

تفعيل الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أ/ بن عودة صليحة⁽¹⁾

الملخص:

لقد توصلت بعض الدراسات إلى أن أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤكد على أن تطبيق الحوكمة المؤسسية فيها يعمل على تحسين الأداء بها على كافة المستويات سواء الفردي أو الكلي للمؤسسة، مع وجود تقبل واضح لتبني هذا النظام، لكن يشترط توفير البيئة الملائمة لذلك وعلى رأسها التكوين والتوعية بأهمية وفوائد الحوكمة المؤسسية وانعكاساتها المثمرة البعيدة الأمد.

وفي هذا الإطار ينبغي تركيز الاهتمام على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة وأنها أضحت تعد المكون الرئيسي لقطاع الأعمال، لا سيما في ظل تباطؤ وتيرة تطبيق مفهوم الحوكمة، وتفعيل آلياتها وتواضع نتائجها.

الكلمات المفتاحية: تفعيل، حوكمة المؤسسات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Résumé:

Quelques études ont révélé que la majorité des petites et moyennes entreprises assurent pratiquement que l'application de la gouvernance d'entreprise améliore la performance à tous les niveaux, individuel ou total, avec une acceptation limpide d'adopter ce système, en exigeant un environnement approprié en commençant par la formation et la sensibilisation de l'importance de la gouvernance de l'entreprise et ses avantages à long terme.

Et dans ce contexte, l'attention devrait se concentrer sur les petites et moyennes entreprises, d'autant plus qu'elles sont devenues les principales composantes du secteur des affaires, notamment sous la lenteur de l'application de la notion de gouvernance et d'activation des mécanismes et des résultats de l'humilité.

Mots Clés : Activation, gouvernance, entreprise, petites et moyennes entreprises.

1 - أستاذة مؤقتة بكلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.

Abstract:

Some studies have found that the majority of small and medium-sized businesses confirm that the application of corporate governance improves performance on all levels, whether individual or total, with a clear acceptance of adopting this system, requiring an appropriate environment starting with training and raising awareness of the importance of corporate governance and its long-term benefits.

And in this context, attention should focus on small and medium-sized enterprises, especially since it has become the main component of the business sector, particularly in view of the slowness of the application of the notion of governance and activation of the mechanisms and results of humility.

Keywords: Activation, corporate governance, small and medium enterprises.

مقدمة:

لقد ازداد الحديث في السنوات الأخيرة عن موضوع حوكمة المؤسسات، حيث نال اهتمام عالمي كبير نظرا لدورها في حماية المؤسسات من التعرض لحالات التعثر والفشل الإداري والمالي، ومخاطر التصفية والخروج من بيئة الأعمال من جهة، وعملها على رفع قيمة المؤسسة في السوق وضمان بقائها واستمرارها على المدى الدولي والإقليمي والمحلي من جهة ثانية.

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الراهن باهتمام مخططي السياسات الاقتصادية والاجتماعية في مختلف دول العالم المتقدمة والنامية على حد سواء، حيث أجمع الباحثين على حيوية هذا القطاع باعتباره أفضل وسائل الإنعاش الاقتصادي نظرا لسهولة تكيفه ومرونته التي تجعله قادرا على فتح آفاق عمل من جهة، ورفع تحديات المنافسة وغزو الأسواق الخارجية في ظل اقتصاد السوق من جهة أخرى.

في إطار سعي الجزائر الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، والذي سيكون له انعكاسات ملحوظة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فقد تدخلت الدولة من خلال وضع آليات تمكن المؤسسات الجزائرية، وعلى وجه الخصوص الصغيرة منها والمتوسطة من الصعود في وجه المنافسة القوية التي ستواجهها، حيث تم تبني برنامجين أساسيين لتأهيلها، الأول هو برنامج وطن تشرف عليه وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطار القانون التوجيهي 01-

18 لا سيما المادة الثامنة عشر منه، أما الثاني فيتم بالتعاون بين الوزارة و الاتحاد الأوروبي و هو ما يعرف ببرنامج «ميدا» أو الذي يهدف إلى رفع قدرتها التنافسية لتتمكن من الصمود أمام المؤسسات الأوروبي.

ولمواصلة مسار الدعم المباشر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وفي إطار برنامج التنمية الخماسي (2010-2014). فقد اصدر مجلس الوزراء عدة توصيات لمساندة هذه الفئة من المؤسسات من خلال بيانات المجلس الأول المنعقد في جويلية 2010 أو الثاني المنعقد في فيفري 2011.

إن تطبيق حوكمة المؤسسات ليس مرتبط فقط بالمؤسسات الكبرى، بل مرتبط بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا بالنظر إلى الحيز الذي تشغله هذه الأخيرة في المجتمع، وباعتبارها قوة اقتصادية كبيرة لما يميزها من خصائص كسهولة إنشائها وانخفاض حدة مشاكل الوكالة فيها.

يعود سبب اختيار هذا الموضوع إلى مدى تأثير حوكمة الشركات على مستقبل الاستثمار، خاصة وإن الجوائز مقبلة على انضمام، وأيضا مدى أهمية الحوكمة كآلية لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها أهم روافد عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل الدولة.

أما أهمية الموضوع فتكمن في كونها محاولة لمعرفة مدى إمكانية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما ينتج عن تطبيق تلك المبادئ من تحسين الأداء وتطويره ومعالجة الممارسات الخاطئة للإدارة. وعليه فتكمن أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- محاولة فهم حوكمة المؤسسات الأمر الذي يساعد على تطوير قدرات المديرين داخل المؤسسة.
- التعرف على واقع تبني الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- إظهار أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأحد العناصر الضرورية المكونة للاقتصاد الوطني من خلال إلقاء الضوء على واقعها في الجزائر.

وتكتسب الحوكمة أهمية خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما لهذه الأخيرة من دور فعال في السياسات الاقتصادية للدول وتأثيرها على الاقتصاد. ولأن المؤسسات تتأثر كثيرا بأسلوب إدارتها، فإن الحوكمة تلعب دورا بارزا في اكتساب المؤسسة صورة جيدة في السوق من خلال تحقيق الأداء المتميز لتمكينها من مواجهة المنافسة الشديدة خاصة في ظل العولمة.

فهل تساهم مبادئ حوكمة الشركات حقيقة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكيف يمكن تفعيلها داخل هذه المؤسسات؟.

وتتفرع على هذه الإشكالية عدة تساؤلات تتمثل في:

- هل يملك أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إطلاعا كافيا حول موضوع حوكمة المؤسسات؟

- هل تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظام الحوكمة المؤسسية بمختلف مبادئه؟

- هل تهتم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمصالح الأطراف التي لها علاقة بها؟.

للإجابة على هذه الإشكاليات سيتم دراسة هذا الموضوع من خلال تحديد ماهية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (أولا)، مع تبيان مجالات الحوكمة في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ثانيا).

أولا.- ماهية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تصنف المؤسسات الاقتصادية من حيث الحجم إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة، ومؤسسات كبيرة، وهذا التصنيف يعتبر مفيدا في عدة مجالات، لذلك فإعطاء مفهوم واضح وموحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل نهائي مع وضع الحدود الفاصلة بينها وبين باقي المؤسسات الأخرى خاصة بعد انتشار المصطلح انتشارا واسعا في مختلف دول العالم يعتبر في غاية الأهمية، لكن في الواقع هذا لا يزال يكتنفه الغموض وعدم الرؤية في تحديد معناه الدقيق. لهذا سيتم إعطاء مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومراحل تطورها في الجزائر (I)، أما أهمية هذه المؤسسات والعراقيل التي تواجهها سيتم دراستها تبعا (II).

I.- مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومراحل تطورها في الجزائر:

على الرغم من أهمية المشروعات الصغيرة وانتشارها في دول العالم كافة إلا أنه يوجد تناقض في تحديد مفهوم "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" من اختلاف المواقع التي تستند إليها المفاهيم. والمعروف أن ثمة مواقع عدة متداولة أبرزها ما يتصل بما يمكن أن يسمى "الاختصاص"، أو ما يرتبط ببعض عناصر التحليل والتصنيف. وبكلام آخر فإن التحديد القانوني للمؤسسات ليس بالضرورة هو التحديد الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي أو الإداري. وعليه سيتم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشريعات المقارنة والقانون الجزائري (آ)، وأيضا مراحل تطورها في الجزائر (ب).

آ.- صعوبة وضع تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك من يصنف المؤسسات حجماً بحسب رساميلها وموجوداتها، وهناك من يفضل عنصر عدد العمال، أو من يختار كمية الإنتاج أو حجم الأعمال، أو من يميل إلى طبيعة العلاقات القانونية والشخصية والإدارية داخل المؤسسة الخ..⁽¹⁾. إن هذه المفاهيم موجودة جميعها في شتى المجتمعات إلا أن هناك دولا عدة ركزت على تصنيف دون آخر. فبرز مثلاً مؤشر الموجودات الثابتة (Immobilisations) في التحديد الإيطالي والياباني والبرلندي، ومؤشر حجم الميزانية (Bilan) في التحديد البلجيكي، ومؤشر عناصر الإنتاج، بعضها أو كلها في التحديد البريطاني⁽²⁾. واتجه التعريف المتداول على نطاق واسع فرنسياً والذي تبنته "الكونفيدريالية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" (CGPME)، إلى اعتبار أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "هي تلك التي يتولى فيها قاداتها "شخصياً ومباشرة" المسؤوليات المالية والاجتماعية والتقنية والمعنوية مهما كانت الطبيعة القانونية للمؤسسة". كما فرق بعض مسؤولي الكونفيدريالية الفرنسية أن يفرقوا بين "رب العمل الإداري" (Patronat de management) الذي يتولى المسؤولية القيادية في مؤسسة كبرى يكون فيها بمثابة الموظف لا الشريك، و"رب العمل الفعلي" (Patronat réel) الذي يقوم عادة على رأس المؤسسة الصغيرة فيراهن بها ومعها بكل ماله ومعلوماته وعلاقاته ومستقبله فإذا به هو المؤسسة⁽³⁾. من هنا نشأت أيضاً، وتطورت فكرة "المؤسسة العائلية" أو المؤسسة ذات البعد الإنساني حيث الموظفون إذا كان ثمة من موظفين هم من "أهل البيت" حتى ولو لم ينتموا سلالة نسبية إلى عائلة صاحب المؤسسة.

وعلى رغم تعدد العناصر والاعتبارات، بل تعارضها أحياناً، فإن توجهاً ينمو منذ سنوات يدعو إلى التركيز على عنصرين اثنين في تحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. العنصر الأول يتلخص في الدور القيادي المباشر لصاحب العمل في المؤسسة، والعنصر الثاني ينحصر في عدد العمال في هذه المؤسسة. لكن مسألة عدد العمال تختلف من دولة إلى أخرى، إذ تكون المؤسسة "صغيرة"، مثلاً، عندما يقل عدد عمالها عن خمسين، ومتوسطة عندما يقل عن خمسمائة.

ولكن أكثر المعايير شيوعاً هو عدد العمال، وهنا يوجد أيضاً اختلاف حول الحد الأعلى

1 - ينظر في ذلك، الكتاب الصادر عن (مجموعة كتاب) Les PME et leur financement, ed Berger-Levrault, Paris, 1990

2 BIZAGUET (Armand), -Les petites et moyennes entreprises-ed PUF, collection - Numéro 2642, Paris, 1993, p 09.

3 - BIZAGUET (Armand), op cit, p 12

والأدنى لعدد العاملين. فمثلا في ألمانيا لا يزيد العدد على (49) عاملا. وفي إنجلترا (200) عامل و(300) عامل في اليابان، ورغم هذا الاختلاف فإن أعداد كبيرة من الدول تعرفها على أنها المشروعات التي لا يتجاوز عدد العمال فيها على (250) عاملا⁽¹⁾. أما في الجزائر فحسب القانون 02-17، المتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك التي تشغل من شخص (1)، إلى تسعة (09) أشخاص، ورقم أعمالها السنوي أقل من أربعين (40) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز (20) د ج⁽²⁾.

وصعوبة تحديد مفهوم هذه المؤسسات تكمن أساسا في تحديد الفروقات الجوهرية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة نظرا للتداخل الموجود بينها، ويمكن إجمال صعوبة وضع تعريف فيما يلي:

- تعدد المعايير المستخدمة في التمييز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، فالمعايير المستخدمة في قياس حجم المؤسسة تختلف وتعدد وهي معايير نسبية تختلف من قطاع لآخر هذا من جهة، ومن جهة أخرى صعوبة اختيار المعيار الذي على أساسه يتم التمييز بين المؤسسات .

- التطور اللامتكافي لقوى الإنتاج في مختلف الدول، لذلك فإن تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يختلف من بلد لآخر تبعا لدرجة النمو الذي بلغته الدولة، ومدى الوفرة أو الندرة النسبية لعناصر الإنتاج ولذلك لا تحبذ منظمات الأمم المتحدة العاملة في هذا المجال توحيد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منطلق أن المؤسسة الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية قد تكون كبيرة في دولة مثل مصر أو الجزائر .

- تغير مدلول قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من وقت لآخر لأنه دائم التغير كقطاع ديناميكي، ذلك أن شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي قد تتغير من مرحلة لأخرى مما يؤدي إلى تغير حجم المؤسسات، فإذا كانت المؤسسات التي توظف 200 عامل تعتبر كبيرة في فترة معينة قد تصبح صغيرة أو متوسطة في فترة لاحقة⁽³⁾.

1 - عبد المجيد تيمواوي، مصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم المناخ الاستثماري- حالة الجزائر- مداخلة أقيمت بمناسبة الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17-18 أفريل، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسبية بن بوعلي، شلف، الجزائر، 2006.

2 - القانون رقم 02-17، المؤرخ في 11/01/2017، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ج.ج.ر عدد 02 لسنة 2017.

3- أظهرت بعض الدراسات التي أجريت عن المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة أن هناك ما يجاوز (50) من التعريفات للأعمال الصغيرة والمتوسطة، وأن العديد من الدول يس لديها تعريف رسمي لهذا النوع من الأعمال، حيث يرتبط تعريف كل دولة بدرجة النمو الاقتصادي، ويكون التعريف المعتمد إما بنص قانوني مثل الجزائر والولايات المتحدة الأمريكية و اليابان، أو تعريفا إداريا مثل ألمانيا الغربية سابقا، وهناك بعض التعاريف متفق عليها مقدمة من طرف بعض المنظمات الدولية. ينظر

ب.- تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

لقد اعتمدت الجزائر خلال الفترة (1967-1980) على استراتيجية المؤسسات الكبرى التي أثبتت فشلها خاصة مع بداية الأزمة الاقتصادية والمالية في منتصف الثمانينات، وهو ما دفع الكثير من الملاحظين والمحللين المطالبة بالتراجع عن ترقية المؤسسات الكبرى، والتوجه نحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت محور الدراسات الاقتصادية باعتبارها كيانا مختلفا في حجمه، وطريقة تسييره، واستراتيجيته ومعالجته المشاكل المطروحة. فكان من الضروري البحث عن طريقة عمل جديدة تمثلت في الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق الذي يعتمد على معايير المردودية والمالية والاقتصادية.

ومنذ بداية الثمانينات بدأت سياسات اقتصادية جديدة تحاول إحداث إصلاحات هيكلية في الاقتصاد الوطني للتخفيف من حدة الأزمات المتنامية، وقد كان المخططان الخماسيان الأول (1980-1984)، والثاني (1985-1989) يجسدان مرحلة الإصلاحات في ظل استمرار الخيار الإشتراكي، وإعادة الاعتبار نسبيا للقطاع الخاص، والتراجع عن الصناعات المصنعة لحساب الصناعات الخفيفة والمتوسطة.

ابتداء من سنة 1990 طبقت مجموعة من الإصلاحات من خلال إصدار جملة من القوانين التي تهيئ الإطار العام لخصوصية المؤسسات العمومية وتحفيز القطاع الخاص والتقليص من التسيير الإداري للاقتصاد الوطني. وتم الاعتراف الرسمي بالدور الذي يمكن أن يلعبه القطاع الخاص في ظل تحول الاقتصاد الجزائري نحو اقتصاد السوق.

يعتبر صدور القانون رقم 01-18⁽¹⁾، أول تجسيد تشريعي في مجال إنشاء و تشجيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و يعتبر دور السلطات العمومية في مجال حماية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها أمر مهم، فالمؤسسة التي فقدت توازنها هو النوع الذي يهم أكثر المعنيين من خلال إعداد استراتيجيات لتسوية الصعوبات التي تعترضها من أجل مواصلة نشاطها.

إلا أنه و رغم جميع الآليات التي أتى بها هذا القانون ومختلف المراسيم التنفيذية المتعلقة به، و أمام الوضع الراهن التي تمر به الدولة الجزائرية ورغبتها في تحقيق نمو اقتصادي بعيد عن التبعية النفطية، استوجب مراجعة القانون السابق الذكر و ذلك من أجل إعادة إنعاش المؤسسات المتعثرة و خاصة أصحاب المشاريع الصغيرة الذين يجدون أنفسهم أمام حالة فشل

في ذلك الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، 28 ماي 2003.
1 - ج.ج.ر عدد 77 لسنة 2001.

وإفلاس نتيجة عدة عراقيل. ومن أجل الأسباب السابقة الذكر تم إصدار قانون جديد رقم 02-17 يتعلق بتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁽¹⁾.

II.- أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعراقيل التي تواجهها:

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة هامة داخل نسيج الاقتصاديات المعاصرة لما لها من أهمية جوهرية في تنشيط الاقتصاد وتحقيق التطور الهيكلي، والتقدم ورعاية الابتكارات التكنولوجية. بالإضافة إلى دورها في مجال محاربة البطالة، فمثلا تطور الاقتصاد الأمريكي كان نتيجة جهود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لذلك فإن المؤسسة التي تعتبر اليوم صغيرة قد تشق طريقها لتصبح مؤسسة كبيرة في الغد، لهذا تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد مفاتيح التنمية الاقتصادية المستمرة، وسنحاول فيما يلي تبيان مدى أهميتها وفعاليتها من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية (أ)، وأيضا العراقيل التي تواجهها (ب).

أ.- الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا في التجديد والتحديث، أكثر من المؤسسات الكبيرة، لأن الأشخاص البارعين الذين يعملون على ابتكار أفكار جديدة تؤثر على أرباحهم يجدون في ذلك حوافز تدفعهم بشكل مباشر للعمل. والمؤسسات الكبيرة لا تبدي أي اهتمام بالمنتجات الجديدة، ولا تقدم أي دعم لها إلا عندما تتمكن المشاريع من التطور وخلق سوق أكيد لها، وفي هذه الحالة يكون اهتمامها ودعمها على أساس تنافس في الغالب⁽²⁾.

فمن الناحية الاقتصادية هي توفر مناصب شغل وتعمل على امتصاص البطالة وخلق فرص عمل كافية. كما تشجع على تنمية السلوك الادخاري لدى الأفراد بشكل لا يمكن تحقيقه بصورة أخرى، كما أنها تقلص من ظاهرة النزوح الريفي.

- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مراكز للتدريب والإبداع والاختراع.
- تساهم في منح المؤسسات الكبرى ميزة تنافسية عالية ناجمة عن التكامل الإنتاجي الرأسي.

- كفاءة استخدام الموارد المحلية.

أما من الناحية الاجتماعية فهي تعمل على:

1 - ناسيم قصري، تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ضوء القانون الجديد 02-17، مقال منشور بمجلة منازعات الأعمال، الإلكترونية، على الموقع الإلكتروني: <http://frssiwa.blogspot.com>، يوم 26/03/2018.
2 - عبد السلام عبد الغفور، إدارة المشروعات، دار صفاء، مصر، 2001، ص 08.

- توفير مناصب الشغل.
- المساهمة في التوزيع العادل للدخول.
- التخفيف من المشكلات الاجتماعية إشباع رغبات واحتياجات الأفراد.

ب.- العراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- على الرغم من الإصلاحات التي اعتمدتها الجزائر منذ سنة 1993 على هذا القطاع، إلا أنه لا يزال هشاً ومعرضاً للعديد من الضغوطات التي لا تزال تعرقل تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما أدى إلى التقليل من فعاليتها⁽¹⁾، وكل هذا راجع أساساً إلى العديد من المشاكل والصعوبات التي يعاني منها هذا القطاع، ومن أهمها:
- ارتفاع حجم الإختلالات المالية أدى إلى انخفاض ملموس في حجم الاستثمار.
 - صعوبات توزيع الإنتاج في السوق بسبب المنافسة الكبيرة من قبل المنتوجات المستوردة.
 - غياب المعلوماتية ونقص التكوين داخل المؤسسة.
 - بالإضافة إلى المشاكل المالية التمويلية التي تعيق نشاطاتها الإنتاجية، وتؤثر سلباً على سيرها وانتعاشها. فتوجد عراقيل كبيرة في الحصول على قروض تمويلية من طرف البنك بسبب الوضعية الاقتصادية الراهنة الصعبة، إذ أن جل هذه المؤسسات تعاني عجزاً على مستوى الخزينة، كما تعاني من عراقيل في تمويل الاستثمار سواء في إطار إنشاء المؤسسة أو تجديد العتاد أو توسيع قدرات الإنتاج⁽²⁾.

ثانياً.- دور الحكومة في تحقيق استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

الحكومة هي أحد المفاهيم التي يمكن وضع أكثر من تعريف منهجي لها، ومدار معظم تلك التعريفات العناية بالآليات والقواعد والأنظمة (القوانين) التي تهدف إلى توجيه وإدارة ومراقبة أعمال ونشاطات الشركات، وتحديد حقوق وواجبات كل طرف ذي علاقة بها. ولا يقتصر نطاق الحكومة بآلياتها وقواعدها والأنظمة الحاكمة لها على البعد الداخلي للشركة الذي يتألف من ملاكها ومديرها وموظفيها، بل يمتد إلى البعد الخارجي للشركة الذي يضم عملائها ومن في حكمهم، والمناخ التنظيمي العام الذي تمارس فيه الشركة نشاطها⁽³⁾.

1 - عبد الرحمن بن عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، 2002، ص 02.

2 - بلال أحمية، دور التمويل بالمشاركة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الشراكة الأوروبية، مداخلة أُلقيت بمناسبة الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، المرجع السابق.

3 - دليل الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي، وزارة التجارة والصناعة، المملكة السعودية، 2014/1435، على الموقع

يشير اصطلاح الحوكمة من المنظور القانوني إلى الإطار التشريعي و القواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة أو الشركة، فهي إطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة لإدارة شؤون المشروعات والمنظمات في مواجهة الأطراف المستفيدة، وبالتالي يهتم القانونيون بالقواعد القانونية والنواحي الإجرائية التي توفر متطلبات المحافظة على الكيان المؤسسي للشركات وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف ذوي العلاقة أو المستفيدين من نشأة الشركة و بقائها ونموها.

و قد عرفها محمد مصطفى سليمان « على أنها نظام متكامل للرقابة المالية و غير المالية عن طريقه يتم إدارة المؤسسات والرقابة عليها، فهي مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربح معقول لاستثماراتهم، أي مجموعة من القواعد و الحوافز التي تهتدي بها إدارة المؤسسات لتعظيم ربح المؤسسة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين»⁽¹⁾.

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول الصناعية لها دور كبير في التنمية الاقتصادية، ولم تستطع الشركات الكبرى تهميش دورها بل بالعكس وجدت أنه في هذا النوع من المؤسسات حلولاً لكثير من احتياجاتها الصغيرة الحجم والمتكررة الطلب، ومن ناحية أخرى فإنها بطبيعتها بعيدة عن ضغوط أسواق المال، والتي تتمثل في ضرورة تحقيق المؤسسة لنتائج سريعة. وبالنظر لما حدث في الآونة الأخيرة من انهيارات الأسواق المالية أدت إلى المطالبة بضرورة وجود مجموعة من الضوابط والأعراف والمبادئ الأخلاقية والمهنية لتحقيق الثقة والمصداقية، حيث أن حوكمة الشركات مفيدة لمنشآت الأعمال، ومن ثم فإن المؤسسات ينبغي لها أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمتها، أو تفرض عليها أساليب الإدارة الجيدة التي ينبغي عليها إتباعها في عملها⁽²⁾. فلا بد لها أن تتبنى أساليب للحكمة الجيدة من أجل الارتقاء بهذه المؤسسات وبقائها واستمرارها.

من هذا المنطلق سيتم التطرق لخصوصيات ومشاكل نظام الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (I) ثم دراسة سبل تفعيل حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (II).

الإلكتروني: www.mci.gov.sa، بتاريخ 2018/04/01.

1 - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 15.

2 - مولاي لخضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، مداخلة أقيمت بمناسبة الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر، 2013، ص 185.

I-. خصوصيات ومشاكل نظام الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر قطاعا فنيا ما يزال عديد المشاكل يكتنف مسارها ويعيق تطورها، خاصة في ظل التوجه الجديد نحو اقتصاد السوق والانفتاح العالمي، ويتوقع أن تتعمق التحديات على إثر انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، وهو ما يقتضي ضرورة تأهيل هذه المؤسسات وإخضاعها لشروط الحوكمة بغرض تأقلمها وتعزيز تنافسيتها. ولا يعتقد أن ترك هذه المؤسسات لقواعد السوق كفيل وحده بإعدادها للمنافسة محليا ودوليا، ما لم يتم ذلك في إطار برنامج يرسى لقواعد اقتصاد قائم على الحوكمة، لا سيما وأن الاقتصاد الجزائري شهد خلال العشرية الأخيرة تحولا هاما من غط المؤسسات الكبيرة إلى غط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرتبطة بنمو القطاع الخاص.

إن اعتماد الجزائر لبرامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر قديم نوعا من أكثر من عشرية، إلا أن نتائجه لا تزال محدودة جدا، على الرغم من اعتماد برامج الدعم الأوروبي، وبرامج الشراكة مع بعض الدول المتقدمة، زيادة على البرامج المحلية، وهي لا تزال في حاجة إلى جهود مكثفة لإنجاحها.

لقد دفعت الأهمية المتزايدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من المختصين إلى محاولة إسقاط مفاهيم الحوكمة عليها، غير أن الخصوصيات التي تتميز بها هذه المؤسسات لا سيما منها المتعلقة بالجوانب الإدارية والتنظيمية تحتم توليد خصوصيات لنظام الحوكمة. وسيتم التفصيل في هذه الخصوصيات كما يلي:

آ-. خصوصية فيما يخص العلاقة بين المالك والمسير:

هذه العلاقة هي أمر أساسي في نظام حوكمة المؤسسات الكبيرة، على ما يبدو يكون أقل بكثير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا يمكن اعتبار العلاقة بين مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لحملة الأسهم بنفس الطريقة كما هو الحال في المؤسسات الكبيرة وذلك بسبب ملكية رأس المال وعدم فصل بين السلطات الإدارة والملكية عامة هذه العلاقة لا تشكل مصدر مشاكل لأنه في أغلب الحالات لا يوجد انفصال بين مالك مسير عند هذا النوع من المؤسسات، فمن أجل فهم سلوك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يجب الذهاب إلى معرفة على أي قاعدة قانونية هي قائمة هذه المؤسسة (شركة ذات مسؤولية محدودة، ذات أسهم) يوجد بعض هذه المؤسسات من يفتح رأس مالها إلى مساهمين خارجين، نذكر منهم الهيئات المالية كالبنوك، لكن إذا ما كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عائلية وتم تحويل الملكية إلى مسير العائلة، فيمكن في هذه الحالة الإشارة انه تم نقل الملكية (تحويلها) فهذه العملية تمثل

المنظور الجديد لهذا النوع من المؤسسات والمتمثل في نظرية الحوكمة⁽¹⁾.

إن السوق المالية تعتبر من محفزات تطوير وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فنجد أنها تفتح رصيدها للمساهمين الماليين أكثر مما تحاول البحث عن مسيرين ذوي الكفاءات في سوق المسيرين، لأن مالكي هذا النوع من المؤسسات يفضلون تسيير مؤسساتهم بأنفسهم خاصة إذا كانت عائلية البحث طبعاً عن الدعم المالي الموجود في السوق المالية، ففي بعض الحالات يمكن أن نجد الاثنين معا حيث يقوم مالك المؤسسة بتوكيل مسير وفتح رصيده إلى السوق المالي .

لذا يستوجب تواجد مجلس الإدارة لدى المؤسسة من أجل الفعالية في الحوكمة . كما أن دور مجلس إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا يعتبر رمزياً لأنه يتكون من المساهمين الرئيسيين ربما يبرز دور أكثر في تقديم التوجيهات للإدارة التنفيذية⁽²⁾.

ب.- فيما يخص علاقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأصحاب المصالح في إطار الحوكمة:

ترتبط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالكثير من العلاقات مع أصحاب المصالح داخل وخارج المؤسسة، وهذا سيتوجب عليها العمل معهم ضمن معايير الشفافية التي يفرضها نظام الحوكمة، ولما كان هذا النوع من المؤسسات في الكثير من الدول لا يخضع للمعايير المحاسبية و المالية المنظمة، أصبح بالتالي الحديث عن مصداقية المعلومات المعلنة أمر غاية في الصعوبة، فالبنوك والمؤسسات الداعمة والمناحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبحث دائماً عن معلومات تخضع لمبدأي الشفافية والمصداقية، وهي لا تكاد تجدها في هذه المؤسسات، كما أن الدولة بمختلف مصالحها الحكومية تواجه صعوبات في التأكد من مدى صدق المعلومات التي تصدرها هذه المؤسسات⁽³⁾.

II.- تفعيل حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

من بين الأهداف الأساسية للحوكمة هي السير في سبيل إصلاح الاقتصاد وتدوير عجلته بشكل سليم لتحقيق التنمية، وهذا لا يتأتى إلا بصياغة قرارات واتخاذ أنظمة توافق سير الأعمال الناجمة للشركات، وتدعيم مسيرتها، ووضع الخطط الكفيلة بتحسين أدائها، إضافة

1 - رحيم حسن، يحي دريسي، حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ومتطلبات تأهيلها للاندماج في الاقتصاد العالمي، مجلة الأكاديمية العربية، عدد 14، بتاريخ 2014/01/17، ص 123.

2- CHAOUR zohra, Gouvernance de PME/PMI et performance «communication présent l'or session international: la gouvernance et l'éthiques des affaires des entreprises ,université Annaba , 18-19/11/2010. p288.

3 - رحيم حسن، و يحي دريسي، المرجع السابق، ص 124.

إلى تدعيم مسيرتها واستمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. من هنا تبرز الحاجة لدور الحوكمة، فالعمل على الارتقاء بها ليس مجرد مفاهيم ونظريات تتداول في الندوات والمؤتمرات إلى أداة فاعلة من أدوات الإصلاح الاقتصادي. وتظهر جليا تضمين الجزائر لمبادئ الحوكمة في الإصلاحات المتخذة في سبيل الارتقاء بمرتبة الجزائر التي تعبر متأخرة ضمن مؤشرات الفساد، والعمل على استقطاب الاستثمارات الأجنبية⁽¹⁾. وعليه سيتم التطرق إلى مجالات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة (آ)، والأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة (ب)، وبما أن المؤسسات العائلية تعتبر أكثر أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنتطرق إلى كيفية حوكمتها (ت).

آ- مجالات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تتمثل هذه المجالات فيما يلي:

1- الاهتمام بأخلاقيات الأعمال :

قد أدى فهم قيمة الأخلاقيات بالنسبة للعمل إلى عدة مظاهر من بينها انتشار قواعد الأخلاق ومدونات رسمية للوقوف على المتطلبات الأخلاقية، وتعيين مسئولين إداريين يهتمون بمراعاة الجوانب الأخلاقية من أجل تحفيز المديرين والموظفين على التصرف وفقاً لما تقتضيه المعايير الأخلاقية. وعلى الرغم مما تقدم، فإن هناك تباين بين ما يكتب عن الأخلاق وما يجري تطبيقه، حيث غالبا ما يحدث تعارض بين العمل والجوانب الأخلاقية.. ولا ريب أن هناك مديرون أكثر وعيا ويحرصون على مزاولة أنشطتهم وفقاً للمعايير الأخلاقية باعتبار أن ذلك خيار استراتيجي. بينما يتخذ بعض المديرين القواعد الأخلاقية كستار لاتخاذ قراراتهم الانتهازية، وخاصة في المواقف التي لا يستطيع فيها العامة التفرقة بين السلوك الأخلاقي والسلوك الانتهازي⁽²⁾.

ومن المتطلبات الأخرى الهامة في تطبيق الأخلاقيات وتنفيذ العمل بطريقة صحيحة، هو

1 - لقد كان لإعداد الميثاق الجزائري للحكم الراشد للشركات الذي تبلورت فكرته من خلال انعقاد المؤتمر الدولي حول الحكم الراشد للمؤسسات الذي انعقد بالجزائر سنة 2007 أثر بالغ في مجتمع الأعمال في الجزائر، فكان حافزا لانطلاق مركز « حوكمة الشركات» في أكتوبر 2010، الذي يعتبر المرجعية التي يستند عليها لتحقيق الشفافية المساءلة والمسؤولية، من خلال نشر الوعي الجماهير حوكمة الشركات أو صوار كانت محتوياته من معايير ومبادئ إلزامية أو تطوعية، فإن سر نجاحها يكمن في فهم القائمين على الشركات بأنها تساعدهم على جمع منافع أكبر من المعتاد، ويعزز أخلاقيات العمل لصالح القطاع العام والخاص، والمصلحة العامة. إن إقدام الجزائر على الاستثمار في مجال حوكمة المؤسسات سعيها منها لتعزيز إجراءات الرقابة والشفافية والإفصاح والارتقاء بمستوى الممارسات الأخلاقية للمدراء التنفيذيين والحفاظ على استمرارية الشركات لا سيما ذات الطابع العائلي منها، يواجه تحديات جمة وعلى مختلف المستويات التي تتطلب الكثير من العمل في سبيل الإقدام على هذه الخطوة، وتمثل في نفس الوقت عناصر التحفيز التي تغذي هذه الإدارة.

2- Thomsen, S. (2001) "Business Ethics as Corporate Governance" European Journal of Law and Economics", vol 11, no 2, pp 153-164.

ضرورة أن تكون المعلومات التي تستند إليها القرارات موثوق منها ودقيقة قدر الإمكان. وفي العمل، يوجد قدر كبير من المعلومات غير المتماثلة بين المديرين والموظفين، والمشتريين والبائعين، وحتى بين المديرين والمساهمين. وتظهر المعلومات غير المتماثلة حينما يتوفر لدى المديرين معلومات عن مدى جودة المنتجات أكثر من المعلومات المتوفرة لدى المشتريين، أو حينما يكون العاملون على معرفة أكبر بقدراتهم الإنتاجية على خلاف المديرين، أو حينما يتوفر لدى المديرين معلومات عن الوضع المالي للشركة والوضع المستقبلي لها أكثر من المساهمين. وتؤدي هذه المعلومات غير المتماثلة إلى خلق مشكلات أخلاقية خطيرة، وتحول دون صياغة واتخاذ قرارات عمل صحيحة.

2- تبني إطار عام رسمي للحوكمة:

ويتضمن ذلك تحديد حقوق وإلزامات كافة المساهمين بالشركة وتوثيقها في شكل رسمي مكتوب، كذلك لا بد من الإفصاح عن هيكل الملكية وحقوق التصويت. كما يتضمن الإطار الرسمي للحوكمة توزيع الأدوار والمسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار داخل المؤسسة بشكل رسمي لتيسير المتابعة وتطبيق مبدأ المحاسبة. ويتضمن ذلك الصلاحيات الممنوحة للإدارة، وتلك التي يختص بها مجلس الإدارة إذا كان بالشركة مجلس الإدارة، وتلك الصلاحيات التي يحتفظ بها المساهمون لأنفسهم.

3- الشفافية وعلاقة المساهمين:

على أصحاب المؤسسة وضع نظام جيد لتداول المعلومات مع كافة المساهمين يتسم بالعدالة والشفافية والدقة بمعنى أن يتم توثيق نظام التواصل مع المساهمين نوعية، المعلومات التي يتم تداولها معهم، توقيت التواصل والآليات المناسبة لظروف المساهمين من حيث أماكن تواجدهم ونوعية القرارات التي يستخدمونها، ودرجة خبرتهم بمجال عمل الشركة، ولا يجب أن يتوقف الأمر على إخطار المساهمين أو إحاطتهم علما بالمعلومات، وإنما أيضا ضرورة أخذ آرائهم في القرارات الجوهرية التي تؤثر المؤسسة.

3) دور الحوكمة في تحسين جودة المعلومات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن التطبيق السليم لحوكمة الشركات يشكل المدخل الفعال لتحقيق جودة المعلومات والتقارير المالية، إذ تعتبر أحد 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 تشمل 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 ومدة فاعليتها. كما انفي من المفيد الإفصاح عن المخاطر المستقبلية وعن المعلومات المتعلقة بما إذا كان هذه الشركات لديها نظام لمتابعة المخاطر أم لا.

- يجب إعداد المعلومات ومراجعتها والإفصاح عنها وفق أحدث 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 مستخدمى تل المعلومات إليها بصورة تتسم بالعدالة وملائمة التوقي وانخفاض التكاليف، فإذا كان الإفصاح عن المعلومات يعد أمراً ملزماً بمقتضى التشريعات، فـ تصنيف وحفظ المعلومات والوصول إليها يمكن أن يتصف بالمشقة وارتفاع التكلفة. وبالتالي فـ قنوات نقل المعلومات لها من الأهمية ما يوازي محتويات المعلومات ذاتها⁽¹⁾.

4) وضع إطار عام للرقابة الداخلية وإجراء مراجعة منتظمة للمخاطر:

على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعائلية، النظر لنظم الرقابة الداخلية ليس على أنها نظم لتكتشف الأخطاء، وإنما هي نظم تساعد الإدارة على اكتشاف الأخطاء ومعالجتها وتصويب الأداء. فنظام الرقابة الجيد هو نظام معاون للإدارة في تحقيق أهدافها واكتشاف العقبات والتغلب عليها. ويرتبط بذلك وضع النظم واللوائح الداخلية ومراجعتها وتحديثها بشكل مستمر. كما يتضمن ذلك وضع نظام لتحديد المخاطر التي قد تواجهها المؤسسة وسبل التعامل مع كل منها وتحديد المسؤول عن التعامل مع كل خطر ووضع خطة لذلك. وتحدد خريطة المخاطر التي تواجهها الشركة، خطة التدقيق الداخلي المناسبة، والتي تركز على مصادر المخاطر الجوهرية. وخريطة المخاطر يتم تحديثها بشكل مستمر لكي تعكس التغيرات

1 - لؤي على زين العابدين على، دراسة تحليلية لأثر تطبيق آليات حوكمة إدارة الشركات على جودة الإفصاح المحاسبي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس حول حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية، الإدارية والاقتصادية، الإسكندرية، 10/08 سبتمبر 2005، ص 265.

بالشركة والبيئة المحيطة بها⁽¹⁾.

ب.- الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:

يتم تطبيق الحوكمة في المؤسسات من قبل أربعة أطراف أساسية، وتحدد إلى درجة كبيرة من نجاحها، أوفشلها. وتتمثل الأطراف التي تقوم بتطبيق الحوكمة في المؤسسة في: المساهمون، مجلس الإدارة، الإدارة وأصحاب المصالح.

1) المساهمون: هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل. وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم⁽²⁾.

يوجد ثلاث أنواع من المساهمين، المساهمون الأفراد، المساهمون الكبار، المساهمون المؤسسون⁽³⁾.

2) مجلس الإدارة:

يقوم هذا الأخير برقابة فعالة على سير العمل داخل المؤسسة، سواء من خلال مراقبة عمل الإدارة، أو من خلال التصديق على المعلومات التي يحتاجها المدبرون... مثل التقارير الخاصة بالحوكمة التي تضم معلومات خاصة بتكوين مجلس الإدارة، تكوين الإداريين، عدد الاجتماعات وما ينبثق عنها من قرارات، نظم الحوافز وغيرها⁽⁴⁾.

يعتبر مجلس الإدارة من أهم الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسات، حيث أنه يعد وسيلة أساسية في عملية الرقابة، كما أنه يمثل نقطة التقاطع بين المديرين والمساهمين⁽⁵⁾.

1 - مريم شريف جحنيط، علاقة الالتزام بمعايير الحوكمة بالأزمة المالية العالمية، مداخلة أقيمت بمناسبة الملتقى الدولي حول الأزمة المالية الاقتصادية العالمية والحوكمة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر، 2009.

2 - سعود سهيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص استراتيجية المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015/2016، ص 37.

3 - بالنسبة للمساهم الفرد فهو الذي يملك عددا متواضعا فقط من الأسهم، يستطيع حضور اجتماعات المساهمين، وتقديم مقترحات للتصويت عليها في تلك الاجتماعات. أما المساهمون الكبار فهم من يملكون عدد كبير من الأسهم، وقد يكون المساهم الكبير واحدا من مديري المؤسسة. كما أن المساهمين المؤسسين الذين يعتبرون أول الأشخاص الذين أسسوا المؤسسة فهم في العادة من المساهمين الكبار فيها. ينظر في ذلك، سعود سهيلة، نفس المرجع، ص 37.

4- Yves BRISSY et autres, Gouvernance et communication financières, EYROLLES Edition d'organisation, Paris, 2008, pp 69-193.

5 - ACHOUR Zyed Abdelwahed Omri, Philanthropies et gouvernance d'entreprises dans le contextes tunisien, revue de l'Economie et management, faculté des sciences économiques et de gestion, Université

يقوم مجلس الإدارة في إطار الحوكمة بمساءلة المديرين نيابة عن المساهمين ومحاسبهم عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة. وهذا هو السبب الأساسي لإعطاء درجة كافية من الاستقلالية لمجلس الإدارة تمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين الذين يعتدون على حقوق الآخرين⁽¹⁾.

(3) الإدارة:

تكون الإدارة مسؤولة عن التسيير الفعلي للمؤسسة، وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما تعتبر مسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها، بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين⁽²⁾. كما يتمثل كذلك دور الإدارة في الموازنة بين المصالح المختلفة للأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، وتعمل بالتعاون مع مجلس الإدارة⁽³⁾.

(4) أصحاب المصالح:

يتمثل هؤلاء في كل من له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة، بمعنى أي طرف يمكن أن يتأثر بنشاط المؤسسة، فينتهي لأصحاب المصالح كل من العاملين والموردين، والمستهلكين، البنوك والمقرضين، الحكومة، مختلف جماعات الضغط كجمعيات حماية البيئة وحماية المستهلك⁽⁴⁾.

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

ت.- حوكمة المؤسسات العائلية

تنبع الحاجة إلى ممارسة حوكمة الشركات للفصل بين الملكية والإدارة ففي المنشآت

de Tlemcen, n° 7, Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise, Avril 2008, p 04.

1 - عدنان بن حيدر بن ددوش، حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، الكويت، 2007، ص ص 87-86.

2 - عبد الوهاب نصر علي شحاتة السيد، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 21.

3 - Benoit PIGEXAVIER PAPER, Normes comptables internationales et gouvernance des entreprises – les sens des normes IFRS , Edition EMS, 2eme édition, 2009, p 26.

4 - سعود وسيلة، المرجع السابق، ص 39.

العائلية نجد أنه لا يوجد فصل بين الملكية والإدارة بمعنى أصحاب الشركة هم مجلس الإدارة، وكذلك الإدارة مما يتسبب في خلق المنازعات ومدى تأثيرها على مسيرة الشركة ومن ناحية أخرى مدى تأثير المشاكل العائلية على اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة وهذا واضح جدا في الشركات العائلية التي تحتل نسبة كبيرة من نسبة الشركات الصغيرة، فنجد أن معظمها تملكها عائلات ومن هنا نجد أن حوكمة الشركات كأنها نظمت لتكون أساسية في تلك الشركات، ولكن نجد أن معظم الشركات العائلية لا تميل إلى الاعتراف بأهمية تطبيق الحوكمة وذلك لعدة أسباب منها⁽¹⁾:

- كشف بيانات وموضعها وخططها بالنسبة للشركات التنافسية .
 - معرفة المساهم الصغير الذي يمتلك عدد أسهم قليلة على حقيقة الوضع في الشركة
 - في بعض الشركات نجد أن الأعراف والتمسك بها أهم بكثير من تطبيق حوكمة الشركات.
 - عدم تعيين أفراد من خارج العائلة في مراكز حساسة مما يؤثر على مركزها الاجتماعي .
- إن أهم العقبات التي يجب على منشآت الأعمال العائلية أن تتخطاها أو تتغلب عليها حتى يمكنها الالتزام بممارسة حوكمة شركات جيد ، هو أنه غالبا ما تتم ترجمة الأعراف العائلية غير المكتوبة إلى علاقات أوثق فيما بين أعضاء العائلة أكثر مما تكون عليه الروابط بين رجال الأعمال الذين تتواجد لديهم رغبات قوية جدا في النجاح والنمو الجماعي، وعلى أية حال، فإن نفس هذه الروابط قد لا تجعل نفس أولئك الأعضاء في العائلة يميلون إلى رؤية أكثر انفتاحا أو أقل تحيزا لأي موضوع يتعدى حوائط المؤسسة⁽²⁾.

- وعليه فلا بد من توفر عنصرين هامين لهذا النوع من الشركات يتمثلان في :
- يجب وضع دستور للعائلة يوضح رؤيتها بالنسبة للشركة في الأجل البعيد. بأن يوضح إذا ما كانت العائلة ترغب في امتلاك الشركة للأبد أم أنها تخطط لبيعها لاحقا.
- تأسيس مجلس الأسرة أو الحوكمة وخاصة إذا كانت في الجيل الثاني وما بعده.

الخاتمة:

لقد توسع مجال تطبيق الحوكمة المؤسسية وانتقل من المؤسسات الكبيرة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تلعب دورا مهما في الاقتصاديات العالمية بمختلف مستويات نموها، ومن أجل ضمان استمرارها، وتحسين أدائها لابد من اعتماد وتبني نظام الحوكمة من طرف

1 - خالد الخطيب، تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية، على الموقع الإلكتروني: files.fiqh.com.kantakji.www/doc.01021/companies ، بتاريخ: 2018/04/02.

2 - مركز المشروعات الدولية الخاصة، تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط شمال إفريقيا، تجارب وحلول، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، فبراير 2011، ص 80-81.

إطاراتها وأصحاب هذه المؤسسات، ويكون ذلك بصفة تدريجية تبدأ أساساً من خلال توفير المناخ الملائم لذلك كتكوين المسيرين، وتوفير الوسائل اللازمة ومختلف العوامل الداخلية والخارجية التي تعمل على ضمان نجاح الحوكمة والاستفادة من نتائجها الإيجابية. والحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن أداء الشركات في المجتمع بأسلوب عملي وعلمي يؤدي إلى توفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالشركة، لكون الحوكمة تعتمد على ثلاث ركائز أساسية هي السلوك الأخلاقي والمراقبة والمساءلة وإدارة المخاطر.

الاقتراحات:

- العمل على زرع ثقافة الحوكمة في بيئة الأعمال من خلال إنشاء معهد لحوكمة المؤسسات الجزائرية خاصة منها الصغيرة والمتوسطة على غرار الدول العربية الأخرى، والترويج لمبادئ الحوكمة، وكذا تقديم فرص تدريبية لأعضاء مجلس الإدارة، والإدارة العليا وعمال المؤسسات، بالإضافة إلى عقد مؤتمرات في هذا المجال.
- العمل على استحداث وكالات ترتيب وتقييم المؤسسات من حيث جودة ممارسات الحوكمة السليمة وبرامج تحفيز لها كجوائز « أفضل المؤسسة حوكمة » وتشجيع وضع أدلة تفصيلية للممارسات المثلى كميزة تنافسية بين المؤسسات.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية :

- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2008.
- 2- عبد الوهاب نصر علي شحاتة السيد، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 3- عبد السلام عبد الغفور، إدارة المشروعات، دار صفاء، مصر، 2001.
- 4- لؤي علي زين العابدين علي، دراسة تحليلية لأثر تطبيق آليات حوكمة إدارة الشركات على جودة الإفصاح المحاسبي، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الخامس حول حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية، الإدارية والاقتصادية، الإسكندرية، 10/08 سبتمبر 2005.
- 5- عدنان بن حيدر بن ددوش، حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، الكويت، 2007.

الرسائل والملتقيات:

- 6- سعود سهيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص استراتيجية المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016/2015.

7- عبد المجيد تيماي، مصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم المناخ الاستثماري- حالة الجزائر- مداخلة أقيمت بمناسبة الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17-18 أفريل، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 2006.

8- مولاي لخضر عبد الرزاق، حوكمة الشركات العائلية، مداخلة أقيمت بمناسبة الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، يومي 25-26 نوفمبر، 2013.

9- مريم شريف جنيط، علاقة الالتزام بمعايير الحوكمة بالأزمة المالية العالمية، مداخلة أقيمت بمناسبة الملتقى الدولي حول الأزمة المالية الاقتصادية العالمية والحوكمة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، يومي 20-21 أكتوبر، 2009.

10- مركز المشروعات الدولية الخاصة، تجشيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط شمال إفريقيا، تجارب وحلول، المنتدى العالمي لحوكمة الشركات، فبراير 2011.

11- الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، 28 ماي 2003.

المجلات:

12- عبد الرحمن بن عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، 2002.

13- رحيم حسن، يحي ديسي، حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ومتطلبات تأهيلها للاندماج في الاقتصاد العالمي، مجلة الأكاديمية العربية، عدد 14، بتاريخ 2014/01/17.

النصوص القانونية:

14- القانون رقم 01-80 ، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ج.ج.ر عدد 77 لسنة 2001.

15 - القانون رقم 02-17، المؤرخ في 2017/01/11، يتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ج.ج.ر عدد 02 لسنة 2017.

المواقع الإلكترونية:

16- ناسيم قصري، تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ضوء القانون الجديد 17- 02، مقال منشور بمجلة منازعات الأعمال، الإلكترونية، على الموقع الإلكتروني: <http://frssiwa.blogspot.com>، يوم 2018/03/26.

17- دليل الشركات العائلية السعودية وميثاقها الاسترشادي، وزارة التجارة والصناعة، المملكة السعودية، 2014/1435، على الموقع الإلكتروني: www.mci.gov.sa، بتاريخ 2018/04/01.

18- خالد الخطيب، تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية، على الموقع الإلكتروني: www.kantakji.com/fiqh/files/companies/01021.doc، بتاريخ: 2018/04/02.

المراجع باللغة الفرنسية:

Yves BRISSY et autres, gouvernance et communication financières, -
193-EYROLLES Edition d'organisation, Paris, 2008, pp 69

ACHOUR Zyed A bdelwahed Omri, philanthropies et gouvernance -
d'entreprises dans le contextes tunisien, revue de l'Economie et management,
faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Tlemcen, n°
7, Gouvernance d'entreprise, éthique des affaires et responsabilité sociale de
l'entreprise, Avril 2008, p 04

Benoit PIGEXAVIER PAPER, Normes comptables internationales et -
gouvernance des entreprises – les sens des normes IFRS , Edition EMS, 2eme
édition, 2009

BIZAGUET (Armand),-Les petites et moyennes entreprises-ed -
.,PUF,collection 2642,Paris,1993

الكتاب الصادر عن (مجموعة كتاب-) Institut d'Etudes bancaires et financiers
,Les PME et leur financement ,ed Berger-Levrault ,Paris ,199

CHAOUR zohra «**gouvernance de PME/PMI et performance**»
«communication présent l'or session international: la gouvernance et l'éthiques
2010/11/19-des affaires des entreprises ,université Annaba , 18

THOMSEN, S. (2001) "Business Ethics as Corporate Governance"
"European Journal of Law and Economics", vol 11, no 2