

## دور تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق نظام الحوكمة – دراسة حالة الجزائر-

الدكتورة رايس حدة أستاذ محاضر "أ" جامعة محمد خيضر بسكرة

[dr\\_rais2008@yahoo.com](mailto:dr_rais2008@yahoo.com)

الهاتف: 0779264663

أستاذة نوي فطيمة الزهرة أستاذ مساعد "ب" جامعة محمد خيضر بسكرة

[nouifatima@hotmail.com](mailto:nouifatima@hotmail.com)

الهاتف: 0661464396

### الملخص:

نظرا للدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية، حاولت هذه الدراسة معرفة مدى أهمية تطبيق حوكمة المؤسسات على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تهدف هذه الدراسة أيضا إلى التعرف على مساهمة تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير المتطلبات الأساسية لتطبيق نظام الحوكمة، مع محاولة إسقاط هذه المفاهيم على حالة الجزائر. وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق نظام حوكمة المؤسسات يساعد على تحقيق العديد من الأهداف التي قد تساهم في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالرفع من أداءها وزيادة تنافسيتها، وذلك من خلال تدعيم عنصر الشفافية وتطوير إدارة المؤسسة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، وضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعاملين والدائنين أو الأطراف الأخرى ذات المصالح. كما تم التوصل إلى أن تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من تأهيل إداري، مالي ومحاسبي، تسويقي وحتى المحيط الخارجي للمؤسسة يهيئ الطريق للاستفادة من تطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من خلال نشوء و بروز علاقة الوكالة بين أصحاب المصالح التي تسمح بتطبيق أساليب وطرق أفضل في التسيير تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات اللازمة وتحسين أدائها واكتساب ولاء وثقة أصحاب المصالح المتواجدين في السوق كالزبائن والموردين. ونتيجة لمزايا تطبيق الحوكمة ودور التأهيل في إرساء متطلبات تطبيقها سطرت الجزائر العديد من البرامج لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك لتحقيق النمو والتوازن على المستويين الداخلي والخارجي عن طريق تشجيع الاستثمار ودعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**الكلمات المفتاحية:** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حوكمة المؤسسات، التأهيل، الجزائر.

## دور تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطبيق مبادئ الحوكمة - دراسة حالة الجزائر- مقدمة:

تكتسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة نظرا للدور الذي تلعبه في إحداث النمو وتحقيق التنمية, لذا تم منحها في الجزائر اهتمام كبير باعتبار المكانة التي تأمل أن تحتلها كمحرك لخلق الثروة خارج المحروقات, وإحداث مناصب شغل دائمة, ولذلك على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية رفع تحدي مزدوج: يتمثل التحدي الأول في التحضير لمرحلة ما بعد النفط, و التحدي الثاني يتمثل في الانتقال نحو اقتصاد سوق حديث يتميز بتنافسية المؤسسات التي تشكل نسيجه, وهذا هو الرهان الرئيسي لحوكمة المؤسسة الجزائرية.

فتعتبر المؤسسة الخلية الأساسية في تنمية أي اقتصاد كان لأنها الموقع الذي تتم فيه العملية الاقتصادية بهدف خلق الثروة والحفاظ عليها على الأقل و نظرا لبنيتها الاجتماعية، الاقتصادية والقانونية وتفاعلها مع المحيط الداخلي والخارجي، اهتم الباحثون سواء كانوا اقتصاديين أو اجتماعيين بهذه الخلية المؤثرة في حياة الإنسان عامة والاقتصاد بصفة خاصة. لذا قد قامت العديد من الدول المتقدمة بخطوات هامة في سبيل تدعيم فاعلية حوكمة المؤسسات ورأت أن التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات إذا ما تم إنجازها بشكل سليم فإنها ستمثل الأداة التي تقدم لكل الأفراد والمؤسسات والمجتمعات لرفع مستوى الأداء وتقليل المخاطر وتخفيف الأداء.

وللاستفادة من المزايا التي يحققها تطبيق نظام حوكمة المؤسسات من الضروري توفير الشروط اللازمة لتبني مبادئ الحوكمة, ولعل من أهمها خاصة في حالة الجزائر تأهيل هذه المؤسسات, لذا حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أهمية الارتباط بين متطلبات تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتطبيق الحوكمة فيها، لذا قمنا بطرح الإشكالية التالية :

### كيف يساهم تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في إرساء أسس نظام الحوكمة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم التطرق للمحاور التالية:

المحور الأول: مفهوم وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المحور الثاني: حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المحور الثالث: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

المحور الرابع: العلاقة بين التأهيل وتطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### المحور الأول: مفهوم وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

انتشر مصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انتشارا واسعا في مختلف دول العالم، إلا أن الغموض وعدم الرؤية مزالا قائمين في تحديد معنى هذا النوع من المؤسسات رغم أهميتها. حيث تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيزا مهما وكبيرا من النشاط الاقتصادي، وهي لا تقل أهمية عن المؤسسات الكبيرة بل تعتبر هذه المؤسسات مدخلا تكميليا لعدد كبير من المؤسسات الكبيرة.

أولا: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

### 1- معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

خلصت إحدى الدراسات المتخصصة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى وجود أكثر من 250 تعريفا، وهذا لاختلاف المعايير التي اعتمد عليها في تحديد مفهوم هذه المؤسسات، وهذه المعايير منها الكمية و منها النوعية: (1)

**1-1- المعايير النوعية** : تعتمد هذه المعايير على الخصائص النوعية التي تميز هذه المشاريع عن الكبيرة من حيث:

- تمركز ملكية المشروع بيد عدد محدود من الأفراد.
- أن يكون إنتاجه محليا، وأن يكون نصيبه من السوق الذي ينافس فيها صغيرا نسبيا.
- احتياجاته من خدمات البنية الأساسية متواضعة، كما يعتمد إلى حد كبير على الموارد المحلية
- احتياجاته لمستويات متواضعة من الإدارة والتنظيم ، فالتخصص الإداري قليل نسبيا.
- مرونة الاتصال المباشر بين الإدارة والعمال.

**1-2- المعايير الكمية** : وتشمل هذه المعايير عدة أنواع منها **المعيار الأحادي** كمعيار العمالة ، ومعيار رأس المال، ومعيار حجم أو قيمة الإنتاج والمبيعات ، ومعيار مستوى التكنولوجيا المستخدمة أو **المعيار الثنائي** كمعيار العمالة ورأس المال معاً وغيرها، وأخيراً **المعيار المركب** الذي يضم عدة معايير في آن معاً كمعيار عدد العمال وحجم رأس المال إضافة إلى حجم المبيعات وما إلى ذلك .ومن الملاحظ بشكل عام أن المعايير الكمية أكثر استخداما من المعايير الوصفية.

### 2- تعريف الاتحاد الأوروبي:

في سنة 1996 قام **المجمع الأوروبي** بتحديد تعريف الجديد لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي: (2)

- تشغل أقل من 250 عامل.
- أو تلك التي رقم أعمالها لا يتجاوز 40 مليون أورو.
- والتي تراعي مبدأ الاستقلالية، وتضم كل المؤسسات التي لا تتجاوز نسبة التحكم في رأس مالها أو في حقوق التصويت 25 %.

### 3- تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

نتيجة لعدم وجود تعريف قانوني محدد ودقيق، فإن وزارة الصناعة والطاقة في الماضي كانت تعتبر أن كل المؤسسات الخاصة والعمومية هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة باستثناء المؤسسات الوطنية الكبيرة. ومنذ ذلك التاريخ لم تكن هناك محاولات تذكر لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رغم إنشاء وزارة خاصة بهذه المؤسسات وهي وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1993، ومن أجل الانسجام مع المعطيات الجديدة وخاصة بعد انضمام الجزائر إلى المشروع المتوسطي وكذلك توقيعها على الميثاق العالمي حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000 ومحاولات الجزائر للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة وجدت الجزائر نفسها مجبرة على إيجاد تعريف ومعايير محددة لهذا النوع من المؤسسات، لقد أخذ القانون الجزائري بنفس التعريف المطبق في الاتحاد الأوروبي، حيث عرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها كل مؤسسة إنتاج سلع و/أو خدمات: (3)

- تشغل من 1 إلى 250 شخصا.

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دج ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 500 مليون دج.

- تستوفي معيار الاستقلالية أي كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار الربع فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### ثانيا: أهمية 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. 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 نسبة 99.6% من مجموع المؤسسات، و في ألمانيا 90%، اليابان 99.3% وفي أوربا 99.8%. وتدل الإحصائيات أيضا بأن القفزات والتطورات الاقتصادية والتكنولوجية الكبرى تتم في إطار المؤسسات والشركات الصغيرة. و حتى في المؤسسات الكبرى تحدث هذه التطورات في الوحدات والشركات الصغرى التابعة لها. ولهذا المؤسسات قدرة على التطور والنمو والاستمرارية بالرغم من تعرضها الدائم لعمليات الاختفاء والظهور نتيجة لعمليات الإفلاس والتكوين الملازمين لها. (4)

و يمكن التأكيد على دور هذه المؤسسات من خلال التعرض إلى أهم ما تتسم به من مزايا. و يمكن تلخيص هذه المزايا فيما يلي:

#### 1- سهولة تكوين هذه المؤسسات: 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.(5)

**2- استقلالية الإدارة:** ويعود ذلك إلى الملكية الفردية أو العائلية أو لعدد محدود من الأفراد لهذه المؤسسات بسبب انخفاض رأس المال المستثمر فيها, هذا يعني استقلالية الإدارة لهذه المشروعات, لان معظم هذه المشروعات يكون مديرها صاحب المشروع, أي القرار هو بيد صاحب المشروع وعليه يمكن لصاحب المشروع استقطاب وإرضاء العديد من الأيدي العاملة والزبائن.(6)

**3- عدالة التنمية الاقتصادية:** ونقصد بذلك قدرة هذه المؤسسات على الانتشار الواسع بين المناطق والولايات والأقاليم, وهذا الانتشار الواسع ساعد على التنمية المتوازنة جغرافيا بين مختلف الأقاليم والولايات وقلص أوجه التفاوت في توزيع الدخل والثروة بين المناطق, ويساهم في إعادة التوازن السكاني للدولة.(7)

**4- خلق فرص عمل جديدة:** إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على امتصاص البطالة وخلق فرص عمل جديدة لأنها لا تتطلب المهارات الفنية التي تتطلبها المشاريع الكبيرة.(8)

**5- خدمة المؤسسات الكبيرة وتنميتها:** فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على خفض تكاليف الإنتاج وزيادة القيمة المضافة و إعداد العمال المهرة وإكسابهم الخبرة والمهارة, وانتقالهم للمشاريع الكبيرة ذات الأجر المرتفعة, وهي بذلك تخدم المشاريع الكبيرة.(9)

**6- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية:** باستحداث أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل و كذا إحياء أنشطة اقتصادية تم التخلي عنها كالصناعات التقليدية.(10)

**7- الفعالية في التسيير:** تتبع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب طرقا للتسيير لا تتميز بالتعقيد, بل بالسهولة والسيولة فيما يخص الهيكل التنظيمي. فهيكلها التنظيمية بسيطة و اتصالاتها مباشرة و تستطيع أن تستغل بشكل جيد الاتصالات غير الرسمية و الفعالة. كما ينطبق هذا الأمر على عملية اتخاذ القرارات خاصة من حيث توفر المعلومات وسرعة وصولها والفعالية في استخدامها, كما تمكن هذه المؤسسات من استخدام أساليب التسيير الحديثة.(11)

**8- الكفاءة الاقتصادية:** في السنوات الأخيرة هناك اتجاه دائم ومستمر في التحول من المؤسسات الكبيرة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, خاصة مع التحول الاقتصادي نحو قطاع الخدمات. وساعد في هذا الاتجاه استخدام التقنيات الحديثة في عملية الإنتاج التي مكنت المؤسسات الصغيرة من العمل بكفاءة مثل المؤسسات الكبرى, وبالتالي تلاشت الفروقات الناتجة عن ميزة الحجم الاقتصادي التي تستفيد منها المؤسسات الكبيرة. ولهذا فإن المؤسسات الصغيرة قادرة بفضل بساطة التكوين و الهيكل التنظيمي على تقديم الخدمات المميزة وتوصيل منتجاتها للمستهلكين بشكل أفضل من منافسيها الكبار.(12)

## المحور الثاني: حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مع بروز الدور الفعال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل واسع في مختلف دول العالم ودخولها في السياسات الاقتصادية للدول لما لها من تأثير على الاقتصاد، ولأن المؤسسات تتأثر كثيرا بأسلوب إدارتها في تحديد سلوكياتها وأهدافها، حيث أن الإدارة الرشيدة تلعب دورا بارزا في إكساب المؤسسة صورة جيدة في السوق من خلال تحقيق الأداء المتميز ورسم الإستراتيجيات الفعالة لتمكين المؤسسة من مواجهة المنافسة الشديدة خاصة في ظل العولمة، ومن هنا ظهرت أهمية تطبيق حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### أولاً: مفهوم حوكمة المؤسسات:

لقد تعددت المصطلحات المترجمة للمفهوم الإنجليزي corporate governance حيث نجد من يطلق عليها اسم الإدارة الرشيدة، أو الحكم الرشيد، أو الحاكمية المؤسسية، أو حوكمة الشركات، أو حوكمة المؤسسات وغيرها من المصطلحات.

### 1- تعريف حوكمة المؤسسات:

توجد تعريفات كثيرة لحوكمة المؤسسات، إلا أن أهم هذه التعريفات هي ما يلي: (13)

- هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.

- وهي كذلك إستراتيجية تتبناها المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية، وذلك ضمن منظور أخلاقي ينبع من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها، ولها من الهيكل الإداري والأنظمة واللوائح الداخلية يكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية ويمنأى عن تسلط أي فرد فيها، وكذلك بالقدر الذي لا يضر بمصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة.

- ويعتبر تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) من أشمل التعريفات التي تناولت مفهوم حوكمة المؤسسات حيث عرفها بأنها: "النظام الذي تستخدمه المنشأة في عملية الإشراف والرقابة على عملياتها، كما أنها تمثل النظام الذي يتم من خلاله توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنشأة بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى، ما أنها تحدد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنشأة. ومن خلال ما سبق يتم التزود بالآلية التي تساعد في تحديد أهداف الشركة والوسائل التي تستخدم في تحقيق الأهداف و الرقابة عليها. (14)

### 2- أهمية تطبيق حوكمة المؤسسات:

تتوقع المؤسسات التي تطبق أسس الحوكمة الرشيدة أن ينخفض تكلفة رأسمها، ومن ثم تستطيع أن تجذب مستثمرين على نطاق أوسع، ومعظمهم من الذين يسعون للاستثمار طويل الأجل. كما أنه من المتوقع أن

تحسن إدارتها في مجالات مثل إعداد الإستراتيجية للشركة، علاوة على أنها تضمن أن عمليات الاستحواذ و الدمج يتم لأسباب عملية سليمة وأن نظم منح مكافآت العاملين فيها مبنية على أساس تميز الأداء. (15) ومن الأهمية بمكان أن تقلل الحوكمة من احتمالات تعرض الشركة للمخاطر المختلفة بما في ذلك تعرضها للدعاوى القانونية، كما أن الشركة كما أن الشركة إذا تصرفت بمسؤولية وبعدل يمكن أن تبني علاقات مثمرة وطويلة المدى مع أصحاب المصالح بما في ذلك الدائنين والعاملين والعلماء و الموردن ومجتمعهم المحلي. (16) ويتحقق كل ما سبق من خلال: (17)

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات الشركة وعملياتها، وإجراءات المحاسبة التدقيق المالي على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
- تحسين إدارة الشركة وتطويرها وتحسين الأداء المالي للشركة وتقليل فرص وقوعها في العسر المالي والإفلاس أو استيلاء الشركات الأخرى عليها.
- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعاملين والدائنين أو الأطراف الأخرى ذوى المصالح، وبخاصة في حالة تعرض الشركة للإفلاس.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية للشركة بواسطة تطوير سياسات وإجراءات مناسبة لنشاطات الشركة، تعمل من نالها على خدمة البيئة المحيطة والمجتمع، ويكون ذلك بوضع معايير تتسم بالأمانة والجودة للتعامل مع العملاء بعدالة وبالحفاظة على البيئة المحيطة من التلوث والحفاظة على الثروات القومية.
- خفض كلفة رأس المال للشركات و ضمان إستمراريتها على أداء أعمالها، حيث تساعد الحوكمة على الحد من هروب رأس المال ومكافحة الفساد المالي والإداري اللذين يقفان عثرة في طريق التنمية الاقتصادية.

#### ثانياً: حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

توسع تطبيق الحوكمة في الميدان الاقتصادي وبرز 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: (18)

- ميكانيزمات وظيفية؛

- علاقة مالك - مسير؛

- علاقة مؤسسة - حقوق ( زبائن)؛

- علاقة مؤسسة - مستخدمين.

### 1. الميكانيزمات الوظيفية :

إن المسيرين خاضعين إلى ميكانيزمات وظيفية داخلية وخارجية وهذا طبعاً 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 :

عامّة 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 الخارجيين (الزبائن، الموردون، البنوك..)

### 4. علاقة مؤسسة - مستخدمين :

يمثل المورد البشري قاعدة المؤسسة، فبالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ونظراً للعدد الضئيل لليد العاملة مقارنة بالمؤسسات الكبرى فاهتمام الحوكمة بهذا العنصر يبقى عاملاً جوهرياً نظراً لقدرته على إنشاء القيمة واكتسابه لكفاءة وتجربة.

ونظراً لأهمية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها فلسفة تسييرية ومجموعة 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. ويتضمن الميثاق جزئين هامين: (19)

يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات، اليوم ضرورياً في الجزائر، كما أنه يربط الصلات مع إشكاليات المؤسسة الجزائرية، لا سيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة.

ويتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي يبنى عليها الحكم الراشد للمؤسسات. فمن جهة، يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية)، ومن جهة أخرى، علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية والموردون.



## المحور الثالث: تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إن تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبح أكثر من ضرورة من أجل تحسين موقعها في إطار الاقتصاد التنافسي ومجاعة النسق الذي تفرضه عولمة المبادلات الدولية وهذا بالتركيز على تأهيل المحيط الإداري، والعنصر البشري والجهاز المصرفي و تدعيم البنية التحتية وزيادة الإنفاق على البحوث والتطوير. إن اتخاذ هذه الإجراءات وغيرها من قبل السلطات الجزائرية، سيسمح لا محالة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تكون السند القوي للاقتصاد الجزائري الذي يريد الاندماج في الاقتصاد العالمي.(20)

### أولاً: مفهوم ودوافع تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

**1- مفهوم عملية التأهيل:** تتميز عملية التأهيل بوضع نظام تسييري محكم يعتمد على الاتصال، الابتكار، وضع أنظمة النوعية و هذا بتأطير الأنظمة الحالية و الاعتماد على إدارة إستراتيجية، لذا يعرف التأهيل بأنه: "هو عبارة عن مجموعة من الإجراءات و التدابير تهدف إلى تحسين و ترقية فعالية أداء المؤسسة على مستوى منافسيها الرائدین في السوق". كما يعرف: " بأنه يحوي مجموعة من العمليات ذات طابع تكنولوجي ، تقني ، تسييري يهدف إلى الوصول بالمؤسسة إلى المستوى الذي تكون عليه المؤسسات المنافسة الوطنية منها والأجنبية. أي جعلها تتمتع بقدرة تنافسية من خلال المنتجات الجيدة التي تستجيب للنوعية وتحقيق الأرباح". (21)

### 2- دوافع تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

نتيجة لسعي الجزائر للاندماج في الاقتصاد العالمي أصبحت مقتنعة بضرورة تأهيل مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك استجابة لدوافع تتمثل فيما يلي:(22)

-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.

- عدم تلاؤم نمط التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع مثيلاتها في الخارج بحيث بقي نظام تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدام لا يتماشى مع متطلبات الاقتصاد التنافسي.

-المشاكل المتعلقة بالمحيط كمشكل العقار والذي يتمثل في غياب الإطار القانوني والتنظيمي الذي يحدد طرق وكيفيات 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.

### ثانياً: برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

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،



### 3- برنامج ميذا لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

في	الصغيرة	الأوروبي
في	20	التي
	57	البرنامج
		62,9
		الأوروبي.

### 4- برنامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحكم بتكنولوجيا المعلومات والاتصال

الأوروبي،	في	(PME2):
	الصغيرة	
	إلى	

### المحور الرابع: العلاقة بين التأهيل وتطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تأهيل المؤسسات الصغيرة و  
مصالح المؤسسة،  
ما في تغيير مسارها الإداري التنظيمي بما يخدم  
بين العلاقات بين أصحاب المصالح الأمر الذي يمهد الطريق نحو تطبيق  
، وذلك من خلال التركيز على الجوانب التالية: (26)

– ( إستراتيجية، تنظيم ) .

– التسيير المالي المحاسبي .

حتى يتم تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، فأول ما يج

يكالة، وحتى يتحقق هذا الأمر يجب تأهيل المؤسسة على مستوياتها الرئيسية أي من الجانب الإستراتيجي،  
التنظيمي، البشري، المالي و المحاسبي و حتى الجانب التسويقي،  
مع التركيز على أثر  
ذلك على حوكمتها في النقاط التالية: (27)

– تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى الإستراتيجي والتنظيمي :

تأهيل المؤسسة التي تساهم في دعم الوظائف الرئيسية لل

الإستراتيجي و نظرا لأهميتها. استراتيجية 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  
عملية التخطيط الإستراتيجي، فمثلا غياب السيطرة على الخطوات الإستراتيجية وعدم

الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الخارجية وعدم ضبط العلاقة بين الإستراتيجية وموارد المؤسسة،  
الإستراتيجية أما من جانب التنظيم  
جية المسير الجزائري من تسيير ممرکز إلى  
تسيير أكثر استقلالية يعتمد على الخبرات والكفاءات لكن الظروف التي تعيش فيها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة  
الحالية تحتم تحويل هذه  
يتبين لنا أنه من الضروري تأهيل المؤسسات الصغيرة  
ب الإستراتيجي والتنظيمي من أجل التأقلم مع محيطها المتذبذب والمتقلب واكتساب نمط  
حوكمة فعال في هذا المجال المهم للمؤسسة وذلك من خلال تحسين استراتيجيات و الهيكل التنظيمي لها، هذا ما  
لها من تحسين العلاقات بينها وبين محيطها،  
/مسير ثقة أصحاب المصالح.

#### - 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  
يجعل هذه الوظيفة فعالة ومنتجة لذلك تر  
تمثل هذه  
في إستراتيجيات الاجتماعية والسياسية للموارد البشرية التسيير التقديري للموارد البشرية  
( ) . بتأهيل 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.  
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

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

ل وظيفة المالية والمحاسبة الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح المتعاملين مع المؤسسة الصغيرة  
تفعل النظام المراقبي، كما تمكن  
المؤسسة من تحسين أدائها المالي من خلال تحليلها لتكاليف وقدرتها على التنبؤ

#### - تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى التسويقي:

إستراتيجية تسويقية حقيقية والذي يعتبر من أولويات إستراتيجيات المؤسسة،  
فأهمية هذه الوظيفة هي  
" نجد الإنتاج في مؤسسة في الجزائر يسبق التسويق الذي من المفروض العكس  
" . هذا المنطلق إذن يجب أن يغير في نظرة المسيرين  
وبالتالي عليها تطبيق " .  
فروع التجارية في المؤسسة وذلك بالتغيير في كيفية تفكيرهم التسويقي.

وبالتالي ن تأهيل الوظيفة التسويقية للمؤسسة يساهم في تحسين العلاقة خاصة مع زبائن وموردو المؤسسة وذلك الحوكمة في المؤسسات من هذا الجانب.

تأهيل وظائف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الأساسية يساهم في دعم تطبيق نظام

## الخاتمة:

من خلال عرضنا وتحليلنا للمحاور السابقة تبين مدى أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق خاصة في حالة الجزائر التي تسعى لإيجاد مصادر أخرى للثروة خارج المحروقات وتكريس ممارسات

نشأه من خلال تبني ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة.

من خلال ما توصلنا إليه في هذه الدراسة لاحظنا أن تطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يتماشى مع متطلبات تأهيلها، بدءاً بنوعية العلاقة الرابطة بين أصحاب المصالح ثم دعم فيما يستوجب تأهيله من أساليب وطرق في التسيير لتلبية متطلبات علاقة الوكالة، كل هذه العوامل ستترك المؤسسة تستفيد من توسيع نظرة أصحاب المصالح، تحسين العلاقة فيما بينهم، تفويض في القرارات، فعالية الموارد البشرية، تفعل نظام المراقبة الداخلية والخارجية، تحسين النظام المالي والمحاسبي للمؤسسة، تحويل المعلومات داخل المؤسسة وتحسد لمالي للمؤسسة،

- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أن تدرك الدور الذي تلعبه عملية التأهيل في مواجهة صعوبات

- يجب المواصلة في عملية ال كما تم الاهتمام بتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يجب الاهتمام بتأهيل محيطها لإنجاح عملية تطبيق الحوكمة في هذا النوع من المؤسسات.

- يجب القيام بالعديد من الدراسات لتقييم برامج التأهيل التي قامت بها الجزائر، مع التركيز على الدور الذي التأهيل التي تقوم بها الجزائر في وضع المتطلبات الأساسية للالتزام بمبادئ الحوكمة.

## الهوامش:

1. (2009)، الأثر التنموي للمشروعات الصغيرة الممولة في ظل إستراتيجية التنمية، مذكرة ماجستير في الاقتصاد، العربية المفتوحة في
2. شعابي إسماعيل، (2003)، ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في 25-28 2003،
3. (2006)، إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين معوقات المعمول ومتطلبات المأمول، الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17 18 2006، تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا،
4. (2003)، مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، 25-28 2003،

5. , (2006), دور البنوك و المؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة اضاءات من تجربة الجزائر والأردن , تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا,
- 6.
- 7.
8. , (2003), مزايا الاستثمار في المشروعات الصغيرة وأفاق تطويرها في الجزائر, الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية, 25-28 2003,
- 9.
- 10.
- 11.
- 12.
13. شقلوف محمد عمر, (2010), مدى مساهمة الحاكمية المؤسسية في الحد من الأزمة المالية , المؤتمر الثاني للعلوم المالية و المحاسبية حول مدى مساهمة العلوم المالية و المحاسبية في ال , 28-29 / 2010, جامعة اليرموك,
14. Principles of corporate governance, [www.oecd.org](http://www.oecd.org).
15. ابو عجيلة عماد محمد , حمدان علام, (2010), اثر الحوكمة المؤسسية على إدارة الأرباح (دليل من الأردن ) , المؤتمر الثاني للعلوم المالية و المحاسبية حول مدى مساهمة العلوم المالية و المحاسبية في التعامل مع الأزمات المالية العالمية, 28-29 / 2010, جامعة اليرموك,
16. , (2009), حوكمة المؤسسات المالية ودورها في التصدي للأزمات المالية التجربة الماليزية, المؤتمر الدولي السابع لكلية الاقتصاد و العلوم الإدارية , 2009,
17. , (2008), تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين, معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني,
18. , (2008), تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل لتطبيق الحوكمة وتحسين الأداء دراسة حالة مؤسسة جنوب, مذكره ماجستير في
19. الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر, 2009.
20. بلخياط 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 18 2006 , مخبر العولمة واقتصاديات شمال
21. , ربحي كريمة, (2006), تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي 17 18 2006 , تحت إشراف مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا,
22. غدير احمد سليمة, (2011), تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " دراسة تقييمية لبرنامج ميذا", مجلة الباحث, 09,
23. , (2011), سياسة تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر مع التركيز على برنامج "PME2", مجلة الباحث, 09,
- 24.
- 25.
- 26.
- 27.