حوكمة الشركات المتوسطة والصغيرة
دراسة تحليلية

د/وفاء حلمى السعيد

مدرس القانون التجارى والبحرى

كلية القانون . الإكاديمية البحرية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحرى

المقدمة

تعد مباشرة الأنشطة التجارية والصناعية أحد مقومات النهوض بالاقتصاد الوطنى لأى دولة، فانتعاش قطاعها يقتضى استخدام وتوجيه رؤوس الأموال لخلق منتج اقتصادى أو خدمة يدخل ضمن متطلبات النشاط الاقتصادى، وذلك بهدف تسويق هذه الخدمة وتحقيق عائد على رؤوس الأموال المستغلة[1].

ولذلك، يتضمن المشرع المصرى العديد من النصوص القانونية لخدمة النشاط الصناعى والتجارى لكونها ذات منفعة عامة وخاصة فى ذات الوقت، كما أن الاهتمام بالشركات الصغيرة والمتوسطة من حيث التشجيع على إنشائها واستمرارها وتسهيل إجراءات وطرق تمويلها بهدف حث الفاعلين فيها على الأخذ بعين الاعتبار مختلف قطاعات الاستثمار البديلة على وجه الخصوص إنتاج السلع والخدمات[2].

---

[1] توفيق عبدالرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص20

Françoise Giraud et autre, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2 éd. Paris 2004, p.23, Jean Gerbier, Boris Evgrafoff, "Organisation et fonctionnement de l'entreprise", Tech & Doc éditions Lavoisier, France, 1993, p.12

[2] بن حمدون سارة، مفهوم حوكمة المؤسسات، مجلة كلية الحقوق والعلوم السياسية الجزائر، ص245

Albéric Hounounou, 100 fiches pour comprendre le management, Bréal édition, 3 éd. 2013, p.54, Michel Capron, Françoise Quairel

وهو ما يدفعنا للبحث فى الأحكام القانونية المتعلقة بالحوكمة وخاصة فى الشركات الصغيرة والمتوسطة، ولذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على الأحكام القانونية الخاصة بحوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة بهدف الوصول إلى حلول قانونية تبين مدى فعالية هذه الشركات فى دفع عجلة الاستثمار. كما يقتضى رفع مستوى النشاط الاقتصادى تنشيط حركة الاستثمار، وهو ما لا يمكن تصور حدوثه إلا من خلال العديد من الآليات، ومثال ذلك آلية الشركات التجارية، وخاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة[1].

أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على ضرورة تبنى الشركات الصغيرة والمتوسطة لمبادئ الحوكمة على ضوء أهمية هذه الشركات ودورها الفعال فى تحقيق التنمية التى تسعى إليها غالبية الدول. كما ترجع أهمية البحث إلى محاولة معرفة مدى إمكانية تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة على الشركات الصغيرة والمتوسطة، وما يترتب على ذلك من رفع أداء هذه الشركات وتطويرها ومعالجة التطبيقات الخاطئة للإدارة.

كما تكتسب الحوكمة أهمية خاصة على مستوى الشركات الصغيرة والمتوسطة نظراً لدورها الفعال فى السياسات الاقتصادية للدول وتأثيرها المباشر

Lanoizelée, "La responsabilité d'entreprise", éditions la découverte, Paris, 2007, p.126

[1] العقريب كمال وقادم فاطمة، حوكمة الشركات ودورها فى تفعيل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 2019، العدد2، ص101

وغير المباشر على حركة الاقتصاد، فكثير ما تتأثر هذه الشركات بأسوب الإدارة؛ لأن الحوكمة تؤدى دوراً بارزاً لاكتساب الشركة صورة جيدة فى السوق من خلال تحقيق الأداء المتميز لتمكينها من مواجهة المنافسة الكبيرة فى ظل العولمة[1].

أهداف الدراسة:

تتعدد الأهداف التى يسعى الباحث للوصول إليها من خلال هذه الدراسة فى كل من الجانبين النظرى والتطبيقى، وذلك على النحو الآتى:

1. توضيح الجوانب الخاصة بمفهوم حوكمة الشركات على أساس أنه من الموضوعات التى كثر الحديث عنها خلال السنوات الماضية.

2. إيضاح دور حوكمة الشركات من خلال تحديد مختلف المبادئ والقواعد لإدارة ورقابة الشركات.

3. التعرف على واقع تبنى الحوكمة المؤسسية فى الشركات الصغيرة والمتوسطة.

4. تناول الشركات الصغيرة والمتوسطة بالدراسة والتحليل لأغلب الجوانب النظرية المتعلقة بها، وذلك على سبيل الفهم الصحيح لهذا النواع من الشركات وآليات عمله.

---

[1] بوقطاية سفيان وآخرون، دور الحوكمة فى تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الحوكمة، 2020،العدد1، ص210

Yveline Lecler, "Les petites et moyennes entreprises japonaises et la régulation de l'activité des grandes entreprises", revue d'économie industrielle, editions Techniques et Economiques, France, n°17, 3em trimestre 1981, p. 25, Jean-claude Papilon, economie de l'entreprise de l'entrepreneur à la gouvernance, 2 ed. 2000, p.36

5. إظهار أهمية الشركات الصغيرة والمتوسطة كأحد العناصر الضرورية المكونة للاقتصاد الوطنى من خلال إلقاء الضوء على واقعها فى مصر.

إشكالية البحث:

يحظى موضوع حوكمة الشركات بإهتمام كبير على المستوى الدولى، فقد تصدر هذا الموضوع معظم التقارير الاقتصادية، ولما اقتنعت الهيئات والشركات الدولية بمبادئ الحوكمة، والتى من شأنها التوفيق بين الأطراف ذات العلاقة مع الشركة وآليات القضاء على البيروقراطية والفساد وتعزيز مبدأ المساءلة، فقد تسابقت هذه الشركات لإنزال مبادئ الحوكمة منزلة التطبيق الفعلى والتطبيق السليم لآلياتها كوسيلة لحماية الشركة وضمان استمرارها وتطورها[1].

ومع ذلك، تظل فعالية هذه المبادئ متوقفة على مدى القدرة على تنفيذها السليم لها سواء تعلق الأمر بالشركات الكبرى أو الصغيرة والمتوسطة، وخاصة أن الأخيرة لا يختلف اثنين على الدور الذى أضحت تلعبه فى اقتصاديات الدول المتقدمة من خلال المساهمة فى الناتج المحلى، ورفع معدلات النمو، وامتصاص قدر كبير من البطالة وتحقيق التنمية الاقتصادية[2].

---

[1] بدرية عبدالله العوضى، الاستثمار فى المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الجوانب القانونية والتنظيمية، مجلة كلية القانونية الكويتية العالمية، يناير 2021، ملحق، ص13

[2] ابتسام عبدالقادر فتح الدين، دور الإدارة الإلكترونية فى تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومى للبحوث غزة، 2019، العدد7، ص1

وتدور إشكالية البحث حول الإجابة عن السؤال الخاص بمدى أهمية العمل بمبادئ حوكمة الشركات فى استمرار ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة فى مصر؟ وكيف تساهم مبادئ حوكمة هذه الشركات فى مواجهة تحديات الإستمرار والنمو؟

كما يرجع سبب اختيار هذا الموضوع إلى بيان مدى تأثير حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة على مستقبل الاستثمار، ومدى أهمية الحوكمة كآلية لرفع كفاءة الشركات الصغيرة والمتوسطة على أساس أنها إحدى مصادر التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل الدولة، وهل يمتلك أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة معلومات كافية عن حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة؟ وهل تتبنى هذه الشركات نظام الحوكمة بمختلف مبادئه؟ وهل تهتم الشركات الصغيرة والمتوسطة بمصالح الأطراف التى لها علاقة بها؟ وهل تقيم هذه الشركات أدائها؟ وما هى جوانب الأداء التى تهتم هذه الشركات بقياسها وتقييمها؟ وهل تتماشى الشركات الصغيرة والمتوسطة مع التحديث فى آليات قياس وتقييم مختلف مستويات الأداء بها؟ وما هى العلاقة بين تبنى نظام الحوكمة المؤسسية وتحسين الآداء فى الشركات الصغيرة والمتوسطة؟

منهج البحث:

سوف نعتمد على المنهج الوصفى التحليلى للإجابة على الإشكالية المطروحة وصولاً للإلمام بكافة جوانب موضوع البحث.

خطة البحث:

تنقسم دراسة هذا الموضوع إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول . مفهوم حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها وأهدافها

المبحث الثانى . مبادئ حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة وآليات تطبيقها

المبحث الأول

مفهوم حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها وأهدافها

تمهيد وتقسيم:

تتعدد المفاهيم التى تتعلق بعبارة حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة، فعلى سبيل المثال، هناك مفهوم حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة، والمبادئ الأساسية التى تحكم هذه الحوكمة، وأهدافها وأهميتها سواء على المستوى الاقتصادى أم الاجتماعى، وذلك على النحو الآتى:

المطلب الأول ـ مفهوم حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثانى ـ أهمية وأهداف حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الأول

مفهوم حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة

تقسيم:

تنقسم دراسة هذا المطلب إلى فرعيين، وذلك على النحو الآتى:

الفرع الأول ـ المقصود بالحوكمة

الفرع الثانى ـ المقصود بالشركات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الأول
المقصود بالحوكمة

الحوكمة لغة :

الحوكمة لفظة غير قياسية بحيث اختزلت فى ثناياها عدة مفاهيم تتمثل أساساً فى المنع : فيقال حكمت فلاناً، أى منعته ومنها حكمت الدابة وهو ما يوضع على فم الدابة لمنعها من التهام ما لا يريد راكبها أن تلتهمه[1].

القضاء: بحيث يطلق على الحكم ويراد به من ذلك قوله تعالى "فاحكم بينهم بما أنزل الله"، أى اقضى بينهم بحكم الله، الحكام هم القضاة ومن ذلك قوله سبحانه وتعالى "ولا تاكلوا أموالكم بينكم بالباطل وتدلوا بها إلى الحكام" أى إلى القضاة[2].

ولم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح الحوكمة باللغة العربية، ويطلق عليه فى بعض البلدان بالحاكمية المؤسسية أو التحكيم المؤسسى، وفى

---

[1] بن عودة صليحة، تفعيل الحوكمة فى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة كلية الحقوق والعلوم السياسية الجزائر، ص168

[2] أيمكن على عمر، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل بيئى مقارن، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص25

Yves Brissy et autres, "Gouvernance et communication financière", EYROLLES éditions d'organisation, Paris, 2008, p.45

بلدان أخرى يسمى حوكمة الشركات، والاقتصاديين والقانونيين المهتمين بهذا الموضوع تم اقتراح مصطلح حوكمة الشركات[1].

ومصطلح الحوكمة (Govermance) هو إحدى المصطلحات الإدارية الجديدة فى النطاق القانونى، ويقصد به الآليات والإجراءات والقرارات التى تضمن سريان مبادئ الاستقلالية والنزاهة والعدالة وغيرها من مبادئ الحوكمة التى تهدف إلى تحقيق الجودة فى الأداء من جانب الشركة لاستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها[2]. وهو ما يضمن إستفادة جميع الأطراف، وتحقيق العدالة والحفاظ على حقوق المساهمين والأطراف الأخرى المتعاملة مع الشركة. ولذلك، يجب على إدارة الشركة والعاملين بها التقيد بقواعد المهنية والأخلاقية التى تحد من الممارسات التى تنال من مستقبل الشركة تجاه البقاء والاستمرار والنمو[3].

---

[1] طارق عبدالعال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم . المبادئ . التجارب . المتطلبات ، الدار الجامعية، القاهرة، 2009، ص52

Sylvie Saint Onge, Victor Haines, "Gestion des performances au travail: bilan des connaissances", De Boeck éditions, Belgique, 2007, p.26

[2] سمية فوزى، تقديم مبادئ حوكمة الشركات فى جمهورية مصر العربية، ورقة عمل رقم 82 صادرة عن المركز المصرى للدراسات الاقتصادية، 2003، ص121

Jean-claude Papilon, economie de l'entreprise de l'entrepreneur à la gouvernance, 2 ed. 2000, p.25

[3] عبدالله خباية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2013، ص96

وقد عرفت مؤسسة التمويل الدولية الحوكمة بأنها "النظام الذى يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم فى أعمالها"، وهى الآلية الملائمة لمباشرة صلاحيات الإدارة الرشيدة فى نطاق الشركات بوجه عام والشركات المتوسطة والصغيرة بوجه خاص[1].

كما يعنى مصطلح الحوكمة آلية ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، وهى عملية إدارية تباشرها الإدارة سواء داخل الشركة أو خارجها، وقد عرفتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية بأنها "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين"[2].

ووفقا لرأى أحد الفقه، يعنى مفهوم حوكمة الشركة مجموعة القوانين والقواعد التى توضح العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، والممولين وأصحاب المصالح من ناحية أخرى، وبالتالى يضمن للممولين حسن استغلال الإدارة لأموالهم وزيادة قيمة أسهم الشركات على المدى الطويل[3]. كما عرفها البعض بأنها "نظام متكامل للرقابة المالية وغير المادية الذى عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها،

---

[1] سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، 2016، ص121

[2] صلاح الدين عزوى، دور آليات الحوكمة فى تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، 2015، ص87

[3] Jean-claude Papilon, economie de l'entreprise de l'entrepreneur à la gouvernance, op.cit. p.25

علاوة على أنها مجموعة من الطرق التى يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم"[1].

كما عرفتها منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية على أنها "النظام الذى يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، كما يحدد قواعد وإجراءات إتخاذ القرارات المتعلقة بشئوون الشركة، وكذلك يحدد الهيكل الذى يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة على الأداء"[2].

وقد عرفها الإتحاد الدولى للمحاسبين على أنها "مجموعة من المسئوليات التى يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف توفير التوجيه الاستراتيجى وضمان تحقيق الأهداف للتأكد من إدارة المخاطر بصورة صحيحة والتحقق من استخدام موارد المنشأة بشكل مسؤول"[3].

كما عرفتها لجنة كادبرى البريطانية أنها "النظام الذى يتيح للمساهمين توجيه وإدارة ومراقبة شركتهم عن طريق تعيين أعضاء مجلس الإدارة، واختيار

---

[1] Sylvie Saint Onge, Victor Haines, "Gestion des performances au travail: bilan des connaissances", op.cit. p.26

[2] عفاف مرشد محمد، متطلبات قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى دولة الكويت، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2021، العدد 21، ص92

[3] عائشة بوعزم، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لترقية الاستثمار السياحى، مجلة الدراسات الحقوقية، 2020، العدد الأول، ص147

المراقب الخارجى، كما تشمل الحوكمة تنظيم الحقوق والمسئوليات المنوطة بالأطراف ذات العلاقة بالشركة"[1].

وبناء على ذلك، يتضح أن حوكمة الشركات هى بمثابة نظام للتوجيه والتحكم والرقابة على نشاط الشركات التجارية، ولذلك عرفها أحد الآراء بأنها "مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التى تضمن كلا من الانضباط والشفافية والعدالة، وبالتالى تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز فى الأداء عن طريق تفعيل تصرفات الإدارة فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوى المصلحة والمجتمع ككل"[2].

كما تتضمن هذه المفاهيم العديد من الجوانب، منها:

1. تهتم الحوكمة بوضع القوانين والمعايير التى تتضمن التحكم والسيطرة على الأمور.

2. تهتم الحوكمة بمجموعة العلاقات بين مجلس إدارة الشركة والملاك والمساهمين وأصحاب المصالح.

---

[1] جمال عبيد محمد العازمى، دور حوكمة الشركات فى رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص23

[2] نرمين أبوالعطا، حوكمة الشركات والتمويل مع التطبيق على سوق المال بمصر، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006، ص26

3. تسعى الحوكمة إلى الحفاظ على حقوق المساهمين ورعاية مصالحهم بصورة عادلة[1].

وعليه، الحوكمة هى الآليات والإجراءات والقوانين والقواعد والنظم والمعايير التى تضبط العلاقة بين إدارة الشركة وحملة الأسهم وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالشركة، ومثال ذلك حملة السندات والعمال والدائنين، وذلك لضمان الإنضباط والشفافية والعدالة، وتحقيق الجودة والتميز فى الأداء وحسن استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها[2]. وتؤكد غالبية الدراسات القانونية والاقتصادية على أن الشركات الصغيرة والمتوسطة طبقت قواعد ومبادئ الحوكمة وصولاً لتحسين بيئة العمل بها، ورفع كفاءة الأداء البشرى بها على جميع المستويات سواء على المستوى الفردى أو المؤسسى. ومع ذلك، يشترط توفير البيئة المناسبة لذلك، ومثال ذلك التوعية بأهمية وفائدة حوكمة الشركات وآثارها الإيجابية على المدى البعيد[3].

كما نالت حوكمة الشركات أهمية كبيرة على ضوء دورها فى حماية الشركات من التعرض لحالات التعثر والفشل الإدارى والمالى، ومخاطر التصفية

---

[1] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008، ص45

[2] ماجدة شلبى، تطور أداء سوق الأوراق المالية المصرفية فى ظل التعديلات الدولية ومعايير حوكمة الشركات وتفعيل نشاط التوريق، مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسى والإحصاء والتشريع، العدد 492، 2008، ص54

[3] عدنان بن حيد بن دوش، حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، الكويت، 2007، ص23

والخروج من بيئة الأعمال التجارية، علاوة على دورها فى رفع قيمة الشركة فى السوق وضمان بقائها واستمرارها على المدى الدولى والإقليمى والمحلى[1].

وتحظى الشركات الصغيرة والمتوسطة بإهتمام واضعى السياسات الاقتصادية والاجتماعية فى مختلف دول العالم سواء المتقدمة أم النامية بحيث يتفق كافة الشراح على حيوية هذا القطاع التجارى على أساس أنه أفضل آلية للإنعاش الاقتصادى.

وتطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة لا يقتصر على الشركات الكبيرة، بل يجوز تطبيقها على الشركات المتوسطة والصغيرة نظراً للحيز الكبير الذى تشغله هذه الشركات فى المجتمع، فهى قوة اقتصادى كبيرة نظراً لسهولة إنشائها وانخفاض المشاكل بها[2]. ولذلك، الحوكمة بمثابة نظام لإدارة الشركة على نحو فعالة، ولتحقيق أهدافها الرئيسية، ورقابتها بطريقة أخلاقية وشاملة، وهو ما يستلزم وجود هيكل إدارى ولائحة داخلية تكفل تحقيق هذه الأهداف[3].

أسباب ظهور حوكمة الشركات:

تتعدد أسباب ومبررات ظهور حوكمة الشركات، ومن ذلك:

---

[1] محمد عمر الزعبى، حوكمة الشركات مدى التطبيق والمعيقات، جرش للبحوث والدراسات، المجلد 17، العدد 2 ، 2016، ص447

[2] فلاق نور الدين، تقرورت محمد، حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فى الجزائر، مجلة الحوكمة، 2021، العدد 1، ص155

[3] ناسيم قصرى، دور رقابة المساهمين فى إطار حوكمة الشركات، مجلة التواصل فى الاقتصاد وإدارة القانون، المجلد 26، العدد 4، ديسمبر 2020، ص65

1. الفصل بين الملكية والإدارة وظهور نظرية الوكالة

2. الإنهيارات المالية لكبرى الشركات العالمية

3. صدور التشريعات والتقارير التى تتضمن مبادئ تطبيق حوكمة الشركات.

1. الفصل بين الملكية والإدارة وظهور نظرية الوكالة:

أعد Berle and Means تقريراً عن صورة أو شكل الشركة موضحاً فيه أن الشركات يمكن أن تصير كبيرة جداً لدرجة تستدعى فصل الملكية عن الرقابة، وقد قام هذان العالمان بدراسة تركيبة رأسمال الشركات الكبرى الأمريكية التى لاحظا من خلالها أن هناك صعوبة فى إدارة هذه الشركات من جانب ملاكها الأصليين[1].

وما يعضد ذلك أن هذه الشركات تحتوى على عدد كبير من المساهمين الذين تتباين مستوياتهم وآرائهم وجهل بعضهم أساليب الإدارة، لذلك من الضرورى فصل الإدارة عن الملكية[2].

[1] توفيق عبدالرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مرجع سابق، ص20

[2] Jean-claude Papilon, economie de l'entreprise de l'entrepreneur à la gouvernance, op.cit. p.36

كما يقوم مجموعة من المساهمين فى الشركة بانتخاب وكلاء عنهم ليقوموا بتسيير شئون الشركات، ومع ذلك وجدا خطر سلب حقوق صغار المساهمين من جانب المديرين لو لم تكن هناك رقابة كافية على تصرفاتهم[1].

أيضا، الفصل بين الملكية والإدارة يخلق نوعا من الخلافات وتعارض المصالح بين المديرين والمالكين بحيث أن المديرية يعملون على تحقيق مصالحهم الخاصة والشخصية، والتى غالبا ما تكون متعارضة مع مصالح المالكين[2].

علاوة على ذلك، ظهرت نظرية الوكالة، والتى تعنى العلاقة التى يقوم من خلالها شخص المالك بالالتجاء إلى خدمات شخص آخر يدعى الوكيل حتى ينجز بعض الأعمال بالنيابة عنه، وبالمقابل يفوض المالك الوكيل فى إتخاذ بعض القرارات[3].

---

[1] Yveline Lecler, "Les petites et moyennes entreprises japonaises et la régulation de l'activité des grandes entreprises", op.cit. p. 25

[2] ابتسام عبدالقادر فتح الدين، دور الإدارة الإلكترونية فى تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص1

[3] طارق عبدالعال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم . المبادئ . التجارب . المتطلبات ، مرجع سابق، ص52

وفى نطاق العلاقة بين الإدارة والمساهمين، فإن كل طرف يحتاج للآخر، ولابد أن يكون هناك علاقة تبادلية بينهما بحيث يحتاج المساهم لرأس المال الفكرى الذى يمتلكه المدير، ويحتاج المدير لرأس المال النقدى الذى يديره[1].

وعقد الوكالة هو العلاقة التى يقوم من خلالها شخص يدعى المالك بالإلتجاء إلى خدمات شخص آخر يدعى الوكيل لإنجاز بعض الأعمال نيابة عنه، وبالمقابل يفوض المالك الوكيل فى إتخاذ بعض القرارات[2].

وفى إطار العلاقة بين الإدارة والسماهمين، فإن كل طرف بحاجة للآخر، ويجب أن يكون هناك علاقة تبادلية بينهما بحيث يحتاج المساهمون لرأس المال الفكرى الذى يمتلكه المديرون، ويحتاج المديرون لرأس المال النقدى لإدارته.

وعلى الرغم من أن العلاقة بين الوكيل والموكل تتميز بالتعارض بحيث يحاول كل منهما تعظيم منفعته على حساب الآخر، وهو ما يترتب عليه أن تكون علاقتهما مصدراً للتناقض، ولذلك تهدف نظرية الوكالة إلى تقديم خصائص التعاقد الأمثل، والتى يمكن أن تعقد بين الموكل والوكيل[3].

---

[1] سمية فوزى، تقديم مبادئ حوكمة الشركات فى جمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص121

[2] عبدالله خباية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص96

[3] Jean Gerbier, Boris Evgrafoff, "Organisation et fonctionnement de l'entreprise", op.cit. p.12

2. الإنهيارات المالية الكبرى للشركات العالمية:

يدفع اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات فى أزمات مالية، ومثال ذلك أزمة شركة إنرون فى الولايات المتحدة عام 2011، وما تبعها من انهيار باقى الشركات العظمى فى العالم[1].

3. صدور التشريعات والتقارير المتضمنة مبادئ تطبيق حوكمة الشركات:

ترتبط عادة الإنهيارات والأزمات الاقتصادية بغياب الشفافية والمسائلة وضعف الجانب الأخلاقى فى جانب المعاملات، وعدم إتباع الأساليب الرشيدة والصحيحة فى الإدارة التى تكون مبنية على مبادئ وقواعد سليمة[2].

وغالبا ما تظهر مجموعة من القوانين والتشريعات عقب كل ازمة اقتصادية لتعزز ما كان من قبل أو تصححه أوتقدم الحلول لتجنب هذه المشاكل فى المستقبل، ومثال ذلك تقرير كابورى عام 1992 الذى جاء فى أعقاب الانهيارات التى عرفتها المؤسسات فى مختلف دول العالم فى هذا الوقت، وقانون أوكسلى عام 2022 بعد انهيارات كبرى المؤسسات الأمريكية والعالمية[3].

---

[1] صلاح الدين عزوى، دور آليات الحوكمة فى تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص87

[2] بدرية عبدالله العوضى، الاستثمار فى المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الجوانب القانونية والتنظيمية، مرجع سابق، ص13

[3] عبدالحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق، ص63

الفرع الثانى

المقصود بالشركات الصغيرة والمتوسطة

تنقسم الشركات من حيث الحجم إلى شركات صغيرة ومتوسطة، وشركات كبيرة الحجم، ويعد هذا التقسيم مفيداً من عدة جوانب، لذلك إعطاء مفهوم واضح وثابت للشركات الصغيرة والمتوسطة بصورة نهائية مصحوباً بوضع الحدود الفاصلة بينها وبين باقى الشركات الأخرى، وخاصة فى ظل انتشار هذا المصطلح انتشاراً واسعاً فى مختلف دول العالم، ومع ذلك لا يزال يكتنفه بعض الغموض وعدم الرؤية من حيث تحديد معناه الدقيق[1].

وإذا كانت الشركت الصغيرة والمتوسطة مهمة ومنتشرة على مستوى دول العالم، إلا أنه يوجد اختلاف حول تحديد مفهوم الشركات الصغيرة والمتوسطة تبعاً لاختلاف الأسس التى تستند عليها هذه المفاهيم، أو ما يرتبط بها من عناصر التحليل والتصنيف[2].

وهناك من يصنف الشركات حجماً وفقا لرأس المال وموجوداتها، وهناك من يفضل عنصر عدد العمال، أو من يختار كمية الإنتاج أو حجم الأعمال أو

---

[1] عفاف مرشد محمد، متطلبات قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى دولة الكويت، مرجع سابق، ص92

[2] سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص121

من يميل إلى طبيعة العلاقات القانونية والشخصية والإدارية داخل الشركة[1]. وعلى الرغم من تعدد العناصر والاعتبارات، فهناك رأى يدعو إلى التركيز على عنصرين لتحديد الشركات الصغيرة والمتوسطة بحيث يتلخص العنصر الأول فى الدور القيادى المباشر لصاحب العمل فى الشركة، والعنصر الثانى ينحصر فى عدد العمال فى الشركة[2].

ومع ذلك، تختلف الدول من حيث عدد العمال، فالشركة الصغيرة هى التى تضم عمال يقل عددهم عن 50 عاملاً، والشركة المتوسطة هى التى تضم عمال يقل عددهم عن 500 عاملاً، ففى ألمانيا لا يزيد عدد العمال عن 49 عاملاً فى الشركات الصغيرة، وفى انجلترا لا يزيد عدد العمال عن 200 عامل فى الشركات المتوسطة[3].

كما أن صعوبة تحديد مفهوم الشركات الصغيرة والمتوسطة تكمن أساساً فى تحديد أوجه الاختلاف بين هذه الشركات من جانب والشركات كبيرة الحجم من جانب آخر نظراً للتداخل القائم بينهما، ومثال ذلك:

1. تعدد المعايير المعول عليها للتمييز بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، فالمعايير المستخدمة لقياس حجم الشركة تختلف وتتعدد، وهى معايير

---

[1] Albéric Hounounou, 100 fiches pour comprendre le management, op.cit. p.54, Michel Capron, Françoise Quairel Lanoizelée, "La responsabilité d'entreprise", éditions la découverte, op.cit. p.126

[2] بن حمدون سارة، مفهوم حوكمة المؤسسات، مرجع سابق، ص245

[3] نرمين أبوالعطا، حوكمة الشركات والتمويل مع التطبيق على سوق المال بمصر، مرجع سابق، ص26

ذات طابع نسبى وتختلف من شركة لآخرى، علاوة على صعوبة اختيار المعيار الذى على أساسه يجرى التمييز بين الشركات[1].

2. التطور غير المتوازن بين قوى الإنتاج فى الدول المختلفة، فتعريف الشركات الصغيرة والمتوسطة يختلف من دولة لآخرى وفقا لدرجة النمو الذى وصلت إليه الدولة، ومدى توفر أو ندرة عناصر الإنتاج.

3. تغيير مدلول قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة من وقت لآخر؛ لأنه دائم التغير، فشروط النمو الاقتصادى والاجتماعى قد تتغير من مرحلة لآخرى، وهو ما يؤدى إلى تغير حجم الشركات، فإذا كانت الشركة التى توظف 200 عامل شركة كبيرة فى فترة ومعينة، فقد تصبح صغيرة أو متوسطة فى فترة لاحقة[2].

وقد تتعدد التعاريف التى قال بها الفقهاء لتحديد المقصود بالشركات الصغيرة والمتوسطة، فقد عرفها الإتحاد الأوربى ممثلاً فى اللجنة الأوربية بأنها "شركات مستقلة وتأخذ أى شكل قانونى، وتمارس نشاطاً اقتصادياً، وتشغل على الأكثر 250 شخصاً، ولا يتجاوز رأس مالها 50 مليون يورو، او مجموع ميزانيتها

[1] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذين، مرجع سابق، ص45

[2] ماجدة شلبى، تطور أداء سوق الأوراق المالية المصرفية فى ظل التعديلات الدولية ومعايير حوكمة الشركات وتفعيل نشاط التوريق، مجلة مصر المعاصرة، مرجع سابق، ص54

47 مليون يورو"[1]. كما يعرفها البنك الدولى بأنها "كل شركة لا يزيد عدد عمالها عن 50 عاملاً، وإجمالى أصولها وإجمالى مبيعاتها لا يتجاوز 3 مليون دولار، أما الشركة المتوسطة، فهى تلك الشركة التى لا يتجاوز إجمالى رأس مالها وإجمالى مبيعاتها 15 مليون دولار، وعدد عمالها لا يزيد عن 300 عاملاً"[2].

ومع ذلك، يعد عدد العاملين أكثر المعايير المستخدمة، كما يوجد اختلاف حول الحد الأعلى والادنى لعدد العاملين، ففى ألمانيا لا يزيد العدد عن 49 عاملاً، وفى إنجلترا لا يزيد العدد عن 200 عامل، وفى اليابان لا يزيد العدد عن 300 عامل[3].

أما لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، فتعرف الشركات المتوسطة والصغيرة فى الدول النامية بأنها كل شركة يعمل فيها أقل من 90 عامل، أما بالنسبة للدول المتقدمة، فتكون الشركة متوسطة أو صغيرة لو كانت تشغل أقل من 500 عامل[4].

---

[1] Françoise Giraud et autre, contrôle de gestion et pilotage de la performance, op.cit. p.23

[2] فلاق نور الدين، تقرورت محمد، حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فى الجزائر، مرجع سابق، ص155

[3] محمد عمر الزعبى، حوكمة الشركات مدى التطبيق والمعيقات، مرجع سابق، ص447

[4] عائشة بوعزم، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لترقية الاستثمار السياحى، مرجع سابق، ص147

كما نصت اللائحة التنفيذية للقانون رقم 14/2018 المعدل لبعض أحكام القانون رقم 98 لسنة 2013 فى شأن الصندوق الوطنى لرعاية تنمية الشركات الصغيرة والمتوسطة فى الكويت على المصطلحات التالية:

1. الشركات الصغيرة، وهى الشركات التى لايزيد عدد العاملين بها على خمسين عاملاً، ولا تتجاوز أصولها 250000 دينار كويتى ولا تتجاوز إيراداتها 750000 دينار كويتى سنوياً.

2. الشركات المتوسطة، وهى الشركات التى لا يقل عدد العاملين بها عن واحد وخمسين عاملا ولا يزيد على مائة وخمسين عاملاً، ولا تتجاوز أصولها 500 ألف دينار ولا تتجاوز إيراداتها 1500000 دينار كويتى سنوياً[1].

وبناء على ذلك، الشركات الصغيرة والمتوسطة هى الشركات التى يدخلها حجمها دائرة الشركات التى تحتاج للدعم والرعاية بسبب عدم قدرتها الفنية والمالية على توفير هذا الدعم من مواردها وقدراتها وإمكانياتها الذاتية. كما أضحى موضوع إنشاء الشركات الصغيرة والمتوسطة يشغل حيزاً كبيراً من إهتمام الحكومات والدول، وخاصة مع تزايد المكانة التى تحتلها هذه الشركات فى إقتصاديات مختلف هذه الدول مهما كان مستوى تطورها والدور الذى باتت تلعبه فى مختلف برامج التنمية المستقبلية الاستراتيجية[2].

---

[1] جمال عبيد محمد العازمى، دور حوكمة الشركات فى رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، مرجع سابق، ص23

[2] زعيش محمد وخيارى زهية، أهمية تبنى مبادئ ميثاق حوكمة الشركات فى دعم استمرار ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فى الجزائر، ص195

ويرى كثير من الاقتصاديين أن تطوير الشركات الصغيرة والمتوسطة وتشجيع إقامتها باعتبارها أهم مصادر عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى الدول بصورة عامة والدول النامية بصورة خاصة، وخاصة أنها تسهم فى زيادة الطاقة الإنتاجية والمساهمة فى عالج مشكلتى الفقر والبطالة[1].

كما أن نظام الحوكمة يتكون من بنية تشريعية وقوانين ومؤسسات التى يجرى تحديد بنائها وفق مزيج وهيكل الرقابة على الشركات، كما لها أهمية خاصة بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة؛ لأنها تتأثر كثيراً بأسلوب إدارتها فى إكساب الشركة صورة جيدة فى السوق من خلال تحقيق الأداء المتميز ورسم الاستراتيجيات الفعالة لتمكين الشركة من مواجهة المنافسة الشديدة فى ظل العوالمة[2].

ويرتبط مصطلح حوكمة الشركات بالعولمة والأزمات المالية، فهذه الأخيرة نتجت عن ظروف غير مستقرة واضطرابات وفوضى اجتاحت العديد من أسواق المال العالمية، علاوة على أنها ألقت عليها ظلال من الشكوك وألوان القلق وعدم الثقة، وهو ما يثير التساؤل عن مدى مصداقية المعلومات المفصح عنها من جانب الشركات، ومدى إمكانية الإعتماد عليها فى إتخاذ القرارات[3].

---

[1] توفيق عبدالرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مرجع سابق، ص22

[2] Albéric Hounounou, 100 fiches pour comprendre le management, op.cit. p.54, Michel Capron, Françoise Quairel Lanoizelée, "La responsabilité d'entreprise", éditions la découverte, op.cit. p.126

[3] بوقطاية سفيان وآخرون، دور الحوكمة فى تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص212

أنواع الشركات الصغيرة والمتوسطة:

يمكن تصنيف الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى عدة أنواع، وذلك على النحو الآتى:

1. شركات النشاط الزراعى، وتشمل شراء واستصلاح الأراضى الزراعية وإنتاج الزهور وتنمية الثروة الحيوانية والثروة السمكية والمناحل وكل ما يتعلق بهذه الأنشطة.

2. شركات النشاط الحرفى، وتشمل أى نشاط يعتمد على المهارات اليدوية أو المهنية ويستخدم الآلات البسيطة

3. شركات النشاط الخدمى، وتشمل أى نشاط فى أعمال الصيانة أو الخدمات الفنية أو المهنية أو الفكرية.

4. الشركات الداعمة، وتشمل المؤسسات التى تقدم دعماً تدريبياً أوعلمياً أو فنياً أو مالياً مثل الجامعات أو مراكز البحوث.

5. شركات النشاط الإلكترونى، وتشمل أى نشاط بتقنية المعلومات يستخدم فيه الوسائل الإلكترونية ويشمل ذلك المعلومات المسموعة والبيانات الصوتية والمرئية وإنتاج المعلومات أو تخزينها أو تحويلها ومعالجتها أو استردادها أو

استخراجها أو إنتاجها للآخرين وكل الشركات المتعلقة بالبوابة العالمية الإلكترونية والانترنت[1].

أهمية الشركات الصغيرة والمتوسطة:

تشكل المشاريع الصغيرة والمتوسطة إحدى الاتجاهات الاستثمارية فى العالم، ومثالها فى ذلك مثل المشاريع الاستثمارية الكبرى التى تتعلق بالشركات والدول، وذلك فى ضوء حجم الأموال الموجهة لها، وعدد ونوعية الأطراف ذات العلاقة بها، وآثارها المباشرة وغير المباشرة على الفئات التى تباشرها أولاً، ثم على المجتمعات والاقتصادات والدول والأمم[2].

وهذا النوع من الشركات مسئولة عن ثلثى الوظائف فى العالم وفقا لبيانات رسمية لمنظمة العمل الدولية ولمنظمة الأمم المتحدة، كما أنها تشكل أحد أبرز محركات النمو الاقتصادى والاجتماعى بمعدل نسبة تتجاوز 50% من الناتج المحلى الإجمالى لبعض الدول، وتصل إلى 70% فى بلدان أخرى[3].

---

[1] ابتسام عبدالقادر فتح الدين، دور الإدارة الإلكترونية فى تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص2

[2] Françoise Giraud et autre, contrôle de gestion et pilotage de la performance, op.cit. p.23

[3] سمية فوزى، تقديم مبادئ حوكمة الشركات فى جمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص123

كما تسهم هذه الشركات نحو 60% من الناتج المحلى الإجمالى فى قطاع الخدمات بحيث تزدهر هذه الشركات لتلبية المتطلبات المتزايدة لهذا القطاع الاقتصادى الهام.

ووفقا للبيانات الصادرة عن منظمة الأمم المتحدة، فإن الشركات التى تعمل فى هذه الشركات تمثل أكثر من 90% من جميع الشركات فى المتوسط، وهى تعتبر تبعاً لذلك جهات فاعلة فى تحقيق الانتعاش الأخضر، ولذلك فقد خصتها بيوم عالملى هو يوم 21 يونيو من كل عام للاحتفاء بدورها التنموى العالمى، وتقديم كافة أنواع الدعم والمساندة لجهود الجهات القائمة عليها والمنظمة لها والعاملين بها. ويشمل ذلك إنشاء موارد مالية دولية للتمويل والمساعدة وتقديم خدمات التأهيل والتدريب والتوعية والتعليم وغيرها[1].

وبسبب أهميتها على المستوى المحلى فى توفير فرص عمل للفئات المختلفة سواء من الخرجين أو الفئات الأقل تعليماً أو غيرها، وما يحققه ذلك من نمو اجتماعى واقتصادى، فقد أقرت الدول المتقدمة والنامية تشريعات وقوانين تنظم هذا النوع من الشركات[2].

---

[1] عبدالله خباية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص98

[2] Jean Gerbier, Boris Evgrafoff, "Organisation et fonctionnement de l'entreprise", op.cit. p.12

وفى هذا الإطار، أصدرت دولة الكويت القانون رقم 98 لسنة 2013 بإنشاء الصندوق الوطنى لرعاية وتنمية الشركات الصغيرة والمتوسطة، وذلك كمؤسسة عامة ومستقلة يبلغ رأسمالها ملیارى دينار كويتى[1].

وتكون مهمة هذا الصندوق دعم المشاريع التى يؤسسها مواطنون بداية من دراسة الجدوى والتدريب، ومروراً بالتنفيذ والإنتاج والتسويق والمساعدة فى الإدارة وانتهاء بضمان ديمومة واستمرارية الشركات التى ثبت نجاحها[2].

كما تظهر أهمية الشركات الصغيرة والمتوسطة فى أنها العنصر الجوهرى لاقتصاد أى دولة سواء متقدمة أو نامية، وذلك للأسباب الآتية:

1. تتميز بقدرتها العالية على توفير فرص العمل والتغلب على مشكلة البطالة فى الدولة، فهى تعتبر مشروعات كثيفة بالعمال.

2. تحتاج إلى رأس مال صغير نسبياً لبدء العمل فيها، ولهذا فهى تعتبر الوسيلة الأكثر جذبا لصغار المستثمرين، كما أنها تعتمد على قدرتها على التمويل الذاتى أو تحقيق أرباح سنوية تساعدها على الاستثمار والتطوير.

---

[1] صلاح الدين عزوى، دور آليات الحوكمة فى تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص90

[2] Yveline Lecler, "Les petites et moyennes entreprises japonaises et la régulation de l'activité des grandes entreprises", op.cit. p. 25

3. تتميز بقدرتها على توظيف العمالة الماهرة والتى تشكل أحد مقومات خطة التنمية فى أى دولة والتى تتطلب تكوين قاعدة من العمال ذوى المهارة فى مختلف المجالات.

4. تعطى فرصة لتدريب العمال أثناء العمل فى مراكز التدريب التى تقيمها الدولة وذلك لرفع قدراتهم ومهاراتهم.

5. تزيد الشركات الصغيرة من متوسط دخل الأفراد وتسهم فى كثير من الأحيان بتحقيق فائضاً مالياً وتزيد مننسب النمو الاقتصادى.

6. تقدم الشركات الصغيرة الفرصة للشباب وخاصة من يملك منهم حس الإبداع والابتكار لتنفيذ أفكارهم وخلق بيئة تنافسية ومنع الاحتكار.

7. تنخفض نسبة المخاطرة فيها بالمقارنة بالشركات الكبرى وذلكلصغر رأس المال المستثمر فيها[1].

خصائص الشركات الصغيرة والمتوسطة:

تتمتع الشركات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص التى تميزها عن سائر أنواع الشركات، ومثال ذلك:

[1] عبدالحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق، ص70

1. خاصية صغر الحجم وقلة التخصص، وتمثل نقطة إيجابية وتساعد على المرونة والتكيف مع الأوضاع الاقتصادية مهما كانت محلية أو دولية، وذلك مع الانفتاح الاقتصادى والعولمة الاقتصادية[1].

2. انخفاض درجة الخطر التى يمكن أن تتعرض لها الشركات كبيرة الحجم.

3. الإعتماد على الموارد الأولية المحلية، وهو ما يخفض تكلفة الإنتاج، ويزيد على تشجيع التنمية المحلية[2].

4. تتميز بالمرونة العالية التى تساعدها على البقاء والتكييف مع احتياجات السوق.

5. تساهم فى الحد من البطالة التى قد تنتشر بسبب عدم توفير فرص العمل الملائمة.

6. دقة الإنتاج والتخصص الذى يساعد على اكتساب الخبرة والاستفادة من نتائج البحث العلمى، وبالتالى رفع مستوى الإنتاج[3].

7. الطابع الشخصى للشركات الصغيرة والمتوسطة بحيث يغلب عليها الطابع الفردى أو العائلى، وهو ما يجعلها تدير أمورها ببساطة ولوحدها، فهى لا تتطالب مهارات عالية لإدارتها.

---

[1] عفاف مرشد محمد، متطلبات قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى دولة الكويت، مرجع سابق، ص95

[2] سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص122

[3] Yveline Lecler, "Les petites et moyennes entreprises japonaises et la régulation de l'activité des grandes entreprises", op.cit. p. 25

8. تتميز الشركات الصغيرة والمتوسطة بأنها محدودة المساحة التى تباشر فيها نشاطها، علاوة على العلاقة المباشرة بينها وبين المستهلك، فهى تلبى رغباتهم، ودون أن تباشر نشاط إنتاج السلع الإنتاجية.

9. تعتمد هذه الشركات بصورة كبيرة على المصادر الداخلية للتمويل[1].

[1] بن حمدون سارة، مفهوم حوكمة المؤسسات، مرجع سابق، ص250

المطلب الثانى
أهمية وأهداف حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة

تقسيم:

تنقسم دراسة هذا المطلب إلى فرعيين، وذلك على النحو الآتى:

الفرع الأول . أهمية حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الثانى . أهداف حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الأول
أهمية حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة

تكمن أهمية حوكمة الشركات فى أنها عملية ضرورية لضمان تحقيق أهداف الشركات، وخاصة ما يتعلق بتفعيل دور الجمعية العامة للمساهمين للإضطلاع بمسؤلياتهم، وحماية دورهم الرقابى على أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين فى هذه الشركات على النحو الذى يكفل حماية حقوق أصحاب المصالح[1].

كما تستمد الحوكمة أهميتها من اختصاصاتها، ومثال ذلك:

[1] نرمين أبوالعطا، حوكمة الشركات والتمويل مع التطبيق على سوق المال بمصر، مرجع سابق، ص30

1. تحقيق الحياد والاستقلال لكافة العاملين فى الشركات فى مختلف المستويات التنظيمية.

2. تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، والاعتماد على الضوابط الوقائية التى تمنع حدوث الأخطاء، وبالتالى تفادى تكاليف حدوثها.

3. ضمان الاستفادة من نظم الرقابة الداخلية.

4. التأكد من استقلالية وموضوعية وحيادية المراجعين الخارجين، وضمان عدم تأثرهم بأى ضغوط من جانب مجلس إدارة الشركة، أو أى أطراف داخلية أخرى[1].

الفرع الثانى
أهداف حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة

دور الحوكمة لتعزيز القدرة التنافسية:

تعد الحوكمة أحد المتطلبات المستحدثة لاقتصاديات الدول، وتستند هذه الآلية على أسس الإفصاح والشفافية، كما أن الحوكمة وسيلة لتمكين المجتمع المالى من ضمان حسن إدارة الشركات على النحو الذى يحمى أموال المستثمرين والمقرضين[2].

---

[1] Jean-claude Papilon, economie de l'entreprise de l'entrepreneur à la gouvernance, op.cit. p.36

[2] ماجدة شلبى، تطور أداء سوق الأوراق المالية المصرفية فى ظل التعديلات الدولية ومعايير حوكمة الشركات وتفعيل نشاط التوريق، مجلة مصر المعاصرة، مرجع سابق، ص60

كما تزايدت أهمية الحوكمة فى الفترة الأخيرة من أجل تحقيق التنمية وتعزيز الرفاهية الاقتصادية للشعوب، وهو ما ظهر جلياً بعد الأزمة المالية الآسيوية لعام 1998، والانهيارات التى نالت شركات كبرى، مثل شركة أنرون للطاقة، فقد تم اكتشاف حالات تلاعب فى قوائم الشركات المالية التى كانت لا تعبر عن الواقع الفعلى لها، وذلك بالتواطو مع كبرى الشركات العالمية فى مجال التدقيق والمحاسبة[1].

كذلك، للحوكمة دوراً كبيراً لتعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد، فهى عامل جوهرى لجذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادى والقدرة التنافسية على المدى الطويل عبر عدة أساليب، ومثال ذلك:

1. الشفافية فى معاملات الشركة وفى إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، فالحوكمة تقف فى مواجهة أحد طرفى علاقة الفساد الذى يفضى لإستنزاف موارد الشركة[2].

2. تؤدى حوكمة الشركات إلى رفع كفاءة إدارة الشركة، وهو ما ينعكس على زيادة جذب الاستثمارات.

3. تبنى معايير الشفافية فى التعامل مع المستثمرين والمقرضين، وبالتالى تفادى وقوع الأزمات المصرفية.

---

[1] عدنان بن حيد بن دوش، حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة، مرجع سابق، ص30

[2] فلاق نور الدين، تقرورت محمد، حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فى الجزائر، مرجع سابق، ص160

4. يعمل تطبيق حوكمة الشركات على زيادة ثقة الجمهور فى إجراءات الخصخصة، وضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد من استثماراتها، وبالتالى تعزيز القدرة التنافسية للدولة[1].

دور الحوكمة لزيادة جودة المعلومات المالية للشركات الصغيرة والمتوسطة:

يشكل التطبيق السليم لحوكمة الشركات المدخل الفعال لتحقيق جودة المعلومات والتقارير المالية، وهو ما يعد أحد الضوابط الجوهرية للحوكمة عبر إظهار دقة وموضوعية التقارير المالية، علاوة عن الإلتزام بالقوانين والتشريعات ذات الصلة[2].

كما يتعين مراعاة العديد من الآليات التى تضمن جودة المعلومات فى ظل تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة، ومثال ذلك:

1. يجب أن تتضمن التقارير المالية النتائج المالية والتشغيلية للشركة لبيان الأداء المالى وملاحظات مراجع الحسابات على القوائم المالية لإضفاء طابع الصدق والمشروعية.

[1] محمد عمر الزعبى، حوكمة الشركات مدى التطبيق والمعيقات، مرجع سابق، ص450

[2] عائشة بوعزم، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لترقية الاستثمار السياحى، مرجع سابق، ص150

2. تعمل على زيادة نطاق عمليات تقييم العلاقات فيما بين الشركات والمجتمعات التى تعمل بها من خلال تقديم معلومات عن سياساتها الخاصة بأخلاقيات المهنة والبيئة وإلتزاماتها فى نطاق السياسة العامة[1].

3. يعد تقديم معلومات عن نظام الملكية والسياسات المتبعة لمباشرة السلطة فى الشركات، وخاصة تلك الخاصة بتوزيع السلطة هو عنصر مهم لتقييم أساليب مباشرة حوكمة الشركات[2].

4. التقييم السليم لتكاليف الوكالة ومنافع خطط المرتبات والحوافز ومدة فاعليتها، وضرورة الإفصاح عن المخاطر المستقبلية وعن المعلومات الخاصة بما إذا كانت هذه الشركات تملك نظام لمتابعة المخاطر من عدمه.

5. يجب إعداد المعلومات ومراجعتها والإفصاح عنها على ضوء أحدث إصدارات المعايير المحاسبية والمالية، وهو ما يسهم فى رفع قدرة المستثمرين والمساهمين على متابعة أداء الشركة عبر توافر المعلومات ذات الجودة والخاضعة لمعايير المحاسبة والمراجعة المتعارف عليها[3].

---

[1] جمال عبيد محمد العازمى، دور حوكمة الشركات فى رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، مرجع سابق، ص30

[2] زعيش محمد وخيارى زهية، أهمية تبنى مبادئ ميثاق حوكمة الشركات فى دعم استمرار ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فى الجزائر، ص199

[3] توفيق عبدالرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مرجع سابق، ص30

المبحث الثانى

مبادئ حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة وآليات تطبيقها

تمهيد وتقسيم:

ترتكز حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة على مجموعة من المبادئة الجوهرية، وتحتاج آليات فعالة لتطبيقها، ولذلك تنقسم دراسة هذا المبحث إلى المطلبين الآتيين:

المطلب الأول . مبادئ حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة

المطلب الثانى . أطراف حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة وآليات تطبيقها

المطلب الأول

مبادئ حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة

تقسيم:

تنقسم دراسة هذا المطلب إلى الفرعيين الآتيين:

الفرع الأول . المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الثانى . تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الأول

المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة

يعد ميثاق حوكمة الشركات الصادر عام 2009 إطار ودليل إرشادى، ويسمح بحسن استيعاب المبادئ الأساسية للإدارة الرشيدة للشركات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة لو كانت هذه المبادئ مستندة على مبادئ حوكمة الشركات المعتمدة من منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية الصادر عام 2004 شريطة مراعاة خصوصية الشركات الصغيرة والمتوسطة[1].

ويعد الإلتزام بهذه المبادئ تطوعى وغير ملزم، وهو مرتبط بدرجة الوعى بضرورة تبنى مبادئ الحوكمة على المستوى الداخلى للشركة ودعمها واستخدامها، ويتضمن هذا الميثاق جزئين:

1. الدوافع المؤدية إلى أن تصبح الإدارة الرشيدة للشركات ضرورية، وخاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة.

2. المقاييس الأساسية التى تقوم عليها الإدارة الرشيدة للشركات، فهو يتعرض للعلاقات بين الجهات التنظيمية للشركة، كالجمعية العامة ومجلس الإدارة[2].

---

[1] العقريب كمال وقادم فاطمة، حوكمة الشركات ودورها فى تفعيل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص110

[2] Yveline Lecler, "Les petites et moyennes entreprises japonaises et la régulation de l'activité des grandes entreprises", op.cit. p. 25

وبناء على ذلك، أصدرت منظمة التعاون الإقتصادى والتنمية المبادئ والمعايير الجوهرية التى تنطبق على الحوكمة، وذلك على النحو الآتى:

1. وجود أساس فعال لحوكمة الشركات:

يجب أن ينهض إطار الحوكمة على الدعائم التى تعزز شفافية السوق وكفاءته، وذلك على النحو الذى يتماشى مع أحكام القانون، وتقسيم المسئوليات بين السلطة الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية لإدارة الشركة[1].

2. حفظ حقوق كافة المساهمين:

تشمل هذه الحقوق حقوق حملة الأسهم، وخاصة حق ملكية هذه الأسهم والحق فى نقل هذه الملكية من شخص لآخر، والحق فى اختيار أعضاء مجلس الإدارة، والحصول على عائد الأرباح، وتدقيق القوائم المالية وحق المساهمين فى المشاركة الفعالة فى اجتماعات الجمعية العامة للشركة[2]. وما يعضد ذلك أن العديد من التشريعات المنظمة لشركات المساهمة تنظم حقوق حملة الأسهم، وخاصة ما يتعلق بالحقوق الأساسية لحملة الأسهم، ومثال ذلك حق حملة الأسهم فى نقل ملكيتها إلى مساهمين آخرين أو إلى الغير[3].

---

[1] ابتسام عبدالقادر فتح الدين، دور الإدارة الإلكترونية فى تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص25

[2] طارق عبدالعال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم . المبادئ . التجارب . المتطلبات ، مرجع سابق، ص65

[3] سمية فوزى، تقديم مبادئ حوكمة الشركات فى جمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص140

فضلا عن ذلك، يملك حملة الأسهم حق الاشتراك فى إجتماعات الهيئة العامة لشركة المساهمة، ومناقشة التقارير المالية وتقرير مراقب الحسابات، علاو على حقهم فى الحصول على نصيب من الأرباح التى يجرى توزيعها، ونصيبهم فى موجودات الشركة فى حالة تصفيتها[1].

3. المساواة فى معاملة جميع المساهمين:

المساواة فى معاملة جميع المساهمين تعنى حقهم فى التصويت فى الجمعية العامة على القرارات الجوهرية الناجمة عن اجتماعات الهيئة العامة للشركة وحمايتهم من خطر إبرام الصفقات غير المعتادة مع الأطراف ذات الصلة، علاوة على ذلك تمكين حاملى أقلية الأسهم من الدفاع عن إنتهاك حقوقهم من جانب المسؤولين فى الشركة أو حملة أغلبية الأسهم[2].

4. دور أصحاب المصالح فى أساليب ممارسة سلطات الإدارة المشتركة:

يشمل ذلك احترام حقوقهم المنصوص عليها قانوناً، والتعويض عن أى مخالفة تقع لهذه الحقوق، وضمان توفير آليات مشاركتهم الفعالة فى الرقابة على نشاط الشركة، وحصولهم على المعلومات اللازمة لمباشرة هذا الدور الهام، وتعنى عبارة أصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء[3].

---

[1] عبدالله خباية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص101

[2] بن عودة صليحة، تفعيل الحوكمة فى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص175

[3] صلاح الدين عزوى، دور آليات الحوكمة فى تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص98

5. الإفصاح والشفافية:

يجرى الإفصاح عن هذه المعلومات الهامة بصورة عادلة بين كافة المساهمين وأصحاب المصالح فى الوقت المناسب لذلك، لأن أهمية إجراء الإفصاح والشفافية التى يجب أن تتحلى بها التقارير المالية للشركات تتجلى فيما يلى:

1. إعداد الكشوفات المرافقة للتقارير المالية الأساسية، وإيضاح أهمية التقرير السنوى للإدارة، وما يشتمل عليه من معلومات تكمل نظيرتها الواردة فى التقارير المالية، ومثال ذلك إبراز نبذة مختصرة عن الشركة وأهدافها الرئيسية وبيان طبيعة النشاط الذى تباشره، وما أنجزته الشركة خلال العام[1].

2. التأكيد على أهمية ما يقوم به مدقق الحسابات لتقديم رأيه بشأن صحة ما عبرت عنه التقارير المالية للشركات، علاوة على صياغة نموذج لما يجب أن يكون عليه تقرير هذا المدقق. وهو ما يضمن أهمية الإلتزام بالإفصاح والشفافية من أجل الكشف عن أى معلومات من شأنها أن تؤثر على نتائج الأعمال والمركز المالى للشركة المعنية، كما يعد الإلتزام بالإفصاح عن المعلومات مفيداً لرفع قدرة حملة الأسهم والآخرين من أصحاب المصلحة على رقابة الشركة والحد من حالات الفساد، والناجمة عن التعارض بين المصالح[2].

---

[1] Sylvie Saint Onge, Victor Haines, "Gestion des performances au travail: bilan des connaissances", op.cit. p.26

[2] عبدالحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق، ص80

6. مسئوليات مجلس الإدارة:

تشمل هذه المسئوليات هيكل مجلس الإدارة وواجباته التى حددها القانون، وكيفية اختيار أعضائه والمهام الأساسية التى يضطلعون بها، ودوره الإشرافى على الإدارة التنفيذية، فالعديد من التشريعات تتناول بالتنظيم القانونى المحكم كافة المسائل التى تخص مجلس إدارة الشركة[1]، وتطبيقا لذلك يعالج المشرع المصرى هيكل وتشكيل مجلس الإدارة والكيفية التى يجرى بواسطتها اختيار الأعضاء والمهام الأساسية المسندة إليهم.

وتتعدد المهام المنوط بمجلس الإدارة القيام بها، ومثال ذلك:

1. الفصل التام بين مهمة الإشراف ومهمة الإدارة من خلال هيكل محدد لمجلس الإدارة ليضمن تحديداً واضحاً لمسئوليات جميع الأعضاء التنفيذين وغير التنفيذين فى مجلس الإدارة[2].

2. التحديد الكامل لمفهوم ومقتضيات وشروط استقلال أعضاء مجلس الإدارة، واستقلال أعضاء اللجان التابعة لمجلس الإدارة، ومثال ذلك لجنة الرقابة والتدقيق المالى ولجنة الأجور[3].

---

[1] عفاف مرشد محمد، متطلبات قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى دولة الكويت، مرجع سابق، ص102

[2] سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص135

[3] أيمكن على عمر، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل بيئى مقارن، مرجع سابق، ص45

3. تحديد مهام وواجبات رئيس وأعضاء مجلس إدارة الشركة، وذلك لضمان رقابة حالات التعارض التى قد تحدث للإدارة وأعضاء مجلس الإدارة من جانب، وحملة الأسهم من جانب آخر[1]. وهو ما قد تظهر أثاره فى حالة الاستخدام غير القانونى لموجودات الشركة والصفقات التجارية مع الأطراف ذات الصلة، وبالتالى نضمن نزاهة النظام المحاسبي ونظام إعداد التقارير المالية المستقلة.

الفرع الثانى
تطبيق مبادئ الحوكمة على الشركات الصغيرة والمتوسطة

إن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الشركات الصغيرة والمتوسطة من أجل الحد من الصعوبات والتحديات التى تواجهها يختلف وفقا لتباين وضع الشركة، وذلك على النحو الآتى:

1. بالنسبة للشركات التى تعانى من صعوبات كبيرة فى البقاء، والتى تكون غايتها الاستمرار، فإنه يجب عليها أن تطبق قواعد الإدارة الرشيدة على المدى القصيرة مصحوباً بإجراء عملية التأهيل، وهو ما يبرره أن تأهيل هذه الشركات يلعب دوراً هاماً لتغيير مسارها الإدارى والتنظيمى على النحو الذى يخدم مصالح الشركة، وبالتالى يضمن تحسين العلاقات بين أصحاب المصالح[2].

---

[1] بن حمدون سارة، مفهوم حوكمة المؤسسات، مرجع سابق، ص260

[2] نرمين أبوالعطا، حوكمة الشركات والتمويل مع التطبيق على سوق المال بمصر، مرجع سابق، ص45

2. بالنسبة للشركات التى تواجه تحديات النمو، فإن تطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة هى مسألة دائمة ومستمرة لضمان بقائها على المدى الطويل[1].

مزايا تبنى مبادئ حوكمة الشركات، وتطبيقها على الشركات الصغيرة والمتوسطة:

1. تحسين علاقة الشركة بالبنوك، تشتكى العديد من الشركات صعوبة الحصول على القروض البنكية بسبب عزوف البنوك عن تمويل هذا النوع من الشركات سواء بسبب ضعف رأس مالها أو أن حساباتها لا تعكس الحقيقة الاقتصادية لها.

وبالتالى، فإن تبنى مبادئ الحوكمة من شأنه أن يعزز صحة هذه الحسابات وارتباطها بالحقيقة الاقتصادية وزيادة شفافية الشركة كعميل مصرفى تثق فيه البنوك[2].

2. جذب المستثمر الخارجى، يطرح موضوع البحث عن شركاء خارجين عن نواة المساهمين الأولية التى تكون غالبا عائلية مشكلة الحذر المتبادل من الطرفين، إلا أن التطبيق الصارم والسليم لمبادئ الحوكمة يلزم ملاك الشركات

---

[1] Albéric Hounounou, 100 fiches pour comprendre le management, op.cit. p.54, Michel Capron, Françoise Quairel Lanoizelée, "La responsabilité d'entreprise", éditions la découverte, op.cit. p.126

[2] ماجدة شلبى، تطور أداء سوق الأوراق المالية المصرفية فى ظل التعديلات الدولية ومعايير حوكمة الشركات وتفعيل نشاط التوريق، مجلة مصر المعاصرة، مرجع سابق، ص70

بتحديد الشروط المناسبة لوضع الثقة فى المستثمر الخارجى والمحافظة على حقوقهم وحمايتها[1].

3. إقامة الثقة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة وإدارة الضرائب، وتوسعها مع مرور الوقت بحيث ينبغى اقتناع هذه الشركات بضرورة وجود علاقة نزيهة وشفافة مع الإدارة الضريبية، ويعد الجهد المبذول من أجل الشفافية والنزاهية عنصراً أساسياً بحيث يسمح للشركة بناء مستقبلها بطريقة أكثر شفافية مقابل إجراءات الدعم التى تتخذها السلطات العامة فى هذا الشأن[2].

4. توضيح العلاقة بين المساهمين بحيث يحدث فى الشركات الصغيرة والمتوسطة منازعات داخلية كثيرة بين المساهمين، والتى تعطى الجمعية العامة مفهوماً سلبياً وعلى الرغم من أن الجمعية حركة حضارية، وعنصر حيوى لنمو الشركة وتحديد قواعد تصرف المساهمين، وخاصة فيما يتعلق بحقوق وواجبات وحماية المساهمين الأقليين[3].

5. توضيح العلاقات بين الشركاء المساهمين وإدارة الشركة، وخاصة أنه توجد مشكلة الثقة والأجر القائمة بينهما، فحوكمة الشركة سوف يساعد فى إيجاد

---

[1] عدنان بن حيد بن دوش، حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة، مرجع سابق، ص60

[2] فلاق نور الدين، تقرورت محمد، حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فى الجزائر، مرجع سابق، ص170

[3] محمد عمر الزعبى، حوكمة الشركات مدى التطبيق والمعيقات، مرجع سابق، ص480

وضعية جديدة فى العديد من الشركات، وهو ما يبرز أهمية وجود علاقة واضحة بين المساهم ومجلس إدارة الشركة وغيرها[1].

6. بيان المسئوليات أمام الفريق التنفيذى، فالعديد من الشركات تعانى من عدم تحديد نطاق المسؤوليات أو بيانها بصورة مبالغ فيها، وهو ما يقتضى تحديدها للحد من الأزمات الداخلية وتسوية المنازعات التى قد تحدث فى المستقبل.

ولذلك، تبنى قواعد الحوكمة سوف يؤدى لتحديد المسئوليات التنفيذية، وخاصة ما يتعلق بتنظيم وتخطيط هيكل الشركة وضبط صلاحيات الوظائف المختلفة[2].

تفعيل حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة:

السير فى طريق إصلاح الإقتصاد وتدوير عجلته بصورة سليمة لتحقيق التنمية إحدى الأهداف الأساسية للحوكمة، وهو ما لا يمكن تصور حدوثه إلا عبر صياغة قرارات وإتخاذ الأنظمة التى تتماشى مع سير الأعمال الناجحة للشركات ودعم مسيرتها، ووضع الخطط الكفيلة التى تضمن حسن أدائها[3].

---

[1] Jean-claude Papilon, economie de l'entreprise de l'entrepreneur à la gouvernance, op.cit. p.36

[2] جمال عبيد محمد العازمى، دور حوكمة الشركات فى رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، مرجع سابق، ص60

[3] زعيش محمد وخيارى زهية، أهمية تبنى مبادئ ميثاق حوكمة الشركات فى دعم استمرار ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فى الجزائر، ص210

وهو ما تنعكس آثاره على دعم استمرارية الشركات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالى يتضح دور الحوكمة للعمل بها ليس كأداة لسرد مفاهيم ونظريات، وإنما كأداة فاعلة لضمان الإصلاح الاقتصادى[1].

مجالات تطبيق الحوكمة فى الشركات الصغيرة والمتوسطة:

1. الإهتمام بأخلاقيات الأعمال:

يؤدى حسن استيعاب قيمة الأخلاقيات بالنسبة للعمل إلى العديد من المظاهر التى تضمن انتشار قواعد الأخلاق ومدونات الوقوف على المقتضيات الاخلاقية، وتعييم المسئولين الإداريين الذين يهتمون بمراعاة الجوانب الأخلاقية لضمان تحفيز المديرين والموظفين على التصرف وفقا لما تقتضيه المعايير الأخلاقية[2].

ومع ذلك، هناك اختلاف بين ما يجرى كتابته عن الأخلاق وما يجرى تطبيقه من الناحية العملية، فغالبا ما يقع التعارض بين العمل والجوانب الأخلاقية، ولذلك يوجد مديرون أكثر فهماً وحارصون على مزاولة نشاطهم وفقا للمعايير الأخلاقية على أساس أنه خيار هام واستراتيجى.

---

[1] توفيق عبدالرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مرجع سابق، ص36

[2] العقريب كمال وقادم فاطمة، حوكمة الشركات ودورها فى تفعيل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص120

وعلى العكس من ذلك، يأخذ بعض المديرين القواعد الأخلاقية كساتر لاتخاذ القرارات غير السليمة من الناحية القانونية، وخاصة فى المواقف التى لا يمكن فيها التمييز بين السلوك الأخلاقى والسلوك غير الأخلاقى[1].

أيضا، من المتطلبات الضرورية لتطبيق الأخلاقيات وتنفيذ العمل بصورة صحيحة هو ضرورة أن تكون المعلومات التى تستند عليها القرارات موثوق منها ودقيقة كلما كان ذلك ممكناً.

ويوجد قدر كبير من المعلومات غير المتماثلة بين المدير والموظفين فى الواقع العملى، وبين المشترين والبائعين، وبين المدير والمساهمين. وتظهر هذه المعلومات فى حالة ما توافرات معلومات لدى المدير عن مدى جودة المنتجات أكثر من المعلومات التى يعلم بها المشترين[2].

وهو ما يمكن تصوره فى حالة ما إذا كان العاملون يعلمون بقدراتهم الإنتاجية على عكس المدير، أو فى حالة ما إذا كان المدير يعلم بمعلومات عن الوضع المالى للشركة والوضع المستقبلى عنها أكثر من المساهم بحيث تؤدى

---

[1] بوقطاية سفيان وآخرون، دور الحوكمة فى تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص230

[2] ابتسام عبدالقادر فتح الدين، دور الإدارة الإلكترونية فى تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص36

هذه المعلومات غير المتماثلة إلى وجود مشكلات أخلاقية كثيرة وتحول دون صدور أو إتخاذ قرارات عمل صحيحة[1].

2. تبنى إطار عام رسمى للحوكمة:

يعنى ذلك أن يتضمن تحديداً دقيقاً لحقوق وواجبات جميع المساهمين بالشركة، وتوثيقها فى صورة رسمية ومكتوبة، ولابد من الإفصاح عن هيكل الملكية وحقوق التصويت.

كما يعنى هذا الإطار الرسمى للحوكمة توزيع الادوار والمسئوليات وسلطة إتخاذ القرار داخل الشركة وبصورة رسمية من أجل تيسير المتابعة وتطبيق مبدأ المحاسبة، ويتضمن الصلاحيات المخولة للإدارة، وتلك التى يختص بها مجلس الإدارة لو كان بالشركة مجلس إدارة، والصلاحيات التى يحتفظ بها المساهمون لأنفسهم[2].

3. الشفافية وعلاقة المساهمين:

يجب على أصحاب الشركة وضع نظام جيد من أجل تداول المعلومات مع جميع المساهمين، وعلى نحو يتسم بالعدالة والشفافية والدقة، وهو ما يعنى توثيق نظام التواصل مع المساهمين، والمعلومات التى يجرى تداولها معهم.

---

[1] طارق عبدالعال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم . المبادئ . التجارب . المتطلبات ، مرجع سابق، ص85

[2] سمية فوزى، تقديم مبادئ حوكمة الشركات فى جمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص156

علاوة على تحديد وقت التواصل والآليات المناسبة لظروف المساهمين من حيث أماكن تواجدهم ونوعية القرارات التى يجرى إستخدامها، ودرجة الخبرة التى يتمتعون بها فى مجال عمل الشركة[1].

ولا يجب أن يتوقف الأمر على إخطار المساهمين أو إحاطتهم علماً بالمعلومات، وإنما يجب أيضا ضرورة أخذ أرائهم فى القرارات الجوهرية التى تنال من نشاط الشركة.

دور الحوكمة فى تحسين جودة المعلومات المالية:

إن التطبيق السليم لحوكمة الشركات يشكل المدخل الفعال لتحقيق جودة المعلومات والتقارير المالية، فهى تعتبر أحد المعايير الأساسية للحوكمة من خلال إبراز دقة وموضوعية التقارير المالية، علاوة على الإلتزام بالقوانين والتشريعات[2].

ولذلك، يجب مراعاة مجموعة من الآليات التى تكفل جودة المعلومات فى تطبيق مبادئ الحوكمة فى نطاق الشركات الصغيرة والمتوسطة، ومن ذلك:

1. يجب أن تشتمل التقارير المالية على النتائج المالية والتشغيلية للشركة وتبين الأداء المالى وملاحظات الحسابات على القوائم المالية لإضفاء طابع الصدق والمشروعية، كما تعمل على تحسين عمليات تقييم العلاقات فيما بين

---

[1] عبدالله خباية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص120

[2] بن عودة صليحة، تفعيل الحوكمة فى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص180

الشركات والمجتمعات التى تعمل بها من خلال تقديم معلومات عن سياساتها المتصلة بأخلاقيات المهنة والبيئة والتزاماتها فى نطاق السياسة العامة.

2. يعد تقديم معلومات عن هياكل الملكية وسياسات ممارسة السلطة فى الشركات وبصفة خاصة ما يتعلق بتوزيع السلطة بمثابة عنصر هام لتقييم أساليب ممارسة حوكمة الشركات[1].

3. التقييم السليم لتكاليف الوكالة ومنافع خطط المرتبات والحوافز ومدى فعاليتها، كما أنه من المفيد الإفصاح عن المخاطر المستقبلية وعن المعلومات المتعلقة بما كانت هذه الشركات لديها نظام لمتابعة المخاطر أم لا.

4. يجب إعداد المعلومات ومراجعتها والإفصاح عنها وفق أحدث إصدارات المعايير المحاسبية والمالية، وهو ما يسهم بدوره فى تحسين قدرة المستثمرين والمساهمين على متابعة أداء الشركة من خلال توافر معلومات وجودة محكومة بمعايير محاسبية ومراجعةمقبولة ومتعارف عليها.

5. يجب أن تتيح قنوات نقل المعلومات إمكانية وصول مستخدمى تلك المعلومات إليها بصورة تتسم بالعدالة وملائمة التوقيت وانخفاض التكاليف، فإن كان الإفصاح عن المعلومات يعد أمراً ملزماً بمقتضى الشتريعات، فإن تصنيف وحفظ المعلومات والوصول إليها يمكن أن يتصف بالمشقة وارتفاع التكلفة،

[1] صلاح الدين عزوى، دور آليات الحوكمة فى تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص101

وبالتلى فإن قنوات نقل المعلومات لها من الأهمية ما يوازى محتوى المعلومات ذاتها[1].

تحديات إستمرار الشركات الصغيرة والمتوسطة:

تتعدد التحديات التى يمكن أن تحول دون إستمرار الشركات الصغيرة والمتوسطة، نذكر منها على سبيل المثال:

1. عدم كفاية رأس مال الشركة، والذى يمنعها من تمويل أنشطتها أو أن يسمح لها بالحصول على قروض بنكية فى حالة توافر الشروط اللازمة لذلك.

2. ضعف وغياب قواعد التسيير فى غالبية الأحوال، وهو ما يضعف قدرتها على أن تكون منافسة لغيرها من الشركات، وتحول دون حصولها على قروض من البنوك لتمويلها.

3. ثقافة الاقتصار على الخبرة والاستشارة الخارجية، والشراكات التى تسهم فى القضاء على ثقافة العزلة.

4. صعوبة الحفاظ على استمرارية الشركة خلال مرحلة الانتقال والتحويل، فبمجرد وفاة مؤسس الشركة الذى يجمع بين مركز المساهم الرئيسى الوحيد والمدير صاحب السلطة المطلقة فى القرار يحدث اضطراباً على مستوى الشركة.

5. العلاقة غير الحسنة بين الشركة والمصالح الضريبية[2].

---

[1] بدرية عبدالله العوضى، الاستثمار فى المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الجوانب القانونية والتنظيمية، مرجع سابق، ص63

[2] عبدالحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق، ص90

أما بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة التى تريد تحقيق النمو، فإنها تواجه العديد من التحديات[1]، ومن ذلك:

1. الإرتفاع إلى مستويات كافية لرؤوس الأموال، والتى تسمح لها بتمويل أنشطتها، ولو لزم الأمر الاستفادة من قروض بنكية.

2. وضع معايير وقواعد مكتوبة للتسيير، وتترجم بشفافية أنشطتها ومراقبة كافية لأدائها.

3. الوصول إلى مستويات مماثلة من القدرة التنافسية أو القرب من المستويات السائدة فى قطاع معين.

4. وضع رؤية استراتيجية لتعكس خطة العمل وتمتد أنشطتها على مدى عدة سنوات، وبصرف النظر عن التغييرات المحتملة والمتعلقة بقضايا التنقل[2].

مبررات الإتجاه نحو الشركات الصغيرة والمتوسطة:

تتعدد الحجج التى يمكن الاحتجاج بها لدعم نشاط الشركات الصغيرة والمتوسطة، ومثال ذلك:

1. الشركات الصغيرة والمتوسطة هى عامل لتثمين اليد العاملة، والتى ترتبط بأهمية هذه الشركات ودورها الذى تلعبه على مستوى الاستخدام، فيظهر

---

[1] عفاف مرشد محمد، متطلبات قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى دولة الكويت، مرجع سابق، ص112

[2] سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص140

أن لها مساهمة كبيرة فى الاستخدام، فالبعض يعدها مخزن العمالة حيث أن الأغالبية الكبيرة من القوى العاملة الصناعية يجرى استخدامها فى هذه الشركات[1].

2. الشركات الصغيرة والمتوسطة عامل تنمية، ويستند المدافعون عن دور هذه الشركات الصغيرة والمتوسطة فى التنمية على واقع البلدان النامية التى تعرف صعوبات عدة، مثل انخفاض الدخل النقدى وارتفاع العاطلين وانخفاض مستوى التعليم.

علاوة على ذلك، تشخيص هذه الأوضاع المتردية أكثر فى المناطق الريفية، وتعد الشركات الصغيرة والمتوسطة فى مثل هذ الوضعيات الأسلوب المفيد نظراً لما تتمتع به من خصائص تجعلها تتلاءم مع خصوصيات المناطق الريفية.

3. الشركات الصغيرة والمتوسطة كعامل يحد من التكاليف الاضافية وتبذيره الموارد، ويستند ذلك إلى معيار التوفر النسبى لعوامل الانتاج، فمن المعلوم أن الدول النامية تعرف عجزاً كبيراً فى الموارد المالية على عكس اليد العاملة.

وبناء على ارتفاع سعر الفائدة فيها، يتطلب مراعاة الدقة فى اختيار الاستثمارات وتجنب التبذير، وحسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، فإن

---

[1] Jean Gerbier, Boris Evgrafoff, "Organisation et fonctionnement de l'entreprise", op.cit. p.12

اللجوء إلى الاعتماد على الشركات الصغيرة والمتوسطة من شأنه الاخطاء المكلفة جداً، والناجمة عن سوء اختيار المواد التى من المفروض تصنيعها والأساليب المطبقة وفترة الإنتاج[1].

4. تعد الشركات الصغيرة والمتوسطة عامل لتنوع الإنتاج الصناعى، وبالتالى تدعم مرونة الإنتاج الصناعى، وقدرة تكيفه مع تغير ظروف السوق بحيث تلعب الصناعة الصغيرة والمتوسطة دوراً كبيراً فى تنوع الإنتاج وتوزيعه على مختلف الفروع الصناعية[2].

مستقبل الشركات الصغيرة والمتوسطة وعوامل نجاحها:

الشركات الصغيرة والمتوسطة هى المستقبل الواعد لغالبية دول العالم بحيث تستطيع هذه الشركات خلق فرص وظيفية للشباب مما يقلل العبء الكبير عن كاهل الدولة بشرط أن تأخذ نصيبها من الاهتمام والرعاية[3].

ولذلك، تعد أنشطة مكملة لأنشطة الشركات الكبيرة، علاوة على أنها تساعد فى تطوير وتنمية الاقتصاد المحلى، فهى تلعب دوراً رئيسياً فى اقتصاد غالبية دول العالم، كما ينبغى على الدولة أن تصدر قوانين وتشريعات لتساعد على

---

[1] بن حمدون سارة، مفهوم حوكمة المؤسسات، مرجع سابق، ص269

[2] نرمين أبوالعطا، حوكمة الشركات والتمويل مع التطبيق على سوق المال بمصر، مرجع سابق، ص65

[3] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذين، مرجع سابق، ص85

تشجيع الشركات الصغيرة والمتوسطة وتدعمها مادياً وإدارياً بحيث يتضمن هذا التشريع حوافز مادية تمكن هذه الشركات من النمو[1].

كما يجدر بوزارات الدولة أن تختصر الإجراءات والتراخيص المطلوبة على هذه الشركات لتصبح إجراءات منح التراخيص لا تتعدى يومين أو ثلاثة على أقصى حد.

كما أن هناك العديد من العوامل التى يمكن أن تساعد على نجاح الشركات الصغيرة والمتوسطة:

1. إمتلاك الخبرة اللازمة للبدء فى المشروع، ويمكن أن يتم هذا عن طريق دورات ومؤتمرات يشارك فيها أصحاب الأعمال الصغيرة والمتوسطة لضمان نجاح هذه الشركات.

2. بحث ودراسة الخيرات المتاحة لتمويل المشروع، وذلك عن طريق زيارة الجهات الداعمة سواء كانت جهات حكومية أو قطاع خاص أو أحد الأقرباء أو الأصحاب الموثوق بهم.

3. توافق السلعة المقدمة مع متطلبات المستهلك، فمن الأفضل أن تكون هناك درايات للسوق من الجهات المختصة لتقدم لأصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة عن حاجات المستهلك ونوعيتها.

---

[1] ماجدة شلبى، تطور أداء سوق الأوراق المالية المصرفية فى ظل التعديلات الدولية ومعايير حوكمة الشركات وتفعيل نشاط التوريق، مجلة مصر المعاصرة، مرجع سابق، ص75

4. إمكانية تطوير السلعة أو الخدمة المقدمة للمستهلك لمواجهة القدرة التنافسية فى السوق، ومراقبة أى تطورات أو تغييرات فى احتياجات المستهلك.

5. إدارة الإيرادات والفوائض المالية بطريقة صحيحة يعتبر من أهم عوامل استمرارية المشروع.

6. اختيار فريق عمل يتصف بالخبرة والمهارة الفنية العالية لتقديم سلعة أو خدمة ممتازة للعملاء.

7. الاهتمام بالتسويق والترويج للمنتج أو السلعة لتحقيق الانتشار المطلوب.

8. تشجيع إنشاء جمعيات ومراكز متخصصة فى تقديم استشارات لرواد الأعمال لتساعد فى تخطيط وإعداد جدوى المشروع وطرق تمويله[1].

العقبات التى تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة:

تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة الكثير من التحديات التى تعوق عملها، والتى تؤثر سلباً على القدرة التنافسية لهذه الشركات، ونذكر أهم المعوقات التى تواجه نموها واستمراريتها:

1. صعوبات التمويل:

[1] عدنان بن حيد بن دوش، حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة، مرجع سابق، ص65

تتمثل هذه الصعوبات فى عدم قدرة هذه الشركات على الحصول على التمويل الكافى لإدارة المشروع بتكلفة مقبولة نسبياً، وجدير بالذكر أن بنك الكويت الصناعى والصندوق الوطنى لرعاية وتنمية الشركات الصغيرة والمتوسطة هما الجهتان الحكوميتان الرئيسيتان الخاصتان لتقديم الدعم المالى للمشروعات الصغيرة والمتوسطة فى الكويت[1].

وتختلف أشكال أو أنواع التمويل على حسب حجم واحتياجات المشروع سواء كان تمويل اسلامى أو تقليدى أو قروض عينية لتأجير المعدات والآلات المطلوبة لتشغيل المشروع، ومن أبرز المصاعب التى تتعرض لها الشركات الصغيرة والمتوسطة فى الحصول على التمويل المطلوب، هى:

. ضعف التمويل الذاتى
. صعوبة الإجراءات الحكومية
. التضخم وارتفاع أسعار الفائدة
. افتقار أصحاب المشاريع إلى الخبرة فى المعاملات المصرفى[2].

2. صعوبات التسويق:

[1] فلاق نور الدين، تقرورت محمد، حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فى الجزائر، مرجع سابق، ص180

[2] محمد عمر الزعبى، حوكمة الشركات مدى التطبيق والمعيقات، مرجع سابق، ص485

معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة تعانى من مشاكل فى التسويق، فمن يجيد الإنتاج منهم لا يجيد التسويق، وتبرز مشكلة عدم القدرة على بيع المنتج مما يدفع بأصحاب المشاريع لإلغاء مشروعهم، وبالتالى خسارة رأس المال[1].

ومن أبرز مشكلات التى تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة ما يلى:

1. ارتفاع تكلفة الدعاية والإعلان لمنتجات الشركات
2. صعوبة اختيار منصات التواصل الاجتماعى المناسبة لطبيعة المشروع
3. قلة الشركات المتخصصة بالدعاية والاعلان
4. انعدام الابتكارة وزيادة المنافسة[2].

3. صعوبات قلة العمالة المتخصصة:

من أهم المشكلات التى تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة هى عدم توافر العمالة المتخصصة لإدارة هذه الشركات بحيث أن العمالة الفنية تفضل العمل فى الشركات الكبيرة نظراً لارتفاع الأجور والاستقرار فى الوظيفة عنها فى الشركات الصغيرة والمتوسطة[3].

4. الصعوبات الإدارية:

---

[1] عائشة بوعزم، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لترقية الاستثمار السياحى، مرجع سابق، ص165

[2] جمال عبيد محمد العازمى، دور حوكمة الشركات فى رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، مرجع سابق، ص85

[3] زعيش محمد وخيارى زهية، أهمية تبنى مبادئ ميثاق حوكمة الشركات فى دعم استمرار ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فى الجزائر، ص225

يواجه أصحاب المشاريع الصغيرة والمتوسطة الكثير من المشكلات والعوائق فى الإجراءات الإدارية فى مؤسسات الدولة، والتى تعيق عمل هذه الشركات مثل التشابك فى المعاملات الحكومية فى الدولة وعدم تحديث القوانين التجارية فى الدولة لتساير التطورات السريعة فى سوق العمل، علاوة على تبسيط إجراءات التقاضى لضمان حقوق المستثمرين وأصحاب المشاريع[1].

5. المنافسة:

على الرغم من وجود قانون حماية المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية، إلا أن المشاريع الصغيرة والمتوسطة لازالت تعانى من بعض الممارسات والاحتكارات فى السوق وسيطرة فئات معينة تعمل معا بشكل مباشر أو غير مباشر للتحكم فى سوق المنتجات، وذلك بالاستحواذ على نسبة تجاوز 35% من حجم السوق المعنية[2].

ويوجد العديد من الأمثلة على هذه الممارسات، ومثال ذلك:

1. التأثير فى أسعار البضائع بالزيادة أو النقص أو بغرض الإضرار بالمنافسين الآخرين.

2. الحد من حرية تدفق المنتجات إلى السوق أو بتخرينها لفترة معينة للتأثير على الأسعار أو بأية صورة أخرى.

---

[1] توفيق عبدالرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مرجع سابق، ص55

[2] العقريب كمال وقادم فاطمة، حوكمة الشركات ودورها فى تفعيل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص125

3. افتعال وفرة مفاجئة للمنتجات بحيث تؤدى إلى تداولها بسعر غير حقيقى ويؤثر على المنافسين.

4. بيع المنتجات بأقل من تكلفتها الأصلية بقصد الإضرار بالمنتجين المنافسين[1].

دور الحوكمة لتحقيق استمرارية الشركات الصغيرة والمتوسطة:

تعد الحوكمة أحد المفاهيم التى يمكن صياغة تعريف ممنهج لها، وتهتم التعاريف المذكورة بالآليات والقواعد التى تهدف إلى توجيه وإدارة ورقابة أعمال ونشاط الشركات، وتحديد حقوق وإلتزامات كل طرف ذو علاقة بها[2].

كما لا يقتصر نطاق حوكمة الشركات على آلياتها المتبعة وقواعدها الحاكمة على الجانب الداخلى للشركة الذى يتألف من أصحابها ومديرها وموظفيها، بل يمتد إلى الجانب الخارجى للشركة، والذى يضم العملاء ومن فى حكمهم، والبيئة التنظيمية التى تمارس فيها الشركة نشاطها[3].

كما يحمل مدلول الحوكمة من الجانب القانونى دلالة الإطار التشريعى والقواعد القانونية التى تحمى مصالح الأطراف ذوى الصلة بالشركة، فهى إطار

---

[1] بوقطاية سفيان وآخرون، دور الحوكمة فى تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص252

[2] ابتسام عبدالقادر فتح الدين، دور الإدارة الإلكترونية فى تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص63

[3] طارق عبدالعال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم . المبادئ . التجارب . المتطلبات ، مرجع سابق، ص85

متكامل من القواعد القانونية التى تحكم إدارة شئون الشركات فى مواجهة الاطراف المستفيدة[1].

وبناء على ذلك، يهتم القانونى بالقواعد القانونية والجوانب الإجرائية التى تلبى مقتضيات الحفاظ على الكيان المؤسسى للشركات وتوفير ضمانات الحماية الكاملة لحقوق كافة الأطراف المعنية والمستفيدين من نشأة الشركة وبقائها ونموها مع مرور الوقت[2].

وقد عرفها أحد الفقهاء بأنها "نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية عن طريقه يتم إدارة المؤسسات والرقابة عليها، فهى مجموعة من الطرق التى يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربح معقول لاستثماراتهم، أى مجموعة من القواعد والحوافز التى تهتدى بها إدارة المؤسسات لتعظيم ربح المؤسسة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين"[3].

كما أن الشركات الصغيرة والمتوسطة تمارس دوراً كبيراً فى التنمية الاقتصادية، والتى لم تقدر الشركات الكبرى أن تتجاهل دورها، بل على العكس

---

[1] سمية فوزى، تقديم مبادئ حوكمة الشركات فى جمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص163

[2] عبدالله خباية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص120

[3] بن عودة صليحة، تفعيل الحوكمة فى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص190

من ذلك وجدت أن هذه الشركات تمثل حلولاً كثيرة لاحتياجات المجتمع الصغيرة والمتكررة[1].

كذلك، تعد الشركات الصغيرة والمتوسطة بعيدة عن تأثير وضغط أسواق المال، والتى تشتمل على ضرورة تحقيق الشركة لنتائج اقتصادية سريعة، وتنعكس آثارها على كافة المستفيدين.

وينبغى على الشركات المتوسطة والصغيرة أن تطبق آليات الإدارة الجيدة التى يجب إتباعها فى عملها، فلا بد لها من تبنى الأساليب المناسبة لحوكمة هذه الشركات من أجل الإرتقاء بها وبقائها واستمرارها[2].

[1] صلاح الدين عزوى، دور آليات الحوكمة فى تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص120

[2] بدرية عبدالله العوضى، الاستثمار فى المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الجوانب القانونية والتنظيمية، مرجع سابق، ص40

المطلب الثانى
أطراف حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة وآليات تطبيقها

تقسيم:

تنقسم دراسة هذا المطلب إلى الفرعيين الآتيين:

الفرع الأول . أطراف حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الثانى . آليات تطبيق حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة

الفرع الأول
أطراف حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة

يجرى تطبيق الحوكمة فى الشركات من جانب أطراف رئيسية، ويجرى تحديد درجة نجاح كل طرف وفقا للمجهود الذى يبذله، وتتمثل الأطراف التى تقوم بتطبيق الحوكمة فى الشركة فى المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة وأصحاب المصالح[1].

1. المساهمون:

هم من يقدمون رأس مال الشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وتعظيم قيمة الشركة على المدى

[1] عبدالحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق، ص90

الطويل، وهم من لهم الحق فى اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

ويقسم الفقه المساهمين إلى ثلاثة أنواع، وهم المساهمون الأفراد، والمساهمون الكبار، والمساهمون المؤسسون[1].

2. مجلس الإدارة:

يقوم مجلس الإدارة برقابة فعالة على حسن سير العمل داخل الشركة سواء من خلال رقابة عمل الإدارة، أو من خلال التصديق على المعلومات التى قد يحتاجها المدير.

وتطبيقا لذلك، قد يحتاج المدير التقارير الخاصة بالحوكمة التى تضم المعلومات الخاصة بتشكيل مجلس الإدارة، واختيار الإداريين، وعدد الإجتماعات، وما يترتب عنها من قرارات ونظام الحوافز وغيرها[2].

ويعد مجلس الإدارة أحد الأطراف المهتمة بحوكمة الشركات؛ لأنه يعد إحدى الوسائل الأساسية لتفعيل الرقابة، وهو نقطة الوصل بين المدير من جانب والمساهمين من جانب آخر.

---

[1] عفاف مرشد محمد، متطلبات قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى دولة الكويت، مرجع سابق، ص119

[2] سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص160

ويقوم مجلس الإدارة فى إطار الحوكمة بمسائلة المدير نيابة عن المساهمين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف الشركة، وهو ما يعد السبب الجوهرى لإعطاء قدر كافى من الاستقلالية لمجلس الإدارة لتمكينه من تقنين قدرته على رقابة المدير الذى يعتدى على حقوق الآخرين[1].

الإدارة:

تكون الإدارة مسئولة عن التسيير الفعلى للشركة، وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعد مسئولة عن زيادة أرباح الشركة وزيادة قيمتها، علاوة على مسئوليتها تجاه الإفصاح والشفافية فى المعلومات التى تنشرها للمساهمين.

كما يتمثل دور الإدارة فى الموازنة بين المصالح المختلفة للاطراف التى لها علاقة بالشركة وتعمل بالتعاون مع مجلس الإدارة[2].

أصحاب المصالح:

يتمثل هؤلاء فى كل من له علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع الشركة، أى أنه الطرف الذى يمكن أن يتأثر بنشاط الشركة، فينتمى لأصحاب المصالح كل العاملين والموردين والمستهلكين والبنوك والمقرضين وختلف جماعات الضغط، كجمعية حماية البيئة وجمعية حماية المستهلك.

---

[1] أيمكن على عمر، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل بيئى مقارن، مرجع سابق، ص60

[2] بن حمدون سارة، مفهوم حوكمة المؤسسات، مرجع سابق، ص260

أما بالنسبة للشركات الصغيرة والمتوسطة، فإن الأطراف التى لها علاقة بالحوكمة تختلف عن الموجودة بالشركات الكبيرة، فعلى سبيل المثال التعارض الموجود بين المساهم والمدير لا يكون موجود بصفة كبيرة، وقد يكون معدوم فى هذا النوع من الشركات لغياب الفصل بين الملكية والإدارة من ناحية، والعلاقة الخاصة القائمة بين المساهم والمدير من جهة أخرى[1].

الفرع الثانى
آليات تطبيق حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة

تنقسم آليات الحوكمة إلى آليات داخلية وآليات خارجية، وذلك على النحو الآتى:

الآليات الداخلية لحوكمة الشركات، تتصف هذه الآليات بأنها الآليات التى تستند على أنشطة الشركة واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، ويجوز تصنيفها على النحو الآتى:

[1] نرمين أبوالعطا، حوكمة الشركات والتمويل مع التطبيق على سوق المال بمصر، مرجع سابق، ص60

1. دور مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة هو أحسن أداة لرقابة سلوك الإدارة، فهو الذى يضطلع بحماية رأس المال المستثمر فى الشركة من سوء الاستخدام من جانب الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية فى تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا[1].

كما أن مجلس الإدارة القوى يشارك بصورة فاعلة فى وضع الاستراتيجية المؤسسية، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أدائه، ولذلك تزيد قيمة الشركة[2].

2. لجنة المراجعة:

نالت لجنة المراجعة فى الوقت الحاضر بإهتمام كبير من جانب الهيئات العلمية الدولية والمحلية المتخصصة والباحثين، وخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التى وقعت للشركات العالمية[3].

ويرجع هذا الاهتمام للدور الذى يمكن أن تؤديه لجنة المراجعة كأداة من أدوات حوكمة الشركات لزيادة الثقة والشفافية فى المعلومات المالية التى تفصح عنها الشركة، وذلك من خلال دورها فى إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة المراجعة الداخلية فى الشركات.

---

[1] محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذين، مرجع سابق، ص80

[2] ماجدة شلبى، تطور أداء سوق الأوراق المالية المصرفية فى ظل التعديلات الدولية ومعايير حوكمة الشركات وتفعيل نشاط التوريق، مجلة مصر المعاصرة، مرجع سابق، ص96

[3] عدنان بن حيد بن دوش، حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة، مرجع سابق، ص50

علاوة على دورها فى دعم هيئات المراجعة الخارجية وزيادة استقلاليتها، وهو ما ينعكس على دورها فى التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وصولاً لغايتها الجوهرية، والقائمة على العمل بكفاءة وفعالية وحيادية[1].

3. لجنة المكافآت:

تعتمد توصيات أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بأن يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذين[2].

وفى مجال الشركات المملوكة للدولة، فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية تأكيداً على ضرورة أن تكون مكآفات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة على الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوى الكفاءات العالية[3].

---

[1] فلاق نور الدين، تقرورت محمد، حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فى الجزائر، مرجع سابق، ص170

[2] محمد عمر الزعبى، حوكمة الشركات مدى التطبيق والمعيقات، مرجع سابق، ص450

[3] عائشة بوعزم، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لترقية الاستثمار السياحى، مرجع سابق، ص160

4. لجنة التعيينات:

يجب أن يجرى تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة.

ولضمان الشفافية فى تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين، فقد تم وضع العديد من الواجبات التى تقع على عاتق هذه اللجنة، ومثال ذلك:

1. أن تقوم لجنة التعيين فى الشركة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توفرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين.

2. يجب على لجنة التعيين أن تضع آليات شفافية للتعيين بما يتضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.

3. أن تقوم اللجنة مع باقى أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة بصورة مستمرة.

4. يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلبهم للتعيين.

5. يجب على اللجنة أن تتوخى الموضوعية وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات المطلوبة من جانب الشركة[1].

5. المراجع الداخلى:

تؤدى وظيفة المراجع الداخلى دوراً هاماً فى عملية الحوكمة، فهى تعزز هذه العملية وذلك لزيادة قدرة المواطنين على مسائلة الشركة بحيث يقوم االمراجعون الداخليون من خلال الأنشطة التى ينفذونها بزيادة المصداقية والعدالة وتحسين سلوك الموظفين العاملين فى الشركات المملوكة للدولة وتقليل محاطر الفساد الإدارى والمالى[2].

الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تتمثل آليات حوكمة الشركات خارجياً فى الرقابة التى يمارسها أصحاب المصالح الخارجية عن الشركة، والضغوط التى تمارسها الهيئات الدولية والمعنية بهذا الموضوع بحيث تشكل إحدى المصادر الكبيرة التى تولد ضغط كبير من أجل تطبيق قواعد الحوكمة[3].

وتطبيقا لذلك، تتعدد هذه الآليات، ومن ذلك:

---

[1] جمال عبيد محمد العازمى، دور حوكمة الشركات فى رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، مرجع سابق، ص60

[2] زعيش محمد وخيارى زهية، أهمية تبنى مبادئ ميثاق حوكمة الشركات فى دعم استمرار ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فى الجزائر، ص210

[3] توفيق عبدالرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، مرجع سابق، ص60

1. منافسة وسوق العمل الإدارى:

تعد منافسة السوق إحدى الآليات المهمة لحوكمة الشركات ويؤكد على هذه الأهمية إحدى الآراء الفقهية بحيث إذا لم تقم الإدارة بواجبها على الصورة الصحيحة، فإنها سوف تفشل فى منافسة الشركات التى تعمل فى ذات الصناعة، وبالتالى، تؤدى إلى إفلاس الشركة[1].

ولذلك منافسة سوق المنتجات أو الخدمات تؤدى إلى تهذيب سلوك الإدارة، وخاصة لو كانت هناك سوق فعالة للعمل الإدارى وللإدارة العليا، وهو ما يعنى أن إدارة الشركة فى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة.

وغالبا ما تحدد اختيارات الملائمة للتعيين أنه يجرى إشغال مواقع المسئولية من أعضاء مجلس الإدارة أو مديرين تنفيذين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الافلاس أو التصفية[2].

2. الاندماجات والاستحواذات:

لا يخفى على أحد أن الاندماجات والاستحواذات هى من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة فى قطاع الشركات على مستوى العالم، ويوجد العديد من الأدلة

---

[1] العقريب كمال وقادم فاطمة، حوكمة الشركات ودورها فى تفعيل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص130

[2] بوقطاية سفيان وآخرون، دور الحوكمة فى تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص260

التى تدعم وجه النظر التى ترى أن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بصورة فعالة[1].

وفى الغالب ما يجرى الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج.

3. المراجع الخارجى:

يؤدى المراجع الخارجى دوراً مهماً للمساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية ولتحقيق ذلك ينبغى عليه مناقشة لجنة المراجعين فى نوعية تلك الكشوفات ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة. ولذلك ينبغى على لجنة المراجعين التأنى فى اختيار المراجع الخارجى والاستمرار فى تكليفه.

ولذلك، تطلب لجان المراجعة المستقلة والنشيطة تدقيقاً ذات نوعية عالية، وبالتالى اختيار المراجعين الأكفاء والمتخصصين فى نطاق الصناعة التى تعمل فيه الشركة[2].

4. التشريعات والقوانين:

غالبا ما تؤثر هذه الآليات على الأحداث التى تجرى بين الفالعين الذين يشتركون بشكل مباشر فى عملية الحوكمة، ولقد أثرت بعض التشريعات على

---

[1] ابتسام عبدالقادر فتح الدين، دور الإدارة الإلكترونية فى تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص36

[2] طارق عبدالعال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم . المبادئ . التجارب . المتطلبات ، مرجع سابق، ص75

الفاعلين الأساسين فى عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم فى هذه العملية، بل على كيفية التفاعل مع بعضهم[1].

مشاكل حوكمة الشركات الصغيرة والمتوسطة:

تشكل الشركات الصغيرة والمتوسطة جزءاً كبيراً فى القطاع الاقتصادى للدولة، ولا يزال هناك مشاكل تتعلق بمسارها ويعوق تطورها، وخاصة فى ظل التوجه الجديد نحو اقتصاد السوق والانفتاح العالمى[2].

وهو ما يقتضى ضرورة تأهيل هذه الشركات وإخضاعها لقواعد الحوكمة بهدف تأقلمها وتعزيز قدرتها على المنافسة، فلا يفضل ترك هذه الشركات لقواعد السوق حتى تستطيع على المنافسة المحلية والدولية مالم يجرى ذلك فى نطاق برنامج يقوم على قواعد الاقتصاد المستندة على الحوكمة[3].

وبناء على ذلك، تؤدى الأهمية الكبيرة للشركات الصغيرة والمتوسطة إلى محاولة تطبيق مفاهيم الحوكمة عليها، إلا أن الخصوصية التى تتميز بها هذه

---

[1] سمية فوزى، تقديم مبادئ حوكمة الشركات فى جمهورية مصر العربية، مرجع سابق، ص160

[2] عبدالله خباية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، مرجع سابق، ص120

[3] بن عودة صليحة، تفعيل الحوكمة فى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص180

الشركات فى الجانب الإدارى والتنظيمى توجب البحث عن خصوصيات لنظام الحوكمة[1].

1. خصوصية العلاقة بين المالك وحملة الأسهم:

تعد هذه العلاقة أمر جوهرى فى نظام حوكمة الشركات الكبيرة، وتقل بكثير فى نطاق الشركات الصغيرة والمتوسطة، فلا يمكن اعتبار العلاقة بين مديرى الشركات الصغيرة والمتوسطة وحملة الأسهم هى ذات العلاقة بينهم فى الشركات الكبيرة[2].

وهو ما يمكن تبريره بأن ملكية رأس المال وعدم الفصل بين السلطات الإدارية والملكية، فلا تشكل مشكلة فى غالب الأحوال، فلا يوجد انفصال بين مالك الشركة وحامل الأسهم فى الشركات الصغيرة والمتوسطة[3].

كما أن السوق المالية تعد إحدى محفزات تطوير وتنمية الشركات الصغيرة والمتوسطة، فنجد أنها تفتح الباب أمام المساهمين الماليين أكثر مما تحاول البحث عن مديرين ذوى الكفاءات؛ لأن مالكى هذا النوع من الشركات يفضلون تسيير شركاتهم بأنفسهم، وخاصة لو كانت عائلية.

---

[1] صلاح الدين عزوى، دور آليات الحوكمة فى تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص120

[2] بدرية عبدالله العوضى، الاستثمار فى المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الجوانب القانونية والتنظيمية، مرجع سابق، ص40

[3] عبدالحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، مرجع سابق، ص80

وبناء على ذلك، يعد البحث عن الدعم المالى الموجود فى السوق المالية، وفى بعض الحالات يمكن أن نجد الاثنين معا بحيث يقوم مالك الشركة بتوكيل مدير وفتح رصيد فى السوق المالى[1].

لذلك، يوجب وجود مجلس إدارة للشركة لزيادة فعالية الحوكمة، كما أن دور مجلس إدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة يعد رمزياً؛ لأنه يتكون من المساهمين الرئيسين، وهو ما يبرز دورهم أكثر فى تقديم التوجهات للإدارة التنفيذية[2].

علاقة الشركات الصغيرة والمتوسطة بأصحاب المصالح فى إطار الحوكمة:

ترتبط الشركات الصغيرة والمتوسطة بالكثير من العلاقات مع أصحاب المصالح داخل وخارج الشركة، وهو ما يستوجب عليها أن تعمل معهم ضمن معايير الشفافية التى يفرضها نظام الحوكمة[3].

ولما كان هذا النوع من الشركات فى العديد من الدول لا يخضع للمعايير المتبعة للمحاسبة والمالية المنظمة قانوناً، فقد أضحى الحديث عن مصداقية المعلومات المعلنة أمر فى غاية الصعوبة.

---

[1] عفاف مرشد محمد، متطلبات قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى دولة الكويت، مرجع سابق، ص120

[2] سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص140

[3] أيمكن على عمر، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل بيئى مقارن، مرجع سابق، ص50

وتبحث البنوك والمؤسسات الداعمة للشركات الصغيرة والمتوسطة عن معلومات تخضع لمبدأى الشفافية والمصداقية. كما أن الدولة بمختلف مصالحها الحكومية تواجع صعوبات فى التأكد من مدى مصداقية المعلومات التى تصدرها هذه الشركات[1].

[1] بن حمدون سارة، مفهوم حوكمة المؤسسات، مرجع سابق، ص280

الخاتمة

تكتسب الحوكمة أهمية خاصة على مستوى الشركات الصغيرة والمتوسطة على ضوء الأهمية الكبيرة لهذه الشركات ودورها الفعال فى المساهمة فى السياسات الاقتصادية للدول وتأثيرها على الاقتصاد.

كما أن هذه الشركات تتأثر كثيراً بأسلوب إدارتها، فالحوكمة تلعب دوراً بارزاً فى إكساب الشركة صورة جيدة فى السوق من خلال تحقيق الأداء المتيمز ورسم الاستراتيجيات الفعالة لتمكين الشركة من مواجهة المنافسة الشديدة، وخاصة فى ظل العولمة ونظام الاقتصاد الحر.

ويتسع مجال تطبيق حوكمة الشركات لينتقل من الشركات الكبيرة إلى الشركات الصغيرة والمتوسطة، والتى تباشر دوراً مهماً فى الاقتصاد العالمى على مختلف مستويات النمو.

ولضمان استمرار الشركات الصغيرة والمتوسطة ورفع كفاءة أدائها، لا بد من الإعتماد على نظام الحوكمة من جانب أصحاب هذه الشركات، وذلك بصورة تدريجية بحيث تبدأ من توفير المناخ المناسب لذلك، ومثال ذلك تشكيل الاليات المتبعة لإدارة الشركة، وتوفير الآليات اللازمة والعوامل الداخلية والخارجية التى تعمل على ضمان نجاح نظام الحوكمة والاستفادة من نتائجها الايجابية.

كما أن الحوكمة أداة جيدة لتمكن المجتمع من التأكد من حسن أداء الشركات فى المجتمع بأسلوب علمى وعملى بحيث يؤدى إلى توفير المعلومات العادلة والشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالشركة.

تعتمد الحوكمة على ثلاثة دعائم رئيسية هى السلوك الأخلاقى والرقابة والمسائلة وإدارة المخاطر.

أولا . النتائج:

1. تعانى أغلبية الشركات الصغيرة والمتوسطة من مشكلة البقاء والاستمرارية نتيجة الصعوبات المالية وعلاقتها غير الجيدة مع البنوك والفساد المالى والإدارى من جانب المسؤلين.

2. ترتب على وجود الصعوبات التى تعانيها الشركات الصغيرة والمتوسطة من التعثر المؤدى لتوقف نشاطها كلياً على الرغم من الجهود المبذولة لإعادة تنشيط البعض الآخر منها.

3. عدم العمل بمبادئ الحوكمة من جانب الشركات الصغيرة والمتوسطة بسبب عدم إدراك أهميتها يؤدى لآثار سلبية على استمراريتها ونموها على مستوى النشاط الاقتصادى.

4. تطبيق مبادئ الحوكمة قد يسمح للشركات المتوسطة والصغيرة من تحقيق العديد من المزايا، ومثال ذلك تحسين علاقة الشركة مع البنوك واستقطاب مستثمرين خارجين، وبناء علاقة ثقة مع الإدارة الضريبية.

5. إن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات أمر جوهرى ورئيسى لضمان استمرار ونمو الشركات الصغيرة والمتوسطة فى مصر.

6. ضعف مساهمة الشركات الصغيرة والمتوسطة فى الاقتصاد بسبب عدم وجود قوانين وتشريعات تنظم عملها وتدعمها مادياً وإدارياً.

7. ندرة العمالة الفنية والمهنية فى المجتمع فى هذه الشركات، وذلك لانخفاض الأجور عنها فى القطاع الحكومى وعدم الاستقرار فى الوظيفة.

8. ضعف المراكز المالية لهذه الشركات لافتقارها إلى الخبرة وعدم وجود رؤية واضحة فى أساليب التمويل الحديثة.

9. رغم وجود جهود مبذولة من هيئات ومنظمات فى الدولة من أجل دعم وتطوير القطاع الخاص، إلا أنها لم ترق إلى المستوى المطلوب، وهذا ما انعكس على أداء هذه الشركات.

10. من أهم النتائج التى توصلت لها الدراسة الحالية هى دور البنوك والمؤسسات المالية فى دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة ليس فقط بمنح الدعم المادى، وإنما بتوفير الخبرات والتسويق والتدريب وغيرها من عوامل النجاح.

التوصيات:

1. ضرورة توعية أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة بأهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، وجعلهم يؤمنون بأن مصلحتهم فى تبنى مبادئ الحكم الرشيد، وأن شركاتهم مطالبة أكثر من أى وقت بأن تحصن نفسها ضد الصعوبات التى تعترضها بواسطة تبنيها لقواعد التسيير الشفاف والاستقرار والأنضباط والصورة الجيدة.

2. مواصلة عملية التأهيل، فكما تم الاهتمام بتأهيل الشركات الصغيرة والمتوسطة، فيجب الإهتما بتأهيل محيطها لإنجاح عملية تطبيق الحوكمة على هذا النوع من هذه الشركات.

3. تعزيز دور الجامعة فى ترسيخ أهمية حوكمة الشركات؛ لأن خريجو الجامعات هم الفئة الأكبر التى تدعمها الدولة لإنشاء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

4. العمل على زرع ثقافة الحوكمة فى بيئة الأعمال عبر إنشاء معهد لحوكمة الشركات المصرية وخاصة الصغيرة والمتوسطة على غرار الدول العربية الأخرى، والترويج لمبادئ الحوكمة وتقديم فرص تدريبية لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا وعمال الشركات وعقد مؤتمرات فى هذا المجال.

5. العمل على استحداث وكالات ترتيب وتقييم الشركات من حيث جودة ممارسات الحوكمة السليمة وبرامج تحفيز لها كجوائز لأفضل شركة وتشجيع وضع أدلة تفصيلية للممارسات المثلى كميزة تنافسية بين الشركات.

6. يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة فتح باب الاستثمار الخارجى ووضع شروط تحفيزية لجلب المستثمرين بحيث تتناسب هذه الشروط مع أهداف الشركة، علاوة على أنها لا تعرض ملكية الشركة للخطر أو الضياع.

7. ينبغى على الدولة سن القوانين واللوائح التنظيمية لتعزز وتمهد الطريق أمام الشركات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق حوكمة الشركات بصورة فعالة.

8. يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة أن تعزز من علاقتها مع الأطراف الفاعلين الخارجين بحيث يجب أن تكون هذه العلاقة فعالة كما ينبغى، ويجب على الشركات أن تخلق جو داخلى ليساعد على تفعيل وتعزيز العلاقة بين الأطراف الفاعلين الداخلين.

9. يجب على الشركات الصغيرة والمتوسطة التى يغلب عليها الطابع العائلى أن تجد الآليات والطرق الفعالة لمعالجة مشاكل انتقال الملكية فى حالة وفاة المالك.

قائمة المراجع

أولا . المراجع العربية:

ابتسام عبدالقادر فتح الدين، دور الإدارة الإلكترونية فى تحقيق ميزة تنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومى للبحوث غزة، 2019، العدد7، ص1

العقريب كمال وقادم فاطمة، حوكمة الشركات ودورها فى تفعيل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، 2019، العدد2، ص101

أيمكن على عمر، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل بيئى مقارن، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007

بدرية عبدالله العوضى، الاستثمار فى المشاريع الصغيرة والمتوسطة، الجوانب القانونية والتنظيمية، مجلة كلية القانونية الكويتية العالمية، يناير 2021، ملحق، ص13

بن عودة صليحة، تفعيل الحوكمة فى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة كلية الحقوق والعلوم السياسية الجزائر، ص168

بن حمدون سارة، مفهوم حوكمة المؤسسات، مجلة كلية الحقوق والعلوم السياسية الجزائر، ص245

بوقطاية سفيان وآخرون، دور الحوكمة فى تعزيز الابتكار داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الحوكمة، 2020،العدد1، ص210

توفيق عبدالرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009

جمال عبيد محمد العازمى، دور حوكمة الشركات فى رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2012

زعيش محمد وخيارى زهية، أهمية تبنى مبادئ ميثاق حوكمة الشركات فى دعم استمرار ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فى الجزائر، ص195

عائشة بوعزم، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لترقية الاستثمار السياحى، مجلة الدراسات الحقوقية، 2020، العدد الأول، ص147

عبدالحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2002

عبدالله خباية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2013

عفاف مرشد محمد، متطلبات قطاع المشروعات الصغيرة والمتوسطة فى دولة الكويت، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 2021، العدد 21، ص92

سعود وسيلة، حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، 2016

سمية فوزى، تقديم مبادئ حوكمة الشركات فى جمهورية مصر العربية، ورقة عمل رقم 82 صادرة عن المركز المصرى للدراسات الاقتصادية، 2003

صلاح الدين عزوى، دور آليات الحوكمة فى تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، 2015

طارق عبدالعال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم . المبادئ . التجارب . المتطلبات ، الدار الجامعية، القاهرة، 2009

عدنان بن حيد بن دوش، حوكمة المؤسسات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، الكويت، 2007

فلاق نور الدين، تقرورت محمد، حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فى الجزائر، مجلة الحوكمة، 2021، العدد 1، ص155

ماجدة شلبى، تطور أداء سوق الأوراق المالية المصرفية فى ظل التعديلات الدولية ومعايير حوكمة الشركات وتفعيل نشاط التوريق، مجلة مصر المعاصرة، الجمعية المصرية للاقتصاد السياسى والإحصاء والتشريع، العدد 492، 2008

محمد عمر الزعبى، حوكمة الشركات مدى التطبيق والمعيقات، جرش للبحوث والدراسات، المجلد 17، العدد 2 ، 2016، ص447

محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008

ناسيم قصرى، دور رقابة المساهمين فى إطار حوكمة الشركات، مجلة التواصل فى الاقتصاد وإدارة القانون، المجلد 26، العدد 4، ديسمبر 2020، ص65

نرمين أبوالعطا، حوكمة الشركات والتمويل مع التطبيق على سوق المال بمصر، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006

ثانيا . المراجع الأجنبية:

Albéric Hounounou, 100 fiches pour comprendre le management, Bréal édition, 3 éd. 2013

Françoise Giraud et autre, contrôle de gestion et pilotage de la performance, 2 éd. Paris 2004

Jean-claude Papilon, economie de l'entreprise de l'entrepreneur à la gouvernance, 2 ed. 2000

Jean Gerbier, Boris Evgrafoff, "Organisation et fonctionnement de l'entreprise", Tech & Doc éditions Lavoisier, France, 1993

Michel Capron, Françoise Quairel Lanoizelée, "La responsabilité d'entreprise", éditions la découverte, Paris, 2007

Sylvie Saint Onge, Victor Haines, "Gestion des performances au travail: bilan des connaissances", De Boeck éditions, Belgique, 2007

Yves Brissy et autres, "Gouvernance et communication financière", EYROLLES éditions d'organisation, Paris, 2008

Yveline Lecler, "Les petites et moyennes entreprises japonaises et la régulation de l'activité des grandes entreprises", revue d'économie industrielle, editions Techniques et Economiques, France, n°17, 3em trimestre 1981