جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير
تحت الرعاية السامية للسيد رئيس الجامعة
الأستاذ الدكتور عمر فرحاتي

الملتقى الوطني حول
إشكالية إستدامة المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الملتقى الوطني
حـــول
إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

المحاور

المحور الأول: دراسة أشكال و وسائل دعم الدولة الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
المحور الثاني: الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
المحور الثالث: متطلبات استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
المحور الرابع: المعايير المحاسبية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
المحور الخامس: دور الهيئات الحكومية في إستدامة المؤسسات.
المحور السادس: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومسؤوليتها المتعلقة بالإستدامة البيئية .
المحور السابع: قياس مؤشرات إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
المحور الثامن: الحلول والمقترحات لإستدامة المؤسسات الجزائرية

يـــومي
07/06
ديسمبر 2017

قاعه المحاضرات الكبرى ابوالقاسم سعد الله
بالقطب الجامعي بالشط

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي-
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

الملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
رئيس الملتقى	د. عوادي مصطفى
رئيس اللجنة العلمية	د. يونس الزين
مقرر اللجنة العلمية	د. رضا زهواني
رئيس اللجنة التنظيمية	د. موسى جديدي
نائب رئيس اللجنة التنظيمية	د. لعبيدي مهاوات
تاريخ إنعقاد الملتقى	يومي 06 و 07 ديسمبر 2017
البريد الإلكتروني للملتقى	Durabilite39@gmail.com

بطاقة معلومات المداخلة		
المحور رقم - -	متطلبات استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
عنوان المداخلة	الحوكمة كمدخل لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
الإسم واللقب	عمر الشريف	حفـاظ زحل
المؤهل العلمي	دكتوراه	-
الوظيفة	أستاذ التعليم العالي	أستاذة
التخصص	-	-
المؤسسة	جامعة باتنة - 1 -	جامعة سيدي بلعباس
ملاحظات	-	-

الحوكمة كمدخل لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الملخص:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في الاقتصاد والمجتمعات في مختلف دول العالم ، ولأن المؤسسات تتأثر كثيراً بأسلوب إدارتها في تحديد سلوكياتها وأهدافها، تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على ضرورة إتباع المبادئ السليمة لحوكمة المؤسسات بما يساهم في خلق الإحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة،حيث أن الإدارة الرشيدة تلعب دورا هاما في التسيير المستدام ، من خلال تدعيم الشفافية والإفصاح والعدالة والمساواة لإكساب المؤسسة صورة جيدة في السوقفي ظل مراقبة ومراجعة تحمي مصالح المساهمين ، بما يضمن جذب الاستثمارات، وهذا ما يحقق استدامة مصادر تمويلها وإستمراريتها، ومن هنا ظهرت أهمية تطبيق حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها كمنهج إداري يساعد على التفكير برؤى متعددة تأخذ بعين الإعتبار القيم الأخلاقية والإجتماعية والبيئية للوصول إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة مستديمة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التسيير المستدام، استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Summary:

Small and medium enterprises play an important role in the economy and societies around the world, and because institutions are heavily influenced by their management style in defining their behavior and objectives, the study aims to highlight the need to follow the sound principles of corporate governance to create the necessary precautions against corruption and mismanagement. Good governance plays an important role in sustainable management by strengthening transparency, disclosure, fairness and equality to give the institution a good image in the market under the supervision and review that protects the interests of shareholders, so as to attract investment, thus achieving the sustainability of its sources of financing. And hence the importance of implementing the governance of small and medium enterprises as an administrative approach that helps to think about multiple visions that take into account ethical, social and environmental values to reach sustainable SMEs.

Keywords: Governance, Small and Medium Enterprises, Sustainable Management, Sustainability of Small and Medium Enterprises.

مقدمة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المؤسسات الاقتصادية التي تلعب دوراً مهما في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في معظم دول العالم، وذلك لدورها الفعال في تشغيل العمالة قدرتها على توفير فرص العمل و زيادة الدخل ، حيث تساهم هذه المؤسسات في رفع الناتج الوطني و زيادة الإستثمارات والنشاط الإقتصادي، ولذلك تظهر أهمية حرصها على كفاءة العمليات الإدارية وفرص الحصول على التمويل وخفض تكلفة رأس المال بما يضمن استدامتها. وهذا مايبرر اتجاه المؤسسات الاقتصادية بما فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطةإلى الحوكمة لترسيخ الشفافية والمساءلة ، وحماية حقوق الأطراف الفاعلة بما يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تنمية الاستثمارات وتدفقها، وتعظيم الأرباح وتوفير فرص عمل جديدة، وتحقيق الأداء المؤسسي المنشود.

إن التحديات التي تواجة استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو استدامة تمويلها ، لكن في حقيقة الأمر إن التحدي الأهم هو كيفية ضبطها ووضعها في الطريق الصحيح من اجل تسيير وتمويل مستدامان، حيث تظهر أهمية تطبيق الحوكمة بما يمكن من وخلق نوع من الثقة واستقطاب التمويلات الداخلية والخارجية.

وعليه نطرح التساؤل الأتي :

كيف يمكن أن تساهم الحوكمة في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول دراسة أهم المواضيع الحوكمة والمؤسسات الاقتصادية، و نظرا لدور قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحيوي في الاقتصاد الوطني ، حيث انه دون ممارسات حوكمة سليمة، تكون المؤسسات غير قادرة على العمل بشكل أمثل، وخصوصا في ظل النظام العالمي الجديد وتمكين هذا القطاع الحيوي لتحقيق نمو مستدام تطوير مشاريعها على المدى الطويل الاستدامة على المدى الطويل.

أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة للتعرف على أهمية الحوكمة في استدامة المؤسسات الصغيرة المتوسطة واستمرارياتها، حيث تعتبر حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخلا هاما لتنمية الاقتصاد الوطني واستدامته. ت
- كما تهدف الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه حوكمة المؤسسات في استدامة ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستمراريتها في ظل التطورات وحدة المنافسة، حيث تعزز الممارسات الصحيحة لحوكمة بين المؤسسات المختلفة ومن ضمنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كفاءة العمليات الإدارية وفرص الحصول على التمويل وخفض تكلفة رأس المال وضمان استدامتها.وللإجابة على هذه الإشكالية تم التطرق للمحاور التالية:

أولا: مفهوم الحوكمة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

ثانيا: حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثالثا: أهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في استدامة المؤسسات واستمرا رايتها.

أولا: مفهوم الحوكمة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. **تعريف الحوكمة:** تعتبر حوكمة المؤسسات من الموضوعات المثيرة خصوصا بعدما اهتمت بها العديد من الدوائر الأكاديمية والاقتصادية العالمية كالبنك الدولي والصندوق النقدي حيث عرفاها على أنها :" الإدارة الرشيدة للشركات أو الاقتصاد بصورة عامة عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية .[1]

حيث يبين الجدول رقم 1 مجموعة من تعاريف الحوكمة

الجدول : مجموعة من تعاريف الحوكمة

الرقم	التعريف
1	هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المادية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة
2	هي مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم
3	هي مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركة لتعظيم ربحية هذه الأخيرة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين
4	هي: " وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين"

المصدر :غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة ،ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن،2017، ص 17.

فمن الناحية الاقتصادية تبرز أهمية الحوكمة في كونها تعمل على ضمان رفع الأداء المالي ، تخصيص أموال المؤسسة، تدعيم المركز التنافسي لها من خلال كسب ثقة أصحاب المصالح في السوق، بالإضافة إلى كونها تساعد على جذب الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية.[2]يشير مصطلح حوكمة الشركات Corporate Governanceإلى الخصائص التالية[3]:

- **الانضباط**: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- **الشفافية**: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- **الاستقلالية**: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛
- **المسائلة**: أي إمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- **المسئولية**: أي وجود مسئولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛
- **العدالة**: أي يجب إحترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- **المسئولية الإجتماعية**: أي النظر إلى المؤسسة كمواطن جديد.

الجدول رقم01: أصحاب المصلحة في المؤسسة وأهدافهم

أصحاب المصلحة	الأهداف
الإدارة العليا	الحوكمة، ثقافة المؤسسة، الاستراتيجيات، الكفاءة ، والأداء...
المساهمون	الربح، قيمة السهم في البورصة
الزبائن	خصائص المنتج، نوعية الخدمة، ثقافة الزبون،
الحوكمة	أمن المجتمع، السيادة، احترام القوانين، دفع الضرائب...
المجتمع المدني	الآثار البيئية والاجتماعية ، دفع الرسوم، المساهمة المالية...
العمال	الأجر، الأمن الوظيفي، ظروف العمل، الرضا الوظيفي.
الموردون	سعر وحجم الشراء، الاستمرارية، الشراكة...
البنوك	أنظمة الدفع ومرونتها، إمكانية الإقراض..
المستثمرون	معلومات حول السيولة، وقابلية السداد.
شركات التأمين	مستوى التعاون مع المؤسسة في مجال التأمينات

المصدر: وهيبة مقدم وباب عبد القادر، المسؤولية الاجتماعية ميزة إستراتيجية خالقة للقيمة (حالة شركة سونطراك)، مجلة الاقتصاد والتسيير، مطبوعات كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2008، ص 423.

2. ركائز حوكمة المؤسسات:

هناك ثلاث ركائز أساسية لحوكمة الشركات وهي :[4]

- **السلوك الأخلاقي**: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام لأخلاقيات وقواعد السلوك المهني، والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة لمنشأة، والشفافية عند عرض المعلومات المالية.

- **الرقابة والمسائلة:** وذلك من خلال تفعيل دور أصحاب المصالح كالهيئات الإشرافية العامة مثل هيئة سوق المال، أو الأطراف المباشرة للإشراف والرقابة (المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة)، والأطراف الأخرى (موردون ، العملاء ، المقرضون)

- **إدارة المخاطر:** أي وضع نظام لإدارة المخاطر والإفصاح عنها وتوصيلها لأصحاب المصلحة.

معايير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة الشركات: عام 2004. وتتمثل في:[5]

1. **تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة للمؤسسات:**

تعمل حوكمة الشركات علي تشجيع شفافية الأسواق وفعاليتها، وأن تكون متناسقة مع حكم القانون، وأن تحّدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

2. **حقوق حملة الأسهم ووظائف الملكية الرئيسية:**

تعمل الحوكمة على ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم؛ مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة حائزي أقلية الأسهم.

3. **المعاملة العادلة لحملة الأسهم:**

وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها،أو من الاتجار في المعلومات الداخلية،وكذلك حق هم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4. **دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:**

تعمل الحوكمة على الإقرار بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون أو عبر اتفاقيات متبادلة، وتشجيع التعاون الفعال بين الشركات وبين أصحاب المصالح من أجل خلق الثروة وفرص العمل واستدامة مشاريع الأعمال السليمة من الوجهة المالية.

5. **الإفصاح والشفافية:**

على إطار حوكمة الشركات ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح.

6. **مسؤوليات مجلس الإدارة:**

تعمل حوكمة الشركات على ضمان التوجيه الإستراتيجي للشركة، والرقابة الفعّالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، وضمان مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة وحملة الأسهم.

ثانيا. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

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. والإحصائيات 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 نسبة 99.6% من مجموع المؤسسات، وفي ألمانيا 90%،اليابان 99.3 % وفي أوربا 99.8 %.

وتدل الإحصائيات أيضا بأن القفزات والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية الكبرى تتم في إطار المؤسسات والشركات الصغيرة. وحتى في المؤسسات الكبرى تحدث هذه التطورات في الوحدات والشركات الصغرى التابعة لها. ولهذه المؤسسات قدرة على التطور والنمو والاستمرارية بالرغم من تعرضها الدائم لعمليات الاختفاء والظهور نتيجة لعمليات الإفلاس والتكوين الملازم ينلها.[6]

1. تعريف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

يعرف البنك الدولي المؤسسات الصغيرة على أنها المؤسسات التي يعمل بها 50 عامل وإجمالي الأصول والمبيعات حتى 3 مليون دولار ، والمؤسسات المصغرة (المتناهية الصغير) حتى 10 عمال والمبيعات الإجمالية السنوية حتى 100 ألف دولار ، وإجمالي الأصول حتى 10 آلاف دولار ، بينما المشروعات المتوسطة حتى 300 عامل وإجمالي الأصول والمبيعات حتى 10 مليون دولار ، وما زاد عن ذلك فيصنف بالمؤسسات الكبيرة[7].

المعايير المستعملة في التعاريف : أي تعريف قد يقدم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبني في الغالب أما على أساس الكمي أو النوعي [8]:

- ✓ التصنيف على أساس المعيار الكمي: يعتمد على المعايير التالية : حجم العمالة ومبلغ رأس المال ، حجم الإنتاج ، القيمة المضافة ، وقيمة المبيعات ، والحصة السوقية .
- ✓ **التصنيف على الأساس النوعي**: يعتمد على المعايير التالية : المستوى التقني المستخدم ، والطبيعة التسويقية للمؤسسات ، سواء كانت موجهة إلى السوق المحلية أو الدولية .

2. خصائص وميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي جعلتها قادرة على الحد من البطالة

من بين خصائص وميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي جعلتها قادرة على دفع وتيرة التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإسهام في الحد من البطالة نذكر ما يلي: [9]

- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية باستحداث أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمة لم تكن موجودة من قبل وكذا إحياء أنشطة اقتصادية تم التخلي عنها كالصناعات التقليدية؛
- إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات العمومية أو بفعل تقليص حجم العمالة فيها نتيجة إعادة الهيكلة والخوصصة وهو ما يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة؛
- استحداث فرص عمل جديدة سواء بصورة مباشرة، وهذا بالنسبة لمستحدثي المؤسسات أو بصورة غير مباشرة عن طريق استخدامهم لأشخاص آخرين، ومن خلال الاستحداث لفرص العمل يمكن أن تتحقق الاستجابة السريعة للمطالب الاجتماعية في مجال الشغل، كما أن هذه المؤسسات تسعى إلى توفير العمل للعمال الذين لايلبون احتياجات المؤسسات الكبرى، وتدفع في العادة أجورا أقل مما تدفعه المؤسسات الكبرى، حيث تكون في المتوسط مؤهلاتهم العلمية أدنى من تلك التي يتحصل عليها الذين يعملون في المؤسسات الكبرى، كما هو الشأن في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يتزايد باستمرار عدد العاملين في المؤسسات الصغيرة. ففي الفترة مابين 1988 و 1992 فإن نسبة 70% من النمو الوظيفي حدث في هذه المؤسسات والتي تستقطب العديد من الأفراد الذين لم يسبق لهم العمل، وبالتالي تساهم في تخفيض حجم البطالة؛
- استعادة كل حلقات الإنتاج غير المربحة التي تخلصت منها المؤسسات الكبيرة من أجل إعادة تركيز طاقاتها على النشاط الأصلي؛

- يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية مما يجعلها أداة فعالة هامة لترقية وتثمين الثروة المحلية وإحدى وسائل الاندماج والتكامل بين المناطق؛
- يمكن أن تكون حلقة وصل في النسيج الاقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطه لباقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها والتي تشترك في استخدام ذات المدخلات؛
- تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستخدميها ومستخدمهم كما تشكل مصدر إضافيا لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الاقتطاعات والضرائب المختلفة؛
- تشكل إحدى وسائل الإدماج للقطاع غير المنظم والعائلي؛
- تتماشى مع ظاهرة وفرة العمل وقلة رأس المال لأنها تستخدم فنون إنتاج بسيطة؛
- سهولة تكوين هذه المؤسسات، فهي لاتحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، ويمكن أن تكون على شكل مؤسسة أفراد أوشركات تضامن، كما أن الإجراءات الإدارية المرتبطة بتكوينها تكون مبسطة.

ثانيا . حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولا. تعريف حوكمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة: تعرف بأنها: "مجموعة من العلاقات بين المالك مدير ومجموعة من الأشخاص يجمعهم مجلس الإدارة.وقد وافق هؤلاء الأفراد، الذين هم مستقلون إلى حد كبير عن الإدارة والمساهم المسيطر، على دعم هذا المالك مدير بخبرتهم وخبرتهم من أجل تحسين القرارات وضمان النمو المستدام للشركة[10]."

توسع تطبيق الحوكمة في الميدان الاقتصادي وبروز سماتها في كل قطاع، خاصة وأن دورها أظهر أهمية كبيرة في التنمية الاقتصادية، ذهب بذلك إلى توسعها وتطبيقها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.نظرا للدور الاقتصادي التي تلعبه المؤسسات الاقتصادية الصغيرة، فأدى هذا إلى اهتمام المختصين بمحاولة إسقاط مفاهيم الحوكمة، خصوصيتها وكذا إستراتيجيتها على هذا النوع من المؤسسات الذي يعرف قطاعه منافسة كبيرة، فالاحتياج الأداء والفعالية في التسيير من أولويات الصدود للمنافسة ولتقلبات المحيط.حتما الأداء الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة له علاقة مباشرة بطريقة حوكمتها الأمر الذي يولد خصوصيات نظام حوكمتها بصفة أكثر وضوحا. إذن هناك ميكانيزمات وظيفية داخلية وخارجية وعلاقات وكالة بين أصحاب المصالح لهذا من النوع المؤسسات يحددون هذه الخصوصيات.فخصوصيات نظام حوكمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة نجد فيه:[11]

– ميكانيزمات وظيفية؛
– علاقة مالك– مسير؛
– علاقة مؤسسة – حقوق (زبائن)؛
– علاقة مؤسسة – مستخدمين.

1. الميكانيزمات الوظيفية :

إن المسيرين خاضعين إلى ميكانيزمات وظيفية داخلية وخارجية وهذا طبعا راجع لفرض المحيط وجوده على المؤسسة، إن الميكانيزمات الخارجية التي يجب على المسير تطبيقها، تعمل على تأمين حقوق المساهمين وكذا كل التحويلات التي قد تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بينها وبين مختلف أصحاب المصالح هذه الميكانيزمات الخارجية مدعمة بميكانيزمات داخلية بارزة كمجلس الإدارة الذي يعمل على محاولة المحافظة على التسيير الجيد وعلى تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة

2. علاقة مالك– مسير :

عامة هذه العلاقة لا تشكل مصدر مشاكل، لأنه في أغلب الحالات لا يوجد انفصال في الملكية بين مالك ومسير عند هذا النوع من المؤسسات.

3. علاقة مؤسسة– حقوق :

يتضح لنا أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تهتم أكثر 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..)

4. علاقة مؤسسة– مستخدمين :

يمثل المورد البشري قاعدة المؤسسة، فبالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ونظرا للعدد الضئيل لليد العاملة مقارنة بالمؤسسات الكبرى فاهتمام الحوكمة بهذا العنصر يبقى عاملا جوهريا نظرا لقدرته على إنشاء القيمة واكتسابه لكفاءة وتجربة.

إن التعريف الأنسب للحوكمة ب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أشار إليها(2014) Abou-El-Fotouh، الذي ينص على أن حوكمة المؤسسات هي عبارة عن مجموعة من القواعد والأنظمة والهياكل، وذلك بهدف تحقيق الأداء الأمثل، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.من خلال تنفيذ الأساليب المناسبة والفعالة .للحوكمة ذلك، يشير إلى الأساليب الداخلية أو النظم التي تنظم وتحكم العلاقة بين الأطراف الفاعلة أو الأطراف المشاركة في أداء المنظمة.ويدعم استدامة المنظمة على المدى الطويل في هذه العملية، في حين يتم أيضا تحديد المسؤولية والمساءلة من خلال مجلس الإدارة.[12]

اسباب اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالحوكمة: [13]

- يمهد التطبيق السليم للحوكمة لأي نمو المؤسسات المحتمل مستقبلا بيعها أو تعزيز القدرة على جذب مستثمرين جدد بدلا من اللجوء إلى البنوك والاعتماد على قروض عالية الفائدة
- تؤدي الممارسة السليمة للحوكمة إلى تحسين نظام الرقابة الداخلية مما يؤدي إلى المسألة والى هامش ربح أكبر ناتج عن دعم آلية الضبط الداخلي التي تحد من الخسائر والاختلاسات.
- تؤدي الحوكمة إلى تحرير المساهمين من المهام الإدارية أو التنفيذية كما يؤدي إلى تقليل النزاعات بين المساهمين الذين يشغلون مناصب إداريةوالمساهمين الآخرين يظهر هذا التأثير بوضوح في المؤسسات المملوكة لعدد من المساهمين نتيجة عدم وضوح الفرق بين صفة المالك وصفة المدير.

الشكل رقم 02: إطار حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المصدر: رحيم حسن ، يحي دريسي، حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ومتطلبات تأهيلها للاندماج في الاقتصاد العالمي، مجلة الأكاديمية العربية، الدانمرك ، 2014، رقم 14 ، ص 124. المقال متوفر على الموقع: تاريخ الاطلاع 25- 09- 2017.

http://platform.almanhal.com/Reader/Article/71541

ثالثا: أهمية الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطةلاستدامتها واستمراريتها

1. العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق أهدافها وتطورها مجموعة من العناصر الأساسية نوجزها فيما يلي:[14]

1- **وضع أهداف إستراتيجية** :يصعب إدارةالأنشطة المتعلقة بأي مؤسسة دون تواجد أهداف تمكن من توجيه وإدارةأنشطة المؤسسة سواء تلك التي تتعلق بالإدارة أو العاملين ، ويجب أن تؤكد هذه المبادئ على المناقشة الصريحة، مع ضمان منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة الحوكمة.

2- **ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا:**

تعد الإدارة العليا عنصرا أساسيا في الحوكمة، في حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا تجاه أعضاء الإدارة العليا، ولذلك يجب على هذه الأخيرةأن تمارس دورها في الرقابة على المديرين التنفيذين المتواجدين، وتجدر الإشارةإلى انه يجب اختيار المديرين، وأعضاء مجلس الإدارة على أساس المهارات والمعارف اللازمة

3- **الاستفادة الفعلية من عمل المراجعة الداخلية والخارجية:**

يعتبر الدور الذي يلعبه المراجعون الداخليون والخارجيون دورا حيويا بالنسبة لعملية الحوكمة لذا يجب على مجلس الإدارةوالإدارة العليا إدراكأهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالمؤسسة ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعة.

4- مراعاة توافق نظم الحوافز مع أنظمة المؤسسة:

يتوجب على مجلس الإدارةأن يصادق على الإمكانات الخاصة بأعضاء الإدارة العليا، وتوضيح نظم الأجور والرواتب وفق السياسة العامة للمؤسسة.

5- مراعاة الشفافية في تطبيق الحوكمة:

الشفافية مطلوبة لتدعيم تطبيق الحوكمة إذا يتوجه المتعاملون مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما فيهم البنوك إلى المؤسسة التي تطبق الحوكمة بكل شفافية ووضوح، حيث يجب أن يشمل الإفصاح هيكل مجلس الإدارة ، والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز وغيرها.

الشكل رقم03 : العناصر الأساسية للتطبيق السليم للحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المصدر : من إعداد الباحثيين بناءا على المرجع بن عزوز بن علي، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، مخبر العولمة واقتصاديات شمال، العدد 05، جانفي2008، ص ص 124 125.

ثانيا . مجالات الحوكمة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1. أهمية الحوكمة في إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من الضروري تحديد الخطوط الواضحة للمسؤولية والقدرة على المساءلة والاستفادة القصوى من فاعلية مجلس الإدارة في ممارسة وظائفه وتفعيل هياكله لاسيما لجنة التدقيق وعمل المدققين الداخليين والخارجيين ، نظرا لأهمية العمل الرقابي الذي يقومون به، وتتوزع مسئولية إدارة المخاطر في الشركة على كل من:

أولا.مجلس الإدارة:على مجلس الإدارة مراقبة المخاطر التي تحيط بنظام المراقبة في الشركة، ويلتزم أعضاء مجلس الإدارة الاطلاع على كافة القضايا التي تخص الشركة وعدم استغلالهم موقعهم لتحقيق مكاسب شخصية، وأن يكونوا موضع ثقة ونزاهة في أدائهم لأعمالهم .ويمكن لمجلس الإدارة إنشاء إدارة أو لجنة تتولى إدارة المخاطر وتتضمن مسؤولياتها الآتي:

- تحليل جميع المخاطر المرتبطة بأنشطة الشركة؛
- تطوير منهجيات القياس والضبط لكل نوع من أنواع المخاطر؛
- تحديد سقوف المخاطر وتسجيل حالات الاستثناء عن سياسة إدارة المخاطر؛
- تزويد مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية العليا بمعلومات عن منظومة إدارة المخاطر في الشركة؛
- . يتم التعاون بين هذه اللجنة أو اللجان الأخرى الموجودة في الشركة لإنجاز مهامها.[15]

ثانيا. لجنة التدقيق تقوم المؤسسات الكبرى التي تمارس حوكمة المؤسسات بشكل عام بإنشاء هيئة حوكمة خاصة، وهي لجنة التدقيق التي تركز بشكل رئيسي على ثالثة مجالات هي :التقارير المالية وإدارة المخاطر والرقابة الداخلية والخارجية.[16]

3. دور الحوكمة في تحسين جودة المعلومات المالية للمؤسسات الصغيرة المتوسطة[17]

إن التطبيق السليم لحوكمة الشركات يشكل المدخل الفعال لتحقيق جودة المعلومات والتقارير المالية، إذ تعتبر احد المعايير الأساسية للحوكمة من خلال إبراز دقة وموضوعية التقارير المالية، إلى جانب الالتزام بالقوانين والتشريعات .لذا يتعين مراعاة مجموعة من الآليات التي تكفل جودة المعلومات في تطبيق مبادئ الحوكمة التي من أبرزها:

يجب أن تشتمل التقارير المالية على النتائج المالية والتشغيلية للشركة وتبين الأداء المالي وملاحظات مراجع الحسابات على القوائم المالية لإضفاء طابع الصدق والشرعية، كما تعمل على تحسين عمليات تقييم العلاقات فيما بين الشركات والمجتمعات التي تعمل بها من خلال تقديم معلومات عن سياساتها المتصلة بأخلاقيات المهنة والبيئة والتزاماتها في نطاق السياسة العامة، كما يعد تقديم معلومات عن هياكل الملكية وسياسات ممارسة السلطة في الشركات وبصفة خاصة ما يتعلق بتوزيع السلطة، بمثابة عنصر هام لتقييم أساليب ممارسة حوكمة الشركات، وكذا التقييم السليم لتكاليف الوكالة ومنافع خطط المرتبات والحوافز ومدى فاعليتها .كما ان في من المفيد الإفصاح عن المخاطر المستقبلية وعن المعلومات المتعلقة بما إذا كان هذه الشركات لديها نظام لمتابعة المخاطر أملا.

- يجب إعداد المعلومات ومراجعتها والإفصاح عنها وفق احدث إصدارات المعايير المحاسبية والمالية، ما يساهم بدوره في تحسين قدرة المستثمرين والمساهمين على متابعة أداء الشركة من خلال توافر معلومات ذات شفافية وجودة محكومة بمعايير محاسبة ومراجعة مقبولة ومتعارف عليها.
- يجب أن تتيح قنوات نقل المعلومات إمكانية وصول مستخدمي تلك المعلومات إليها بصورة تتسم بالعدالة وملائمة التوقيت وانخفاض التكاليف، فإن كان الإفصاح عن المعلومات يعد أمرا ملزما بمقتضي التشريعات، فان تصنيف وحفظ المعلومات والوصول إليها يمكن أن يتصف بالمشقة وارتفاع التكلفة .وبالتالي فقنوات نقل المعلومات لها من الأهمية ما يوازي محتوى المعلومات ذاتها .

ثالثا. العلاقة بين التأهيل وتطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:[18]

يلعب تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دورا هاما في تغيير مسارها الإداري والتنظيمي بما يخدم مصالح المؤسسة وذلك من خلال تحسين العلاقات بين أصحاب المصالح الأمر الذي يمهد الطريق نحو تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات وعلاقة الوكالة, وذلك من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- الإدارة (إستراتيجية، تنظيم).
- إدارة الموارد البشرية.
- التسيير المالي والمحاسبي.
- وظيفة التسويق.

حتى يتم تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، فأول ما يجب أن يتحقق هو إبراز **علاقة الوكالة**، وحتى يتحقق هذا الأمر يجب تأهيل المؤسسة على مستوياتها الرئيسية أي من الجانب الإستراتيجي، التنظيمي، البشري، المالي و المحاسبي و حتى الجانب التسويقي, وهذا ما سنحاول توضيحه مع التركيز على **أثر ذلك على حوكمتها** في النقاط التالية:

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

إن نمط الحوكمة 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، 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 حوكمة فعال في هذا المجال المهم للمؤسسةوذلك 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.

- **تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوىالموارد 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 مردودية المؤسسة. يتبين لنا أنه من الضروري تأهيل وظيفة الموارد البشرية،

خاصة وأنها تمثل جوهر الحوكمة، فمن خلال دعم هذه الوظيفة بواسطة عملية التأهيل، تتحسن العلاقات بين الأفراد و في هذه الحالة يمكن تطبيق الحوكمة داخل المؤسسة.

- **تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى المالي، المحاسبي والمراقبي:**

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 المراقبي، كما تمكن المؤسسة من تحسين أدائها المالي من خلال تحليلها لتكاليف وقدرتها على التنبؤ بتوفر المعلومات المالية والمحاسبية اللازمة لذلك.

- **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.

الخاتمة

تعتبر الحوكمة مدخلا هاما لتحقيق التنمية الاقتصادية، ورفاه المجتمعات من خلال ترسيخ الشفافية والمساواة والعدل والمساءلة وحماية مصالح الأطراف الفاعلة، حيث تلعب دورا هاما في تعزيز النظام القانوني والممارسات الإدارية وضبطها ومراقبتها من اجل تحقيق الأهداف والأداء.

- تقلل الحوكمة من احتمالات تعرض المؤسسات للمخاطر المختلفة،
- إن الالتزام بالشفافية و المسؤولية والعدل والنزاهة يمكن أن يعزز المسؤولية البيئية والاجتماعية والأخلاقية، من خلال بناءعلاقات مثمرة وطويلة المدى مع أصحاب المصالح بما في ذلك الدائنين والعاملين والعملاء و الموردين ومجتمعهم المحلي. تساهم الحوكمة في مكافحة الفساد المالي والإداري الذي يعيق تنميتها واستدامتها .
- تساهم الحوكمة المؤسسات في تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق النمو المستدام.
- أهمية تطوير نظام حوكمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمحرك رئيسي لتعزيز قدرة هذه المؤسسات على التطور وتأهيلها للاستثمار بكفاءة عالية من خلال إرساء معايير لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تفتح حوكمة المؤسسات أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أبواب وآفاق جديدة للنمو والازدهار، وتسهم الممارسات السليمة في البيئة الاقتصادية على تعزيز الجودة وتحقيق الاستدامة على المدى البعيد، ما يعزز ثقة القطاعات المالية المال الأسهم بمساهمة تمويل القطاع واستدامته.
- تعزز الممارسات الصحيحة لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كفاءة العمليات الإدارية وفرص الحصول على التمويل وخفض تكلفة رأس المال بما يضمن استدامة المشاريع.

التهميش:

[1]غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة ،ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن،2015، ص 17.

[2]Fadoie .M, « la Responsabilité sociale de l'entreprise » : Définitions, théories et concepts, revue de centre bancaire, paris, France, 2011, pp 2 3.

[3]. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، عين شمس، مصر، 2005، ص 05.

[4]بوسلمة حكيمة، نجوى عبد الصمد، دور الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة، الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة ، 25 26 نوفمبر ، 2013، ص5.

[5]www.oecd.org.com

[6]https://accdiscussion.com/acc12371.html، مقال اهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تاريخ الاطلاع 25 -09- 2017

[7]ليلى لولاشي، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة مساهمة القرض الشعبي الوطني ، رسالة ماجستير 2005، ص 54.

[8]: دريس يحيي " اليات و سبل تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للاندماج في الاقتصاد العالمي (حالة الجزائر) " مجلة بحوث اقتصادية عربية تصدر عن الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية العدد 55-57 صيف ،خريف 2011 ، ص ص69 70.

[9]لرقط فريدة، بوقاعة زينب، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، ماي 2003، جامعة سطيف، الجزائر.

[10]Rapport du Groupe de travail Sur la gouvernance des PME au Québec.mai 2008

[11]ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر,2009.

[12]Lawrence Mpele Lekhanya, Leadership And Corporate Governance Of Small And Medium Enterprises (Smes) In South Africa: Public Perceptions, Corporate Ownership & Control / Volume 12, Issue 3, Spring 2015, Continued – 2, Pp 216 217.

[13]هاني ابو الفتوح ، أهمية حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، منتدى المشروعات الصغيرة والمتوسطة، التوجه الاستراتيجي للحاضروالمستقبل، الاسكندرية، مصر، 16-17 يوليو، 2009، ص 03

[14]بن عزوز بن علي، مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المصرفي، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، مخبر العولمة واقتصاديات شمال، العدد 05، جانفي 2008، ص ص 124 125.

[15]سفير محمد، حيدوشي عاشور، دور حوكمة الشركات في تدعيم نمو واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة اقتصاديات المال ، والأعمال،2017، ص ص 280 281.

[16]Corporate governance and small & medium businesses Elena Bundaleska and Makedonka Dimitrova and Zdenka Nikolovska University American College Skopje, Macedonia
November 2011, p12, Online at http://mpra.ub.uni-muenchen.de/41971/ MPRA Paper

[17]سفير محمد، حيدوشي عاشور، دور حوكمة الشركات في تدعيم نمو واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، ص ص 280 281.

[18]صلواتشي هشام سفيان، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء دراسة حالة مؤسسة جتوب، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سعيد دحلب البليدة.2008.