد المالية .

مقدمة الفصل :

انتشرت تطبيقات نظام حوكمة المؤسسات في الحياة الاقتصادية , و برز مميزاتها في كل القطاعات الاقتصادية الصناعية منها و حتى الخدمية منها , و هذا ما جعل الاقتصاديين محاولة تطبيق مبادئ الحكومة و مميزاتها في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , باعتبارها المفتاح الأساسي للنهوض بالاقتصاد و تنميته , و هذا من خلال حل مشاكل و معوقات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتحقيق استمراريتها من خلال تنميتها و محافظة على حصتها السوقية .و لهذا سوف نتطرق الى :

- واقع الحوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .
- معوقات تفعيل الحوكمة في مؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- دراسة تطبيقه على مؤسسة FAJO و مؤسسة البيئة و الاقتصاد .

المبحث الأول : دور الحكومة في تحقيق استمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .

لدى مؤسسات الصغيرة و المتوسطة إمكانيات كثيرة للتحقيق ثورة اقتصادية كبيرة , و هذا راجع إلى مميزاتها التي تتصف بها المذكورة سابقا , و لكن مشكلتها الرئيسية هي انه ليس لها القدرة على الاستمرار و هذا راجع إلى شدة المنافسة بينها وبين المؤسسات الكبيرة وانغلاقها عن الاقتصاد الحر , و هذا ما يجب أن نعالجه , وهدف هو انفتاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الاقتصاد السوق و هذا ما سوف نتطرق له في هذا المبحث حيث سوف ندرس إمكانية معالجة عوائق المؤسسات مبادئ و آليات نظام حوكمة المؤسسات .

المطلب الأول : خصوصيات و مشاكل نظام حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

بما أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر تعتبر الحل الأمثل للنهوض بالاقتصاد الجزائري , و هذا من خلال ما تتمتع به هذه المؤسسات من مميزات إنشائية و تسويقية ... الخ . و لكن هناك معوقات تواجهها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تثبط من عملية النمو و التطور و هذا ما يجعلها غير قادرة على استمرار في السوق , و هذا ما جعل هناك خصوصيات و معوقات تطبيق نظام الحكم الراشد في هذه المؤسسات .

أولا : خصوصيات نظام حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

إن الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر له علاقة مباشرة بطريقة تطبيق نظام حوكمة فيها , الأمر الذي يولد خصوصيات نظام الحوكمة بصفة أكثر وضوحا .إذن هناك ميكانيزمات وظيفية داخلية وخارجية وعلاقات وكالة بين أصحاب المصالح لهذا من النوع المؤسسات يحددون هذه الخصوصيات.

سنلخص خصوصيات حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ما يلي [1] :

1 – ميكانيزمات وظيفية :

إن المسيرين خاضعين إلى ميكانيزمات وظيفية داخلية وخارجية وهذا ناتج عن العوامل التي يفرضها المحيط على المؤسسة، إن الميكانيزمات الخارجية التي يجب على المسير تطبيقها، تعمل على تأمين حقوق المساهمين وكذا كل التحويلات التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بينها وبين مختلف أطراف أصحاب المصالح, و هذه الميكانيزمات الخارجية مدعمة بميكانيزمات داخلية بارزة كمجلس الإدارة الذي يعمل على محاولة المحافظة على التسيير الجيد وعلى تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة .

1 صلواشي هشام سيفان , تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مدخل للتطبيق الحوكمة و تحسين الاداء دراسة حالة المؤسسة الجنوب , مرجع سبق ذكره , ص 101 .

2 – علاقة مالك مع مسير:

إن هذه العلاقة تكون بصفة عامة لا تشكل مصدر مشاكل أو عائق بين تطوير المؤسسة ، لأنه في أغلب الحالات لا يوجد انفصال في الملكية بين مالك ومسير عند هذا النوع من المؤسسات, و هذا راجع إلى الصفة التي تغلب على هذه المؤسسات و هي المؤسسات العائلية و أن يكون المالك هو المسير لهذه المؤسسة .

3 – علاقة مؤسسة – حقوق أصحاب المصلحة :

يتضح لنا أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتمتع بالميكانيزمات الخارجية وتحاول أن تفعلها خاصة وإن كان المالك هو في حد ذاته المسير، فيبقى المشكل الوحيد للمؤسسة، نوع العلاقات التي تجمعها أو تربطها بأصحاب المصالح الخارجين(الزبائن ,الموردون ,البنوك..) [1]

4– علاقة مؤسسة –مستخدمين:

يمثل المورد البشري قاعدة أساسية المؤسسة، فبالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يعتبر حالة خاصة ونظرا للعدد الضئيل لليد العاملة مقارنة بالمؤسسات الكبرى فاهتمام الحوكمة بهذا العنصر يبقى عاملا نظرا لقدرته على إنشاء القيمة واكتسابه لكفاءة وتجربة. ونظرا لأهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها فلسفة تسييرية ناجحا و هي عبارة عن مجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة .تم وضع ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر, والذي وجه بصفة خاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة, وهو بذلك يشكل مرجع لجميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة . [2]

[1] د . كتوش عاشور و أ.طرشي محمد ," مداخلة بعنوان تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر " , ملتقى حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية , يومي 17 و 18 أفريل 2006 , ص 16

[2] ميثاق الحكم الراشد في الجزائر , 2009 .

ثانيا : مشاكل الخاصة بتطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

هناك عوامل تقف في وجه نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مما يعيقها على الاستمرارية في السوق الحر , و هذه العوائق تثبط تطبيق نظام حوكمة فعال في هذه المؤسسات و نذكر منها التالي [1]:

1 : علاقة المؤسسة مع البنوك :

تكون المشكلة الرئيسية في هذه العلاقة على مستوى رأس المال الشركة التي يكون عادة ضعيف و صعوبة الحصول على قروض من قبل البنوك , و هذا ناتج عن ضعف رأس المال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث تكون حسابتها (السابقة أو المتوقعة) غير مؤكدة أي غير واقعية[2] .

2: جذب مستثمرين خارجيين إلى داخل المؤسسة :

تغلب على هذه المؤسسات الطابع العائلي حيث تكون هذه المؤسسات مسيرة من قبل العائلة في ما بينهم فقط , و هذا ما يطرح لنا المشكلة الرئيسة في جذب المستثمرين الخارجيين إلى داخل نواة المؤسسة , حيث يجدون صعوبة في قيام بمراقبة اللازمة للعمليات التسييرية التي تقوم بها المؤسسة ,و هذا ناتج عن خشية فقدان حقهم في المراقبة الفعلية للتسيير نتيجة للفئة غالبة داخل المؤسسة

(المساهمين الغالبين) و الذين غاليا ما يكونون من أفراد العائلة .

3 : توضيح العلاقة بين المساهمين داخل المؤسسة :

تعرف الكثير من المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي حركة « الجمعية » مفهوما سلبيا .على الرغم من أن « الجمعية » لفكرة حضارية وهي ممر لابد منه للمقاول الراغب في توسيع مؤسسته، و هي عصر حيوي لنمو المؤسسة وكذا تحديد قواعد تصرف المساهمين، لاسيما فيما يخص الحقوق والواجبات و حماية المساهمين الأقلين[3].

1 ميثاق الحكم الراشد في الجزائر , مرجع سبق ذكره , ص 24

[2] هشام سفيان صلواتشي", **تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء** "مرجع سبق ذكره ص49

[3] أ. قاسم كريم و أ مريزق عدمان , مدلخلة بعنوان " دور حاضنات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " , الملتقى الدولي بعنوان " متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية , المدرسة العليا للتجارة – الجزائر , يومي 17و 18 افريل 2006 , ص 20 .

4 : توضيح العلاقة بين المساهمين و المسير الغير مساهم :

تواجه هذه المؤسسات صعوبة في تسيير مؤسستهم و هذا راجع إلى فقدان الخبرة التسييرية للمؤسسة , لذا يتطلب منهم جذب خبراء لتسيير مؤسساتهم و لكن ظهور مشكلة قبول المسير التنفيذيين الغير المساهمين (ليس لديهم أسهم في شركة) , وفضلا عن ذلك، ليسوا أعضاء نواة العائلة المؤسّسة، أدى لخلق وضعية جديدة في العديد من المؤسسات. هذه الوضعية تطرح مشاكل منها الثقة في المسير(عدم تقديم مصلحته الشخصية على مصلحة العامة لمؤسسة) , و الامتياز والأجر ويشوبها عدم استقرار الإطار المسير الغير مساهم أو الغير منتمي للعائلة[1].

5 : توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي :

تعاني العديد من المؤسسات ذات الطابع العائلي من مشكلة توزيع المسؤوليات أو تركيزها المبالغ فيه : وتنتج عن هذه الوضعيات ظهور الأزمات الداخلية والمنازعات بين الأعضاء الداخليين ، سواء لدى الفريق التنفيذي أو بين هذه الأخيرة والمساهمين على حد سواء(سواء شغلوا مناصب تنفيذية أم لا) [2].

6 : انتقال الأملاك بين الورثة :

لا تستطيع الأغلبية الساحقة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاوز عقبة غياب المؤسس الأول أي منشئ المشروع بسهولة لأسباب متعددة نذكر منها[3]:

1 - عدم استعداد الورثة ؛

2 - غموض وضعية الأملاك ؛

3 - غياب الهياكل الداخلية الدائمة للمؤسسة بسبب تركيز السلطات.

[1] ميثاق الحكم الراشد في الجزائر , مرجع سبق ذكره ص 25 .

[2] ميثاق الحكم الراشد في الجزائر , مرجع سبق ذكره ص 25 .

[3] هشام سفيان صلواتشي", **تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء** "مرجع سبق ذكره ص 50 .

المطلب الثاني : سبل تفعيل حوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

نحن نعرف بان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا تحتوي على الكثير من أساسيات التسيير مؤسسات و هذا يعتبر عائق من عوائق النمو و التطور , لذا يجب أولا أن نحاول تأهيلها لتطبيق نظام حوكمة فعال لدفعها إلى استمرار في البقاء عن طريق تنميتها مواكبة متطلبات الأسواق .

أولا : تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للاستخدام نظام حوكمة .

1 : مفهوم و دوافع عميلة التأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر :

1-1 : مفهوم عميلة تأهيل :

هو عملية تعتمد على وضع أسس و أنظمة تسييري فعالة , تعتمد هذه الأنظمة على الاتصال , الابتكار و وضع أنظمة مختلفة و هذا تأطير الأنظمة الحالية داخل المؤسسة و اعتماد تسيير استراتيجي لا يقتصر على المدى القصير فقط بل على المدى المتوسط و حتى على المدى الطويل

و يعرف التأهيل أيضا بأنه: " هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات و التدابير تهدف إلى تحسين و ترقية فعالية أداء المؤسسة على مستوى منافسيها الرائدين في السوق " [1].

1-2: دوافع تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية .

نتيجة لدخول الجزائر على منظمات اقتصادية و فتح أسواقها على الأسواق العالمية , أصبحت تسعى إلى تأهيل مؤسساتها الصغيرة و المتوسطة و هذا لمواكبة متطلبات دخول إلى اقتصاد السوق , وذلك استجابة لدوافع تتمثل فيما يلي [2]:

- تحديات المنافسة العالمية نتيجة الشراكة الأورو –جزائرية والانضمام المرتقب لمنظمة التجارة العالمية.
- قصور الخبرات الإدارية والقدرات التنظيمية، وذلك بسبب سيادة الإدارة الفردية التي تقوم على الاجتهادات الشخصية لا على أسس علمية، وغياب الرؤية الإستراتيجية الواضح، ونقص الروح المقاولاتية لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

[1] عروب رتيبة, ربحي كريمة, **تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**, ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي17 و 18 أفريل , 2006 تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا ,جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ,الجزائر.ص 20

[2] غدير احمد سليمة ,**تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة تقييمية لبرنامج ميدا** ,"مجلة الباحث ,العدد , 09 جامعة قاصدي مرباح ورقلة , الجزائر , (2011) , ص 23 .

- عدم تلاؤم نمط التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مثيلاتها في الخارج بحيث بقي نظام تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قديم لا يتماشى مع متطلبات الاقتصاد التنافسي.
- المشاكل المتعلقة بالمحيط كمشكل العقار والذي يتمثل في غياب الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحدد طرق و كيفيات وآجال وشروط التنازل عن الأراضي وموضوع استخدامها, إضافة إلى صعوبات أخرى كصعوبة الحصول على التمويل, والصعوبات الجبائية , والصعوبات الإدارية المتمثلة في بطء وتعقيد الإجراءات , وضعف التكوين, وانتشار القطاع الغير رسمي .

ثانيا : برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

وجدت الجزائر نفسها في مواجهة تطورات الاقتصادية مما استدعى وضع برامج للتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بغية نهوض باقتصاد و يعتبر برنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة نظام تحفيزي الهدف منه النهوض بتنافسية المؤسسة، وهو بذلك ليس إجراء إجباري وإنما هو خيار تتخذه المؤسسات التي تتوفر فيها الشروط اللازمة لذلك, ويبقى على الدولة أن تستجيب لطلب المؤسسات الراغبة في الانضمام لبرامج التأهيل ؛

حيث تقوم الدولة من خلال مكاتب الدراسات والخبرة بعمليات تشخيصية للمؤسسة الراغبة في الانضمام قصد تحليل نقاط القوة والضعف، ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين أداء المؤسسة وذلك من خلال تنفيذ مخطط التأهيل .[1]

وتسعى البرامج المصممة لتأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة إلى تحسين الجودة وتحليل نقاط ضعف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و معالجتها المؤسسة وبالتالي اقترحت طرق لتعزيز مركزها التنافسي، وتركز على الاستثمارات غير المادية والمتمثلة في المرافقة التقنية، البرمجيات، التكوين، الجودة، ومعايير نظام المعلومات، إضافة إلى جوانب أخرى مادية والمتمثلة في المساعدات المالية وجلب التكنولوجيا الحديثة .وبرنامج تأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة هو عملية يساهم في نجاحها وتحقيق فعاليتها المؤسسة في حد ذاتها من خلال ما تسعى إليه الجزائر

[1] عبد الكريم سهام ,**سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج PME2**" , مجلة الباحث ,العدد , 09 جامعة قاصدي مرباح ,ورقلة ,الجزائر سنة,2000, ص 26 .

بتبني الإصلاحات الضرورية و اقتناعها بمدى أهمية البرنامج في تحسين تنافسيتها في الأسواق الداخلية و الدولية .[1]

لقد طورت الجزائر مجموعة من البرامج لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بما يناسب طبيعة و نوعية المؤسسات الموجودة في الجزائر , ومن هذهالبرامج نجد ما وجه للمؤسسات الصناعية بصفة خاصة، إضافة إلى برنامج آخر يتم بالتعاون بين وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاتحاد الأوروبي وهو ما يعرف ببرنامج ميدا ، كما تم تصميم برنامج وطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . لذا سوف نتطرق إلى مجموعة من البرامج قامت بها الجزائر لي تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .[2]

1 -البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية :

فقد سعى البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصناعية التي تشغل أكثر من 20 عامل والذي تشرف عليه وزارة الصناعة إلى دعم ومرافقة المؤسسات الصناعية العمومية منها والخاصة لترقية التنافسية الصناعية وذلك بتحسين كفاءات المؤسسات الصناعية وبيئة محيطها بتكييف جميع مكوناته من أنشطة مالية، مصرفية، إدارية، جبائية واجتماعية. وقدر المبلغ المخصص لتمويل هذا البرنامج4 مليار دج , و قد خصص من هذا المبلغ 02 مليار دج لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أما باقي المبلغ 02 مليار فقد خصصة إلى إعادة تأهيل المناطق الصناعية للمحاولة نهوض بها من جديد .[3]

2 -البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

يندرج هذا البرنامج في إطار القانون التوجيهي المتضمن ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بقيام وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار تأهيل هذه المؤسسات بوضع برامج التأهيل المناسبة من أجل تطوير تنافسية المؤسسات وكذا ترقية المنتج الوطني ليستجيب للمقاييس العالمية .ولقد صادق عليه مجلس الوزراء في الثامن من مارس 2004 و لقد انطلقت أول مراحل منذ سنة 2007

---

[1] عبد كريم سيهام , مرجع سبق ذكره , ص 27 .

[2] د . كتوش عاشور و أ.طرشي محمد ," مداخلة بعنوان تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر " مرجع سبق ذكره , ص 28

[3] . بلخباط جميلة جمال ,(2006) ,**تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة** ,ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أفريل , 2006 تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا ,جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ,الجزائر , ص 15.

بعد استكمال آليات تنفيذه , و في إطار سعي إلى تحقيق تنمية المستدامة من خلال تحسين و معالجة و دعم تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و محاولة خلق لها نظام يتسم بتسيير العقلاني باعتماد التقييم و الابتكار التكنولوجي , و يمتد هذا الدعم على 06 سنوات و يتم تمويله عن طريق صندوق دعم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تقدر الميزانية المقدم له ب 6 مليار دج .[1]

3 -برنامج ميدا لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

قامت الجزائر بعقد اتفاق مع الإتحاد الأوروبي دف رفع القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة، ويتمثل هذا الاتفاق في برنامج ميدا لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تشغل أكثر من 20 عامل والتي تنشط في القطاع الصناعي أو قطاع الخدمات الصناعية للتمكن من الصمود أمام المؤسسات الأجنبية، وتقدر الميزانية المخصصة لتمويل هذا البرنامج بمبلغ 62,9 مليون يورو، 57 مليون يورو ممولة من طرف لإتحاد الأوربي. [2]

4 -برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، (PME2):

في أخر برنامج ميدا تم الشروع في تطبيق برنامج آخر بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي والذي تضمن تقديم دعم مباشر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال مساعدتها ومرافقتها لتكثيف استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، إلى جانب إرساء نظام للجودة على مستوى تلك المؤسسات[3].

[1] صلواتشي هشام سفيان , **تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء دراسة حالة مؤسسة جتوب**, مرجع سبق ذكره , ص 20 .

[2] د. كتوش عاشور و أ.طرشي محمد ," مداخلة بعنوان تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر " مرجع سبق ذكره , ص 31 .

[3] أ. محمد رشدي سلاطني , " الادارة الاستراتجية في المنظمات الصغيرة و المتوسطة " , دار جليس لبزمان للنشر و التوزيع, طبعة 2014 , ص 156 .

ثالثا : العلاقة بين تأهيل و تطبيق حوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

هنا نجد أن التأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يلعب دوار مهما في تغير مسارها الإداري و هيكل التنظيمي , و هذا بما يخدم مصالح المؤسسة , من تحسين العلاقة بين أصحاب المصالح الأمر الذي يمهد إلى تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات و معالجة علاقة الوكالة , و ذلك من خلال التركيز على عدة جوانب منها [1]:

- تسيير الاستراتيجي و تنظيمي .
- تسيير الموارد البشرية
- التسيير المالي و المحاسبي
- وظيفة التسويق

حتى يتم تطبيق نظام حوكمة في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، فأول ما يجب أن يتحقق هو إبراز علاقة الوكالة , و حتى يحصل هذا الشيء يجب تأهيل المؤسسة على مختلف مستوياتها الرئيسية أي جانب الاستراتيجي , التنظيمي، البشري، المالي و المحاسبي و حتى الجانب التسويقي ,وهذا ما سنحاول توضيحه مع التركيز على اشر ذلك على حوكمتها و هذا من خلال النقاط التالية[2] :

1 -تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى الإستراتيجي والتنظيمي:

إن نمط حوكمة يتأثر بعملية تأهيل المؤسسة التي تساهم في دعم الوظائف الرئيسية للمؤسسة على المستوى الإستراتيجي والتنظيمي نظرا لأهميتها .فهدف إستراتيجية المؤسسة هو السيطرة على المستقبل الآتي على حسب ما تملكه من وظائف وإمكانيات التي تمكنها من التطور عبر الزمن، فهل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لها إستراتيجية ؟ هل تخطط وكيف ذلك ؟ حيث هناك عدة عوامل تبرز الصعوبة التي تواجهها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة للسيطرة على عملية التخطيط الإستراتيجي؛

فمثلا غياب السيطرة على الخطوات الإستراتيجية وعدم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الخارجية وعدم ضبط العلاقة بين الإستراتيجية وموارد المؤسسة ,هذا من جانب الإستراتيجية أما من جانب التنظيم نجد أنه من الصعب تحويل إيديولوجية المسير الجزائري من تسيير ممركز إلى تسيير أكثر استقلالية يعتمد على الخبرات والكفاءات لكن الظروف التي تعيش فيها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الحالية تهتم بتحويل هذه الإيديولوجية. [3]

---

[1] صلواتشي هشام سفيان ,مرجع سابق. ص 30 .

[2] د . كتوش عاشور و أ.طرشي محمد ," مداخلة بعنوان تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر " مرجع سبق ذكره , ص 32 .

[3] أ .أيت عيسى عيسى , مقالة بعنوان"المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لجزائر أفاق وقيود" ,مجلة اقتصاديات شمال افريقيا , جامعة تيارت – الجزائر , العدد السادس , ص 20 .

من خلال ذلك يتبين لنا أنه من الضروري تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الجانب الاستراتيجي والتنظيمي من أجل التأقلم مع محيطها المتذبذب والمتقلب واكتساب نمط فعال في هذا المجال المهم بالنسبة للمؤسسة , وذلك من خلال تحسين استراتجيات و الهيكل التنظيمي لها، هذا ما سيسمح لها من تحسين العلاقات بينها وبين محيطها ,ويتحقق ذلك من خلال وضوح وتقسيم المسؤوليات تفويض القرارات وتحسين دوران المعلومة توسيع نظرة المالك/مسير و ثقة أصحاب المصالح . [1]

2 -تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى الموارد البشرية:

إن لوظيفة تسيير الموارد البشرية عدة أقطاب مهمة، كل منها لا يمكن فصله على الآخر لأن تكامل كل منهما يجعل هذه الوظيفة فعالة وكنتيجة لذلك ترتقي المؤسسة بأدائها المتميز لعنصرها البشري، وتتمثل هذه الأقطاب في إستراتيجيات الاجتماعية والسياسية للموارد البشرية، التسيير التقديري للموارد البشرية، التوظيف، رفع من أداء المورد البشري(تكوين، تحريك، مشاركة) والسياسات ونظام الأجور .فبتأهيل هذه الأقطاب طبعا بعد القيام بعملية تشخيص لوظيفة تسيير الموارد البشرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يكسب المؤسسة نمط إدارة جديد تطبق فيه علاقات الوكالة بوضوح، كما يظهر دور التكاليف الوكالة لهذا العنصر في مرودية المؤسسة[2].

يتبن لنا أنه من ضرورة تأهيل وظيفة الموارد البشرية ,و خاصة و إنها تمثل أساس حوكمة , فمن خلال دعم هذه الوظيفة بواسطة عملية التأهيل , و تتحسن العلاقات بين مختلف الأفراد و في هذه الحالة يمكن تطبيق الحوكمة داخل المؤسسة .

3 -تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى المالي، المحاسبي والمراقب:

يسمح تأهيل وظيفة المالية والمحاسبة الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الحصول على المعلومات الضرورية وبكل شفافية، وهي بذلك أيضا تفعل النظام المراقبة، كما تمكن المؤسسة من تحسين أدائها المالي من خلال تحليلها لتكاليف وقدرتها على التنبؤ بتوفير المعلومات المالية و المحاسبية اللازمة لذلك .[3]

---

[1] صلواتشي هشام سفيان ,مرجع سابق. ص 31.

[2] يوسف حميدي , مذكرة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية , بعنوان "مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ي ظل العولمة ", كلية العلوم الاقتصاديةو علوم التسيير , جامعة الجزائر , السنة الجامعية 2008/2007 , ص 39 .

[3] أ. محمد رشدي سلاطني , " الادارة الاستراتجية في المنظمات الصغيرة و المتوسطة ", مرجع سبق ذكره , ص 170

4 -تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى التسويقي:

تشهد المؤسسة الجزائرية غياب إستراتيجية تسويقية حقيقية والذي يعتبر من أولويات إستراتيجيات المؤسسة، فأهمية هذه الوظيفة هي معرفة المحيط التسويقي للمؤسسة من مستهلكين، منافسين وأطراف آخرين إن وجدوا، ، فمن منطلق " كل ما سينتج يباع " نجد الإنتاج في مؤسسة في الجزائر يسبق التسويق الذي من المفروض العكس وبالتالي عليها تطبيق " ننتج ما سنبيعه فقط ,وكيف نبيعه؟ ." هذا المنطلق إذن يجب أن يغير في نظرة المسيرين وخاصة المكلفين بالفروع التجارية في المؤسسة، وذلك بالتغيير في كيفية تفكيرهم التسويقي[1].

وبالتالي فإن تأهيل الوظيفة التسويقية للمؤسسة يساهم في تحسين العلاقة خاصة مع زبائن وموردو المؤسسة وذلك بالتطبيق الجيد لسياسات التسويقية، هذا ما سيسمح بتطبيق حوكمة في المؤسسات من هذا الجانب. من خلال ما سبق نلاحظ أن تأهيل وظائف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الأساسية يساهم في دعم تطبيق نظام حوكمة فيها.

المطلب الثالث : دور الحوكمة في تحقيق استمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر .

إن مشكلة النمو و البقاء و محافظة على حصتها السوقية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتطلب معالجة عدة نقاط بمساعدة مبادئ حوكمة لتحقيق استمرارية المؤسسة و سوف نتطرق إلى هذه النقاط في هذا المطلب .

أولا : دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

إن تطبيق السليم لمبادئ الحوكمة يساعد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من معالجة الأداء المالي لمؤسستهم , من جانب المحاسبي و المالي , و تتمثل هذه الحلول فيما يلي : [2]

1 -رفع فرص وصول إلى مصادر تمويل الخارجية :

إن تطبيق السليم للمبادئ و آليات الحوكمة يؤدي من شئنه إلى زياد الفرص للدخول إلى أسواق رؤوس الأموال ,و ذلك من خلال القضاء على أهم عائقين للمؤسسات للحصول على مصادر تمويل الخارجي و هما :

- عدم تماثل المعلومات الواقعية بين الممولين المقترضين نتيجة للضعف الإفصاح المحاسبي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

[1] يوسف حميدي , مذكرة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية , بعنوان "مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ي ظل العولمة "مرجع سبق ذكره , ص 50

[2] نعيمة يحياوي , حكيمة بوسلمة , دور حاكمية المؤسسات في تحسين الاداء المالي للشركات , الملتقى الوطني حول الحوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي و الاداري , جامعة بسكرة 06 ,07 ماي 2012 . ص 60

- عدم سماح المؤسسات للممولين بمراقبة مختلف عمليات التي تقوم بها المؤسسة خوفا منها لتضارب المصالح داخل المؤسسة بين أطراف الداخلية للمؤسسة و هم الملاك و أطراف الخارجية و هم البنوك و المساهمين .

من خلال هذه النقاط يجب أن نقوم بضمان حقوق كل الأطراف المحيطة بالمؤسسة سواء أكانوا أطراف داخليين (متمثلين في الملاك أو مجلس الإدارة الذي يكون غالبا مكون من العائلة), و الأطراف الخارجيين المتمثلين في المصادر التمويل و هم البنوك و المساهمين و هذا بتطبيق مبدأ الإفصاح و الشفافية المعلومات و مراقبة مختلف العمليات و عمل على تحقيق أهداف المؤسسة فقط .[1]

2- زيادة القيمة السوقية للمؤسسة

إن ممارسات الحوكمة لا تؤدي فقط إلى زيادة فرص الوصول إلى مصادر التمويل فقط , بل تؤدي كذلك إلى رفع قيمة السوقية للمؤسسة و هذا ما يجعل من المستثمرين إلى دفع أسعار على أسهم المؤسسات التي تمتاز فيها الحوكمة بالفعالية و هذا بدخول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى بورصة الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , بحيث تصبح أكثر جذب للاستثمار فيها .[2]

3 - تخفيض مخاطر الأزمات:

في هذا الجانب أوضحت جميع الدراسات إن السبب الرئيس للانهيار مؤسسات إلى ضعف التشريعات , و بالتالي ضعف الحماية للمستثمرين و الملاك و هذا ما يدفع بالمستثمرين إلى انعدام الثقة في هذه المشروعات و بالتالي يجب وضع قواعد تشريعه تحمي كل أطراف المحيط بالمؤسسة سواء أكانوا داخليين أو خارجيين , و هذا بتطبيق نظام فعال للحوكمة لحماية حقوق كل الأطراف .

4 - تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح :

إن جميع الأطراف (المستثمرين , البنوك , العمال , الملاك , الموردين , الدولة) يراقب و يؤثر على إدارة المؤسسة مختلف الطرق في محاولة الحصول على مكاسب , سواء من خلال إدارة و مراقبة المؤسسة أو زيادة التدفقات النقدية و تحسين الوضع المؤسسة حيث تزداد ثروة المستثمرين إذا قامت المؤسسة بتأدية الخدمات إلى عملائها بشكل المطلوب , و كذلك إذا سعت إلى محافظ على علاقتها الجيد مع الموردين و على سمعة جيدة بالنسبة لالتزاماتها القانونية , مع

[1] من خلال استنتاج الطالب من ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية سنة 2009

[2] خشاينة حمدي , دور الحوكمة في تحسين الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية العمومية , مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ' تخصص مالية و حاكمية المؤسسات , جامعة محمد خيضر –بسكرة , السنة الجامعية2013 /2014 , ص 61 .

ضرورة تواصلها مع المستثمرين من خلال القوائم المالية و الاجتماعات المستثمرة و الصراحة و الابتعاد عن التضليل و تقديم الإفصاح اللازم في الوقت المناسب .[1]

إلا أن تأثير ممارسات الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يمكن فقط أن يكون فعالا إلا إذا توافرت الخصائص التالية للحوكمة [2]:

- القدرة على منح الضمان بأن الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق مع العقد لذي يتم تأسيسه بين الوكيل و المالك و ضمان استمرارية تدفق رأس المال لتمويل المؤسسة.
- الحد من الآثار المترتبة على عدم تماثل المعلومات بين المدريين و ممولي رأس المال و الذي يمكن أن يؤدي إلى ضياع ثروة المقرضين .
- القدرة على حماية مصالح المساهمين و الحد من التلاعب المالي و الإداري و مواجهة التحايل و الخداع الذي يوجه لسلب مصادر و أموال الشركة.

إن الممارسة الفعالة من خلال احترام مبادئ و آليات حوكمة يمثل سبيل التقدم لكل الأفراد و الشركة و المجتمع ككل إلا أن ذلك يضمن للأفراد قدرا مناسبا من الضمان لتحقيق ربحية معقولة من استثماراتهم , كما تضمن آلياتها قوة و سلامة أداء المؤسسات و من ثم تدعيم استقرارها تقدم الأسواق المالية و الاقتصادية و المجتمع , و هنا نجد العلاقة بين استمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مبادئ علاقة طردية لأنهما يكملان بعضهما لكي تحقق كل أهدافها المرجوة , و خاصة هدفها الأول و الوحيد هو البقاء و استمرار في الأسواق من خلال محافظة على حصصها السوقية التي تمتاز بالمنافسة الشرسة و هذا بحل مشكلة الرئيسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هي الداء المالي و جذب رؤوس الأموال .[3]

[1] من اعداد الطالب من خلال ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية سنة 2009
[2] ميثاق الخكم الراشد للمؤسسات الجزائرية سنة 2009 , ص 50
[3] من اعداد الطالب من خلال ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية سنة 2009

المبحث الثاني : دراسة تطبيقية على مؤسسة (FAJO(S.B.G.D.E –باتنة –و مؤسسة البيئة و الاقتصاد لتحويل السيارات للاستخدام سيرغاز –رأس العيون –باتنة

المطلب الأول : تقديم مؤسسات الدراسة .

أولا : مؤسسة (FAJO (S.B.G.D.E

1 -تعريف بالمؤسسة :

تعتبر مؤسسة FAJO

(sarl BENDASS & GHECHAM de découpage & Emboutissage)من مؤسسات الحديثة النشأة حيث تأسست سنة 1997 م و تم تأسيسها من قبل شريكين اسمهم بن دعاس عبد الحميد و بالقاسم قشام , برأس مال التأسيسي المقدر بي 55000000 دج تقبع المؤسسة على مساحة قدرها 15 ألف متر مربع حيث تنقسم هذه المساحة إلى خمسة أقسام هي :

- قسم الإنتاج مساحته 700 متر مربع
- قسم التخزين الآلات 600 متر مربع
- قسم تخزين المنتجات التامة 1300 متر مربع
- قسم الإدارة إلى 600 متر مربع
- موقف السيارات إلى 2500 متر مربع

و هي تعتبر مؤسسة ذات مسؤولية محدودة و ذات قطاع خاص و لها فروع في الوطن و هي :

- مقر الإدارة و الإنتاج و تخزين في باتنة
- مكتب العلاقات العامة في العاصمة
- مكتب للبيع في العاصمة
- فرع التوزيع منتجات على مستوى الوطني

2. أنواع المنتجات التي تنتجها مؤسسة FAJO:

- أختام لمنع التسرب للمحركات السيارات و الشاحنات
- أختام معدنية و مطاطية للآلات الكبيرة الصناعية
- عوازل للقارورات و الأسطح
- و لمزيد من معلومات عن منتجاتها انظر إلى الملحق رقم (02) في قائمة الملاحق .

3. أطراف ذات العلاقة مع المؤسسة :

أ. موردين:

حيث تستورد المؤسسة موادها الأولية من قبل عدة دول خارجية مثل : فرنسا , ألمانيا , ايطاليا , برتغال , بولونيا , تركيا , الصين حيث تستورد موادها الأولية الداخلة في صناعة منتجاتها .

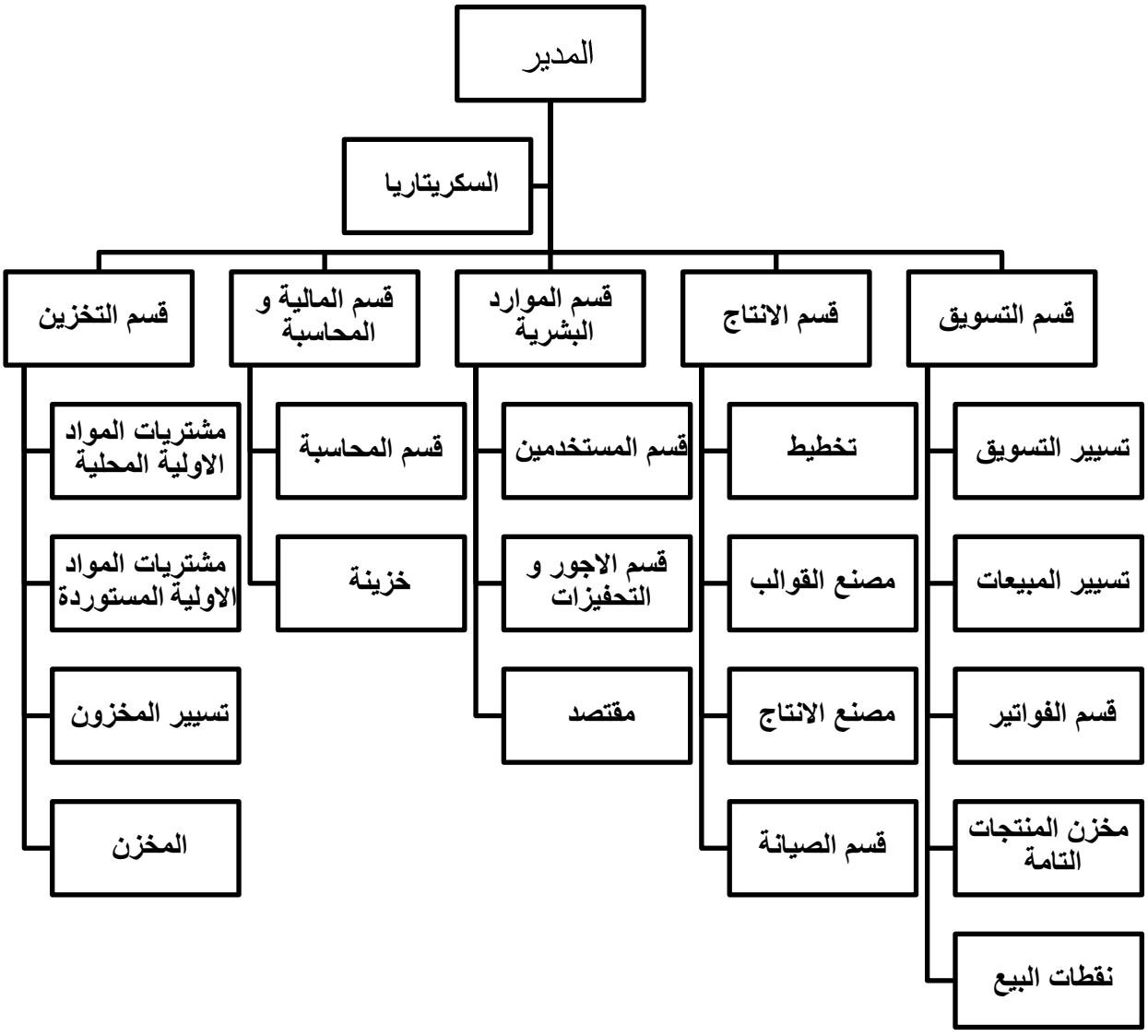
ب.البنوك :

و لها تعاملات مع عدة بنوك خاصة و عامة مثل بنك CPA و بنك الخليج باتنة AGB و بنك البركة ALBARAKA و بنك NATIXIS ALGIRIE فيما يخص التحويلات المالية بين عملائها .

ب. الزبائن :

تملك المؤسسة مجموعة من الزبائن في مختلف القطاعات (أنظر الملحق رقم 4)

2 – دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة FAJO :



المصدر :من اعداد الطالب باستخدام وثائق الرسمية للمؤسسة (S.B.G.D.E)FAJO الملحق رقم 03

ثانيا :تقديم مؤسسة البيئة و الاقتصاد لتحويل السيارات الى الاستخدام سير غاز:

1. تعريف مؤسسة .....

تأسست مؤسسة في تاريخ 2012/11/25 و هي مؤسسة ذات الشخص ذات الشخص الوحيد , برأس مال قدره 320.000.000 دج الواقعة في طريق الرحايات بلدية رأس العيون ولاية باتنة و هي مؤسسة بيئية هدفها هو تحويل السيارات و مركبات ذات الاستخدام البنزين الى استخدام غاز البترول المميع .

تنشط هذه المؤسسة في عدة نشاطات أهمها :

- تركيب جهاز سير الغاز في السيارات ذات الطاقة البنزين
- راقبه تقنية لخزان البترول المميع و هذا تحت إشراف مهندس المناجم لولاية باتنة
- إعداد ضبط و صيانة تاريخ الخزان البترول المميع و صيانتها من و هذا تحت إشراف خبير السيارات في ولاية بسكرة

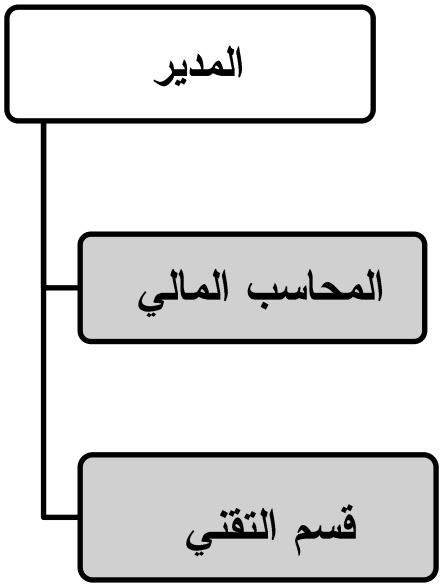
و يتمثل الهيئات الداعمة و المشرفة في :

- شركة نقل الحضري باتنة
- مركز التكوين المهني باتنة , تمقاد و سريانة
- لجنة الولائية للخدمات ولاية سطيف

2- أهداف المؤسسة :

- المحافظة على البيئة
- السعي إلى اقتصاد في سعر
- الإطالة في عمر المحركات السيارات

2. **هيكل التنظيمي للمؤسسة** : الشكل رقم (6)



المصدر : من إعداد الطالب باستخدام معلومات المؤسسة مؤسسة البيئة و الاقتصاد

المطلب الثاني : دراسة تطبيقية على مؤسسات الدراسة .

أولا : تحليل أداء المؤسسة و مدى تبني المؤسسة للحوكمة .

بعد توزيع الاستمارة على مجموعة من أفراد في كلتا المؤسستين باعتبار أحداهما مؤسسة متوسطة و هي شركة FAJO و مؤسسة الصغيرة مؤسسة البيئة و الاقتصاد لتحويل السيارات لى استخدام سير غاز ,و قمنا باسترجاع 71 %من 35 استمارة و التي عددها 25 استمارة .

1 -تحليل أداء المؤسسة .

السؤال الأول : هل لديكم نظرة عن نشاط مؤسستكم على مدى السنوات قادمة؟

الجدول رقم (2) : نظرة أفراد المؤسسة عن نشاط مؤسستهم على مدى السنوات القادمة

الجواب	التكرار	النسبة المؤوية %
نعم	15	60
لا	10	40
المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الطالب من خلال بيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان

نلاحظ من خلال النتائج الذي يعرضها لنا الجدول أن نسبة الأفراد الذين لهم نظرة مستقبلية على نشاط مؤسستهم هو 60 % من أفراد المؤسسة و 40% ليس له نظرة مستقبلية عن مؤسستهم .

السؤال الثاني: هل تحددون أهداف مؤسستكم المراد تحقيقها ؟

الجدول رقم (3) : مدى تحديد المؤسسة لأهدافها المراد تحقيقها .

الجواب	التكرار	النسبة المؤوية %
نعم	25	100
لا	0	0
المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الطالب من خلال بيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان

نلاحظ أن كلا المؤسستين تحدد أهدافها المراد تحقيقها و هذا كما نستنتجه من الجدول (2) و هي بانسبة 100 %

السؤال الثالث : هل تصل مؤسستك إلى الأهداف المسطرة لها ؟

الجدول رقم (4) : مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المخطط لها .

الجواب	التكرار	النسبة المؤوية %
نعم	5	10
لا	20	80
المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الطالب من خلال بيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان

نلاحظ أن المؤسستين لا تصل إلى الأهداف التي خطط لها بالنسبة كاملة و هذا بالنسبة 80 % حيث لا تستطيع أن تصل إلى أهدافها .

السؤال الرابع : ما هو مدى الخطط الإستراتيجية الموضوعة من قبل مؤسستكم ؟

الجدول رقم (5) : مدى خطة الموضوعة من قبل مؤسسة

الجواب	التكرار	النسبة المؤوية %
أقل من سنة	15	60
من سنة إلى 5 سنوات	10	40
أكبر من 5 سنوات	0	0
المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الطالب من خلال بيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان

نلاحظ أن مدى الخطط الإستراتيجية الموضوعة بالنسبة 60 % هي خطط أقل من سنة واحدة و 40 % منها من سنة إلى 5 سنوات .

2 – مدى تبني المؤسستين لمبادئ و آليات حوكمة :

قسما هذا القسم إلى أربعة أقسام لمحاولة معرفة مدى معرفة و تبني المؤسستين للمبادئ و آليات حوكمة في مؤسستهم و فكانت النتائج كالتالي :

2-1 : بيانات حول وعي مسئولي و أفراد المؤسسة بحوكمة المؤسسات :

السؤال الأول : هل لديكم علم بصدور ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية في سنة 2009 بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

الجدول رقم (6) : مدى علم أفراد المؤسستين بصدور ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية سنة 2009

الجواب	التكرار	النسبة المؤوية %
نعم	13	52
لا	12	48
المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الطالب من خلال بيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان

نلاحظ الآن نسبة معرفة بميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية سنة 2009 من قبل أغلب أفراد المؤسستين و هذا بنسبة 52 % من عينة الدراسة و 48 % منهم لا يعرفون بصدور الميثاق .

السؤال الثاني : هل تعرف بمفهوم مصطلح حوكمة المؤسسات من قبل ؟

الجدول رقم (7) : نسبة معرفة أفراد المؤسستين بمصطلح الحوكمة .

الجواب	التكرار	النسبة المؤوية %
نعم	8	32
لا	17	68
المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الطالب من خلال بيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان

نلاحظ أن نسبة الكبيرة التي تقدر ب 68 % من أفردا المؤسستين لا يعلمون بمفهوم حوكمة و نسبة قليلة هم الذين يعلمون بمصطلح حوكمة المؤسسات .

السؤال الثالث : هل يملك المديرين و رؤساء المصالح بالمؤسسة المعرفة الكافية و التامة بالقوانين و التشريعات الواجب توافرها لتجسيد و تفعيل حوكمة المؤسسات ؟

الجدول رقم (8) : معرفة المديرين و رؤساء المصالح بالمؤسسة بالقوانين و التشريعات الواجب توفرها لتجسيد و تفعيل حوكمة المؤسسات .

الجواب	التكرار	النسبة المؤوية %
نعم	2	8
لا	23	92
المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الطالب من خلال بيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان

نلاحظ انه نسبة 92% من أفراد لا يوجد لدى الرؤساء و مسيرين المؤسستين المعرفة الكافية الواجد توافرها لتحقيق و تفعيل نظام فعال للحوكمة المؤسسة داخل مؤسستهم .

2-2 :مدى شفافية و إفصاح المؤسسة للمعلومات .

السؤال الأول : هل تتضمن المؤسسات هيئات رقابية خارجية لتأكد من صحة المعلومات و نتائج المؤسسة ؟

الجدول رقم (9) : وجود هيئات رقابية خارجية خارج المؤسسة .

الجواب	التكرار	النسبة المؤوية %
نعم	2	92
لا	23	8
المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الطالب من خلال بيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان

نلاحظ أن 92 %من المؤسستين لا تتضمن هيئات رقابية خارجية لتأكد من صحة المعلومات و نتائج المؤسسة و النسبة الباقية وهي 8 % هي عبارة عن هيئات محاسبية و مصالح الضرائب فقط هي التي تراقب في بعض الأحيان معلومات المؤسسة .

السؤال الثاني: هل يمكن للملاك الحصول على معلومات هامة تخص المؤسسة بصفة منتظمة و في الوقت المناسب ؟

الجدول رقم (10): مدى سرعة و دقة الحصول الملاك على معلومات الهامة .

الجواب	التكرار	النسبة المؤوية %
نعم	25	100
لا	0	0
المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الطالب من خلال بيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان

نلاحظ أن الملاك يحصلون على معلومات الهامة و في الوقت المناسبة بالنسبة 100 %

2-3: مدى دور أطراف المصلحة في المؤسسة .

السؤال الأول : هل تتيح المؤسسة لأطراف المصلحة الممتثلين في (البنوك و الموردين و العملاء) الفرصة في اقتراح برامج المؤسسة و مخططاتها ؟

الجدول رقم (11) : مدى مشاركة أطراف المصلحة في قرارات المؤسسة .

الجواب	التكرار	النسبة المؤوية %
نعم	25	100
لا	0	0
المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الطالب من خلال بيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان

نلاحظ انه لا وجود للمشاركة من قبل أطراف المصلحة في اتخاذ القرارات و اقتراح برامج في المؤسستين

السؤال الثاني : هل تسعى المؤسسة إلى تطوير آليات لمشاركة العاملين في تحسين أداء المؤسسة و زيادة فعاليتها ؟

الجدول رقم (12) :مدى سعي المؤسسة إلى تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين أداء المؤسسة و زيادة فعاليتها .

الجواب	التكرار	النسبة المؤوية %
نعم	9	36
لا	16	64
المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الطالب من خلال بيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان

نلاحظ أنه لا يوجد سعي قوي من قبل المؤسستين إلى تطوير آليات مشاركة العاملين في تحسين أداء المؤسسة و زيادة فعاليتها .

السؤال الثالث : هل تقوم إدارة المؤسسة بالكشف عن أي ضرر قد يمس ملاك أصحاب المصلحة (البنك ,الموردون , العملاء , الحكومة) ؟

الجدول رقم (13) : قيام المؤسسة بالكشف عن أي أضرار قد تلحق بأطراف المحيط بالمؤسسة (أصحاب المصلحة)

الجواب	التكرار	النسبة المؤوية %
نعم	20	80
لا	5	20
المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الطالب من خلال بيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان

نلاحظ أن80 % من أفراد المؤسسة يسعون إلى ضمان حقوق أصحاب المصلحة و الممتثلة في البنوك , الموردون , و العملاء , الحكومة .

ثالثا : معوقات تطبيق الحوكمة في مؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

1 - علاقة المؤسسة بالبنوك :

السؤال الأول : هل تجدون صعوبة في حصول على قروض من البنوك ؟

الجدول رقم (14) : وجود صعوبات في الحصول على قروض من البنوك .

الجواب	التكرار	النسبة المؤوية %
نعم	20	80
لا	5	20
المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الطالب من خلال بيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان

نستنتج أن المؤسستين تجد صعوبة في الحصول على القروض من البنوك الخاصة و العمومية .

السؤال الثاني : في ماذا تتمثل صعوبة الحصول على قروض من البنوك ؟

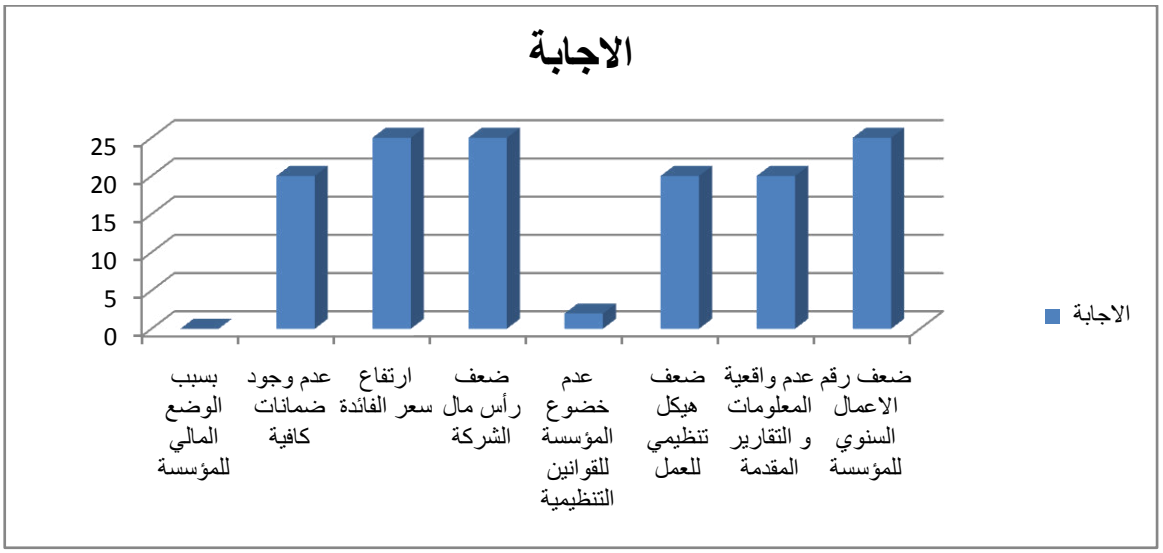
الجدول رقم (15): صعوبات حصول على قروض من البنوك .

لإجابة	**السبب**
0	بسبب الوضع المالي للمؤسسة
20	عدم وجود ضمانات كافية
25	ارتفاع سعر الفائدة
25	ضعف رأس مال الشركة
2	عدم خضوع المؤسسة للقوانين التنظيمية
20	ضعف هيكل تنظيمي للعمل
20	عدم واقعية المعلومات و التقارير المقدمة
25	ضعف رقم الأعمال السنوي

للمؤسسة	

المصدر : من إعداد الطالب من خلال استمارة الاستبيان بالاعتماد على مخرجات EXCEL

الشكل رقم (7) :



المصدر : من إعداد الطالب من خلال بيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان و مخرجات EXCEL

نلاحظ من الجدول و الشكل أنه معظم المشاكل و الصعوبات التي تواجهها المؤسستين للحصول على القروض هي:

- بسبب عدم وجود ضمانات كافية
- ارتفاع أسعار الفائدة
- ضعف رأس مال المؤسسة
- عدم واقعية المعلومات و التقارير المقدمة
- ضعف رقم الأعمال السنوي للمؤسسة

2 - علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجيين :

السؤال الأول : هل تلجأ مؤسستكم إلى استشارت المكاتب الدراسات الخارجية الخاصة لتسيير مؤسستكم ؟

الجدول رقم (16) : لجوء المؤسسة الى مكاتب الاستشارات الخارجية الخاصة .

الجواب	التكرار	النسبة المؤوية %

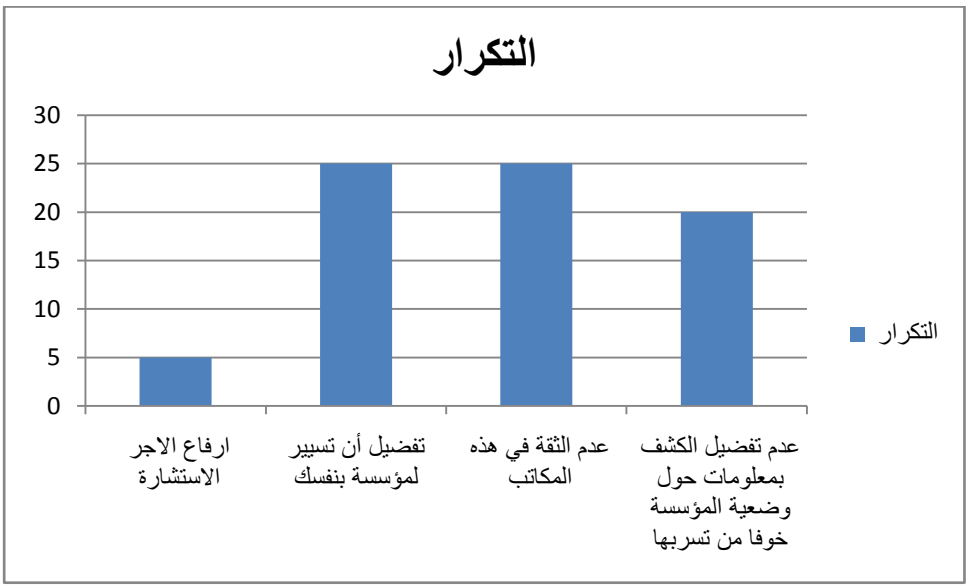
نعم	1	4
لا	24	96
المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الطالب من خلال استمارة الاستبيان بالاعتماد على مخرجات EXCEL

نستنتج أن كلا المؤسستين لا تلجأ إلى مكاتب الاستشارات الخارجية الخاصة

السؤال الثاني : ما هي أسباب رفض اللجوء إلى مكاتب الاستشارة الخارجية ؟

الشكل رقم (8):أسباب عدم اللجوء إلى مكاتب الاستشارة الخارجية الخاصة .



المصدر : من إعداد الطالب من خلال استمارة الاستبيان بالاعتماد على مخرجات EXCEL

نلاحظ أن هناك أسباب أو صعوبات توجهها المؤسسات تمنعها من اللجوء إلى مكاتب الاستشارة الخاصة الخارجية لمساعدتها على تسيير أو وضع خطط إستراتجية لزيادة فعاليتها .

السؤال الثالث : ما هو رأيك بجذب مستثمرين إلى داخل المؤسسة ؟

جدول رقم (17) : رأي أفراد المؤسسة بجذب مستثمرين إلى داخل المؤسسة .

الجواب	التكرار	النسبة المؤوية %
نعم	5	20
لا	20	80
المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الطالب من خلال استمارة الاستبيان بالاعتماد على مخرجات EXCEL

نلاحظ أنه 80 % من أفراد الدراسة لا يفضلون جذب مستثمرين خارجين إلى داخل المؤسسة , بينما 20 %منهم يفضلون جذب مستثمرين داخل النواة المؤسسة .

رابعا : معوقات استمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

السؤال الأول : هل تسعى إلى تطوير و ترقيت مؤسستك ؟

الجدول رقم (18) : سعي أفراد المؤسسة إلى تطوير و ترقيت مؤسسة .

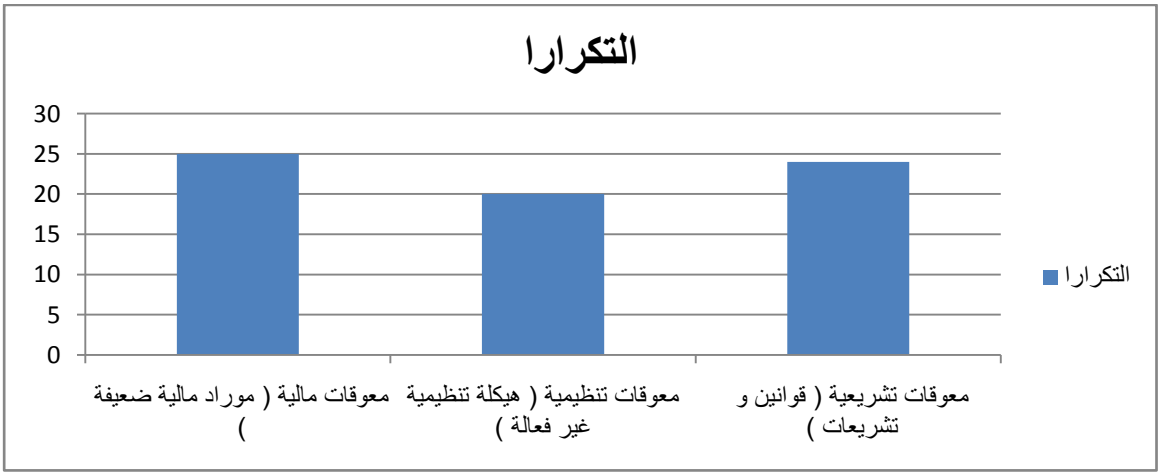
الجواب	التكرار	النسبة المؤوية %
نعم	25	100
لا	0	0
المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الطالب من خلال استمارة الاستبيان بالاعتماد على مخرجات EXCEL

نلاحظ أن كل أفراد المؤسستين يسعون إلى تطوير مؤسستهم و ترقيتها .

السؤال الثاني : ما هي معوقات التي توجهها في تطوير مؤسستكم ؟

الشكل رقم (9) : معوقات التي تواجهها في تطوير مؤسسة .



المصدر : من إعداد الطالب من خلال استمارة الاستبيان بالاعتماد على مخرجات EXCEL

نستنتج أنه لكلتا المؤسستين نفس معوقات و من أهمها العائق المالي .

السؤال الثالث : هل تعرف أنه هناك بورصة خاصة بمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ؟

الجدول رقم (19) : مدى معرفة المؤسسة بوجود بورصة للمؤسسات ص.و .م في الجزائر

الجواب	التكرار	النسبة المؤوية %
نعم	7	28
لا	18	72
المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الطالب من خلال استمارة الاستبيان بالاعتماد على مخرجات EXCEL

نلاحظ أن أغلب أفراد المؤسسة لا يعلمون أنه هناك بورصة لمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

السؤال الرابع : هل تطمح إلى إدخال مؤسستك إلى بورصة ؟

الجدول رقم (20) : طموح المؤسسة إلى دخول إلى بورصة .

الجواب	التكرار	النسبة المؤوية %
نعم	25	100
لا	0	0
المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الطالب من خلال استمارة الاستبيان بالاعتماد على مخرجات EXCEL

نلاحظ أن كلتا المؤسستين لا تطمح إلى إدخال مؤسستهم إلى بورصة في الجزائر .

السؤال الخامس : هل علاقتك مع الموردين مؤسستك جيدة ؟

الجدول رقم (21) : علاقتك المؤسسة مع موردين

الجواب	التكرار	النسبة المؤوية %
نعم	20	80
لا	5	20
المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الطالب من خلال استمارة الاستبيان بالاعتماد على مخرجات EXCEL

نلاحظ انه 80 % من أفراد المؤسسة لهم علاقة جيدة مع مروديهم بينما 20 % علاقتهم ليست جيدة مع مروديهم .

السؤال السادس : هل تسعى مؤسستكم إلى ضمان مواردكم المالية ؟

و كيف تسعون إلى ذلك ؟

الجدول رقم (25) : سعي مؤسسة ضمان مواردهم المالية .

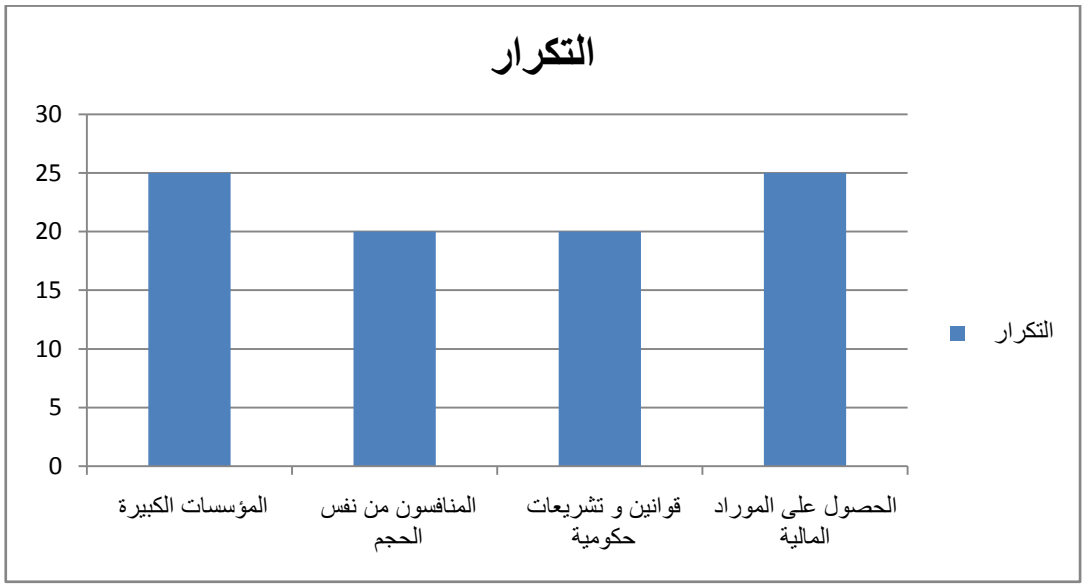
الجواب	التكرار	النسبة المؤوية %
نعم	25	100
لا	0	0
المجموع	25	100

المصدر : من إعداد الطالب من خلال استمارة الاستبيان بالاعتماد على مخرجات EXCEL

لكلا المؤسستين تسعى إلى ضمان موردها المالية و هذا بالحفاظ على علاقة جيدة و التنظيم الجيد للمؤسسة و استمرارية نحو الأفضل .

السؤال السابع : ما هي معيقات التي توجه بقاء مؤسستكم ؟

الشكل رقم (10) : معيقات بقاء مؤسسة .



المصدر : من إعداد الطالب من خلال استمارة الاستبيان بالاعتماد على مخرجات EXCEL

نلاحظ أن كلا المؤسستين لها نفس معيقات التي تحيد من بقائها في السوق .

- **استنتاجات من الدراسة التطبيقية :**

نستخلص أن كلتا المؤسستين FAJO و مؤسسة البيئة و الاقتصاد لتحويل محركات السيارات إلى استخدام سير غاز أنهم يختلفون من ناحية الهيكل التنظيمي و الحجم مؤسسة من ناحية رأس المال و عدد العمال و لكن انه كلا المؤسستين لهم نظرة مستقبلية لمؤسستهم و يحددون أهدافهم المستقبلية , و لكن هذه الأهداف لا تعتبر أهداف طويلة المدى لان معظم أهدافهم تكون أقل من 1 سنة إلى 5 سنوات فقط , إن أغلب الأوقات لا يصلون إلى أهدافهم المسطرة و هذا ناتج عن قوة المنافسة في سوقهم , خاصة من المؤسسات الكبيرة الحجم التي تنشط في نفس نشاطهم سواء أكانت من داخل الوطن أم خارج الوطن و لهذا يكون أداء مؤسسة ضعيف مقارنة بالمؤسسات كبيرة الحجم .

حيث أن أغلب أفراد المؤسستين لديهم علم بإصدار ميثاق الحكم الرشاد للمؤسسات الجزائرية سنة 2009 , الذي يتطرق معظمه عن مؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر كسبيل لتحقيق تنمية الاقتصادية و تحقيق استمرارية هذه المؤسسات من خلال تطبيق مبادئ و آليات حكم الراشد , و لكن كلتا مؤسستين لا تعرف مصطلح أو مفهوم الحوكمة و الهدف الرئيسي منه, و هذا من خلال استنتاجنا أن مسيري و ملاك

المؤسسة ليس لهم العلم أو الدرية الكاملة للقوانين و تشريعات لتفعيل الحوكمة داخل المؤسسة , و لكن هذا لا يمنع أنه لا توجد بعض مبادئ حوكمة داخل مؤسستهم و المتمثلة في دقة المعلومات و سرعة الحصول عليها من قبل المالك و كشف على أي ضرر قد يمس أصحاب المصلحة (البنوك , الموردين , العملاء و الحكومة) و لكن هناك عدم إفصاح للمعلومات من قبل المؤسستين إلى أصحاب المصلحة , و عدم استعانتها بمكاتب استشارة خارجية خاصة تسعدها في وضع خططتها و رسم برنامج لتطوير مؤسستهم و هذا راجع إلى تفضيل ملاك المؤسسة إلى تسيير مؤسستهم بنفسهم لعدم وجود ثقة في هذه المكاتب الاستشارية .

نستخلص أيضا من دراستنا لهذه المؤسستين أنه لديها معوقات تقف في تطوير و تنمية مؤسستها و الحفاظ عليها وهذا راجع إلى عائق التمويلي و التنظيمي و تشرعي للمؤسسة من قبل أصحاب المصلحة المحيطة بمؤسستهم, منهم البنوك و الذين يجدون صعوبة كبيرة في الحصول على قروض منهم و هذا من ارتفاع سعر الفائدة و قصر مدة القرض الممنوح و عدم وجود ضمانات كافية و ضعف رأ س مال المؤسسة و رقم الأعمال السنوي لها , ان عدم إفصاح بالمعلومات الواقعية للمؤسسة و عدم تفضيل جذب مستثمرين خارجيين إلى داخل نواة المؤسسة لعدم ثقة ملاك المؤسسة بهم و هناك أيضا عائق قانوني و تشريعي التي تفرضه الحكومة على هذه المؤسسات التي تقف في وجه خطتهم التنموية و المتمثلة في الضرائب , و هذا ما يعيق المؤسستين على النمو و البقاء في ظل المنافسة القوية من قبل المؤسسات الكبيرة الحجم التي تتمتع هيكل تنظيمي فعال و موارد مالية كبيرة و دعم من قبل البنوك و المؤسسات الدولة .

و هنا تأتي مبادئ حوكمة الموضوعة من قبل منظمة التعاون الاقتصادي OCDE و التي تعتبر مبادئ شاملة و مرنة تواكب اختلافات الدول و المؤسسات و لقد أخذنها لأننا ندرس مؤسسات الصغيرة و المتوسطة لكي يمكن توظيفها فيها باعتبارها ذات خصائص مميزة , و هذه المبادئ تمكن هذه المؤسسات من إيجاد حلول لمعوقات التي تقف في وجه نموها و بقائها في السوق و تمنعها من استمرارية و هذا من خلال تبني مبادئ الحوكمة و المتمثلة في :

1 - ثقة و شفافية المعلومات :

يجب أن تؤسس المؤسسة لعلاقة دائمة مبنية على الثقة مع ممثلي الهيئات المالية للبنوك بواسطة قدرة المؤسسة على إرسال وفي وقت مناسب المعلومات الكاملة والصحيحة عن الوضعية المالية السابقة والحالية التقديرية للمؤسسة.

ويشكل هذا من بين أهم الأساليب التي من أجلها يجب على المؤسسة أن يكون لديها محاسبة دقيقة و تعيين في حالة الحاجة، لمخطط أعمالها.

و هذا يضمن لها موارد مالية جيدة تسعدها في تحقيق خططها و برامجها التنموية للمواجه منافسة الشرسة من قبل المؤسسات كبيرة الحجم .

2 - ضمان حقوق المساهمين :

إن سماح المؤسسة بوجود جهات رقابية خارجية داخل المؤسسة تساعدها في تحديد خططتها التنموية و هذا من خلال سماح لهذه الجهات الرقابية الاطلاع على معلومات المؤسسة الواقعية تزيد من نسبة الثقة في هذه المؤسسات و انفتاحها إلى السوق المنافسة يجذب لها مستثمرين خارجيين يمولون و يساعدون في تحسين أداء المؤسسة و زيادة فعاليتها ز دعمها بخبرات ذات كفاءة علمية عالية مقارنة بمؤسسات الكبيرة .

3 - المعاملة المتساوية للمساهمين :

إن ثقة المستثمرين بأن رأس المال الذي يقدمونه ستتم حمايته من إساءة الاستخدام آو إساءة التخصيص من جانب مالك المؤسسة , أو مجلس الإداري للمؤسسة الذي غالبا ما يكون متكون من أراد العائلة فقط و الذين يعتبرون مساهمين ذات النسب الحاكمة , و ضمان الذي سوف يقدمه مجلس الإدارة لهذه المؤسسات الوحيد و هو الاستغلال العقلاني للأموال المساهمين أو المستثمرين و هذا من خلال شفافية معلومات المؤسسة و دقتها و وضع نظام تشريعي و قانوني فعال لحوكمة و تفضيل المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الشخصية داخل مجلس الإدارة .

خلاصة الفصل :

أن واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر أنها تلقى اهتمام كبير من قبل الجهات الحوكمة سعيا منها إلى تحقيق نمو اقتصادي و خروج من اقتصاد المغلق إلى اقتصاد المفتوح و لهذا وضعت ميثاق لحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية سنة 2009 , و هذا سعيا لتوظيف مبادئ الحوكمة لتحقيق نمو لهذه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و منعها من الإفلاس أو الانهيار بسبب المنافسة الكبيرة و من قبل مؤسسات الخاصة و المحلية أو الدولية , و لهذا استنتجنا معوقات تقف في وجه تفعيل نظام الحوكمة في هذه المؤسسات بسبب المشاكل و المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات و تمنعها من نمو و تطوير مما يمنعها من بقاء , لذا يجب أن نقوم أو بتأهيل هذه المؤسسات من خلال عدة نقاط و هي :

- تسيير الاستراتيجي و تنظيمي .
- إدارة الموارد البشرية
- إدارة المالي و المحاسبي
- إدارة وظيفة التسويق

و من بعد تأهيل المؤسسات من خلال هذه النقاط يمكن وضع نظام فعال للحوكمة و ذلك لتطبيق مبادئها , و هذا سوف يحقق للمؤسسة فرص للزيادة مواردها المالية من خلال تحسين علاقتها مع البنوك و المستثمرين الخارجيين و جذبهم للمؤسسة و خفض من مخاطر إفلاس هذه المؤسسات و حسين العلاقة مع كل أطراف المصالح الخارجيين و الداخليين للمؤسسة .

و هذا ما استنتجناه من خلال دراستنا للمؤسستين خاصة و دراسة أهم المعوقات التي تواجهها هذه المؤسسات لتحقيق استمرارية في السوق و أهم هذه المعوقات هي :

- معوقات مالية (صعوبة الحصول على موراد مالية)
- معوقات تنظيمية (عدم فعالية هياكل التنظيمية داخل المؤسسة)
- معوقات تشريعية (قوانين و تشريعات حكومية)

الخاتمة :

تعد الحوكمة من المواضيع المهمة حاليا والأكثر حيوية على الصعيد العالمي والإقليمي , حيث أصبح هذا المفهوم ضروريا لتطوير وتحسين العلاقة فيما بين المنشأة والعديد من المهتمين بأمورها , كالمستثمرين , الموردين , العاملين ومكاتب المراجعة , وغيرهم وتحليل درجة تأثيرها على الوضع الاقتصادي للمؤسسات المساهمة , وعليه فإن الحوكمة تمثل النظام الذي من خلاله يتم التوجيه والرقابة على أنشطة المؤسسات المساهمة , ودعم عملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسات , وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية في المؤسسة, وذلك لخدمة مصالح المساهمين بشكل خاص , وأصحاب المصالح الأخرى بشكل عام , ويمثل التوجيه نقلة كبيرة تعطي للجهة التشريعية حقا أكبر في التدخل في شئون المؤسسات وقد بادرت العديد من الدول وخاصة النامية منها بالاسترشاد بمبادئ الحوكمة التي أرستها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وأيضا بنماذج الحوكمة المختلفة التي أرسلها المنظور الدولي والتي عكست مدخلا للجهود الدولية في مجال حوكمة المؤسسات .

و في خضم الحديث عن الحوكمة و تأثيرها على استمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و هو ما تم تطرقه في فصول هذا البحث , نتيجة لمساعي الدولة إلى تنمية هذه المؤسسات لجعلها قابلة للمواجهة المنافسة من قبل المؤسسات الكبيرة في ظل الاقتصاد المفتوح .

أولا : نتائج :الدراسة .

و من خلال ما تناولنه في بحثنا استخلصنا نتائج التالية :

1. إن تبني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مبادئ الحوكمة يساهم في رفع قيمة السوقية للمؤسسة و زيادة شفافية المؤسسة مما يزيد من فرص جذب مستثمرين إلى داخل نواة المؤسسة .
2. إن تبني مبادئ الحوكمة المؤسسات تجنب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أخطار الوقوع في الإفلاس و ضمان بقائها في السوق .
3. إن مبادئ الحوكمة تسعى إلى ترسيخ الثقة بين المستثمرين و ملاك الأصليين للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مما تقلل من نسبة حدوث صراعات داخل المؤسسة .
4. توجد علاقة طردية بين مبادئ الحوكمة و استمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أي كلما زادت درجة تبني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمبادئ الحوكمة زادة نسبة بقاء المؤسسة .

5.تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نقص مواردها المالية التي تساعدها في تنفيذ خطتها التنموية لمواجه المنافسة القوية من قبل المؤسسات الكبيرة الحجم التي تملك موارد مالية ضخمة .

6.وجود صعوبة في حصول على قروض مالية من البنوك و هذا راجع إلى عدم وجود ضمانات مالية كافية و ضعف رقم أعمال و رأس مال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

7.عدم رغبة ملاك مؤسسات صغيرة و متوسطة في جذب مستثمرين خارجين و عدم إدخال مؤسستهم إلى بورصة بسبب ضعف القوانين و تشريعات التي تضمن حقوق أصحاب مصلحة داخل و خارج المؤسسة , و أن المستثمرين الخارجيين و البورصة يعتبر سبل حديثة لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ,

8.عدم وجود قوانين و تشريعات فعالة خاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر تساعدها على تطوير و تنفيذ خططهم التنموية .

9.أن العائق المالي و القانوني هو أهم عائق لضمان استمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

ثانيا :التوصيات .

على ضوء النتائج المتوصل إليها نقترح مجموعة من التوصيات التالية:

1. ضرورة الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات , وسعي إلى تطبيقه على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , إذ أن كل مؤسسة تختلف عن غيرها و لكن يبقى هدفهم الأساسي هو البقاء و الاستمرارية في السوق .
2. السعي لمحاولة قيام الباحثين والمختصين من وضع قواعد لممارسات أفضل في ميدان التسيير وإنشاء مبادئ واضحة لحوكمة المؤسسات في الدول النامية عمة والجزائر خاصة , مستمدة من تجارب الدول السباقة لتطبيق هذه المفاهيم.
3. التركيز من قبل الدولة على وضع تشريعات للحوكمة مؤسسات الصغيرة و المتوسطة ,مع إعطاء الوقت والظروف المناسبة لتطبيقها .
4. العمل على تنسيق الجهود والمساعي بين الدول العربية من خلال وضع قوانين وتشريعات مشتركة.

اما بالنسبة للمؤسستين محل الدراسة :

1. ضرورة تبني قواعد و مبادئ الحوكمة كجزء من العملية التنموية .
2. محاولة جذب مستثمرين خارجيين إلى داخل نواة المؤسسة .
3. الاستعانة بمكاتب الاستشارات الخارجية الخاصة للمساعدة على وضع خطط تنموية فعالة .
4. السعي المتواصل إلى تنمية و تطوير مؤسستهم بهدف رفع من القيمة السوقية للمؤسسة و بقاءها .

ثالثا : أفاق الدراسة .

إن البحث في موضوع حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مزال واسعا ,اذ تبقى الكثير من نقاط و الإشكاليات تصلح أن تكون بمثابة بحوث جديدة منها .

- دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- دور الحوكمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

قائمة المراجع :

I. المراجع بالعربية :

أولا : الكتب بالعربية .

1. أبو الفتوح سمير , "نظرية الوكالة : مدخل لتخفيض تكاليف العامة ", المجلة العربية للادارة , المجلد الثاني عشر , العدد الرابع المملكة العربية السعودية , 1998 .
2. ألفريد Colling ، تاريخ مذهل للبورصة ، باريس، شركة النشر الاقتصادية والمالية، 1949.
3. الشيرازي , عباس مهدي , "نظرية المحاسبة ", ذات السلاسل للطباعة و النشر , الكويت , 1990
4. أحمد الخضيري،حوكمة الشركات ،مجموعة النيل العربية ،2005
5. سبنسر هل، ترجمة صليب بطرس ، منشأة الاعمال الصغيرة القاهرة, الدار الدولية للنشر والتوزيع, 1998.
6. سمير محمد عبد العزيز ،التأجير التمويلي ،مكتبة الإشعاع الفنية الإسكندرية2000
7. طارق عبد العال حماد , " حوكمة الشركات , مفاهيم –المبادئ–التجارب –المتطلبات ",دار الجامعة , القاهرة ,2009/2008 .
8. طاهرة شاهر القشي , " انهيار بعض الشركات العالمية و أثرها على بيئة المحاسبة " , المجلة العربية للادارة , جامعة الدول العربية , المجلد 25 , العدد 2 , القاهرة .
9. د.عاطف وليم اندراوس ، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، بدون طبعة .
10. عبد الحميد بن الشيخ الحسين ،"تحليل المنظمات" ،دار بهاء الدين للنشر والتوزيع ، 2008.
11. عبد الباسط وفاء ، مؤسسات رأس المال المخاطر ودورها في تمويل المشروعات الناشئة ، دار النهضة العربية ، مصر ،2001 .
12. محمد مصطفى سليمان, دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري"دراسة مقارنة"، الدار الجامعية، 2008 .
13. محمد مصطفى سليمان," دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري" (دراسة مقارنة) ,بدون طبعة, الدار الجامعية الإسكندرية , 2009 .
14. محمد مطر ," التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات القياس , العرض, الإفصاح ". دار وائل للنشر , عمان , 2004

15. ماهر حسن المحروق و إيهاب مقابله , "المشروعات الصغيرة و المتوسطة و أهميتها و معوقتها " , عمان – الأردن , 2006.

16. محمد بقاسم حسن البهلول – الاستثمار وإشكالية التوازن الجهوي –المؤسسة الوطنية للكتاب . 1990

17. أ. محمد رشدي سلطاني , " الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة و المتوسطة , دار جليس الزمان , الطبعة الأولى , 2014 .

18. أ. محمد رشدي سلاطني , " الادارة الاستراتجية في المنظمات الصغيرة و المتوسطة " , دار جليس لبزمان للنشر و التوزيع, طبعة 2014 .

19. هيثم صاحب عجام ، نظرية التمويل، دار زهران للنشر و التوزيع، الاردن، 2001 .

ثانيا : مقالات و مجالات :

20. إحسان بن صالح المعتاز , "أخلاقيات مهنة المراجعة و المتعاملين معها : انهيار شركة انرون و الردوس المستفادة " , مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد و التجارة , م 22 ع 1 , 2008

21. . أقلولي و لد رابح صافية , " تكريس القانون الجزائري لمفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " , المجلة الجزائرية للعلوم القانونية و الاقتصادية و الساسية , جامعة الجزائر , كلية الحقوق , العدد 01 , 2009 .

22. د. إسماعيل شعبان ، "ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها في العالم "، " تمؤيل الشروعات الصغيرة و المتوسطة " ، منشورات مخبر الشراكة و الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، 2003.

23. أ .أيت عيسى عيسى , مقالة بعنوان"المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لجزائر أفاق وقيود" ,مجلة اقتصاديات شمال افريقيا , جامعة تيارت – الجزائر , العدد السادس .

24. زغيب مليكة ، "دور أهمية قرض الإيجار في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " ،مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، العدد05 . 2005 .

25. عبد الكريم سهام ,(2011) ,سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج PME2" , مجلة الباحث ,العدد , 09 جامعة قاصدي مرباح ,ورقلة ,الجزائر

26. غدير احمد سليمة ,تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر "دراسة تقييمية لبرنامج ميدا ,"مجلة الباحث ,العدد , 09 جامعة قاصدي مرباح ورقلة , الجزائر

27. د .لصادق , زكريا محمد ,"تطور بحوث المحاسبية المالية وعلاقتها بمناهج البحث (1926-1986), مجلة التجارة و التمويل –كلية التجارة –جامعة طنطا , العدد الاول 1989

28. كساب علي ، " دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية و تأهيلها "، ، منشورات مخبر الشراكة و الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، 2003

ثالثا: البحوث و مؤتمرات :

29. بلخباط جميلة جمال ,(2006) ,تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة ,ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 أفريل , 2006 تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا ,جامعة حسبية بن بوعلي الشلف ,الجزائر

30. بن حيدر بن درويش", حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة ," اتحاد المصارف العربية , الاسكندرية , 2007 .

31. بن ثابت علال, بن جاب الله محمد ", الحوكمة المؤسسية ومتطلبات الإصلاح لتطبيقها في الدول النامية," ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول: أبعاد الجيل الثاني من الإصلاحات الاقتصادية في الدول النامية , كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة عمار ثليجي الأغواط .

32. بلغزوز بن علي و اليفي محمد ," اشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل مقرارات لجنة بازل 2 " , الملتقى الدولي حول متطلبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , جامعة شلف , 2006 , 2006 .

33. جاسر عبد الرزاق النسور , " المنشأت الصغيرة ....الواقع و التجارب و معطيات الظروف الراهنة " , الملتقى الوطني حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , جامعة الزيتونية الأردنية , عمان – الأردن , يومي 17 و 18 أفريل 2006 .

34. دريد الشيب , عبد الرحمن الجبوري ,"أهمية تطوير هيئة الرقابة على الاوراق المالية لرفع كفاءة السوق المالي – حالة شركة وورلد كوم الامريكية " , المؤتمر العلمي الربع لاستراتيجيات الاعمال في مواجهة العولمة ,جامعة الزيتونة , الاردن , 2008.

35. صالح صالحي، أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الدول العربية، القاهرة ،2004 .

36. عدنان قباجة وآخرون،" تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين"،معهد أبحاث السياسات الإقتصادية الفلسطيني (الماس) ،فلسطين ،2008 .

37. عبد الرحمان العايب وبالرقي تيجاني, إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول:الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 18و 19 أفريل 2009 ،
38. علي خلف سلمان , بتول محمد نوري , "حوكة الشركات و دروها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة " , الملتقى الدولي حول الابداع في التغير التنظيمي في المنظمات الحديثة , جامعة المستنصرية , العراق
39. عادل رزق:الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض التجربة المصرية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى" الحوكمة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية"، القاهرة، سبتمبر 2007 ، منشورات المنظمة العربية للتنمية
40. عدنان بن حيدر درويش , " حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة " , اتحاد المصارف العربية , العربية , 2007.
41. عبد المجيد تيماوي، "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم المناخ الاستثماري" ، ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية جامعة حسيبة بن بوعلي , شلف , يومي 17و18 أفريل2006 .
42. عروب رتيبة, ربحي كريمة, تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي17 و 18 أفريل , 2006 تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا ,جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف ,الجزائر
43. . قاسم كريم و أ مريزق عدمان , مدلخلة بعنوان " دور حاضنات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " , الملتقى الدولي بعنوان " متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية , المدرسة العليا للتجارة – الجزائر , يومي 17و 18 افريل 2006 .
44. د . كتوش عاشور و أ.طرشي محمد ," مداخلة بعنوان تنمية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر " , ملتقى حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية , يومي 17 و 18 أفريل 2006
45. كمال بوعظم وعبد السلام زايدي, حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات – مع الإشارة إلى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية – ،الملتقى الدولي حول :الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات يومي 18 و 2009/11/19 , جامعة باجي مختار عنابة

46. محمد راتول، بعض التجارب الدولية في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدروس المستفادة، ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية(الشلف:جامعة حسيبة بن بوعلي. يومي 17و18 أفريل2006 .
47. محمد يعقوبي، " مكانة و واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية" ، ملتقى متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية(الشلف:جامعة حسيبة بن بوعلي. يومي 17و18 أفريل2006 ,
48. مناور حداد ," دور البنوك و المؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة من تجربة الجزائر والأردن," تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا ,جامعة حسبية بن بوعلي الشلف ,الجزائر. 2006 .
49. ميثاق الحكم الراشد في الجزائر , 2009 .
50. نعيمة يحياوي , حكيمة بوسلمة , دور حاكمية المؤسسات في تحسين الاداء المالي للشركات , الملتقى الوطني حول الحوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي و الاداري , جامعة بسكرة 06 ,07 ماي 2012
51. ناجي بن حسين , " مزايا الاستثمار في المشروعات الصغيرة وأفاق تطويرها في الجزائر," الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية ,يومي 25-28 ماي 2003 , جامعة فرحات عباس سطيف .
52. نبيل حمادي , براهيم براهمية , عاشور ديون كتوش, "التدقيق القانوني كأداة لتسيير علاقة الوكالة في الشركة " , الملتقى العلمي الدولي حول حوكمة المؤسسات أخلاقيات العمل و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة , 5-6 ديسمبر , جامعة أبي بكر بلقايد , تلمسان , الجزائر
53. هلال ادريس مجيد و معن ثابت عازف ,"دور الحاضنات الانتاجية في تمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ", الملتقى الدول حول تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دول العربية , معهد الادارة الرصافة , بغداد- العراق , أفريل 2006

رابعا : رسائل جامعية :

54. بن عثمان مفيدة ", دور حوكمة المؤسسات في تضييق فجوة التوقعات بين مستخدمي التقاريرالمالية ومراجعي الحسابات " غير منشورة, مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبية , تخصص مالية المؤسسة , جامعة ورقلة 2010/2009 .

55. برجي شهرزاد , أشكالية استغلال مصادر التمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , مذكرة لنيل شهادة الماجستير , تخصص مالية دولية , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة أبي بكر بالقايد , تلمسان , السنة الجامعية 2012/2011 .

56. حسين الجليل ال غزوي , " حوكمة الشركات و أثرها على الافصاح في المعلومات المالية " , مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة المجاستير في المحاسبة , الاكاديمية العربية في الدنمارك , 2010 .

57. خشاينة حمدي , دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية العمومية , مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ' تخصص مالية و حاكمية المؤسسات , جامعة محمد خيضر –بسكرة , السنة الجامعية2013 /2014 .

58. سطحاوي عزيز ، دور التكنولوجيا في عملية التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة مقدمة من طلبة نيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة .

59. سارة بناجدو، تلجة مرزوقي، دور الجهاز المصرفي في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص مالية وبنوك، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011- 2012 .

60. سحنون سمير ، " إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –"حالة الجزائر –رسالة ماجستير في اقتصاد –التنمية ،كلية العلوم الاقتصادية ، التسيير و العلوم التجارية ، جامعة تلمسان , 2005/2004.

61. عبدي نعيمة , "دور أليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات – دراسة حالة الجزائر ", مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ,تخصص مالية المؤسسة , جامعة ورقلة , 2009..

62. عمر علي عبد الصمد ", دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات " غير منشورة ,مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسير, تخصص مالية ومحاسبة , جامعة المدية , 2009/2008 .

63. فتحي قمانة ، التمويل البنكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس محاسبة ، المركز الجامعي بالمدية ،2005 .

64. لخلف عثمان – دور ومكانة الصناعات الصغيرة المتوسطة في التنمية الاقتصادية في الجزائر – رسالة ماجستير جامعة الجزائر1995

65. ماجد اسماعيل ابوحمام " اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية " ,"دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية " , رسالة ماجستير , غير منشورة, تخصص محاسبة, الجامعة الإسلامية, غزة .2009 .

66. هشام سفيان صلواتشي ،" تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل لتطبيق حوكمة الشركات وتحسين الأداء" ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ،2007-2008 .

67. هيثم يوسف محمد عويضة , "كينز و الكساد الكبير 1929 – قرأى في الأزمة 1929 و الأزمة الحالية " , بحث مقدم في اطار برنامج الدكتوراه , جامعة القاهرة , مارس 2010 .

68. هشام سفيان صلواتشي ", تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء" مذكرة ماجستير, غير منشورة , علوم التسير, تخصص إدارة الأعمال, جامعة البليدة , 2007/2008

69. يوسف حميدي , مذكرة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية , بعنوان "مستقبل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية ي ظل العولمة ", كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , جامعة الجزائر , السنة الجامعية 2008/2007 .

خامسا : المطبوعات :

70. السعيد الدراجي , " الازمة المالية العالمية : أسبابها و تداعيتها و أثارها على الاقتصاد العربي و البديل التمويل الاسلامي " , جامعة العلوم الاسلامية , قسنطينة

II. مراجع بالفرنسية :

71. Abdussalem Mahmoud Abu-Tapanjeh:The fundamental principals of corporate governance, organization of economic co-operation and development annotations,

72. Caplan, Robert & Atkinson, "Advanced Management Accounting", 2nd edition, Prentice- Hill International Inc., USA, 1989.

73. Benoit.pige,"audit et controle interne",Paris: edition EMS,2 edition,2001,

74. M.C.Jensen and W H Mekling, «Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structur», Journal of Financial Economics, [on line], October 1976

75. Gérard Sharreaux:Le gouvernement des entreprises «corporate governance théories et faits»,Economica, Paris,1997 .

III. مواقع الالكترونية :

76. http: // www. Cipe Arabia. org /files/htm/art

77. www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

78. http://auditorshassanmahmoud.blogspot.com/2011/12/blog-post_3325.html

79. http://www.jgxysx.net/wlkc/cwglx_second/admin/webedit /20109291454178 55.PDF

80. http://news.bbc.co.uk/hi/arabic/business/newsid_2617000/2617755.stm

81. http://www.gn4me.com/alalamalyoum/inner.jsp?page_no=2&art_id=58583

82. www.infotechaccountants.com

83. www.9alam.com/forums/attachment.php?attachmentid=1737&d …

الملاحق:

الملحق رقم (01) : استمارة الاستبيان .

القسم الأول : بينات عن هن الفئة المستهدفة و مؤسسة .

أولا: بيانات خاصة بالفئة المستهدفة .

س 01 : طبيعة الجنس المستهدف .

☐ذكر ☐أنثى

س 02 : ما طبيعة منصبك الذي تعمل فيه ؟

.....

س 03 : ما هي مؤهلاتك الدراسية ؟

متوسط أو ثانوي	
بكالوريا	
تقني سامي	
شهادة ليسانس أو مهندس دولة	
شهادة ماجستير فما فوق	

س 04 : ما عدد سنوات الخبرة في شغل المنصب ؟

من 1 سنة إلى 5 سنوات	
من 5 إلى 10 سنوات	
من 15 سنة فما فوق	

ثانيا : بيانات حول المؤسسة :

س 01 : ما هي طبيعة القانونية لمؤسستك ؟

مؤسسة ذات الشخص الوحيد	
مؤسسة ذات مسؤولية محدودة	
مؤسسة ذات أسهم	
مؤسسة ذات شراكة	

س 02 : ما هي دوافع اختيار مجال النشاط المؤسسة ؟

الجواب	
هوامش الربح القطاع عالية	
عدد منافسين قليل في القطاع	
وجود تشجيعات من طرف الدولة	
العلاقة مع تخصصكم	
أسباب أخرى	

ثالثا: بيانات حول أداء المؤسسة :

س01 : هل لديكم نظرة عن نشاط مؤسستكم على مدى السنوات القادمة ؟

نعم ☐ لا ☐

س 02 : هل تحددون أهداف مؤسستكم المراد تحقيها ؟

نعم ☐ لا ☐

س 03 : هل تصل مؤسستك إلى الأهداف المسطرة لها ؟

نعم ☐ لا ☐

س04 : هل لديكم خطة إستراتيجية لتنمية مؤسستكم ؟

نعم ☐ لا ☐

س 05 : ما هو مدى الخطة الموضوعة ؟

الجواب	الاختيار
أقل من 01 سنة	
من 01 سنة الى 05 سنة	
أكبر من 05 سنوات	

القسم الثاني :مدى لتبني لمبادئ و آليات نظام حوكمة :

فيما يلي مجموعة من الأسئلة التي تقيس مستوى تبني لنظام حوكمة، والمرجو تحديد الإجابة ، و ذلك بوضع علامة (*) في المربع المناسب لاختيارك

أولا: بيانات حول وعي مسئولي مؤسسة بحوكمة الشركات

س 01 : هل لديك علم بصدور ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية في سنة 2009 بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

☐ نعم ☐ لا

س 02 : هل تعرف بمفهوم مصطلح الحوكمة من قبل ؟

☐ نعم ☐ لا

س 3 :هل يملك المديرين و رؤساء المصالح بالمؤسسة المعرفة الكافية والتامة بالقوانين والتشريعات الواجب توافرها لتجسيد وتفعيل حوكمة الشركات ؟

☐ نعم ☐ لا

ثانيا: مدى شفافية و إفصاح المؤسسة في المعلومات .

س 01 : هل تتضمن المؤسسة هيئات رقابية خارجية لتأكد من صحة المعلومات ونتائج المؤسسة؟

☐ نعم ☐ لا

س 02 : هل يمكن للملاك الحصول على معلومات هامة تخص المؤسسة بصرفة منتظمة وفي الوقت المناسب ؟

☐ نعم ☐ لا

ثالثا : مدى دور أطراف المصلحة في المؤسسة .

س 01 : هل تتيح المؤسسة للأطراف المصلحة الفرصة للمشاركة في اقتراح برامج المؤسسة ومخططاتها؟

☐ نعم ☐ لا

س 02 :هل تسعى المؤسسة إلى تطوير آليات لمشاركة العاملين في تحسين أداء المؤسسة وزيادة فعاليتها؟

☐ نعم ☐ لا

س 03 : هل تقوم إدارة المؤسسة بالكشف عن أي ضرر قد يمس الملاك أصحاب المصلحة ؟

نعم ☐ لا ☐

قسم الثالث : معوقات تطبيق حوكمة في مؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

أولا : علاقة المؤسسة مع البنوك

س 01 : هل تجد صعوبة في حصول على قروض من البنوك ؟

☐ نعم ☐ لا

س 02 : فيما ماذا تتمثل الأسباب صعوبة حصول قروض من البنوك ؟

السبب	الاختيار	السبب	الاختيار
بسبب الوضع المالي للمؤسسة		عدم خضوع المؤسسة للقوانين التنظيمية	
عدم وجود ضمانات كافية		عدم وجود هيكل تنضمي للعمل	
ارتفاعا سعر الفائدة		عدم واقعية المعلومات التقارير المقدمة	
ضعف رأس مال الشركة		ضعف رقم الأعمال السنوي للمؤسسة	

ثانيا : علاقة المؤسسة مع الأطراف الخارجيين للمؤسسة .

س 01 : هل تلجأ إلى استشارت مكاتب الدراسات الخارجية لتسيير مؤسستك ؟

و إذا كانت إجابتك ب لا فحدد الأسباب هذا الاختيار .

☐ نعم ☐ لا

س 02 : ما هي أسباب رفض اللجوء إلى مكاتب الاستشارة ؟

ارتفاع الأجر الاستشارة		عدم ثقة في هذه المكاتب	
تفضل أن تسيير المؤسسة بنفسك		عدم تفضيل الكشف بمعلومات حول وضعية المؤسسة خوفا من تسربها	

✓ أسباب أخرى أذكرها

.....
.....

س 03 : ما هو رأيك بجذب مستثمرين داخل نواة المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

✓ إذا كانت إجابتك ب لا فحدد أسباب رفضك من هذه الأسباب

- سبب انعدام الثقة في المستثمرين الخارجيين ☐
- عدم القدرة على مراقبة التعاملات بين المساهمين ☐

ثالثا : معوقات استمرارية المؤسسات لصغيرة و المتوسطة .

س 01 : هل تسعى إلى تطوير مؤسستك و ترقيتها ؟

نعم ☐ لا ☐

س 02 : ما هي معوقات التي تواجهها ؟

معوقات مالية (موارد مالية)	
معوقات تنظيمية (هيكلة الوظيفية المؤسسة)	
معوقات تشريعية (قوانين و تشريعات)	

س 04 : هل تعرف انه هناك بورصة خاصة بمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ؟

نعم ☐ لا ☐

س 05 : هل تطمح إلى إدخال مؤسستك إلى بورصة ؟

نعم ☐ لا ☐

س 06 : ما هي معوقات دخولك مؤسستك إلى بورصة ؟

.....
.....
.....
.....

س 07 : هل علاقتك مع الموردين جيدة ؟

نعم ☐ لا ☐

س 8 : هل تسعى إلى ضمان مواردك المالية ؟

☐ نعم ☐ لا

- كيف تسعى إليها ؟

.....
.....
..

س 9 : ما هي المعيقات التي تواجه بقاء مؤسستك ؟

.....
.....
.....

أتقدم بكامل شكري و تقديري لسيادتكم على مساعدتي على نيل شهادتي ماستر في حوكمة المؤسسات و لقد استفد من أجوبتكم في زيادة معرفتي – شكرا -

الملحق رقم (2) :

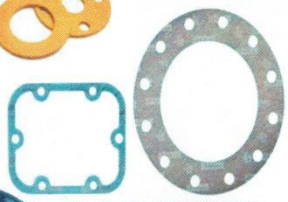
- **. أنواع منتجات مؤسسة فاجو :**

Acteur majeur dans la transformation et la commercialisation de joints d'étanchéité, nous avons le plaisir de vous proposer notre large gamme de matières et produits.

Industrie:

- **Matières à joint:**
  - Feuille de Klingerite: Simple, Armée, Graphitée, Haute Température...
  - Feuille de matière à joint en Fibres d'Aramide: Simple, Armée et Graphitée Armée.
  - Feuille de Liège Aggloméré: Noir, Marron, Liège Caoutchouc...
  - Rouleau et Feuille de Papier à joint: Torflex, Anti-échappement...
  - Feuille de Sandwich: Composite armée, graphitée ...
  - Plaque et rouleau de Caoutchouc: NBR, SBR, Silicone, Alimentaire, Néoprène...
  - Feuille de Téflon.
  - Plaque et Rouleau de Feutre.

- **Joints industriels:**
  - Joints SPI.
  - Colle Silicone en Tube.
  - Joints Toriques (à l'Unité, en Boites, Cordes).
  - Joints à Lèvres (Hydrauliques et Pneumatiques).
  - Joints de Chaudière (Trou d'Homme /de Poing /de Visite ...).
  - Tresses d'isolation thermique, Tresses d'étanchéité.
  - Bandes en Fibre de Verre et en Fibre Céramique.
  - Cordon pour isolation thermique.
  - Joints Spiralés.
  - Autres...



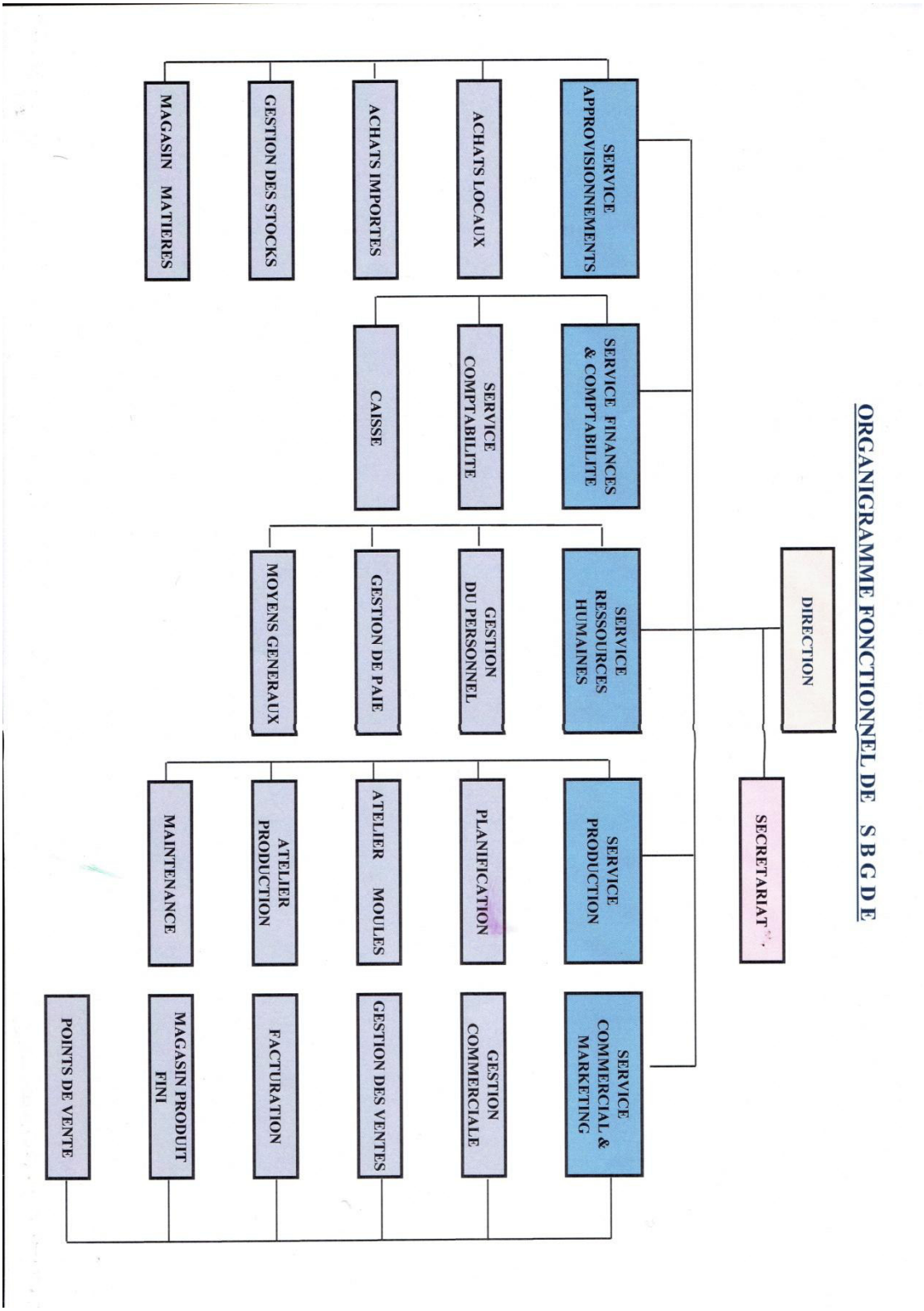
- **Joints spécifiques:**
  - Fabrication et Découpe selon la demande du client:
    - Joints pour machines et équipements industriels.
    - Joints pour irrigation.
    - Joints pour pompes et vannes.
    - Autres applications...

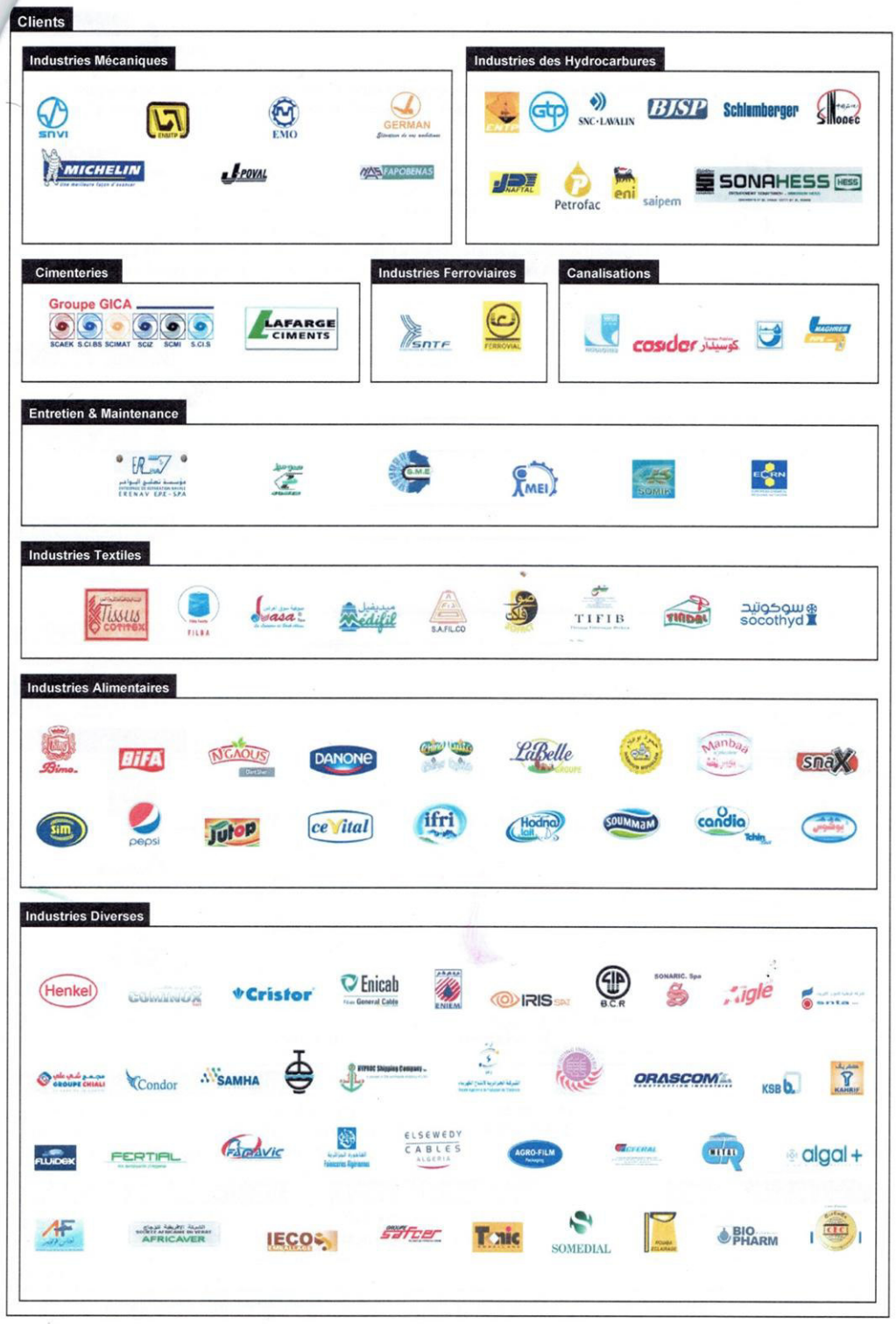
Automobile:

- Joints pour moteurs des véhicules légers.
- Joints pour moteurs des véhicules lourds.
- Joints pour engins.
- **Pochette de joints complète :** kit compresseur, kit de boîte de vitesse, joints de (culasse, carter, collecteurs, chemises, pompe à eau, huile, injection ...).

الملحق رقم (03) :

- هيكل التنظيمي ل مؤسسة FAJO :





الملحق رقم (4) : زبائن مؤسسة FAJO