وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تيموشنت
معهد العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

بعنوان :

دور حوكمة الشركات في رفع تنافسية المؤسسات الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي وكالة حمام بوحجر

من إعداد الطالبة :

- بلخير إيمان
- بوكمبوش أسماء

الأستاذ المؤطر:

يحياوي لخضر

أعضاء لجنة المناقشة:

د. حولية يحي	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب –عين تموشنت–	رئيسا
د.يحياوي لخضر	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب –عين تموشنت–	مشرفا
د.زناقي سيد أحمد	المركز الجامعي بلحاج بوشعيب –عين تموشنت–	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018-2019

بسم الله الرحمن الرحيم

دعـــــاء

يارب .... لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت.....

و لا باليأس إذا فشلت.... بل ذكرني دائما بان الفشل هو

التجارب التي تسبق النجاح....

يا رب .... علمني أن التسامح هو اكبر مراتب القوة.....

و إن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف.

يا رب .... إذا جردتني من أمال اترك لي الأمل..

و إذا جردتني من النجاح اترك لي قوة العناد حتى أتغلب علي

الفشل ....، و إذا جردتني من نعمة الصحة اترك لي نعمة الإيمان....

يا رب.... اذا أسأت إلى الناس اعطني شجاعة الاعتذار و اذا أساء

لي الناس اعطني شجاعا العفو.

يا رب .... إذا نسيتك لا تنساني و أنر دربي نورا و ايمانا و قلبي

غشية و استغفارا

آمين

كلمة شكر

قال تعالى:ّ" ويسألونك عن الروح قل الروح من أمر ربي وما أوتيتم من العلم إلا قليل" الإسراء

اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا .....

وصلى الله على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه وسلم.....

يقتضي منا الوفاء و الاعتراف بالجميل بعد الله سبحانه وتعالى أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير ونقر بالمعروف لكل من ساهم وأعاننا ويسر لنا طريق بحثنا هذا .ونخص بالذكر

الأستاذ المشرف يحياوي على ما خصني به من توجيه وتصويب.

كذلك شكر خاص إلى أستاذ حولية وكل الأساتذة الأفاضل والأعزاء الذين سألنا شرف مناقشتهم لبحثي هذا فلهم الشكر وعرفان.

إلى كل عمال مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي ،وإلى كل من ساعدنا من بعيد أو قريب من خلال اقتراحاتهم و نصائحهم.

جزاهم الله عنا خير الجزاء.....

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل اعملوا فسير الله عملكم و رسوله و المؤمنين" صدق الله العظيم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

الوالدين الكريمين حفظهما الله و إلى زوجي حفظه الله

إلى كل الإخوة و الأخوات

إلى كل أفراد عائلتي الكبيرة والصغيرة.

إلى كل الأصدقاء والأحبة

بلخير إيمان

الإهداء

-الحمد لله على كرمه و توفيقه لي في إعداد هذا العمل المتواضع:

إلى أغلى جوهرتين في الوجود أمي و أبي حفظهما الله ورعاهما الصحة والعافية.

إلى أعز ما أملك أخواتي وإخوتي الأعزاء على قلبي خاصة كتكوته صارة.....

إلى الغالين جدتي و جدي رحمهما الله وأسكنهما فسيح جنانه.....

إلى من يخاطبه الفؤاد قبل اللسان وكان لي عونا طوال مشوار دراستي إلى مفخرتي واعتزازي ياسين.

إلى كل أهلي و أحبابي وبورك فيهم جميعا و جزاهم الله عني الجزاء الأوفى .

والحمد لله و ما توفيقنا إلا بالله سبحانه وتعالى

بوكمبوش أسماء

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01-01)	نظرة عامة عن الوكالة	12
(02-01)	أنماط الحوكمة حسب ويليامسون	15
(03-01)	تحديد تكاليف المعاملات حسب نظام الحوكمة وخصائص المعاملات	15
(04-01)	توزيع أنماط الملكية على المؤسسات	17
(01-03)	موقع مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي	55
(02-03)	درجات سلم ليكرت الخماسي	61
(03-03)	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول(البعد الأول)	62
(04-03)	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول(البعد الثاني)	63
(05-03)	معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني القدرة التنافسية	64
(06-03)	ثبات الإستبيان	64
(07-03)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	65
(08-03)	توزيع أفراد العينة حسب السن	66
(09-03)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	67
(10-03)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	68
(11-03)	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	69
(12-03)	توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكرت	71
(13-03)	تحليل عبارات المحور الأول (البعد الأول) وجود إطار قانوني فعال ودور أصحاب المصالح	72
(14-03)	تحليل عبارات المحور الأول (البعد الثاني) الإفصاح والشفافية ودور مجلس الإدارة	74
(15-03)	تحليل عبارات المحور الثاني القدرة التنافسية	76
(16-03)	معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الأولى	78
(17-03)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإطار قانوني فعال ودور أصحاب المصالح على القدرة التنافسية في المؤسسة	78
(18-03)	نتائج معامل الارتباط واختبار للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الثانية	80
(19-03)	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق الإفصاح والشفافية ومجلس الإدارة على القدرة التنافسية في المؤسسة	80

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(01-01)	خصائص حوكمة الشركات	09
(02-01)	مشاكل نظرية الوكالة	13
(03-01)	مبادئ حوكمة الشركات حسب OCDE	24
(04-01)	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	25
(01-02)	أنواع الميزة التنافسية	34
(02-02)	دورة حياة المنتوج	37
(03-02)	محددات الميزة التنافسية	38
(04-02)	هرم تنافسية المؤسسة	40
(05-02)	أصناف المؤسسات الاقتصادية	47
(01-03)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي	57
(02-03)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	66
(03-03)	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر(السن)	67
(04-03)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي	68
(05-03)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	69
(06-03)	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	70

دعاء	**I**
كلمة شكر	**II**
إهداء	**III**
قائمة الجداول	**V**
قائمة الأشكال	**VI**
الفهرس	**VII**
المقدمة العامة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات	
تمهيد	01
المبحث الأول:مفاهيم حول حوكمة الشركات	01
المطلب الأول: التطور التاريخي لحوكمة الشركات ودوافع طهورها	02
الفرع الأول: نشأة مفهوم حوكمة الشركات	02
الفرع الثاني: الأسباب التي أدت إلى ظهور حوكمة الشركات	04
المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات	05
المطلب الثالث : خصائص حوكمة الشركات وأهم ركائزها	07
الفرع الأول : خصائص حوكمة الشركات	07
الفرع الثاني: ركائز حوكمة الشركات	09
المبحث الثاني: نظريات حوكمة الشركات	10
المطلب الأول: نظرية الوكالة	10
الفرع الأول : مفهوم نظرية الوكالة	11
الفرع الثاني: فروض نظرية الوكالة	12
الفرع الثالث: مشاكل نظرية الوكالة	13
المطلب الثاني: تظرية الصفقات وحقوق الملكية	14
الفرع الأول: نظرية تكاليف التعاملات(الصفقات)	14

الفرع الثاني: نظرية حقوق الملكية	16
المطلب الثالث: نظرية التجدر	17
المبحث الثالث: الجهود الدولية لوضع قواعد الحوكمة	18
المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون والتنميةOECD)	18
المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات والمحددات الأساسية لتطبيقها	25
الفرع الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	25
الفرع الثاني: محددات حوكمة الشركات	26
المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات	28
الفرع الأول: أهمية حوكمة الشركات	28
الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات	29
خاتمة الفصل الأول	30
الفصل الثاني : مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل تنافسية المؤسسات الاقتصادية	
تمهيد	31
المبحث الأول: مدخل حول الميزة التنافسية	31
المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية	31
المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية وأبعادها	32
الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية	32
الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية	35
المطلب الثالث: خصائص ومحددات الميزة التنافسية	36
الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية	36
الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية	37
المبحث الثاني: تنافسية المؤسسة الاقتصادية	39

المطلب الأول: مفهوم تنافسية المؤسسة الاقتصادية	39
المطلب الثاني: مفهوم المؤسسة الاقتصادية وأهدافها	41
الفرع الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية	41
الفرع الثاني: أهداف المؤسسة الاقتصادية	42
المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية وأهميتها	43
الفرع الأول: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية	43
الفرع الثاني: أهمية المؤسسة الاقتصادية	48
المبحث الثالث: علاقة حوكمة الشركات بتنافسية المؤسسات القتصادية	48
المطلب الأول: دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية	48
المطلب الثاني: دور الحوكمة في خلق قيمة للمؤسة الاقتصادية	49
الفرع الأول: دور الحوكمة في خلق القيمة التشاركية	49
الفرع الثاني: دور الحوكمة في خلق القيمة المساهمتية	51
المطلب الثالث: أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية	51
خلاصة الفصل الثاني	53
الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي-وكالة حمام بوحجر-	
تمهيد	54
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي	54
المطلب الأول: تعريف مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي	54
الفرع الأول: بطاقة فنية حول مؤسسة	54
الفرع الثاني: تعريف مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي	55
المطلب الثاني: نشاط مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي و منتوجاتها	56
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها	57

الفرع الأول: أهداف مؤسسة العتاد الفلاحي	57
الفرع الثاني: مجتمع عينة الدراسة وحدود الدراسة	58
المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي-وكالة حمام بوحجر-	58
المطلب الأول:الإجراءات المنهجية للدراسة	58
الفرع الأول: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات	59
الفرع الثاني: مجتمع عينة الدراسة وحدود الدراسة	59
المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان وثباته	60
الفرع الأول: بيانات الاستبيان	60
الفرع الثاني: صدق الاستبيان	61
الفرع الثالث: ثبات الاستبيان	64
المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة	65
الفرع الأول:دراسة وتحليل الاستبيان	65
الفرع الثاني: عرض وتحليل النتائج	70
الفرع الثالث: اختبار الفرضيات الإحصائية	77
خاتمة الفصل الثالث	81
الخاتمة العامة	82
قائمة المراجع	
قائمة الملاحق	
الملخص	

الملخص

أصبح مفهوم حوكمة الشركات أحد أهم اهتمامات المؤسسات الاقتصادية، بحيث أصبحت مبادئ حوكمة الشركات أسلوبا تسييريا تحتاجه شركات القطاع العام و الخاص لتحسين أدائها، إذ يستوجب عليها الإفصاح عن المعلومات بكل شفافية والإعتماد على إجراءات عادلة وشفافة للحد من الممارسات المالية غير الشرعية، وتعزيز الثقة في الإدارة، وبالتالي زيادة جاذبية الاقتصاد للاستثمارات المحلية والأجنبية ورفع قدرتها التنافسية، وتنشيط حركة الأسواق المالية. لهذا ظهرت الحاجة إلى تطبيق حوكمة الشركات داخل المؤسسات الاقتصادية، وعليه هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة حوكمة الشركات في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها، وإدخال تحسينات على الأساليب الإدارية والرقابية لترشيد اتخاذ القرارات فيها، وخلق قيمة لها وتعزيز التنمية الاقتصادية وتحقيق تنافسيتها بجودة عالية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات – المؤسسات الاقتصادية – الميزة التنافسية.

Résumé :

Le concept de gouvernement d'entreprise est devenu l'une des préoccupations les plus importantes des institutions économiques, qui doivent désormais permettre aux entreprises du secteur public d'améliorer leur performance: elles doivent divulguer des informations de manière transparente, s'appuyer sur des procédures justes et transparentes pour lutter contre les pratiques financières illégales, Ce qui accroîtra l'attractivité de l'économie pour les investissements nationaux et étrangers et accroîtra leur compétitivité, tout en stimulant les mouvements des marchés financiers.

L'étude visait à mettre en évidence la contribution du gouvernement d'entreprise à la compétitivité des institutions économiques en contribuant à la réalisation des objectifs de l'institution et en améliorant ses performances, ainsi qu'en améliorant les méthodes administratives et de contrôle permettant de rationaliser la prise de décision. , Créer de la valeur pour eux, promouvoir le développement économique et atteindre une compétitivité de haute qualité.

Mots-clés: Gouvernance d'entreprise - Institutions économiques - Avantage concurrentiel.

تمهيد:

تعد حوكمة الشركات من أبرز و أهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، باعتبارها مفهوم جديد بدأ يغزو الخطاب الإقتصادي أصبحت أحد أهم المعايير المعتمدة لتقييم ومراقبة أداء الأفراد والشركات وحتى الحكومات، لذالك تشهد بيئة الأعمال العالمية سباق نحو تبني مفهوم الحوكمة كجزء من برامج الإصلاحات الاقتصادية في كل دولة لأغراض تحسين الأداء على المستوى الأعلى، إذ تعد حوكمة الشركات من العمليات الضرورية و اللازمة لحسن الإدارة وبالتالي تسعى اليات الحوكمة نحو منع التلاعب والتحريف والخداع وذلك من خلال اليات إحكام الرقابة وزيادة الإفصاح والشفافية خدمة لجميع الأطراف ذات المصلحة.

ولكي تكون الشركات ناجحة فإنه يجب عليها ممارسة رقابة إستراتجية فعالة أي حوكمة الشركات، فبدون مثل هذه الرقابة فإن الشركة لن تكون قادرة على تحقيق مزايا تنافسية ، ولا تتفوق في أدائها على المنافسين في السوق.

وبما أن المؤسسات الإقتصادية تعيش في الوقت الحالي أوضاعا غير مستقرة نتيجة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة ، مما جعل المؤسسات في أعلى درجة التنافس من أجل البقاء والاستمرارية وهذا ما يفرض عليها تحقيق أعلى مستويات من الأداء،ويعتبر الأداء التنافسي كمقياس للميزة التنافسية وكمتغير مهم إذ يربط بقدرة المؤسسة على تحقيق النمو والبقاء الذي يقود نحو تنشيط الاستثمار الوطني وجذب الاستثمار الأجنبي، والذي يستلزم هذا الأخير على توفر درجة عالية من الثقة وهو ما يستدعي المستثمرين البحث عن المؤسسات التي بها مبادئ واليات سليمة ولا تعاني من سوء الإدارة التي تمثل عبء على الشركات الاقتصادية على حد سواء، وبمعنى أدق البحث عن مؤسسات التي بها هيكل سليم لممارسة حوكمة الشركات،بحيث ترتكز

في جوهرها على مبادئ الحوكمة من خلال تعزيز الشفافية والعدالة والاستقلالية لجميع الأطراف ذوي العلاقة بعمل المؤسسة ونشاطها، الأمر الذي يدعم موقف المؤسسة التنافسي. وعليه تحظى حوكمة الشركات والميزة التنافسية بأهمية بالغة في الحياة الاقتصادية، نطرا للدور الفعال الذي تلعبه في دفع عجلة النمو الاقتصادي وعلى ضوء هذا نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ؟

✓ الأسئلة الفرعية :

سنحاول الإجابة عن هذه الأسئلة من خلال فصول البحث و هي كالتالي :

1-ما المقصود بحوكمة الشركات والميزة التنافسية؟وما مفهوم المؤسسة الاقتصادية؟

2- فيما تتمثل أهمية حوكمة الشركات وأهمية المؤسسة الاقتصادية؟

3- ما أثر الحوكمة في تحقيق وتفعيل الميزة التنافسيةللمؤسسات الاقتصادية؟

4- هل يمكن أن تساهم مبادئ حوكمة الشركات في تخقيق التنافسية؟

5- ما هي الأهداف المنتظرة من تطبيق الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية؟

6- ما هو دور الحوكمة في تنمية الميزة التنافسيةللمؤسسة؟ وهل توجد علاقة بينهما؟

✓ فرضيات الدراسة :

من أجل الإجابة عن التساولات السابقة فإنه تم إقتراح مجموعة من الفرضيات ،و التي تعتبر كإجابة أولية وكانت كالتالي :

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر لحوكمة الشركات على تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى: معرفة أثر إطار قانوني وفعال ودور أصحاب المصالح على القدرة التنافسية.

الفرضية الثانية: معرفة أثر الافصاح والشفافية ومجلس الادارة على القدرة التنافسية.

✓ أهمية الموضوع :

- يؤكد أهمية البحث ذلك الإتجاه والتنامي المتزايد في الدراسات التطبيقية لمفهوم الحوكمة من المهتمين في مجالات الاقتصاد والتمويل الإدارة والتخطيط الإستراتيجي.

- إن توجيه معظم الاقتصاديات نحو الاقتصاد الحر يجعل من الضروري بحث موضوع الحوكمة في المؤسسات والتعرف على دورها في تحسين أدئها والتميز.

- محاولة الكشف عن مساهمة الممارسات السليمة للحوكمة في تطوير الأداء وتقليل المخاطر وزيادة القيمة السوقية.

- تساهم هذه الدراسة في إبراز الدور المهم والملائم لتشجيع تطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية.

- إبراز إيجابيات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات كالتقليل من مستوى المخاطر التي قد تتعرض لها الشركات ومساهمتها في زيادة الثقة وتحسين حركة التداول في السوق وبالتالي جذب الاستثمار.

✓ أهداف الدراسة :

في إطار مشكلة البحث وأهميته يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مفهوم حوكمة الشركات وأهدافها وأهميتها والمبادئ التي ترتكز عليها وواقعها بالمؤسسات.

- معرفة العلاقة والدور الذي تؤديه حوكمة الشركات من أجل تحقيق التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.

- التحقق من سلامة التوجه نحو تطبيق الحوكمة المؤسسية.

- إبراز مساهمة الحوكمة في تفعيل وتحسين المؤسسات الاقتصادية.

- بيان أهمية تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية.

- توضيح دور مبادئ حوكمة الشركاتوتطبيقاتها في المؤسسة.

✓ أسباب اختيار الموضوع :

إن الدوافع التي أدت بي إلى معالجة هذا الموضوع دون غيره يمكن أن ألخصها فيما يلي :

- الميول الشخصي للمواضيع المتعلقة بحوكمة الشركات.

- المكانة التي أصبحت تتميز بها مواضيع الحوكمة وإلقاء الضوء على أهميتها.

- الرغبة في اكتشاف نظام المؤسسات ومدى قدرتها على تطبيق الحوكمة.

✓ أدوات الدراسة:

فيما يخص أدوات جمع البيانات المستخدمة في الجانب النظري، تم الرجوع إلى مختلف المصادر المكتبية من كتب، ومذكرات والمجلات والمقالات، وبعض المواقع الإلكترونية من الانترنت والمصادر الأجنبية، هذا فيما يخص الإطار النظري.

أما فيما يخص الإطار التطبيقي تم الإعتماد على الوثائق الخاصة بمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي بالإضافة إلى المقابلات الشخصية والاستبيان للعينة المدروسة الذي شملت جميع الإطارات العاملين بالمؤسسة، ثم الاستعانة بالبرنامج **الإحصائي SPSS** لتحليل وتمثيل البيانات المتحصل عليها.

✓ هيكل الدراسة :

في معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث تناول الفصل الأول حوكمة الشركات وينقسم إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول مفاهيم حول حوكمة الشركات، المبحث الثاني أهم نظريات حوكمة الشركات، المبحث الثالث الجهود الدولية لوضع قواعد الحوكمة. أما الفصل الثاني بعنوان حوكمة الشركات في تفعيل تنافسية المؤسسات الإقتصادية يتكون من ثلاث مباحث، المبحث الأول مدخل حول الميزة التنافسية، المبحث الثاني تنافسية المؤسسة الإقتصادية، والمبحث الثالث علاقة حوكمة الشركات بتنافسية المؤسسات الإقتصادية، والفصل الثالث فقد ثم التطرق في المبحث الأول إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، أما المبحث الثاني الإطار المنهجي وتحليل نتائج الدراسة الميدانية .

✓ المنهج المستخدم في الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية كان علينا إتباع منهج معين للوصول إلى معرفة علمية حقيقية يمكن الإعتماد عليها هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلائم ووصف و سرد الحقائق ذات الصلة بالموضوع حيث إقترحت الدراسة على دور حوكمة الشركات في تفعيل تنافسية المؤسسات الاقتصادية حيث تم إستخلاص الجزء النظري من أهم الدراسات و الأطروحات و الكتب و المقالات العلمية و المواقع الإلكترونية ،أما الجزء التطبيقي منهج دراسة حالة في مؤسسة اقتصادية لصناعة العتاد الفلاحي وكالة حمام بوحجر و لذلك إعتمدنا على بعض الأساليب الإحصائية لغرض و تجليل و مناقشة الدراسة التطبيقية ،قمنا بالإستعانة ببرنامج الإجصائي SPSS لمعالجة البيانات.

✓ صعوبة الدراسة :

تتمثل صعوبة الدراسة فيما يلي :

- صعوبة الدخول الى المؤسسات وصعوبة الحصول على مواعيد مع المدراء

- غياب ثقافة اللإستبيان للعينة المدروسة.

- صعوية فهم و ملأ كل الإستبانات.

✓ حدود الدراسة:

لتوضيح مسار الدراسة و تحديد نطاقها ولتوجيه الأحسن لطريقة البحث عرفت الدراسة بعض الحدود نجملها فيما يلي:

- **الحدود المكانية**:تقتصر هذه الدراسة على دراسة ميدانية تشمل مؤسسة لصناعة العثاد الفلاحي بحمام بوحجر.
- **الحدود الزمانية:**تتراوح مدة إنجاز الدراسة الميدانية حوالي شهر تقريبا أي من 23 أفريل إلى 22 ماي2019.

✓ الدراسات السابقة:

في إطار إطلاعنا على البحوث والدراسات السابقة التي كان محور إهتمامها موضوع بناء أو إقتراح نموذج وطني لحوكمة المؤسسات تمكنا من الحصول على بعض رسائل الدكتوراه والتي تمكنا من الإطلاع عليها:

1)-دراسة:

إدريس وائل السنوسي، أثر الحوكمة ي تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة الماجيستر في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، أيار 2016 ص47-48.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان وإلى المستوى الحالي للميزة التنافسية، بحيث قامت هذه الدراسة بتوضيح أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية.

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود فروقات في إجابات عينة الدراسة ذات دلالة إحصائية لأثر الحوكمة في تحقي الميزة التنافسية في المستشفيات الخاصة الأردنية المبحوثة.

2)-دراسة:

غضبان حسام الدين، مساهمة في إقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة 2013-2014ص90.

بحيث تهدف هذه الدراسة إلى توضيح وإبراز أهمية الحوكمة في حياة المؤسسة الإقتصادية ودورها في خلق القيمة للمؤسسة الإقتصادية .

ومن نتائج البحث التي توصل إليها الباحث:

الالتزام بحوكمة المؤسسات يعتبر في حد ذاته قيمة للمؤسسة، خاصة في الوقت الراهن، وهناك ضعف لممارسة الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية لعدة أسباب ، ولكن أعطت النتائج المحصل عليها من خلال الدراسة التطبيقية صورة تفائلية حول مستوى تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية (على الأقل المدروسة في هذه النتائج.

3)-دراسة:

مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الإقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، عدد37-جوان 2012 (جامعة قسنطينة1-الجزائر 2012) جامعة جادار عمان الأردن، ص 175.

يهدف هذا البحث إلى التعرف على الجوانب الإيجابية ومزايا الحوكمة وكيفية الاستفادة منها في تحسين جودة الشركات وذالك بغرض إعادة الثقة بها، بما يعزز دور الحوكمة في الشركات والتوسع في تطبيق مفهوم الحوكمة في البيئة الإقتصادية المحلية والعربية.

ومن أهم النتائج :

حوكمة الشركات لها أثر كبير على المجتمع سواء كانوا أفراد أم مؤسسات حيث توفر للأفراد قدر من الضمان والإستقرار والحياة المعيشية الجيدة من خلال الوظائف والدخول ، وأن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ستؤدي إلى محاربة ومكافحة الفسادالإداري والإجتماعي.

مقدمة الفصل:

أصبحت قواعد التسيير تحتل مكان الصدارة بالنسبة لجميع دول العالم سواء المتقدمة منها أو النامية خصوصا بعد التغيرات التي شهدها العالم خلال العقدين الأخيرين والمتمثلة أساسا في الأزمات المالية الكبرى والانهيارات المؤسسة في شرق آسيا وروسيا والولايات المتحدة الأمريكية.

حيث أن الحوكمة تعتبر عنصر لازم ومتلازم في كافة الأعمال لأنها تشكل دورا مهما في الحياة الاقتصادية والاجتماعية على الصعيد الدولي كما على الصعيد المحلي والإقليمي، حيث لا يخفى على أحد أهمية الشركات والدور الاقتصادي الفعال الذي تؤديها في بناء الاقتصاديات ونموها، حيث يعتبر أداؤها من أهم المؤشرات الاقتصادية وتطورها هو دليل عافية الاقتصاد وتقدمها، وأن اقتصاد أي دولة يقاس بمؤشر أداء الشركات فيها.

سنحاول التطرق خلال هذا الفصل إلى المحاور الأساسية الإطار المفاهيمي للحوكمة المؤسسية سوف يتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: مفاهيم حول حوكمة
- جال البحث حول حوكمة الشركات للنقاش الذي افتتحه كل من A.Berle [1] و G.Mean الشركات1.
- المبحث الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات.
- المبحث الثالث: الجهود الدولية لوضع قواعد الحوكمة.

المبحث الأول:مفاهيم حول حوكمة الشركات :

مفهوم حوكمة الشركات مفهوم جديد يغزو الخطاب الاقتصادي، وأصبح أحد أهم المعايير المعتمدة لتقييم ومراقبة أداء الأفراد والشركات وحتى الحكومات، ونظرا للأهمية المتزايدة لمنظومة الحوكمة فقد حرص العديد من المنظمات الدولية على إصدار مجموعة من المبادئ والقواعد والمعايير لحوكمة المؤسسات والشركات وحددت لذالك الأطراف الفاعلة فيها حرصا على تحقيق أهداف المؤسسة وسلامة مراكزها تعتبر قواعد حوكمة الشركات المالية.

[1]صديقي خضرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء في العلوم الاقتصادية بعنوان"واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة أن-سي.أ روبية الجزائر),منشورة ، جامعة تلمسان ,2014-2015، ص24

المطلب الأول:التطور التاريخي لحوكمة الشركات ودوافع ظهورها:

الفرع الأول:نشأة مفهوم حوكمة الشركات

لقد جرى بين الباحثين أن تنسب نشأة م932 حول آثار الفصل بين الملكية والإدارة والتي تجيء آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة.

وفي عام 1937 نشر Rorald coase أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك والمسيرين. وبالرغم من وجود عدد من الأعمال السابقة ، فإن الإطار النظري الحالي للحوكمة يجد أساسا مصدره في الأعمال المؤسسة لكل Alchan , Damsetz في عام 1972 اللذان يعتبران بأن المؤسسة هي عبارة عن مجرد "خيال قانوني" (Fiction Jaridique) قائم على حقوق الملكية، وبداخلها عدد من الفاعلين الاقتصاديين (Acteurs)،

و لكل منهم دالة منفعة خاصة به، كما تربطهم مجموعة من العقود، حيث تمكن من تخفيض عدد من التكاليف، لاسيما تكاليف الرقابة والإعلام المرتبطة بالتبادل على مستوى السوق .

كما تطرق كل من Jenson And Meckling في عام 1976 ، وOlivier Wiliams في عام 1979 ، إلى "مشكلة الوكالة" حيث أشاروا إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة وفي هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات .

وعلى خلاف Jensen and Meckling فإنE.Fama 1980 يدرس الحالة الخاصة المتمثلة في الفصل بين الملكية والقرار.ويحتج من جهة عن ملائمة مفهوم الملكية، حيث يعترف سوى بملكية عوامل الإنتاج ويرى أن الرقابة على قرارات المسيرين لا تعد من اختصاص المساهمين.ومن جهة ثانية يميز بوضوح بين وظائف الإدارة والمخاطر وبالتالي يعتبر أن هناك عاملي إنتاج مختلفين في المؤسسة. يتمثل الأول في القدرة الإدارية والثاني في القدرة على تحمل المخاطر وهي خاصة بالملاك .

وفي عام 1987 قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالإنحرافات في إعداد القوائم المالية (National Commission On Fraudulent Financial Raporting) والتابعة لهيئة السوق المالي الأمريكي (SEC) بإصدار تقرير (Tread Way) و الذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات ومجموعة من المبادئ للحد من حدوث

الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك من خلال التركيز على الرقابة الداخلية للشركة و مهنة المراجعة الخارجية[1]

وكذلك تقرير Green bury في عام 1995 الذي ركز على موضوع المكافآت والمزايا الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة في الشركة وطالب بضرورة إنشاء لجنة المكافآت – من أعضاء غير تنفيذيين – تتبع لمجلس الإدارة، تسند لها مهام تعويضات مجلس الإدارة وعملية تقييم أداء مجلس الإدارة[2]

محاولة لنشر هذا المفهوم وترسيخ التطبيقات الجيدة له بأسواق المال والاقتصاديات المحلية والعربية ، ونظرا للتزايد المستمر الذي يكتسبه الاهتمام بهذا المفهوم عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة ، وعلى رأس هذه المؤسسات كل صندوق النقد والبنك الدوليين ، المركز الدولي للمشروعات الخاصة ومنظمة التعاون الاقتصادية والتنمية (OCDE) التي أصدرت في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات ، والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة والخاصة ،سواء المكتتبة أو غير مكتتبة بأسواق المال ، من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات ، وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل .

وفي عام 2004 أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قائمة جديدة لمعايير حوكمة الشركات ، أما في الآونة الأخيرة فقد تعاضمت بشكل كبير أهمية حوكمة الشركات خاصة على مستوى مجتمع الأعمال الدولي وفي المؤسسات المالية الدولية .

وقد بدأ الاهتمام بموضوع "حوكمة الشركات" (Corparate Goverannce) يأخذ حيزا مهما في أدبيات الاقتصاد إثر إفلاس بعض الشركات الدولية الكبرى مثل "انرون وولدكوم" وتعرض شركات دولية أخرى لصعوبات مالية كبيرة مثل "سويس اير" و"فرانس تليكوم"، وذلك حسب تقرير صدر عام 2000 لمصرف سويسري خاص تناول موضوع حوكمة الشركات.وفي أعقاب انهيار المالية لكبرى الشركات الأمريكية في عام 2002 تم إصدار

« Sarbanes-Oxleyact » الذي ركز على دور تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات.[3]

[1] رامي حسين الغزالي،دور تطبيق حوكمة الشركات في منع حدوث التعثر المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين،الجامعة الإسلامية-غزة 2015 ،ص28

[2] http://shikoms .Blogspot. com 29/02/2019 corporate-governance. htmt .

[3] صديقي خضرة ,مرجع سبق ذكره , ص25

الفرع الثاني : الأسباب التي أدت إلى ظهور حوكمة الشركات.

هناك العديد من العوامل التي تسببت في ظهور حوكمة الشركات :

أولا -انفجار الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997 : لقد شكلت الدول الآسيوية قوة اقتصادية ومالية في نهاية القرن العشرين وقد جلبت هذه الدول رؤوس أموال أجنبية قد سببت في أزمة مالية عام 1997م عرفت في التاريخ بأنها الأزمة الآسيوية ، حيث تسببت في انهيار الأسواق المالية في دول جنوب شرق آسيا حيث جاء نتيجة بعض الممارسات والإجراءات غير الصحيحة في الأسواق المالية ، كما أن تشجيع الاستثمار الأجنبي للمضاربة في الأسواق الوطنية وغيرها كان من أهم الأسباب في حدوث هذه الأزمة [1]

ثانيا-تصاعد قضايا الفساد في كبرى الشركات الأمريكية مثل شركتي "Worldcom" و"Enron" [2]

أ-فضيحة شركة أنرون: في بداية عام 2001 بلغت القيمة السوقية لشركة انرون Anron للطاقة ما يزيد عن 60 بليون دولار ،كما جاء ترتيبها كسابع أكبر شركة من حيث الربحية ، بل وفازت بجائزة مجلة فورتشون كأكثر الشركات إبداعا في الولايات المتحدة .غير أنها انهارت عام في 2001 ، وتقدمت بطلب الحماية من خلال الفصل الحادي عشر من قانون الإفلاس ، الذي يعطيها الحق في إعادة الهيكلة بدلا من الخروج كلية من السوق ، وهي على أي حال نوع من الإفلاس ، بل واعتبرت أكبر حالة إفلاس في التاريخ لشركة أمريكية .

ب-فضيحة شركة وورلد كوم:بدأت الشركة نشاطها في مدينة جاكسون بولاية ميسيسبي في عام 1983 ، تحث مسمى شركة الخدمات المحدودة للاتصالات للمسافات البعيدة Long Distance Discount Services(LDDS) . وفي عام 1989 اندمجت الشركة مع مؤسسة الشركات المتميزة Advantage

. Companies Inc ، وتحولت إلى شركة عامة وتم قيدها في البورصة. وفي عام 1990 تحول اسم الشركة إلى إل دى دى إس للاتصالات العالمية LDDS World Com ، ولاحقا إلى شركة الاتصالات العالمية World Com . وفي عام 1998 استحوذت الشركة على شركة إم سى آي للاتصالات MCI Communications ،غير أنه قد صاحبها سوء حظ مع بوادر انفجار فقاعة أسعار أسهم شركات الاتصالات في عام 2002 فلقد انهارت الأسعار بعد

[1] حسين عبد الجليل آل غزوي ، وليد ناجي الحيالي ، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية ، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى 2015، ص41.

[2] العابدي دلال ، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية دراسة حالة شركة ألياس للتأمينات الجزائرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،2016 ،ص14

أن كانت قد ارتفعت إلى مستويات قياسية ،في ظل توقعات غير واقعية بشأن ربحيتها المستقبلية .[1]

ثالثا- ممارسات شركات متعددة الجنسيات في ظل العولمة ،من خلال الاندماج و الاستحواذ بهدف السيطرة على الأسواق .

رابعا-توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المنشأة ووسائل تحقيق تلك الأهداف.

خامسا-توفير إطار يساعد في تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة، بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية .

سادسا-ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين .

سابعا-عدم فعالية إجراءات الرقابية الداخلية التي بإمكانها اكتشاف ومنع المشاكل .

ثامنا-ضعف الأطراف الخارجية ورقابتها للمنشأة على وضع القوانين ومراجعي الحسابات[2].

المطلب الثاني:مفهوم حوكمة الشركات.

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة في القرن الثالث عشر (Kubernan) تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادتها وسط الأمواج والأعاصير والعواطف ، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوك نزيه في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ، ورعايته للأمانات والبضاعة التي بحوزته ومن ثم إيصالها لأصحابها ، ودفاعه عنها ضد القراصنة والأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار.فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهمته سالما أطلق على هذا الربان(governer good).

والحوكمة لغويا معناه التحكم أو الحكم ، أي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم العلاقات داخل المنظمات بصفة عامة ، سواء بالتوجيه والإرشاد ،اللجوء إلى العدالة ، أو الرجوع إلى المرجعيات الأخلاقية .

أما اصطلاحا فهناك عدة تعاريف لحوكمة الشركات طبقا لما جاء في مقالات وكتابات الباحثين ، وتقارير مختلف الهيئات والمنظمات ، الذين اعتبروا أن حوكمة الشركات تعني (إيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة ، بما يحافظ على

[1] منير إبراهيم هندي ، الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء مدخل حوكمة الشركات ، دار المعرفة الجامعية ،الطبعة الأولى 2009 ،ص 8 -12 .

[2] العربي عطية ،المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في ظل حوكمة الشركات ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، ص585

حقوق المساهمين والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح)، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم ، باستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية .

وباتت حوكمة المؤسسات من الموضوعات المثيرة جدا خصوصا بعدما اهتمت بها العديد من الدوائر الأكاديمية والاقتصادية العالمية كالبنك العالمي ، وصندوق النقد الدولي حيث عرفاها على أنها : (الإدارة الرشيدة للشركات أو الاقتصاد بصورة عامة عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية) .

وعرفتها مؤسسة فاينشال تايمر على أنها بالمفهوم الضيق هي (علاقة الشركة بمساهميها) وبمفهوم الواسع هي (علاقة الشركة بالمجتمع ككل ، كما اعتبرها جيمس ولفنسون بمثابة المشجع والمروج للعدالة والشفافية والمسؤولية).

أما منظمة التمويل الدولية (IFC)فعرفها بأنها: (مجموعة من الأطر التنظيمية والهيكلية ،وعمليات التحكم وتوجيه الشركات التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة، الملاك، المساهمين، وأصحاب المصالح الأخرى)، أو هي (مجموعة من الآليات النظامية والمالية التي تهدف إلى تخفيض حدة تعارض المصالح بين الإدارة وأصحاب رأس المال في الشركة).[1]

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "OECD" حوكمة الشركات بأنها: (مجموعة العلاقات التي تنظم في إطار العمل بين إدارة الشركة التنفيذية ومجلس إدارتها والمساهمين فيها والأطراف ذوي العلاقة الآخرين) .

كما عرفت لجنة كادبري "Cadbury Committee" حوكمة الشركات بأنها :(نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب Corporate Governance is the system by which Companies are Directed and Controlled)[2].

كما عرفت المنظمة الدولية للمحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية حوكمة الشركات بأنها : الإجراءات المستخدمة من قبل ممثلي أصحاب المصالح في المنشأة لتوفير الإشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة .

وقد أشار James Wilfton أحد أكبر خبراء الحكومة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن حوكمة الشركات هي: مجموعة من الأطر التنظيمية والهيكلية التي تحكم توجيه الشركات وتنظيم العلاقة بين الإدارة والملاك والمساهمين الرئيسيين وأصحاب المصالح .

[1] غضبان حسام الدين ، محاضرات في نظرية الحوكمة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2015 ،ص 15-17 .
[2] عمار حبيب جهلول ، النظام القانوني لحوكمة الشركات ،دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع ،العراق ، الطبعة الأولى 2011 ،ص29، 30

أما Dewing & Russel فقد فقد عرف الحوكمة بأنها : مجموعة القواعد والحوافز التي يمكن بواسطتها توجيه ورقابة إدارة المنشأة في الأجل الطويل لصالح المساهمين .[1]

وانطلاقا من المفاهيم السابقة تظهر لنا المعاني الأساسية لمفهوم الجوكمة هي :

"نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها "

"مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم "

" مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركة لتعظيم ربحية هذه الأخيرة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين"

"وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين"[2]

المطلب الثالث: خصائص حوكمة الشركات و مرتكزاتها.

الفرع الأول: خصائص حوكمة الشركات

تتمثل خصائص الحوكمة في الانضباط ، الشفافية ، الاستقلالية ،المسائلة ، المسؤولية ،العدالة ،والمسؤولية الاجتماعية ،وفيما يلي سوف نتطرق لها بالتفصيل :

أ-الانضباط : من خلال توريد البيانات واضحة للجمهور، ووجود حافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر عادل للسهم، والتقدير السليم لحقوق الملكية بالإضافة إلى استخدام الديون في مشروعات هادفة وإقرار نتيجة الحوكمة في التقدير السنوي تتحقق بتقديم صورة واضحة وحقيقية .

ب-الإفصاح والشفافية: يتم ذلك من خلال الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، نشر التقرير السنوي في موعده، نشر التقارير المالية السنوية البيئية في الوقت المناسب، الإفصاح العادل عن النتائج السنوية تطبيق معايير المحاسبية والمراجعة، توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا وتحديث المعلومات على شبكة الانترنت وتلاقي التأثيرات غير الضرورية نتيجة للضغوطات.

ج-الاستقلالية: ويتحقق ذلك من خلال المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا بوجود رئيس الإدارة منسق عن الإدارة، وجود لجنة لتحديد المرتبات

[1] جيهان عبد المعز الجمال ، المراجعة وحوكمة الشركات ، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات، 2014 ، ص 491
[2] غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره ، ص17 .

والمكافآت يرأسها عضو مجلس إدارة مستقبل، تدعيم وجود مراجعين مستقلين، بمعنى إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة.

د-المساءلة: ويتحقق ذلك من خلال ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية ، التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدود مسؤوليتهم، التحقق الفوري في حالة إساءة الإدارة العليا ووضع آليات تسمح بمعاقبة الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز مسؤوليتهم وسلطاتهم .

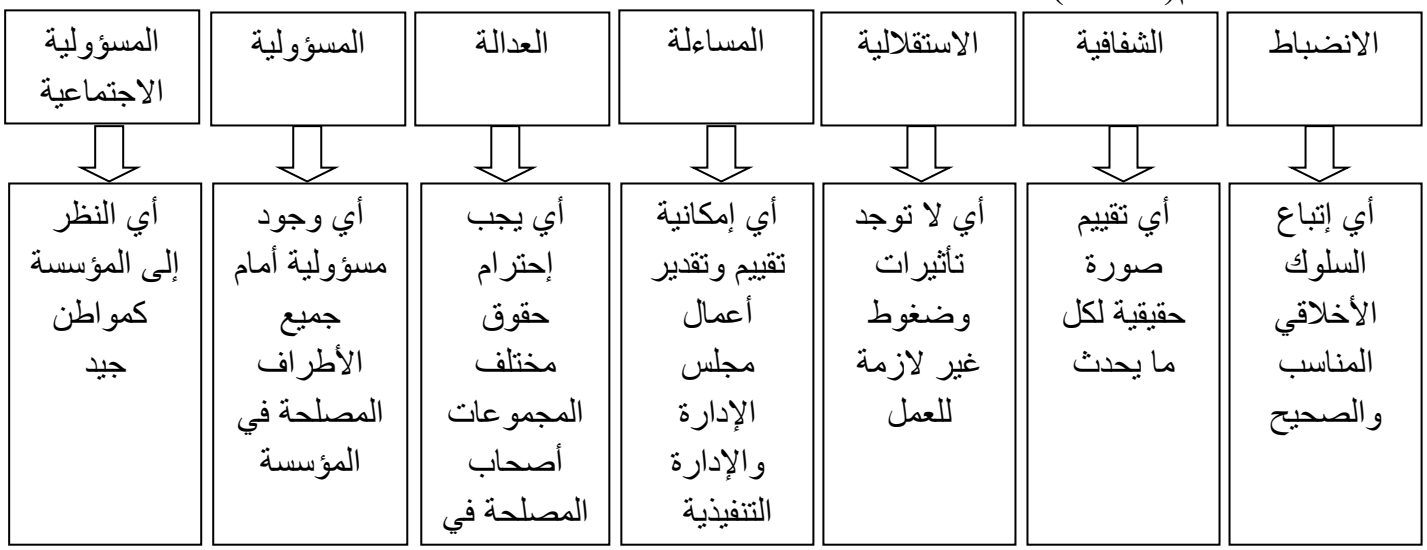
ه-المسؤولية: وتكون المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال عدم قيام مجلس الإدارة الإشراف بدور تنفيذي،وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين، الاجتماعات الدولية والكاملة لمجلس الإدارة، وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله، بالإضافة إلى المراجعة التقارير المراجعين الداخليين والإشراف على أعمال المراجعة الداخلية واحترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة.

و-العدالة: المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية ، حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاحتجاجات العامة، المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة وإعطاء المساهمين حق الاعتراض عند الإساءة لحقوقهم كالمشاركة في تعيين المديرين وأيضا في إتحاد القرارات بالنظر للمؤسسة كمواطن صالح.

ي-المسؤولية: ويتحقق ذلك من خلال وجود سياسة واضحة تؤكد على التمسك بالسلوك الأخلاقي ووجود سياسة توظيف واضحة وعادلة بالإضافة إلى وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية.[1]

1 العابدي دلال، مرجع سبق ذكره ، ص 17،18

الشكل رقم(01-01): خصائص حوكمة الشركات.



المصدر: عمر فرحاتي، الحوكمة كمدخل لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر،الوادي، يومي 07/06 ديسمبر 2017 .

الفرع الثاني: ركائز حوكمة الشركات .

تتمثل ركائز حوكمة الشركات في ثلاث ركائز هي :

- الركيزة الأولى: السلوك الأخلاقي: أشار Trevino & Brown،2004 إلى ضرورة وجود نظام سلوكي أخلاقي قوي ، ويلقى مساندة من قيادة الشركة (مجلس الإدارة) ، يتضمن مبادئ قيادية وأخلاقية ، وأشار إلى أمكانية تحقيق ذلك من خلال:

- فهم الثقافة الأخلاقية الموجودة في المؤسسة .

- توصيل وغرس أهمية المعايير الأخلاقية في الموظفين .

- التركيز على مبدأ الثواب والعقاب .

- القدرة الأخلاقية على مستوى المؤسسة .

- الركيزة الثانية: الرقابة والمساءلة: يعتبر مبدأ المساءلة في ثقافة المؤسسة والمجتمع ، من أهم ركائز حوكمة الشركات الجيدة ، ويضمن خضوع جميع الأطراف للمساءلة ، وبالتالي فهو يعزز المناخ الأخلاقي الذي يعمل به مجلس الإدارة ، من خلال الإحساس بالمسؤولية . إن الإفصاح الكامل والشفافية والمساءلة المحاسبية يتعين الالتزام بها بشكل متبادل ، حيث

تعزز الشفافية عملية المساءلة المحاسبية عن طريق تسهيل المراقبة وتوفير مزيد من المصداقية على تقرير الشركة ،فهي تعتبر أساسية في سياق أن الشفافية سوف تأثر على مدارك مستخدمي المعلومات ، كما أنها ستوفر أيضا فهم بكيفية اتخاذ القرار،كما أنها تعد وسيلة لتقوية المساءلة المحاسبية وآليات الرقابة الداخلية والحوكمة الكفؤة.

- الركيزة الثالثة: نظم إدارة المخاطر: Stepnen Et Al 2006 أن إدارة المخاطر لا تقتصر على تحسين حوكمة الشركات وقواعد السلوك الأخلاقي فقط ، بل تتضمن فاعلية إدارة المخاطر التي تهدد قدرة المؤسسة غلى المنافسة ، والمحافظة على حصتها في السوق ، وقدرتها على النمو والتطور ، حيث أن هناك خمسة عناصر لإدارة المخاطر في حوكمة الشركات هي :

- الثقافة : توصيل قيم المؤسسة في شكل رسالة للموظفين، وتضمنها معايير واعتبارات أخلاقية.

- القيادة : تحسين المعايير الأخلاقية في المراكز القيادة بالمؤسسة.

- التوحد : إحداث انسجام بين الأفراد والعمليات وإستراتيجيات المؤسسة.

- النظم : توافر منظومة متكاملة للرقابة الداخلية والتقارير المالية وإدارة المخاطر في المؤسسة.

- الهياكل : التنوع في خبرات وصفات أعضاء مجلس الإدارة مع خطوط اتصال ملائمة.[1]

المبحث الثاني: نظريات حوكمة الشركات.

المطلب الأول: نظرية الوكالة.

جاءت نتيجة تعارض المصالح بين الإدارة والمالكين، وبقية أصحاب المصالح في الشركة وعلى وفق مبدأ الاختيار العقلاني الذي بموجبه يحاول كل طرف تعظيم منافعه الخاصة، فإنه يتوقع أن تأتي عملية اختيار السياسة المحاسبية للشركة متأثرة بالأهداف الذاتية للإدارة، بصرف النظر إذا ما كانت تلك الأهداف متوافقة أو غير متوافقة مع أهداف أصحاب المصالح آخرين حتى لو كان ذلك على حساب التمثيل الصادق للأحداث والعمليات من ناحية تقديم المعلومات . لقد نشأت نظرية الوكالة كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح، وذلك من خلال نظرتها إلى الشركة على أنها سلسلة من التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة

[1] عقبة قطاف ، بشير بن عيشي ، دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ، مجلة الاقتصاد الصناعي العدد 13 ديسمبر 2017 ، ص132

في الشركة، من شأنها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى .[1]

الفرع الأول:مفهوم نظرية الوكالة:

تعود دراسة علاقة الوكالة والأسئلة المترتبة عنها إلى الأعمال التي قام بها آدم سميت (Adam Smith) إضافة إلى دراسة بازل ومنير(Barle and Means) حول مشكل العلاقة بين المالك والمسير في شركة المساهمة، غير أن هذه الدراسات كانت بمثابة حالة خاصة عما يعرف بنظرية الوكالة، فقد قامت نظرية الوكالة بتوسيع مفهوم إقتسام المخاطرة ليصم ما يعرف بمشكل الوكالة. هذا الأخير الذي ينتج عندما يملك كل من الطرفين أهدافا مختلفة. وبتعبير أدق ترتبط نظرية الوكالة بعلاقة الوكالة التي يقوم من خلالها أحد الأطراف، يدعى الرئيس (the Principal) بإيكال عمل من أجل تنفيذه لطرف ثاني يدعى الوكيل(the Agent)ويترتب عن ذلك تفويض جزء من سلطة الرئيس في اتخاذ القرار إلى الوكيل . ويمكن وصف هذه العلاقة بالعقد .

تعني نظرية الوكالة بحل مشكلتين من الممكن أن يقعا عند وجود علاقة وكالة، الأول هو مشكل ينجم عن تعارض رغبة أو أهداف الرئيس والوكيل، والمشكل الثاني يتمثل في أنه من الصعب أو المكلف على الرئيس أن يتحقق من ما إذا كان الوكيل يسلك سلوكا انتهازيا لا يخدم مصلحته. المشكل الثاني للوكالة هو مشكل إقتسام المخاطرة، وهذا راجع ربما إلى أن الرئيس والوكيل يفضلان القيام بتصرفات مختلفة نتيجة اختلاف تفضيلاتهم اتجاه المخاطرة.[2]

والجدول التالي يقدم نظرة عامة عن نظرية الوكالة :

[1] بتول محمد نوري ، علي خلف سلمان ، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، ص35 ،36

[2] محمد الشريف بن زواي ،حوكمة الشركات والهندسة المالية ،دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ،2016 ، ص22

الجدول رقم(01-01): نظرة عامة عن نظرية الوكالة

الفكرة الأساسية	علاقة الرئيس –وكيل يجب أن تعكس بشكل جيد كل من تنظيم المعلومة وتكاليف تحمل المخاطرة.
وحدة التحليل	العقد بين الرئيس والوكيل.
الفرضيات حول الأشخاص	تفضيل المصلحة الخاصة. الرشادة المحدودة. كره المخاطر.
الفرضيات حول المنظمات	تضارب في الأهداف الجزئية للمشاركين في المنظمة . عدم تماثل المعلومات بين الرئيس والوكيل.
فرضيات حول المعلومة	تعد المعلومة سلعة قابلة للشراء .
المشاكل التعاقدية	الوكالة(المخاطرة الأخلاقية والاختيار المعكس). اقتسام المخاطرة
نطاق المشكلة	علاقة يكون من خلالها للرئيس والوكيل أهداف مختلفة وسلوك مختلف اتجاه المخاطرة.

المصدر: محمد الشريف بن زواي ، حوكمة الشركات والهندسة المالية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2016 ، ص23.

الفرع الثاني:فروض نظرية الوكالة:

1-إن طرف الوكالة (أصلاء ووكلاء) يتمتعون بالرشد نسبيا وأن تصرفاتهم مؤسسة على تعظيم منافعهم الذاتية .

2-إن دوال أهداف الأصيل والوكيل غير متوافقة تماما وأن هناك قدرا من التعارض في المنافع بينها.

3-أنه بالرغم من وجود تعارض في دوال أهداف الوكلاء والأصلاء فإن هناك حاجة مشتركة للطرفين في بقاء العلاقة أو المنشأة قوية في مواجهة المنشآت الأخرى.

4-إن هناك عدم تماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الأصيل والوكيل في ما يتعلق بموضوع الوكالة.

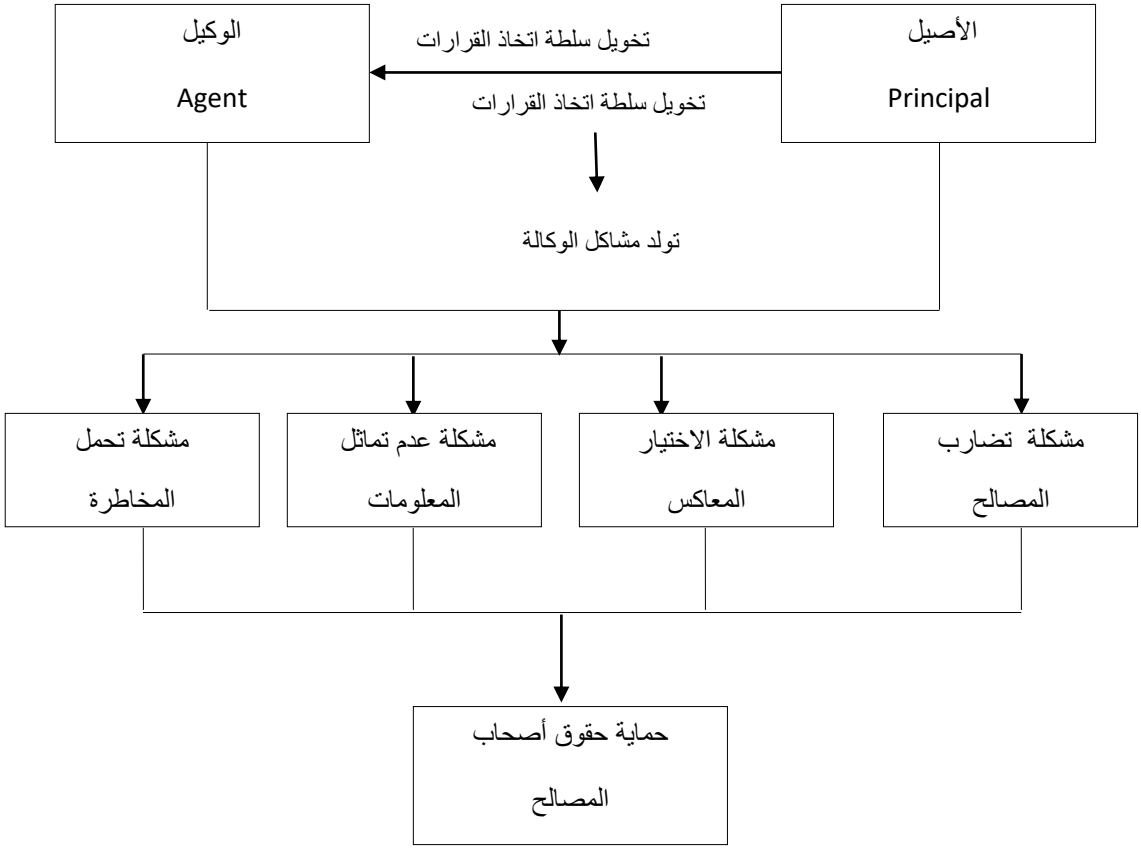
5-يترتب على ما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكنه من اتخاذ القرارات والقيام ببغض التصرفات دون الرجوع للأصيل.

6-إن الأصيل لديه الرغبة في تعميم عقود للوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة طرف الوكالة ويحول دون تصرف الوكيل على نحو يضر بمصالح الأصيل.[1]

الفرع الثالث: مشاكل نظرية الوكالة :

تعد نظرية الوكالة تعبير للعلاقة التعاقدية بين طرفين تتضارب أهدافهما وهما الرئيسي والعون، لذلك فهي تهدف إلى صياغة العلاقة بين هذين الطرفين بهدف جعل تصرفات الوكيل تنصب في تعظيم ثروة المالكين. ومن خلال هذه العلاقة تنشأ العديد من المشاكل، لعدم وجود عقود كاملة ، والشكل التالي يوضح ذلك:[2]

الشكل رقم (01-02): الشكل التالي يوضح مشاكل نظرية الوكالة:



المصدر : غضبان حسام الدين ، محاضرات في نظرية الوكالة ، الحامد للنشر والتوزيع ، الأردن ،2015 ، ص 24 .

[1] عدنان بن حيدر بن درويش ،حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة ، إتحاد المصارف العربية ، 2007 ،ص74

[2] غضبان حسام الدين ، مرجع سبق ذكره،ص 23 .

المطلب الثاني: نظرية الصفقات وحقوق الملكية :

الفرع الأول: نظرية تكاليف التعاملات (الصفقات):

إن النظرية الحديثة لتاريخ المؤسسة حسب كوز Ronald Coasse سنة 1973 هي أن المؤسسة موجودة كبديل عن أساليب صفقات أكثر تكلفة، فتكاليف الصفقات المتعلقة بالتفاوض والتعاقد والتنسيق وأداء الحقوق والواجبات في إطار مجموعة من العقود يمكن تخفيضها من خلال إنشاء المؤسسة التي التي تعمل بمثابة وسيط بينهما وبالتالي فإن تكاليف الصفقات تعتبر تفسير لوجود المؤسسة في حد ذاتها، وعلى هذا الأساس فإن علاقات العمل هي من تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكافآت، الترقية ، مراقبة وتقييم الأداء.

تعتبر كذلك نظرية كوز من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرقت إليها، ولو كان يمكن جمع كل المشاركين في الاقتصاد معا وثم تعيين حقوق الملكية الأولية الخاصة بكل الوحدات القيامة اقتصاديا بين هؤلاء المشاركين، لكانوا يستطيعون عقد اتفاقيات محددة تماما وبدقة وملزمة تماما بدون تكلفة، وبالتالي يتوجب أن يكون الناتج خطة اقتصادية فعالة، تاركين فقط تقسيم المنافع المكتسبة أو الغنائم يتحدد بالقوى التفاوضية للمشاركين، وأطلق على أسباب إخفاق هذه النظرية في العلاقات الاقتصادية تعتبر تكلفة الصفقة، وبشكل عام وواسع، فأي شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة صفقة وتعتبر أعمال وليام سون Williamson في سنة1985 قد شكلت فهما جيدا لهذه التكاليف[1]. حيث أكمل Williamson أعمال Coasse حيث أسس تيار المؤسسات الجدد، وقدم في أبرز أعماله ثلاث أنماط للحوكمة تضبط المعاملات الاقتصادية وأسلوب التنسيق فيها، تتمثل هذه الأنماط في:

أ-السوق: هو بالمفهوم الكلاسيكي نظام الأسعار والمؤسسات في السوق تتنافس على الزبائن أو الموارد.

ب-السلمية: ويقصد بها المنظمة أو المؤسسة، وتتميز السلمية في ضبط المعاملات باستعمال الأوامر والسلطة.

ت- الشكل الهجين: وهي الآلية التي تمزج بين الشكلين السابقين.

[1] محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017 ص42

والجدول رقم (01-02): الجدول التالي يوضح أنماط الحوكمة حسب ويليامسون:

نمطا حوكمة	أسلوب التنسيق	سبب الوجود
السوق	علاقات غير شخصية	نظام الأسعار نقل حقوق الملكية من خلال تنشيط التبادلات
السلمية	اتفاقيات رسمية وتعاون طوعي	حوكمة واعية تنسيق الأنشطة من خلال العمل الجماعي

المصدر:غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2014 ،ص17 .

حسب ويليامسون فإنه حتى في حالة ما قدم السوق حوافز قوية وخفض من حدة الانحرافات البيروقراطية، إلا أن هناك بعض المعاملات التي تحقق ربحية كبيرة بشرط أن تكون منسقة بشكل جيد مع التسلسل الهرمي(السلمية)، وهذا راجع إلى أنه لا يوجد سوق تنشط بدون تكلفة، بالمقابل المؤسسة يمكنها اتخاذ إجراءات وتدابير تحقق لها وفرات في التكلفة.

بالإضافة إلى تحديد أسلوب التنسيق المناسب للمؤسسة(الجدول السابق)، يمكن تحديد تكاليف المعاملات من خلال مصفوفة أنماط الحوكمة وخصائص المعاملات المتمثلة في: السلوك الفردي، المعاملات نفسها، والحوافز والأدوات البيروقراطية، والجدول التالي يوضح ذلك:[1]

الجدول رقم(01-03):تحديد تكاليف المعاملات حسب نظام الحوكمة وخصائص المعاملات:

نمط الحوكمة / الخصائص	السوق	العقود	السلمية
-السلوكية	3	2	1
-خصائص العقود	3	2	1
-أدوات التسيير: الحوافز والأدوات الديمقراطية	1	2	3

المصدر:غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره،ص18 .

[1]غضبان حسام الدين ، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 ،ص17،18 .

الفرع الثاني: نظرية حقوق الملكية :

تكمن أهمية حقوق الملكية في أن تحديد حقوق الأفراد يوضح كيفية تخصيص كل من التكاليف والعائدات عند المساهمة في أي منظومة. وبما أن معرفة خصائص الحقوق تتأثر بالنظام التعاقدي، فإن سلوك الأفراد داخل المؤسسة سيعتمد على طبيعة هذه العقود.[1]

تبحث نظرية حقوق الملكية على فهم الوظائف الداخلية للمؤسسات اعتمادا على مفهوم حق الملكية، في هذا السياق يشير Amann أن الهدف من النظرية فهم كيف يؤثر حق الملكية على النظام الاقتصادي،

يعتبر كل من Alchian et Densetz 1972 أن فعالية المؤسسة يخضع لتعريف حقوق الملكية، لأن الأخير يحدد شروط امتلاك الفائض الناتج عن نشاط الإنتاج. والمشكل معقد لما يكون هناك انفصال بين مالك رأس المال والمسير، يوجد تفرقة حول حقوق الملكية حيث تصنف إلى ثلاثة أصناف:

- حق الاستعمال (l'usus): تعني حق استعمال الموارد .
- حق الاستغلال (le fructus): مرتبطة بحق استغلال الموارد.
- حق الإفراط (l'abusus) : تعني حق بيع الموارد.[2]

وصنفت ملكية المؤسسات إلى الأنواع التالية:

أ-في المؤسسة الرأسمالية: لها حق الاستعمال، وحق الاستفادة في دخل الأصل، وكذلك حق التنازل للغير يكونون مركزين في أيدي شخص واحد هو المالك في أغلب الحالات .

ب-في المؤسسة الإدارية: هناك فصل بين الملكية والتسيير، المساهم يملك حق الاستفادة من دخل الأصل وكذلك حق التنازل، بينما لا يملك المسير سوى حق الاستعمال.

في المؤسسة العمومية: يكون فيها حق الاستعمال للجميع، أما حق الاستفادة من دخل الأصل وحق التنازل للغير يكون لدى السلطات العمومية المسؤولة.

أ- في المؤسسات التعاونية: حيث الملكية جماعية وغياب المالك الحقيقي الذي يستفيد من الربح المحتمل، يكون حق الاستفادة من دخل الأصل لدى المسيرين والأجراء العاملين في المؤسسات.[3]

---

[1] Alchian Armen : Some Economics of Property Rights In : Liberty : Economics Forces at Work , Indianapolis , Press, Indiana, 1997 ,P127

[2] بلبركاني أم خليفة ، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية ، مجلة التنظيم والعمل العدد 5 ، جامعة معسكر ، ص2 .

[3] parrat , « le gouvernement d'entreprises : ce qui a déjà changé , ce qui va encore évoluer » , édition maxima paris , France, f1999 ,p 28.

الجدول رقم (01-04): توزع أنماط الملكية على المؤسسات كالتالي:

صاحب الملكية / نمط الملكية	الفرد	الفرد	جماعي (المؤسسة)	جماعي (الدولية)
حق الاستعمال	نعم	للموظفين	نعم	نعم
حق الاستفادة	نعم	للمالك	نعم	نعم
حق التنازل	نعم	موزعة	من الممكن للموظفين	لا
نوع الملكية	ملكية خاصة	ملكية البلدية	ملكية مشتركة	ملكية عامة
نوع المؤسسة	رأسمالية	إذارية	تعاونية	عمومية

المصدر: Ayadi, « contrat , confiance , et gouvernance , le cas des entreprises publiques agroalimentaire en algérie » ,thése drésentée pour obtenir le grade docteur option science économique , université montpellier,france ,2003 ,p85

المطلب الثالث: نظرية التجدر:

يعرف Benoit Pigé التجذرية بأنها: "نسق أو سياق متكون من شبكة علاقات رسمية أو غير رسمية والتي يتمكن من خلالها المسير من التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته وحملة الأسهم،فبحسبه حالة التجذر لا تشكل حالة استقرار بل هي متغيرة باستمرار".[1]

أما التجذر باللغة الفرنسية Furacinement وتترجم تجذرية، وهذا المصطلح يشير إلى أن المسير يبعث جذوره في مؤسسة لتثبت منصبه، كلما كانت الجذور عميقة كلما كان من الصعب اقتلاعها.ومما سبق يظهر لنا أن اختيار مصطلح التجذرية أبلغ في وصف الحالة التي يكون عليها المسير وذلك المتمثل في تثبيت مكانه، في الحقيقة أن هناك تشابه بين المسير والنبتة من عدة نواحي التجدرية :

- سيرورة أو سياق (النبتة تمدد وتطيل جذورها لضمان تغذيتها ونموها وبقائها.
- في لحظة معينة النبتة لها مستوى من الجذور محدد يسمح لها بمقارنة أكبر أو أقل للمخاطر الخارجية.

[1] Héla gharbi, Actionnarial salarié et enracinement des dirigent :vers une compréhension fondée sur la théorie de pouvoir et de la dépendance , IRGU université montes quieu-bordeaux, p01.

- وسيلة للحماية وتحقيق الأهداف(نمو بالنسبة للنبتة وخروج الثمار).[1]

كما تفرض هذه النظرية أن تعارض المصالح بين المساهم والمسير يجعل هذا الأخير على دراية بآليات الرقابة الممارسة عليه، بهدف بناء إستراتيجيات شخصية هادفة للمحافظة على منصبه تدعى"إستراتيجيات التجذر" فيصبح بذلك عزل المسير من منصبه أمرا صعبا، وتتحدد استراتيجيات التجدر المتبعة من قبل المسيرين لتحييد دور آليات الرقابة المختلفة المفروضة عليهم، والتي لها أن تؤدي إلى العزل المبكر لهم أو التقليل من منافعهم الشخصية، ومن أهمها:

- الاستمارة في الأصول المحددة: حيث يسعى المسير للاستثمار في أنشطة يتفوق فيها لارتباطها بخبراته،حتى وإن لم تكن الحل الأمثل للشركة، وهذا حتى يضمن أن عزله يكلف المساهمين.
- التلاعب بالمعلومات: فالمسير له أن يستفيد من عدم تماثل المعلومات للسيطرة على المساهمين ومختلف أصحاب المصالح.
- تقوية العلاقات: حيث يقوم المسير بإقامة علاقات جيدة مع مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة.[2]

المبحث الثالث: الجهود الدولية لوضع قواعد الحوكمة.

بعد التعرف على مختلف مفاهيم حوكمة الشركات والنظريات المفسرة لها سنحاول في هذا المبحث إلقاء مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD والأطراف المعنية بتطبيقها ومحدداتها بالإضافة إلى أهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنميةOECD

مبادئ حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحقق أفضل قدر من الحماية والتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها ، وقد تم صباغة ستة مبادئ أساسية لحوكمة الشركات من قبل كل من صندوق النقد الدولي ، والبنك الدولي بالمشاركة مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD 2004):

[1] Alexandre .H ,Paquerrot.M, « Efficacité des structure de contrôle et enracinement des dirigeants », Finance contrôle stratégévol3 N°2, juin2000 , P12.

[2] مجيلي خليصة ، دور النظام المحاسبي المالي في تحقيق المتطلبات المحاسبية لحوكمة الشركات في ظل بيئية الأعمال الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة فرحات عباس، سطيف،2018 ،ص 8 .

- المبدأ الأول: ضمان وجود لإطار فعال لحوكمة الشركات:

يركز هذا المبدأ على حتمية أن يشجع إطار حوكمة الشركات على الشفافية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع حكم القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية|.

كي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة الشركات ،فإنه من الضروري وجود أساس قانوني وتنظيمي ومؤسسي فعال يمكن لكافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة .

وينبغي للدول التي تسعى إلى تنفيذ تلك المبادئ أن تراقب إطار حوكمة الشركات بها، بما في ذلك المتطلبات التنظيمية ، وشروط القيد بالبورصة وممارسات الأعمال ، بهدف تقوية إسهامه في نزاهة السوق وفي الأداء الاقتصادي ككل .وفي ضوء ذلك يتطلب تحقيق هذا المبدأ ما يلي:

- ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة الأسواق ، وعلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق ، وتشجيع قيام أسواق تتميز بالشفافية والفعالية.

- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات، في نطاق اختصاص تشريعي ما ،متوافقة مع حكم القانون ، وذات شفافية ، وقابلة للتنفيذ .

- ينبغي أن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات ، في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة .

- ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية ، فضلا عن أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها .[1]

- المبدأ الثاني: حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

تؤكد المنظمة في هذا المبدأ على حقوق المساهم العديدة التي تتمثل في التداول والشراء والبيع والتحويل وغيرها. وتضع المنظمة عدة إرشادات تضمن تطبيق هذا المبدأ منها :

- تأمين أساليب تسجيل ملكية الأسهم.

[1] علا محمد شوقي إبراهيم عيسى ، تأثير تطبيق حوكمة الشركات على مخاطر نظم المعلومات المحاسبية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2015، ص25 ،26

- الحصول على المعلومات المرتبطة بهذه الأسهم.

- المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة وانتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.

وركزت المنظمة في هذا المبدأ كذلك على ضرورة إتاحة الفرصة للمشاركة الفعّالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة من خلال تزويدهم بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب ، وحق توجيه الأسئلة لأعضاء المجلس.[1]

-المبدأ الثالث: المعاملة المتكافئة للمساهمين:

- يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب ، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلى في حالة انتهاك حقوقهم :

- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.

- يجب أن يكون للمساهمين – داخل كل فئة – نفس حقوق التصويت فكافة المساهمون يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم كما يجب أن تمون أية تغيرات مقترحة في حقوق التصويت موصفا لعملية تصويت من جانب المساهمين .

- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم .

- ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين.

- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية .

- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة .[2]

[1] سالم بن سلام الفليتي ، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن-عمان، الطبعة الأولى 2010 ص 31

[2] طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات"المفاهيم- المبادئ- التجارب" تطبيقات الحوكمة في المصارف ، الدار الجامعية ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، 2005 ،ص 42 .

- المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح :

وقد اهتمت المبادئ بحماية أصحاب المصالح ودورهم تحت مبدأ The Role of Stakeholders in Corporate Governance دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات ، حيث أشارت المبادئ إلى أنه "ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون ، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة ، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المنشآت السليمة ماليا .

- يجب احترام أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقيات متبادلة.

- عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصالح فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.

- ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين .

- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة ، يجب السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.

- ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك الأفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو تجاهل حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

- ينبغي أن يستكمل إطار حوكمة الشركات بإطار فعال وكفئ للإعصار، وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين .[1]

والملاحظ أن هذا المبدأ يهدف لاحترام الحقوق القانونية والاتفاقيات بين أصحاب المصالح والشركة، وكذلك التعاون بينهم، وحق حصولهم على المعلومات.

- المبدأ الخامس:الإفصاح والشفافية:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي، والأداء وحقوق الملكية ،وحوكمة الشركات.

- ينبغي أن يتضمن الإفصاح، ولا يقتصر، على المعلومات التالية:

[1] أحمد خضر ، حوكمة الشركات ، دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية، 2012 ، ص 122

أ- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة.
ب-أهداف الشركة.
ت- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت
ث-سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين ، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة ،بما في ذلك مؤهلاتهم،وعملية الاختيار، والمديرين الآخرين في الشركة، وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين.
ج- العمليات المتصلة بأطراف من الشركة.
ح- عوامل المخاطرة المتوقعة.
خ- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.
د- هياكل الحوكمة وسياساتها، وبصفة خاصة، ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركة والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

- ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير مالي.

- ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل، يكون كفئ ومؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة.

- ينبغي للمراجعين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، كما أن عليهم واجبا تجاه الشركة ، وهو أنهم يقومون بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة.

- ينبغي في قنوات بث المعلومات أن توفر فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة لمستخدمي المعلومات ذات الصلة.

- ينبغي استكمال إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين، والسماسرة، ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون، بعيدا عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.

وقد تناولت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من خلال مبادئ حوكمة الشركات لحماية الإفصاح والشفافية من خلال عدد من النصوص الوافيةٌ، لدعم الإفصاح والإبلاغ عن الحقائق الأساسية الخاصة بالشركة بدءا من التفاصيل المالية وغير المالية إلى هياكل الحوكمة والإفصاح عن مكافآت مجلس الإدارة. فاهتم المبدأ بالإلزام بالإفصاح الدقيق عن المعلومات

المادية في التوقيت المناسب والإفصاح عن الموقف المالي والإداري والأداء والملكيات للشركة والنظم المحاسبية المتبعة وتقرير المدقق المحاسبي عن القوائم المالية.[1]

-المبدأ السادس:مسؤوليات مجلس الإدارة:

يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين .

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات، وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.

- حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين، فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

- يتعين أن يضع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية من بينها:

أ- مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة، والموازنات السنوية، وخطط النشاط، وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء الشركة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ وبيع الأصول.
ب- اختيار المسئولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم وأيضا-حينما يقتضي الأمر ذلك، إحلالهم ومتابعة خطط التعاقب الوظيفي.

ج- مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسئولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.

ذ- متابعة وإدارة صورة تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، والمساهمين، ومن بين تلك الصور: إساءة استخدام أصول الشركة وإجراء تعاملات لأطراف ذوي صلة.
ه- ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، ومن متطلبات ذلك: وجود مراجع مستقل، وإيجاد نظم الرقابة المالية، والالتزام بإحكام القوانين.

[1] أحمد خضر ، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات ،دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ،2012 ، ص22 ،24،23

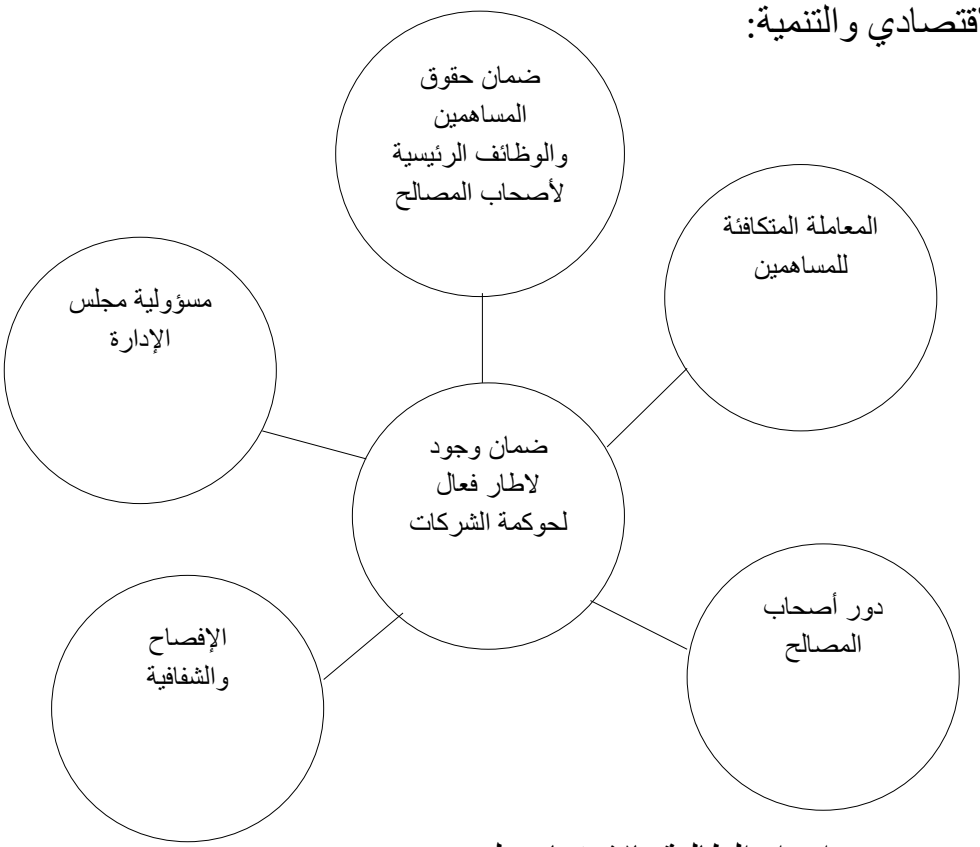
و- متابعة فعالية حوكمة الشركات التي يعمل المجالس في ظلها وإجراء التغيرات المطلوبة.
ي- الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات.

- يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشئون الشركة، وأن يجري ذلك-بصفة خاصة-على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية.

أ- يتعين أن ينظر مجلس الإدارة في إمكانية تعيين عدد كاف من الأعضاء غير التنفيذيين الذين يتصفون بالقدرة على التقييم المستقبل للأعمال حينما تكون هناك إمكانية لتعارض المصالح.ومن أمثلة تلك المسئوليات الرئيسية: التقارير المالية، وترشيح المسئولين التنفيذيين، وتقرير مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.
ب- كي يتحقق الاضطلاع بتلك المسؤوليات، يجب أن يكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات يجب أن يخصص أعضاء مجلس الإدارة وقت كافي لمباشرة مسؤولياتهم.

- الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.[1]

الشكل رقم(01-03): الشكل التالي يوضح مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مصدر.

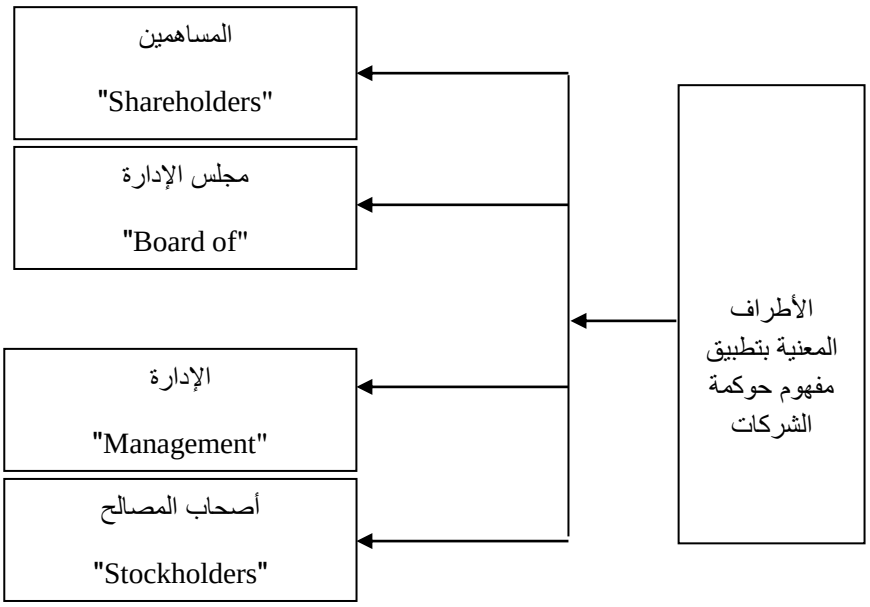
[1] OECD Principles and Annotation on Corporate Governance Arabic translation Page 11of36

المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات والمحددات الأساسية لتطبيقها:

الفرع الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، والشكل التالي يوضح هذه الأطراف:

الشكل رقم (01-04): الشكل التالي يوضح الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:



المصدر: محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، دار الإسكندرية ، 2006 ،ص 17 .

أولا-المساهمين Shareholders : وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

ثانيا-مجلس الإدارة Board of : وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح . ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

ثالثا-الإدارة Management : وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة. وتعتبر إدارة الشركة هي المسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

رابعا-أصحاب المصالح Stockholders : وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال، يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار.

ويجب أن نلاحظ أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة ، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفرادا أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثروا في سلوك الشركة.ففي الوقت الحالي، تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة الشركات وعادة ما لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ولكنهم قد يكونون أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارةالشركة، ويلعب الدائنون دورا هاما في عدد من أنظمة حوكمة الشركات ويمكنهم أن يقوموا بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة. كما يلعب العاملون دورا هاما بالإسهام في نجاح الشركة وأدائها في الأجل الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل لحوكمة الشركات ويتباين دور كل من هؤلاء الأطراف وتفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعا وذلك حسب الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة.[1]

الفرع الثاني : محددات حوكمة الشركات:

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المنظمات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هما: المحددات الخارجية والمحددات الداخلية ويمكن عرض هاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي :

أولا- محددات الخارجية:

- تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين للمنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع

[1] محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص17 ،18

الممارسات الاحتكارية والإفلاس ومكافحة الفساد)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق رأس المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على جميع منظمات المجتمع.

- وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحاميين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها).

- بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية إضافة إلى وجود جهاز قضائي شفاف وعادل وقادر على تحديد المسؤولية ومحاكمة مرتكبي المخالفات الإدارية والمالية وفي الأوقات السريعة والمناسبة.

- وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمات، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.[1]

ثانيا- المحددات الداخلية :

وتشمل على ما يلي :

1-القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة.

2-توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

3-الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي .

4- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.

5- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين .

6- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص ، وخاصة قدرته التنافسية.

7- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح .

8- خلق فرص العمل.[1]

[1] محمد ياسين غادر ، محددات الحوكمة ومعاييرها ، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان ، طرابلس-لبنان ، 15 ،17 ديسمبر 2012 ، ص 16 .

المطلب الثالث:أهمية و أهداف حوكمة الشركات:

الفرع الأول: أهمية حوكمة الشركات:

تزداد أهمية حوكمة في إدارة الشركات من أجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية الواردة في القوائم المالية المنشورة وذلك بغرض حماية مستخدمي القوائم المالية خاصة المساهمين والمتعاملين في سوق الأوراق المالية.

أولا- أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:

- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين.

- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين.

- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين (بالأخص المستثمرين الأجانب) لتمويل المشاريع التوسعية، فإذا كانت الشركات لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية، يمكنها ثقة المستثمر المحلي وبالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل.

- تحظى الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم،ولذلك نجد المستثمرين في الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة جيدا، قد يقوموا بالتفكير جيدا قبل بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى عندما تتعرض لأزمات مؤقتة تؤدي إلى انخفاض أسعار أسهمها لثقتهم في قدرة الشركة على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك الشركات قادرة على الصمود في فترة الأزمات.

ثانيا- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين:

-تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.

- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه الشركات.

---

[1] مدحت محمد محمود أبو النصر ، الحوكمة الرشيدة ، فن إدارة المؤسسات عالية الجودة ، دار الكتب المصرية ، القاهرة-مصر ، الطبعة الأولى 2015 ، ص 59 .

والخلاصة أن تطبيق أي شركة مساهمة لمفهوم وقواعد ومبادئ حوكمة الشركات يحقق العديد من المزايا منها:

-تخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفضائح المالية والإدارية التي تواجهها الشركة.

- زيادة درجة كفاءة أداء الشركة مما ينعكس على معدلات الربحية ودفع عجلة التنمية في المجتمع.

- جذب الاستثمارات سواء كانت استثمارات محلية أو استثمارات أجنبية.

- زيادة قدرة الشركة على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة.

- زيادة الشفافية والدقة في القوائم المالية مما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات الاقتصادية.

- يتيح تقدم الشركة وجذب العديد من الاستثمارات المحلية والأجنبية إلى زيادة معدلات النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية وزيادة فرص العمل والتشغيل في المجتمع والمساهمة في حل مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم دول العالم.[1]

الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات:

إن الممارسة الجيدة للحوكمة في الشركات سيساعدها على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

-حماية حقوق المساهمين وتحقيق عائدهم وذلك بتبني معايير الشفافية في التعامل معهم لمنع حدوث الأزمات الاقتصادية.

- منع المتاجرة بالسلطة في الشركة وذلك من خلال ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة الإدارة أمام المساهمين.

- ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبية والمراجعة.

- الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة .

- تحسين الإدارة داخل الشركة والمساعدة على تطوير الإستراتيجيات وزيادة كفاءة الأداء.

- إدارة المخاطر المختلفة وذلك من خلال إدارة ذات كفاءة وفعالية للمخاطر إضافة لوجود نظام رقابة داخلية يعمل بالتنسيق مع المراجع الخارجي.

[1] شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 ، ص 23

- تحقيق ميزة تنافسية للشركة من خلال إضافة قيمة لها في القطاع أو السوق الذي تعمل فيه، حيث يتم من خلالها التعرف على نقاط القوة والضعف في الشركة وفعاليتها مع الفرص والتهديدات البيئية.[1]

خاتمة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري لحوكمة الشركات، بدءا بنشأة ودوافع ظهور حوكمة الشركات كما ذكرنا نظريات ومبادئ ومحددات حوكمة الشركات وصولا إلى أهميتها وأهدافها، حيث بدأت دول العالم تدرك أن مستقبل اقتصادياتها ومصدر ثرواتها يرتبط ارتباطا وثيقا بالإجراءات السليمة لحوكمة الشركات، فوجود نظام شفاف وعادل في الأسواق الحكومية ومعاملة نزيهة لجميع أصحاب المصالح من العوامل المهمة للمؤسسات السياسية على حد سواء وتعتبر أيضا من العوامل الحاسمة بالنسبة لاقتصاديات السوق السليمة.

[1]حمزة العرابي، إيمان نوارة ، دور إدارة الجودة في تعزيز حوكمة الشركات، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة2 العدد 14 (جوان 2014) ،ص 19 ،20 .

مقدمة الفصل:

حوكمة الشركات عبارة عن مصطلح تم البدء في استخدامه مع بداية عقد التسعينات، حيث تزايد استخدامه بشكل واسع في المراحل الأخيرة و أصبح شائع الاستخدام خاصة في المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات المتسارعة التي تميز محيط الأعمال، فإن المؤسسات الجزائرية مهما كانت طبيعتها و حجمها تجد نفسها مجبرة على البحث عن ميزة أو مزايا تنافسية، و ذلك من خلال حصولها عل مصادر تساهم في تحقيق تفوقها المطلوب من أجل تقديم منتجات تلبي حاجات المستهلكين الحالية و المستقبلية بالشكل المناسب، فإشباع حاجات المستهلكين أصبح من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بهدف التوسع في السوق . و إن الأمر لا ينتهي بمجرد حصول المؤسسة الصناعية على ميزة تنافسية، و إنما يتطلب منها أيضا السعي دوما و بشكل مستمر إلى تنميتها بهدف الحفاظ عليها.

و في هذا الفصل سيتم التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل حول الميزة التنافسية
- المبحث الثاني: تنافسية المؤسسة الاقتصادية
- المبحث الثالث: علاقة حوكمة الشركات بتنافسية المؤسسات الاقتصادية

المبحث الأول: مدخل حول الميزة التنافسية:

يشغل مفهوم الميزة التنافسية حيزا و مكانة هامة في كل من مجالي الإدارة الإستراتيجية و اقتصاديات الأعمالّ، فهي تمثل العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة بالمنافسة، و يعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل الأصول و المهارات التي تمتلكها المؤسسة بكفاءة و جودة عالية على منافسيها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية.

يمكن القول أن مفهوم الميزة التنافسية أصبح بشكل ثورة حقيقة في إبداع الأعمال، على المستوى الأكاديمي و العلمي و للتعرف على الميزة التنافسية نعرض بعض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات النظر لأصحاب الاختصاص.

- تعريف M.PORTER: يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق أكثر فعالية مكنة تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون من

مقدورها تجسيد هذا [i]الاكتشاف ميدانيا ، و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.[1]

- تعريف علي السلمي: وهو ما يؤكده في تعريفه للميزة التنافسية على أنها " مجموعة المهارات و التكنولوجيات و القدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها و استثمارها بهدف إنتاج قيم و منافع للعملاء أعل مما يحققه المنافسون، و تأكيد حالة من التميز و الاختلاف فيها بين المؤسسة و منافسها " .[2]
- كما يعرفها CORBINS بكونها " هي القدرة و التنافسية للمنتجين المحليين أو الأجانب فيما يخص الحصول على أكبر الحصص السوقية " .[3]
- كما يعرفها (د. مصطفى محمود 13:2006) بأنها القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر الماسب و في الوقت المناسب ، و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشآت الأخرى. [4]
- بينما عرفها FAKEY حسب ما أشار (LON AND PRAVEEN 2010) على أنها أي شيء يمكن أن تتميز به المنضمات إيجابيا أو يميز منتجاتها عن المنافسين من وجهة تظر العملاء أو المستخدمين النهائيين لهذه المنتجات المتميزة .[5]
- فالميزة التنافسية عند (Mc Gahan, 1994 :120) هي " أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة و فاعلية مقارنة بالمنافسين " و الكاتبة بهذا التعريف تربط الميزة التنافسية بمقاييس عامة غير محددة، ولا توضح كيف أن الكفاءة (إنجاز المخرجات بأقل من المدخلات) أو الفاعلية (إنجاز الأهداف من خلال الموارد المتاحة) يمكنها تحقيق الميزة التنافسية . [6]
- يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.[7]

---

[1] سمية بن عامر بوران ، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الطبعة الأولى ،2015، ص98 .

[2] وليد بن التركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، مكتبة الوفاء القانونية الإسكندرية، الطبعة الأولى 2016 ، ص115 .

[3] بن قرين جمال ، تنافسية البنوك الجزائرية في ظل تحديات تطوير وتنويع آليات الخدمات المصرفية والتحرير المصرفي ، أطروحة الدكتوراه ، جامعة تلمسان ، 2018 ،ص

[4] المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مؤتمر ، "رأس المال الفكري العربي نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير" بالتعاون مع معهد الإدارة العامة ، عمان ، الجزء الأول ، 2014 ، ص132 .

[5] مصطفى يوسف كافي ، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ،ألفا للوثائق-نشر استراد وتوزيع الكتب ، قسنطينة الجزائر الطبعة الأولى ، 2017 ، ص211 .

[6]محي الدين القطب ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى 2012 ، ص79

[7] مصطفى محمود ابوبكر ، مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2008 ، ص13 .

- من خلال هذه التعاريف السابقة يمكننا القول بأن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية عندما تتوصل إلى الحيازة على عوامل التفرد في منتوج معين ، و تحقق من وراء ذلك مكاسب تجعلها تحتل مكانة هامة في السوق.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية و أبعادها.

الفرع الأول:أنواع الميزة التنافسية.

يوجد نوعين رئيسيين من المزايا التنافسية، و التي من خلالها تحقق المؤسسة مركزا رياديا، و تمتلك حصة سوقية كبيرة عن منافسيها، و يتمثل هذين النوعين من المزايا التنافسية في التكلفة الأقل ، و ميزة التميز.

أولا: ميزة التكلفة الأقل (تخفيض التكلفة).

أي أن تسعى المنظمة إلى أن تكون منتجاتها أقل تكلفة في السوق، إذ تتميز بقدرتها على إنتاج و بيع المنتجات ذاتها بأسعار أقل من المنافسين.[1]

و يرى مايكل بوتر أن ميزة التكلفة الأقل في تعريفها أن المؤسسة تحوز ميزة التكلفة الأقل، إذ كانت تكاليفها المتراكمة للأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين. و لكي تتوصل المؤسسة إلى تحقيق هذه الميزة ، فإنها تعتمد على مراقبة عوامل تطور تكاليف و المتمثلة في:

- مراقبة التحكم - مراقبة التعلم - الروابط - مراقبة الإلحاق - مراقبة الرزنامة - مراقبة الإجراءات - مراقبة التعلم - مراقبة التوقع - مراقبة العوامل الحكومية و السياسية .[2]

ثانيا: ميزة التميز.

التميز: يعني قدرة المنظمة على تقديم منتج متميز و فريد ذي قيمة مرتفعة من و جهة نظر الزبون تتضمن جودة أعلى ، و خصائص فريدة و خدمات ما بعد البيع . و هناك مصادر عدة للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأسمال الفكري و القدرات التنظيمية.[3]

- و تتميز مؤسسات أخرى بقدرتها على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات فيها شيء ماله قيمة لدى العملاء بحيث تنفرد به عن المنافسين.

---

[1] حسين وليد حسين عباس ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى ، 2015 ، ص144 -145 .

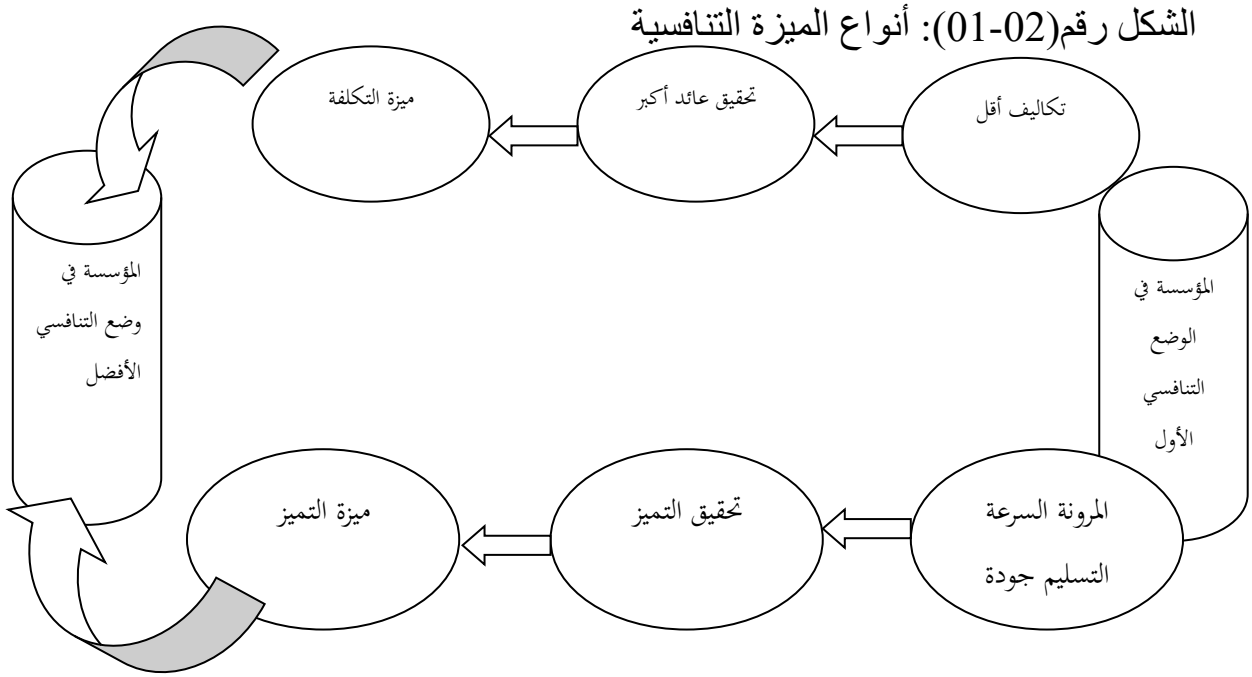
[2] سمية بن عامر بوران ، مرجع سبق ذكره ، ص98 .

[3] عبد الناصر علك حافظ ، حسين وليد حسين عباس ، الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة ، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان 2010 ، الطبعة الأولى 2016 ، ص114 .

و تكون المؤسسة متميزة عن المؤسسات الأخرى إذا تمكنت من الحصول على الخصائص فريدة لمنتجاتها و خدماتها تجعل الزبون يتعلق بها، و يرتبط عبر تلك الخصائص القيمة التي يحصل عليها من استخدام تلك السلع و الخدمات و من أجل تحديد عوامل التميز و اختيار الاستراتيجيات التي تسمح لها بذلك فإن على المؤسسات التي تبحث عن التمييز:

- تحديد الأفراد المسؤولين عن عملية الشراء داخل المنظمات العائلات المستهلكة.
- تحديد سلسلة القيمة للعميل.
- تحديد خصائص و معايير الشراء لدى العميل و سلوك الشراء لديه.
- تحديد العوامل الفعلية والمحتملة التي يمكن للمنظمة من خلالها التمييز و التفرد.
- تقييم التكاليف التي تسببها المصادر الحالية و المرتقبة للتمييز
- تقييم إمكانية الديمومة للميزة التنافسية للمنظمة.
- تخفيض التكاليف خاصة تلك المتعلقة بالأنشطة التي لا تؤثر على مستوى التفرد و التمييز للمنظمة.[1]

الشكل رقم(02-01): أنواع الميزة التنافسية



المصدر:زرزار العياشي،غياد كريمة، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية،مرجع سبق ذكره ص187 .

[1] وليد بن التركي ، مرجع سبق ذكره ، ص 122 -124 .

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

يشير الكثير من الباحثين و الدارسين إلى العديد من أبعاد الميزة التنافسية التي يمكن الاستناد عليها عند عملية قياس مدى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية و تشمل هذه الأبعاد:

الكفاءة المفوقة - الجودة المتفوقة - المرونة المتفوقة - السرعة المتفوقة - الإبداع المتفوق و الاستجابة المتفوقة لرغبات الزبائن (jones and George 23.2009) .[1]

و إن الرؤى و الأبعاد الفكرية التي تبلورت و لا تزال مفاهيم أساسية سمكن إعتمادها بوصفها أبعادا فكرية يستند إليها موضوع الميزة التنافسية ألا و هي:

أ- التحليل الاستراتيجي Strategic Analysic

ب- سلسلة القيمة Value Clain

ج- النظرة المستندة للموارد Resource Based View [2]

- و تتحدد الميزة التنافسية أيضا إنطلاقا من الأبعاد التالية:

حجم الميزة التنافسية

القيمة المدركة لدى العميل

نطاق التنافس [3]

و من و جهة نظر عدد من الباحثين يلخصون أبعاد الميزة التنافسية فيما يلي:

- Evans (1993) : التكلفة، الجودة، المرونة، التسليم، الإبداع.[4]
- Mistig BERG QUNIN(1998): الجودة، الإسناد، السمعة، التكلفة، التصميم.[5]
- Macmillan et tampo (1998) : التصميم، الجودة، المرونة، سهولة الاستعمال، الجمالية، الإبداع.[6]
- Best (1998) :التكلفة، التمييز، النمو، التحالفات، الإبداع.[1]

[1] مصطفى يوسف كافي ، مرجع سبق ذكره ، ص217 .
[2] محي الدين القطب ، مرجع سبق ذكره، ص82 .
[3] زرزار العياشي ، عياد كريمة ، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 2016 ،ص188 -190
[4] Evan william , Organization on theory now york : macmillan publishingco ,N1993
[5] Mintizberg , M. Et Quinn , J. The strategy procen concepts , context cases, , preritice –hall internatinal Inc ,USA , 1998 .
[6] Slack,R. Et wernrfelt,B. Competitive jonrnal of know ledge pratia, vol 3 N°(2) ,1998.

- Slack et wernerfelt : التصميم، الجودة، المرونة، سهولة الاستعمال، الجمالية، الإبداع.[2]

و نرى أن أهم أبعاد الميزة التنافسية التي اشترك فيها هؤلاء الباحثين (الكلفة، الإبداع، الجودة)

المطلب الثالث: خصائص و محددات الميزة التنافسية:

الفرع الأول: خصائص الميزة التنافسية.

عند التحدث عن خصائص الميزة التنافسية ، يأتي في المقام الأول موضوع ديمومتها ، و يلخص (الروسان 1997:36-37) خصائص و صفات الميزة التنافسية على النحو الآتي:

أ - إنها نسبية ، أي تتحقق بالمقارنة و ليست مطلقة.

ب - إنها تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين .

ج - إنها تنبع من داخل المنظمة و تحقق قيمة لها.

د - إنها تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها أو في قيمة ما تقدم للمشترين أ كلاهما.

ه - إنها يجب أن تؤدي للتأثير في المشترين و إدراكهم لأفضلية المنظمة و نحفزهم للشراء منها.

و - إنها تحقق لمدة طويلة و لا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها .[3]

و بالإضافة تتمثل خصائص الميزة التنافسية في كونها :

- تشتق من رغبات و حاجات الزبون.
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة و الفرص في البيئة.
- طويلة الأمد و صعبة التقليد من قبل المنافسين.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- تقدم التوجيه و التحفيز لكل مؤسسة. [1]

---

[1] Macmillan , hugh et tomoe, Mahen(2000), stratigic management : process, contentancl , implementation , Great Britain : oxfoicl univzrsity press.

[2] Best , armanda, competi titive advantage in learning organization, , MC Graw-Hill , USA , 1997.

[3] محي الدين القطب ، مرجع سبق ذكره ، ص82 .

الفرع الثاني: محددات الميزة التنافسية.

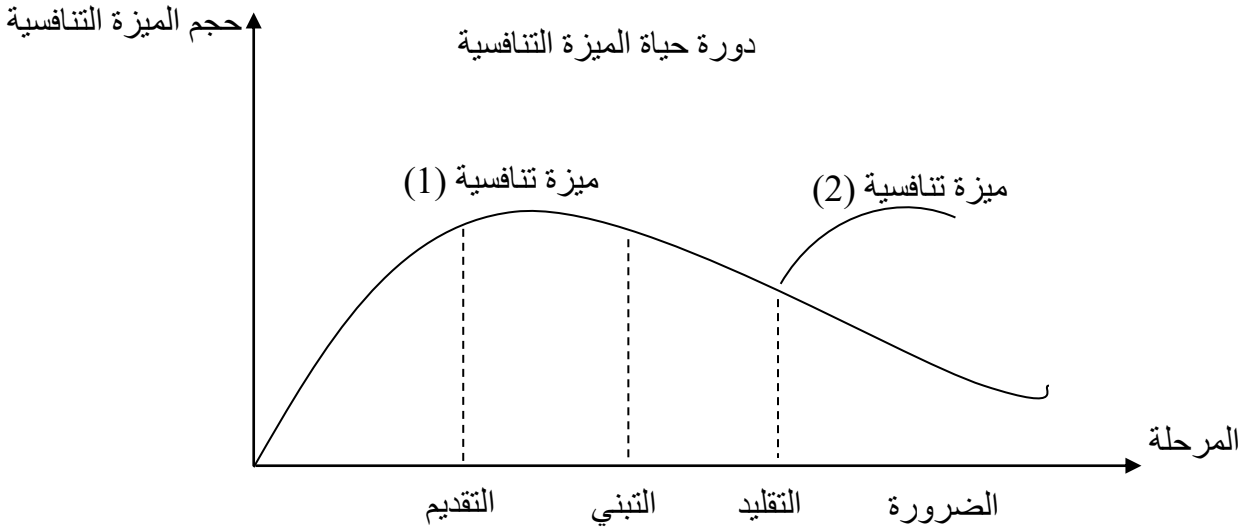
حدد نبيل مرسي خليل في كتابه الميزة التنافسية في مجال الأعمال " متغيرين " هامين و هما حجم الميزة التنافسية و نطاق التنافس.

أولا: حجم الميزة التنافسية:

تحقق الاستمرارية للميزة التنافسية للمؤسسة (إذا كان بإمكانها المحافظة عليها سواء ميزة التكلفة الأقل او ميزة تمييز المنتج) . في ظل مواجهة المنافسين الموجودين في قطاع النشاط ، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها . و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى.

كما هو مبين في الشكل الموالي:[2]

الشكل رقم(02-02):دورة حياة المنتوج:



المصدر: نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية المؤسسة(دراسة حالة الشركة الوطنية للخطوط الجزائرية)مذكرة ماجستير ،غير منشورة إدارة أعمال ،كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر،2002-2003 ،ص62

[1] سمية بن عامر ، مرجع سبق ذكره ، ص99 .

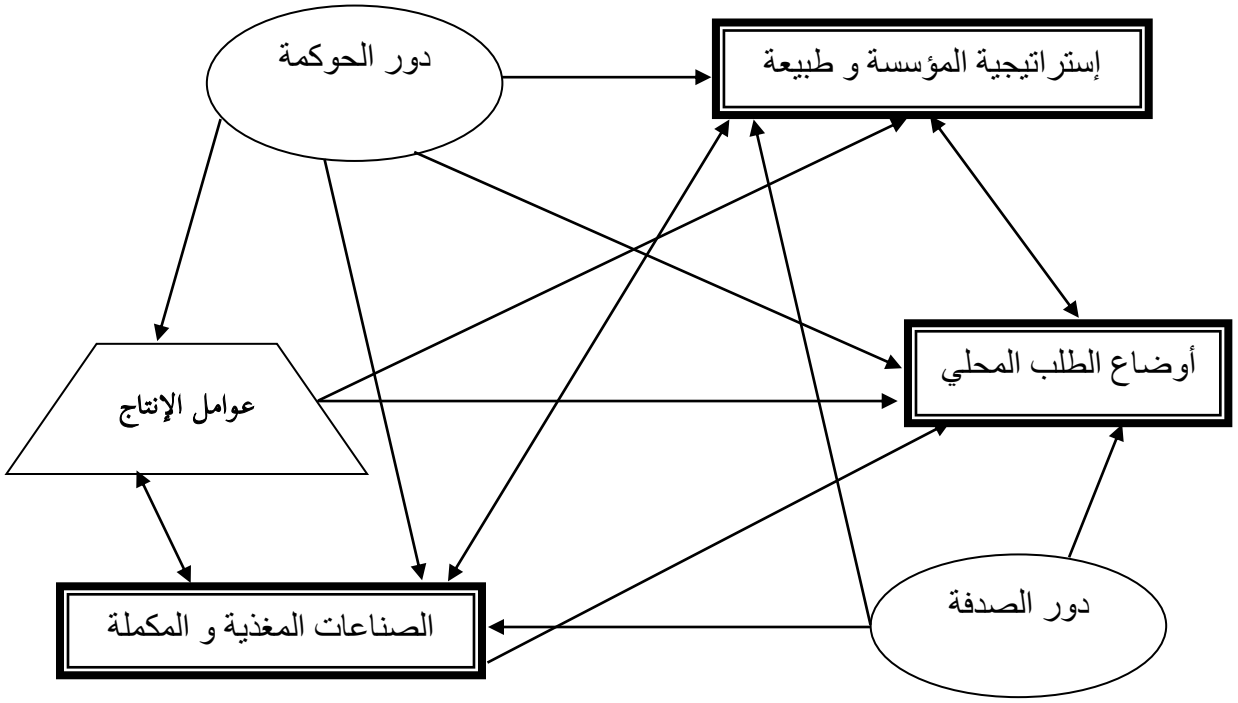
[2] نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998 ،ص 85 .

ثانيا: نطاق التنافس

و يقصد به مدى التوسع الذي تتصف به السوق الطي تنشط به المنظمة، بالإضافة إلى مدى اتساع الأنشطة و العمليات التي تكسب المنظمة ميزة تنافسية ضد منافسيها، و يمكن أن يشمل نطاق التنافس بعد السوق و بالتالي يكون على المنظمة الاختيار مابين القيام بالتركيز على جزء من السوق أو استهداف السوق كاملة . و كذلك يمكن أن يشمل نطاق التنافس البعد الرأسي أي مدى تكامل المنظمة راسيا سواء إلى نشاطات الموردين أو نشاطات الموزعين و كلما زادت درجة التكامل الرأسي كلما كبر حجم الميزة التنافسية للمنظمة ، و الجانب الثالث نطاق التنافس هو الجغرافي أي أنه كلما كانت الأنشطة المنظمة موزعة جغرافيا كلما زاد ذلك من إمكانية زيادة حجم الميزة التنافسية للمنظمة كما يمكن أن تستفيد منه من مزايا نسبية لتلك المناطق الجغرافية التي تنشط فيها ، و الجانب الرابع هو صناعة غير صناعتها الرئيسية فإنه يمكن لها الاستفادة من مزايا تنافسية أكبر نتيجة الاستخدام الأمثل للمهارات المشتركة بين الصناعات التي تنشط بها و التي تكون متوفرة لدى المنظمة.[1]

ـــ و لقد وضع بورتر مجموعة من المحددات للميزة التنافسية و يمكن توضيحها فيما يلي:

الشكل رقم(02-03): محددات الميزة التنافسية



المصدر M.Porter competitive strategy : techniques for analyzing inclustries and .competitors the free press(1890) p127

[1] وليد بن التركي ، مرجع سبق ذكره ، ص121 .

المبحث الثاني : تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

الميزة التنافسية هي أن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها و يساعد على جلب العملاء إليها و سرقة أضواء النجومية في قطاع الأعمال، و الميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أ لسنوات عدة، فقد تتمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية و مكانة هامة و إن هدف المؤسسات الحديثة هو الحصول على ميزة تنافسية متواصلة في السوق الذي تنشط فيه.

المطلب الأول: تعريف تنافسية المؤسسة.

لقد اختلف معظم الاقتصاديين و الهيئات الاقتصادية الدولية على تحديد مفهوم محدد ودقيق للتنافسية، و ظهر الاهتمام مجددا بمفهوم التنافسية مع بداية التسعينات و ظهور النظام الاقتصادي العالمي الجديد الذي يشمل جميع نواحي النشاط الاقتصادي للمؤسسات الاقتصادية.

- و يقصد بالتنافسية بأنها " القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة و السعر المناسب و في الوقت المناسب، و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى. [1]
- " تنافسية المؤسسة هي قدرتها على تزويد المستهلك بالسلع و الخدمات بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين الأخرين في السوق العالمية، في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة ". [2]

- " تعرف منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OCDE)[3] التنافسية على أنها المدى الذي من خلاله تنتج الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة و العادلة، منتجات وخدمات تنافس في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة الدخل الحقيقي لأفرادها في الدخل الطويل".[4]

- التنافسية هي المهارة أو التقنية أو الموارد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من

[1] خالد مصلح حسين الرقيب ، دور نظم المعلومات في تطوير الميزة التنافسية ، رسالة ماجستر في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009،ص43 .

[2] التنافسية وتجربة الأردن ، التكتلات الاقتصادية العالمية ودخول الأردن في اتفاقيات دولية ،ص2 الموقع
. Net/net/management/articles.http://www

[3] Organisation de coopération et dévalopement economique

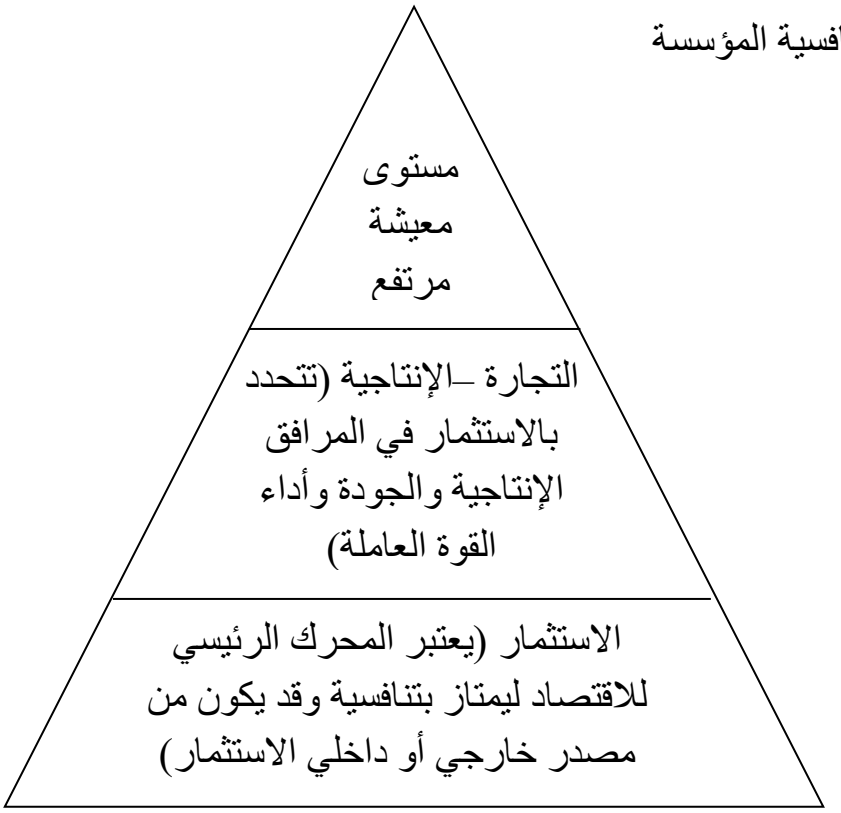
[4] نوير طارق ، دور الحكومة الداعم للتنافسية حالة مصر المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، 2002 ، ص05

وجهة نظر العملاء الذي يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الأخرون. [1]

- تنافسية المؤسسة معتمدة على الجودة كخطوة أساسية في تحقيق القدرة على التنافس عالميا.[2]

- يقصد بالمنافسة " الجهود، الإجراءات الابتكارات، الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية، التسويقية، الإنتاجية، الابتكارية، و التطويرية التي تمارسها المؤسسة من أجل الحصول على شريحة أكبر و رقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها ". [3]

الشكل رقم(02- 04): هرم تنافسية المؤسسة



المصدر: حسب تحديد المجلس الأمريكي لسياسة التنافسية في شكل مؤشرات تشكل في مجمعها هرم التنافسية، زرزار العياشي،مرجع سبق ذكره ص167

من مجمل ما سبق ذكره نستنتج أنه المؤسسات التي تريد البقاء و الزيادة في محيط يتميز بالتحولات و شدة المنافسة، بتطلب منها مجموعة من الكفاءات (التنظيمية، و التسييرية،

[1] عبد الكريم صالح حمران ، مفهوم التنافسية ومؤثراتها، الركن الأخضر مقالات من ركن الاقتصاد ، 2008 من الموقع التالي: www.grenc.com/show-article-main

[2] SOORCE : INTERNET ,SITE :http://nafhom. Com/press2/Com p76.

[3] زرزار العياشي، غياد كريمة ، مرجع سبق ذكره ، ص165 .

و التكنولوجية.... إلخ) الضرورية التي تمكنها من تحقيق أهدافها، المتمثلة في تلبية حاجات و رغبات الزبائن المستهلكين و السهر على إرشادهم بفعالية و نجاعة تعكس تنافسيتها و مدي قدرتها على مقاومة المنافسة ، و يتضح أن مفهوم التنافسية يشمل عدة أبعاد كالقدرة على التصدير و الاستخدام الكفء لعوامل الإنتاج و زيادة الإنتاجية.

المطلب الثاني: مفهوم المؤسسات الاقتصادية و أهدافها.

الفرع الأول: مفهوم المؤسسات الاقتصادية:

إن التطور الذي شهدته المؤسسة في طرق تنظيمها و أشكالها القانونية منذ ظهورها، و تشعب و اتساع نشاطها، صعب من مهمة إيجاد تعريف شامل و دقيق لها.

و لقد قدمت للمؤسسة العديد من التعاريف ، و يمكن أن نورد بعضها :

- يعرف G.Bressy المؤسسة بأنها " عبارة عن تنظيم اقتصادي مستقل، يمتلك إمكانيات بشرية و مادية توفق فيما بينها بغية إنتاج سلع و خدمات موجهة للبيع ".[1]
- المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطاره القانوني و الاجتماعي، حيث يقوم بإنتاج سلع أو خدمات، وفق أهداف اقتصادية مضمونة معينة[2].
- و يمكن تعريفها على أنها " الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها ".[3]
- كما يعرفها مكتب العمل الدولي على أنها: " كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي و لهذا المكان سجلات مستقلة ".[4]
- و تعرف المؤسسة كذلك على أنها كل وحدة قانونية، سواء كانت شخصا طبيعيا أو شخصا اعتباريا تتمتع باستقلالية اتخاذ القرارات، و تنتج سلعا و خدمات قابلة للتسويق[5].

و حسب Pierre Lauzelc فهو يعطي مفهومين للمؤسسة، فأما المفهوم الأول يتناول المؤسسة على أنها مجموعة أعضاء مترابطين فيما بينهم، منظمون حسب غايات محددة لتأدية وظائف معينة أنشئت من أجلها، بتنفيذ عمليات معقدة و متشابكة نوع ..... تؤدي

---

[1] Bressy Gilles Christion , « Economie de l'entreprise » Ed Sirey economie et Gestion , paris , 1990 ,p1

[2] يوسف مسعداوي ، أساسيات في إدارة المؤسسات ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، الطبعة الثانية 1993 ، ص24 .

[3] عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، الطبعة الثانية 1993 ، ص24 .

[4] عمر صخري ، مرجع سبق ذكره ، ص25 .

[5] Yves-Frédéric Livian : Organisation théorae et pratique , Dunod , paris 1998 , p19

إلى عملية التسليم في سوق السلع و الخدمات ، حيث أن البيع هو النتيجة الختامية، بينما المفهوم الثاني فيعتبر المؤسسة كتكتل أو تجمع إنساني متسلسل يستعمل وسائل فكرية، مادية، ماليو، بغية استخراج، تحويل،نقل، توزيع ثروات أو إنتاج خدمات طبقا لأهداف موضوعة و مسطرة من طرف الإدارة سواء كانت فردية أم جماعية، بإدخال مجموع العوامل المحددة للربح و للمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة. [1]

- و في النهاية يؤول تعريف المؤسسة إلى مخرج واحد و يصب في معنى واحد، يتمثل فيما يلي:
- " تعرف المؤسسة على أنها منظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها قرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية و المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زماني و مكاني. [2]

الفرع الثاني:أهداف المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها من أجل بقائها و استمرارها و هي تتمثل فيما يلي:

أ- الأهداف الاقتصادية: و تتمثل هذه الأهداف في :

- تحقيق الربح.
- الاستمرار في السوق و النمو فيه.
- زيادة الإنتاج كما و كيفا لإشباع حاجات المجتمع. [3]

ب- الأهداف الاجتماعية: من بين الأهداف الاجتماعية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية على تحقيقها ما يلي:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور.
- تحسين مستوى معيشة العمال.
- توفير تأمينات و مرافق للعمال.
- تأهيل العمال.

ج - الأهداف التكنولوجية:

- البحث و التنمية : حيث مع تطور المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل و الطرق الإنتاجية علميا. [4]

---

[1] Farouk Bouyakoub : L'entreprise et le financement bancaire, casbah édition ,2000,p37 ,38

[2] عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية ، الجزائر بن عكنون ، 2000 ، ص25 .

[3] سميرة عميش ، محاضرات مقياس اقتصاد المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2016 ،ص5 .

[4] ناصر دادي عدون ، اقتصاد مؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الثانية 1998 ،ص 19-21 .

- تطوير التجهيزات: عملت بعض المؤسسات على تخصيص مصلحة خاصة بهذه المهمة وهي مصلحة البحث و التطوير و منها خصصت لها مبالغ مالية كبيرة بهدف الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية و أحسن وسيلة مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج و رفع المردودية الإنتاجية فيها و هذا ما يجعل المؤسسة على أحسن من منافسيها. [1]

د ـ الأهداف الثقافية و السياسية: و تتمثل هذه الأهداف في:

- العمل على رفع المستوى التكويني و المهني للعمال.
- العمل على خلق طبقة عالمية ذات مستوى واعي.ـ تحكم الدولة في مختلف أسواقها الداخلية و الخارجية .
- جعل الدولة في مصاف الدول المتقدمة. [2]

حيث توفر المؤسسة الاقتصادية لعمالها الاستفادة من الوسائل الترفيهية و الثقافية بالمسارح و المكتبات... باعتبارها أن هذا الجانب له تأثير على مستوى العامل الفكري وأيضا الوظيفي بتحسين مستواه، و بالتالي تحسين نوعية عمله و درجة أدائه داخل المؤسسة و كذلك تدريب العمال المبتدئين من خلال إعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل بشكل يسمح باستغلالها استغلالا عقلانيا.[3]

المطلب الثالث : تصنيف المؤسسات الاقتصادية وأهميتها :

الفرع الأول: تصنيف المؤسسات الاقتصادية:

- في ظل الأنظمة الاقتصادية المختلفة تأخذ المؤسسات الاقتصادية أشكالا متعددة ، ولتسهيل دراستها تم تصنيفها حسب مجموعة من المعايير المختلفة نذكر أهمها :

أولا: حسب المعيار القانوني .

ثانيا: حسب معيار الحجم .

ثالثا: حسب طبيعة الطابع الاقتصادي .

رابعا: حسب الملكية .

[1] عمر صخري ، مرجع سبق ذكره ،ص31 .
[2] سميرة عميش ، مرجع سبق ذكره ، ص5 .
[3] ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص20 .

أولا :حسب المعيار القانوني :

تصنف المؤسسات حسب الشكل القانوني إلى نوعين وهي كالتالي: مؤسسة فردية، و مؤسسات شركات.

المؤسسات الفردية: (الأفراد) الشخصية القانونية للمؤسسة و تتطابق مع شخصية رجل الأعمال.[1]

و المؤسسة الفردية أيضا هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة، حيث يتميز هذا النوع بالسهولة في التنظيم و الإنشاء، كما أنن صاحب المؤسسة هنا يكون هو المسؤول الأول و الأخير من نتائج أعمال هذه المؤسسة ، و يقوم كذلك بإدارة و تنظيم و تسيير المؤسسة، وهذا ما يسهل العمل و اتخاذ القرار.

مؤسسة الشركات: هي عبارة عن مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة، و تنقسم هذه الشركات إلى نوعين: شركات أشخاص و شركة أموال. [2]

- شركة أشخاص: و تضم حسب القانون التجاري الجزائري شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة و شركات المحاسبة. [3]
- شركة الأموال: و هي الشركات التي تقوم على الاعتبار المالي، و يكون الخطأ المتعلق بتوظيف الأموال محدودة . و المسؤولية محدودة بمقدار المساهمة بهدف هذا النوع من الشركات إلى جمع أكبر عدد من الأموال، و ينقسم إلى ثلاثة أنواع: شركة المساهمة، شركة التوصية بالأسهم، شركة ذات المسؤولية المحدودة. [4]

ثانيا :حسب معيار الحجم :

- يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب حجمها تبعا للمعايير التالية:

المؤسسات الصغيرة: (الصغيرة جدا IPE) و هو الصنف الأكثر انتشارا في أغلب اقتصاديات الدول، و يتراوح عدد العمال في هذا النوع من المؤسسات بين 1 و 5 عمال.[5]

---

[1] هند محمد مظلوم ، نيبال فيصل عطية ، إدارة المؤسسات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن ، الطبعة الأولى 2016 ، ص40 .

[2] عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثالثة ، 2003 ، ص3 .

[3] يوسف مسعداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص40 .

[4] خالد هادفي ، دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التغيير للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستر في علوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013 ، ص194 .

[5] أحلام مبخي ، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك ، مذكرو مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة قسنطينة ، 2007 ، ص15

- المؤسسات الصغيرة (PE) و المتوسطة (ME): حسب ما جاء في القانون 17-02 ، فان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية، تعرف بأنها مؤسسة إنتاج السلع و الخدمات و تتوفر فيها ما يلي:
- تشغل من واحد (1) إلى مائتين و خمسين (250) شخصا:
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايير دينار جزائري ، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية (1) مليار دينار جزائري.
- تستوفي معيار الاستقلالية كما سنحدده لاحقا.

و يشكل تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما هو منصوص عليه في القانون 17-02 مرجعا لمنع كل أشكال الدعم و المساعدة المنصوص عليها في هذا القانون لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ومرافقتها و لجمع البيانات و معالجة الإحصائيات. كما هو يجب على المنظومة الإحصائية الوطنية إعداد تقارير دورية و ظرفية تتعلق بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كما هي معرفة أعلاه. [1]

المؤسسات الكبيرة:

ارتباط ظهورها بالثورة الصناعية و انتشار التخصص و تقسيم العمل. هي كثيفة رأس المال و عالية التكنولوجيا، و تشغل أكثر من 250 عامل، و تأخذ شكل شركات مساهمة، و تتميز بالقدرة على تجميع رؤوس ّأموال ضخمة بالاكتتاب العام، و منها الشركات المتعددة الجنسيات. [2]

و كما يكون للحجم في هذا النوع من المؤسسات تأثيرا كبيرا على طبيعة التنظيم و على نمط العلاقات بين الإدارات، فالمؤسسات ذات نفس الحجم يكون لها سلوك تنظيم متماثل و يمكن الاعتماد على المعايير التالية: عوامل الإنتاج، حجم النشاط و عامل المردودية.

- عوامل الإنتاج: (وسائل الإنتاج) في هذه الحالة يكون التصنيف على أساس عدد العمال أو قيمة رأس المال.
- حجم النشاط: على سبيل المثال حسبه يمكن استعمال النتاج، رقم الأعمال و المشتريات
- عامل المردودية (الإيرادات): هنا تستعمل الأرباح و القيمة المضافة مثلا، إضافة إلى الفائض الإجمالي للاستغلال. [3]

ثالثا: حسب طبيعة الطابع الاقتصادي:

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه و عليه نميز هذه الأنواع:

---

[1] الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي ، يومي 06 /07 ديسمبر 2017 ، ص2-3 .

[2] يوسف مسعداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص49 -50 .

[3] د.م الديوان الوطني للتعليم والتكوين تم الاطلاع عليه بتاريخ 2019/ 03/14 ، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: www. Onefcl. Com. Dz

ـــ المؤسسات الصناعية: هي المؤسسات التي تقوم باستخراج أو تحويل المواد الّأولية إلى سلعة مادية و تنقسم إلى:

- مؤسسة الصناعية الثقيلة أو الإستخراجية: كمؤسسات الحديد و الصلب....الخ. تعتمد على رؤوس أموال كبيرة كما تتطلب أيضا توفر مهارات و كفاءات عالية.
- مؤسسات الصناعية التحويلية أو الخفيفة: كمؤسسات الغزل و النسيج، مؤسسات الجلود....الخ.[1]
- مؤسسات الفلاحة: و تجمع المؤسسات المتخصصة في كل من الزراعة بمختلف أنواعها و منتجاتها، و تربية المواشي بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري و غيره من النشاطات المرتبطة بالأرض و الموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك و عادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم.[2]
- مؤسسات الخدمات: و هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، مؤسسات النقل، و مؤسسات البريد و المواصلات و المؤسسات الجامعية....إلخ .[3]
- المؤسسات المالية: هي مؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، مؤسسات التأمين و مؤسسات الضمان الاجتماعي.[4]

رابعا: حسب الملكية:

- تصنف المؤسسات طبق بهذا المعيار حسب طبيعة الملكية رأس المال فيما يلي:
- المؤسسات العمومية: (العامة)

و هي الهيئات، الوزارات، المؤسسات و الأجهزة الأخرى التابعة للدولة و التي تعمل على إعادة و تقديم الخدمات و السلع للموظفين، و تعود ملكية هذه المنظمات للدولة ، و هنالك أنشطة مشتركة بين منظمات حكومية، و القطاع الخاص في تأسيس و إدارة منشأة معينة تنتج في الغالب السلع، و يطلق على هذه الشراكة مع القطاع الخاص بالقطاع المشترك .[5]

- المؤسسات الخاصة: و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها لأشخاص الخواص بهدف تحقيق الربح، و تتمتع باستقلالية التامة دون تدخل مباشرة من السلطات العامة.[6]
- المؤسسات المختلطة: و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة و القطاع الخاص معا، الشركات المختلطة هي " الشركات التي تملك الدولة جزء من رأس المال لغالب لا يقل عن 51% و الباقي يملكه المواطنون و الخواص.[7]

---

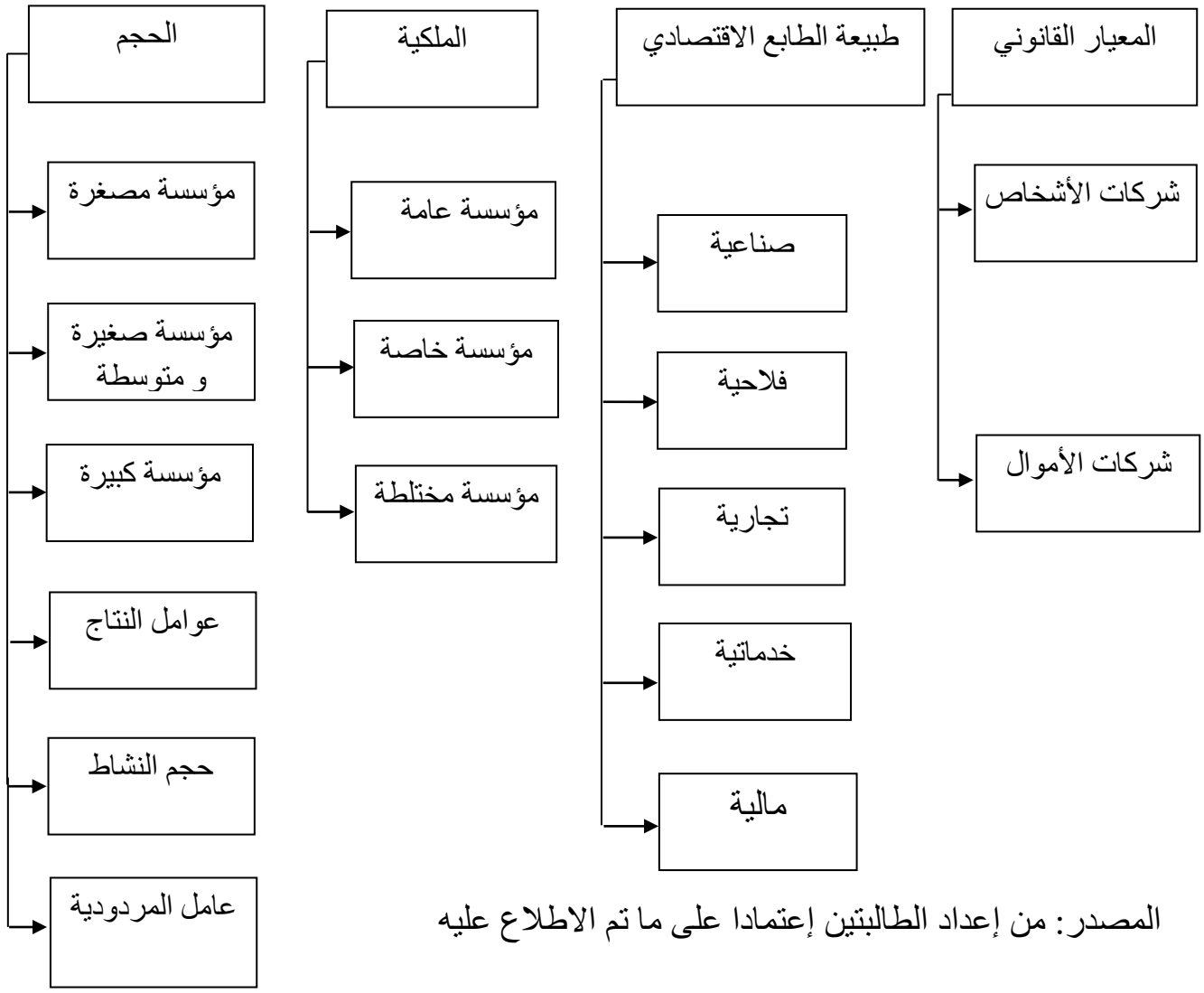
[1] عمر صخري ، مرجع سبق ذكره ، ص30 .
[2] ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص70 .
[3] خالد هادفي ، مرجع سبق ذكره ، ص28 .
[4] يوسف مسعداوي ، مرجع سبق ذكره ، ص46 .
[5] هند مظلوم ، نيبال فيصل عطية مرجع سبق ذكره ، ص41 .
[6] عمر صخري ، مرجع سبق ذكره ، ص31 .
[7] صالح خالص ، المبادئ الأساسية للمحاسبة العامة والمخطط المحاسبي الوطني ، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية ، بن عكنون- الجزائر ، 1997 ، ص15 .

- المؤسسات التجارية: (تابعة للطبيعة الطابع الاقتصادي)

و هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري ، كمؤسسات الجملة و المرفق، مؤسسات روقة الجزائرية....إلخ. [1]

يمكن تصنيف الأصناف السابقة للمؤسسة الاقتصادية في الشكل التالي:

شكل رقم(02-05): أصناف المؤسسات الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالبتين إعتمادا على ما تم الاطلاع عليه

[1] خالد هادفي ، مرجع سبق ذكره ،ص28 .

الفرع الثاني: أهمية المؤسسة الاقتصادية:

للمؤسسة أهمية كبيرة و لها تأثير واسع في حياتنا، سواء كان ذلك بإرادتنا أو للضرورة الاجتماعية و الحياتية نظرا للأهمية التي تلعبها و المتمثلة فيما يلي :

ـــ تخلق الظروف و الأجواء و القواعد و الأسس التي تعيش فيها و تعمل من خالها و بالتالي فإنها تمثل العنصر الأساسي في بقاء مجتمعاتنا و استمرارها.

ـــ المؤسسة هي الوحدة التطورية الأساسية في إثراء ة تقدم البشرية كونه المستخدم و الموزع للمصادر و الموارد و الاختراعات بشكل يؤدي إلى إشباع حاجات الجنات الإنسانية بشكل واسع و متطور.

ـــ تمثل الوعاء الرئيسي للعديد من العمليات و الفعاليات الاجتماعية الأساسية مثل : التحضير، الاتصال، التدرج الاجتماعي، تكوين المفاهيم و العادات ، ممارسة السلطة، تحقيق أهداف المجتمع.....إلخ.

ـــ تمثل القيادات الرائدة في المجتمعات و بذلك فإنها تحمل مسؤولية الرقابة و التوجيه للمجتمعات المختلفة و قيادتها في المتاهات و مجاهل المستقبل، بما يوفر الأمان الاقتصادي و الاجتماعي للبشرية و الإنسان وتعتبر الوسيلة التي يتم من خلالها التخطيط ، ترشيد ، تعديل و تطوير مختلق جوانب الحياة.[1]

المبحث الثالث :علاقة حوكمة الشركات التنافسية بالمؤسسات الاقتصادية

يهدف هذا المبحث إلى مدى أهمية الحكومة في المؤسسات الاقتصادية وأثرها ودورها الكبير عليها ، وذلك لما لها من أثر ايجابي وفعال في تميز المؤسسات على اختلاف أنواعها ،وخلال هذا المبحث سوف نستنتج علاقة أثر الحكومة على المؤسسات الاقتصادية وأهم إسهاماتها وفوائدها للوصول إلى أفضل أداء.

المطلب الأول : دور الحكومة في تعزيز القدرة التنافسية

ـــ تعد الحكومة أحدى المتطلبات الجديدة لاقتصاديات الدول ولهذا الأسلوب أسسه ومقوماته القائمة على الاختصاص والشفافية وتعد حكومة الشركات وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين المقرضين ، وقد تبين الآن أكثر من أي وقت مضى أن تبني نظام شفاف وعادل يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة ، كما يؤدي إلى تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق والارتقاء باقتصاديات الدول إلى المستويات التنافسية الدولية .

تتجلى الحكومة الجيدة من خلال عمليات التطوير والتحديث و الرصد والمراقبة المستمرة لهياكل الشركة وإجراءاتها وبما يتضمن أن تكون المساءلة والشفافية والإنصاف والمسؤولية جزءا لا يتجزأ من عملية صنع القرار فالحكومة الجيدة لشركات ليست مجرد تجنيبها

[1] ناصر دادي عدون ، مرجع سبق ذكره ، ص24 .

الصدمات الكمالية ، كما أنها لا تعني التركيز على الآثار السلبية لسوء إدارة الشركات ، بل ينبغي أن تكون الفوائد الإيجابية للحكومة الرشيدة الشاغل الرئيسي للشركة .
تؤدي الحكومة إلى استقرار الأسواق المالية وتشجيع الاستثمارات والقدرة التنافسية والنمو الاقتصادي في الأسواق الناشئة ، كما تؤدي إلى الاستخدام الأفضل للموارد من اجل تعزيز التنمية الاقتصادية وخفض مستوى الفقر .
وللحكومة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد إذا تعمل على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية على المدى الطويل من خلال عدة طرق .
1ـــ التأكد على الشفافية في معاملات الشركة وفي أراءات المحاسبة والمراجعة المالية ، إذ أن الحكومة تقف في مواجهة أحد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها .
2 ـــ إجراءات حكومة الشركات تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة بما يساعد على جذب الاستثمارات شروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء الشركة .
3 ـــ إن تطبيق حكومة الشركات يقوي ثقة الجمهور في عملية الخصخصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها ، وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية للدولة [1]ـ
ـ وأما الفوائد التي تقدمها حكومة المؤسسات فهي :
زيادة القيمة السوقية للمؤسسة وتصنيفها .
زيادة القوة التنافسية وجذب مساهمين ومستثمرين جدد .
مصداقية أعلى وتعزيز ظروف تسهيلات الاقتراض وتكلفة رأس المال .
فرص استثمارية جديدة وأيضا جذب عمال أفضل.[2]

المطلب الثاني: دور الحكومة في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية :

ـــ في هذا المطلب نهدف إلى توضيح دور الحكومة المؤسسات في خلق قيمة الأطراف الآخذة (من منظور القيمة التشاركية) وكذا دورها في خلق القيمة للمساهمة (من منظور القيمة المساهماتية) لتحسين أدائها ورفع قيمتها .

الفرع الأول : دور الحكومة في خلق القيمة التشاركية (المشاركة):

ـــ تتعدد الآليات التي يمكن لحكومة المؤسسات التي تساهم بها في خلق القيمة للأطراف الآخذة ، وتتعدد أيضا الدور الذي تلعبه الحكومة في حماية مصالح هؤلاء بشكل سمح لها بالتوفيق بين الأطراف المختلفة وذلك من خلال:

[1] إدريس وائل السنوني ، أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية ،ى أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، أيار2016 ص47 -48 .
[2] يحياوي الهام ، بوحديدي ليلى ، الحوكمة ودورها في تحسين أداء المالي للمؤسسة الجزائرية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 05 ، 2014 ، ص64 .

أ- بناء الثقة مع المساهمين .
ب- احترام مصالح الأطراف الآخذة .
ج- الأخذ بعين الاعتبار المسؤولية الاجتماعية. [1]

كما اهتمت حكومة الشركات بمشاركة العاملين وهذا لما للمشاركة أهمية في بناء قدرة العاملين والتعرف على الفروق الفردية لديهم من خلال التشارك واستغلال الفرص المتاحة لتوظيف مهاراتهم وقدراتهم وهذا ما ينمي روح الانتماء الذي يصب في صالح العمل الإداري للمؤسسة وتتمثل أهمية المشاركة في خلق قيمة للمؤسسة الاقتصادية وتحسين آداءها فيما يلي :

- إن المرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرار يكونون أكثر مسؤولية عن تلك القرارات وتنفيذها ، حيث يصبحون أكثر التزاما في تحقيق الأهداف المترتبة على تلك القرارات .
- تؤدي مشاركة العاملين إلى تعدد جهات النظر وبالتالي تعدد الخيارات المتاحة أمام الإدارة .
- تحقق المشاركة هدفين استراتيجيين يتمثل الأول في تعديل بعض الاختلافات التي تظهر في النسق التنظيمي والناتجة بالأساس على أشكال استبدالية وسلطوية ، بينما يتمثل الثاني في استغلال مخزون الذكاء الإنساني لدى العاملين بما فيه من مهارات وإبداعات متنوعة وغير محدودة من شأنها تسهيل التكيف .

مع المستجدات و تقليص المعارضة للتغيير و تحقيق الفعالية و النجاعة .

- تخلق المشاركة نوع من الثقة بين العاملين و الإدارة ، مما يؤدي إلى خفض معدلات الغياب و ترك العمل و زيادة الرضا الوظيفي.[2]
- إشراك الأفراد في صنع القرار له اثأر نفسية كرفع معنوياتهم مما ينعكس ايجابيا على أدائهم.
- جعل الأفراد أكثر قدرة على تحمل المسؤولية، خاصة و أن المشاركة تؤدي إلى أعادة قادة إداريين مدربين على اتخاذ قرارات سليمة.
- انتشار روح التفاهم و التعاون بين كافة أفراد التنظيم.
- زيادة فرص الإبداع و المبادرة و الابتكار مما ينعكس ايجابيا في زيادة و تحسين جودته.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين و التقليل من الجوانب السلبية كالغياب، كثرة الظلم و الحد من مظاهر الصراع.

[1] غضبان حسام الدين ، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر-بسكرة ، 2014 ، ص90 .
[2] نعيمة محمد حرب ، واقع الثقافة الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة-فلسطين ، 2011 ،ص 51 .

- تعد المشاركة حافزا معنويا ايجابيا تعمل على تنمية مشاعر الانتماء للمؤسسة بالشكل الذي يعزز حالة المحافظة عليها و الدفاع عنها و تحقيق أهدافها.
- تحسين نوعية القرارات بحيث تكون أكثر واقعية، فالمرؤوسين يستطيعون الكشف عن العوامل التي تشكل الوقف و التي قد يصعب على الرؤساء اكتشافها.[1]

الفرع الثاني: دور الحوكمة في خلق القيمة المساهماتية:

يبحث المساهمون عن عوائد كبيرة مقابل ما أسهموا به من رؤوس أموال، و هذا ما يتوقف طبعا على قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد ملائمة مقابل استثماراتهم لتتمكن على الأقل من إجراءات توزيعها مرضية في الأرباح، فوقف نظام حوكمة المؤسسات فإن خلق الثروة المساهمين و تعظيمها يكون من خلال عدة أدوار و أساليب تمثل عناصر جوهرية يعتمد عليها هذا النظام في تحديد مدى فعالية من أهمها: تسيير المخاطر و تسيير التكاليف.

ومما سبق نجد أن تطبيق حكومة المؤسسات له أكثار : ايجابية على المساهمين بحيث يسمح هذا بـــ :

- ضمان عدم إساءة الإدارة لأموال المساهمين .
- تأكد المساهمين من أن الإدارة تسعى لتحطيم ربحية وقيمة أسهم .
- تمكين جملة الأسهم من رقابة الإدارة بشكل فعالة .
- تحقيق التكامل مع باقي أصحاب المصالح بهدف تعظيم ثروة المساهمين.
- تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة .
- تخفيض حدة الصراعات بين الأطراف في المؤسسة.

ومن خلال هذا نستنتج هناك علاقة تكاملية بين حكومة المؤسسات وخلق القيمة في المؤسسة، ما يجعل من الممكن القول بأن نظام حكومة المؤسسات المطبق والمتبنى هو المسؤول عن تحديد طبيعة القيمة التي تبحث المؤسسة على تحقيقها.[2]

المطلب الثالث :أهمية حكومة الشركات في تحقيق التنمية الإقتصادية

حظيت حكومة الشركات باهتمام كبير في الآونة الأخيرة من قبل المنظمات الدولية والمجتمعات المهنية نتيجة لأهميتها في تحقيق كل من التنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية للإقتصادات والمجتمعات وذلك من خلال الدور الذي تؤديه في هذا المجال .

[1] عزيرو راشدة ، المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها ،ص3 ،الموقع الإلكتروني المشاركة في صنع القرار وسبل تفعيلها تاريخ الاطلاع 2019/04/28 .

[2] غضبان حسام الدين ، مساهمة في إقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ص96 - 101 .

أ- أهمية حكومة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية:

لا شك أن حكومة الشركات تعمل بشكل كبير على كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية ودعم تنافس الشركات بين الأسواق ، كما تعمل الحكومة على جذب المزيد من مصدر الأموال (التمويل المحلي والعالمي) لتعزيز نمو الشركة.

و هذا المجال أكد (Winkler) على أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية و تجنب الوقوع في الأزمات المالية من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء ، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية بالأسواق و كشف حالات التلاعب و الفساد و سوء الإدارة مما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق، والعمل على استقرارها و الحد من التقلبات الشديدة بها، مما يعمل على تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود. [1]

و يمكن تلخيص الدور الذي تؤديه حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية في النقاط التالية:

- إن زيادة الحصول على التمويل الخارجي من قبل الشركات يؤدي إلى زيادة الاستثمار و رفع معدلات النمو الاقتصادي و خلق المزيد من الوظائف.
- إن الحصول على رأسمال بتكلفة أقل وما يرتبط به من تقييم أعلى للمؤسسة يؤدي إلى جذب أكطبر عدد ممكن من المستثمرين و بالتالي زيادة النمو و زيادة التوظيف.
- يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تحسين أداء الشركات من خلال التخصيص الأفضل للموارد و الادارة الأفضل و بالتالي خلق ثروة أكبر.
- تقليص مخاطر الأزمات المالية و هو أثر ذو أهمية كبيرة، حيث أن الأزمات المالية يمكن أن تفرض تكاليف اقتصادية و اجتماعية معينة.
- تسمح بتكوين علاقات أفضل مع كل الأطراف المعينة، مما يساعد على تحسين العلاقات الاجتماعية و علاقات العمل و على تحسين مجالات أخرى مثل حماية البيئة. [2]

ب- دور الحوكمة في تحقيق التنمية و الرفاهية الاجتماعية:

أما على الصعيد الاجتماعي، فيتناول TURNBALL مفهوم حوكمة الشركات في معناه الأمثل و الذي لا يضم فقط الشركات الاقتصادية و لكن يمتد ليشمل كل المؤسسات العاملة بالمجتمع سواء كانت مملوكة للقطاع العام أو الخاص و التي يرتبط نشاطها إما بإنتاج السلع أو تقديم خدمة. و التي تؤثر على رفاهية الأفراد و المجتمع ككل. ويمكن القول أنه إذا صلحت الشركة كنواة صلح الاقتصاد ككل، و إذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد

[1] Winkler, Adalbert,1998 « Financial Dévélopment ,Economic Growth and corporate governance

[2] ألكسندر شكو لنيكوف ، أندرو ولسون ، حوكمة الشركات كأداة للتنمية ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، ص14 .

ليضر عدد كبير من فئات الاقتصاد و المجتمع كما تجدر الإشارة إلى أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات corporate social responsability (CSR) ، و التي لا تهتم فقط بتدعيم مكانة و ربحية الشركة، و لكنها تهتم كذلك بتطوير الصناعة و استقرار الاقتصاد و تقدم و نمو المجتمع ككل.[1] و للأهمية الجوهرية لحوكمة الشركات في الرفاهية الاجتماعية و تقدم الاقتصاديات و المجتمعات فقد اهتمت عدد من الدول المتقدمة و الناشئة بترسيخ القواعد و التطبيقات الجيدة لها لاستقرار الأسواق بتلك الاقتصاديات و نتيجة لتأثير الشركات في الحياة العامة و تأثرها بها لأن أداءها يؤثر على الوظائف و الدخول و المدخرات و مستويات معيشة و غيرها من الأمور التي تهتم بحياة الأفراد، فيجب أن تكون هذه الشركة مسؤولة عن التزاماتها في الإطار الأمثل لرفاهية و تقدم المجتمع.

و من هذا المنطلق يتم التأكد على أن حوكمة الشركات هي سبيل التقدم لكل من الأفراد و المؤسسات و المجتمع ككل ، وذلك لأنه من خلال تلك الآلية هي توفر للأفراد قدر مناسب من الضمان لتحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، و في ذات الوقت تعمل على قوة و سلامة أداء المؤسسات يمكن تدعيم استقرار و تقدم الأسواق و الاقتصاديات و المجتمعات.[2]

خاتمة الفصل:

ـ لقد هدفنا في هذا الفصل بدرجة أولى إلى توضيح مدى مساهمة و تفعيل حوكمة الشركات في تنافسية المؤسسات الاقتصادية، وهذا من خلال دراسة تأثير الحوكمة و الدور الذي تلعبه في تعزيز القدرة التنافسية و تحقيق القيمة و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية على هذه الأخيرة ، و مع تطرقنا إلى مدخل حوا الميزة التنافسية و تنافسية المؤسسة الاقتصادية، بحيث أردنا من خلالها أن نؤكد على أهمية تطبيق الحوكمة لارتباطها بجوانب عديدة في الحياة المؤسسة الاقتصادية.

و مما يجعل من الممكن القول بأن نظام الحوكمة المطبق أو المبني أمكرا ضروريا لمواجهة الفساد بشتى أنواعه ، و هو المسؤول على تحديد طبيعة القيمة التي تبحث المؤسسة على تحقيقها.

---

[1] مريم الشريف جحنيط ، الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، الملتقى العالمي الدولي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجوائر ، باحثة بكلية إدارة الأعمال ، طرابلس-لبنان ، 2009 ،ص19

[2] مناور حداد ، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية ، المؤتمر العلمي الأول حول الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي ، جامعة دمشق سوريا ، ص15 -16 .

تمهيد:

بعد إتمام الدراسة النظرية و بغية تدعيم الجانب النظري الذي تعرفنا فيه على الحوكمة و علاقتها بالمؤسسة الاقتصادية، ارتأينا أن نجري دراسة تطبيقية فاخترنا أن نجري دراسة في شركة صناعة العتاد الفلاحي كونها مؤسسة اقتصادية، بحيث تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى التزام مؤسسة بتطبيق الحوكمة و أثر هذه الأخيرة على تنافسيتها.

و لتوضيح ذلك قسمنا هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي و الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي.

- في هذا الإطار سيتم التطرق إلى تعريف مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي باعتبارها مؤسسة اقتصادية تنشط في مجال إنتاج منتجات (عتاد النقل و الحرث) و ذلك في ظل محيط تنافسي.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة الصناعة العتاد الفلاحي .

المطلب الأول: تعريف المؤسسة.

الفرع الأول:بطاقة فنية حول مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي.

إسم المؤسسة: مؤسسة انتاج عتاد النقل و الحرث (صناعة العتاد الفلاحي) حمام بوحجر.

عنوان : حي 01 ماي حمام بوحجر.

تاريخ الانشاء: 1997

رقم الهاتف: 043.73.68.50

الفاكس: 043.73.63.50

البريد الالكتروني: E-Mail : mathHBH]@hotmail.fr

نوع النشاط: إنتاج عتاد النقل و الحرث

عدد العمال: 70 عامل.

المساحة:12618

رأسمال المؤسسة:2.379.440.000

الجدول رقم (03-01): موقع مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي

المساحة (M^2)	الموقع		
	الولاية	البلدية	العنوان
12618	عين تموشنت	حمام بوحجر	حي 01 ماي
15445.66	عين تموشنت	عين البيضاء	--

مصدر: من وثائق المؤسسة

الفرع الثاني : تعريف مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي

مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي بحمام بوحجر هي وحدة متخصصة في إنتاج عتاد الحرث والنقل ذات تمويل ذاتي، تأسست سنة 1973 كديوان وطني للآلات الفلاحية (O. N.M.A) تحت وصاية وزارة الفلاحة.

بعد إعادة هيكلة الشركات الوطنية سنة 1981-1982) هذه الوحدة أصبحت تحت وصاية مؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي.

-في اطار قرار صادر عن مجلس مساهمات الدولة في تاريخ 1997/01/16 حلت مؤسسة إنتاج عتاد الفلاحي و نتج عنها ميلاد الحرث والنقل في 1997/01/03.

تملك مؤسسة عتاد الحرث والنقل صناعة العتاد الفلاحي السلطة في تسيير شؤونها وتمويل ذاتها و اتخاذ كل القرارات، إلا أن في 2017/01/01 أصبحت تابعة إلى مؤسسة العتاد الفلاحي بسيدي بلعباس (CMA) بحيث هذه الأخيرة هي التي تتخذ القرارات من حيث شراء المواد الأولية وبرمجة الإنتاج للمؤسسة ، وكذلك تقوم بتسويق المنتوج للمؤسسة ، بيع العتاد الفلاحي بالجملة منها خاصة التابعة للمجموعة (CMA) مثل(PMAT) وحدة وهران والعامة ،والمؤسسات الأخرى المسوقة للمنتوج بالجملة محليا والبيع بالتجزئة للزبائن الفلاحين .

-كما أن مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي تقوم بتقديم خدمات كإعادة تلحيم الهياكل المستخدمة في الحرث والنقل .

التعاملات المالية التي تقوم به مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي تكون مع البنك (BDR) و(CPA) أو عن طريق الصندوق.

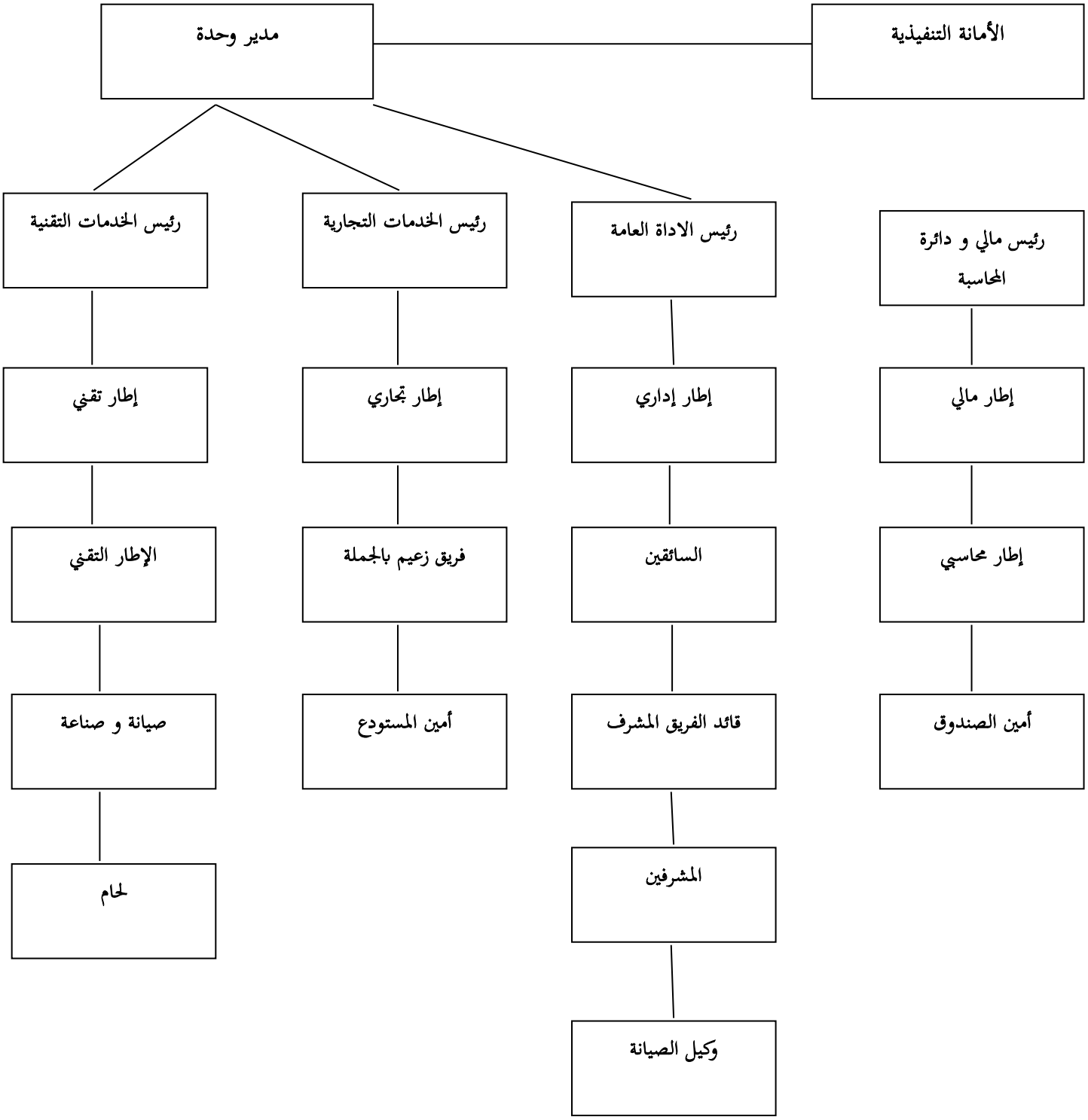
المطلب الثاني: نشاط مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي و منتوجاتها.

- REMORQUE 4T/2R
- REMORQUE 5T/2R
- REMORQUE 5T/2H
- ERANDEUR FE FUMIER
- REMORQUE PORTE ENGINS
- REMORQUE VOVER CHOOP 8*16 TRAIN
- REMORQUE VOVER CHOOP 10*20 TRAIN
- REMORQUE VOVER CHOOP 12*24 TRAIN
- CULTIVATEUR 13 DENTS
- CULTIVATEUR 11 DENTS
- CULTIVATEUR 9 DENTS
- CULTIVATEUR 7 DENTS
- HERSE 4 CPTS
- HERSE 3 CPTS
- CITERNE 3000L EI
- CITERNE 3000 EP
- CITERNE 3000 GALVANISEE
- GIRO ANDAINEUR

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمؤسسة و أهدافها شركة ذات أسهم:

الفرع الأول:الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأهدافها:

الشكل رقم(03-01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي



الفرع الثاني: أهداف مؤسسة العتاد الفلاحي:

- إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة و العمومية و حتى الأجنبية و حتى يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها و تتمثل فيما يلي:

- الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم و جلب اهتمامهم لعملاتها التجارية في النوعية أولا و دائما.
- تغطية رغبات المستهلكين و المجموعات المحلية عموما و ذلك لا يأتي إلا بتضافر كل الجهود لإدماج الشركة التابعة، و تثمين الخدمة المؤداة إلى الزبون و ذلك تحت شعار ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون بكم و معكم.
- التوضيح في الشفافية للممارسات و الخدمات مع الزبائن و المحيط.
- تكوين و تحسين أداء العمال و تطوير الدائم للمنتوجات (الجودة العالية).
- إدماج التكنولوجيا الجديدة في ميدان الصناعة.
- تحقيق الأهداف المنوطة به من قبل الدولة، بصفتها المساهم الرئيسي.
- ضمان استقلاله المالي و الاستدامة في الحفاظ على توازنه و ضمان تحسين القدرة التنافسية لمنتجاته ، من أجل تحقيق أهداف نموه و تطوير موارده البشرية.
- الانفتاح على الأسواق الخارجية.
- الزيادة من مستوى رضا المستهلك.
- رفع الكفاءة الإنتاجية و التسويقية.
- استعمال طرق تسيير فعالة يمكن السيطرة على جميع نشاطات المؤسسة و تبني نظام ضمان الجودة.
- تكثيف الجهود قصد تحقيق نتائج قياسية معتبرة ضمن مجال تنافسي حاد
- العمل على توسع حصة المؤسسة في السوق و تحقيق الربح.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي – وكالة حمام بوحجر

المطلب الأول:الإجراءات المنهجية للدراسة

تشمل الإجراءات المنهجية للدراسة على مجموعة من العناصر أهمها: تحديد مجال الدراسة أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، بيانات الاستمارة، تطبيق البرنامج الإحصائي SPSS version 20 لتحليل البيانات وسنتطرق إليها في ما يلي:

الفرع الأول: مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات

1. مجالات الدراسة:

بدأت الدراسة الميدانية بتاريخ 23أفريل 2019 واستمرت إلى مدى30يوم حيث تم من خلالها جمع القدر الكافي من البيانات و المعلومات الضرورية التي تبنى عليها الدراسة وكذلك إعداد نموذج للاستبيان و ضبطه و تحكيمه من طرف الأساتذة و بعض العمال بالمؤسسة ثم توزيعه على أفراد عينة الدراسة و بعدما تم استرجاع الاستبيان انتقلنا إلى مرحلة تحليل النتائج.

أ. طريقة جمع البيانات:

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

- البيانات الأولية: من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيان لتجميع المعلومات الميدانية اللازمة لموضوع البحث، و من تم تفريغها وتحلياها في البرنامج الإحصائي spss واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة و مؤشرات تدعم موضوع الدراسة.
- البيانات الثانوية: تمت مراجعة المذكرات المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة.

2. أدوات جمع البيانات:

يعتبر الاستبيان من بين أهم الأدوات المستعملة في الدراسة باعتباره وسيلة للكشف عن آراء العمال و المعرفة السابقة لهم و جمع المعلومات بغرض تحليلها و الوصول إلى نتائج حيث وجه الاستبيان للإطارات فقط، زيادة على ذلك قمنا ببعض المقابلات مع رؤساء الأقسام و الإطارات على مستوى المؤسسة بغية الاستفسار عن مدى معرفة دور الحوكمة و حقيقة تطبيقها في المؤسسات الجزائرية و بالأخص مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي وكالة حمام بوحجر و كذلك قمنا بتحضير ملخص يعرف بالدراسة المراد إنجازها و مختلف متغيرات و عناصر الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع، عينة الدراسة وحدود الدراسة

1. مجتمع الدراسة: يشتمل مجتمع دراستنا على جميع اقسام ومصلحة مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي وكالة حمام بوحجر و المقدر ب 70 إطاراً عاملا لسنة 2019.
2. عينة الدراسة: اختير العينة المقصودة حيث وزعت الاستمارات على كافة إطارات مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي وكالة حمام بوحجر و بلغ عددها 45 و كان عدد الاستمارات المسترجعة و الصالحة التي تم إخضاعها للدراسة ب35 يعني أن عينة الدراسة وفق التوزيع الطبيعي أي أنها مناسبة للدراسة.
3. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي وكالة حمام بوحجر.
- الحدود الزمنية: امتدت فترة التربص من23أفريل2019 إلى22ماي2019.

4. متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل:مبادئ حوكمة الشركات.
  - البعد الأول: وجود إطار قانوني فعال ودور اصحاب المصالح.
  - البعد الثاني: الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة.
- المتغير التابع: .القدرة التنافسية.

المطلب الثاني: دراسة بيانات الاستبيان و ثباته

الفرع الأول: بيانات الاستبيان

قمنا بجمع البيانات من خلال الدراسة الميدانية عن طريق تصميم إستبيان (أنظر الملحق 01)تكون من المعلومات الشخصية و 35 سؤال مغلق، شمل الاستبيان على محورين و هذا لغرض الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة و الإجابة على الفرضيات المطروحة و كانت محاور الدراسة على النحو التالي:

- المحور الأول: مبادئ حوكمة الشركات.
  - البعد الأول: وجود إطار قانوني فعال ودور أصحاب المصالح.
  - البعد الثاني: الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس الإدارة.
- المحور الثاني : القدرة التنافسية.

و قد تم استخدام مقياس ليكارت(Likert) الخماسي، باعتباره أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء نظراً لسهولة فهمه و توازن درجاته، حيث يترجم خمسة احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة من خلال الاستبيان و المتمثلة في (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)و على المجيب على الأسئلة وضع علامة(x) أمام الإجابة المناسبة التي يختارها، حيث أن الاختيار غير موافق بشدة يعني درجة (1)، غير موافق درجتان (2)، محايد (3) ثلاثة درجات، موافق أربع درجات (4) و أخيراً موافق بشدة خمسة درجات (5).

الجدول رقم(03-02): درجات سلم ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر:محمد خير أبو زيد، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجة (أس بي أس أس) ، دار الصفاء، الأردن، 2005، ص:22.

الفرع الثاني: صدق الاستبيان

أولا: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر الملحق 01)، بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة، حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم و توجيهاتهم فيما يخص كل من شكل، محتوى و مدى تناسق عبارات الاستبيان و ترابط محاوره و التي أخذت بعين الاعتبار في إطار تصحيحي يتماشى و ما تم الإشارة ، بالإضافة إلى عرضه على رئيس قسم صناعة العتاد الفلاحي وكالة حمام بوحجر من أجل التأكد من محتوى الاستبيان ووضوح عباراته.

ثانيا: صدق الإتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط سبيرمان (Spearman) لكل عبارة من محورها عند مستوى الدلالة 0.05%.

1. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول(البعد الاول)"إطار قانوني فعال ودور أصحاب المصالح"

الجدول رقم (03-03): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول(البعد الأول)

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية sig
01	0.497**	0.001
02	0.335*	0.035
03	0.481**	0.002
04	0.391*	0.013
05	0.086	0.596
06	0.544**	0.000
07	0.677**	0.000
08	0.503**	0.001
09	0.498**	0.001
10	0.365*	0.021

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS. **: مستوى دلالة 0.01 *:مستوى دلالة0.05

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول(البعد الأول)"إطار قانوني فعال ودور أصحاب المصالح" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و0.05 ما عدا العبارة 05 و هذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الأول (البعد الأول)"إطار قانوني فعال ودور أصحاب المصالح" بنسبة كبيرة مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

2. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول(البعد الثاني) "الإفصاح والشفافية ومجلس الإدارة"

الجدول رقم (03-04):معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول (البعد الثاني)

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية Sig
11	0.636**	0.000
12	0.432**	0.005
13	0.650**	0.000
14	0.528**	0.000
15	0.200	0.216
16	0.99	0.543
17	0.020	0.903
18	0.253	0.116
19	0.521**	0.001
20	0.448**	0.004

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS . **: مستوى دلالة 0.01

يتضح من خلال هذا الجدول أعلاه أن معظم معاملات الارتباط لعبارات المحور الأول(البعد الثاني) "الإفصاح والشفافية ومجلس الإدارة" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و0.05 ما عدا العبارة 15 -16-17-18 و هذا دليل على صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول(البعد الثاني) "الإفصاح والشفافية ومجلس الإدارة" مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

3. الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني " القدرة التنافسية"

الجدول رقم (03-05):معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني " القدرة التنافسية"

العبارة	معامل Spearman	القيمة الاحتمالية Sig
21	0.165	0.308
22	0.278	0.082
23	0.296	0.064
24	0.499**	0.001
25	0.654**	0.000
26	0.618**	0.000
27	0.352*	0.026
28	0.653**	0.000
29	0.442**	0.004
30	0.360*	0.023

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.**: مستوى دلالة 0.01 *:مستوى دلالة0.05

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط لعبارات المحور الثاني " القدرة التنافسية" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 و0.05 ما عدا عبارة 21-22-23 و هذا يعد مؤشراً على صدق الاتساق الداخلي لكل عبارات المحور الثاني " القدرة التنافسية"مما يعكس درجة الصدق لما وضع لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

من خلال تطبيق برنامج spss تم إجراء اختبار الثبات لإجابات العينة المدروسة و تحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (03-06): ثبات الاستبيان

البيان	عدد العبارات	قيمة معامل alpha cronbach
جميع محاور الاستبيان	30	%74.2

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss.

نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين،متغير مستقل و هو مبادئ حوكمة الشركات الذي ينقسم إلى البعد الأول(إطار قانوني فعال ودور أصحاب المصالح) و البعد الثاني(الإفصاح والشفافية ومجلس الإدارة)، و المتغير التابع هوا لقدرة التنافسية في المؤسسة و يمكن تمثيل نموذج الدراسة بالمعادلة التالية:

$$(y) = f(x)$$

حيث أن:

القدرة التنافسية في المؤسسة (y) : متغير تابع

مبادئ الحوكمة (x): متغير مستقل

المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الاستبيان من خلال الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss و اختبار الفرضيات بغية عرض نتائج الدراسة و الخروج في الأخير بمجموعة من التوصيات و الاقتراحات التي تستفيد منها مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي وكالة حمام بوحجر.

الفرع الأول: دراسة و تحليل الاستبيان

1. المعلومات الشخصية: و التي نبينها في الجداول و الأشكال التالية

أولاً: توزيع أفراد العينة حسب"الجنس":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

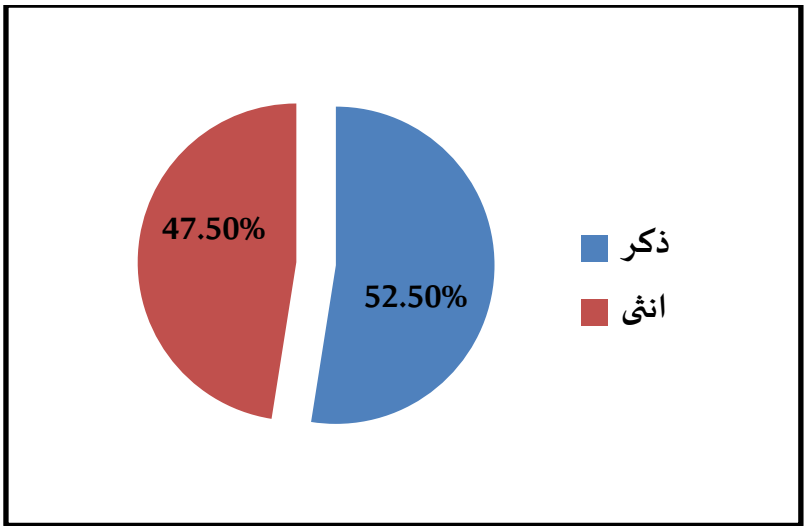
الجدول رقم (03-07):توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	21	%52.5
أنثى	19	%47.5
المجموع	40	100%

المصدر:من إعداد الطالبتين استناداً على مخرجات برنامج spss.

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(03-02): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة لنوع الجنس : نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه أن نسبة الذكور تمثل 52.5% في حين أن نسبة الإناث تمثل 47.5% و بالتالي فإن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث بمعدل 5%.

ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب "العمر":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

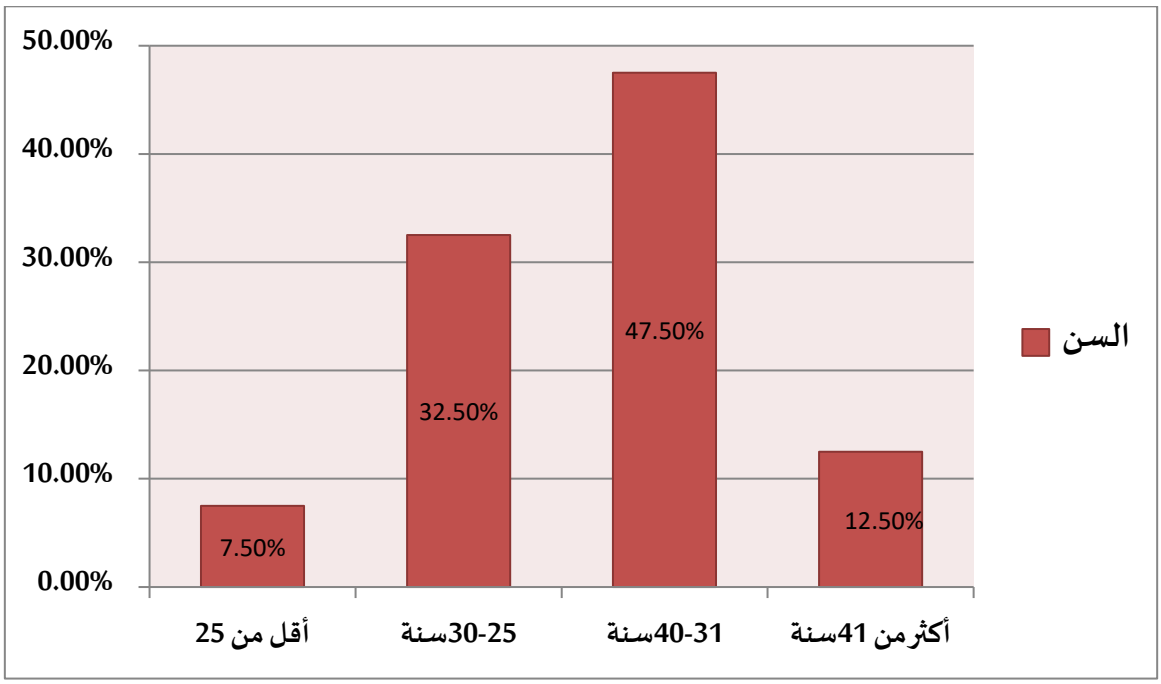
الجدول رقم(03-08): توزيع العينة حسب السن

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 25سنة	3	%7.5
25-30سنة	13	%32.5
31-40سنة	19	%47.5
أكثر من 41 سنة	5	%12.5
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03-03):توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للعمر: نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن الفئة الأعمار من 31-40 سنة تمثل أعلى نسبة وبمعدل 47.5% تليها فئة الأعمار من 25-30 سنة و التي تمثل نسبة 32.5% ثم فئة أكثر من 41 بنسبة 21% و أخيراً الفئة العمرية أقل من 25سنة بنسبة7.5% نلاحظ من خلال المعطيات أن المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على الفئات العمرية الشبانية و هذا لغرض الاستفادة من خبرتهم ورصيدهم العلمي.

ثالثاً: توزيع العينة حسب"المستوى العلمي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

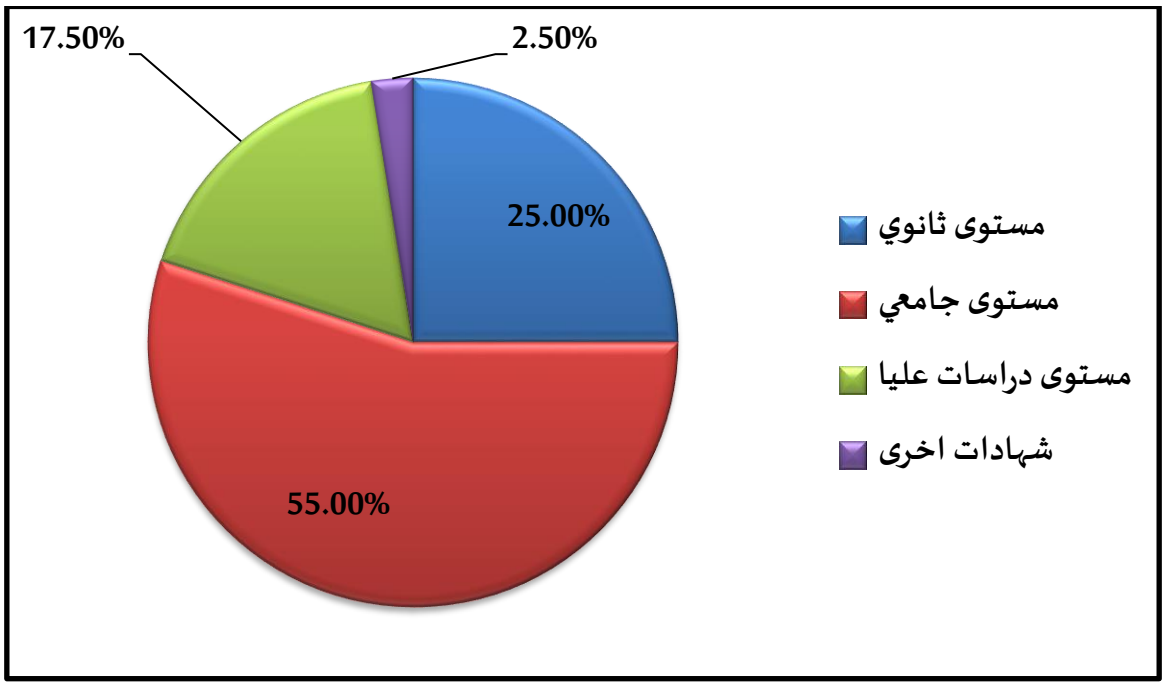
الجدول رقم (03-09): توزيع العينة حسب المستوى العلمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
مستوى ثانوي	10	%25
مستوى جامعي	22	%55
مستوى دراسات عليا	7	%17.5
شهادات أخرى	1	%2.5
مجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03-04): توزيع العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للمستوى العلمي: نلاحظ بأن العمال الحاصلين على مستوى جامعي يحتلون النسبة العليا المقدرة بـ55%تليها نسبة الحاصلين على مستوى ثانوي و المقدرة ب25%ثم مستوى دراسات عليا تحتل النسبة المقدرة بـ 17.5% و تليها شهادة أخرى بنسبة 2.5% و بنسبة 2.9%و هذا يدل على أن المؤسسة يقوم بتوظيف و بنسبة عالية خريجي الجامعات.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب "المسمى الوظيفي":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

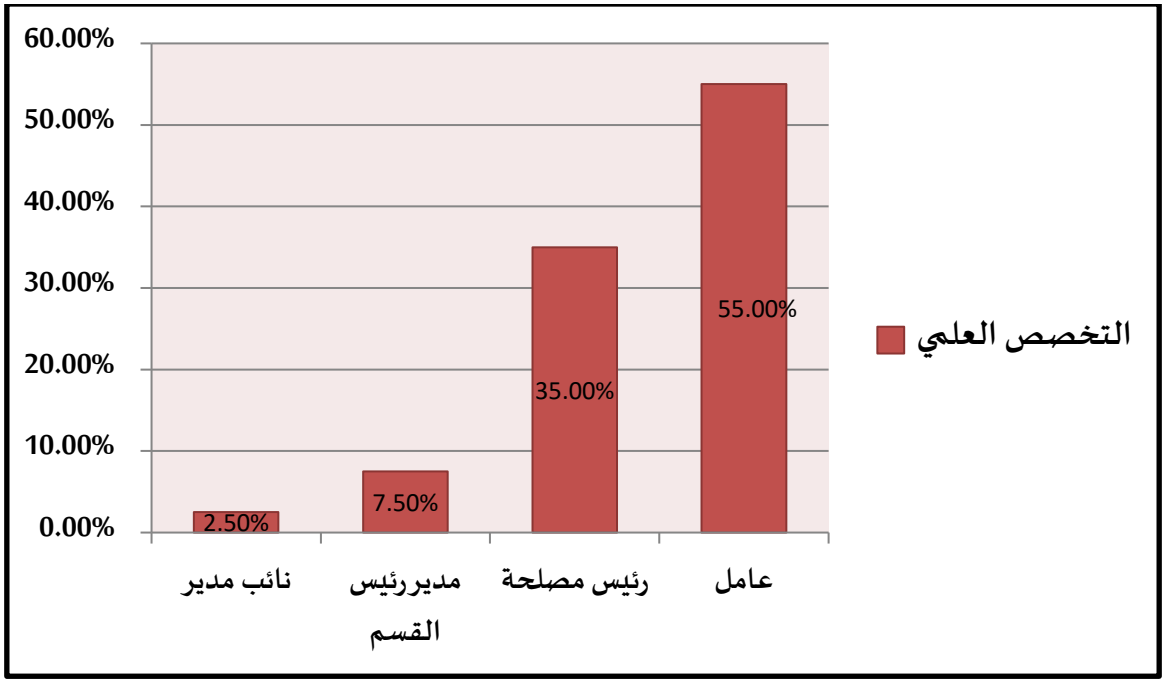
الجدول رقم(03-10): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
نائب مدير	1	%2.5
مدير رئيس القسم	3	%7.5
رئيس مصلحة	14	%35
عامل	22	%55
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03-05):توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة للمسمى الوظيفي : نجد من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن العمل الذين هم عمال يمثلون أعلى نسبة وبمعدل 55 %يليها رؤساء المصلحة و التي تمثل نسبة 35% ثم مدير رئيس القسم بنسبة 7.5% و أخيراً نائب المدير بنسبة2.5 % نلاحظ من خلال المعطيات أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على الذين هم عمال وهذا لغرض الاستفادة من خبرتهم وأن طبيعة عمل المؤسسة الإنتاج.

خامسا: توزيع العينة حسب"عدد سنوات الخبرة ":

الذي يتم توضيحه من خلال الجدول و الشكل التمثيلي التالي.

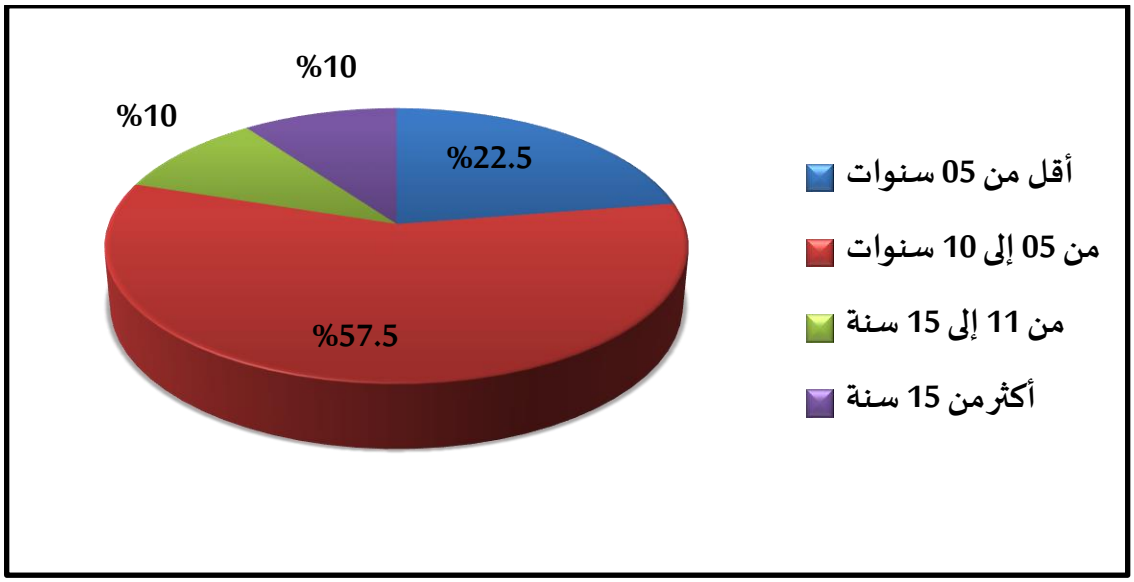
الجدول رقم (03-11): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة في العمل المصرفي	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	9	%22.5
من 05 إلى 10 سنوات	23	%57.5
من 11 إلى 15 سنة	4	%10
أكثر من 15 سنة	4	%10
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

و يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03-06): توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

بالنسبة لعدد سنوات الخبرة :نلاحظ من خلال الجدول و الشكل أعلاه بأن أعلى نسبة خبرة احتلها الذين تتراوح خبرتهم من بين 05 إلى 10سنوات و التي تمثل 57.5 % ثم تليها الفئة ذات سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 22.5%و بعدها تحتل الفئة ذات سنوات الخبرة من11إلى 15 سنوات و أكثر من 15 سنة بنسبة 10% في نفس المرتبة.

الفرع الثاني: عرض و تحليل نتائج الاستبيان

تظهر الجداول بالأسفل كل من التوزيع التكراري، الانحراف المعياري، الوسط الحسابي ودرجة الاستجابة للمحورين كل لوحده التي تم التوصل إليها من خلال المدى و هو عبارة عن الفرق بين القيمة الأكبر و الأصغر المعطاة لخيارات مقياس الاستمارة،وباعتبار أننا اعتمدنا على مقياس ليكارت الخماسي و الذي يحتوي على خمسة درجات من 1-5 فقيمة المدى هي (5-1=4) و التي يتم قسمتها على خلايا المقياس(5/4=0.8)، بحيث تضاف هذه القيمة للقيم المعطاة لكل خيار و بالتالي كلما كان الوسط الحسابي محصور في المجال (1-1.80) فهذا يدل على أن درجة الاستجابة منخفضة جدا، أما إذا كان محصور في المجال (1.80-2.60) فنقول أن درجة الاستجابة منخفضة، يليه المجال (2.60-3.40) درجة الاستجابة تكون متوسطة، ثم المجال (3.40-4.20) الذي تكون فيه درجة

الاستجابة مرتفعة، أما بالنسبة للمجال (4.20-5) فإن درجة الاستجابة فيه تعتبر مرتفعة جداً و أن المتوسط المعياري يساوي (3).

يوضح الجدول التالي توزيع الدرجات حسب سلم ليكرت الخماسي:

الجدول رقم(03-12): توزيع درجات الاستجابة حسب سلم ليكرت

1-1.80	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

المصدر: سلم ليكارت الخماسي.

- ✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أقل من 3 :يعني أن ميل المستجوبين إلى رفض محتوى العبارة.
- ✓ إذا كانت متوسطات الإجابة أكثر من 3 :يعني أن ميل المستجوبين إلى قبول محتوى العبارة.

المحور الأول: (البعد الأول) "وجود إطار قانوني فعال ودور أصحاب المصالح"

الجدول رقم (03-13): تحليل عبارات المحور الأول (البعد الأول) "وجود إطار قانوني فعال ودور أصحاب المصالح"

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
	%	%	%	%	%				
01	7	33	0	0	0	1.83	0.385	8	منخفضة
	%17.5	82.5%	0	0	0				
02	9	24	7	0	0	1.95	0.639	6	منخفضة
	22.5%	60%	17.5%	0	0				
03	12	22	5	1	0	1.88	0.723	7	منخفضة
	30%	5%	12.5%	2.5%	0				
04	7	25	7	1	0	2.05	0.677	4	منخفضة
	17.5%	62.5%	17.5%	2.5%	0				
05	8	31	1	0	0	1.83	0.446	8	منخفضة
	20%	77.5%	2.5%	0	0				
06	2	29	6	3	0	2.25	0.670	1	منخفضة
	5%	72.5%	15%	7.5%	0				
07	6	25	7	2	0	2.13	0.723	3	منخفضة
	15%	62.5%	17.5%	5%	0				
08	8	26	5	1	0	1.98	0.660	5	منخفضة
	20%	65%	12.5%	2.5%	0				
09	5	24	8	3	0	2.23	0.768	2	منخفضة
	12.5%	60%	20%	7.5%	0				
10	7	26	5	2	0	2.05	0.714	4	منخفضة
	17.5%	65%	12.5%	5%	0				
المجموع عبارات المحور الأول (البعد الأول)						2.01	0.302	/	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 2.01 بأهمية نسبية منخفضة، وبانحراف معياري قدر ب 0.302 ،وجاءت النتائج كالتالي:

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة كلها منخفضة فهي تمثل وجود إطار قانوني فعال ودور أصحاب المصالح وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة،يتبين أن قيم المتوسط

الحسابي لهذه لعبارات تراوحت قيمها ما بين: 1.83و2.25 بأهمية نسبية منخفضة،وبانحراف معياري مابين 0.302و0.768،وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى قبول ضعيف لمحتوى العبارات الدالة لبعد إطار قانوني فعال ودور أصحاب المصالح فلإدارة تقوم بإدراج هذا البعد في عمليات المؤسسة.

المحور الأول: (البعد الثاني) "الإفصاح والشفافية ودور مجلس الإدارة "

الجدول رقم (03-14): تحليل عبارات المحور الأول(البعد الثاني) "الإفصاح والشفافية ودور مجلس الإدارة"

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
	%	%	%	%	%				
01	7	28	4	1	0	1.98	0.620	7	منخفضة
	%17.5	70%	10%	2.5%	0				
02	4	29	5	2	0	2.13	0.648	4	منخفضة
	10%	72%	12.5 %	5%	0				
03	6	25	8	1	0	2.10	0.672	5	منخفضة
	15%	62.5%	20%	2.5%	0				
04	3	27	7	3	0	2.25	0.707	1	منخفضة
	7.5%	67.5%	17%	7.5%	0				
05	2	32	6	0	0	2.10	0.441	5	منخفضة
	5%	80%	15%	0%	0%				
06	4	34	1	1	0	1.98	0.480	7	منخفضة
	10%	85%	2.5%	2.5%	0				
07	3	31	6	0	0	2.08	0.474	6	منخفضة
	7.5%	77.5%	15%	0	0				
08	5	31	4	0	0	1.98	0.480	7	منخفضة
	12.5%	77.5%	10%	0	0				
09	2	31	5	2	0	2.18	0.594	2	منخفضة
	5%	77.5%	12.5 %	5%	0				
10	1	33	5	1	0	2.15	5.483	3	منخفضة
	2.5%	82.5%	12.5 %	2.5%	0				
المجموع عبارات المحور الأول (البعد الثاني)						2.09	0.231	/	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 2.09بأهمية نسبية منخفظة، وبانحراف معياري قدر ب 0.231، وجاءت النتائج كالتالي:

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة كلها منخفظة فهي تمثل الإفصاح والشفافية ودور مجلس الإدارة وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة،يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه لعبارات تراوحت قيمها ما بين1.98و2.25: وبأهمية نسبية منخفظة، وبانحراف معياري مابين 0.441 و5.483، وهذا يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى ضعف قبول محتوى العبارات الدالة لبعد الإفصاح والشفافية ودور مجلس الإدارة،و الادارة تقوم بإدراج هذا البعد في نشاط المؤسسة.

المحور الثاني:القدرة التنافسية

الجدول رقم (03-15): تحليل عبارات المحور الثاني"القدرة التنافسية"

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار				
	%	%	%	%	%				
01	11	21	6	2	0	1.98	0.800	5	منخفضة
	27.5%	52.5 %	15%	5%	0				
02	8	22	10	0	0	2.05	0.676	3	منخفضة
	20%	55%	25%	0	0				
03	12	25	3	0	0	1.78	0.577	7	منخفضة
	30%	62.5 %	7.5%	0	0				
04	5	26	8	1	0	2.13	0.648	1	منخفضة
	12.5%	65%	20%	2.5%	0				
05	6	31	1	2	0	1.98	0.628	5	منخفضة
	15%	77.5 %	2.5%	5%	0				
06	7	25	7	1	0	2.05	0.677	3	منخفضة
	17.5%	62.5 %	17.5 %	2.5%	0				
07	2	33	5	0	0	2.08	0.417	2	منخفضة
	5%	82.5 %	12.5 %	0	0				
08	5	30	5	0	0	2	0.506	4	منخفضة
	12.5%	75.5 %	12.5 %	0	0				
09	4	31	4	0	1	2.08	0.656	2	منخفضة
	10%	77.5 %	10%	0	2.5%				
10	9	28	3	0	0	1.85	0.533	6	منخفظة
	22.5%	70%	7.5%	0	0				
المجموع عبارات المحور الثاني						1.99	0.268	/	منخفظة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 1.99بأهمية نسبية منخفضة، وبانحراف معياري إجمالي قدر ب 0.268.

وقد كانت نتائج استجابات أفراد العينة كلها منخفضة فهي تمثل محور القدرة التنافسية وبعد تحليل نتائج استجابات أفراد العينة يتبين أن قيم المتوسط الحسابي لهذه العبارات تراوحت بين1.78و2.13 وبأهمية نسبية منخفظة ، وبانحراف معياري ما بين 0.417و0.800 وهذا ما يدل على أن استجابات أفراد العينة في المؤسسة تميل إلى ضعف قبول محتوى عبارة القدرة التنافسية.

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات الإحصائية

1. دراسة التوزيع:

من خلال العينة (N35=≤ 35) إذن يمكن اعتبار أن التوزيع المتغيرات يخضع للتوزيع الطبيعي و منه يمكن إجراء الاختبارات التالية:

- اختبار الفرضية الأولى:

لمعرفة أثر إطار قانوني وفعال ودور أصحاب المصالح على القدرة التنافسية في مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي-وكالة حمام بوحجر، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدتين الآتيتين:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إطار قانوني فعال ودور أصحاب المصالح في مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي-وكالة حمام بوحجر عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

H1:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إطار قانوني فعال ودور أصحاب المصالح في مؤسسة صناعة العثاد الفلاحي-وكالة حمام بوحجر عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

للإجابة على الفرضيات نستخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من التأثير:

$$Y = a0 + a1 \ X1 + \mu$$

حيث:

Y:المتغير التابع (القدرة التنافسية).

X1:المتغير المستقل (إطار قانوني فعال ودور أصحاب المصالح).

a0: الثابتة و تمثل قيمة المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات المستقلة تساوي الصفر.

a1:معامل الانحدار للمتغير المستقل.

μ:الخطأ العشوائي.

الجدول رقم (03-16): نتائج معامل الارتباط و اختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الأولى

قيمة الارتباط	معامل التحديد R^2	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوىالدلالة Sig
0.417[a]	0.174	بين المجموعات	0.490	0.490	1	7.998	0.007[b]
		داخل المجموعات	2.329	0.061	38		
		المجموع	2.819		39		

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع القدرة التنافسية و المتغير المستقل إطار قانوني فعال ودور أصحاب المصالح، تشير R إلى ضعف الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 41.7% و هي درجة ارتباط منخفضة، كما أن معامل التحديد R^2تشير إلى أن المتغير المستقل إطار قانوني فعال ودور أصحاب المصالح يفسر 17.4% من التباين الحاصل في المتغير التابع .

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة Sig0.007[b]أقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (03-17): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لإطار قانوني فعال ودور أصحاب المصالح على القدرة التنافسية في المؤسسة

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
القدرة التنافسية في المؤسسة	الجزء الثابت	1.248		4.678	0.000
	إطار قانوني ولأصحاب المصالح	0.370	0.417	2.828	0.007

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة و الذي يعني وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين القدرة التنافسية في المؤسسة و لإطار قانوني فعال ودور أصحاب المصالح حيث بلغ معامل الانحدار 0.370 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل إطار قانوني فعال بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.370 من المتغير التابع القدرة التنافسية في المؤسسة.

كانت قيمة t المحسوبة تساوي 2.828و هي أكبر من t المجدولة 1.96 و كما بلغت القيمة الاحتمالية 0.007Sig و هي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن القدرة التنافسية في المؤسسة هو متغير مفسر لإطار قانوني فعال ودور أصحاب المصالح و بالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإطار قانوني ودور أصحاب المصالح على القدرة التنافسية في مؤسسة العتاد الفلاحي بحمام بوحجر مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و المتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإطار قانوني فعال ودور أصحاب المصالح على القدرة التنافسية في مؤسسة العثاد الفلاحي بحمام بوحجر عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

و المعادلة التالية توضح العلاقة بين متغيرتعزيز الحوكمة في البنك و لجنة بازل:

$$Y= 1.248 + 0.370X1$$

- اختبار الفرضية الثانية:

لمعرفة أثر الإفصاح والشفافية ومجلس الإدارة على القدرة التنافسية في مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي وكالة حمام بوحجر، تم اختبار الفرضية التالية من خلال قبول أو رفض إحدى الفرضيتين المساعدتين الآتيتين:

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية ومجلس الإدارة على القدرة التنافسية في مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي وكالة حمام بوحجر، عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

H1:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية ومجلس الإدارة على القدرة التنافسية في مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي وكالة حمام بوحجر، عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

الجدول رقم (03-18): نتائج معامل الارتباط واختبار فيشر للمعنوية الكلية لنموذج الانحدار للفرضية الثانية

قيمة الارتباط	معامل التحديد R^2	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجة الحرية	قيمة F	مستوىالدلالة Sig
0.291[a]	0.085	بين المجموعات	0.239	0.239	1	3.523	0.068[b]
		داخل المجموعات	2.580	0.068	38		
		المجموع	2.819		39		

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط و التي تقيس درجة الارتباط بين المتغير التابع القدرة التنافسية في المؤسسة و المتغير المستقل الإفصاح والشفافيةومجلس الإدارة، تشير R إلى ضعف الارتباط بين المتغيرين والتي تساوي 29.1% و هي درجة ارتباط منخفضة، كما أن معامل التحديد R^2تشير إلى أن المتغير المستقل الإفصاح والشفافية ومجلس الإدارة يفسر 8.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع القدرة في المؤسسة.

تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى أن مستوى الدلالة $Sig0.068^b$أقل من 0.05 وعليه نقول أن هناك دلالة معنوية كلية للنموذج.

الجدول رقم (03-19): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر تطبيق الإفصاح والشفافية ومجلس الإدارة على القدرة التنافسية في المؤسسة

المتغير التابع	النموذج	معاملات المعادلة	معامل Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
القدرة التنافسية في المؤسسة	الجزء الثابت	1.289		3.407	0.002
	الإفصاح والشفافية ومجلس الإدارة	0.338	0.291	1.877	0.068

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن نتائج نموذج الانحدار إيجابية من خلال معاملات المعادلة و الذي يعني وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين القدرة التنافسية والإفصاح والشفافية ومجلس

الإدارة حيث بلغ معامل الانحدار الإفصاح والشفافية ومجلس الإدارة 0.338 الذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل الإفصاح والشفافية ومجلس الإدارة بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.338 من المتغير التابع القدرة التنافسية في المؤسسة.

كانت قيمة t المحسوبة تساوي 1.877 و هي أكبر من t المجدولة 1.96 و كما بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.068 و هي أقل من مستوى معنوية 0.05 مما يدل على أن القدرة التنافسية في المؤسسة هو متغير مفسر الإفصاح والشفافية ومجلس الإدارة و بالتالي نقول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية ومجلس الإدارة في القدرة التنافسية في المؤسسة مما يعني رفض الفرضية العدمية H0 و قبول الفرضية البديلة H1 و المتمثلة فيما يلي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية ومجلس الإدارة على القدرة التنافسية في مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي وكالة حمام بوحجر، عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

و المعادلة التالية توضح العلاقة بين متغير القدرة التنافسية والإفصاح والشفافيةومجلس الإدارة :

$$Y= 1.289 + 0.338X1$$

خلاصة :

تم مناقشة الجانب التطبيقي في الفصل الثالث لغرض الإلمام بجميع عناصر الدراسة، و تطبيق ما تم التوصل إليه في الجانب النظري على الواقع العملي و هذا من خلال إسقاط الدراسة المتمثلة في تطبيق مبادئ الحوكمة على المؤسسات الاقتصادية على مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي وكالة حمام بوحجر وكذا للإجابة على الإشكالية المطروحة والتأكد من صحة الفرضيات سابقة الذكر. حيث توصلت نتائج اختبار الفرضيات السابقة إلى مايلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإطار قانوني فعال ودور أصحاب المصالح على القدرة التنافسية في مؤسسة العتاد الفلاحي بحمام بوحجر عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية ومجلس الإدارة على القدرة التنافسية في مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي وكالة حمام بوحجر، عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$.

وتوصلنا من خلال هذه الورقة البحثية إلى مجموعة من النتائج التي سيتم التطرق إليها في الخاتمة.

مما لاشك فيه أن حوكمة المؤسسات قد أصبحت عنصرا فعالا في آية إستراتيجية تهدف للنجاح في ظل الفرص التي يتيحها الاقتصاد العالمي والتهديدات التنافسية التي يشكلها من جهة أخرى، بالإضافة إلى كون تحسين تطبيق الحوكمة في المؤسسات يؤدي إلى جذب الاستثمارات بأقل التكاليف. ويسهل إجراءات وضع تنفيذ ورقابة إستراتيجية للمؤسسة،فإن ذلك يسمح أيضا برسم حدود واضحة للمسؤولية وتحملها بما في ذلك المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والتي تعكس مدى قدرة المؤسسة على الاستدامة و الاستمرارية، وتعتبر الميزة التنافسية أحد مفاتيح نجاح المؤسسات في مجال الأعمال ،فهي ترتكز على إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة. وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور حوكمة المؤسسات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة العتاد الفلاحي باعتبارها مؤسسة اقتصادية. وقد حاولنا من خلال بحثنا المنجز التعرف على مدى مساهمة حوكمة الشركات في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كونها نظام رقابي تسييري في تعزيز أداء المؤسسة ورفع قيمتها حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

في الجانب النظري: ➢

1- يتطلب تطبيق حوكمة المؤسسات وجود إطار يحترم مبادئ الحوكمة مما يسمح ويسهل عمل الياتها، لتستفيد مؤسسة في نهاية الأمر من خصائص ومميزات الحوكمة والمتمثلة في: الشفافية، الإفصاح، العدالة، المسؤولية والمساءلة والتي تعتبر أساس وضمان للممارسات السليمة في أداء أي مؤسسة.
2- نظام حوكمة المؤسسات يعمل على وضع الأهداف الإستراتيجية، ومتابعتها للأداء فيها.
3- يشجع نظام الحوكمة على تطبيق مبادئها خاصة في القطاعين الخاص و العام، حيث يتحدد من خلال جملة من العناصر مثل المساءلة والإفصاح في العمليات المالية المتعلقة بإدارة الأعمال.
4- للحوكمة تأثيرات على تنافسية المؤسسات، الأول يتعلق بالجانب الإستراتيجي الذي يهتم بأسلوب تسيير وإدارة مؤسسة، والثاني مالي يختص بأرباحها ومردوديتها.
5- تحقق الميزة التنافسية مكانة للمؤسسة ولاكتسابها يجب إتباع نظام سليم وفعال لتحقيق انعكاسات إيجابية على الأداء المستقبلي والمتوقع.

6- الالتزام بالحوكمة يعتبر بحد ذاته قيمة للمؤسسة ، خاصة في الوقت الراهن نظرا لقدرتها على ضبط العلاقات بين مختلف الأطراف و تحقيق التفاعل من خلال حسن استغلال الموارد.

7-حوكمة الشركات تعالج المشكلات الناتجة عن الممارسات الخاطئة من قبل مختلف الأطراف، مثل إدارة المؤسسات والمراجعين الداخليين والخارجيين.

➢ **في الجانب التطبيقي:**

1-من خلال نتائج تطبيقية تم التوصل إلى عنصر منخفض حسب سلم ليكارت والأمر الذي يدل على أن معايير مبادئ حوكمة الشركات ليست من الأولويات بالنسبة لمؤسسة صناعة العتاد الفلاحي.

2-غياب ثقافة حوكمة الشركات لدى مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي.

3-عدم وجود علاقة بين حوكمة الشركات و الميزة التنافسية.

4-تؤثر الحوكمة بشكل إيجابي على الميزة التنافسية.

التوصيات:

ومن ثم يمكن عرض مجموعة من التوصيات تتمثل فيما يلي:

- الإهتمام ببرامج التوعية المتعلقة بتطبيق الحوكمة.

- توعية الموظفين بأهمية رفع مستوى العمل داخل المؤسسة وذلك بالتقيد والإلزام بكل ما تنص عليه حوكمة الشركات.

- تشجيع العمل بمبادِئ حوكمة الشركات من أجل تنظيم العمل وتحسين الأداء.

- كما نوصي كذلك بمحاولة إلزام الشركات الجزائرية على الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات.

- العمل على إجراء المزيد من الأبحاث والدراسات في هذا المجال خاصة.

- ضرورة العمل بها ومحاولة الاستفادة من المزايا التي تحققها الحوكمة والتوسع في تطبيقها في الشركات الجزائرية.

- خلق محفزات وطرق تشجيعية من قبل السلطات العمومية من أجل تعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية في مجال المسؤولية الاجتماعية كاستحداث جوائز ومنح الامتيازات والدعم.

المراجع باللغة العربية :

- صديقي خضرة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراء في العلوم الاقتصادية بعنوان"واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة أن-سي.أ روبية الجزائر),منشورة ، جامعة تلمسان ,2014-2015، ص24.
- رامي حسين الغزالي،دور تطبيق حوكمة الشركات في منع حدوث التعثر المالي في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين،الجامعة الإسلامية-غزة 2015 ،ص28
- حسين عبد الجليل آل غزوي ، وليد ناجي الحيالي ، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية ، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة الأولى 2015، ص41.
- العابدي دلال ، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية دراسة حالة شركة ألياس للتأمينات الجزائرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ،2016 ،ص14.
- منير إبراهيم هندي ، الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء مدخل حوكمة الشركات ، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى 2009 ،ص 8 -12 .
- العربي عطية ،المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في ظل حوكمة الشركات ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، ص585.
- غضبان حسام الدين ، محاضرات في نظرية الحوكمة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،الأردن ، 2015 ،ص 15-17.
- عمار حبيب جهلول ، النظام القانوني لحوكمة الشركات ،دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع ،العراق ، الطبعة الأولى 2011 ،ص29 ،30.
- جيهان عبد المعز الجمال ، المراجعة وحوكمة الشركات ، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات، 2014 ، ص 491 .
- عقبة قطاف ، بشير بن عيشي ، دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ، مجلة الاقتصاد الصناعي العدد 13 ديسمبر 2017 ، ص132.
- بتول محمد نوري ، علي خلف سلمان ، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، ص35 ،36 .
- محمد الشريف بن زواي ،حوكمة الشركات والهندسة المالية ،دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ،2016 ، ص22
- عدنان بن حيدر بن درويش ،حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة ، إتحاد المصارف العربية ، 2007 ،ص74
- محمد البشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017 ص42.

- غضبان حسام الدين ، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 ،ص18،17 .
- مجيلي خليصة ، دور النظام المحاسبي المالي في تحقيق المتطلبات المحاسبية لحوكمة الشركات في ظل بيئية الأعمال الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة فرحات عباس، سطيف،2018 ،ص 8.
- علا محمد شوقي إبراهيم عيسى ، تأثير تطبيق حوكمة الشركات على مخاطر نظم المعلومات المحاسبية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،2015، ص25 ،26
- سالم بن سلام الفليتي ، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن-عمان، الطبعة الأولى 2010 ص 31
- طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات"المفاهيم- المبادئ- التجارب" تطبيقات الحوكمة في المصارف ، الدار الجامعية ، كلية التجارة جامعة عين شمس ، 2005 ،ص 42
- أحمد خضر ، حوكمة الشركات ، دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية، 2012 ، ص 122
- أحمد خضر ، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات ،دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2012، ص22 ،24،23
- محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص18،17
- محمد ياسين غادر ، محددات الحوكمة ومعاييرها ، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان ، طرابلس-لبنان ، 15- ،17 ديسمبر 2012 ، ص 16.
- مدحت محمد محمود أبو النصر ، الحوكمة الرشيدة ، فن إدارة المؤسسات عالية الجودة ، دار الكتب المصرية ، القاهرة-مصر ، الطبعة الأولى 2015 ، ص 59.
- شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 ، ص23
- حمزة العرابي، إيمان نوارة ، دور إدارة الجودة في تعزيز حوكمة الشركات، مجلة الأبحاث الاقتصادية لجامعة البليدة2 العدد 14 (جوان 2014) ،ص 19 ،20.
- سمية بن عامر بوران ، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان ، الطبعة الأولى ،2015، ص98 .
- وليد بن التركي، دور نقل التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية، مكتبة الوفاء القانونية الإسكندرية، الطبعة الأولى 2016 ، ص115 .
- بن قرين جمال ، تنافسية البنوك الجزائرية في ظل تحديات تطوير وتنويع آليات الخدمات المصرفية والتحرير المصرفي ، أطروحة الدكتوراه ، جامعة تلمسان ، 2018

- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مؤتمر ، "رأس المال الفكري العربي نحو رؤية إستراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير" بالتعاون مع معهد الإدارة العامة ، عمان ، الجزء الأول ، 2014 ، ص132 .
- مصطفى يوسف كافي ، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك ،ألفا للوثائق-نشر استراد وتوزيع الكتب ، قسنطينة الجزائر الطبعة الأولى ، 2017 ، ص211 .
- محي الدين القطب ، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى 2012 ، ص79.
- مصطفى محمود ابوبكر ، مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2008 ، ص13 .
- حسين وليد حسين عباس ، استراتيجية إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى ، 2015 ، ص144 -145 .
- عبد الناصر علك حافظ ، حسين وليد حسين عباس ، الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة ، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان 2010 ، الطبعة الأولى 2016 ، ص114 .
- زرزار العياشي ، عياد كريمة ، استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الاقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى 2016 ،ص188 -190
- نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، مركز الإسكندرية للكتاب ، مصر ، 1998 ،ص 85
- نوير طارق ، دور الحكومة الداعم للتنافسية حالة مصر المعهد العربي للتخطيط بالكويت ، 2002 ، ص05
- عبد الكريم صالح حمران ، مفهوم التنافسية ومؤثراتها، الركن الأخضر مقالات من ركن الاقتصاد ، 2008 من الموقع التالي: www.grenc.com/show-article-main
- يوسف مسعداوي ، أساسيات في إدارة المؤسسات ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، الطبعة الثانية 1993 ، ص24 .
- عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون ، الجزائر ، الطبعة الثانية 1993 ، ص24 .
- عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية ، الجزائر بن عكنون ، 2000 ، ص25 .
- سميرة عميش ، محاضرات مقياس اقتصاد المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2016 ،ص5 .

- ناصر دادي عدون ، اقتصاد مؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، الطبعة الثانية 1998 ،ص 19-21 .
- هند محمد مظلوم ، نيبال فيصل عطية ، إدارة المؤسسات ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان-الأردن ، الطبعة الأولى 2016 ، ص40 .
- عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثالثة ، 2003 ، ص3 .
- خالد هادفي ، دور المحاسبة التحليلية في تحديد سياسة التغيير للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستر في علوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013 ، ص194 .
- أحلام مبخي ، تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك ، مذكرو مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة قسنطينة ، 2007 ، ص15
- الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي ، يومي 06 /07 ديسمبر 2017 ، ص2-3 .
- د.م الديوان الوطني للتعليم والتكوين تم الاطلاع عليه بتاريخ 03/14 /2019 ، متوفر على الموقع الإلكتروني التالي: www.onefcl.com.dz
- صالح خالص ، المبادئ الأساسية للمحاسبة العامة والمخطط المحاسبي الوطني ، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية ، بن عكنون- الجزائر ، 1997 ، ص15
- إدريس وائل السنوني ، أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية ،ى أطروحة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، أيار2016 ص47 -48 .
- يحياوي الهام ، بوحديدي ليلى ، الحوكمة ودورها في تحسين أداء المالي للمؤسسة الجزائرية ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية العدد 05 ، 2014 ، ص64 .
- غضبان حسام الدين ، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر-بسكرة ، 2014 ، ص90 .
- نعيمة محمد حرب ، واقع الثقافة الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة-فلسطين ، 2011 ،ص 51 .
- عزيرو راشدة ، المشاركة في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها ،ص3 ،الموقع الإلكتروني المشاركة في صنع القرار وسبل تفعيلها تاريخ الاطلاع 2019/04/28 .
- غضبان حسام الدين ، مساهمة في إقتراح نمودج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مرجع سبق ذكره ص96 -101 .

- ألكسندر شكو لنيكوف ، أندرو ولسون ، حوكمة الشركات كأداة للتنمية ، مركز المشروعات الدولية الخاصة ، ص14 .
- مريم الشريف جحنيط ، الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، الملتقى العالمي الدولي ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجوائر ، باحثة بكلية إدارة الأعمال ، طرابلس-لبنان ، 2009 ،ص19.
- مناور حداد ، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية ، المؤتمر العلمي الأول حول الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي ، جامعة دمشق سوريا ، ص15 -16 .

المراجع باللغة الفرنسية :

- http://shikoms .Blogspot. com 29/02/2019 corporate-governance. htmt .
- Alchian Armen , Some Economics of Property Rights In : Economics Forces at Work , Indianapolis : Liberty Press, Indiana, 1997 ,P127
- parrat, « le gouvernement d'entreprises : ce qui a déjà changé , ce qui va encore évoluer » , édition maxima paris , France, f1999 ,p 28.
- Héla gharbi, Actionnarial salarié et enracinement des dirigent :vers une compréhension fondée sur la théorie de pouvoir et de la dépendance , IRGU université montes quieu-bordeaux, p01.
- Alexandre .H ,Paquerrot.M, « Efficacité des structure de contrôle et enracinement des dirigeants », Finance contrôle stratégévol3 N°2, juin2000 , P12.
- OECD Principles and Annotation on Corporate Governance Arabic translation Page 11of36
- Evan william , Organization on theory now york : macmillan publishingco ,N1993
- Mintizberg , M. Et Quinn , J. The strategy procen concepts , context cases, , preritice –hall internatinal Inc ,USA , 1998 .
- Slack,R. Et wernrfelt,B. Competitive jonrnal of know ledge pratia, vol 3 N°(2) ,1998.

- Macmillan , hugh et tomoe, Mahen(2000), stratigic management : process, contentancl , implementation , Great Britain : oxfoicl univzrsity press.
- Best , armanda, competi titive advantage in learning organization, , MC Graw-Hill , USA , 1997.
- Organisation de coopération et dévalopement economique
- SOORCE : INTERNET ,SITE :http://nafhom. Com/press2/Com p76.
- Bressy Gilles Christion , « Economie de l'entreprise » Ed Sirey economie et Gestion , paris , 1990 ,p1
- Yves-Frédéric Livian : Organisation théorae et pratique , Dunod , paris 1998 , p19
- Farouk Bouyakoub : L'entreprise et le financement bancaire, casbah édition ,2000,p37 ,38
- Winkler, Adalbert,1998 « Financial Dévélopment ,Economic Growth and corporate governance

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	**أداة الدراسة**
02	**قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة**

المركز الجامعي بلحاج بو شعيب ــعين تموشنت ــ

معهد العلوم الاقتصادية ،التجارية و علوم التسيير

قسم: علوم الاقتصادية

تخصص : اقتصاد و تسيير مؤسسات

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة استطلاع أراء المحكمين الأساتذة الأفاضل

تهدف هذه الاستمارة إلى دراسة مدى تطبيق بعض المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومدى مساهمة حوكمة الشركات في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أرجوا من سيادتكم التحكيم بإبداء رأيكم حول أبعاد وبنود الاختبار الذي سوف يتم تقديمه لفئة من الإطارات والمسيرين لعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

مع خالص الشكر على معاونكم مسبقا.

يرجى وضع إشارة (×) أمام الإجابة الصحيحة:

أولا: المعلومات الشخصية:

1- الجنس: ذكر: ☐ أنثى: ☐

2- السن: أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 30 سنة ☐ من 31 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐

3- المؤهل العلمي: مستوى ثانوي ☐ مستوى جامعي ☐ دراسات عليا ☐ شهادات أخرى أذكرها: .....

4- عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ -من 5 إلى 10 سنوات ☐ -من 11 إلى 15 سنة ☐ -أكثر من 15 سنة ☐

5- المسمى الوظيفي: نائب المدير ☐ مدير رئيس القسم ☐ رئيس المصلحة ☐ العامل ☐

المحور الأول (البعد الأول): وجود إطار قانوني فعال ودور أصحاب المصالح:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	يوجد لدى الشركة سياسات إدارية واضحة تبين بمفهوم حوكمة الشركات.					
2	يوجد لذى الشركة وعي وإدراك بمفهوم حوكمة الشركات.					
3	يوجد أساس قانوني وتنظيمي مؤسسي فعال في الشركة.					
4	المتطلبات القانونية والتنظيمية فيها نوع من الشفافية وقابلة للتنفيذ.					
5	تلتزم الشركة بتطبيق أعلى معايير الأداء المهنية على جميع نشاطات الشركة.					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
6	تم وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات التعارض المحتملة لأعضاء مجلس الإدارة التنفيذية والمساهمين					
7	يوجد اعتراف واضح بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون.					
8	توجد آليات تعوض أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم التي تقرها الأنظمة وتحميها العقود.					
9	يتوفر لدى الشركة طرق مختلفة لتشجيع أصحاب المصالح للاستثمار في رؤوس أموالهم.					
10	تحرص الشركة على توصيل المعلومات المطلوبة لأصحاب المصالح.					

المحور الأول (البعد الثاني): الإفصاح والشفافية ودور مجلس الإدارة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
11	نظام الإفصاح في السوق يضمن المستثمرين الحصول على معلومات متعلقة بالشركة المدرجة بالشكل السليم وفي الوقت المناسب وبصفة منتظمة ودورية.					
12	توجد كشوف تحليلية مرافقة للقوائم المالية.					
13	تحدد الشركة السلطات اللازمة للموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.					
14	يتم الإفصاح عن طريقة تحديد مكافآت أعضاء مجلس الإدارة.					
15	يعمل نظام الإفصاح على حماية العاملين وخلق المزيد من فرص العمل.					

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
16	يعمل أعضاء مجلس الإدارة على توفير كامل المعلومات وسلامتها بما يحقق مصالح الشركة والمساهمين.					
17	هناك آلية واضحة لكيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة ومهماتهم الأساسية.					
18	تعمل الإدارة على إتباع معايير أخلاقية عالية تجعلها أملا للثقة والمصداقية.					
19	يتم الوصف الشامل والمحدد لمهمات وواجبات رئيس وأعضاء مجلس الإدارة واستقلاليتهم بشكل واضح.					
20	تتاح لمجلس الإدارة المعلومات الصحيحة ذات الصلة وفي وقتها المناسب ليقوموا بمسؤولياتهم.					

-

المحور الثاني: القدرة التنافسية:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
21	تملك الشركة تكنولوجيا الأفضل.					
22	تسعى إدارة الشركة إلى الاحتفاظ بالعناصر الكفؤة لتخفيض من حجم التكاليف.					
23	تحرص إدارة الشركة على تقديم خدماتها دون أخطاء كثيرة وبجودة عالية.					
24	زيادة قدرة الشركة على الوفاء باحتياجات أصحاب المصالح.					
25	تساعد الحوكمة في تحقيق المكاسب والأهداف الاقتصادية .					
26	تساهم الحوكمة على تبسيط الإجراءات وتعزيز دور المؤسسة في رفع مستوى الفكر الاستراتيجي .					
27	حوكمة الشركات تعالج المشكلات الناتجة عن الممارسات الخاطئة من قبل مختلف الأطراف مثل إدارة المؤسسات.					
28	تحقق الحوكمة توسيع مجالات العمل وفرص الاستثمار الخارجي وتنشيطه وتفعيل العلاقات الاقتصادية.					
29	تعمل الحوكمة على استخدام الموارد الاقتصادية ودعم تنافس المؤسسة بين الأسواق .					
30	يؤدي تطبيق الحوكمة إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال خلق قيمة لها وبالتالي رفع مكانتها وخلق مكانة أكبر لها.					

الطالبة بوكمبوش أسماء+بلخير إيمان

الملحق رقم (01)

شكرا لتعاونكم

تحث إشراف د. يحياوي

الملحق رقم (02)

قائمة أسماء الأساتذة الأفاضل الذين قاموا بتحكيم الاستبيان

1) – د. مهداوي هند
2) – د. حولية
3) – د. وهراني
4)- د.غرزي