



معلومات البحث

تاريخ الاستلام: 2023/02/14

تاريخ القبول: 2023/06/15

Printed ISSN: 2352-989X

Online ISSN: 2602-6856

المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ونموذج الحوكمة الموافق
*Small and medium enterprises and the
corresponding governance model*

د. أمينة رقرقي¹

كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة معسكر (الجزائر)،

amina.regragui@univ-mascara.dz

الملخص:

لقد أضحت حوكمة الشركات أحد المناهج التسييرية المعتمدة في كافة المؤسسات بمختلف أشكالها، يستجيب الى اشكالية حماية حقوق المساهمين بصفة خاصة وحقوق مختلف الأطراف أصحاب المصلحة بصفة عامة من خلال توجيه أعمال المسيرين نحو تعظيم القيم المالية، الاجتماعية والأخلاقية للشركة. حيث حاولنا من خلال هذا البحث التعرف على امكانية تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لنموذج واضح تتحدد على أساسه معالم نظام الحوكمة. وقد افاد البحث باستنتاج محددات لنموذج وسيط للحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يوافق مع المبادئ التي قدمها ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، مؤسسات صغيرة ومتوسطة، نموذج الحوكمة، ميثاق الحوكمة.

ABSTRACT

Corporate governance has become one of the management approaches adopted in all institutions in their various forms, responding to the problem of protecting the rights of shareholders in particular and the rights of various stakeholders in general by directing the actions of managers towards maximizing the financial, social and ethical values of the company, as we tried through this research to identify On the possibility of applying the principles of governance in small and medium enterprises according to a clear model on which the parameters of the governance system are determined. The research concluded that the determinants of an intermediate model of governance in small and medium enterprises are consistent with the principles presented by the charter of good governance for the enterprise in Algeria.

Keywords: : corporate governance, small and medium enterprises, governance model, governance charter.



1. مقدمة:

لقد أصبح مفهوم الحوكمة اليوم يحتل مكانة هامة في مختلف التوجهات العلمية سواء علوم التسيير او العلوم القانونية أو حتى بالنسبة لانشغالات اصحاب القرارات السياسية، هذا المفهوم الذي نتج عن مفاوضات 1930 وكتاب berle et means اللذان تطرقا الى الفصل بين الملكية والرقابة في كبريات المؤسسات الأمريكية نهاية سنة 1970، وعن تطور النظريات المعيارية والايجابية للوكالة والتي انتقلت شيئا فشيئا الى العوامل الصناعية سنوات 1990 بعد الازمات المالية التي ضربت عددا من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية سنة 1997، أزمة شركة enron التي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 2001 وأزمة شركة Worldcom الأمريكية للاتصالات سنة 2002. وكشفت عن التلاعبات الادارية والمالية التي يمارسها المديرين والتي تستدعي الرقابة الخارجية لضمان شفافية المعطيات المحاسبية وتمثل المعلومات المقدمة من طرفهم الى باقي الاطراف أصحاب المصلحة لحل مشاكل الوكالة وضمان استمرارية المؤسسة من خلال تعظيم قيمتها بعيدا عن تحقيق المصالح الشخصية، فقد اصبحت حوكمة المؤسسات موضوعا هاما في التسيير يهدف الى تفسير الأداء التنظيمي للمؤسسات من خلال الأنظمة التسييرية التي توظف قرارات المديرين الناتجة عن ادراك المفاهيم النظرية الخاصة بها وتحويلها الى واقع فعلي بتجسيد تلك المفاهيم لتوافق الحالات التي تواجهها المؤسسات والتي لا تبتعد عادة عن اهداف : ادارة المخاطر المالية، تحقيق السلوك الاخلاقي، وتجسيد مبادئ الافصاح و الشفافية باعتماد المفهوم النظامي و الذي يمثل ضمانا للمؤسسات من اجل تحقيق مستويات متميزة من الفعالية في التطبيق، هذا المفهوم الذي يمكن تلخيصه في قالب على اساس عناصر النظام المحددة بالنسبة للمؤسسة لتفعيل دور آليات الحوكمة داخليا وخارجيا وتشكيل نموذج مبسط للقواعد النظرية يمكن الاستناد عليه من أجل الالتزام بقواعد الحوكمة الا أنه لا يوجد نموذج واحد لحوكمة المؤسسات يكون مقبولا عالميا فبعضها يركز على علاقات المساهمين بالمؤسسة و البعض الآخر على ممارسات مجلس الإدارة والبعض على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إذ أن لكل نموذج مزاياه وعيوبه. ما قادنا الى صياغة اشكالية بحثنا على النحو التالي:

ما هي معالم نموذج الحوكمة الموافق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؟

- أهداف البحث:

- بعدما فرض مفهوم حوكمة المؤسسات نفسه كنهج تسييري حديث يلائم كافة المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية يتيح إمكانات رقابية ذاتية أكثر فعالية ويركز على الاستجابة الى مصالح مختلف الاطراف التي تؤثر المؤسسة فيهم وتتأثر هي الأخرى بهم ارتأينا التطرق من خلال هذا البحث إلى :
- التعرف على مفهوم الحوكمة كمقاربة حديثة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- البحث في نموذج الحوكمة الملائم للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة كونها تتميز بهيكل ملكية مركز عند الانشاء قد يتحول الى هيكل ملكية مشتت خلال دورة حياتها.

- أهمية البحث:

تنشأ أهمية البحث من المزايا الناتجة عن الالتزام بقواعد الحوكمة كما يلي:



- حماية حقوق مختلف الاطراف أصحاب المصلحة وفقا لنظرية أصحاب المصلحة لأنها الخيار الذي على أساسه تتحقق امكانية تطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ما دامت تتميز باجتماع الملكية والتسيير ولا تواجه مشكل الوكالة.
- فتح آفاق النمو والتوسع أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال اتاحة بدائل تمويلية مختلفة وكسب ثقة القطاع المالي لجذب المستثمرين لتمويل هذا النمو.

- الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة منهجا تكميليا في إطار طبيعة العلم التراكمية حيث اعتمدنا في اعداد هذا البحث على مجموعة من الدراسات كمرجعية كما يلي:

* أطروحة دكتوراه للباحثة صديقي خضرة بعنوان "واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة ن سي أ رويية، الجزائر"، والتي أفادت بأن قواعد الحوكمة تلائم المؤسسات الصغيرة مثل ما تلائم المؤسسات الكبيرة المدرجة في البورصة بحيث تحقق في المؤسسة الالتزام بكل من مبدأ الشفافية والتسيير وفقا لمجلس ادارة أحادي.

* مقال لكل من فلاق نور الدين، تقرورت مُجد بعنوان "حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: دراسة لمجموعة من مؤسسات المساهمة الجزائرية حيث أفادت الدراسة بأن لازال هناك ضعف من جانب المؤسسات الجزائرية في مجال الحوكمة وذلك لغياب كل من آلياتها الداخلية والخارجية ، وأن الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تعزز مبدأ الافصاح والشفافية.

* مقال لكل من العقريب كمال، قادم فاطمة بعنوان "حوكمة المؤسسات ودورها في تفعيل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" والتي أفادت بغياب الاطار التشريعي الفعال الذي يسمح بتطبيق حوكمة المؤسسات في المؤسسات الجزائرية وهو المبدأ الأساسي الأول الذي ركزت عليه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

- منهج البحث

لقد قمنا بتقسيم البحث الى ثلاثة محاور كما يلي:

- أولا: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ثانيا: الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ثالثا: نموذج الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر.

2. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تمثل المؤسسات الصغيرة والحرفية جزءا حيويا في الاقتصاد لأنها تمثل أهم مصادر الدخل القومي وأكثر القطاعات استيعابا لليد العاملة، بحيث تعتبر وليدة تغيرات السوق ورغبات العملاء. اذ تعتبر غامضة المفهوم لاختلاف المفكرين في إعطائها تعريفا موحدا، باختلاف البحوث والدراسات والمقاييس التي يستند عليها بسبب الاختلافات في طبيعة النشاط الاقتصادي في البلد الواحد واختلاف درجة النمو بين الدول واختلاف فروع النشاط الاقتصادي بل وتختلف حتى التسميات بشأن المؤسسات الصغيرة إلى أعمال صغيرة، مؤسسات عائلية و مؤسسات منزلية (النجار و مُجد العلي، 2006، صفحة 61).



1.2 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تختلف التعاريف الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باختلاف المعايير المعتمدة لتصنيفها فمنهم من يصنفها وفقا لمعيار عدد العاملين الى: مؤسسات صغيرة جدا (TPE) توظف ما بين 1-9 عمال، مؤسسات صغيرة (PE) توظف ما بين 10-49 عامل ومؤسسات متوسطة (ME) توظف ما بين 50 و 250 عامل (شبوطي، 2008، صفحة 213) وآخرون وفقا لمعيار النمو الذي يبنى على منطق دورة حياة المؤسسة الذي يفيد بولادة المؤسسات، نموها ثم موتها تبعا لمراحل التطور كما أشار : Winter, Nelson بداية، متابعة، نجاح، فشل. تجسده هياكل التسيير بالمرور من البسيط نحو المعقد أي من المؤسسة الصغيرة إلى الكبيرة و كذا درجات الاستقلالية التسييرية بالفصل بين الملكية والتسيير، إلا أن هذا البعد لا يؤخذ دوما بعين الاعتبار لأن المؤسسات الصغيرة لا تتطور كلها بعد الإنشاء حيث أثبت Curran , Worth بأن المؤسسات الصغيرة لا تهدف دائما إلى النمو لان هذا الأخير يتوقف على قطاع النشاط والأسواق وبالتالي يبقى مقترنا بالاحترافية. والبقية الأخرى وفقا لشكل الملكية الذي بدوره يحدد مسؤولية متخذ القرار فتصنف إلى: متعددة الملكية تعود الملكية فيها إلى شراكة بين عدد من الأشخاص يولكون تسييرها إلى مدير ليس له علاقة بالملكية، عائلية تعود ملكيتها إلى نفس المجموعة أي العائلة ووحيدة الملكية تعود لشخص وحيد هو مديرها ومالكها (Lecointre & Roubaud, 2009, p. 26). وبالتالي فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي:

- الوسط الذي تكون فيه العلاقات الإنسانية صريحة، واضحة وأكثر ايجابية وشبكة التعاملات تكون أكثر تنوعا وموضوعا لخلق القيمة (Fournier, 1992, p. 27).
- الأعمال التي تعود ملكيتها و إدارتها لشخص مستقل يكون المسئول عن التمويل فيها والقرارات الخاصة بها، تسيطر في مجال عملها فحسب Hirigoyen تعرف بالاعتماد على ثلاث عوامل: المسؤولية، الملكية، الهدف الوحيد والخاص بتحقيق مردودية جيدة (Wtterwluhe, 1998, p. 21).
- وحسب المشرع الجزائري (الجريدة الرسمية، القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2017، صفحة 5) تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة انتاج السلع و/أو الخدمات: تشغل من واحد الى مئتين وخمسين شخصا، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربع ملايين دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري.

2.2 دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القاعدة الرئيسية لأي اقتصاد كونها قطاعا مميذا ضمن أولويات التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول على المدى المتوسط و الطويل (فريد مصطفى و عباس، 2005، صفحة 91)، لما تساهم به في تحقيق مستويات عالية في التشغيل و تحقيق العدالة الاجتماعية بحيث تحقق التنمية الاقتصادية عن طريق (شبوطي، 2008، صفحة 215):

- **المساهمة في التكامل الاقتصادي :** إن وجود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يفسر دائما بزيادة المنافسة أو مواجهة مع المؤسسات الكبيرة، لأنها تمثل أحيانا مصدرا أوليا لتلبية حاجات المؤسسات الكبيرة من بعض موارد الإنتاج في شكل مناولات و بالتالي يصبح التكامل و التعاون بينهما في إطار مفهوم التعاون التنافسي لتعزيز التكامل بين مختلف مكونات النسيج الصناعي والقطاعات الاقتصادية.



- **تحقيق التوازن الجهوي:** تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بخاصية الانتشار المكاني التي تساعد على تحقيق التنمية المتوازنة وتقليل التفاوت بين مختلف المناطق دون التركيز على واحدة على حساب البقية بما يفيد بالتقليل من مستويات البطالة.
- **المساهمة في تحسين الناتج الداخلي الخام** بحيث تساهم بأكثر من 45 % من الناتج الإجمالي الخام، وتوظف ما بين 40 إلى 80 % من إجمالي العمالة في الدول ذات الدخل المرتفع، كما تعتبر أداة فعالة في توسيع القاعدة الإنتاجية عند تطبيق استراتيجيات إنتاج بديلة للواردات لتلبية حاجة السوق المحلي. أما في الاقتصاديات الانتقالية واقتصاديات الدول النامية فتعد مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي الوطني رديفة لأسباب مختلفة.
- **تقديم منتجات جديدة** من خلال إمكانيات المرونة و الإبداع التي تتوفر عليها للاستجابة لرغبات العملاء.
- **توفير احتياجات المؤسسات الكبيرة** عندما تأخذ المؤسسات الصغيرة شكل المناولات، أو مؤسسات توريد أو توزيع. بحيث تعتبر الأساس في قيام القطاع الخاص لتوسيع قاعدة الإنتاج المحلي و تلبية احتياجات السوق المحلي والتقليل من الاستيراد.
- **تحقيق كفاءة تخصيص الموارد** لأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتمد الأساليب الإنتاجية التي تركز على العمالة بشكل أكبر بالإضافة إلى استخدام الموارد المحلية المتاحة واعتماد استراتيجيات إعادة استرجاع النفايات الناتجة عن الاستهلاك النهائي للسلع.
- **المشاركة في تنمية الاقتصاد الوطني** بتدعيم القدرات الانتاجية المحلية على كافة المستويات بالرفع من مستويات مساهمة الأفراد في التنمية عن طريق تشجيع و تنمية روح المبادرة لديهم لتوجيه مدخراتهم نحو المجالات الاستثمارية المختلفة كبديل عن التوجه الاستهلاكي .
- **تنمية حجم الاستثمارات الكلية** لان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتميز بارتفاع معدل دوران رأس المال، والقدرة العالية على تحقيق الربحية مما يؤدي إلى تراكم الأرباح على رأس المال وبالتالي نمو في حجم هذا الأخير بما يفيد الاقتصاد بزيادة حجم الاستثمار و تنمية رؤوس الأموال.
- **دعم الصادرات** من خلال المساهمة في تحقيق الديناميكية و المرونة في الاقتصاد بإزالة القيود الجغرافية والجمركية، وحلول المنتجات المحلية مكان المستوردة لسد جزء من الطلب المحلي و بالتالي زيادة الدخل الوطني والتخفيف من العجز في الموازنة العامة.

الجدول 1: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق القيمة المضافة

الطبيعة القانونية	2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%



مساهمة القطاع العام	1313.36	14.22	1414.65	14.23	1291.14	12.77	1362.21	12.51	1449.22	12.66	1299.91	12.23
مساهمة القطاع الخاص	7924.51	85.78	8529.27	85.77	8815.62	87.22	9524.41	87.49	10001.3	87.34	9326.55	87.77
المجموع	9237.87	100	9943.92	100	10106.76	100	10886.62	100	11450.6	100	10626.46	100

المصدر: (وزارة الصناعة، 2022، صفحة 36)

حيث نلاحظ من الجدول السابق الفرق الواضح بين مساهمة القطاع الخاص والقطاع العام في تحقيق القيمة المضافة خلال الست سنوات المتتالية بفارق خمس أضعاف تقريبا بما يؤكد الدور الاقتصادي الفعال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الخاصة.

ولا يقتصر دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تنمية الجانب الاقتصادي فقط وإنما يمتد ليمس الجانب الاجتماعي بعدد من المزايا:

- التشغيل و الحد من مستويات البطالة (Calvo, 2012) تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من الفقر الناتج عن توزيع الدخل بصورة أكثر عدالة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، و تخفيض مستويات البطالة بإتاحة فرص العمل لذوي الكفاءات المحدودة الذين لم يتلقوا التعليم الكافي ليحصلوا على فرص التوظيف في المؤسسات الكبرى لاستثمار جهودهم و استغلال مبادراتهم.
- خلق فرص عمل جديدة (قابوسة و الزين، 2013) بإعادة تنظيم سوق العمل وكذا استخدام التقنيات المكثفة للعمل بتعويض عامل رأس المال بالعمل.
- المحافظة على الأعمال التراثية (المشروعات الصغيرة، 2010، صفحة 105) الناتجة عن المحافظة على الحرف التقليدية التي تدر دخلا للاقتصاد لكنها لا تساهم بصورة رئيسية في الناتج المحلي الإجمالي في ظل وجود منتجات مستوردة متفوقة في الجودة والسعر إلا إذا تم اعتماد سياسات للحد من استيراد بعض المنتجات مثل المنتجات النسيجية.



الجدول 2 : تطور معدلات التوظيف حسب طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نسبة التطور	سنة 2021		سنة 2020		طبيعة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
	النسبة المئوية %	العدد	النسبة المئوية %	العدد	
5.23	58.33	1828720	58.13	1737774	الموظفين
4.49	41.03	1286140	41.17	1230844	أرباب العمل
4.93	99.36	3114860	99.30	2968618	المجموع الجزئي
3.78-	0.64	20108	0.70	20898	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية
4.87	100	3134968	100	2989516	المجموع

المصدر: (وزارة الصناعة، 2022، صفحة 14)

انطلاقاً من الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر مصدراً للتوظيف الذاتي لأصحابها من جهة ولخلق فرص توظيف في سوق العمل من جهة أخرى. لكن بالرغم من المزايا الاقتصادية والاجتماعية التي تحققها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلا أنها لا زالت تواجه عدداً من القيود والصعوبات التي تعوق تنميتها أهمها:

- التعقيدات الإدارية والتنظيمية (Kerzabi & Saidani, 2012) الناتجة عن السلوكيات البيروقراطية المتواصلة التي يواجهها أصحاب المشاريع مثل التأخير في الحصول على ترخيص الإنشاء.
- صعوبة الحصول على التمويل اللازم لأنها تعتمد غالباً على الأموال الفردية و لا تملك الضمانات الكافية للاقتراض.

- مشكل العقار الصناعي (صالح، 2004)، الذي يقف عائقاً في إنجاز وتحقيق العديد من المشاريع الاستثمارية والصناعية الناتج عن محدودية فاعلية كل من النظام القانوني والقضائي بشأن اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على عقد الملكية أو عقد الإيجار والذي يستدعي بدوره عدداً من التراخيص المكتملة.

3.2. خيارات النمو المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقودها لاقتراح ثلاث أنواع من البدائل من أجل تحقيق هدف النمو (Helfer, Kalika, & Orsono, 2002, p. 425) :



- تنمية الكفاءات التسييرية للمديرين: باعتماد برامج تكوين تساهم في تفادي الصعوبات التي قد يواجهها المديرون خلال دورة حياة المؤسسات الصغيرة وكذا عن طريق برامج الدعم والمراقبة فقد أثبتت العديد من الدراسات نجاح ونمو المؤسسات الصغيرة التي استفادت من برامج مرافقة عند الإنشاء أكثر من تلك التي لم تستفد ، كما يستدعي ذلك تكثيف البحوث بشأن المؤسسات الصغيرة لأن القطاع لا يزال غير معروف بشكل كامل ومن غير الممكن تطبيق التدابير المعتمدة في المؤسسة الكبيرة عليها لأن الاختلاف لا يرتبط فقط بالحجم وإنما حتى في الطبيعة .

- التكييف المالي: ذلك لأن رأس المال العامل يسير تبعا لمستويات النمو أين لا يصبح نموذج الميزانية شرطا للاستمرارية، وكذا اعتماد الاقتراحات التي تقدمها البنوك وتسييرها السلطات العمومية، بحيث تسعى للانفعال بتحقيق التوازن بين الحاجة من رأس المال العامل ورأس المال العامل الناتج عن الودائع كما وأن السلطات العمومية لا تقصر في دعم خلق المؤسسات برأس مال مخاطر والتي تضع أمام المديرين بدائل تمويل أخرى غير رأس المال لازال المديرون لا يقبلونها.

- التوجهات الممكنة عند عولمة الاقتصاد: يمكن ترتيب المؤسسات الصغيرة في مجموعتين: مؤسسات منظمة لإستراتيجية التخريج من طرف مؤسسات كبيرة ومؤسسات تسعى إلى تحقيق هدف التدويل بالتركيز على الموارد والكفاءات حسب المقاربة الاقتصادية، وفقا لمقاربة التدويل بالمراحل بتجزئة السوق أفقيا حسب توجه المدير، أو مقاربة الشبكات البيئية بتحقيق التدويل مباشرة باعتماد التصدير المباشر من خلال العلاقات التجارية مع باقي الدول ثم فتح فروع ، بحيث تملك الأولى فرصا أكبر للاستمرارية والنمو مقارنة بالثانية لان الشراكة تجعلها احد عوامل العولمة أما الثانية فمستبعدة وتظل ضحية لآثارها وتجد نفسها أمام خيار تكوين لشبكة نشاطها، هذه التوجهات الإستراتيجية تمكنها من فعل ما لا تستطيع بشكل فردي، فمهما كانت التطورات الناتجة عن العولمة فان الحاجات الخاصة يستجاب لها وتظهر أخرى جديدة والاستجابة لها من مؤسسات صغيرة بقدرات محلية تمكنها من الاستمرارية لان الخضوع لاستراتيجيات المشاركة في العولمة تحد من المعوقات الهيكلية التي تواجه المؤسسة الصغيرة ولكن هذا يستدعي بعض الخصائص التقاولية والكفاءات.

ولكن عادة ما يفضل مدير المؤسسة الصغيرة النمو الداخلي على الخارجي وفقا لرؤياه التقاولية الايجابية ناتجة الثقة في المستقبل القريب ، لان المؤسسة الصغيرة مهددة تنافسيا من طرف المؤسسة الكبيرة في السوق، وبالتالي تسعى في مراحلها الأولى إلى البقاء في مجال نشاطها بالمحافظة على مركزها و عندما تفكر في النمو تتجه الى التنوع في الأعمال أو في رسالتها لان الجمع بينهما يعتبر شاملا وأكثر مخاطرة يصعب تحقيقه في مراحل النشأة إلا بعد تحقيق نجاحات في كل مجال على حدا، بداية بالنمو الأفقي الخاص بالأعمال ليلية العمودي والخاص بإنشاء الفروع ليكتمل بالشامل (Mathiolon, 2008, p. 36), حيث أن خيار النمو للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة يجعلها أكثر تأهيلا للتوجه نحو تطبيق قواعد الحوكمة (Cadieux, 2005, p. 36) لأن المؤسسة في مرحلة النمو تكون مجبرة على فتح رأسمالها لشركاء خارجيين وهيكله الأدوار وتنظيم اعمال هيئات التسيير.

3. الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ان تطبيق قواعد الحوكمة يفيد المؤسسات بمختلف أشكالها بضمان التواصل الفعال بينها وبين باقي الأطراف أصحاب المصلحة بحماية حقوقهم من خلال مبدأي الشفافية والقابلية للمساءلة مما يدعم المركز الاقتصادي للمؤسسة



ويعزز مسؤوليتها الاجتماعية حيث تعرف الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموع الاجراءات والهياكل المستخدمة لتسيير الشؤون الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان استدامتها في المدى الطويل بتحقيق القيمة المالية المرغوبة للمالكين.

1.3 الفرق بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والمؤسسة الكبيرة:

تطرق أغلب الدراسات الى مفهوم الحوكمة في المؤسسات الكبيرة أو تلك المدرجة في البورصة الا أن مفهوم الحوكمة في المؤسسة الصغيرة لم تتطرق اليه الا بعض من الدراسات والتي عرفتها ب: " مجموع العلاقات بين المدير المالك ومجموعة من الأطراف يجمعهم مجلس ادارة لضمان النمو المستدام للمؤسسة " (الشريف و زحل، 2017-2018، صفحة 08)، حيث أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة الصغيرة يقتضي مجموعة من الخصائص في هيكل الملكية، في المدير وفي أهداف المساهمين. ذلك لأن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتميز بتركز الملكية والادارة لدى نفس الأشخاص ويتوافق كبير بين المدير ومؤسسته بما يسمح بتجنب تكاليف الوكالة (صديقي، 2014-2015، صفحة 116) ويشكل مصدرا لعدم الكفاءة لغياب امكانات الرقابة الخارجية، حيث تشير الدراسات الخاصة بامكانية تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات الصغيرة أنها تفيد بمرافقة الاهداف المستقبلية كالنمو أو فتح رأس المال، هذه الدراسات التي لم تتناول كافة عوامل الحوكمة السابقة وركزت على دور مجلس الادارة فقط (Cerrada & Janssen, 2006, p. 174). فاذا تشابهت المؤسسة الصغيرة مع الكبيرة في بعض الخصائص فان ذلك يسمح بتحويل بعض مبادئ الحوكمة لتطبق في المؤسسة الصغيرة أما بالنسبة للاختلافات فيما بينها فتتمثل أساسا في (Pigé, 2002, p. 123):

- طبيعة هيكل الملكية : ويشير الى طريقة توزيع رأس المال بين أطراف المساهمين والمدير لأن المؤسسة الصغيرة لا تختلف عن الكبيرة فقط بالحجم وانما بهيكل الملكية كذلك، فالمؤسسة الصغيرة غالبا ما تواجه اشكال السماح للمساهمين بالحصول على حد ادنى من السيولة من أجل حياة أو التنازل على الأسهم أكثر من مشكل رفع رأس المال، اضافة الى غياب رقابة السوق المالية لأن المساهم يراقب حسب خبرته أو وفقا للوثائق التي يمكنه تأمينها.
- طبيعة التحكم في الوظائف الادارية التي يمارسها المدير وفقا لنقاط قوته وتتمثل في :
 - الانتماء الى الوسط العائلي للمساهمين أو الميسرين عندما يسير المدير مؤسسة تم استحداثها من طرف أحد أفراد عائلته أو كانت مسيرة من طرف أحد أقربائه.
 - الانتماء الى شبكة من العلاقات الخاصة بتنظيم معين أو هيئة تكوين أو حوار والتي تساهم في امكانية بلوغ المدير هذا المنصب من جهة وتؤثر في استراتيجية المؤسسة وأدائها من جهة أخرى.
 - الخبرة الخارجية : يفضل المساهمون مديرا خارجيا عندما يتوقعون أنه يقدم للمؤسسة خبرة سواء من ناحية نظريته الاستراتيجية أو كفاءاته التسييرية المعروفة.



- امكانية الرقابة الخارجية : من خلال حيازة أغلب أو حصة أكبر من رأس مال المؤسسة وتجاوز عدد كبير من المستخلفين وتسليم المؤسسة الى مسير خارجي من الممكن أن يقدم رأس المال الذي لا يمتلكه اطرار المؤسسة أساسا فتحويل المؤسسة الى مسير خارجي يسمح بحل المشاكل المرتبطة بخلافة مدير أنقراطي لا يعلم وليس جاهزا للخلافة.

- استحداث المؤسسة : هذا الشكل من وظائف المدير يستدعي كفاءات خاصة ومستوى عال من المخاطرة بالإضافة الى عوامل أخرى كالبينة العائلية أو الخبرة المهنية التي تفسر التوجه التقاوي. حيث يعتمد شكل الوظائف الادارية على التكوين الأولي أو الخبرة المهنية للمدير وبالتالي ليست كل طرق بلوغ الادارة متاحة وبعضها قد تكون متميزة.

● رأس المال البشري للمدير: يمثل دورا مهما في هيكل حوكمة المؤسسات لأن من يتميز برأس مال بشري مهم ومقبول لا يواجه صعوبات كثيرة في الحصول على منصب العمل في سوق العمل، كما أن حوافزه لا تختلف عن تلك التقليدية المتمثلة في التعويض وطبيعة المهام التي سيقوم بها أما من يتميز برأس مال بشري ضعيف فانه يرتبط بشكل قوي مع مؤسسته، هذا الارتباط الناتج عن غياب الحلول البديلة على مستوى سوق العمل، لذلك يبحث في تقوية مركزه داخل المؤسسة ويتردد عن فتح رأسمالها لمستثمرين ماليين أو مؤسسات أخرى.

فمع تقدم وتطور المؤسسة لابد أن تشهد تطورا في هيكل الحوكمة، هذا التطور الذي يركز على أحد الجوانب السابقة بالنظر الى العلاقات فيما بينها وبالتالي فان المؤسسة التي تطورت مجبرة على اعتماد الهياكل الخاصة بالمؤسسات الكبيرة.

2.3 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقواعد التقليدية للحوكمة:

تسعى أغلب دواوين الحوكمة الى تدنية عدم التماثل المعلوماتي ما بين اطراف المؤسسة والذين يتمثلون في المؤسسة الصغيرة في مجلس الادارة الذي يمارس دورين أساسيين فهو مركز لاتخاذ القرار من جهة وطرف رقابي على السير اليومي لنشاط المؤسسة من جهة أخرى، ومن اجل ضمان هاتين المهمتين لابد من تعيين مجموعة من الاطراف التنفيذية المستقلة لا تربطهم اي علاقة عائلية مع المؤسسة حتى لا يمارسون الضغط على مجلس ادارتها أمثال المساهمين الاكثرية عندما يتأكدون من حماية حقوق مصالح المساهمين الاقلية وحقوق المؤسسة ككل. كما يجب تحديد سن أقصى للعضوية في المجلس وتحدد جهة ومدة العضوية فيه، بالإضافة الى انشاء لجان تعيين تنبثق عن المجلس: لجان تعويضات ولجان رقابة تتكون هي الأخرى من اعضاء مستقلين تحت رئاسة أحد منهم من أجل ضمان الامثلية في اتخاذ القرارات. كما انه لابد من فصل منصب رئيس مجلس الادارة عن منصب ممثل الاداريين المكلف بالتسيير اليومي للعلاقات بين الادارة ومجلس الادارة من أجل تفادي تداخل الادوار وضمان حيادية قرارات المجلس، فبالنسبة للادارة تتمثل أدوار اعضاء التنظيم في الاشراف على التنفيذ الموكل اليها لجنة ادارية لا تتجاوز حدود تلك الموكلة الى اعضاء مجلس الادارة، وبالنسبة للجمعية العامة فان الشفافية وجودة المعلومة التي يقدمها مجلس الادارة هو الاهم حتى يستطيع المساهمون ممارسة أدوارهم وتقييم عمل المجلس الذي يجتمع دوريا على أساس جدول اعمال محدد مع شرط أن تتوفر له المعلومات الضرورية والكافية (Cerrada & Janssen, 2006, p. 174). ان عملية الفصل بين الادارة ومجلس الادارة في المؤسسات الصغيرة تكون ضعيفة و يبقى مجلس الادارة مجرد هيئة قرار لمناقشة القرارات المتخذ أغلبها من طرف المدير المالك وبما أنه ليس هيئة دعم فان وظائف القرار الموكلة اليه تكون بين : المالكين، المدير، ومجلس الادارة متداخلة، أما بالنسبة لدوره في الرقابة فان المجلس يمارس دور المستشار في تقديم خبرته للمدير، هذه



المساعدة التي تتجسد أهميتها في تحقيق الأنشطة التفاضلية التي تستدعي تطوير شبكة الأعمال وعلاقات ثابتة مع الأطراف أصحاب المصلحة. كما يفيد مجلس الادارة بصياغة استراتيجية في المدى القصير فقد أثبتت الدراسات التطبيقية بأن المؤسسات الصغيرة التي تعمل بمجلس ادارة يمثل دورا مهما في نموها، هذا الدور المتمثل في مشاركة أعضائه في صياغة الاستراتيجية والرقابة الفعالة على أنشطة الادارة أين تكون أنظمة التعويض تابعة لنتائج المؤسسة فقد توصل Martin Petty سنة 1997 بعد دراسة عينة من المؤسسات ذات النمو السريع الى ان مجلس الادارة يمارس دوره الرقابي بشكل واقعي من خلال التسيير اليومي، هذه المجالس تتركب من تنفيذيين مستقلين الذين يسهرون على توجيه انتباه المدير الى المشاكل التي تتجاوز التسيير اليومي للمؤسسة، اما دراسات أخرى فركزت على عدد الاداريين الخارجيين الذين يفيدونها بالموارد التي لا تمتلكها من خلال الموافقة بالمعلومات عن الفرص التي يمكنها الاستفادة منها بالانفتاح على بيئتها الخارجية.

3.3. دوافع تطبيق قواعد الحوكمة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ان المؤسسات التي تنعدم أو تضعف فيها علاقة الوكالة الناتجة عن فصل السلطة عن الملكية تكون فيها ضرورة وضع ميكانيزمات لحماية المساهمين الأقلية مختصرة لان مبادئ الحوكمة تهدف الى تقليص احتمال السلوك الانتهازي للمدير، وبالتالي لا يمكن تفاديها في المؤسسات التي تجتمع فيها مصالح المدير مع المالكين ولو جزئيا لان أصحاب المؤسسات الصغيرة هم مجلس الادارة والادارة في نفس الوقت والتي ينشأ عنها صراعات داخلية جراء تعارض الأهداف الشخصية ما يقود الى الحاجة لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الصغيرة لارضاء جميع الاطراف . أما بالنسبة للمؤسسات التي تكون فيها هياكل الملكية مشتتة والتي تخضع الى رقابة المساهمين الخارجية تطبق مبادئ الحوكمة في كثير من الأحيان وبالتالي فان مبادئ الحوكمة تطبق عادة في المؤسسات الكبيرة المدرجة في البورصة هذا ما يقودنا لاستنتاج الاهمية الضعيفة للحوكمة في المؤسسات الصغيرة لأن (Gomez, 2003, p. 188):

- قاعدة حماية حقوق المساهمين محدودة .

- فرض ثبات وشمول خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

انطلاقا من فرض ثبات خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكن تطبيق الحوكمة فيها، لكن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة قابلة للنمو عندما نتحدث عن امكانية فتح رأس المال للشراكة والذي تظهر عنه مشاكل الوكالة والبحث عن مدير جديد يوافق الواقع الجديد للمؤسسة باللجوء الى السوق المالية كونها محفز تطور ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي تتحقق امكانية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة سريعة النمو لان الحاجة اليها تتوقف على مفهوم ودورة حياة المؤسسة (مُجد خليل و بن عدنان الديبان، 2016، صفحة 42)، وكذا بالنسبة للمؤسسات من الجيل الثاني أو الثالث التي تم توارثها بالاستخلاف قد يتحقق فيها شرط فصل الملكية عن التسيير عندما لا يشغل أيا من الورثة المهمة التسييرية عندها تصبح استدامة المؤسسة الصغيرة مرهونة بوجود مجلس ادارة فعال تسييره خبرات تؤمنها السوق المالية تنسق ما بين ادارة المخاطر المرتبطة بمستقبل المؤسسة ، تاثير استراتيجيتها بالموازاة مع الاستجابة لمصالح مختلف الأطراف وهذا لن تكفله سوى مقارنة الحوكمة بركائزها الثلاثة: ادارة المخاطر، السلوك الأخلاقي والرقابة والمساءلة.

أما بالنسبة لفرض شمول خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فحسب Torres فان حجم المؤسسة ليس الضمان لشكل تسييرها وفقا للنموذج الكلاسيكي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة فقد تماثل نظم تسيير بعض المؤسسات



الصغيرة والمتوسطة المؤسسات الكبيرة. بالإضافة الى أن تبعية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الى شبكات مختلفة يركز على مفهوم الحوكمة الناتج عن نظرية أصحاب المصلحة والتي تفيد بقابلية تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل واسع ليشمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فكل مؤسسة تمارس نشاطها في بيئة تؤثر فيها وتستجيب لهذا التأثير فانها تتجه الى توسيع مفهوم الحوكمة والمتمثل في تطبيقه على المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ويصبح عندها المشكل الوحيد الذي تواجهه هو كيفية صياغة طبيعة علاقاتها بالأطراف الخارجية: أي علاقاتها بالعملاء، علاقاتها بالموردين، علاقاتها بالمستخدمين، علاقاتها بالمؤسسات المالية (بنوك أو سوق مالية)، علاقاتها بجماعات الضغط (منظمات حماية حقوق المستهلكين، التشريعات الجبائية) فلا يقتصر الدور على تحديد الأطراف فقط وانما يمتد لتحديد طبيعة تأثير هاته الأطراف على سير نشاط المؤسسة الصغيرة والمتوسطة .

4. نموذج حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر

لم تنشأ فكرة اعتماد مصدر رسمي لمفهوم الحوكمة في الجزائر حتى سنة 2009. فبعد انعقاد اول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات" في شهر جويلية من سنة 2007 الذي كان سببا في ادراك أصحاب المؤسسات لأهمية الحكم الراشد في تحسين وضعية المؤسسة التنافسية والذي كان من بين توصياته ضرورة اعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة هذه التوصية التي لاقت قبولا وتفاعلا من طرف جمعية حلقة العمل ومنتدى رؤساء المؤسسات ثم تجسدت فيما بعد بالتعاون ما بين وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، مؤسسة التمويل الدولية، برنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمنتدى الدولي للحكم الراشد للمؤسسة، من خلال سلسلة من الأعمال للفترة الممتدة بين نوفمبر 2007 ونوفمبر 2008 لتبني ميثاق معتمد للحكم الراشد لفائدة المؤسسات الجزائرية تستند قواعده الى ما قدمته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية اصدار 2004 (مُجدي، 2018، صفحة 122). ثم اطلاق مركز حوكمة الجزائر سنة 2010 كمئبر لمساعدة المؤسسات الجزائرية على الالتزام بمواد الميثاق.

1.4. مفهوم الحوكمة حسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر

يعد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وسيلة مبسطة لتبني مفهوم الحوكمة بما يوافق طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عموما والعائلية خاصة (Aggoun & Daddi-Addoune, 2020) باستثناء المؤسسات العمومية التي لا تواجه إشكالية التمويل، بحيث يعتبر بمثابة رخصة أو تأشيرة العبور نحو اقتصاد السوق لأن الرهان الأساسي للحكم الراشد بالجزائر هو التوجه نحو اقتصاد السوق، ووسيلة المؤسسات من أجل تحسين مستوى أدائها وتعزيز تنافسيتها لأن السبب في فشل المؤسسة الجزائرية يعود لعدم الامتثال لقواعد الإدارة الرشيدة. فقد عرف الميثاق الحوكمة "بعملية إرادية، طوعية من اجل اعتماد الشفافية والصراحة في التسيير والإدارة والرقابة" بهدف تحسين احترام قواعد: الإنصاف والشفافية في مجال الحقوق والواجبات، المسؤولية على الأهداف او النتائج المحققة بمتابعتها حسب سلمية التنفيذ وتنظيم العلاقة بين الأطراف الداخليين و الخارجيين. ذلك أن تبني المفهوم يجعل المؤسسة تتجاوز دائرة أصحاب الملكية لتمتد إلى باقي الأطراف أصحاب المصلحة بإعادة النظر في المفاهيم الأساسية:

- إعادة تعريف المؤسسة على أنها نظام مفتوح على بيئتها الخارجية خاصة في مجال التمويل.
- تحديد الأطراف أصحاب المصلحة بالتعريف بحقوقهم وواجباتهم من أجل تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات وقد حدددهم ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر في :



*الداخليين: المساهمين، الإداريين، المسيرين.

*المختصين: الجمعية العامة، مجلس الإدارة، المديرية.

*الخارجيين: السلطات العمومية، الموردين، المنافسة، البنوك، الزبائن، المستخدمين المحتملين (سوق العمل).

أما بالنسبة لمبادئ الحوكمة التي قدمها ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر بالاستناد الى ما قدمته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لفائدة المؤسسات الجزائرية التي تميزت بأنها مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة ممثلة في شركات عائلية ذات مسؤولية محدودة متعددة الأشخاص أو ذات الشخص الوحيد (EURL, SARL) بشكل كبير لأن شركات المساهمة تبقى قليلة مقارنة بسابقتها. هذه المؤسسات التي يتم تسييرها عائليا بعيدا عن أنماط التسيير الحديث والاستشارة الخارجية، بالتركيز على مؤسسيها وعدم الفصل بين الذمة المالية الشخصية والخاصة بالمؤسسة ما جعل هذه الأخيرة أمام اشكالات: مركزية القرارات، انعدام الشفافية في التسيير، محدودية اللجوء إلى الاستشارة الخارجية وبالتالي ضعف القدرات التنبؤية، قيام العلاقات على أساس شخصي مما يضعف من علاقتها مع البنوك، مشاكل التسيير المرتبطة بالتنبؤ بالخلافة وانتقال السلطة. وبالتالي فإن المبادئ التي قدمها الميثاق والتي سوف تستجيب الى هذه الاشكالات من أجل تحسين تنافسية (بوخروبة و دواح، 2018، صفحة 334) ومستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية الخاصة يمكن تلخيصها فيما يلي (وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2009، صفحة 66):

- حقوق المساهمين (الامتيازات): ركز ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر في أول المبادئ على الحقوق أو الامتيازات التي يتمتع بها أصحاب الأسهم بداية بالحقوق المالية: الأرباح، التنازل و التحويل. ثم الحقوق الاعلامية: التصويت في الجمعية العامة، الحصول على المعلومات بالمشاركة في مناقشات الجمعية العامة المسؤولة عن توزيع الأرباح وفقا للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة. وبالتالي فإن حوكمة المؤسسة الجزائرية لا تختلف عن التوجه العام للحوكمة وتهدف إلى حماية أصحاب الأسهم من خطر تلاشي ملكيتهم.

- مجلس الإدارة: مسؤول عن قيادة الإستراتيجية ومراقبة تنفيذها بتحديد السلطات والمسؤوليات، وأنظمة التعويض الموافقة لها، بالإضافة الى الرقابة التي يمارسها محافظو الحسابات الذين يتم تعيينهم في المؤسسة. وبالتالي فإن ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر قد ركز على المفهوم الرقابي للحوكمة ببعديه الداخلي والخارجي لضمان التماثل المعلوماتي.

- التفاعل مع الأطراف الخارجية بحيث يتوافق هذا المبدأ مع مبدأ حقوق الأطراف أصحاب المصلحة.

- نوعية ونشر المعلومات المالية من أجل تكريس مبدأ الشفافية حيث تم تطوير الجانب المحاسبي والمالي المعتمد في المؤسسات الجزائرية بالتحويل من المخطط الوطني للمحاسبة الى اعتماد النظام المحاسبي المالي SCF ابتداء من 2010/01/01، الذي يأخذ في الاعتبار المتطلبات والمعايير المالية والمحاسبية الدولية.

- انتقال ملكية المؤسسة ب: الاستخلاف، البيع، التنازل، التسيير العائلي. أو قد تضطر لبيعها خارجيا لان شرط الاستخلاف لا يتحقق في أغلب الحالات.

- الرقابة من خلال الجمعية العامة بالنسبة للمساهمين ككل، مجلس الإدارة لفائدة الإداريين التنفيذيين والمديرية العامة. أما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة الخاصة ذات الشخص الوحيد فتحدد مجالس رقابية لأنها مسيرة من طرف مالكيها.

2.4. العلاقة بين حجم المؤسسة ونموذج الحوكمة الموافق



توجد علاقة مهمة بين نموذج الحوكمة وحجم المؤسسة ذلك لأن كل متغير: مدى تحكم المدير العام في وظائفه الادارية، التكوين الحر له يسمحان بتوضيح مدى التشتت في رقم الأعمال، حيث أن المؤسسون والمشترون يديرون المؤسسات الأصغر حجما ثم يليهم الورثة ثم المدراء المعينون من الخارج واولئك الذين تمت ترقيتهم داخل المؤسسة، ففي المؤسسات الصغيرة يتمثل عامل النجاح في المعرفة التقنية لمديرها أي التجربة في مجال الوظيفة التجارية، أما عندما تتطور الى حجم معين فتتشكل الكفاءات التنظيمية عاملا مهما للنجاح، وبالتالي فان هيكل الحوكمة هو متغير تابع لمراحل نمو المؤسسات المفسرة بحاجتها الى الكفاءات التنظيمية، حيث يوضح الجدول أدناه مراحل تطور المؤسسات وانشغالات المساهمين بما يحدد نموذج الحوكمة الملائم.

الجدول 3: يوضح علاقة حجم المؤسسة بنموذج الحوكمة الموافق.

طبيعة المؤسسات			خصائصها
الجيل الثالث	الجيل الثاني	الجيل الأول	
الملكية	تنتقل الى أبناء المؤسس	تعود الى المؤسس	
مسؤولية الادارة	مدراء وورثة	مدراء مؤسسون أو مشتركون	
طبيعة المساهمات	تنوع المساهمات بين الأبناء	قليلة تكاد تنعدم	
هيكل الملكية	مشتت	مركز	
نموذج الحوكمة	التوجه نحو مبادئ الحوكمة في اطار رسمي	هيكل حوكمة بسيط غير رسمي	
	السعي لضمان حقوق المساهمين وفق القواعد التقليدية للحوكمة		

المصدر: (مركز المشروعات الدولية الخاصة، فبراير 2011، صفحة 75).

على الرغم من أن هيكل الحوكمة هو متغير تابع لمراحل نمو المؤسسات المفسرة بحاجتها الى الكفاءات التنظيمية لكن هذا لا يفسر بفروقات في مستوى أداء المؤسسات نتيجة اختلاف هياكل الحوكمة فيها، الا أن الفروقات في مجال التحكم في وظائف المدير هي التي تؤثر في هياكل الحوكمة وما يترتب عنه من تحولات رقابية، فالمدير الذي يثبت تكويننا حرا يفضل تمويلًا داخليًا وبالتالي رقابة ذاتية داخلية في حين من يثبت تكويننا عاليًا وتم توظيفه من سوق العمل فيبحث في البدائل التمويلية الخارجية وبالتالي هياكل ملكية مشتتة ورقابة خارجية (Pigé, 2002, p. 137) وهنا تظهر فروقات أهداف المديرين فصاحب التكوين الحر الذي تنخفض حظوظ توظيفه في مؤسسات أخرى يبحث في تخفيض مستويات المخاطرة ويركز بشكل أكبر على الوظيفة الرقابية ويفضل التمويل الداخلي فهو يفضل النمو الداخلي على النمو العالمي لأن المديرين المؤسسين أصحاب التكوين الحر أقل ميولا نحو المخاطرة، هذا ما يسبب ضعف امكانياتهم في التوظيف في سوق العمل اذا انهارت مؤسساتهم وتفضيل التمويل الداخلي يحد من الموارد المتاحة لديهم لأجل الانفتاح على العالم الخارجي. وبالتالي فان لرأس المال البشري دور مهم في هيكل حوكمة المؤسسات



لأن من يتميز برأس مال بشري مهم ومقبول لا يواجه صعوبات كثيرة في الحصول على المنصب في سوق العمل، كما أن حوافره لا تختلف عن تلك التقليدية المتمثلة في التعويض وطبيعة المهام التي سيقوم بها، أما من يتميز برأس مال بشري ضعيف فانه يرتبط بشكل قوي مع مؤسسته نتيجة لغياب الحلول البديلة على مستوى سوق العمل ، لذلك يبحث في تقوية مركزه داخل المؤسسة ويتردد عن فتح رأسمالها لمستثمرين ماليين أو مؤسسات أخرى (Mpele Lekhanya, 2015, p. 215). أما العامل الثاني للنجاح في المؤسسات الصغيرة فيرتبط بنمو وتطور المؤسسة لأن المؤسسة التي تنمو تحتاج الى موارد مادية تجارية ومالية جديدة والمدير هو محور الاستجابة لهذه الاحتياجات، فالتكوين الأولي والخبرة المهنية هي عوامل تسمح بتقييم الكفاءات العامة للمدير ويمكن القول أن من يتابع تكويننا أوليا عاليا يتمتع بمعارف تسمح بتكييف تنظيم المؤسسة مع الأسواق والبيئة، بالإضافة الى أن الخبرات المهنية التي يتم اكتسابها تحقق ضمان تطور المؤسسة خارجيا عندها تصبح وظيفة الانتاج في المؤسسات الصناعية عاملا للنجاح أثناء استحداث المؤسسة وعند مرحلة انطلاقتها بدلا عن مرحلة النمو خارج السوق المحلية التي تستدعي خبرة الوظيفة التجارية والمالية.

3.4. نموذج الحوكمة الخاص بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الخاصة

يشير مفهوم نموذج الحوكمة الى البناء النظري المستخدم لضمان التزام اطراف التعامل بتطبيق مبادئ الحوكمة، فهو التبسيط الذي يفيد بتفعيل الالتزام بتنفيذ نظام الحوكمة (Fawzy, 2003, p. 03) ولأن حوكمة المؤسسات هي العملية التي يتم من خلالها توجيه المؤسسات. فلا يوجد نموذج واحد لحوكمة المؤسسات يكون مقبولا عالميا فبعضها يركز على علاقات المساهمين بالمؤسسة و البعض الآخر على ممارسات مجلس الإدارة و البعض على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات إذ أن لكل نموذج مزاياه وعيوبه. وقد عرف مفهوم حوكمة المؤسسات العالمي نموذجين شهيرين للحوكمة: نموذج السوق المالي وآلياته (النموذج الموجه بالأسواق) ونموذج الوساطة المالية للبنوك (النموذج الموجه بالشبكات). ينتشر نموذج السوق المالي وآلياته في الدول التي تطبق القانون العام مثل المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية وأستراليا، يتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات المتداولة أسهمها في البورصة ما يجعل الملكية فيه مشتتة لوجود أعداد كبيرة من المستثمرين كل من هم يمتلك عددا قليلا من أسهم المؤسسة، يركز على الرفع من قيمة الأسهم كهدف وحيد للمؤسسة (سعود، 2016، صفحة 32) بالاعتماد على الأسواق المالية لما تمثله من دور هام في حماية حقوق المساهمين الأقلية لذا يعتبر حملة الأسهم هم الفئة الوحيدة ذات المصلحة التي تسعى المؤسسة لتحقيق مصالحهم، والفئة الوحيدة التي لديها قدرة التأثير على قرارات الإدارة، خاصة و أن الإدارة بمجلسها الإداري الأحادي الذي يجمع الوظائف الإدارية ووظائف الرقابة توجه مهمتها الأساسية لتعظيم ثروة حملة الأسهم (Hirigoyen & Poulain, 2017, p. 123) وتوزيع المداخيل الناتجة عن كل علاقة تعاقدية بحيث يمنح هذا التحليل التقليدي حوكمة المؤسسات نظرة ثابتة.

أما النموذج الثاني نموذج الوساطة المالية للبنوك فيطبق في كل من اليابان وألمانيا ومعظم دول أوروبا بخلاف بريطانيا، يتميز بالملكية المركزة تمثل فيه البنوك ومؤسسات التأمين مكانة هامة، خاصة بالدور الذي تمثله في التأثير على قرارات المؤسسة من خلال مساهماتها الرئيسية في رأس مال أغلب المؤسسات ، وبهذا تعتبر كمساهم رئيسي أو مرجعي بالإضافة إلى دورها الرقابي ولكن ليس بنفس حجم الأسواق المالية في النموذج السابق (Khawaja, Dubruc,



(Mekdessi, 2018, p. 124), كما أن مجالس الإدارة تمتاز فيه بالثنائية لأنها تجمع مجلس اشراف ومجلس رقابة وبالفعالية أكثر نتيجة لتركيبتها من مختلف أطراف أصحاب المصالح ، خاصة الأجراء الذين يحتلون مركزا جيدا. بالإضافة الى نموذج وسيط (Boukrif , p. 4) تنشأ خصائصه من الازدواجية ما بين النموذجين السابقين، فمفهوم المؤسسة وفقا لهذا النظام يتواجد ما بين وجهتي النظر الهيكلية والسوقية. وتعتبر فرنسا إحدى الدول التي تتبنى هذا النظام بالخيار ما بين الهيكلية الادارية الأحادية أو الثنائية فاعلمت المؤسسات 98 % تعمل بهيكلية أحادية لان القانون التجاري الفرنسي لا يفرق ما بين الإداريين التنفيذيين وغير التنفيذيين فيمكن تمثيل ثلثي أعضاء مجلس الإدارة من إداريين غير تنفيذيين ولكنهم لا يتمتعون بالاستقلالية التامة. كما يختلف النموذج الوسيط عن سابقه بقوة ونفوذ رئيس المؤسسة. يمثل المساهمين الأقلية في ظل هذا النموذج دورا مهما، ففي المؤسسات التونسية يمثلون 15% من رأسمال المؤسسات، وبالتالي لديهم إمكانية التغيير في القرارات المتخذة من قبل المدير. أما عن تأثير الموظفين فليس بنفس الحجم في نموذج الوساطة المالية للبنوك. أما هيكل الملكية فيتوزع إلى مساهمات: المؤسسات الكبرى، أفراد العائلة، البنوك بالنسبة للمؤسسات الفرنسية والاسبانية على عكس البلجيكية والاطالية.

الجدول 4 : يوضح خصائص نماذج الحوكمة

معايير الاختلاف	النموذج الانجلوسكسوني	النموذج الألماني الياباني	النموذج الوسيط
هدف الحوكمة	تعظيم ثروة المالكين	تحقيق مصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصالح	يجمع بين مراعاة مصالح حملة الأسهم ومصالح الفئات الأخرى
مجلس الإدارة	مجلس إدارة أحادي	مجلس إدارة ثنائي	مجلس إدارة أحادي أو ثنائي
كفاءة رقابة السوق المالي	آلية نشيطة	آلية غير نشيطة	آلية غير نشطة ولكنها تستخدم بصورة بسيطة
تركز الملكية	هيكل ملكية مشتت	وجود نسبة تركيز كبيرة للملكية	تخضع الملكية إلى الوسطية بين التشتت و التركيز
مكافأة الإدارة التنفيذية	ترتبط بالأداء و مستوى النجاح المحقق	لا تعتمد مكافآت الإدارة العليا على الأداء المحقق	بشكل عام لا يتم ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء

المصدر: (Chareaux, 1997, p. 465)

وبالنسبة للمؤسسات الجزائرية لا يمكنها اعتماد نموذج السوق المالي وآلياته لكون بورصة الجزائر لازالت غير متطورة ولا تتمتع بالكفاءة التي تسمح بالتمويل الكافي للمؤسسات من جهة ولاتوفر المعلومات الكافية والضرورية للمستثمرين أي المساهمين المحتملين من جهة أخرى وبالتالي يضعف وجود المساهمين الأقلية الذين يمارسون رقابتهم على المؤسسات من خلال السوق المالي (فلاق و تقرورت، 2021، صفحة 167)، بالإضافة الى طبيعة المؤسسات الجزائرية التي تعتبر غالبيتها مؤسسات عائلية (العقريب و قادم، 2019، صفحة 114) تتميز براس المال المغلق يقتصر على المساهمين المؤسسين من افراد العائلة الى جانب الاقتراض من المؤسسات البنكية للمحافظة على استثماريتها الى الجيل الثاني أو الثالث فهذه الخاصية كذلك تضعف من احتمالية اعتماد نموذج الوساطة المالية للبنوك ، أما عن الهيكلية الادارية لتسيير



المؤسسات الجزائرية فهي ثنائية (الجريدة الرسمية، المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 ابريل سنة 1993 الذي يعدل و يتم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975 المتضمن القانون التجاري، 1993، صفحة 12، 18) لأن القانون التجاري الجزائري بموجب المواد 610، 643 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 ابريل سنة 1993 الذي يعدل و يتم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975 المتضمن القانون التجاري يسمح بتسيير شركات المساهمة بمجلس ادارة وفقا للنظام التقليدي أي ما يعرف بالمجلس الأحادي ومجلس مديرين تحت رقابة مجلس مراقبة وفقا للنظام الحديث أي ما يعرف بالمجلس الثنائي، وبالتالي فان خصائص نموذج حوكمة المؤسسات الجزائرية يدخل ضمن صنف النموذج الوسيط الذي يجمع بين خصائص كل من نموذج السوق المالي بالتركيز على حقوق المساهمين كمبدأ أول بالاضافة الى خصائص نموذج الوساطة المالية للبنوك خاصة لدور بعض البنوك في توفير التمويل اللازم من جهة والهيكلية الادارية للمؤسسات من جهة أخرى ما قادنا الى استنتاج خصائص نموذج حوكمة المؤسسة الجزائرية انطلاقا من المعلومات التي قدمها ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر كما يوضحه الجدول أدناه.

الجدول 5: يوضح خصائص نموذج حوكمة المؤسسات الجزائرية

المعايير	خصائص النموذج
الهدف الرئيسي	تفعيل العلاقة بين الأطراف الداخلية و الخارجية.
المشكل المطروح	الاستخلاف (تحويل، نقل).
الحلول المقترحة	الرقابة بمراجعة النتائج المقدمة.
الأدوات التنظيمية	اعتماد مفهوم التناسق بين الإستراتيجية و القدرات الحقيقية للمؤسسة.
النظريات الرئيسية	نظرية الوكالة. نظرية أصحاب المصلحة.

المصدر: (وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2009، الصفحات 70-71)

بحيث نلاحظ من خلال خصائص النموذج في الجدول السابق أن الهدف من اعتماد مفهوم الحوكمة في المؤسسات الجزائرية يتوافق مع المفهوم الايجابي التعاوني لنظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصلحة اذ يركز على تفعيل العلاقة مع مختلف الأطراف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين للمؤسسة من أجل ضمان بقاء واستدامة هذه الأخيرة بالتأكيد على امكانية تحويل ملكية الأسهم التي كرسها القانون التجاري في المادة 615 مكرر 15 (الجريدة الرسمية، المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 ابريل سنة 1993 الذي يعدل و يتم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في



26 سبتمبر سنة 1975 المتضمن القانون التجاري، 1993، صفحة 35)، ضمن مبدأ حماية حقوق المساهمين بما يسمح بتحويل المؤسسات الجزائرية العائلية الى الجيل الثاني أو الثالث من خلال معالجة اشكالية الاستخلاف مادامت كل المعلومات الخاصة بهذه الأخيرة متاحة للأطراف الفاعلين فيها من تكريس مبدأ الشفافية الذي يعرض كل من استراتيجية المؤسسة وقدراتها الممكنة لتجسيدها.

5. خاتمة:

بعدما صارت حوكمة المؤسسات أهم الآليات التسييرية الحديثة في المؤسسات باختلاف أشكالها وأحجامها سواء بتبني نظام للحوكمة بشكل صريح في النظام الداخلي لهذه الأخيرة يوافق التوجه العالمي، الذي كرس مبادئه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أو بشكل ضمني وفقا للتوجهات الدولية المعتمدة على مستوى كل اقتصاد في شكل مدونات ومواثيق تهدف وتؤكد على حماية حقوق المستثمرين بصفة عامة وبالأخص لفائدة المؤسسات المدرجة في البورصة وحماية حقوق مختلف الأطراف خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتوسع فيها شبكات علاقاتها لأطراف متعددة. خاصة وأن الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة اثبت مستويات تحسن واضحة لوضعيات المؤسسات سواء التنافسية بتحسين أدائها أو الادارية بالحد من مختلف أشكال الصراعات فيها والقضاء على مختلف ممارسات الفساد بتكريس البعدين الاجتماعي والأخلاقي الذي يكسب الجمهور الخارجي من : مستثمرين محتملين، زبائن، متعاملين اقتصاديين درجة واضحة من الثقة تجاه المؤسسة ودرجة من المسؤولية من هذه الأخيرة تجاه جمهورها. والجزائر مثلها مثل باقي الاقتصاديات تبنت مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل صريح منذ سنة 2009 عندما أصدرت ميثاقا للحكم الراشد لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يوافق وبشكل كبير المبادئ التي قدمتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، بل ولم تتوقف فقط عند اصدار الميثاق وانما دعمته بمركز للحوكمة سنة 2010 يرافق المؤسسات لتجاوز الصعوبات من أجل الالتزام بمبادئ الحوكمة وتوسيع تطبيقها على أبعاد نطاق للاستفادة من إيجابياتها في تحسين التمويل من جهة وصورة المؤسسة من جهة أخرى خاصة وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بدرجة قابليتها الكبيرة للتكيف مع التغييرات الحديثة ، الا أن المؤسسات الجزائرية نتيجة لانغلاقها على نفسها بالتركيز على مبدأ الجوارية في خياراتها خاصة التمويلية لاتزال فتية في مجال الالتزام بمبادئ الحوكمة وبالتالي فان تطبيق الحوكمة في المؤسسة الجزائرية لا يزال مرهونا بضرورة توفير المناخ الملائم سواء خارجيا من ناحية الأطر التشريعية التي تلزم بضرورة التطبيق بتفعيل أجهزة الردع أو الأجهزة التمويلية لأن كل من الجهاز المصرفي والسوق المالية تبقى ضعيفة الفعالية في التمويل أو داخليا بتطوير الوعي الكافي لدى أصحاب المؤسسات بأهمية الحوكمة هذا المفهوم الذي لا يزال حديثا على موظفيها مقارنة بمسيريها.

6. قائمة المراجع:

- Mpele Lekhanya, L. (2015). Leadership And Corporate Governance Of Small And Medium Enterprises (Smes) In South Africa: Public Perceptions. Corporate Ownership & Control, 12(03).
- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. (2009). ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر (الإصدار <http://www.tbwadjaz.com>). وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.



- Aggoun, S., & Daddi-Addoune, N. (2020). Spécificité et utilité de la gouvernance des entreprises familiales: cas du code Algérien de gouvernance d'entreprise. *Revue des Réformes Economiques et Intégration En Economie Mondiale*, 14, 184-197.
- Boukrif , M. (s.d.). Gouvernance D'entreprise : Modele Actionnarial Ou Partenarial, Quel Modele Pour L'algerie ? Consulté le 02 14, 2023, sur <https://www.univ-montp3.fr>
- Cadieux, L. (2005). La succession dans les PME familiales :proposition d'un modèle de réussite du processus de désengagement du prédécesseur. *revue internationale P.M.E*, 18, 31-50.
- Calvo, C. (2012, 06 04). les TPE/PME sont l'avenir du developpement durable. Consulté le 02 11, 2023, sur http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/06/04/cercle_47560.htm
- Cerrada, K., & Janssen, F. (2006). De l'applicabilité, des spécificités et de l'utilité d'un code de gouvernance d'entreprise pour les PMe et les TPE : le cas de la Belgique. *revue internationale P.M.E*, 19, 163-193.
- Chareaux, G. (1997). le gouvernement des entreprises (corporate governance théorie et fait). paris: economica édition.
- Fawzy, S. (2003, august). Assessment of Corporate Governance in Egypt. the Egyptian Center for Economic studies, N°82.
- Fournier, C. (1992). Techniques De Gestion De La Pme, Approche Pratique. paris: les éditions d'organisation.
- Gomez, P.-Y. (2003). Jalons pour une histoire des théories du gouvernement des entreprises,. *revue finance controle strategie*, 6(4), 183-208.
- Helfer, J.-P., Kalika, M., & Orsono, J. (2002). Management Stratégie Et Organisation (Vol. 4eme édition). paris: vuibert.
- Hirigoyen, G., & Poulain-Rehm, T. (2017). approche comparative des modèles de gouvernance-une étude empérique-. *lavoisier revue française de gestion*, 265(04), 107-130.



- Kerzabi, A., & Saidani, M. (2012). La Taille Des PME Algériennes , Une Explication Par Les Couts De Transaction. Consulté le 04 13, 2013, sur <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/Abdelatif%20KERZABI.pdf>
- Khawaja, D., Dubruc, N., & Mekdessi, S. (2018). Vers un Mode de Gouvernance Multi-Parties Prenantes : Cas d'une PME au Liban. Revue des Sciences Économiques et de Gestion, 2(2), 115-140.
- Lecoindre, G., & Roubaud, J. f. (2009). Le Grand Livre De L'économie PME. paris: gualino l'extenso éditions.
- Mathiolon, G. (2008). Les Très Petites Entreprises : Un Management De Proximité. (O. t. Sous La Direction De : Annabelle Jaouen, Éd.) paris: lavoisier.
- Pigé, B. (2002). La gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise. revue internationale P.M.E, 15, 119-142.
- Wtterwluhge, R. (1998). La Pme : Une Entreprise Humaine. bruxelles: de boeck université.
- الجريدة الرسمية. (1993). المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 ابريل سنة 1993 الذي يعدل ويتمم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر سنة 1975 المتضمن القانون التجاري. رئاسة الحكومة، العدد 27.
- الجريدة الرسمية. (2017). القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. المادة 05 من القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10-01-2017، العدد 2.
- الغالي بوخرودة، و بلقاسم دواح. (جوان، 2018). مساهمة حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية والافصاح المحاسبي - حالة شركات التأمينات-. 06، 331-347.
- المشروعات الصغيرة. (2010). بحوث محكمة منتقاة. منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية. القاهرة-مصر.
- بدر الدين محمد خليل، و محمد بن عدنان الديبان. (2016). حوكمة المشروعات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية. (غرفة الرياض، المحرر)
- حكيم شبوطي. (جوان، 2008). الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الثالث.
- خضرة صديقي. (2014-2015). واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسة ن سي أ روية-الجزائر-. (اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، المحرر) جامعة تلمسان-الجزائر-: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.



- صالح صالح. (2004). أساليب تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري. ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي : الإشكاليات و آفاق التنمية. القاهرة: جامعة الدول العربية.
- علي قابوسة، و يونس الزين. (2013). الوعي التخطيطي لسياسة التشغيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يومي 05-06 ماي. جامعة الوادي.
- عمر الشريف، و حفاظ زحل. (2017-2018). الحوكمة كمدخل لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. الملتقى الوطني حول اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي-.
- فايز جمعة صالح النجار، و عبد الستار مُجَّد العلي. (2006). الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة (المجلد الطبعة الأولى). عمان: دار وكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- كمال العقريب، و فاطمة قادم. (2019). حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، 02(08)، 101-118.
- مركز المشروعات الدولية الخاصة. (فبراير 2011). تشجيع حوكمة الشركات في الشرق الأوسط و شمال افريقيا، تجارب وحلول. المنتدى العالمي لحوكمت الشركات.
- نحال فريد مصطفى، و نبيلة عباس. (2005). أساسيات الأعمال في ظل العولمة. الاسكندرية-مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- نور الدين فلاق، و مُجَّد تقرورت. (2021). حوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة لمجموعة من مؤسسات المساهمة الجزائرية-. مجلة الحوكمة ،المسؤولية الاجتماعية، التنمية المستدامة، 01(03)، 155-191.
- وزارة الصناعة. (مارس، 2022). نشرية المعلومات الاحصائية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وزارة الصناعة، العدد 40.
- وسيلة سعود. (2016). حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الإصدار أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير). (كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المحرر) جامعة المسيلة-الجزائر-.