

## الحوكمة المؤسسية كمدخل لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

- دراسة ميدانية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجللفة -

### Corporate governance as an entry to the sustainability of small and medium enterprises in Algeria - Field study using modeling in structural equations for a sample of small and medium enterprises in Djelfa-

آدم حديدي<sup>1</sup>، أم الخير حمودة<sup>2\*</sup>

<sup>1</sup> مخبر الطرق الكمية في العلوم الاقتصادية وعلوم إدارة الأعمال وتطبيقاتها من أجل التنمية المستدامة، جامعة زيان عاشور الجللفة (الجزائر)

<sup>2</sup> مخبر سياسات التنمية الريفية في المناطق السهلية، جامعة زيان عاشور الجللفة (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2019/02/18 ؛ تاريخ المراجعة : 2019/03/03 ؛ تاريخ القبول : 2019/10/18

**ملخص :** تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تحقيق مؤشراتنا المتمثلة في المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية، وكذا المؤشرات البيئية. ومن أجل ذلك تم استخدام الإستبانة كأداة للبحث العلمي من خلال استقصاء آراء عينة من مديري وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاع الإنتاجي مقاطعة الجللفة بالجزائر خلال سنة 2018، وكذا استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية لقياس هذا الدور، وتم اقتراح نموذج أولي للدراسة ومن ثم تعديله ليتماشى مع مؤشرات المطابقة الخاصة بالنمذجة بالمعادلات البنائية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يلعب دورا كبيرا في استدامتها. وفي الأخير خرجنا بمجموعة من التوصيات أهمها إلزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق معايير الحوكمة.

**الكلمات المفتاح :** حوكمة مؤسسية ؛ مؤسسات صغيرة ومتوسطة ؛ مؤشرات تنمية مستدامة ؛ نمذجة بمعادلات بنائية ؛ تحليل مسار.  
**تصنيف JEL :** G34 ؛ C89 ؛ Q02.

**Abstract :** The objective of this study is to determine the impact of applying corporate governance principles to the sustainability of small and medium through achieving their indicators of economic and social indicators, as well as environmental ones. For that the questionnaire was used as tool for scientific research through a survey of managers of small and medium enterprises operating in the productive sector in Djelfa/Algeria in 2018, and the use of modeling equations structural to measure this role. And it was proposed as a prototype structure of the study, then it was modified to match the corresponding indicators for structural modeling. The study concluded that the proper implementation of the corporate governance principles in small and medium enterprises plays a big role in sustainability. Finally we came out with a set of recommendation, the most important of which is to oblige small and medium enterprises to comply with corporate governance standards.

**Keywords :** corporate governance ; small and medium enterprises ; sustainability development indicators ; modeling equations structural; path analysis.

**Jel Classification Codes :** G34 ; C89 ; Q02.

\* Corresponding author, e-mail: [Hamouda\\_mimi@live.fr](mailto:Hamouda_mimi@live.fr)

## I- تمهيد :

يعد مصطلح "الحوكمة" من المصطلحات التي أخذت في الانتشار على الساحة الدولية مؤخرا وهو المصطلح الذي اتفق على ترجمته إلى "الإدارة الرشيدة". ولقد تعاطم الاهتمام بموضوع الحوكمة خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية التي شهدتها دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وتعرض عدد من الشركات العالمية (لاسيما الأمريكية من بينها شركتي Worldcom، Enron) لفضائح مالية أدت إلى إفلاسها. وترجع هذه الأزمات في معظمها إلى انتشار الفساد المالي والإداري وافتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة للرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة، بالإضافة إلى نقص الشفافية. كل هذه الحوادث أبرزت أهمية الحوكمة كمنهج أمثل للوقاية من الأزمات.

ومفهوم الحوكمة لا يقتصر على المؤسسات الكبيرة فقط، فالكثير من آليات الحوكمة يمكن أن تفيد مختلف المؤسسات بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. حيث تكتسب الحوكمة أهمية خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما لهذه الأخيرة من دور فعال في السياسات الاقتصادية للدول وتأثيرها على الاقتصاد، ولأن المؤسسات تتأثر كثيرا بأسلوب إدارتها فإن الحوكمة تلعب دورا بارزا في إكساب المؤسسة صورة جيدة في السوق من خلال تحقيق الأداء المتميز ورسم الاستراتيجيات الفعالة لتمكين المؤسسة من مواجهة المنافسة الشديدة وضمان استمراريتها وديمومتها.

### 1- إشكالية الدراسة:

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مكانة مميزة في الاقتصاد الوطني، وهذا راجع لمردودها الاقتصادي الإيجابي على الاقتصاد الوطني من حيث دورها الرائد في توفير مناصب شغل، وتحقيق زيادة متنامية في حجم الاستثمار وما تحققه من تعظيم للقيمة المضافة ومساهمتها في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات، مما يبرز الاهتمام المتزايد الذي أولته لها الحكومة الجزائرية في السنوات الأخيرة ويؤكد المكانة والدور المنوط لها في سياق الإصلاحات.

ولكن بالرغم من النمو السريع والمطرد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من حيث عدد الإنشاءات؛ إلا أنها تصطدم وفي أغلبيتها بمشكلة البقاء والديمومة الراجع لأسباب داخلية وخارجية عن المؤسسة. ومن هنا جاءت الحاجة لإخضاع هذه المؤسسات لشروط وممارسات الحوكمة، كون هذه الأخيرة أصبحت السبيل الأنجع لاستدامتها وضمان استقرارها ونجاحها في ظل المنافسة الشديدة.

مما سبق يمكن صياغة الإشكالية لهذه الدراسة بالشكل الآتي: إلى أي مدى يمكن أن يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في

### استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

### 2- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال الدور الذي تلعبه الحوكمة المؤسسية في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث توفر مبادئ الحوكمة المؤسسية سبيلا وقائيا وعلاجيا لكافة الممارسات التي من شأنها أن تؤثر سلبا على مستويات أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلى مسارها التنموي المستدام، ومن هنا تبرز أهمية الحوكمة كنظام لاتخاذ القرارات ورقابة تنفيذها سعيا لتحقيق أهداف المؤسسة.

### 3- أهداف الدراسة:

بناء على ما تقدم فإن هذه الدراسة تهدف أساسا إلى:

- التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بحوكمة المؤسسات؛
- التعرف على مفهوم استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تسليط الضوء على مبادئ ومرتكزات استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- محاولة تحديد أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال الدراسة التطبيقية.

### 4- الدراسات السابقة:

- دراسة (ميمون الطاهر، غلاب فاتح، 2017) بعنوان "إطار مقترح لتقارير استدامة المؤسسات الجزائرية في ضوء مبادرة التقارير العالمية": هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى ملائمة مؤشرات تقارير استدامة المؤسسات التي نصت عليها مبادرة الإبلاغ العالمية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة ومراجعي الحسابات في الجزائر. وتوصلت الدراسة إلى قبول أهم بنود الإطار المقترح لتقرير استدامة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وأوصت الدراسة بضرورة قيام المؤسسات الاقتصادية على إدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن أولوياتها الاستراتيجية، ودمج مبادئ الاستدامة في سياساتها وممارساتها.

- دراسة (علي عبايه، حميد بن حجوبة، 2017) بعنوان "متطلبات استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية": هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على متطلبات استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والتطرق لأهميتها ومختلف البرامج التي تم صياغتها للرفع وتحسين دورها في تنمية الاقتصاد الجزائري. وتوصلت الدراسة إلى أن تأخر الجزائر في تبني نظام اقتصاد السوق جعلها تتخلف في

- إشراك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وأوصت الدراسة بإطلاق الجهات الحكومية بالتعاون مع القطاع الخاص صناديق وطنية مسؤولة لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تطبيق متطلبات الاستدامة.
- دراسة (عمر الشريف، حفاظ زحل، 2017) بعنوان "الحوكمة كمدخل لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة": هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه حوكمة المؤسسات في استدامة ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستمراريتها في ظل التطورات وحدة المنافسة. وتوصلت الدراسة إلى أن حوكمة المؤسسات تساهم في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحقيق النمو المستدام.
- دراسة (سفير محمد، مولاي بوعلام، 2017) بعنوان "أهمية حوكمة الشركات في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة": هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على عدة تساؤلات أهمها: هل نمط تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحالي يسمح لها بالمنافسة والاستمرارية؟ وهل تساهم مبادئ حوكمة الشركات حقيقةً في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وتساعدتها في الاستمرارية وخلق المنافسة؟ وما مدى ملائمة نمط التسيير الحالي للمبادئ التي جاء بها ميثاق الحكم الراشد؟ وتوصلت الدراسة إلى أن الجزائر برغم ما تملكه من إمكانيات وما قامت به من إصلاحات لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها في الاقتصاد، إلا أنها لا تزال دون المستوى المنشود لا سيما في نمط التسيير المعبر عنه بمبادئ حوكمة الشركات. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجزائر سياسة واضحة المعالم للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والاستفادة من تجارب الدول العالمية الناجحة.
- وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة: في أنها تحاول قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى أثر تطبيق هذه القواعد مجتمعة في تحقيق مؤشرات التنمية المستدامة الاقتصادية والاجتماعية، وكذا البيئية من خلال استخدام النمذجة بالمعادلات البنائية لقياس هذا الدور.

## 5- هيكل الدراسة:

- ومن أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع وسعياً للإجابة على الإشكالية المطروحة ارتأينا تقديم هذه الدراسة في ثلاث محاور:
- المحور الأول: مفاهيم عامة حول استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- المحور الثاني: التأصيل النظري للحوكمة المؤسسية؛
- المحور الثالث: الدراسة الميدانية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية.

## II - الجانب النظري للدراسة :

### 1- مفاهيم عامة حول استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1-1. مفهوم استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي نموذج جديد تماماً، تعمل من خلاله المؤسسات على دمج الإدارة الممنهجة للجوانب البيئية والاجتماعية في الأعمال التجارية جنباً إلى جنب مع الجوانب الاقتصادية، لتحقيق الأعمال التجارية المستدامة وأيضاً للمساهمة في التنمية المستدامة للاقتصاد الكلي، ويعكس هذا التصور التطوري والتكيف مع الاستدامة للمؤسسات، بأن الأداء الاقتصادي هو جزء لا يتجزأ، وليس في منافسة مع الأداء البيئي والاجتماعي.

يدور جوهر مفهوم التنمية المستدامة حول مقابلة احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الموارد دون الإضرار بحق الأجيال القادمة في تلك الموارد، أي أن يكون الاستخدام في الحدود التي تجعل هذه الموارد قابلة للتجديد ذاتياً، وهو الأمر الذي سيزيد من قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاستمرار لفترة أطول، كما أنه سيمكنها من إنتاج أكبر قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات، وسيقلل كذلك من مقادير المخلفات الضارة المنتجة، مما يؤدي في النهاية إلى تقليل التكاليف الإجمالية لهذه المؤسسات.

وأصبحت في وقتنا الحاضر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تسلك سلوك الاستدامة إذا وجدت آلية لوجود حقيقي، من خلال فرض حقوق للملكية يتجلى في انخفاض ملموس في دخل المؤسسة، ويمكن القول هنا مع بقاء المتغيرات ثابتة أن المؤسسة أقل استدامة نتيجة الضرر الذي تسببه، وبالمقابل تصبح المؤسسة أكثر استدامة مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة عند تخفيض حجم الضرر الخارجي الذي تسببه.

وتظهر أهمية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال ثلاثة أبعاد تتمثل في: الجدوى الاقتصادية، المسؤولية الاجتماعية والمسؤولية البيئية. في حين يجب أن تكون هذه الأبعاد مترابطة بطرق مختلفة، بحيث لا يمكن للمسؤولية البيئية والاجتماعية أن تنفك بمعزل عن الجدوى الاقتصادية. ويجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مواصلة تقديم المنتجات والخدمات التي يرغب المجتمع فيها، وهذا من أجل توليد الأرباح، النمو... إلخ. وفي خضم ذلك يجب أيضاً أن تأخذ في الاعتبار أثرها الاجتماعي والبيئي كجزء لتوليد قيمة مستدامة. وهناك أربع جوانب للاستدامة، تظهر من خلال الشكل (1)، وهي:

### 1-1-1. الجانب المادي: على أنه العائد المناسب لمستوى المخاطر.

**1-1-2. التأثير الاجتماعي:** على أنه تأثير عمليات وأنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المجتمع في ضوء العقد الاجتماعي وتأثير أصحاب المصالح.

**1-1-3. ثقافة المؤسسة:** على أنها العلاقة بين المؤسسة وأصحاب المصالح الداخليين وخاصة العاملين والموظفين.

**1-1-4. التأثير البيئي:** على أنه تأثير عمليات وأنشطة المؤسسات على البيئة الفيزيولوجية. (ميمون وغلاب، 2017، ص.ص 335-336)

**1-2-2. مبادئ ومركزات استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** لما كانت الأنشطة المرتبطة بالتنمية تتسم باتساع نطاقها، فإن تحقيق التنمية المستدامة تستند إلى مجموعة من المبادئ التي ترتبط بمجالات الاستدامة الثلاثة ويمكن الاسترشاد بها. وهذه المبادئ وضعها المجلس الدولي للتنقيب واستخراج المعادن (ICMM) من المبادئ الخاصة بالتنمية والتي يجب على المؤسسات التي تعمل في هذا المجال الالتزام بها، وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

**1-2-1. المبدأ الأول:** تنفيذ الممارسات الأخلاقية والمحافظة عليها وعلى نظم حوكمة المؤسسات، وذلك من خلال:

- أ- تطوير وتنفيذ قوائم خاصة بالمبادئ الأخلاقية والممارسات التي تلتزم الإدارة بتطبيقها داخل المؤسسة؛
- ب- الامتثال لمطالبات القوانين واللوائح التي تقرها الدولة؛
- ج- العمل مع الجهات الحكومية وأجهزة المجتمع المدني وغيرها من أصحاب المصالح لتحقيق وتنفيذ سياسة عامة مناسبة وفعالة لتدعيم التنمية المستدامة.

**1-2-2. المبدأ الثاني:** دمج اعتبارات التنمية المستدامة في عمليات اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وذلك من خلال:

- أ- دمج مبادئ التنمية المستدامة في سياسات وممارسات المؤسسة؛
  - ب- تخطيط وتصميم وتشغيل النظم التي تدعم التنمية المستدامة؛
  - ج- تنفيذ ممارسات فعالة وابتكار وتحسين الأنشطة المرتبطة بالأداء الاجتماعي والبيئي وتعزيز الأداء الاقتصادي في نفس الوقت؛
  - د- تشجيع العملاء والموردين على تبني مبادئ وممارسات مماثلة لما تتبعه المؤسسة، مما يجعله قابل للمقارنة؛
  - هـ- توفير التدريب على التنمية المستدامة لضمان الكفاءة على جميع المستويات بين العاملين؛
  - و- دعم السياسات والممارسات العامة التي تعزز الموقف التنافسي للمؤسسة.
- 1-2-3. المبدأ الثالث:** دعم حقوق الإنسان الأساسية واحترام الثقافات والعادات والقيم لجميع أصحاب المصلحة، وذلك من خلال:

- أ- ضمان أجور عادلة وظروف عمل آمنة لجميع العاملين؛
- ب- المشاركة البناءة مع العاملين بشأن المسائل ذات الاهتمام المشترك؛
- ج- تنفيذ السياسات والممارسات الهادفة إلى القضاء على التمييز والمعاملة غير العادلة؛
- د- التعويض العادل للأثار السلبية على المجتمع والتي يمكن تجنبها؛
- هـ- احترام ثقافة وتراث جميع فئات المجتمع.

**1-2-4. المبدأ الرابع:** تنفيذ استراتيجيات إدارة الخطر على أساس معلومات علمية صحيحة وسليمة، وذلك من خلال:

- أ- التشاور مع الأطراف المهتمة لتحديد وتقييم وإدارة الآثار الاجتماعية، الصحية، البيئية والاقتصادية المرتبطة بأنشطة المؤسسة؛
- ب- ضمان الفحص المنتظم وتحديث نظم إدارة المخاطر؛
- ج- إبلاغ الأطراف التي يمتثل أن تتأثر بدرجة كبيرة من مخاطر التعدين والمعادن والفلزات بالتدابير التي سيتم اتخاذها لإدارة المخاطر المحتملة على نحو فعال؛
- د- تطوير والحفاظ على اختبار فعالية إجراءات الاستجابة لحالات الطوارئ بالتعاون مع الأطراف التي يمتثل أن تتأثر.

**1-2-5. المبدأ الخامس:** البحث عن التحسين المستمر للصحة وسلامة الأداء، وذلك من خلال:

- أ- تنفيذ نظام للإدارة التي تركز على التحسين المستمر لجميع جوانب العمليات التي يمكن أن يكون لها تأثير على صحة وسلامة العاملين بالمؤسسة؛
- ب- اتخاذ جميع التدابير المعقولة والعملية للقضاء على الظلم، والإصابات والأمراض التي تصيب العاملين بالمؤسسات؛
- ج- تزويد جميع العاملين بتدريبات الصحة والسلامة.

**1-2-6. المبدأ السادس:** البحث عن التحسين المستمر للأداء البيئي، وذلك من خلال:

- أ- تقييم الآثار البيئية الإيجابية والسلبية، المباشرة وغير المباشرة، والمتراكمة للمشاريع الجديدة؛
- ب- تنفيذ نظام الإدارة البيئية والذي يركز على التحسين المستمر لاستعراض، منع، أو للتخفيف من الآثار البيئية الضارة؛

ج- تقييم طرق آمنة لتخزين النفايات المتبقية والمخلفات والتخلص منها؛

د- تصميم وتخطيط جميع العمليات والتي توفر موارد كافية لتلبية الاحتياجات.

## 1-2-7. المبدأ السابع: المساهمة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية والمؤسسية للمجتمعات التي تعمل المؤسسات فيها، وذلك من خلال:

أ- الدخول بشكل عملي مع الأطراف المتضررة للمناقشة والرد على القضايا والصراعات بشأن إدارة الآثار الاجتماعية؛

ب- ضمان تفعيل النظم الملائمة لإجراء تفاعل مستمر مع الأطراف المتضررة؛

ج- المساهمة في تنمية المجتمع المحلي؛

د- تشجيع الشراكة مع الحكومات والمنظمات غير الحكومية لضمان أن البرامج (مثل المجتمع والصحة، والتعليم، وتطوير الأعمال التجارية المحلية) مصممة بشكل جيد وفعال.

## 1-2-8. المبدأ الثامن: تقديم تقارير تتصف بالفعالية والشفافية لأصحاب المصلحة، وذلك من خلال:

أ- تقرير عن التنمية الاقتصادية والاجتماعية والأداء البيئي والمساهمة في التنمية المستدامة؛

ب- توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب؛

ج- إجراء مشاورات مع أصحاب المصلحة من خلال عمليات التشاور. (غلاب ورزيقات، 2013، ص.ص 4-7)

## 2- التأسيس النظري للحوكمة المؤسسية:

1-2-1. تعريف الحوكمة المؤسسية: لقد تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح الحوكمة المؤسسية، بحيث يدل كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف حيث:

- عرف تقرير كادبوري عام 1992 الحوكمة المؤسسية بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والسيطرة عليها"؛

- عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة المؤسسية بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"؛

- وحسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): "إن حوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها ومساهميها وذوي أصحاب المصلحة الآخرين، وتقدم حوكمة المؤسسات أيضا الهيكل الذي من خلاله توضع الأهداف، وتحدد

وسائل إنجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء"؛ (International Finance Corporation, 2010, p.6)

- كما عرفها مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بأنها: "الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات وجودها، وتتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة". (بروش ودهيمي، 2012، ص.5)

2-2-2. مبادئ الحوكمة المؤسسية: يقصد بمبادئ الحوكمة المؤسسية مختلف القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها. (براهمة، 2014، ص.19)

ونظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. وفي الواقع نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي: (قريشي وبن تركي، 2012، ص.7)

2-2-1. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات والتي تمخضت عن الاجتماع الذي عقد سنة 1998، والذي ضم بالإضافة إلى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من حكومات وطنية وبعض المنظمات الدولية ذات العلاقة بموضوع الحوكمة. حيث أصبحت هذه المبادئ بعد المصادقة عليها سنة 1999 تعد كمرجع أساسي لواضعي السياسات والمستثمرين وغيرهم، وقسمت هذه المبادئ إلى خمسة مجموعات رئيسية وتم تعديلها بعد سنة 2004 إلى ستة مجموعات رئيسية كما يلي: (عثماني، 2012، ص.36)

أ- ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة المؤسسية: يجب أن يتضمن إطار الحوكمة المؤسسية كل من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصاغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

ب- حفظ حقوق المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد من الأرباح ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

- ج- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:** وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الإنجرار بالمعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- د- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح المصارف والعمالين وحملة السندات والموردين والعملاء.
- ه- الإفصاح والشفافية:** وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
- و- مسؤوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

**2-2-2. معايير مؤسسة التمويل الدولية:** وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهاً وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على أربعة مستويات كالتالي:

- أ- الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛  
 ب- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛  
 ج- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محلياً؛  
 د- القيادة. (عيازي و خوالد، 2012، ص.ص 6-7)

### 3- دور الحوكمة المؤسسية في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعد مبادئ الحوكمة المؤسسية اليوم أداة أساسية لتحسين كفاءة وفعالية أداء المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة، لاسيما أن هذه الأخيرة تعاني وخاصة في الدول النامية ومنها الجزائر من عدم الاستمرارية والإفلاس، ولعل من أبرز المشاكل التي تواجه هذا النوع من المؤسسات هي عدم قدرتها على الصمود ومواجهة الظروف التي تفرضها البيئة الخارجية والمصاعب الداخلية التي قد تعجل بفشلها، بحيث تبين الدراسات أن نحو ثلث الشركات الصغيرة والمتوسطة تفلس بعد ثلاث سنوات وهذا راجع إلى مجموعة من الأسباب والتي يمكن أن نوجزها في النقاط الآتي:

- غياب التخطيط والنظرة المستقبلية؛
- ضعف المهارات الإدارية والقيادة لدى الإدارة التنفيذية؛
- عدم وجود خطط مستقبلية مدروسة للنمو والاستثمارات الجديدة؛
- وجود مصاعب في التدفقات المالية؛
- ضعف القدرة على الابتكار والتطوير والتكيف مع التغيرات التي تحدثها بيئة الأعمال والعوامل الاقتصادية؛
- عدم تلقي معاونة فنية خارجية بالقدر الملائم.

وكما هو معلوم فإن الجزائر بذلت جهود معتبرة للنهوض بهذا القطاع، ولكن للأسف عدد هائل من هذه المؤسسات عانت من الإفلاس، ولعل أهم أسباب عدم استمرار واستدامة هذا النوع من المؤسسات يعود إلى الجانب الإداري الذي يعاني من نقص الخبرة وضعف الكفاءة وكذا عدم وجود مساءلة فعلية من الدولة وكذا عدم متابعة البنوك للمشاريع التي منحت لها التمويل؛ وغياب المسؤولية الاجتماعية لمسيري هذه المؤسسات. لذلك يجب أن نقرّ بأنه لا بد من البحث عن حلول وآليات للحد والقضاء على أسباب فشل هذه المؤسسات، ومن بين أهم الآليات التي يمكن استخدامها في ذلك إلزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية. ففي ظل الاعتقاد السائد أن أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو الحصول على التمويل، فإن التحدي الأكبر هو البحث عن كيفية استمرار هذه المؤسسات واستدامتها والعمل على عدم إفلاسها، بحيث أن فشل هذه المؤسسات يكلف الدول تكاليف باهظة، خاصة تعثر القروض التي تم منحها لها من المؤسسات وبالتالي تأثر القطاع البنكي لهذه الدول وكذا تسريح العمال وزيادة نسبة البطالة. وتدعيما لما سبق؛ أظهرت دراسة حول الحوكمة أن ما يزيد عن 84% من مجموع المستثمرين في الشركات على استعداد أكبر لتسديد علاوة شراء أسهم شركة تخضع لحوكمة جيدة بدلا من المساهمة في شركة نتائج أعمالها المالية على نفس القدر ولكن إدارتها سيئة وتفترق إلى ممارسات الحوكمة الجيدة. (أبو سمرا وبشارة، 2006، ص.11) وعلى سبيل المثال لا الحصر فإن إرساء مبدأ الشفافية والإفصاح ومبدأ العدالة ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة من شأنه أن يساهم في زيادة كفاءة وفعالية الإدارة، وكذا

تحقيق الحماية للمساهمين ما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن إلزام هذه المؤسسات بتطبيق مبادئ الحوكمة وكيفية تجسيدها على أرض الواقع من شأنه أن يساهم في الوصول إلى مصادر التمويل الخارجي مثل البنوك والمستثمرين. بحيث أن تطبيق هذه المبادئ يكسب المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات التي لا تتبنى هذه المبادئ، ويمكن القول إن الحوكمة المؤسسية تؤدي دوراً أساسياً في استدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث هناك ثلاثة أسباب مهمة على الأقل تدفع الدول النامية والجزائر للاهتمام بتطبيقها، وهي:

- يمهّد التطبيق السليم للحوكمة إلى نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال اكتساب ميزة تنافسية وتعزيز القدرة على جذب مستثمرين جدد بدلاً من اللجوء إلى البنوك والاعتماد على قروض عالية الفائدة؛
- تؤدي الممارسة السليمة للحوكمة المؤسسية إلى تحسين نظم الرقابة الداخلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما يؤدي إلى مزيد من المساءلة وتفعيل آلية الضبط الداخلي التي تحد من الخسائر والاختلاسات؛
- تؤدي الحوكمة المؤسسية إلى تحرير المساهمين من المهام الإدارية أو التنفيذية مما يؤدي إلى تقليل النزاعات بين المساهمين الذين يشغلون مناصب إدارية والمساهمين الآخرين، ويظهر هذا التأثير بوضوح في الشركات المملوكة لعدد كبير من المساهمين نتيجة عدم وضوح الفرق بين صفة المالك وصفة المدير.

ومما سبق يمكننا القول أنه يوجد رابط قوي بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يعزز تطبيق مبادئ الحوكمة من فرص نموها واستمرارها وعدم إفلاسها من خلال زيادة أداؤها وتفعيل أنظمة الرقابة الداخلية من خلال تطبيق مبدأ المساءلة والمسؤولية وكذا مبدأ الإفصاح والشفافية وبالتالي مواجهة التحديات التي تفرضها الأزمات الاقتصادية والمالية، والجدير بالذكر أن الحوكمة المؤسسية لا تقتصر فقط على دعم وتعزيز أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكنها تعتبر أساسية في جذب الاستثمارات وتأسيس أعمال مستدامة. فاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتحقق إلا من خلال وجود نظام حوكمة يضع أسس عمل واضحة وقوية تواكب المعايير الدولية.

### III- الطريقة والأدوات :

#### 1- تقديم أداة الدراسة:

تعد الاستبانة أداة من أدوات جمع المعلومات، وذلك انطلاقاً من الرغبة في معرفة الرأي الآخر اتجاه موضوع الدراسة، من خلال توزيع استبانة بما مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة على عينة الدراسة والتي تمثل المجتمع الأصلي، من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات، وتم قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على مؤشرات التنمية المستدامة باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية وبالضبط تحليل المسار باستخدام برنامج الحزم الإحصائية Spss وكذا برنامج Spss Amos.

#### 2- مكونات ومنهجية الدراسة:

نستعرض من خلال هذا الجزء عناصر الدراسة التي اختيرت بناء على ملائمتها مع الموضوع، ممثلة في مجتمع الدراسة، والجزء محل الدراسة والمتمثل في العينة.

**2-1. منهجية الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الدراسة الوصفية والدراسة التحليلية والتي تعرف بأنها أدوات من أدوات المنهج المسحي المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد في البحث حيث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل في مجرياتها والتفاعل معها، بغرض التعرف على مدى تأثير الحوكمة المؤسسية في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، وذلك بالاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات، وهي:

**2-1-1. البيانات الأولية:** تم إعداد استبانة الدراسة وتوزيعها على عينة الدراسة، لغرض تجميع البيانات اللازمة حول موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الإحصاء Amos Spss واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

**2-1-2. البيانات الثانوية:** وتتم من خلال مراجعة الكتب والدوريات واستخدام المواقع الإلكترونية، والأبحاث السابقة التي تساهم في إثراء هذه الدراسة.

**2-2. نموذج الدراسة:** يمكن توضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل (2)، حيث يمثل الشكل مجموعة من المتغيرات التابعة والمستقلة وذلك نظراً لطبيعة الدراسة، حيث تتمثل المتغيرات المستقلة في معايير الحوكمة المؤسسية، بينما المتغيرات التابعة هي كل من المؤشرات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

**3-2. مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما بالنسبة لعينة الدراسة فتتمثل في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في القطاع الإنتاجي بولاية الجلفة وبالضبط بلدية الجلفة وعددها 378 مؤسسة من المجموع الكلي للمؤسسات العاملة بتراب البلدية والبالغ عددها 1118 مؤسسة خلال سنة 2018 موزعة على مجموعة من القطاعات كما هو موضح في الجدول (1). وقد تجاوزت معنا 213 مؤسسة من المؤسسات التي تعمل في القطاع الإنتاجي والتي يبلغ عددها كما ذكرنا سابقا 378 مؤسسة، حيث اعتمد الباحثان في توصيل استمارات الاستبيان إلى عينة الدراسة بالتسليم المباشر، ولقد تم حساب العينة المناسبة للمجتمع من خلال معادلة ريتشارد جيجر، وعن طريق الإكسل. وعليه فإن العدد المناسب للعينة لكي تمثل فعلا المجتمع هو 191 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، ولقد تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة من خلال استهداف مدير المؤسسة والمسؤول الإداري داخل هذه المؤسسات، والجدول (2) يوضح عينة الدراسة.

### 3- تفرغ بيانات الاستبيان ومعالجتها إحصائيا:

**3-1. أداة الدراسة:** تم إعداد الاستبانة كما ذكرنا سالفا وكان ذلك على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- عرض الاستبانة على مجموعة من الحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛
- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستبانة وتعديل حسب ما يناسب؛
- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة مجموعات: المجموعة الأولى تتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتتكون من 5 فقرات، والمجموعة الثانية تتناول الحوكمة المؤسسية تم تقسيمها إلى 5 أبعاد، أما المجموعة الثالثة فهي مؤشرات التنمية المستدامة وتم تقسيمها إلى ثلاثة أبعاد سنوجزها في الجدول (3).

**3-2. صدق وثبات الاستبيان:** تم تقنين الاستبانة وذلك للتأكد من صدق وثبات فقراتها كالتالي:

**3-2-1. صدق فقرات الاستبيان:** تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان عن طريق التحكيم وكذا الاتساق الداخلي والبنائي من خلال استخدام كل من معامل الارتباط سيبرمان فيما يخص الاتساق الداخلي وكذا معامل بيرسون بالنسبة للاتساق البنائي.

**3-2-2. ثبات فقرات الاستبيان:** تم التحقق من الثبات بطريق معامل الثبات (Cronbach Alpha)، إذ قام الباحثان بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم المقياس بحساب معامل الثبات (Cronbach Alpha) لأنه يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة لأخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإنه يزود بتقدير جيد للثبات وللتحقق من ثبات أداة الدراسة، بهذه الطريقة طبقت معادلة (Cronbach Alpha) على درجات أفراد الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لـ (Alpha)، وبالنسبة لمعامل ثبات الاستبانة بلغ ألف كرونباخ 0.875، أي 87.5% وهي نسبة ثبات جيدة لأداة الدراسة، وهذا ما يوضحه الجدول (4).

### 4- أدوات وأساليب تحليل الدراسة:

اعتمد الباحثان في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أساليب نمذجة المعادلة البنائية (SEM) Modeling Equation

Structural، وبالتحديد استخدام تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

**4-1. تحليل المسار (Path Analysis):** وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعنى بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة IVs، سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، متغير أو أكثر من المتغيرات التابعة DVs، أو العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين أسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي، (Hair, Anderson, : 1995, p.75) حيث يبدو الهيكل البنائي للمعادلات كما يلي (Tathman, & Black, 1995, p.69)

$$Y_1 = X_{11} + X_{12} + X_{13} + \dots + X_{1n}$$

$$Y_2 = X_{21} + X_{22} + X_{23} + \dots + X_{2n}$$

$$Y_m = X_{m1} + X_{m2} + X_{m3} + \dots + X_{mn}$$

مقياس ترتيبية على الأقل مقياس فترة على الأقل

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأعراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتدادا لتحليل

الانحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات The Modeling of Interactions، وعدم الخطية Nonlinearities، وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات



المستقلة. (Jeonghoon, 2002, p.172) كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995, p.71)

- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية؛
- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات؛
- أن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر؛
- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات بسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة؛
- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحثين تفسير السببية واتصال المتغيرات ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات؛
- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية.

بالإضافة لما سبق، فإنه يوجد عدة نماذج أو أشكال لتحليل المسار، نذكر منها: (Timm, 2002, p.204)

**1-1-4. نموذج ذو اتجاه واحد:** وهو ذلك النموذج الذي يشتمل على أسهم (مسارات) تنجده من المتغيرات المستقلة إلى المتغير التابع، لدراسة التأثيرات المباشرة لهذه المتغيرات على المتغير التابع.

**1-2-4. نموذج جماعي:** وهو ذلك النموذج الذي يشتمل على عدة متغيرات تابعة ترتبط بنفس مجموعة المتغيرات المستقلة، ويسمح هذا النموذج بدراسة التأثيرات المباشرة والتأثيرات غير المباشرة على المتغيرات التابعة.

**1-3-4. نموذج تبادلي:** حيث يجمع هذا النموذج بين النموذجين السابقين، بالإضافة إلى أخذ العلاقات التبادلية في الاعتبار بين المتغيرات المستقلة، حيث يشتمل هذا النموذج على مسارات ثنائية الاتجاه، لقياس التغير بين كل زوج من المتغيرات المستقلة. وسوف يعتمد الباحثان على هذا النوع من النماذج في هذه الدراسة، حيث يتلائم مع طبيعة العلاقات بين متغيرات هذه الدراسة. (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1995, p.89)

**5- اختبار جودة مطابقة النموذج عن طريق مؤشرات المطابقة:**

لعل التصنيف الأكثر استخداماً وشيوعاً التصنيف الذي يقسم مؤشرات المطابقة على اختلافها وتباينها إلى ثلاث أصناف أو مجموعات

كبيرة، وهي:

**1-5. المجموعة الأولى:** مؤشرات المطابقة المطلقة (Absolute Fit Indices): سميت مطلقة لأنها لا تقوم على مقارنة مطلقة للنموذج المفترض بنماذج أخرى مقيدة كما سنرى.

**2-5. المجموعة الثانية:** مؤشرات المطابقة المقارنة أو التزايدية (Comparative Fit Indices/Incremental Fit Indices): وهي المؤشرات التي تقدر مقدار التحسن النسبي في المطابقة التي يتمتع بها النموذج المفترض (نموذج الباحثين) مقارنة بنموذج قاعدي (Baseline Model). ويتمثل النموذج القاعدي في الغالب في النموذج ذي المتغيرات المستقلة، ويدعى اختصاراً بالنموذج المستقل (Independent Model) أو نموذج العدم (Null Model) الذي يقوم على افتراض أن تباين المتغيرات الملاحظة على مستوى المجتمع تساوي صفراً أو معدومة ولا تبقى إلا قيم تباين هذه المتغيرات.

**3-5. المجموعة الثالثة:** مؤشرات تصحيح الافتقار للاقتصاد (Parsimony Correction Indices) أو المؤشرات الاقتصادية: تختلف هذه المؤشرات عن مؤشر مربع كاي ومؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية (SRMS) وغيرها بانطوائها على دالة عقابية (Penalty Function) عند تحرير أو إضافة معلمات حرة للنموذج بدون جدوى، أي بدون أن يرافق ذلك تحسن في مطابقة النموذج المفترض. وهو الوضع الذي يسمى بالافتقار للاقتصاد في المتغيرات أو المعلمات الحرة غير المقيدة التي تحتاج إلى تقدير (Poor Parsimony). والجدول (5) يبين أهم مؤشرات المطابقة مع محاكاة جودة المطابقة.

**6- تطبيق النموذج المقترح:**

**1-6. النموذج البنائي المقترح:** اعتمد الباحثان في الدراسة التطبيقية على إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج Spss Amos، لتقدير معاملات نموذج تحليل المسار، ومؤشرات جودة النموذج، على النحو المبين في الشكل (3). ويتضح من الشكل أن:

- المتغير  $Y_1$  (المؤشرات الاقتصادية) يعتبر متغير تابع بالنسبة للمتغيرات المستقلة:  $X_1$  (مبدأ الإفصاح والشفافية)؛  $X_2$  (مبدأ المساءلة)؛  $X_3$  (مبدأ المسؤولية)؛  $X_4$  (مبدأ العدالة)؛  $X_5$  (مبدأ الاستقلالية)؛
- المتغير  $Y_2$  (المؤشرات الاجتماعية) يعتبر متغير تابع بالنسبة للمتغيرات المستقلة:  $X_1$  (مبدأ الإفصاح والشفافية)؛  $X_2$  (مبدأ المساءلة)؛  $X_3$  (مبدأ المسؤولية)؛  $X_4$  (مبدأ العدالة)؛  $X_5$  (مبدأ الاستقلالية).

- المتغير  $Y_3$  (المؤشرات البيئية) يعتبر متغير تابع بالنسبة للمتغيرات المستقلة:  $X_1$  (مبدأ الإفصاح والشفافية)؛  $X_2$  (مبدأ المساءلة)؛  $X_3$  (مبدأ المسؤولية)؛  $X_4$  (مبدأ العدالة)؛  $X_5$  (مبدأ الاستقلالية)؛
- الأسهم المتبادلة ذات الاتجاهين بين المتغيرات المستقلة، تقيس قيمة التباين بين كل زوج من هذه المتغيرات؛
- الأسهم ذات الاتجاه الواحد بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، تقيس مقدار التباين غير المباشر الذي تفسره المتغيرات المستقلة للمتغير التابع.

#### IV- النتائج ومناقشتها :

**1- اختبار جودة النموذج البنائي المقترح:** من مخرجات التحليل الإحصائي، مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي المقترح مع النموذج البنائي المفترض لبيانات العينة، يمكن تلخيصها في الجدول (6). حيث يلاحظ من الجدول (6) أن : النموذج المقترح غير مطابق للنموذج المفترض لبيانات العينة، وكانت قيمة  $GFI$  مؤشر حسن المطابقة تساوي (0,923) ويفضل أن تساوي أو تكون أكبر من (0,95) وهذا يدل على عدم حسن المطابقة، وفيما يخص مؤشر  $NFI$  مؤشر المطابقة المعياري قيمته تساوي (0,952) وهي أكبر من (0,95) وعليه فالمطابقة ممتازة، مؤشر المطابقة المقارن قيمته (0,953) وهي أكبر من (0,95)، أما فيما يخص مؤشر  $TLI$  تاكر- لويس-  $Tucker Lewis Index$  فكانت تساوي (0,558) ويفضل أن تساوي أو أكبر من (0,95) وهذا يدل على عدم المطابقة، أما  $SRMR$  مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية قيمته (0,173) وحسب مدلول هذا المؤشر يفضل أن تكون أصغر من (0,08) وهذا دليل آخر على عدم مطابقة النموذج. إذا الملاحظ من الجدول أن أغلب المؤشرات قيمتها لا تتوافق أو لا تتطابق مع مؤشرات المطابقة، مما يدل على أن النموذج المقترح غير مطابق للنموذج المفترض لبيانات العينة، خاصة المؤشرات التي لها أهمية والمتمثلة في كل من  $AIC$  و  $CFI$  و  $SRMR$ ، أي أن النموذج يحتاج إلى تعديل.

من خصائص  $Spss Amos$  أنه يقترح تعديلات لضمان جودة تطابق أحسن، إلا أنه لا بد أن تكون هذه التعديلات التي يقدمها البرنامج تتماشى مع النظرية الاقتصادية، أي لا بد أن يكون لها سند أو خلفية نظرية لقبول هذا التعديل، حيث أن البرنامج قدم لنا تعديلات يمكن تحديدها من خلال الجدول (7). والملاحظ من التعديلات المقترحة من الجدول (7): أن أهم تعديل الذي يكون لديه تفسير نظري هو ربط السهم من  $y_1$  إلى  $y_2$  أي أن المؤشرات الاقتصادية للتنمية المستدامة لها تأثير على المؤشرات الاجتماعية وهذا أمر منطقي بحيث أن عند تحسن المؤشرات الاقتصادية سوف يؤدي ذلك إلى تحسن المؤشرات الاجتماعية وبالتالي سيكون النموذج المعدل كما هو في الشكل (4).

**2- اختبار جودة النموذج البنائي المعدل:** من خلال مخرجات التحليل الإحصائي، مؤشرات جودة المطابقة للنموذج البنائي المعدل مع النموذج البنائي المفترض لبيانات العينة، يمكن تلخيصها في الجدول (8). حيث يلاحظ من الجدول (8) أن : أن قيمة  $GFI$  مؤشر حسن المطابقة تساوي (0,954) ويفضل أن تساوي أو تكون أكبر من (0,95) وهذا دليل على حسن المطابقة، وفيما يخص مؤشر  $NFI$  مؤشر المطابقة المعياري قيمته تساوي (0,969) وهي أكبر من (0,95) وعليه فالمطابقة ممتازة،  $CFI$  مؤشر المطابقة المقارن قيمته (0,969) وهي أكبر من (0,95)، أما فيما يخص مؤشر  $TLI$  تاكر- لويس-  $Tucker Lewis Index$  فكانت تساوي (0,568) ويفضل أن تساوي أو أكبر من (0,95) وهذا يدل على مطابقة ضعيفة، أما  $SRMR$  مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية قيمته (0,009) وحسب مدلول هذا المؤشر يفضل أن تكون أصغر من (0,08) وهذا دليل آخر على أن المطابقة ممتازة. إذا الملاحظ من الجدول أن أغلب المؤشرات تزيد قيمتها عن 0,9، خاصة المؤشرات التي لها أهمية والمتمثلة في كل من  $AIC$  و  $CFI$  و  $SRMR$  لديها مطابقة جيدة، مما يدل على أن النموذج المعدل مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة ويلاحظ أن تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر لها دور كبير في استدامتها.

**3- تحليل نتائج النموذج البنائي المعدل :** من خلال تحليل نتائج النموذج المعدل يمكن تحديد النموذج البنائي المعدل لتقدير دور مبادئ الحوكمة المؤسسية في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حيث بلغت كل من:

$$\text{Chi-square} = 82.517 \quad Df = 2 \quad P.\text{Value} = 0.000$$

$$R^2_{Y1} = 0.514 \quad 1 \text{ البواقي} = 0.486 \quad R^2_{Y2} = 0.868 \quad 2 \text{ البواقي} = 0.132 \quad R^2_{Y3} = 0.933 \quad 3 \text{ البواقي} = 0.067$$

كما سبق يتضح أن الاحتمال المصاحب لقيمة Chi-square بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا يوجد اختلاف جوهري ذو دلالة إحصائية بين النموذج البنائي المعدل والنموذج البنائي المفترض لبيانات العينة، وبدرجة 95%، كما يتضح أن التغير في المتغيرات المستقلة- مبادئ الحوكمة المؤسسية- تفسر 51,4% من التباين للمتغير  $Y_1$ - المؤشرات الاقتصادية- وباقي النسبة 48,6% ترجع لتباين المتغير التابع نفسه أو لمتغيرات أخرى لم تأخذ بعين الاعتبار، ويفسر أيضا التغير في المتغيرات المستقلة- مبادئ الحوكمة المؤسسية- نسبة 86,8% من التباين للمتغير  $Y_2$ - المؤشرات الاجتماعية- وباقي النسبة 13,2% ترجع لتباين المتغير التابع نفسه أو لمتغيرات أخرى لم تأخذ بعين الاعتبار، ويفسر أيضا التغير في المتغيرات المستقلة- مبادئ الحوكمة المؤسسية- نسبة 93,3% من التباين للمتغير  $Y_3$ - المؤشرات البيئية- وباقي النسبة 6,7% ترجع لتباين المتغير التابع نفسه أو لمتغيرات أخرى لم تأخذ بعين الاعتبار.

**4- معادلة الانحدار المعيارية:** من خلال الجدول (9) يمكن تحديد معاملات الانحدار المعياري لنموذج تحليل المسار لدور مبادئ الحوكمة المؤسسية في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

حيث يمكن صياغة معادلة الانحدار المعياري لنموذج تحليل المسار لكل من المؤشرات الاقتصادي والاجتماعية وكذا البيئية بدلالة مبادئ الحوكمة المؤسسية كالآتي:

$$\begin{aligned} Y_1 &= 0.366x_1 - 0.088x_2 + 0.039x_3 + 0.249x_4 + 0.319x_5 \\ Y_2 &= 0.600x_1 + 0.424x_2 + 0.072x_3 + 0.080x_4 + 0.056x_5 \\ Y_3 &= 0.036x_1 + 0.016x_2 + 0.405x_3 + 0.488x_4 + 0.288x_5 \end{aligned}$$

## V- الخلاصة :

في الوقت الذي تواجه فيه الشركات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر شبح التوقف والإفلاس لعدم قدرتها على الاستمرار في ظل التحديات التي تواجه أصحابها، وفي مقدمة ذلك العامل الإداري ومشكل الاستمرارية، يبحث خبراء اقتصاديون ومختصون في القطاع الحلول المناسبة لتجاوز تلك التحديات من خلال البحث عن الحلول والآليات المناسبة لحل مشكل افلاس وزوال هذه المؤسسات وما يترتب عنه من آثار سلبية من الجانب الاقتصادي، وخاصة عدم قدرة هذه المؤسسات بالوفاء بالتزاماتها خاصة اتجاه البنوك وتسديد القروض الممنوحة لها، وعلى الرغم من الجهود التي بذلتها الحكومة الجزائرية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والبحث عن حلول لاستدامتها، حيث تعتبر استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منظومة متكاملة للأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، فحرص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق التنمية المستدامة بالحفاظ على البيئة ومحاربة البطالة والفقر دون أن يؤثر ذلك على فرص الاستثمار وتحقيق الأرباح يعد خطوة هامة في سيرها نحو الاستدامة. وتعتبر معايير الحوكمة المؤسسية جزءاً أساسياً لتحقيق هذه المنظومة المتكاملة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأولى مرتكزاتها، بحيث أن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة في هذه المؤسسات بالجزائر يمكن أن يؤدي دورا كبيرا في استدامتها، حيث توفر مبادئ الحوكمة سبيلا وقائيا وعلاجيا لجميع الممارسات التي من شأنها أن تؤثر سلبا على مستويات أدائها والقضاء على مسارها التنموي المستدام. ومن هنا تبرز أهمية الحوكمة كنظام لاتخاذ القرارات ورقابة تنفيذها سعيا لتحقيق أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واستدامتها. وقد انتهى البحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات نوجزها في الآتي :

## **1- النتائج :**

- تعتبر استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منظومة متكاملة للأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي لتحقيق قيمة مضافة لجميع الأطراف المعنية، حيث أصبح الآن هناك توجه عالمي نحو التنمية المستدامة، من خلال ربط المؤشرات الاقتصادية بالمؤشرات الاجتماعية والبيئية؛
- تعزز الممارسات السليمة للحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كفاءة العمليات الإدارية وفرص الحصول على التمويل وخفض تكلفة رأس المال وضمان استدامة مشاريعها، بحيث أن تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من شأنه أن يساهم في الحصول على التمويل من البنوك، وكذا تطبيق مبدأ المسؤولية والمساءلة يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؛
- يساعد تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في زيادة الكفاءة والفعالية الإدارية داخل هذه المؤسسات، حيث تساهم مبادئها في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال مبدأ المسؤولية والعدالة وكذا زيادة كفاءتها من حيث الاستخدام الأمثل لمواردها بتطبيق مبدأ المساءلة والاستقلالية؛
- تساهم الحوكمة المؤسسية في اكساب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صورة جيدة في السوق خاصة من خلال تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية والعدالة وكذا المسؤولية الاجتماعية؛

- يؤدي التزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمبادئ الحوكمة إلى زيادة فرص دخولها إلى أسواق رأس المال خاصة وأن مبدأ الإفصاح والشفافية يعتبر من أهم شروط الإدراج داخل البورصة؛
- أكدت الفئات المستهدفة أن تطبيق الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر يساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحفز هذه المؤسسات في المحافظة على البيئية؛
- ترى جميع الفئات المستهدفة أن المؤشرات الاقتصادية للتنمية المستدامة تساهم في تحقيق المؤشرات الاجتماعية بحيث أنه هناك علاقة وثيقة بين المؤشرات الاقتصادية ومعدلات البطالة والفقير.

## 2- التوصيات :

- ضرورة اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بموضوع الحوكمة والحرص على تطبيقه على أرض الواقع؛
- ضرورة الالتزام بميثاق الحكم الراشد لسنة 2009 بالجزائر وتطويره من خلال سن المزيد من القوانين لتعزيز الإفصاح والشفافية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا دليل استرشادي لكيفية التطبيق؛
- إلزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق معايير الحوكمة باعتبارها أداة فعالة في بناء قطاع فعال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادر على خلق الوظائف واجتذاب الاستثمار؛
- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تدرك الدور الذي تلعبه الحوكمة في تحقيق نمو مستدام لها من خلال تحسين أدائها المالي؛
- عدم اكتفاء الحكومة بإصدار قوانين الحوكمة المؤسسية بل ينبغي الاهتمام بإيجاد البيئة السياسية والاقتصادية المناسبة لتطبيقها، وآليات إلزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تطبيقها؛
- إعداد برامج تكوين وتدريب لإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لترسيخ أهداف ومبادئ الحوكمة المؤسسية؛
- ضرورة العمل على إنشاء مركز للحكومة في الجزائر يهتم بنشر ثقافة تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية.

## - ملاحق الجداول والأشكال البيانية :

الجدول (1): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لبلدية الجلفة موزعة حسب القطاعات.

القطاع	الانتاجي	الحرفية	التوزيع بالجملة	الاستيراد	التوزيع بالتجزئة	الخدمات	التصدير	اجمالي المؤسسات
عدد المؤسسات	378	03	246	78	92	316	05	1118

المصدر: الغرفة الوطنية للسجل التجاري بولاية الجلفة.

الجدول (2): عينة الدراسة.

الرقم	المجتمع	العينة	عدد الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات الصالحة للتحليل
01	378	191	420	382

المصدر: من إعداد الباحثين.

الجدول (3): جدول تقسيم الأبعاد.

عدد الفقرات	المحتوى	الأبعاد	المجموعة الأولى
08	بيانات خاصة بالمؤسسة	/	المجموعة الثانية
06	مبدأ الإفصاح والشفافية	البعد الاول	
04	مبدأ المساءلة	البعد الثاني	
04	مبدأ المسؤولية	البعد الثالث	
03	مبدأ العدالة	البعد الرابع	
06	مبدأ الاستقلالية	البعد الخامس	المجموعة الثالثة
10	المؤشرات الاقتصادية	البعد السادس	
11	المؤشرات الاجتماعية	البعد السابع	
10	المؤشرات البيئية	البعد الثامن	

المصدر: من إعداد الباحثين.

الجدول (4): معامل الثبات (بطريقة ألفا كرونباخ).

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
54	0.875

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

الجدول (5): مؤشرات المطابقة.

الاختصار الذي يعرف به المؤشر	الترجمة العربية له	قيم المؤشر الدالة على وجود مطابقة (قيم المؤشر النموذجية)
<b>Absolute Fit indices</b> المطلقة المطابقة المؤشرات		
$\chi^2$ أو CMIN	مربع كاي	- أن تكون غير دالة. - إذا كان يساوي صفراً يدل على مطابقة تامة.
RMR	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي	- ينبغي أن تكون دون (0,1)
Normed Chi-square (NC)	مربع كاي المعياري أو مربع كاي النسبي	إذا كانت القيمة أصغر من 1.0 تدل على مطابقة رديئة. وإذا كانت أعلى من 5.0 تدل على مطابقة غير كافية. وإذا تراوحت القيمة من 1 إلى 5 تدل على وجود مطابقة ويفضل أن تكون بين 1 و3.
SRMR	مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي المعيارية	- ينبغي أن تكون دون (0,1) ويفضل أن تكون أصغر من (0,08).
GFI	مؤشر حسن المطابقة	- يساوي أو أكبر من (0,90) ويفضل أن تساوي أو أكبر من (0,95).
AGFI	مؤشر حسن المطابقة المصحح	- يساوي أو أكبر من (0,90)
RMSEA	الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب	- المؤشر دون (0,05) يدل على مطابقة ممتازة - المؤشر بين (0,05-0,08) يدل على مطابقة جيدة - المؤشر بين (0,08-0,10) يدل على مطابقة لا بأس بها mediocre - المؤشر أعلى من (0,10) يدل على سوء المطابقة. حدود الثقة عند 90% الدالة على المطابقة يجب أن تتراوح من الصفر إلى 0,08، أي أن الحد الأصغر يجب أن يكون دون 0,05 بكثير، أي قريبة من الصفر، أما الحد الأكبر فيجب ألا يتعدى 0,08
P-Value for Close Fit	الدالة الإحصائية للمطابقة القريبة	يجب أن تكون قيمته أكبر من 0.50
<b>Parsimony Correction Indices</b> مؤشرات الافتقار للاقتصاد		
(PGFI)	مؤشر حسن المطابقة الاقتصادي	- ينبغي أن يكون أكبر من 0.50 والأفضل أن يتعدى 0,6
(PCFI)	مؤشر المطابقة المقارن الاقتصادي	- قيمة المؤشر أعلى من (0,5) تدل على مطابقة معقولة، ويفضل أن يكون أكبر من (0,6).
(PNFI)	مؤشر المطابقة المعياري الاقتصادي	- قيمة المؤشر أعلى من (0,5) تدل على مطابقة معقولة، ويفضل أن يكون أكبر من (0,6).
ECVI	مؤشر الصدق التقاطعي المتوقع	يجب أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي أصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل أو الصفري.
AIC	محك المعلومات لأيكايك	يجب أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي أصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل أو الصفري.

CAIC	محك المعلومات المتسق لأيكيك	يجب أن تكون قيمة المؤشر للنموذج الحالي أصغر من قيمة المؤشر للنموذج المستقل أو الصفري.
<b>Comparative / incremental Fit Indices</b> مؤشرات المطابقة المقارنة أو التزايدية		
CFI	مؤشر المطابقة المقارن	- قيمة المؤشر أعلى من (0,90) تدل على مطابقة معقولة ويفضل أن تساوي أو أكبر من (0,95).
NNFI أو TLI	مؤشر المطابقة غير المعياري أو مؤشر تاكر- لويس Tucker-Lewis Index	- قيمة المؤشر أعلى من (0,90) تدل على مطابقة معقولة ويفضل أن تساوي أو أكبر من (0,95).
NFI	مؤشر المطابقة المعياري	- قيمة المؤشر أعلى من (0,90) تدل على مطابقة معقولة ويفضل أن تساوي أو أكبر من (0,95).

المصدر: من إعداد الباحثين.

الجدول (6): مؤشرات مطابقة النموذج المقترح.

AIC Saturated model	AIC*	GFI	NFI	CFI*	TLI	IFI	RMSEA	SRMR*
072.0	192.438	0.923	0.952	3590.	580.5	30.95	290.3	1730.

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss Amos.

الجدول (7): التعديلات المقترحة من قبل برنامج Spss Amos

	M.I.	Par Change
Y3 <--- Y2	10.927	-.061
Y3 <--- Y1	5.740	-.027
Y2 <--- Y3	4.967	-.032
Y2 <--- Y1	20.167	.054
Y1 <--- Y2	6.143	.146

المصدر: مخرجات برنامج Spss Amos.

الجدول (8): مؤشرات مطابقة النموذج المعدل.

AIC Saturated model	AIC*	GFI	NFI	CFI*	TLI	IFI	RMSEA	SRMR*
72.00	150.517	9540.	9690.	9690.	5680.	9690.	250.3	0090.

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss Amos.

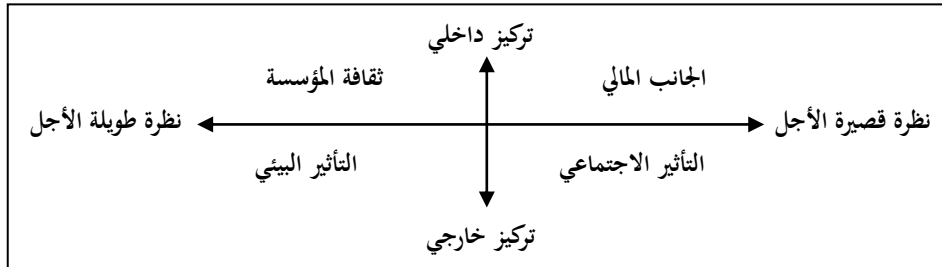
الجدول (9): معاملات الانحدار المعيارية لنموذج تحليل المسار.

Estimate		
Y1 <---	X1	.366
Y1 <---	X2	-.088
Y1 <---	X3	.039
Y1 <---	X5	.319
Y1 <---	X4	.249
Y2 <---	X1	.600
Y2 <---	X2	.424
Y2 <---	X3	.072
Y3 <---	X3	.405
Y2 <---	X4	.080
Y3 <---	X4	.488
Y3 <---	X5	.288

$Y_3$	<---	$X_2$	.016
$Y_2$	<---	$X_5$	.056
$Y_3$	<---	$X_1$	.036

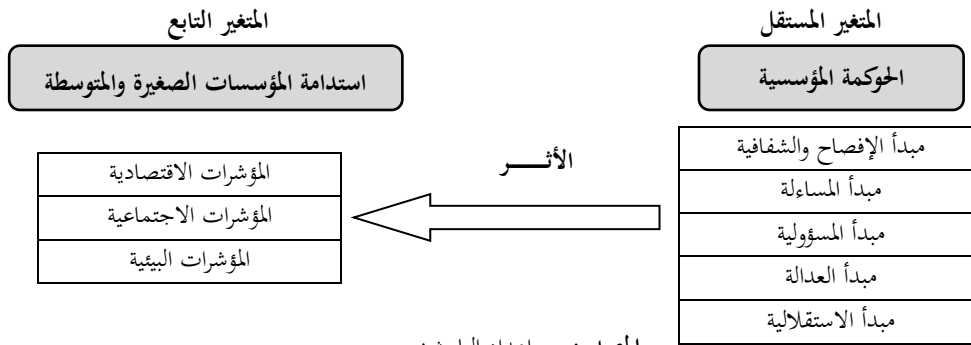
المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss Amos.

الشكل (1): مصفوفة استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



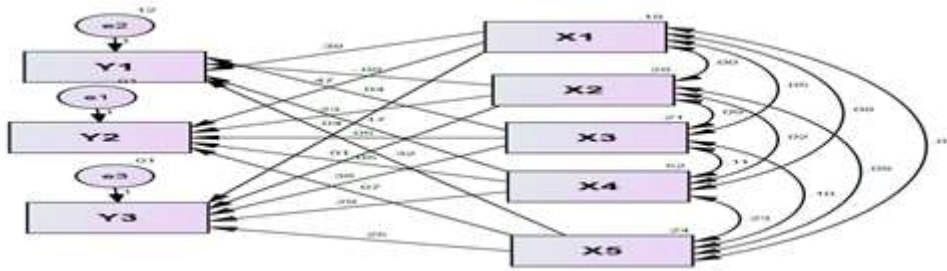
المصدر: غلاب فاتح، ميمون الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص.336.

الشكل (2): نموذج الدراسة.



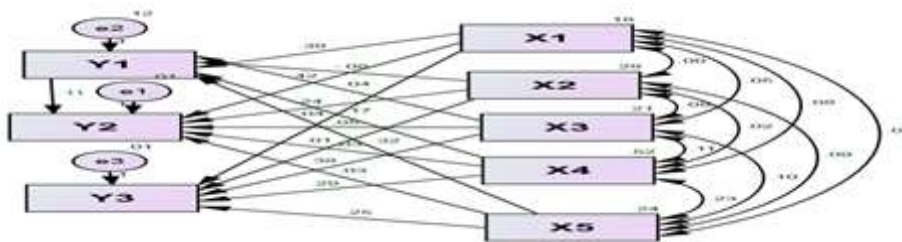
المصدر: من إعداد الباحثين.

الشكل (3): نموذج المقترح للدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على برنامج Spss Amos.

الشكل (4): نموذج الدراسة بعد التعديل.



المصدر: من إعداد الباحثين، بالاعتماد على برنامج Spss Amos.

1. أبو سمرا ندى، بشارة نورمان (2006)، النظام اللبناني للإدارة الرشيدة وحوكمة الشركات، الطبعة الأولى، لبنان: الجمعية اللبنانية لتعزيز الشفافية.
2. براهمة كتنزة (2014)، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات (رسالة ماجستير)، الجزائر : جامعة قسنطينة 2.
3. بروش زين الدين، دهيمي جابر (2012)، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الجزائر : جامعة محمد خيضر بسكرة.
4. عثمان ميرة (2012)، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال (رسالة ماجستير)، الجزائر : جامعة محمد بوضياف المسيلة، ص.36.
5. عياري أمال، خوالد أبو بكر (2012)، تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الجزائر : جامعة محمد خيضر بسكرة.
6. غلاب فاتح، رزيقات بوبكر (2013)، الإفصاح عن التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية- دراسة حالة لبعض مؤسسات صناعة الإسمنت الجزائرية، مداخلة مقدمة للملتقى العلمي الدولي آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
7. قريشي العيد، بن تركي وليد (2012)، دور تطبيق آليات الحوكمة في التقليل من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الجزائر : جامعة محمد خيضر بسكرة.
8. ميمون الطاهر، غلاب فاتح (2017)، إطار مقترح لتقارير استدامة المؤسسات الجزائرية في ضوء مبادرة التقارير العالمية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 17، الجزائر : جامعة محمد بوضياف المسيلة.
9. Barbara G. Tabachnick, Linda S. Fidell. (1996). **Using Multivariate Statistics**. Third Edition. USA : Harper College Publishers.
10. International Finance Corporation. (2010). **Corporate Governance Manual**. Second Edition. Hanoi, Vietnam : Bascon.
11. Jeonghoon Ahn. (2002). **Beyond Single Equation Regression Analysis : Path Analysis and Multistage regression Analysis**. American Journal of Pharmaceutical Education. Vol 66.
12. Joseph F. Hair, JR. Rolph E. Anderson. Ronald L. Tathman and William C. Black. (1995). **Multivariate Data Analysis With Readings**. Fourth Edition. New Jerssy, USA : Prentice-Hall, Inc.
13. Neil H. Timm. (2002). **Applied Multivariate Analysis**. New York, USA : Springer-Verlage.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

حديدي آدم، حمودة أم الخير (2019)، الحوكمة المؤسسية كمدخل لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- دراسة ميدانية باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجللفة، مجلة الباحث، المجلد 19(العدد 01)، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 339-354.