



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: 2026/.....

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

في العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: محاسبة ومالية

دور حوكمة الشركات في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة شركة الإسمنت-تبسة-

الأستاذ المشرف:

د. حمايدية مروة

إعداد الطلبة:

صالح ياسر

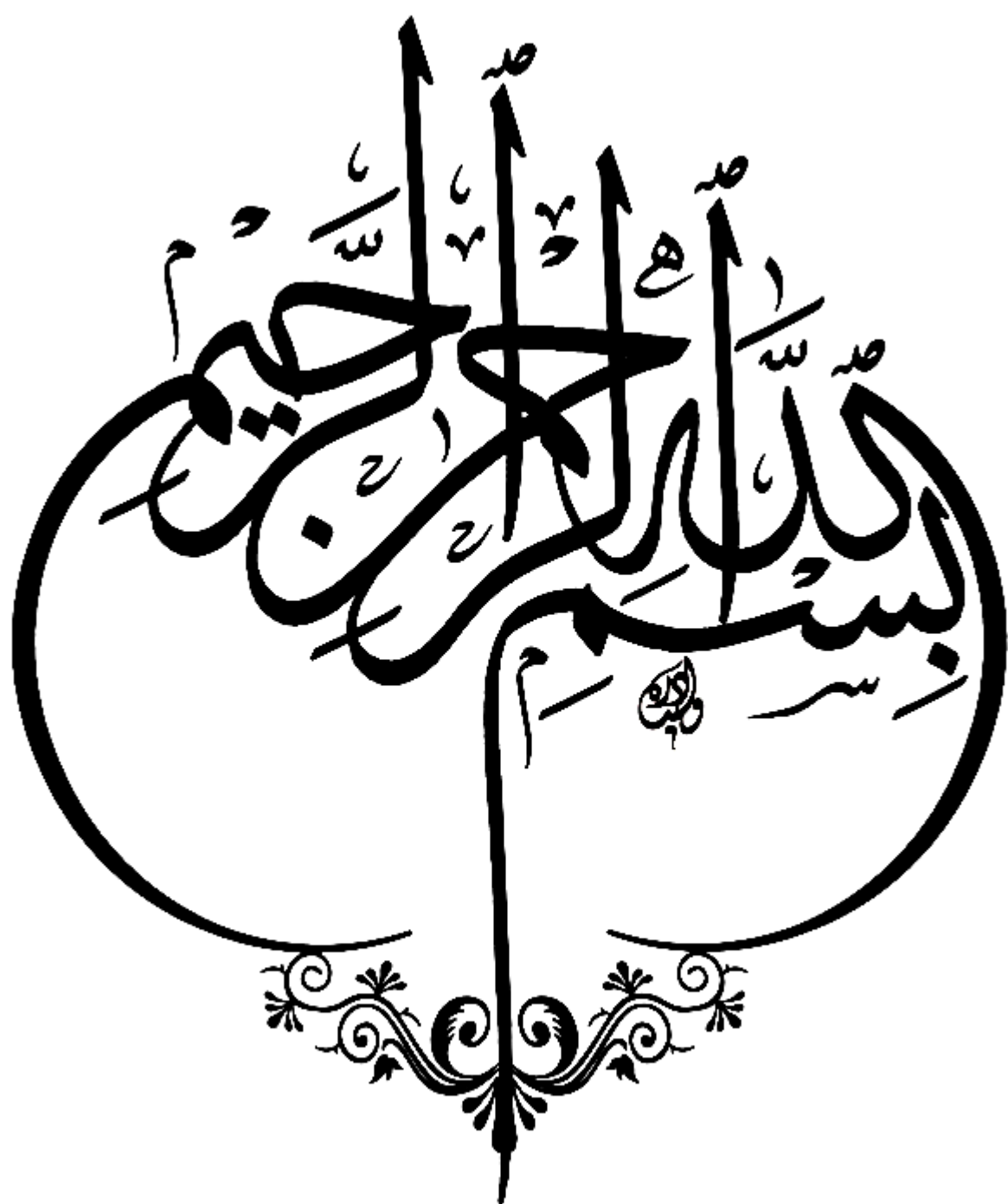
شريط ياسر

تناقش علنا بتاريخ جوان 2026

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
فثال عبد العزيز	أستاذ	رئيس
حمايدية مروة	أستاذ محاضر-ب-	مشرفا ومقررا
زرقي عمار	أستاذ محاضر-أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2026/2025



شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
وسيد الخلق وعلى آله وصحبه أجمعين وعلى أصحابه الأكرمين ومن
تبعهم بإحسان إلى يوم الدين
الحمد والشكر لله على نعمه وتوفيقه وتسييره كل السبل لإنجاز
هذا البحث

بداية نتقدم بجزيل الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذة
الفاضلة " **حميدة مروة** " ليس لتفضله بالإشراف على هذا
البحث فحسب، وإنما لأخلاقها الحميدة وعلمها الواسع وتوجيهاتها
السديدة وإرشاداتها القيمة التي كانت لها أكبر الأثر في إنجاز هذا
البحث.

كما يشرفنا أن نتقدم بفائق الشكر والتقدير إلى السادة أعضاء
الجنة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة من أجل قراءتها وإبداء
ملاحظاتهم داعين من الله عز وجل أن يحفظهم ويرعاهم.
عسى الله أن يجعل خطواتنا سديدة ويوفقنا لما فيه خير لنا.

الإهداء

إلى من كانوا لنا سندًا ودافعًا في طريق العلم والنجاح، نهد هذا العمل المتواضع بكل
فخر وامتنان

إلى عائلتنا الكريمة، عرفانا بما قدموه لنا من دعم ومحبة ودعاء طيلة مشوارنا الدراسي.
وإلى روح فقيدنا الغالي، عمي الدكتور أمجد شريط رحمه الله، الذي سيبقى رمزًا للعلم
والأخلاق والذكرى الطيبة.

كما نهديه إلى أصدقائنا الأوفياء الذين شاركونا لحظات الاجتهاد والتعب.

وإلى أساتذتنا الأفاضل، ونخص بالذكر الأستاذة
سلمية مود سلمية مومن تقديرًا لجهودها وتوجيهاتها القيمة.

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، لكم منا خالص الشكر والتقدير

ياسر شريط

الإهداء

إلى من كان دعاؤهما سرّاً نجاحي،
إلى القلبين اللذين زرعاً فيّ الأمل ومنحاني القوة لأواصل الطريق...
إلى أبي الغالي وأمي الحبيبة، حفظهما الله،
أهديكما ثمرة هذا الجهد المتواضع، عربون حبّ ووفاء،
فمهما كتبت من كلمات لن أوفيكما حقكما.
إلى عائلتي التي كانت دائماً مصدر دفء وسند،
إلى كل من آمن بي وساندني في لحظات التعب والتردد.
إلى أصدقائي الذين شاركوني تفاصيل هذا المشوار،
وإلى كل روح طيبة تركت أثراً جميلاً في حياتي.
أهدي هذا العمل بكل امتنان ومحبة،
راجياً أن يكون بداية طريق مليء بالنجاح والأحلام المحققة.

ياسر صالح

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة حوكمة الشركات في رفع تنافسية مؤسسة الأسمنت تبسة، من خلال التعرف على حوكمة الشركات ومبادئها المتمثلة في وجود أساس فعال للحوكمة، أصحاب المصالح و ضمان حقوق المساهمين، الإفصاح والشفافية، ومسؤولية مجلس الإدارة، والتعرف على مختلف مؤشرات التنافسية وكذا تحديد مختلف إستراتيجياتها بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين حوكمة الشركات و تنافسية المؤسسة، وقد تم استقصاء آراء الموظفين بمؤسسة الإسمنت -تبسة- ومن ثم معالجتها إحصائيا من خلال إعداد نموذج الانحدار البسيط وتفسيره، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات على رفع تنافسية المؤسسة عند مستوى معنوية (0.05).

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، تنافسية المؤسسة، الفعالية، أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية.

Abstract:

This study highlights corporate governance's role in boosting the Tebessa Cement Company's competitiveness. It examines governance principles: solid foundations, shareholder rights, disclosure, transparency, and board responsibility. It identifies competitive indicators and strategies while exploring the governance-competitiveness link. Employee opinions from the Tebessa Cement Company were analyzed using a simple linear regression model. The study found a statistically significant impact of corporate governance on company competitiveness at a 0.05 significance level.

Keywords: Corporate governance, company competitiveness, effectiveness, stakeholders, disclosure and transparency.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

إهداء

شكروعرفان

ملخص	8.....
فهرس المحتويات	8.....
قائمة الجداول	VIII.....
قائمة الأشكال	IX.....
مقدمة عامة	أ.....
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الشركات وتنافسية المؤسسة الاقتصادية	6.....
تمهيد	2.....
المبحث الأول: الادبيات النظرية لحوكمة الشركات وتنافسية المؤسسة الاقتصادية	3.....
المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات	3.....
أولاً: نشأة حوكمة الشركات	3.....
ثانياً: تعريف حوكمة الشركات وخصائصها	5.....
ثالثاً: أهمية حوكمة الشركات وأهدافها	6.....
رابعاً: مبادئ وآليات حوكمة الشركات	7.....
خامساً: ركائز حوكمة الشركات ومحدداتها	12.....
المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للتنافسية	15.....
أولاً: مفهوم المنافسة والتنافسية	16.....
ثانياً: أنواع التنافسية وعواملها	18.....
ثالثاً: استراتيجيات التنافسية ومؤشرات قياسها	21.....
المطلب الثالث: علاقة حوكمة الشركات بتنافسية المؤسسة الاقتصادية	25.....

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بدور حوكمة الشركات في رفع التنافسية	27
المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية	27
المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية	27
المطلب الثالث: تقييم الدراسات السابقة وموقف الدراسة الحالية منها	31
خلاصة الفصل الأول	34
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمؤسسة الإسمنت -تبسة-	35
تمهيد	36
المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة	37
المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الإسمنت - تبسة-	37
أولاً: التعريف بمؤسسة الإسمنت -تبسة-	37
ثانياً: أهداف مؤسسة الإسمنت-تبسة-	39
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت-تبسة-	39
المطلب الثالث: الأداء المالي لمؤسسة الإسمنت -تبسة -	41
المبحث الثاني: منهجية الدراسة	43
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة	43
أولاً: مجتمع الدراسة	43
ثانياً: عينة الدراسة	43
ثالثاً: نموذج الدراسة	44
المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات	44
المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية	46
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة	48
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة	48
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة	55
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات	69

79.....	خلاصة الفصل الثاني
80.....	الخاتمة
83.....	قائمة المراجع
88.....	الملاحق

قائمة الجداول

الجدول رقم 1 : التطور التاريخي لحوكمة الشركات	4
الجدول رقم 2: متطلبات استراتيجية السيطرة على التكاليف	22
الجدول رقم 3 : متطلبات استراتيجية التمايز	22
الجدول رقم 4 : متطلبات استراتيجية التركيز	23
الجدول رقم 5: الدراسات السابقة	31
الجدول رقم 6: تطور الأداء المالي لمؤسسة الإسمنت -تبسة -	41
الجدول رقم 7: أستمارة الإستبيان	43
الجدول رقم 8: مقياس ليكارت الخماسي LEKERT	45
الجدول رقم 9: طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي	46
الجدول رقم 10: إختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	47
الجدول رقم 11: توزيع آراء أفراد العينة حسب متغير الجنس	48
الجدول رقم 12: توزيع آراء أفراد العينة حسب متغير العمر	50
الجدول رقم 13: توزيع آراء أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	51
الجدول رقم 14 : توزيع آراء أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	53
الجدول رقم 15: توزيع آراء أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	54
الجدول رقم 16 : تحليل آراء أفراد العينة أساس فعال للحوكمة	56
الجدول رقم 17: تحليل آراء أفراد العينة حول أصحاب المصالح وضمان حقوق المساهمين	58
الجدول رقم 18: تحليل آراء أفراد العينة حول الإفصاح والشفافية	60
الجدول رقم 19: تحليل آراء أفراد العينة حول مسؤولية مجلس الإدارة	62
الجدول رقم 20: تحليل آراء أفراد العينة حول تنافسية المؤسسة	64
الجدول رقم 21؛ تحليل الارتباط بين محاور الدراسة	69
الجدول رقم 22: نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	70

الجدول رقم 23: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	71
الجدول رقم 24: إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحليل الفرضية الفرعية الأولى	72
الجدول رقم 25: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	73
الجدول رقم 26: إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحليل الفرضية الفرعية الثانية	73
الجدول رقم 27: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	74
الجدول رقم 28: إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحليل الفرضية الفرعية الثالثة	75
الجدول رقم 29: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	76
الجدول رقم 30: إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحليل الفرضية الفرعية الرابعة	76
الجدول رقم 31: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	77
الجدول رقم 32: إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحليل الفرضية الرئيسية	78

قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: ركائز حوكمة الشركات 13
- الشكل رقم 2: أبعاد التنافسية 21
- الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت -تبسة- 41
- الشكل رقم 4: تطور الأداء المالي لمؤسسة الإسمنت -تبسة- 42
- الشكل رقم 5: نموذج الدراسة 44
- الشكل رقم 6: توزيع آراء أفراد العينة حسب متغير الجنس 49
- الشكل رقم 7: توزيع آراء أفراد العينة حسب متغير العمر 51
- الشكل رقم 8: توزيع آراء أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي 52
- الشكل رقم 9: توزيع آراء أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية 53
- الشكل رقم 10: توزيع آراء أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي 55

مقدمة عامة

1. تمهيد

في ظل التسارع غير المسبوق في التحول نحو الإدارة الرشيدة الذي يشهده العالم برز نظام حوكمة الشركات كأحد الركائز الأساسية التي أعادت تشكيل استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية، هذا النظام الذي يعتمد على توطيد الثقة بين الأطراف الفاعلة لتعزيز القيمة أصبح محط أنظار الممارسين والمحللين الاقتصاديين مقدماً حلاً عملياً لمواجهة التحديات السوقية التي تستنزف الحصص السوقية للمؤسسة، حيث أن تفعيل آليات الحوكمة أصبح ضرورة حتمية تستدعي الفهم والتحليل المعمق للمؤسسات والعوامل المؤثرة في تحقيق التنافسية المستدامة، خاصة مع التطور المستمر في بيئة الأعمال العالمية وضرورة الاعتماد على معايير صارمة لقياس التفوق وتطوير القدرات التنافسية.

2. طرح الإشكالية

تواجه المؤسسات الاقتصادية وخاصة الإنتاجية منها تحديات كبيرة في تعزيز مكانتها السوقية مع السعي لتطوير قدراتها الإبداعية ورفع كفاءتها التنظيمية، تعمل هذه المؤسسات في بيئات تتميز بحدة المنافسة العالمية، وضخامة التدفقات الاستثمارية مما يرفع من احتمالية ظهور فجوات إدارية تؤثر سلباً على استقرارها الاستراتيجي وسعيها المستمر نحو التفوق على المنافسين. وعلى الرغم من أهمية وجود أطر تسييرية حديثة يواجه العديد من المؤسسات صعوبة في تفعيل آليات حوكمة الشركات بشكل كفاء، مما يحد من قدرتها على بناء سمعة مؤسسية قوية ورفع من قيمتها.

من هنا، تبرز الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة:

"كيف تساهم حوكمة الشركات في رفع التنافسية بمؤسسة الإسمنت - تبسة؟"

ولكي يتسنى لنا التطرق لمختلف جوانب الموضوع إرتأينا تجزئة هذه الإشكالية إلى التساؤلات الجزئية أدناه:

- ماهي حوكمة الشركات وما المقصود بالتنافسية؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ (وجود أساس فعال للحوكمة) على رفع تنافسية مؤسسة الأسمنت بتبسة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ (أصحاب المصالح وضمان حقوق المساهمين) على رفع تنافسية مؤسسة الأسمنت بتبسة؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ (الإفصاح والشفافية) على رفع تنافسية مؤسسة الأسمنت بتبسة؟
 - هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ (مسؤولية مجلس الإدارة) على رفع تنافسية مؤسسة الأسمنت بتبسة؟
3. فرضيات الدراسة

كمحاولة مبدئية للإجابة عن تساؤلات البحث تم صياغة الفرضيات الموالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين حوكمة الشركات ورفع التنافسية بمؤسسة الإسمنت -تبسة-
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ وجود أساس فعال للحوكمة ورفع التنافسية بمؤسسة الإسمنت
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ أصحاب المصالح وضمان حقوق المساهمين ورفع التنافسية بمؤسسة الأسمنت بتبسة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ الإفصاح والشفافية ورفع التنافسية بمؤسسة الأسمنت بتبسة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة ورفع التنافسية بمؤسسة الأسمنت بتبسة.

4. أهداف الدراسة

- الهدف الأساسي لهذا البحث هو فهم الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات كونها من أساسيات تعزيز تنافسية المؤسسة ويمكن تلخيص أهم أهداف البحث فيما يلي:
- تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات لحدثته وأهميته للمؤسسات؛
 - التعرف على التنافسية كونها الأساس لنجاح المؤسسات؛
 - تبيان دور حوكمة الشركات في تعزيز التنافسية؛
 - إثراء كل قارئ بمعلومات تخص كل من التنافسية وحوكمة الشركات.

5. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذا البحث من تناوله لأحد أبرز المفاهيم الإدارية والمالية الحديثة والمتمثل في حوكمة الشركات وما أحدثه من تحولات عميقة في التسيير حيث يهتم هذا البحث بآليات الحوكمة كونها هي الأساس في ضمان استدامة المؤسسات الاقتصادية، وبالنظر إلى التنافسية العالية في الأسواق العالمية أتى هذا البحث ليسلط الضوء على مؤسسة "الإسمنت -تبسة-" كنموذج تطبيقي نظرا لما تتميز به من أهمية استراتيجية في القطاع العام، ولحاجتها المستمرة إلى الشفافية والرقابة والتميز التنافسي.

6. أسباب اختيار الدراسة

يعود إختيار موضوع هذا البحث إلى عدة إعتبارات نذكر منها ما يلي:

- الميل الشخصي والإهتمام نحو الموضوع؛
- محاولة لفت النظر حول حوكمة الشركات ودورها الفعال في المؤسسة؛
- الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في بيئة الأعمال لما لها من أثار إيجابية لجذب الإستثمارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الوطنية.

7. حدود الدراسة

- الحدود الزمنية: من 15 مارس إلى 05 ماي 2026
- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة الميدانية في مؤسسة الأسمنت -تبسة-.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على معالجة موضوع دور (حوكمة الشركات) على (تنافسية المؤسسة).

8. منهج الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيقاً لأهدافها تم الإعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك لعرض المعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة، كما تم الإعتماد في الجانب التطبيقي للدراسة على دراسة حالة مؤسسة الإسمنت -تبسة- - وكأسلوب لجمع المعلومات تم الإعتماد على الإستمارة، الوثائق والسجلات، المقابلة ومجموعة من المراجع المتاحة، ومن ثم جمع البيانات وتحليلها إضافة إلى استخدام التحليل الإحصائي لتفسيرها ومعرفة أثر حوكمة الشركات على رفع التنافسية بمؤسسة الإسمنت.

9. هيكل الدراسة

قصد الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الدراسة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين تم التطرق فيهما إلى مجموعة من المباحث والمطالب، يتناول كل منهما جانبا من جوانب الموضوع وذلك بتخصيص فصل نظري وفصل

للجانب التطبيقي، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة الشركات وتنافسية المؤسسة الإقتصادية، أما الفصل الثاني يأتي للتطرق إلى الجانب التطبيقي، حيث تم تقسيمه أيضا إلى ثلاث مباحث، خصص الأول لتقديم المؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني فتم التطرق إلى عينة الدراسة بالإضافة إلى الطريقة والأدوات المعتمدة في الدراسة وكذا متغيرات الدراسة، أما المبحث الثالث فقد خصص لعرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لحوكمة
الشركات وتنافسية المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

تكتسي حوكمة الشركات أهمية متزايدة في الأوساط الاقتصادية والمالية، كونها تعد من أهم الركائز التنظيمية التي تضمن استدامة المؤسسات وتطوير أدائها، خاصة مع التحولات السريعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي نحو الانفتاح والرقمنة حيث تعد الحوكمة أحد أبرز مظاهر الإصلاح الإداري والمالي، كونها ساهمت في إحداث نقلة نوعية في مفاهيم الشفافية، المساءلة، والرقابة وبالرغم من الفوائد العديدة التي توفرها، مثل تقليل المخاطر الإدارية وتعزيز ثقة المستثمرين، إلا أن التحدي الأكبر يكمن في كيفية تسخير هذه الآليات لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات في ظل بيئة عمل تتسم بالمنافسة الشديدة والمتغيرات المتسارعة.

سيتم من خلال هذا الفصل توضيح المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات وبيان خصائصها ومبادئها، والتطرق إلى آليات تطبيقها وأهم النظريات المفسرة لها، وكذا الاطلاع على ماهية التنافسية بمختلف مصادرها ومحدداتها، وبيان العلاقة التي تجمع بين حوكمة الشركات ورفع التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، كما سنتطرق الى أهم الأدبيات التطبيقية المتعلقة بالموضوع.

ولإلمام بالموضوع بشكل واضح سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لحوكمة الشركات وتنافسية المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لحوكمة الشركات وتنافسية المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لحوكمة الشركات وتنافسية المؤسسة الاقتصادية

حوكمة الشركات من النقاط الأبرز عند التحدث عن آليات التنظيم الحديثة في المؤسسات الاقتصادية، ولعل الأمر الأساس في ذلك هو وضع إطار قانوني وإداري يضمن حقوق كافة الأطراف بغرض تحسين الأداء العام. سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الأسس النظرية التي تحكم حوكمة الشركات وعلاقتها بالتنافسية، من خلال التعريف بمفهوم الحوكمة، خصائصها وأهدافها، والتطرق إلى كل ما يخص التنافسية ومحدداتها.

المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات

أولاً: نشأة حوكمة الشركات

يرتكز نجاح المؤسسة الاقتصادية على الالتزام بمعايير الشفافية والمساءلة لتحقيق الريادة من خلال تطبيق ما يسمى بحوكمة الشركات، باعتبارها نظاماً متكاملاً للرقابة والتوجيه يشتق قيمته من مدى القدرة على حماية مصالح الأطراف ذات الصلة وتعزيز كفاءة الإدارة.

حظيت حوكمة الشركات باهتمام بالغ في السنوات الأخيرة، وقد تطورت تاريخياً نفسها نفس الأفكار الاقتصادية المختلفة

نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة وما تتضمنه من تعارض في المصالح بين إدارة الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قواعد و قوانين تنظم العلاقة بين الأطراف في الشركات، ففي عام 1976 قام كل من (Meckling) و (Jenson) بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين The Committee Of Sponsoring (بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية) AICPA) القانونيين والتي (Treadway Commission) (المعروفة باسم لجنة تريديواي) Organization-COSO أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجلس إدارة الشركات.

ولقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات، حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية الحوكمة الشركات Cadbury في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات The Financial Aspect of Corporate Governance ولقد أخذت حوكمة الشركات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية في الشركات الأمريكية الكبرى في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي

يعتبر التقرير الصادر عن Organization For Economic Co-Operation And Development منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي 1999، OECD Development بعنوان مبادئ حوكمة الشركات أنه أول اعتراف دولي رسمي بمفهوم الحوكمة (كرسودي، 2018، ص 04)

وقد تطور مصطلح حوكمة الشركات على مدار السنوات وذلك موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم 1: التطور التاريخي لحوكمة الشركات

السنة	الفعاليات	البلد
1931	بيرل ومينز ينشران عملهم الشهير " المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة"	الوم أ
1933	صدور أول تشريع لتنظيم سوق الأوراق المالية	الوم أ
1934	صدور قانون تفويض المسؤولية من أجل إنقاذ لجنة البورصات	الوم أ
1968	الإتحاد الأوروبي يتبنى أول قانون توجيهي للمؤسسات	الاتحاد الاوروبي
1987	صدور تقرير لجنة Treadway بشأن الاحتيال في التقارير المالية، والتأكيد على دور لجان المراجعة، ووضع إطار للرقابة الداخلية	الوم أ
بداية التسعينات	انهيار عدد من الامبراطوريات التجارية مثل polly peck و max well مما دعا إلى تحسين ممارسات حوكمة المؤسسات	المملكة المتحدة
1992	لجنة كادبوري تنشر أول تقرير بعنوان " الجوانب المالية في حوكمة المؤسسات"	المملكة المتحدة
1994	نشر تقرير كينغ king يتضمن توصية بإصلاح مجالس الإدارة	جنوب افريقيا
1994	صدور تقرير عن بورصة تورنتو عنوانه " أين كان المديرون؟ يحث المؤسسات الكندية على تضمين تقاريرهم السنوية مزيدا من المعلومات المتصلة بأساليب ممارسة حوكمة الشركات	كندا
1995/1994	نشر تقرير Rutteman الرقابة الداخلية في التقارير المالية، "Greenury مكافأة التنفيذيين" وتقرير "hample حوكمة المؤسسات	المملكة المتحدة
1995	اعتماد قانون المساهمة الروسي	روسيا
1995	نشر تقرير فينو Vienot بشأن مسؤوليات واستقلالية المجالس	فرنسا
1995	إصدار الاتحاد الاسترالي لمديري الاستثمار بيان يتضمن معايير لمجالس الإدارة فيما يتصل بالإفصاح عن عملية اختيار كبار المديرين بالمؤسسات	استراليا
1995	تشكيل الشبكة العالمية لأساليب حوكمة المؤسسات International governance بغرض ضمان تطبيق حوكمة المؤسسات في كافة الأسواق	المملكة المتحدة

1996	نشر تقرير Jaap peter بشأن أفضل ممارسات حوكمة المؤسسات	هولندا
1996	اعتماد قانون سوق الأوراق المالية الروسي	روسيا
1998	نشر القواعد الموحدة لحوكمة المؤسسات	المملكة المتحدة
1999	OCED تنشر أول معايير دولية، مبادئ حوكمة الشركات	تضم مجموعة من الدول
1999	نشر توجيهات Turnbull في الرقابة الداخلية	المملكة المتحدة
2002	نشر القواعد الألمانية لحوكمة المؤسسات	ألمانيا
2002	أدى انهيار Enron وغيرها من فضائح المؤسسات إلى قانون Sarbanes-Oxley في الولايات المتحدة ونشر التقارير بشأن إصلاح قانون المؤسسات في أوروبا	الولايات المتحدة وأوروبا
2003	نشر تقرير Higgs عن الأعضاء غير التنفيذيين	المملكة المتحدة

المصدر: بودالية، بوراس. (2025). حوكمة الشركات بين المفهوم ودور أصحاب المصالح. المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، 11 (1). ص 49

ثانيا: تعريف حوكمة الشركات وخصائصها

عرفت حوكمة الشركات بأنها: نظام شامل يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيد، ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة بالشركة داخليا أو خارجيا من التأثير بصفة سلبية على أنشطتها، وبالتالي ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للشركة لصالح ملاكها وللمجتمع ككل (دريد وبن براح، 2023، ص 851)

كما تم تعريف حوكمة الشركات بأنها: هي ممارسة الإدارة الرشيدة من خلال مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحكم العلاقة بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم والأطراف الأخرى أصحاب المصالح بالشركة، وذلك بهدف المحافظة على حقوق المساهمين وتعظيم ثروتهم بشكل عادل مع دعم المستويات المختلفة لمجلس الإدارة". (رشوان، 2017، ص 07)

ويتميز نظام حوكمة الشركات بالخصائص التالية (دريد وبن براح، 2023، ص 852):

- الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- الشفافية: بمعنى تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- الاستقلالية: وتعني غياب التأثيرات غير اللازمة نتيجة الضغوط
- المساءلة: بمعنى إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة
- العدالة: أي تساوي المسؤولية أمام جميع الأطراف ذو المصلحة

- المسؤولية: أي احترام حقوق مختلف أصحاب المصلحة
- المسؤولية الاجتماعية: بمعنى النظر إلى الشركة على أنها مواطن جيد.

ثالثا: أهمية حوكمة الشركات وأهدافها

1. أهمية حوكمة الشركات

ويمكن وصفها كالتالي (طالب وبلمداني، 2020، ص 98):

- لا تعد حوكمة الشركات هدفا في حد ذاتها، فهي لا ترتبط بعمليات رقابية إجرائية أو شكلية ولا تمثل التزاما دقيقا بإرشادات محدودة أو بملاحظة أو مراعاة سلوكيات إدارية معينة، بل إن ما تهدف إليه في حقيقة الأمر هو تحسين أداء الشركات وضمان حصولها على الأموال وبتكلفة معقولة، حيث أن هناك علاقة طردية بين نوعية الحوكمة ودرجة الأداء الاقتصادي للشركة.

- تعد حوكمة الشركات ذات أهمية بالنسبة لمساهمين الحاليين والمستثمرين المرتقبين، حيث توفر حوكمة الشركات ضمان قدر ملائم من الثقة الحملة الأسهم والمستثمرين المرتقبين في تحقيق عائد مناسب على استثماراتهم مع تعظيم قيمة حملة الأسهم والمحافظة على حقوقهم.

- أن تبني معايير جيدة الحوكمة الشركات يمكن أن تمتد فوائده إلى أسواق رأس المال، حيث أن تطبيق تلك المعايير سوف يعزز من كفاءة الأسواق، ويقدم المعلومات الملائمة للمستثمرين لمعرفة المزيد عن الشركات وعن أدائها حيث يمكنهم من خلالها إدراك المستوى الحقيقي لتنفيذ استراتيجيات الشركات وطرق تحديد المخاطر وكذلك السبل الكفيلة بإدارتها.

- أما بالنسبة للاقتصاد كلي فإن حوكمة الشركات لها أهمية كبيرة، حيث إن هناك ارتباطا وثيقا بين حوكمة الشركات ونظام الاقتصاد المطبق في كل دولة، فالمشاكل الناجمة عن ضعف حوكمة الشركات لا تعزى فقط إلى فشل الاستثمارات، وإنما تمتد إلى أبعد من ذلك متمثلة في ضعف مستويات الثقة العامة في الأعمال كلها.

2. أهداف حوكمة الشركات

أشار الباحثين إلى العديد من أهداف حوكمة الشركات ويمكن تلخيصها فيما يلي (قطاف، 2019، ص 17):

- كبح مخالفات الإدارة المحتملة وضمان التناغم الفعال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين؛
- تقليل المخاطر المالية والاستثمارية؛

- حماية حقوق المساهمين ومصالحهم من خلال وضع الإستراتيجية الاستثمارية السليمة؛
- تعميق دور أسواق المال في تنمية المدخرات؛
- زيادة الثقة في الاقتصاد الوطني؛
- إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية؛
- تحسين الأداء المالي للشركة أو المصرف؛
- الحفاظ على السمعة الاقتصادية للشركة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية (أخلاقيات المهنة)؛
- فتح السبيل لانفتاح الشركات على أسواق المال العالمية والوصول إلى أعلى المراتب لدى مؤسسات التقييم الدولية؛
- التزام الشركات بالسلوكيات الأخلاقية والممارسات المهنية السليمة والأمانة مع الالتزام بالقوانين واللوائح والضوابط الرقابية والإشرافية.

رابعاً: مبادئ وآليات حوكمة الشركات

1- مبادئ حوكمة الشركات

حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) في عام 2002م عدة مبادئ الحوكمة الشركات تتمثل في التالي:

1.1 مبدأ وجود اساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

قد أضيف هذا المبدأ في الآونة الأخيرة إلى المبادئ الأساسية وتم وضعه في الأولوية ليكون المبدأ الأول، ويتضمن باختصار (بن علو، 2024، ص 13):

- توزيع المسؤوليات في نطاق تشريعي.
- المتطلبات القانونية والتنظيمية في نطاق اختصاص تشريعي.
- أنه ذو تأثير فعال على الأداء الاقتصادي الشامل.
- لدى الجهات السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها.

2.1 مبدأ حقوق المساهمين:

ويشير مبدأ حقوق المساهمين إلى أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين وتأمين أساليب تسجيل الملكية ونقل أو تحويل ملكية الأسهم والحصول على المعلومات الخاصة بالشركة والمشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة والحصول على حصص من أرباح الشركة والحق في المشاركة والتعديلات في النظام الأساسي والأسهم إضافية وأي معلومات قد تسفر عن بيع الشركة. (طالب وبلمداني، 2020، ص 99).

3.1. مبدأ المعاملة المتساوية 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 فعلي في حالة انتهاك حقوقهم. ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت فكافة المساهمين يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوح لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم. وذلك ب (إبراهيم، 2011 ص 42):

- يجب أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين.
- ينبغي منع التداول بين الداخلين في الشركة والتداول الشخصي الصوري.
- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح

4.1. مبدأ الإفصاح والشفافية:

ينص هذا المبدأ على (بن علو، 2024، ص 15):

على أنه ينبغي على إطار الحوكمة أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك الأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات. والمقصود بالإفصاح السليم والصحيح هو تحقيق الإفصاح الدقيق في الوقت الملائم عن كافة المسائل المتصلة بالشركة، وأسلوب الإدارة، كما يجب أن يشمل على النقاط التالية:

- النتائج المالية والتشغيلية.
- أهداف الشركة.

- عضوية مجلس الإدارة ومكافأة أعضاؤه.
- عوامل المخاطر الجوهرية.
- المسائل المالية المرتبطة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح.
- إعداد ومراجعة المعلومات بالشكل الذي يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية.

2- آليات حوكمة الشركات

تنقسم آليات حوكمة الشركات إلى:

1.2 آليات حوكمة الشركات الداخلية

تنصب اليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة فعالية الشركات، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، ويمكن تصنيف الآليات الداخلية إلى ما يلي:

1.1.2 مجلس الإدارة

يعتبر من أكثر الوسائل فعالية لمراقبة سلوك الإدارة إذ أنه يحمي حقوق المساهمين من سوء إستغلالها ويشارك في وضع السياسة التي تتوافق مع أهداف المساهمين وإصدار القرارات المهمة كتعيين التنفيذيين والمدققين، إختبار المدراء، مراقبة الشركات والأداء التنفيذي، تحديد مرتبات المدراء، وكذلك تأسيس نظم للرقابة الداخلية ومراقبتها والإشراف عليها للتأكد من أعمال ومهام الشركة تتم وفق القانون، ولتعزيز فاعلية مجلس الإدارة كأحد آليات الحوكمة يتطلب توافر محددتين رئيسيين في المجلس الأول وظائف مجلس الإدارة وأدواره تتمثل في الرقابة وتقديم المعلومات والموارد للإدارة، أما الثاني حجم واستقلالية المجلس، أي أن يكون من بين أعضاء مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين في لجانه، وبذلك يؤدي أهم وظائف الحوكمة لأنه جزء لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي للشركة، يعتلي قمة التدرج الهرمي فيها فبذلك يعد من أهم آليات الحوكمة. (عبد المطلب، 2015، ص 80)

2.1.2 لجنة المكافآت

وتتمثل النقاط الأساسية التي يتكون منها النظام الأساسي للجنة المكافآت في (سليمان، 2009، ص ص.

152-154):

- العضوية: تتكون لجنة المكافآت من عدد من الأعضاء لا يقل عددهم عن ثلاثة ولا يزيد عن ستة أعضاء، يتم تعيينهم عن طريق مجلس الإدارة.

- **الاجتماعات والإجراءات:** تقوم لجنة المكافئات بتحديد القواعد والإجراءات المتعلقة بكيفية اجتماعها والوقت والمكان المناسب لتلك الاجتماعات.
- **الخروج والإستبدال:** بإمكان أي عضو الخروج من عضوية اللجنة في الوقت المناسب وبصورة كتابية، وعند دخول أي عضو جديد
- **المكافئات:** يتم سداد المصاريف المتعلقة بحضور الأعضاء الاجتماعات.
- **واجبات ومسؤوليات لجنة المكافئات:** يوكل للجنة المكافئات المهام والمسؤوليات من قبل مجلس إدارة الشركة والذي يقوم من وقتلآخر بتدقيقها.
- **التعديلات في النظام الأساسي للجنة:** من وقت لآخر يجب أن يتم تدقيق الإرشادات المتعلقة بالنظام الأساسي للجنة المكافئات لكي تتناسب مع المتغيرات التي قد تحدث في بيئة الأعمال العاملة بها الشركة، وذلك في ضوء توصيات مجلس الإدارة.

3.1.2 لجنة التعيينات

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات من أهمها وضع المواصفات والمهارات والخبرات المطلوبة التي يجب أن تتوفر لعضو مجلس الإدارة. (بن علو، 2024، ص 18)

2.2 الآليات الخارجية الحوكمة الشركات

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجين على الشركة والضغط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، ومن أهمها ما يلي (بن عيسى، 2012، ص. 56):

1.2.2 منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات أو الخدمات أحد الآليات المهمة الحوكمة الشركات، وذلك لأنها إذا لم تتم الإدارة بأعمالها بالشكل الصحيح، إنها سوف تفشل في مناقشة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، فمنافسة سوق المنتجات تهذب سوق الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة لعمل الإداري للإدارة العليا.

2.2.2 التشريع والقوانين:

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين فاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم.

3.2.2 آلية الإفصاح والشفافية:

تمثل القوائم المالية والإصلاحات المتممة لها الوسيلة الأساسية التي تتقدم بها الإدارة من المعلومات المالية اللازمة عن حقيقة المركز المالي والأداء العالي والتغيرات في حقوق الملكية والتغيرات في التدفقات النقدية، وكذلك المعلومات الأخرى المفيدة لمستخدمي القوائم المالية الذين لا يكونون في وضع يمكنهم من الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لإتخاذ القرارات المختلفة.

3- ابعاد حوكمة الشركات

لحوكمة الشركات أبعاد مختلفة نسردها في العناصر التالية (روان ودهيبي، 2012، ص. 6-7):

1.3 البعد الإشرافي:

فهذا البعد يتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي المجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية والأطراف ذات المصلحة

2.3 البعد الرقابي:

ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، فعلى المستوى الداخلي فان لتدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاليته .

3.3 البعد الأخلاقي:

ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية مما تشمله من القواعد الأخلاقية، النزاهة والأمانة ونشر الثقافة الحوكمة على مستوى إدارات المؤسسات وبيئة الأعمال بصفة عامة.

4.3 الاتصال وحفظ التوازن:

ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين المؤسسة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى.

5.3 البعد الإستراتيجي:

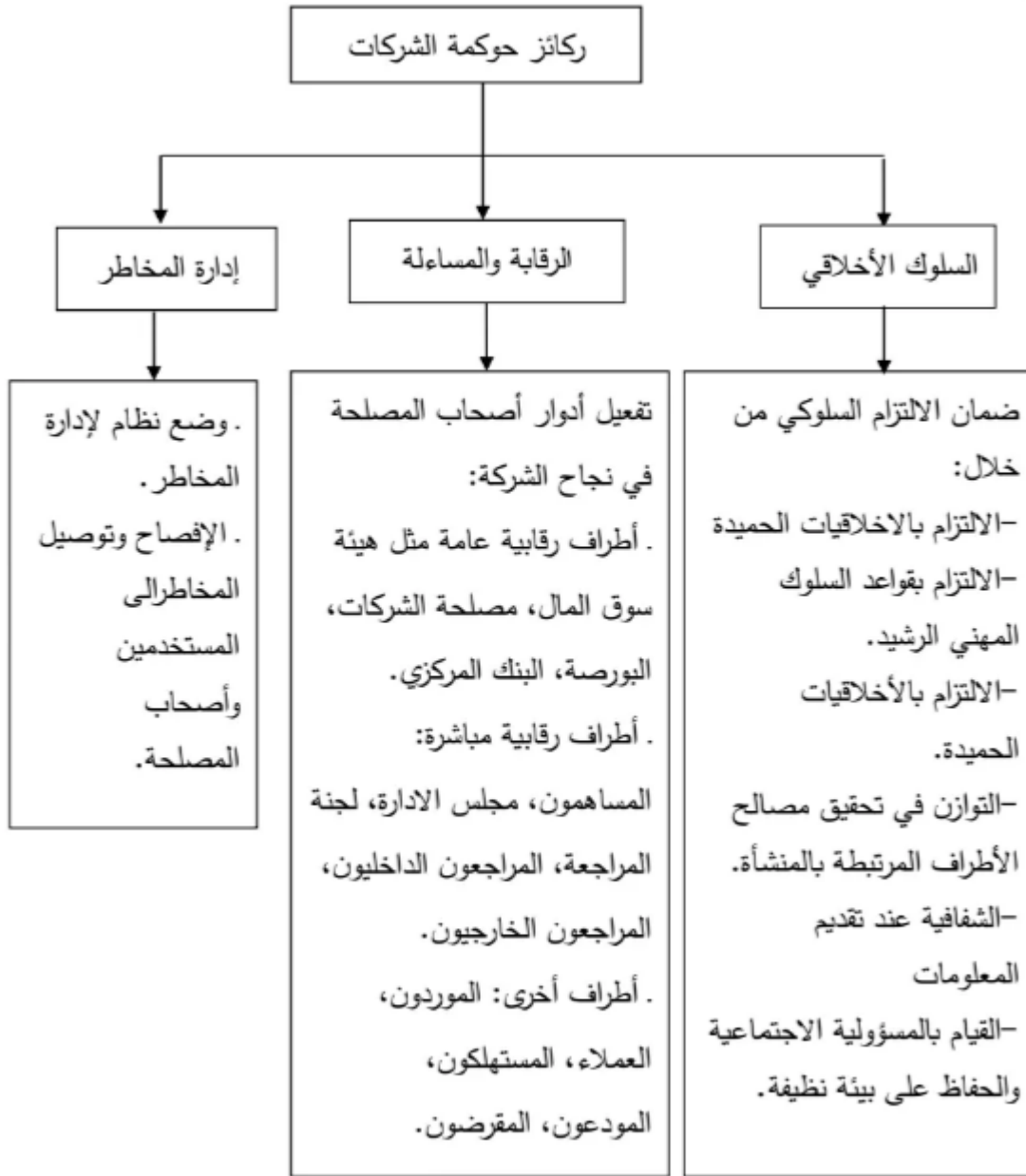
ويتعلق بصناعة استراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي والتطلع إلى المستقبل استنادا إلى دراسة متأنية ومعلومات كافية على أدائها الماضي والحاضر وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة استنادا إلى معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها.

خامسا: ركائز حوكمة الشركات ومحدداتها

1- ركائز حوكمة الشركات

يمكننا توضيح ركائز حوكمة الشركات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 1: ركائز حوكمة الشركات



المصدر: لخديري راهم، (2018). دور حوكمة الشركات في فعالية سوق الأوراق المالية، مذكرة لنيل أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر. ص 160

2- الأطراف المعنية بحوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح والفشل في التطبيق، وهذه الأطراف هي:

1.2 المساهمون 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 الحماية حقوقهم. (هيدوب وزرقون، 2017، ص. 117).

2.2 مجلس الإدارة Board of directors

وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، وبرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما (عبد الوهاب وشعانة، 2007، ص 100):

- واجب العناية اللازمة حيث يتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة، وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.
- واجب الإخلاص في العمل ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

3.2 الإدارة Management

تعتبر الإدارة هي المسؤولية الفعلية عن الشركة أي تقوم بتقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعلي إلى المجلس، كما أنها هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح بحسن كيفية بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها وقدمها إلى المجلس والأطراف التي لها مصلحة في هاته المعلومات.

4.2 أصحاب المصالح Stakeholders

هم مجموعة من الأطراف لديهم مصلحة داخل الشركة مثل الدائنين الموردين العمال الموظفين وقد تكون مصالحهم في بعض الأحيان متعارضة فمثلا الدائنون تهمهم قدرة الشركة على السداد، أما الموظفون فتهمهم قدرتها على الاستمرارية (بوريش ودهيمي، 2012، ص 7).

3- محددات تطبيق حوكمة الشركات

يمكننا تقسيم محددات حوكمة الشركات الى محددات داخلية ومحددات خارجية وهي كالتالي:

1.3 المحددات الداخلية

القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرار داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل. (سليمان، 2009، ص 24).

2.3 المحددات الخارجية

بصورة عامة تتمثل المحددات الخارجية فيما يلي (بن تومي وفوضيلي، 2012، ص. 16):

- المناخ الاستثماري للدولة والذي يشمل عى سبيل المثال القوانين والتشريعات المنظمة لعمل السوق مثل قوانين السوق المالي والمؤسسات المدرجة فهو وتنظيم المنافسة ومنع الاحتكارات وقوانين الإفلاس... الخ
- كفاءة القطاع المالي من هيئات مالية وبنوك في توفير التمويل اللازم للمؤسسات
- درجة تنافسية أسواق السمع وعناصر الإنتاج
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على المؤسسات
- المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين ... الخ.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تيسر تسير المؤسسات وتقلل من التعارض والنزاعات بين أصحاب المصالح من جهة وبين العائد الاجتماعي والعائد الخاص بالمؤسسة من جهة أخرى.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للتنافسية

في عالم الأعمال اليوم، لم يعد النجاح وليد الصدفة، بل هو انعكاس لامتلاك المنظمة بصمة خاصة يطلق عليها التنافسية، إنها تلك القوة الخفية التي تمكن المؤسسة من تقديم ما يعجز الآخرون عن تقليده، ليس فقط عبر امتلاك الموارد، بل من خلال براعتها في توظيف تلك الموارد لخلق قيمة حقيقية.

أولاً: مفهوم المنافسة والتنافسية

في ظل التسارع المذهل الذي تشهده الأسواق العالمية، لم يعد كافياً للمنظمة أن تؤدي عملها بشكل جيد فحسب، بل بات لازماً عليها أن تجد لنفسها موطئ قدم يميزها عن غيرها.

1- مفهوم التنافسية وأهميتها

قبل التطرق إلى مفهوم التنافسية في منظمات الأعمال، تجدر الإشارة إلى مفهوم المنافسة، حتى يتسنى لنا فيما بعد إمكانية التفرقة بين مفاهيم المنافسة التنافسية والميزة التنافسية، وكذا العلاقة بين هذه المفاهيم الثلاثة؛ ولقد وردت الكثير من التعاريف للمنافسة، والتي نذكر منها: "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السليبي وغيرها" (إلياس، 2021، ص. 3).

أما الميزة التنافسية فهي تعبر عن أي شيء يمكن أن يميز المؤسسة أو منتجاتها عن منافسها بشكل إيجابي، وذلك من وجهة نظر الزبائن أو المستفيدين من الخدمة، فهي ذلك المجال الذي تتمتع فيه المؤسسة بقدرة أعلى من منافسها في استغلال الفرص الخارجية والحد من أثر التهديدات التي تواجهها (بلحوث، 2021، ص ص 503-504).

أما التنافسية فتعرف بأنها "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها". (سالم، 2021، ص 233).

أما المنتدى الاقتصادي العالمي فقد عرفها بأنها: القدرة على توفير البيئة الملائمة لتحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة". (عثماني، 2011، ص. 73)

يمكن القول إن التنافسية هي الورقة الرابحة التي تملكها المؤسسة لتتخطى بها منافسها؛ فهي تكمن في قدرتها على تقديم شيء إضافي لا يقدمه الآخرون، سواء كان ذلك عبر جودة استثنائية تجذب العملاء، أو عبر تقديم القيمة ذاتها لكن بتكلفة وسعر أقل أو غير ذلك.

إكتسبت التنافسية أهمية كبيرة في بيئة الأعمال فهي تعتبر (الأحمد ودلهوم، 2019، ص ص 153-154):

- سلاحاً لمواجهة تحديات السوق والمؤسسات المنافسة؛
- معياراً لتحديد المؤسسات الناجحة من غيرها، لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها؛

- هدفاً أساسياً تسعى إليه كل المؤسسات التي تريد التفوق والتميز من خلال قدرة المؤسسة على استغلال الموارد والإمكانيات في تحقيق الصدارة بين المنافسين والسعي لكسب الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم؛
- لا يمكن أن تمتلك أي مؤسسة قدرة تنافسية من دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، قد يطول أو يقصر تبعاً لقدرتها في الحفاظ على ميزتها التنافسية؛
- يرى الباحثين أن إكتساب التنافسية هي هدف في حد ذاته تسعى المؤسسات إلى تحقيقه وهذا من خلال الاستغلال الأمثل لجميع مواردها، الأمر الذي يحقق زيادة في أداء المؤسسة مما يؤدي بدوره إلى زيادة الإنتاجية التي تلبي رغبات الزبائن وبالتالي يؤدي إلى تحقيق التنافسية.

2- مستويات التنافسية

يعتبر مفهوم التنافسية من المفاهيم غير المعرفة بشكل جيد، إذ يختلف الكتاب والباحثون في تحديد مضمونه، إذ يرى البعض أن التنافسية فكرة عريضة تضم الإنتاجية الكلية ومستويات المعيشة والنمو الاقتصادي، فيما يعتبره البعض الآخر فكرة ضيقة تتركز على تنافسية السعر والتجارة، مما أثار جدلاً كبيراً في تحديد مضامين هذا المفهوم وضبطه إذ أصبح في بعض الأحيان مفهوماً واسعاً يشتمل على العديد من السياسات التجارية والصناعية مما يصعب تحديد مؤشرات، مكوناته وقياسه. (إلياس، 2021، ص. 7).

ونظراً لاتساع مفهوم التنافسية تم التمييز بين ثلاثة مستويات له وهي كما يلي:

1.2 التنافسية على مستوى القطاع

يقصد بها " قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم والحماية الجمركية " (مسعداوي، 2007، ص 6).

2.2 التنافسية على مستوى الدولة

تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE تنافسية الدولة على أنها " قدرة البلد على إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية ضمن شروط السوق الحرة، وتساهم في زيادة الدخل الفردي على المدى الطويل " (رزيق وصدور، 2002، ص. 202).

3.2 التنافسية على مستوى المؤسسة

يعتبر مفهوم التنافسية على مستوى المؤسسة بأنه: القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المنظمة على الصعيد الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (إلياس، 2021، ص.8).

3- أسباب التنافسية

ترجع الأسباب في نيل التنافسية اهتمام الكثير من الباحثين الى ما يلي (سراج ولحسن، 2023، ص. 373)

- تعدد الفرص في الاسواق العالمية، نتيجة الفتح هذه الاسواق على اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية؛
- تطور أساليب بحوث الأسواق وتقنيات المعلومات والاتصال، مما يسمح بتوفر معلومات عن الأسواق العالمية ويسهل متابعة التغيرات
- سهولة تبادل المعلومات داخل وخارج المؤسسة؛
- زيادة الإنفاق على عمليات البحث والتطوير، وتسارع عمليات الابداع
- تحول السوق إلى سوق زبائن يمكن تلبية احتياجاتهم بأقل التكاليف، نتيجة زيادة الانتاج والرفع من الجودة

ثانيا: أنواع التنافسية وعواملها

1-أنواع التنافسية

لطالما سعت المؤسسات إلى تحقيق التفوق في السوق من خلال امتلاك تنافسية تميزها عن الآخرين. وتعدد أنواع هذه الميزة حسب الموضوع وحسب الزمن وتتمثل في:

1.1 التنافسية حسب الموضوع

وتنقسم إلى:

1.1.1 تنافسية المنتج

تعتمد على تقديم منتج يختلف عن منتجات المنافسين كمنتج ذو جودة عالية، منتج أصلي او منتج محدد ... الخ، هذا التميز يكون مدرك بوضوح من طرف الزبون الذي يبحث عن ميزة دائمة ن كما يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسين تقليدها بسهولة أو انتاج نسخة منها والتميز يسمح للمنظمة بفرض سعر اعلى من اسعار منافسيها. (حلموس، 2017، ص. 194).

1.1.2 تنافسية المؤسسة

التنافسية المؤسسة تعني القدرة على مواجهة المنافسة ضمن الشروط الملائمة لها، يمكن لهذه القدرة أن لتحسد من خلال وضع إستراتيجية فعالة لتوجيه النشاطات والأعمال، وذلك بغرض الحفاظ على الموقع التنافسي الحالي أو احتلال موقع تنافسي المتميز. (زواو، 2013، ص. 71).

2.1 التنافسية حسب الزمن

حيث تنقسم إلى التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية (مبيروك ولواج، 2008، ص. 248):

1.2.1 التنافسية الملحوظة

يعتمد هذا النوع من التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية ويجب على المنظمة ألا تغتر بهذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المنظمة في وضعية احتكارية.

2.2.1 القدرة التنافسية

ينقسم مفهوم القدرة التنافسية إلى شقين أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة، السعر، توقيت التسليم، أو خدمات ما قبل البيع وما بعده وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع والفعال، أما المفهوم الثاني فهو القدرة على مغازلة مؤثرة للعملاء تزيد رضائهم وتحقق ولاءهم.

2- أبعاد (عوامل) التنافسية

تدرك المؤسسات اليوم أن سر النجاح يكمن في فهم ما يريده العميل فعلاً وتحويل تلك الرغبات إلى واقع ملموس في الأسواق، هذه العملية يطلق عليها بالأبعاد التنافسية، وهي بمثابة الحجر الأساس الذي تبنى عليه القدرة التنافسية لأي مؤسسة، وقد عدد "مايكل بورتر" هذه الأبعاد كما يلي:

1.3 بعد الجودة

يمكن تحديد الجودة من خلال إضافة سمات فريدة ومميزة للمنتجات التي تعرضها سواء كانت سلعا أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية وتحقيق الجودة من خلال تصميم المنتج يوافق من خلال وظيفته ونوعية أداء الأشياء بصورة صحيحة تتلاءم مع رغبات واحتياجات الزبائن في منتجات ذات جودة لا تتمكن من البقاء والنجاح في السوق التنافسي. (عواد، 2021، ص. 65-66)

2.3 بعد التكلفة

وما يشار إليه هنا هو قيادة التكلفة أي قدرة المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتجاتها بأقل التكاليف مقارنة بالمنافسين، مما ينتج في النهاية عن ذلك تحقيق إيرادات مرتفعة، ببساطة، تعني قيادة التكلفة القدرة على تقديم المنتجات بأسعار أقل من المنافسين. (العمائرية، 2024، ص 59).

3.3 بعد المرونة

لن يؤمن ضبط التكاليف وتوفر الجودة الأفضل تمايزا، بعد أن زادت رغبات الزبائن وسرعة التغيير والتنوع للرغبات والمنتجات، وكذلك وسائل إشباعها ونتيجة لذلك في الوقت الحالي، إذ يتطلب الإنتاج بناء على طلب الزبون القدرة على التكيف مع الحاجات الفريدة والتصاميم المتغيرة للمنتج. يجب أن تكون المؤسسات مرنة بما يكفي للاستجابة لتلك الاحتياجات والتغيرات في التصميم. ومن أبرز أنواع المرونة التي تستخدمها المؤسسات في الإنتاج والعمليات نجد مرونة التصميم، مرونة الحجم، مرونة المعدات، ومرونة العاملين. (العمائرية، 2024، ص 60)

4.3 بعد الوقت

يعتبر الوقت في حد ذاته ميزة تنافسية، ويمثل وقت التسليم مقياسا للالتزام بين المنظمة والعملاء إضافة إلى ذلك فالوقت يعتبر مؤشر لتطوير المنتجات وتقديمها للعملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها، ويمكن للمنظمة أن تعمل على خفض المهلة الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها للزبائن مقارنة مع منافسيها وهذا ما يكسبها قدرة تنافسية أكبر. (عواد، 2021، ص 66).

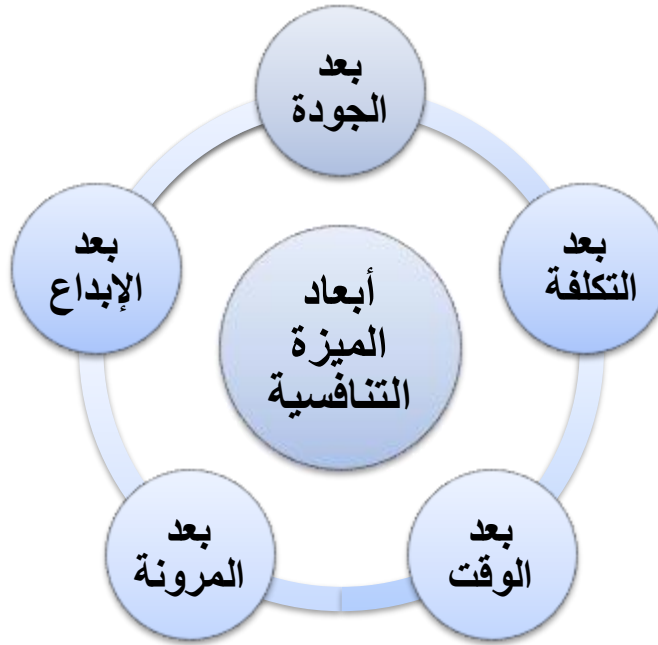
4.3 بعد الإبداع

يعرف بانفراد المؤسسة في استجابتها لبيئتها أي أنها تستجيب بشكل خاص ومختلف عن منافسيها، إلا أن الإبداع يستدعي من المؤسسة التركيز في أنشطتها على:

- وظائف البحث والتطوير.
- الجودة العالية.
- القدرة على التطوير والتجديد.

تعتبر الأبعاد التنافسية الخمسة غير مستقلة وإنما مترابطة فيما بينها بحيث يمكن أن يتحقق الإبداع من التكاليف المنخفضة ومبادئ الجودة فالتحسين يؤدي إلى الإبداع وصفرية الأخطاء إلى تخفيض التكاليف، كما أن المرونة تؤدي إلى الدقة في التسليم. (طالب والجنابي، 2009، ص. 161).

الشكل رقم 2: أبعاد التنافسية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مما سبق

ثالثاً: استراتيجيات التنافسية ومؤشرات قياسها

1- استراتيجيات التنافسية

هناك العديد من الإستراتيجيات التي تجعل من التنافسية ذو أهمية كبيرة يمكن حصرها فيما يلي:

1.1 استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف

تهدف المنظمة من خلال تطبيقاتها لهذه الاستراتيجية إلى الحصول على تكاليف إنتاج أقل بما يوفر لها الحماية اللازمة تجاه المنافسين في الصناعة، وتركز هذه الاستراتيجية على بعد الإنتاجية الذي تستطيع من خلاله المنظمة الحصول على وفورات الحجم مما يجعل من التكلفة قضية استراتيجية بحيث يعمل الجميع على تدنيها ومراقبة صارمة لكل التكاليف دون إغفال الاهتمام بالجودة في المنتج والخدمة. (سالم، 2021، ص 243)

الجدول رقم 2: متطلبات استراتيجية السيطرة على التكاليف

الكفاءات والموارد الأساسية	كيفية التنظيم
- تدعيم الاستثمار والحصول على موارد مالية	- مراقبة صارمة للتكاليف
- كفاءات تقنية على مستوى السيرة.	- القيام بإعداد تقارير باستمرار وبكل التفاصيل
- مراقبة كثيفة لليد العاملة.	- تحديد المسؤوليات بكيفية منظمة.
- تصور منتجات موجهة جعل الإنتاج أكثر سهولة	- الاعتماد على سياسة التحفيز لتحقيق الأهداف الكمية بشكل أساسي.

المصدر: قلادي نظيرة، وطالب محمد الأمين وليد. (2021). الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر - حالة مؤسسة مطاحن الحروش سكبيكة - مجلة جديد الاقتصاد، 16(1)، أم البواقي، الجزائر. ص 490-491

2.1 استراتيجية التمايز

تعتمد المؤسسة من خلال هذه الاستراتيجية على التميز والانفراد بخصائص استثنائية في قطاع نشاطها من خلال تقديمها لمنتجات وخدمات مختلفة عما يقدمه المنافسون وذلك من أجل أن تناسب رغبات واحتياجات المستهلك الذي يهتم بالتميز والجودة أكثر من اهتمامه بالسعر، وهي أكثر الاستراتيجيات شيوعاً لدى المؤسسات العالمية، وعليه تحاول هذه المؤسسات في ظل التطورات العالمية السريعة، تحقيق مستوى عالي من التميز في معايير الجودة والوصول إلى جودة غير عادية بالخدمة الممتازة، الوقت المناسب دقة مواعيد التسليم وسرعة تلبية الطلبات، المتانة والموثوقية المرونة والتصميم الهندسي والأداء، تسهيلات الدفع وبالتالي فإن نجاح هذه الاستراتيجية يزداد في حالة تمتع المؤسسة بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة. (خضور وشبانه، 2014، ص. 94)

الجدول رقم 3: متطلبات استراتيجية التمايز

المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
- قدرات تسويقية عالية.	- تنسيق قوى بين وظائف البحوث والتطوير
- هندسة المنتجات.	- تطوير المنتجات والتسويق.
- الاتجاه نحو الإبداع.	- مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية.
- كفاءات عالية في مجال البحوث الأساسية.	- روائب ومزايا جديدة لجذب العمالة والكفاءة
- السمعة الجيدة في مجال الجودة.	- المبدعة
- الريادة في التكنولوجيا.	
- خبرة طويلة في الصناعة أو مجموعة من	
- المهارات في صناعة أخرى.	

المصدر: قلادي نظيرة، وطالب محمد الأمين وليد. (2021). الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر - حالة مؤسسة مطاحن الحروش سكيكدة - مجلة جديد الاقتصاد، 16(1)، أم البواقي، الجزائر. ص 491

3.1. استراتيجية التركيز

تسعى المنظمة من خلال استراتيجية التركيز الدخول إلى السوق في حدود ضيقة من خلال التركيز على نوع خاص من المنتجات أو جزء خاص من السوق جغرافيا، وبدلا من محاولة جذب جميع المشتريين سواء من خلال أسعار منخفضة أو الخصائص المميزة لمنتجاتها تقوم المنظمات المتبعة لاستراتيجية التركيز بالسعي وراء نوع خاص من المشتريين من خلال التكلفة الأقل أو التمايز ولكن لشريحة محدودة بدلا من كل السوق.

وهناك بديلين لتطبيق هذه الاستراتيجية هما (سالم، 2021، ص 244):

1.3.1 التركيز مع خفض التكلفة

وهي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على قطاع معين من السوق أو على مجموعة معينة من المشتريين، والذي يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل، ويتم تحقيق ميزة تنافسية وفق هذه الاستراتيجية بالاعتماد على التكلفة المنخفضة.

2.3.1 التركيز مع التمايز

هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو إلى مجموعة من المشتريين دون غيرهم، ويتم تحقيق ميزة تنافسية وفق هذه الاستراتيجية في السوق المستهدف بالاعتماد على التمايز في المنتج وخلق الولاء للعلامة.

الجدول رقم 4: متطلبات استراتيجية التركيز

المهارات والموارد المطلوبة	المتطلبات التشغيلية
- حزمة من السياسات السابقة موجهة مباشرة إلى الهدف الاستراتيجي المحدد.	- التركيز على نوع خاص من المنتجات

المصدر: قلادي نظيرة، وطالب محمد الأمين وليد. (2021). الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر - حالة مؤسسة مطاحن الحروش سكيكدة - مجلة جديد الاقتصاد، 16(1)، أم البواقي، الجزائر. ص 492

2- مؤشرات قياس التنافسية

تمثل مؤشرات التنافسية المقاييس الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتقييم أدائها العام وقدرتها على التكيف مع تحديات بيئة الأعمال، وترتبط هذه المؤشرات بشكل أساسي بالنتائج المالية للمؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها في السوق.

1.2 الربحية

وهي مقياس يستعمل لتقييم أداء المنظمة عن طريق نسبة صافي الدخل إلى الأصول أو الاستثمارات، وتستطيع المنظمة تعظيم الربح عن طريق تحسين استثمارات المنظمة، واستغلال الموارد بشكل أحسن. (هرون وبن سليمان، 2024، ص 15)

ويمكن قياس ربحية المؤسسة من خلال العلاقة التالية:

$$\pi \text{ الربحية} = \text{الأداء الكلي RT} - \text{التكاليف الإنتاجية}$$

2.2 التكلفة المتوسطة للصنع

التكلفة المتوسطة للصنع تتمثل في تكلفة صنع المنتجات مقارنة مع المنافسين، فتكون المؤسسة غير تنافسية إذا كانت تكلفة الصنع المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق مقارنة مع منافسيها (عدنان، 2003، ص 11).

ويمكن قياس التكلفة المتوسطة للصنع من خلال العلاقة التالية:

$$CM = CT/K$$

حيث: CM تمثل التكلفة المتوسطة CT تمثل التكاليف الإجمالية Q تمثل الكمية المنتجة.

3.2 الانتاجية الكلية لعوامل الانتاج

تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفاعلية التي تحول المنظمة فيها عوامل الإنتاج إلى منتجات، بيد أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية (مثل الأطنان أو الأعداد من الوحدات تلفزيونات مثلاً) فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئاً حول جاذبية المنتجات المعروضة من طرف المنظمة.

ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة منظمات على المستويات المحلية والدولية ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التكنولوجية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر دليل نمو الإنتاجية الكلية للعوامل الفروق الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية. (إلياس، 2021، ص 5)

ويمكن قياس الإنتاجية الكلية لعوامل الانتاج من خلال العلاقة التالية:

$$PTF = Y/K^{\alpha} \cdot L^{\beta}$$

حيث: PTF تمثل الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج، Y يمثل الإنتاج، L يمثل العمل، K يمثل رأس المال

4.2 الحصة السوقية

يمكن لمؤسسة ما أن تحقق أرباحا، وتستحوذ على جزء هام من السوق المحلية بدون أن تكون تنافسية على المستوى الدولي، ويحدث هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات المحلية أن تكون ذات ربحية آنية، لكنها غير قادرة على المنافسة عند تحرير التجارة، لذلك ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدوليين، وكلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة بالقياس إلى التكاليف الحدية لمنافسيها، كلما كانت حصتها من السوق أكبر (عدنان، 2003، ص 12).

ويمكن قياس الحصة السوقية من خلال العلاقة التالية:

$$PME = CAF / CAi$$

حيث PME تمثل الحصة السوقية للمؤسسة، CAF يمثل رقم الأعمال بالنسبة للمؤسسة الصناعية. CAi يمثل رقم الأعمال بالنسبة للصناعة

المطلب الثالث: علاقة حوكمة الشركات بتنافسية المؤسسة الاقتصادية

تتجلى علاقة حوكمة الشركات التنافسية في التطبيق السليم لمبادئها وآلياتها مما يساعدها على تحقيق معدلات من الأرباح. كما أن إكتساب التنافسية يعتبر من أهم المقومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية داخل المؤسسة، وتتجسد العلاقة بين حوكمة الشركات والتنافسية في تحليل جذور كل منهما، حيث يعتبر الإفصاح أساسا لأي نظام الحوكمة الشركات، وبالتالي يحتاج نظام حوكمة الشركات على مستوى جيد من الإفصاح ومنه نجد أن الحوكمة دور كبير في تحقيق التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تعمل على جذب الاستثمارات، ودعم الأداء الاقتصادي، وخلق ميزة تنافسية على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب أهمها (بوزايد، 2012، ص 23 بتصرف):

- ✓ التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، حيث أن الحوكمة تقف في أحد طرفي الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة تنقص التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.
- ✓ يسمح تطبيق حوكمة الشركات بتوفير المعلومات المتعلقة بتخفيض تكاليف المنتج أو الخدمة مما يؤدي إلى زيادة عمليات البيع نتيجة زيادة عدد المشترين وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل ومنه زيادة شدة المنافسة.
- ✓ يؤدي ثبات مجلس الإدارة لفترات أطول من اكتساب الخبرة الكافية بكيفية الإدارة مما ينعكس على الأمور المتعلقة بتنافسية المؤسسة، فمثلا كلما كان الانطباع بأن الشركة تولي اهتماما للدورات التدريبية التي تعتمد على نشاط المؤسسة ووعيا بأهمية التدريب والتي تعتبر مؤشرا للمؤسسة بسعيها للتميز عن منافسيها، وسعيها إلى تحقيق الجودة والإبداع في منتوجاتها وخدماتها وبالتالي تحقيق التنافسية.
- ✓ تعتبر الإدارة الكفؤة من بين العناصر المهمة في اكتساب وتحقيق التنافسية للمؤسسة، أنه بإتباع الإدارة لمعايير ومبادئ وآليات حوكمة الشركات تصبح قادرة على ضبط عمل المؤسسة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بدور حوكمة الشركات في رفع التنافسية

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة القاعدة والأساس لأي بحث علمي، وفي موضوع " دور حوكمة الشركات في رفع التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" نجد العديد من الدراسات التي تتشابه جزئياً مع دراستنا منها ما اختصت التنافسية ومنها ما تحدثت عن الحوكمة.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من الدراسات السابقة، بالإضافة أيضاً إلى ذكر العناصر أو المتغيرات التي تختلف فيها هذه الدراسة عن الدراسات الأخرى.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

يتم في هذا المطلب التطرق إلى مختلف الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في ما يلي:

1. دراسة بحماني ياسمين (2023) بعنوان دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة اتصالات الجزائر - موبيليس - وكالة عين تموشنت، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور مبادئ الحوكمة (الإفصاح والشفافية، مسؤولية الإدارة، وحماية حقوق أصحاب المصالح) في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، حيث تم جمع البيانات باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية وُزعت على عينة من موظفي وإطارات مؤسسة موبيليس بوكالة عين تموشنت، وبعد تحليل البيانات ومعالجتها إحصائياً تم التوصل إلى أن تطبيق آليات الحوكمة يساهم بشكل فعال في تحسين صورة المؤسسة وزيادة حصتها السوقية وقدرتها على المنافسة، كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بمبادئ الحوكمة وبين تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

2. دراسة قطاف عقبة (2019) بعنوان دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات (مجلس الإدارة، التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي) في تحسين الأداء المالي وغير المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المدرجة في البورصة، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري مع الاعتماد على المنهج الاستنباطي في الدراسة الميدانية من خلال تحليل التقارير المالية لشركات المساهمة للفترة الممتدة من 2014 إلى 2017، وبعد معالجة البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) والنمذجة القياسية تم التوصل إلى أن هناك دوراً إيجابياً لحوكمة الشركات في تحسين مؤشرات أداء المؤسسات محل الدراسة، كما توصلت

هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الإفصاح والشفافية وتفعيل آليات الرقابة وبين الرفع من كفاءة الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية في البيئة الجزائرية.

3. دراسة بلخير إيمان وبوكمبوش أسماء (2019) بعنوان دور حوكمة الشركات في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي وكالة حمام بوحجر، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور آليات حوكمة الشركات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية من خلال تحسين جودة الأداء والرقابة، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، مع الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من موظفي وإطارات مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي، وبعد تحليل المعطيات ومعالجتها إحصائياً تم التوصل إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في تبسيط الإجراءات الإدارية وتعزيز مستوى الفكر الاستراتيجي مما ينعكس إيجاباً على تنافسية المؤسسة، كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بمعايير الحوكمة (مثل الشفافية والمسؤولية) وبين رفع كفاءة المؤسسة وقدرتها على الصمود والمنافسة في السوق.

4. دراسة حجاج إيمان ولبيض سارة (2016) بعنوان دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية - البنك المركزي الماليزي نموذجاً، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور وأهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية من خلال دراسة تجربة البنك المركزي الماليزي، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح المفاهيم النظرية لحوكمة الشركات والأداء، بالإضافة إلى الاعتماد على منهج دراسة الحالة لتحليل التجربة الماليزية في هذا المجال، وبعد تحليل المعطيات تم التوصل إلى أن تبني آليات الحوكمة (مثل الشفافية، الإفصاح، تفعيل الرقابة) يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة الأداء المالي والإداري للمؤسسات ويقلل من حدة الأزمات المالية، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن نجاح النموذج الماليزي يعود إلى الالتزام الصارم بالمعايير القانونية والتنظيمية التي تضبط العلاقة بين الإدارة وأصحاب المصالح، مما أدى إلى ترشيد اتخاذ القرارات وتحقيق الاستقرار والنمو الاقتصادي للمؤسسة.

5. دراسة جمال عبيد محمد العازمي (2012) بعنوان دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز القدرة التنافسية للشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من المديرين الماليين ومديري التدقيق الداخلي ورؤساء مجالس الإدارة في الشركات الكويتية، وبعد تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية تم التوصل إلى أن هناك دوراً معنوياً وإيجابياً لحوكمة الشركات في رفع كفاءة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية، كما توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة

إحصائية بين الالتزام بمبادئ الحوكمة (مثل الإفصاح والشفافية، وحماية حقوق المساهمين) وبين تحسين المركز التنافسي للشركات في بيئة الأعمال.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

تتمثل هذه الدراسات فيما يلي:

1. دراسة (Alessia Vargiolu (2024 بعنوان THE ROLE OF CORPORATE GOVERNANCE AND

INSTITUTIONAL QUALITY IN ENHANCING ECONOMIC GROWTH THROUGH MONEY

MARKETS، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور حوكمة الشركات والجودة المؤسسية في تعزيز النمو الاقتصادي من خلال تفعيل دور أسواق النقد، حيث تفترض الدراسة أن أطر الحوكمة القوية والمؤسسات ذات الجودة العالية تخلق بيئة مواتية لعمليات سوق النقد بكفاءة، مما يسهل تخصيص رأس المال والتنمية الاقتصادية، تستخدم في الدراسة المنهج الكمي لتحليل بيانات من دول مختلفة لفحص كيفية تأثير آليات الحوكمة (مثل الشفافية والمساءلة ومشاركة أصحاب المصالح) على أداء سوق النقد، وبعد تحليل البيانات الإحصائية تم التوصل إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين الحوكمة الرشيدة والمؤسسات القوية وبين ديناميكية أسواق النقد، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن تحسين أطر الحوكمة والجودة المؤسسية يعد أمراً ضرورياً لتعزيز كفاءة أسواق النقد وبالتالي دفع عجلة النمو الاقتصادي خاصة في الاقتصاديات النامية والناشئة.

2. دراسة (Ali Abdalqhadr (2020 بعنوان THE ROLE OF CORPORATE GOVERNANCE IN

ECONOMIC DEVELOPMENT، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور حوكمة الشركات في تحديث إدارة المؤسسات وبيان أثر ذلك على التنمية الاقتصادية، خاصة في ظل التحولات العالمية التي جعلت من الحوكمة الرشيدة ركيزة أساسية للإصلاح الإداري، تستخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض المفاهيم المتعلقة بالحوكمة ومعاييرها وأبعاد التنمية الاقتصادية، وبعد تحليل الإطار النظري والأدبيات السابقة تم التوصل إلى أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يساهم في جذب الاستثمارات وضمان استقرار الأسواق المالية مما ينعكس إيجاباً على مؤشرات النمو الاقتصادي، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن الحوكمة تعمل كأداة فعالة لمواجهة الفساد الإداري والمالي وتقليل المخاطر، مما يعزز من كفاءة المؤسسات وقدرتها على المساهمة في عملية التنمية المستدامة.

3. دراسة (Daoud Kheira (2020 بعنوان Corporate governance for the competitiveness

development of the Algerian economic institutions: A proposed framework

إلى اقتراح إطار وصفي لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أجل تطوير قدرتها التنافسية على المستويين

المحلي والدولي، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي الإحصائي، حيث تم الاعتماد على استبانة وُزعت على عينة من المؤسسات الجزائرية لتقييم مستوى تطبيق محددات الحوكمة، وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لا يزال غير فعال، حيث إن المحددات الداخلية للحوكمة لا تعمل بالشكل المطلوب، مما ينعكس سلباً على قدرتها التنافسية، كما توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة تبني الإطار المقترح الذي يركز على التطبيق الشامل لمحددات الحوكمة الداخلية كسياسة عامة لتحديث المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وتعزيز مكانتها التنافسية.

4. دراسة HADIFATIHA و (2017) BOUAZIZ RAZIKA بعنوان **L'importance de l'analyse stratégique dans l'amélioration de la performance de l'entreprise : Cas de l'entreprise "Laiterie et Fromagerie de Boudouaou"**، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في تحسين الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية، مع التركيز على كيفية مساهمة التشخيص الاستراتيجي في تحديد الخيارات الأنسب لتعزيز التنافسية، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في الإطار النظري مع الاعتماد على منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي من خلال إجراء تحليل استراتيجي شامل لمؤسسة ملبنة وجبنة بودواو (LFB)، وبعد تحليل المعطيات الميدانية والتقارير المالية للمؤسسة تم التوصل إلى أن عملية التحليل الاستراتيجي تمكن المؤسسة من فهم بيئتها الداخلية والخارجية بشكل أفضل مما يساعد في اتخاذ قرارات صحيحة تحسن من مردوديتها وأدائها المالي، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن غياب الممارسة المنتظمة لأدوات التحليل الاستراتيجي قد يؤدي إلى ضعف في استغلال الفرص المتاحة، مما يستوجب على المؤسسة ضرورة تبني هذه الأدوات كجزء أساسي من نظامها التسييري لضمان البقاء والنمو.

5. دراسة Ira M. Millstein و Michel Albert و Sir Adrian Cadbury و Robert E. Denham و Dieter Feddersen و (1998) Nobuo Tateisi بعنوان **CORPORATE GOVERNANCE: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets**، تهدف هذه الدراسة) وهي تقرير مقدم لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD إلى مراجعة مبادئ حوكمة الشركات وتوضيح دورها في تحسين تنافسية المؤسسات وتسهيل وصولها إلى رأس المال في الأسواق العالمية، استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال فحص الممارسات الدولية المتبعة وتحديد المعايير الأساسية التي تضمن الشفافية والمساءلة في إدارة الشركات، وبعد تحليل السياسات المالية والإدارية تم التوصل إلى أن تبني ممارسات قوية لحوكمة الشركات يعد أمراً حيوياً لتعزيز الثقة في الأسواق المالية وجذب المستثمرين، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن الحوكمة تساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة تخصيص الموارد داخل المنشأة وزيادة قدرتها التنافسية دولياً، مما يدعم الاستقرار المالي والنمو الاقتصادي المستدام على المدى الطويل

المطلب الثالث: تقييم الدراسات السابقة وموقف الدراسة الحالية منها

تميّزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من جوانب متعددة، ويمكن عرض هذا التميّز وفق العناصر

التالية:

أولاً: مقارنة الدراسات السابقة

بالإعتماد على الأدبيات السابقة في مجال الدراسة يتم تقديم تلخيص منهجي لأهم ما جاء فيها:

الجدول رقم 5: الدراسات السابقة

الرقم	اسم الباحث والسنة	عنوان الدراسة	أداة الدراسة	أهداف الدراسة / النتائج
1	بحماني ياسمين (2023)	دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة اتصالات الجزائر (موبيليس)	استبيان موزع على عينة من إطارات مؤسسة موبيليس.	ركزت على كيفية مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الخدمية في الجزائر
2	جمال عبيد العازمي (2012)	دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية	الاستبيان	دراسة أثر تطبيق معايير الحوكمة على الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية في بيئة الأعمال الكويتية
3	قطاف عقبة (2019)	دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر	التحليل القياسي للبيانات المالية التاريخية باستخدام أسلوب الانحدار	بحث في العلاقة بين آليات الحوكمة والأداء المالي المقاس بـ (QTobin) و المقاس بـ (EVA)
4	حجاج إيمان ولبيض سارة (2016)	دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية - البنك المركزي المالي نموذجاً	التحليل النوعي للتقارير الرسمية والبيانات المالية	دراسة كيفية استغلال آليات الحوكمة لتعزيز الرقابة والشفافية وتطوير أداء المؤسسات العمومية

5	بلخير إيمان وبوكمبوش أسماء (2019)	دور حوكمة الشركات في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية (مؤسسة صناعة العتاد الفلاحي)	استبيان ميداني موجه لعمال مؤسسة العتاد الفلاحي	دراسة ميدانية حول أثر الحوكمة في تقليل التكاليف وزيادة جودة الخدمات وتحسين الموقع التنافسي
6	Ali Abdalqhadr (2020)	THE ROLE OF CORPORATE GOVERNANCE IN ECONOMIC DEVELOPMENT	التحليل الاستنباطي والنقدي للأدبيات النظرية والدراسات السابقة	تهدف إلى إبراز دور الحوكمة في تحديث الإدارة المؤسسية وأثر ذلك على التنمية الاقتصادية الشاملة
7	OECD Report (1998)	CORPORATE GOVERNANCE: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets	المقارنة.	ركز التقرير على معايير الحوكمة الدولية لتعزيز التنافسية وتسهيل وصول الشركات لأسواق المال العالمية
8	Dr. Daoud Kheira (2024)	Corporate governance for the competitiveness development of the Algerian economic institutions: A proposed framework	الاستبيان	دراسة تهدف لاقتراح إطار عملي للحوكمة لتطوير تنافسية المؤسسات الجزائرية بناءً على تحليل ميداني
9	Dr. Daoud Kheira (2016)	Measuring the level of application of governance in a sample of Algerian institutions	الاستبيان	قياس مدى التزام المؤسسات الجزائرية بآليات الحوكمة وتأثير ذلك على كفاءتها الإدارية
10	& Hadi Bouaziz (2017)	Le rôle de la gouvernance d'entreprise dans l'amélioration de la performance financière des entreprises industrielles	التحليل الارتباطي	الربط بين أدوات التحليل الاستراتيجي والحوكمة لتحسين النتائج المالية والتنافسية للمؤسسات الصناعية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانياً: أوجه التشابه

تشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كونها تسعى إلى نفس الهدف العام وتشارك في عدة خصائص:

- من حيث الهدف: تتشابه الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة (مثل دراسة بحماني ياسمين، ودراسة بلخير وبوكمبوش، ودراسة د. داود خيرة 2024) في سعيها لمعرفة العلاقة وإبراز أثر تفعيل آليات "حوكمة الشركات" في تحسين "القدرة التنافسية" للمؤسسات الاقتصادية.
- من حيث أدوات جمع البيانات: تتوافق الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة (كدراسة جمال عبيد العازمي، ودراسة بحماني ياسمين، ودراسات د. داود خيرة) في استخدام "الاستبيان" كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة.

ثالثاً: أوجه الاختلاف

تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في كثير من الأمور ومن بين هذه الدراسات نجد:

- من حيث المتغير التابع: تختلف الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (قطاف عقبة، 2019) ودراسة (Hadi & Bouaziz, 2017) التي ركزت على قياس "الأداء المالي" والاقتصادي، في حين تركز الدراسة الحالية بشكل مباشر على المتغير التابع المتمثل في "القدرة التنافسية".
- من حيث بيئة ومجال التطبيق: طبقت الدراسة الحالية في قطاع صناعي محدد وهو مؤسسة الإسمنت بتبسة (الجزائر)، بينما تنوعت مجالات تطبيق الدراسات الأخرى؛ فمنها ما طُبق في قطاع الخدمات والاتصالات كدراسة (بحماني ياسمين، 2023 - مؤسسة موبيليس)، ومنها في قطاع صناعة العتاد الفلاحي كدراسة (بلخير وبوكمبوش، 2019)، ومنها ما شمل الشركات المساهمة المدرجة في البورصة كدراسة (قطاف عقبة، 2019). كما تختلف جغرافياً عن دراسة (جمال عبيد العازمي، 2012) التي طبقت في بيئة الأعمال الكويتية.
- من حيث المنهج والأدوات المستعملة وحجم العينة: اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيان الموزع على عينة محددة بـ (45) موظفاً، بينما اختلفت بعض الدراسات باعتمادها على أساليب أخرى، كدراسة (قطاف عقبة، 2019) التي اعتمدت على التحليل القياسي للبيانات المالية التاريخية (أسلوب الانحدار)، ودراسة (حجاج ولبيض، 2016) التي استخدمت التحليل النوعي للتقارير، ودراسة (Ali Abdalqhdr, 2020) التي اعتمدت التحليل الاستنباطي.

خلاصة الفصل الأول

يتضح لنا جلياً من خلال هذا الفصل، أهمية حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الحديثة، نظراً لكونها الإطار التنظيمي والرقابي الذي يضمن حقوق جميع الأطراف الفاعلة، فلولا وجود قواعد الحوكمة لما تحققت الشفافية والمساءلة اللازمة لاستقرار المؤسسات، ونظراً لكونها تؤثر بشكل أساسي على كفاءة وجودة الأداء الإداري والمالي فيعد تحسين الميزة التنافسية من أبرز الأهداف التي تسعى نظم الحوكمة إلى تحقيقها، كونها تهدف أيضاً إلى تعزيز ثقة المستثمرين وجذب رؤوس الأموال مع ضمان الاستدامة والتميز في السوق.

أما فيما يخص الأدبيات التطبيقية للدراسة والتي تم فيها استعراض الدراسات السابقة وتبيان أوجه التشابه والإختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة

بعد استعراض أهم الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة، سيتم في الفصل الثاني دراسة دور حوكمة الشركات في رفع التنافسية في مؤسسة (الإسمنت -تبسة-).

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية بمؤسسة الإسمنت -

تبسة-

تمهيد

بعد التطرق في الفصل الأول إلى أهم المفاهيم والأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بحوكمة الشركات وتنافسية للمؤسسة الاقتصادية، وكذا عرض أهم الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، سيتم من خلال هذا الفصل من خلال هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ومن ثم تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة.

إرتأينا إلى التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تم في المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة أما المبحث الثاني فتم مهالجة منهجية الدراسة، فيما تم التعرض في المبحث الأخير إلى تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها، وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تعد مؤسسة الإسمنت -تبسة- أحد أهم المؤسسات في قطاع مواد البناء بالجزائر، وتتميز المؤسسة بدور استراتيجي في تلبية احتياجات السوق المحلية والوطنية من مادة الإسمنت، حيث تعتمد في نشاطها على إستراتيجيات حديثة تتماشى مع المعايير الدولية، مما جعلها ركيزة أساسية لدعم مشاريع البنية التحتية والقطاع العمراني في المنطقة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة الإسمنت -تبسة-

يهدف هذا الطلب إلى التعريف بمؤسسة الإسمنت -تبسة- كونه أحد أهم المؤسسات في القطاع العام في الجزائر.

أولاً: التعريف بمؤسسة الإسمنت -تبسة-

مؤسسة الإسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق الغرب والشلف وتمثل م.م للشرق الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات أسهم، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق -مصنع الماء الأبيض ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدار 800.000.000 دج ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100.000 دج، وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 200.000.00 دج على النحو التالي (معلومات مقدمة من طرف المؤسسة):

- ERCE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بـ 1200 سهم أي بنسبة 60%
- ERCO مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب بـ 400 سهم أي بنسبة 20%
- ECDE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف بـ 400 سهم أي بنسبة 20%

بينما الباقي كان على شكل قرض من BAD - البنك الجزائري للتنمية

للإشارة فإن مشروع إنجاز هذه الشركة هو أحد برامج المخطط الرباعي الرابع (67/80) للتنمية والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء EDIMCO ويبلغ رأس المال الاجتماعي الحالي: 1.200.000.000 دج - سنة 2000.

لكن سنة 1988 تم تحويل الملف إلى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بقسنطينة ERCE. وذلك باعتبارها قريبة جغرافيا لمدينة تبسة، وفي سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة الأم تحت اسم - مؤسسة إسمنت تبسة والتي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الوحيدة - مصنع الماء الأبيض.

ولقد أنشأت الشركة SCT بهدف إنتاج وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه، وتتمثل مهامها في:

- الإشراف الإداري على المصنع
- برمجة البيع لـ 20 % من الإنتاج

كما تعود فكرة إنشاء واختيار المكان الذي بني فيه المصنع لعدة عوامل أهمها:

وجود الكلس بالمنطقة والذي يمتد عمر استغلاله حسب تقدير الخبراء لفترة تزيد عن القرن، كما أن دائرة الكلس يبلغ قطرها 10 كلم قرب مورد الطين إذ لا يتعدى بعده عن المصنع مسافة 2 كلم.

تواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة فالحديد الثلاثي يتم استخراجها من جبال الوزنة وجبل العنق ببئر الكاهنة، والجبس من دائرة بئر العائر - جبل العنق. كون الأراضي التي بني عليها غير صالحة للزراعة.

وقد ساهم في إنشاء هذا المصنع المؤسسات الآتية (معلومات مقدمة من طرف المؤسسة):

- FLS هي شركة متعددة الجنسيات - دانماركية، إسبانية - قامت بدراسة تقنية لإنجاز المصنع وكذا تمويله بالسلع والمعدات اللازمة، إضافة إلى عملية الإشراف على تركيب وتشغيل الأجهزة الميكانيكية والكهربائية.
- MGC هي مؤسسة فرنسية تكفلت بالتركيب الكهربائي.
- COSIDER هي مؤسسة جزائرية تكفلت بأداء كل الأشغال الهندسية المعمارية.
- BATIMETAL والتي تكفلت بتركيب الهياكل المعدنية من مستودعات وورشات الميكانيك.
- ENCC اهتمت بتركيب المعدات الميكانيكية بأكملها
- SONEGAS والتي تكفلت بتزويد المصنع بالغاز الطبيعي والكهرباء حيث أن الغاز الطبيعي يمول عن طريق الخط الجزائري - الإيطالي.

- ETURAT والتي تكفلت بعملية التزويد بالماء بقوة ضخ 16ل / ثا، يقع مصنع الإسمنت وحدة الماء الأبيض - على بعد 26 كلم جنوب المدينة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، ويتربع على مساحة تقدر بـ 32 هكتار.

ثانيا: أهداف مؤسسة الإسمنت-تبسة-

تتمثل أهداف المؤسسة كما جاء في الوثائق القانونية لها: إن شركة إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج نقل وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية الخاصة والمرتبطة ارتباطا مباشرا وغير مباشر بمادة الإسمنت.

إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى ظاهرة وضمنية - نجملها فيما يلي (معلومات مقدمة من طرف المؤسسة):

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل.
- تصحيح انحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي.
- تغطية العجز الجهوي خاصة - في مجال الإسمنت ومواد البناء.
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت-تبسة-

يتفرع الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى مايلي:

● المديرية العامة

تقوم بالإشراف على إدارة الشركة ومراجعة سير الأعمال وتنقسم إلى:

❖ مديرية الوحدة وتقوم بدورها بالإشراف على:

- تنقلات المشرفين التجاريين
- العمال الموجهين الى التكوين
- عملية الشراء.

❖ مديرية المحاسبة والمالية تهتم بمراقبة الأعمال المحاسبية والتخطيط

● مديرية الموارد البشرية

تتمثل أهم مهامها في جمع البيانات والإحصائيات الخاصة بالموظفين وتنظيمها وتوثيقها، وإعداد عقود الموظفين ابتداء من إجراءات التعيين إلى إجراءات التعيين إلى إجراءات نهاية الخدمة، وكذلك الاشراف على الإجراءات الإدارية المتعلقة بالخدمات المقدمة للموظفين.

• مديرية التجارة والتموين

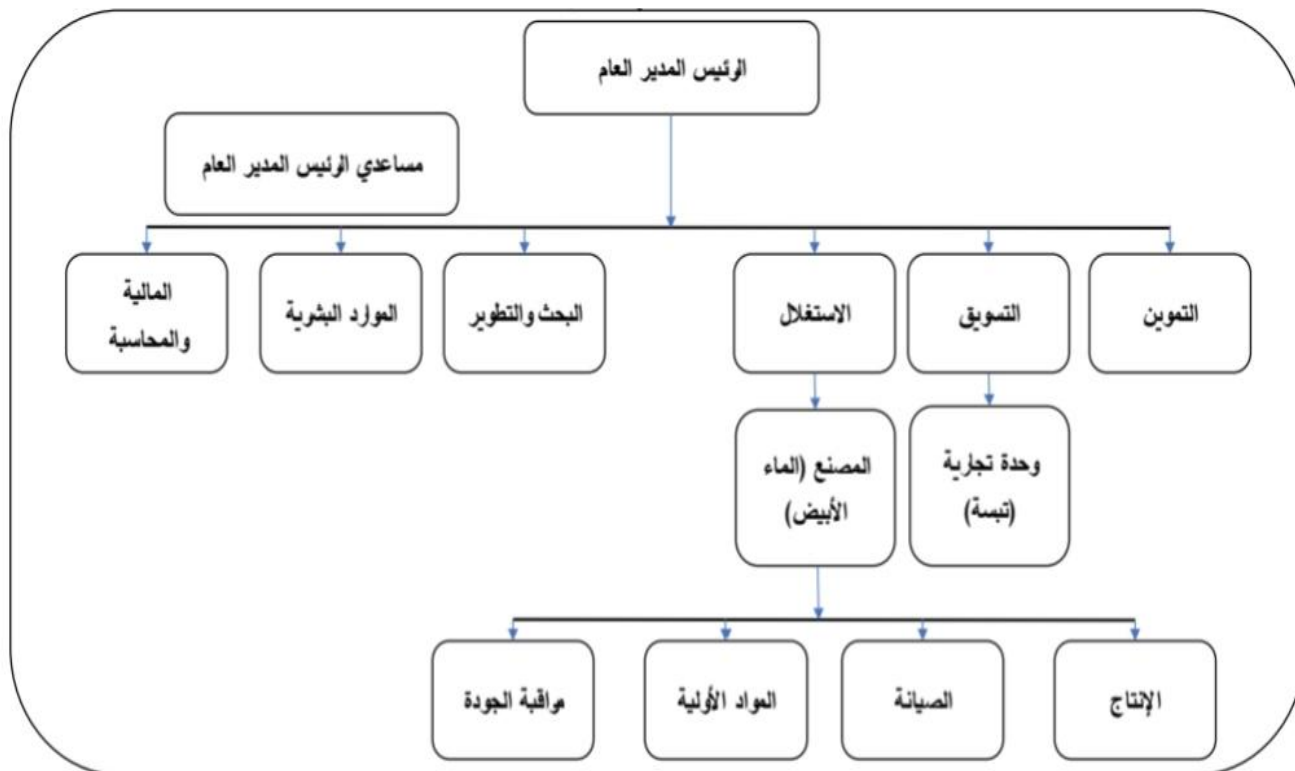
الاشراف على عمليات شراء مستلزمات الإنتاج من مواد أولية ومعدات وكذا توزيع عقود الإسمنت.

• مديرية المصنع

تقع بالماء الأبيض وتقوم بالاشراف عليه ومراقبة الأعمال وتضم الفروع التالية:

- ❖ الإدارة التقنية تهتم بعملية وتقوم بالاشراف على جميع الأعمال الخاصة بذلك.
- ❖ دائرة التموين: تقوم بعمليات الشراء من النوع الصغير، كشراء المواد واللوازم والتجهيزات الإنتاجية الصغيرة.
- ❖ دائرة الإنتاج: تقوم أساسا بتحويل المواد المكسرة إلى إسمنت وإرساله إلى قسم التوزيع.
- ❖ دائرة الصيانة: تقوم بصيانة العتاد الثابت والتجهيزات.
- ❖ دائرة المواد الأولية: تقوم بالإشراف على عمليات تموين قسم الإنتاج بالمواد الأولية..
- ❖ دائرة الجودة والأمن والبيئة: توجد في النظام الداخلي الهيكلي للمصنع، وهي ثلاثة مصالح:
 - مصلحة الجودة تهتم بمراقبة نوعية وجودة الإسمنت.
 - مصلحة المراقبة: مهمتها الحماية من الأخطار الطبيعية.
 - مصلحة البيئة مهمتها الحفاظ على البيئة وحماية الأفراد من آثار التلوث.
- ❖ دائرة المالية والمحاسبة: تقوم بمسيرة النشاط المالي والمحاسبي للمؤسسة.
- ❖ دائرة الادارة والمستخدمين: تعمل على إعداد كشوفات بأجور العمال، وتهتم بنظافة المراكز واطعام العمال.

الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت -تبسة-



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثالث: الأداء المالي لمؤسسة الإسمنت -تبسة -

جدول رقم 6: تطور الأداء المالي لمؤسسة الإسمنت -تبسة -

السنة	العائد على الأصول (ROA)	العائد على الملكية (ROE)	هامش الربح (PM)	نسبة التدفقات النقدية (CF)
2022	%13.71	%22.52	%11.00	%47.68
2023	%13.09	%20.70	%10.64	%55.29
2024	%15.72	%22.81	%13.96	%73.39

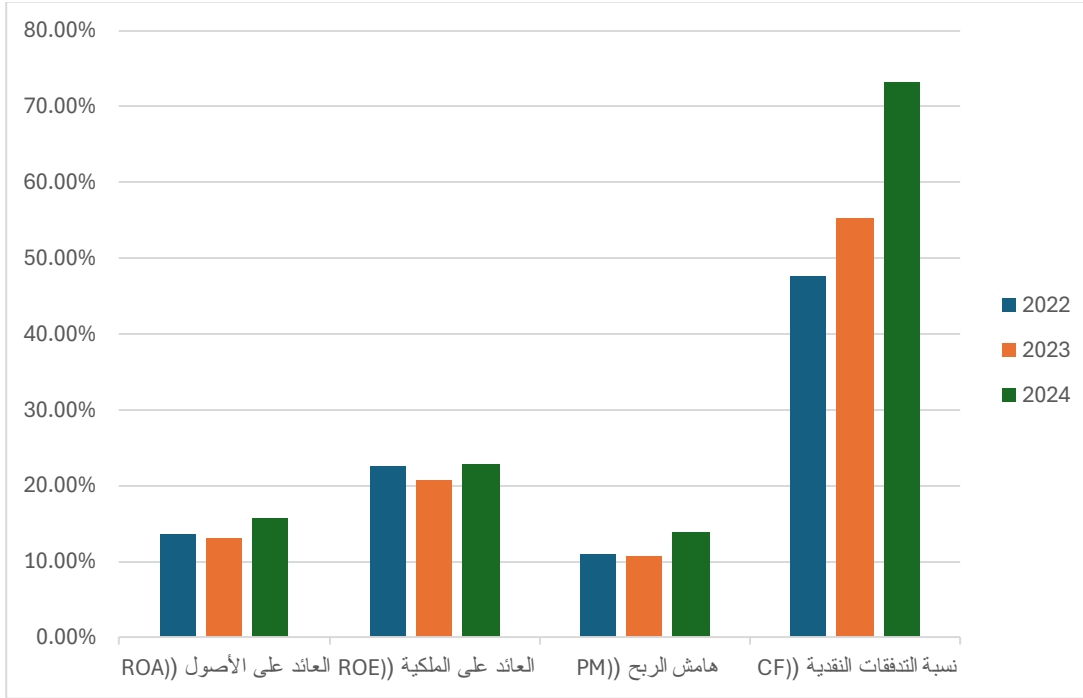
المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

قد تم إستعمال المعادلات التالية لحساب الأداء المالي الخاص بالمؤسسة:

- العائد على الأصول (ROA) = (النتيجة الصافية ÷ إجمالي الأصول) × 100.
- العائد على الملكية (ROE) = (النتيجة الصافية ÷ مجموع حقوق الملكية) × 100.
- هامش الربح (PM) = (النتيجة الصافية ÷ رقم الأعمال) × 100.

- نسبة التدفقات النقدية (CF) = (صافي التدفقات من أنشطة الاستغلال ÷ الخصوم المتداولة) × 100.

الشكل رقم 4: تطور الأداء المالي لمؤسسة الإسمنت-تبسة -



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج EXEL

تظهر البيانات المالية للمؤسسة خلال الفترة من عام 2022 إلى عام 2024 تحسنا كبيرا في الأداء المالي، هذه النتائج تعكس مدى كفاءة المؤسسة في إدارة مواردها وتوليد القيمة المالية، حيث أنه وبعد مرحلة تذبذب بسيطة في عام 2022، حققت المؤسسة في عام 2023 نتائج مالية ممتازة في جميع المجالات، حيث ارتفع عائد الاستثمار على رأس المال (ROE) ليتجاوز 22%، مع تحسن ملحوظ في هامش الربح هذا يشير إلى أن المؤسسة تتمتع بقدرة تنافسية قوية وسيطرة جيدة على التكاليف التشغيلية، ومع ذلك النقطة الأكثر أهمية هي التحسن الكبير في جودة الأرباح حيث زادت نسبة التدفقات النقدية لتغطي ما يقارب 73% من الخصوم الجارية. هذا يعني أن المؤسسة انتقلت من كونها مريحة فقط من الناحية المحاسبية إلى مرحلة تحقيق استقرار مالي ونقدي مما يعزز قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتحمل التقلبات الاقتصادية بفعالية وكفاءة، مع تقليل المخاطر المالية إلى أدنى حد.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

لكل بحث علمي له إطاره المنهجي الذي من خلاله يقوم الباحث بحصر جوانب البحث في مجموعة من المراحل لتسهيل تتبع هذه الدراسة ولعرض النتائج والتحليلات اللازمة، والإجابة عن مختلف التساؤلات في الدراسة والتحقق من الفرضيات المقدمة، ومن هذا المنطلق سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ما يلي:

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة جميع المفردات التي تشكل ظاهرة البحث، ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في (مؤسسة الإسمنت- تبسة-) وبناء على طبيعة الموضوع المتعلق بدور حوكمة الشركات في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية، فقد شمل مجتمع الدراسة الموظفين العاملين بشركة الإسمنت المعنيين بشكل مباشر.

ثانياً: عينة الدراسة

تميزت عينة الدراسة بأنها كانت قصدية حيث تم توزيع 45 إستمارة على المديرين والإطارات ورؤساء المصالح بمؤسسة الإسمنت -تبسة- وفق ما هو مسموح به لإجراء الدراسة الميدانية، وتم إسترجاع جميع الإستمارات الموزعة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم 7: أستمارة الإستبيان

الإستبانات	العدد	النسبة
الموزعة	45	%100
التي لم يتم استرجاعها	0	0
غير صالحة للتحليل	0	0
المسترجعة الصالحة للتحليل	45	%100

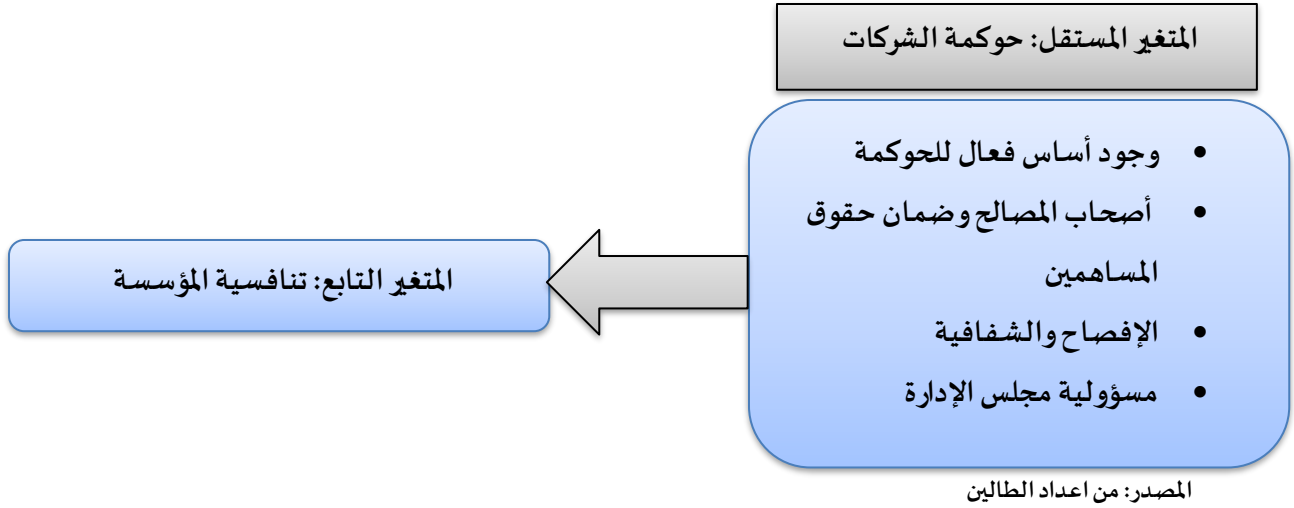
المصدر: من اعداد الطالبين

ثالثا: نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث عن مدى تأثير حوكمة الشركات في رفع تنافسية مؤسسة الإسمنت -تبسة-، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: حوكمة الشركات وتم تقسيمه إلى متغيرات مستقلة جزئية تتمثل في مجموعة من المبادئ وهي (وجود أساس فعال للحوكمة، أصحاب المصالح وضمان حقوق المساهمين، الإفصاح والشفافية، مسؤولية مجلس الإدارة)
- المتغير التابع: ويتمثل في تنافسية المؤسسة

الشكل رقم 5: نموذج الدراسة



المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة، والتي تقدم أهداف البحث فقد تم الإستعانة بمجموعة من الوسائل للحصول على المعلومات التي تم تسلمها من قبل المؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في التالي:

1. الوثائق والسجلات

لإتمام عمليات البحث بشكل كامل قمنا بالإستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة، تم ذلك من خلال التعرف على تاريخ المؤسسة، كما تم الإطلاع على الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، وغيرها من المعلومات.

2. المقابلة

علاوة على الوثائق والسجلات تم إستعمال المقابلة للتشخيص وجمع البيانات للحصول على المعلومات ومحاولة إثراء الدراسة وعملية التحليل، وقد تم الإستعانة بالمقابلة مع إطارات المؤسسة محل الدراسة للتعرف على مدى تطبيق حوكمة الشركات وتأثيرها على التنافسية بهذه المؤسسة.

3. إستمارة الاستبيان

يعتبر الاستبيان أحد أبرز الأدوات الأساسية في جمع البيانات والمعلومات، ويعد وسيلة فعالة لتحقيق الوصول إلى الحقائق والآراء تساعد الباحث في جمع معلومات لا يمكن رؤيتها أو الوصول إليها بطريقة مختلفة، وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان على النحو التالي:

- الجزء الأول: يضم محور البيانات الديموغرافية والشخصية لأفراد العينة، واشتمل على خمسة (05) متغيرات وهي: (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي).

- الجزء الثاني: تضمن محاور البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة وينقسم إلى محورين:
 - ❖ المحور الثاني: وتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس مبادئ حوكمة الشركات

- المبدأ الأول: وجود أساس فعال للحوكمة ويضم 5 عبارات

- المبدأ الثاني: أصحاب المصالح وضمان حقوق المساهمين ويضم 5 عبارات

- المبدأ الثالث: الإفصاح والشفافية ويضم 5 عبارات

- المبدأ الرابع: مسؤولية مجلس الإدارة ويضم 5 عبارات

- ❖ المحور الثالث: وتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس تنافسية المؤسسة ويضم 17 عبارة

وبذلك كان إجمالي العبارات التي تشكل الاستمارة 37 عبارة، وبعد استرجاع الاستمارات التي تم توزيعها تم تحليل بيانات الاستمارات بواسطة برنامج المعالجة الإحصائية SPSS، وتم ترميزها وإدخالها إلى البرنامج بالإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي ويشمل المستويات الخمسة الآتية:

الجدول رقم 8: مقياس ليكارت الخماسي lekert

الاستجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

وقد تم تحديد طول خلايا مقياس ليكارت للتدرج الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) حيث تم حساب النطاق (1-5=4) ثم يقسم على أعلى قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (0.80=4/5) وبعد تم إدخال هذه القيمة في بداية المقياس وهي واحد من أجل تحديد الحد الأقصى لهذه الخلية ويمكن تفسير طول الخلايا في الجدول أدناه:

جدول رقم 9: طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي

الإتجاه	المتوسط الحسابي	درجة المفارقة	المستوى
الإتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1,80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الإتجاه الثاني	من 1,80 إلى أقل من 2,60	غير موافق	منخفض
الإتجاه الثالث	من 2,58 إلى أقل من 3,40	محايد	متوسط
الإتجاه الرابع	من 3,37 إلى أقل من 4,20	موافق	مرتفع
الإتجاه الخامس	من 4.20 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات، سيتم استخدام أساليب إحصائية يتم من خلالها توضيح المتغيرات وتوضيح نوع العلاقة المتواجدة بينهما، عبر البدء بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال هذه البيانات في الحاسوب باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الذي يتضمن مجموعة من الاختبارات الإحصائية التي تم من خلالها استخدام عدة أساليب إحصائية على النحو التالي:

1. التكرارات والنسب المئوية:

وهذا لتحديد نسبة المشاركين في العينة الذين اختاروا كل خيار من خيارات أسئلة الاستبيان، ويتم حسابها بقسمة عدد التكرارات على المجموع الكلي للتكرارات (عمور، 2007، ص 362)

$$\frac{\text{تكرار المجموعة } 100 \times}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

وتحسب بالعلاقة التالية

2. معامل الثبات

بعد استرجاع كل الاستبيانات الموزعة والمقدر عددها ب 45 استبيان، قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ الذي

يحسب وفق العلاقة التالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم 10: إختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المجال	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
حوكمة الشركات	20	0.865
تنافسية المؤسسة	17	0.795
المجموع الكلي	37	0.881

المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v27

من الجدول رقم 10: يمكن قراءة نتائج قياس الاستبيان حيث أن قيمة ألفا كرونباخ حوكمة الشركات جاءت مساوية لـ (0.865)، ومن جهة أخرى جاءت قيم تنافسية المؤسسة مساوية لـ (0.795)، بينما جاءت قيمة ألفا كرونباخ لكل العبارات مجمعة (المجموع الكلي) مساوية لقيمة (0.881) وهي قيمة تدل على ثبات عبارات الاستبيان وصلاحيته كأداة للدراسة.

3. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

المتوسط الحسابي هو مقياس للنزعة المركزية يستخدم لتحديد متوسط إجابات المشاركين في البحث، ويبين ردود فعل أفراد المؤسسة تجاه محاور وأسئلة أداة البحث.

بينما يعتبر الانحراف المعياري من أبرز مقاييس التشتت شهرة وأهمية واستخداما في التطبيقات العملية، وهو يقوم بقياس الفارق بين القيم ومعدلها الحسابي، وقد تم استخدامه لمعرفة درجة تشتت واختلاف إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة. (عميرة، 2014، ص129)

4. معامل الارتباط بيرسون

تم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها البعض وتم حسابه إنطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية spss (باهي، 2001، ص 97).

5. الإنحدار الخطي البسيط

وهو نموذج يبين كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث يأخذ في الاعتبار إلى هامش الخطأ الذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معلمات النموذج ومن خلاله يتم الحكم على قبلة الفرضية أو عدم قبولها. (باهي، 2001، ص 97)

6. معامل التحديد

يحدد مقدار تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، ويظهر النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع، حيث كلما كانت هذه النسبة مرتفعة كانت المساهمة أكبر، وتعتبر النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى غير مدروسة وللخطأ العشوائي (عمور، 2007، ص 362).

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

يتم في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج Spss v27 واختبار الفرضيات، ودراسة ما مدى تأثير حوكمة الشركات على رفع تنافسية بمؤسسة الإسمنت -تبسة-.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بمحور البيانات الشخصية والمتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج Spss v27

1. الجنس:

يشير الجدول التالي الى توزيع آراء أفراد العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم 11: توزيع آراء أفراد العينة حسب متغير الجنس

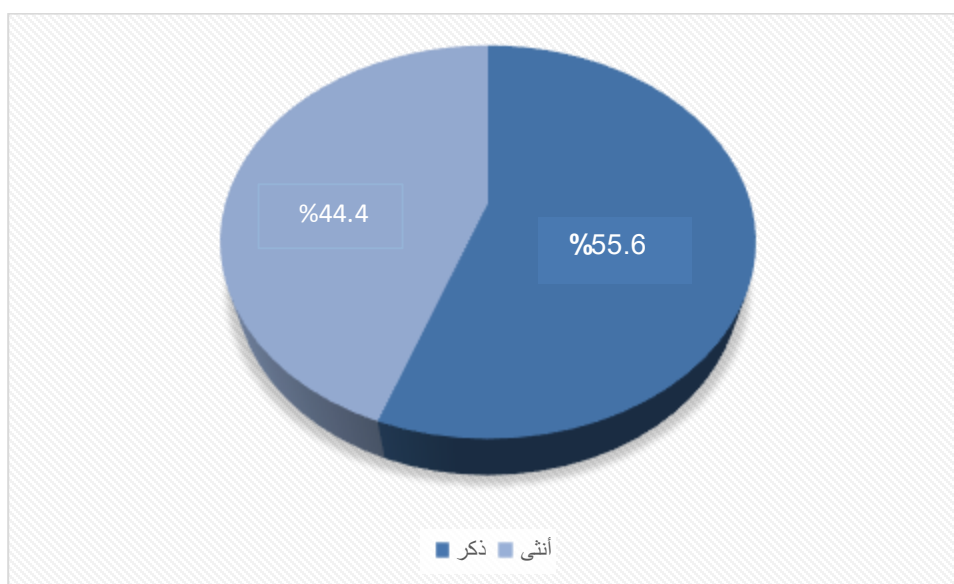
الجنس	التكرارات	النسب المئوية %
ذكر	25	55.6

44.4	20	أنثى
100	45	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v27

بالإعتماد على معطيات الجدول رقم 11 تم إعداد الشكل رقم 7 الموضح في الآتي:

الشكل رقم 6 : توزيع آراء أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel

من الجدول رقم 11 والذي يوضح توزيع آراء أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس نجد أن النسب متقاربة فقد كانت نسبة الإجابة على عبارات الاستبيان بنسبة (55.6%) ذكور، أما نسبة الإناث فكانت (44.4%)، وهذا يدل على تقارب نسبة الذكور والإناث في العينة المدروسة وأنها لا تقتصر على الذكور فقط.

10. العمر

يشير الجدول التالي الى توزيع آراء أفراد العينة حسب العمر من خلال التكرارات والنسب المئوية.

الجدول رقم 12: توزيع آراء أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسب المئوية %
اقل من 30	-	-
من 30 إلى أقل من 40	16	35.6
من 40 إلى أقل من 50	15	33.3
50 سنة فما فوق	14	31.1
المجموع	45	100

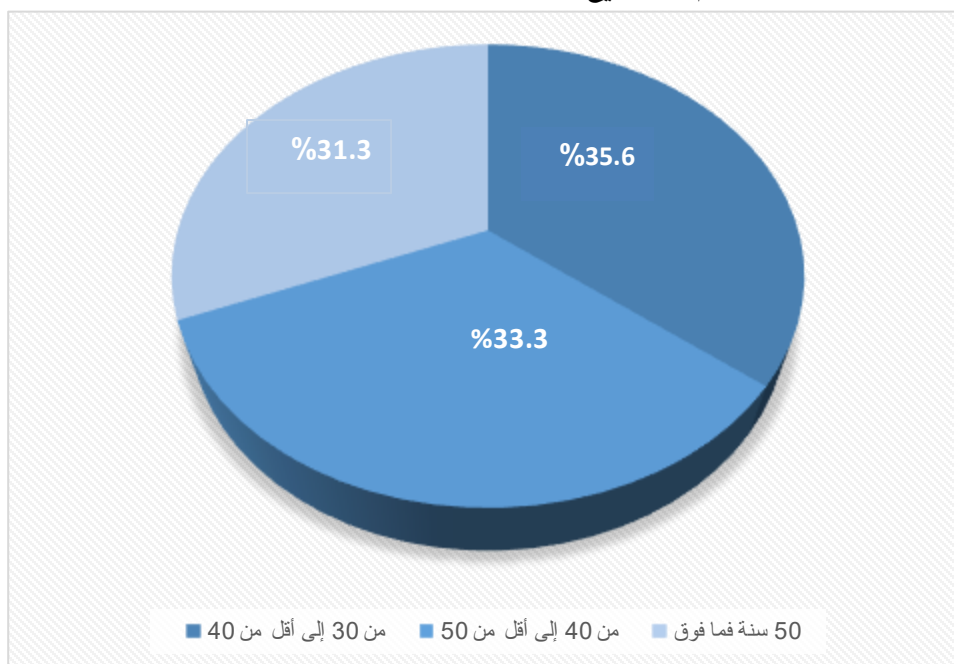
المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v27

من الجدول رقم 12 والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية نجد أن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت المرتبة الأولى بنسبة (35.6%)، تليها الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (33.3%)، وأخيراً الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) بنسبة (31.1%).

ويمكن القول إن العينة المدروسة تمثل فئات عمرية ناضجة ومتقاربة في نسب توزيعها، مما يدل على أن فئة الكفاءات الشابة والمتوسطة هي الأكثر تمثيلاً، وهو ما يعزز من مصداقية الإجابات نظراً لامتلاك هذه الفئات الخبرة العملية والقدرة على استيعاب موضوع الدراسة.

وبالإعتماد على معطيات الجدول رقم 12 تم إعداد الشكل رقم 8 الموضح في الآتي:

الشكل رقم 7: توزيع آراء أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel

11. المؤهل العلمي

يشير الجدول التالي الى توزيع آراء أفراد العينة حسب المؤهل العلمي من خلال التكرارات والنسب المئوية:

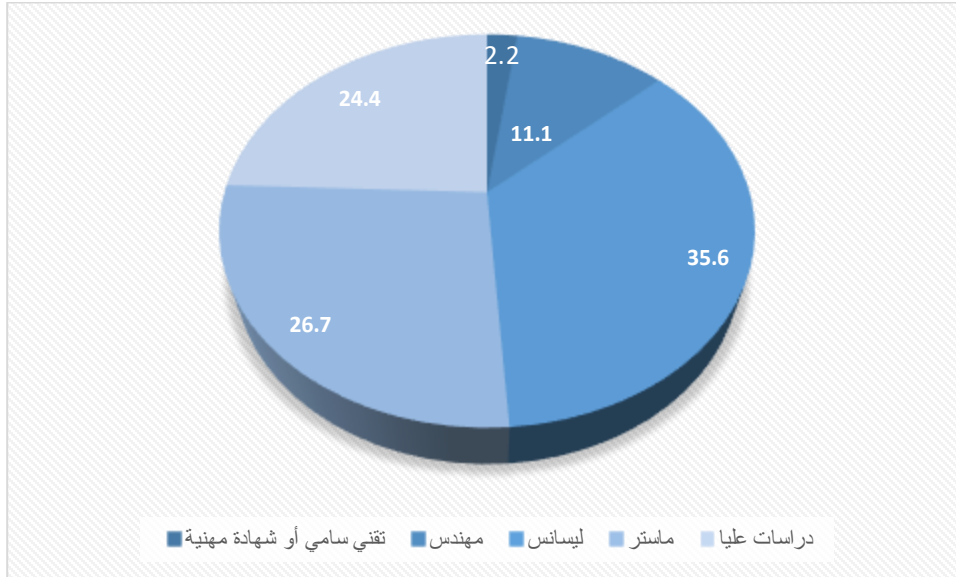
الجدول رقم 13: توزيع آراء أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسب المئوية %
تقني سامي أو شهادة مهنية	1	2.2
مهندس	5	11.1
ليسانس	16	35.6
ماستر	12	26.7
دراسات عليا	11	24.4
المجموع	45	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v27

وبالاعتماد على معطيات الجدول رقم 13 تم إعداد الشكل رقم 9 الموضح في الآتي:

الشكل رقم 8: توزيع آراء أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

من الجدول رقم 13 والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي نجد أن فئة (ليسانس) احتلت المرتبة الأولى بنسبة (35.6%)، تليها فئة (ماستر) بنسبة (26.7%)، ثم فئة (دراسات عليا) بنسبة (24.4%)، بينما جاءت فئة (مهندس) بنسبة (11.1%)، وأخيراً فئة (تقني سامي أو شهادة مهنية) بنسبة (2.2%).

ويمكن القول إن أغلب أفراد العينة يمتلكون مستويات تعليمية جامعية وعليا، وهو ما يشير إلى أن المؤسسة تعتمد على كفاءات علمية مؤهلة قادرة على فهم واستيعاب محاور الاستبيان بوعي ودقة، مما يضفي صبغة من العلمية والمصداقية على النتائج المتوصل إليها..

12. سنوات الخبرة

يشير الجدول التالي الى توزيع آراء أفراد العينة حسب الخبرة من خلال التكرارات والنسب المئوية:

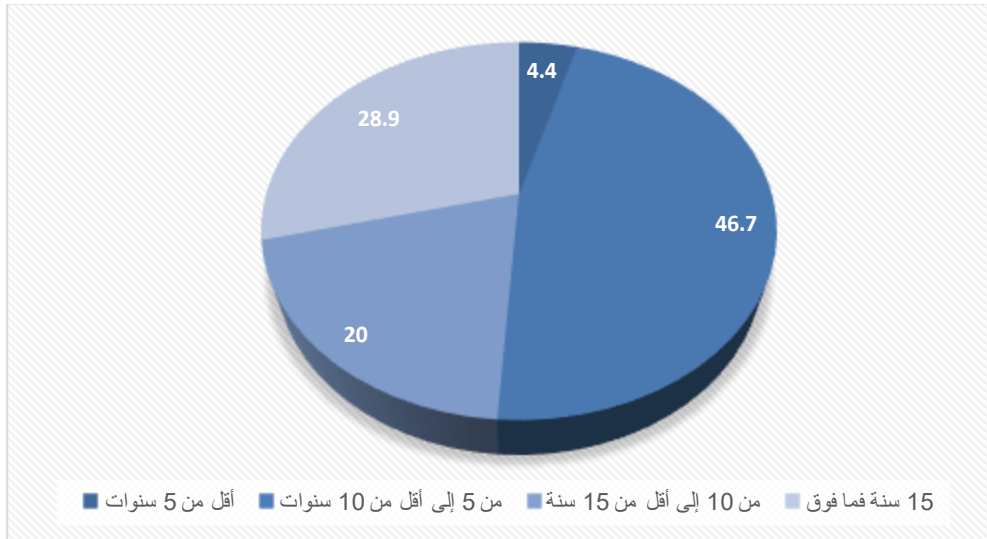
الجدول رقم 14 : توزيع آراء أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسب المئوية %
أقل من 5 سنوات	2	4.4
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	21	46.7
من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	20.0
15 سنة فما فوق	13	28.9
المجموع	45	100

المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v27

وبالإعتماد على معطيات الجدول رقم 14 تم إعداد الشكل رقم 10 الموضح في الآتي:

الشكل رقم 9: توزيع آراء أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel

من الجدول رقم 14 والذي يوضح توزيع آراء أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية نجد أن فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) احتلت المرتبة الأولى بنسبة (46.7%)، تليها فئة (15 سنة فما فوق) بنسبة (28.9%)، ثم فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (20.0%)، وأخيراً فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (4.4%)

ويمكن القول إن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة ميدانية كافية، وهذا يدل أيضاً على أن الفئات ذات الخبرة المتوسطة والطويلة هي الأكثر تمثيلاً في العينة، مما يعزز من مصداقية الإجابات نظراً لخبرتهم العملية في المؤسسة وقدرتهم على تقديم آراء دقيقة حول موضوع الدراسة.

5.الفئة المهنية:

يشير الجدول التالي الى توزيع آراء أفراد العينة حسب المركز الوظيفي من خلال التكرارات والنسب المئوية

الجدول رقم 15: توزيع آراء أفراد العينة حسب متغيرالمركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرارات	النسب المئوية %
مدير	7	15.6
إطار	27	60.0
رئيس مصلحة	9	20.0
مستشار قانوني	2	4.4
المجموع	45	100

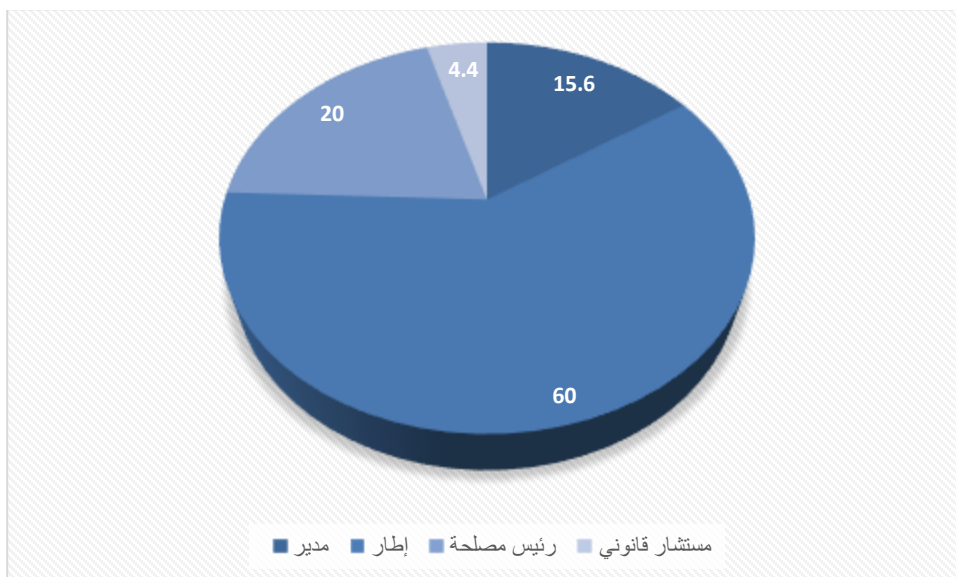
المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v2

من الجدول رقم 15 والذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية (المركز الوظيفي) نجد أن فئة (إطار) احتلت المرتبة الأولى بنسبة (60.0%)، تليها فئة (رئيس مصلحة) بنسبة (20.0%)، ثم فئة (مدير) بنسبة (15.6%)، وأخيراً فئة (مستشار قانوني) بنسبة (4.4%)

ويمكن القول إن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة الإطارات والمناصب الإدارية والقيادية، وهذا يدل أيضاً على أن الفئات المسؤولة عن اتخاذ القرار والمتابعة في المؤسسة هي الأكثر تمثيلاً في العينة، مما يعزز من مصداقية الإجابات ودقتها نظراً لإلمام هذه الفئات بالجانب التنظيمي والإداري لموضوع الدراسة..

وبالإعتماد على معطيات الجدول رقم 15 تم إعداد الشكل رقم 10:

الشكل رقم 10: توزيع آراء أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج Excel

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

أولاً. عرض وتحليل نتائج المحور الأول حوكمة الشركات (المتغير المستقل)

- المبدأ الأول: وجود أساس فعال للحوكمة

جدول رقم 16 : تحليل آراء أفراد العينة حول مبدأ أساس فعال للحوكمة

الرقم	العبارات	الفئة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى	الرأي
1	تتبنى الإدارة نهجا تشاركيا يسمح للموظفين بالمساهمة في صياغة الأهداف التشغيلية للمؤسسة.	التكرار	24	16	4	1	0	4.4	0.751	1	مرتفع جدا	موافق بشدة
	%	53.3	35.6	8.9	2.2	0						
2	تمتلك المؤسسة لوائح تنظيمية مكتوبة تتسم بالشفافية والوضوح والقابلية للتطبيق الميداني.	التكرار	18	23	4	0	0	4.31	0.633	4	مرتفع جدا	موافق بشدة
	%	40	51.1	8.9	0	0						
3	تتسم الأطر القانونية والتنظيمية للحوكمة في المؤسسة بالمرونة والموضوعية والقدرة على التكيف مع المتغيرات.	التكرار	22	19	4	0	0	4.4	0.654	1	مرتفع جدا	موافق بشدة
	%	48.9	42.2	8.9	0	0						
4	لدى العاملين بالمؤسسة الوعي الكافي بدور نظام الحوكمة في تطوير أداء المؤسسة	التكرار	21	19	5	0	0	4.36	0.679	3	مرتفع جدا	موافق بشدة
	%	46.7	42.2	11.1	0	0						
5	يحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدقة نطاق المسؤوليات وصلاحيات اتخاذ القرار لكل مستوى إداري.	التكرار	11	27	7	0	0	4.09	0.633	5	مرتفع.	موافق
	%	24.4	60	15.6	0	0						
المتوسط العام والانحراف العام للمبدأ الأول												
								4.31	0.425	-	مرتفع جدا	موافق بشدة

المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v2

من الجدول رقم 16 نجد إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالمبدأ الأول، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (4.31) وبانحراف معياري يقدر بـ (0.425) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يشير إلى تجانس في إجابات أفراد العينة المدروسة على عبارات هذا المبدأ. كما أن المستوى للمبدأ الأول كان مرتفعاً جداً.

تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

جاءت العبارة رقم (01): (تبنى الإدارة نهجا تشاركيا يسمح للموظفين بالمساهمة في صياغة الأهداف التشغيلية للمؤسسة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.40) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جداً، وقدر الانحراف المعياري له بـ (0.751)

كما جاءت العبارة رقم (03): (تتسم الأطر القانونية والتنظيمية للحوكمة في المؤسسة بالمرونة والموضوعية والقدرة على التكيف مع المتغيرات) في المرتبة الأولى هي أيضاً بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.40) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جداً، وقدر الانحراف المعياري له بـ (0.654)

جاءت العبارة رقم (04): (لدى العاملين بالمؤسسة الوعي الكافي بدور نظام الحوكمة في تطوير أداء المؤسسة) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.36) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جداً، وقدر الانحراف المعياري له بـ (0.679)

أما العبارة رقم (02): (تمتلك المؤسسة لوائح تنظيمية مكتوبة تتسم بالشفافية والوضوح والقابلية للتطبيق الميداني) فقد كان ترتيبها في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.31) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جداً، وقدر الانحراف المعياري له بـ (0.633)

كما جاءت العبارة رقم (05): (يحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدقة نطاق المسؤوليات وصلاحيات اتخاذ القرار لكل مستوى إداري) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.09) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات

سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية، كما قدر الانحراف المعياري له بـ (0.633).

- المبدأ الثاني: أصحاب المصالح وضمان حقوق المساهمين
- جدول رقم 17: تحليل آراء أفراد العينة حول مبدأ أصحاب المصالح وضمان حقوق المساهمين

الرقم	العبارات	الفئة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى	الرأي
6	يتسم النظام القانوني الذي يوفر الحماية لأصحاب المصالح بالشفافية وتوفير فرصة لهم للدفاع عن حقوقهم في حالة انتهاكها.	التكرار	13	28	4	0	0	4.2	0.588	3	مرتفع	موافق
		%	28.9	62.2	8.9	0	0					
7	توجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة تهدف لضمان إستدامة المؤسسة واستمراريتها.	التكرار	14	23	7	1	0	4.11	0.745	5	مرتفع	موافق
		%	31.1	51.1	15.6	2.2	0					
8	يتم إخطار أصحاب المصالح وإحاطتهم علماً بكافة حقوقهم وواجباتهم عند ارتباطهم بالمؤسسة.	التكرار	14	28	2	1	0	4.22	0.636	2	مرتفع جداً	موافق بشدة
		%	31.1	62.2	4.4	2.2	0					
9	تضمن المؤسسة للمساهمين الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات	التكرار	14	23	8	0	0	4.13	0.694	4	مرتفع	موافق
		%	31.1	51.1	17.8	0	0					
10	تلتزم المؤسسة بمعاملة المساهمين معاملة متكافئة	التكرار	21	18	6	0	0	4.33	0.707	1	مرتفع جداً	موافق بشدة
		%	46.7	40	13.3	0	0					
	المتوسط العام والانحراف العام للمبدأ الثاني											
								4.2	0.441		مرتفع	موافق

من الجدول رقم 17 نجد إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (4.20) وبانحراف معياري يقدر بـ (0.441) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يشير إلى تجانس في إجابات أفراد العينة المدروسة على عبارات هذا المبدأ، كما أن المستوى كان مرتفعاً جداً.

تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

جاءت العبارة رقم (10): (تلتزم المؤسسة بمعاملة المساهمين معاملة متكافئة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.33) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جداً، وقدر الانحراف المعياري له بـ (0.707)

جاءت العبارة رقم (08): (يتم إخطار أصحاب المصالح وإحاطتهم علماً بكافة حقوقهم وواجباتهم عند ارتباطهم بالمؤسسة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.22) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جداً، وقدر الانحراف المعياري له بـ (0.636).

أما العبارة رقم (06): (يتسم النظام القانوني الذي يوفر الحماية لأصحاب المصالح بالشفافية وتوفير فرصة لهم للدفاع عن حقوقهم في حالة انتهاكها) فقد كان ترتيبها في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.20) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية، وقدر الانحراف المعياري له بـ (0.588)

كما جاءت العبارة رقم (09): (تضمن المؤسسة للمساهمين الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.13) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية، كما قدر الانحراف المعياري له بـ (0.694)

كما جاءت العبارة رقم (07): (توجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة تهدف لضمان استدامة المؤسسة واستمراريتها) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.11) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق والذي يدل على درجة موافقة عالية، كما قدر الانحراف المعياري له بـ (0.745)

• المبدأ الثالث: الإفصاح والشفافية

جدول رقم 18: تحليل آراء أفراد العينة حول مبدأ الإفصاح والشفافية

الرقم	العبارات		الفئة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى	الرأي
11	يتم التعاقد مع مراجع خارجي مستقل وذو كفاءة قابل للمساءلة أمام المساهمين	التكرار	19	22	4	0	0	0	4.33	0.64	4	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	42.2	48.9	8.9	0	0	0					
12	يرتبط الإفصاح ارتباطا وثيقا بعملية اتخاذ القرارات المالية الفعالة من خلال الإفصاح عن البيانات المالية للمؤسسة.	التكرار	21	19	5	0	0	0	4.36	0.679	3	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	46.7	42.2	11.1	0	0	0					
13	يتضمن الإفصاح كافة التغيرات الجوهرية التي تطرأ على أصول المؤسسة وخصومها.	التكرار	18	21	6	0	0	0	4.27	0.688	5	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	40	46.7	13.3	0	0	0					
14	يرتبط الإفصاح ارتباطا وثيقا بعملية اتخاذ القرارات المالية الفعالة من خلال الإفصاح عن البيانات المالية للمؤسسة.	التكرار	21	22	2	0	0	0	4.42	0.583	2	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	46.7	48.9	4.4	0	0	0					
15	تلتزم المؤسسة بالإفصاح عن كافة المخاطر المحتملة والمتوقعة.	التكرار	28	13	4	0	0	0	4.53	0.661	1	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	62.2	28.9	8.9	0	0	0					
المتوسط العام والانحراف العام للمبدأ الثالث													
									4.38	0.49	-	مرتفعها جدا	موافق بشدة

من الجدول رقم 12 نجد إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بالإفصاح والشفافية، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (4.38) وبانحراف معياري يقدر بـ (0.490) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يشير إلى تجانس في إجابات أفراد العينة المدروسة على عبارات هذا البعد. كما أن المستوى لهذا المبدأ كان مرتفعاً جداً.

تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

جاءت العبارة رقم (15): (تلتزم المؤسسة بالإفصاح عن كافة المخاطر المحتملة والمتوقعة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.53) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جداً، وقدر الانحراف المعياري له بـ (0.661)

جاءت العبارة رقم (14): (تتسم تعاملات الإدارة مع الموظفين بالشفافية والوضوح التام) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.42) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جداً، وقدر الانحراف المعياري له بـ (0.583)

أما العبارة رقم (12): (يرتبط الإفصاح ارتباطاً وثيقاً بعملية اتخاذ القرارات المالية الفعالة من خلال الإفصاح عن البيانات المالية للمؤسسة) فقد كان ترتيبها في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.36) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جداً، وقدر الانحراف المعياري له بـ (0.679)

كما جاءت العبارة رقم (11): (يتم التعاقد مع مراجع خارجي مستقل وذو كفاءة قابل للمساءلة أمام المساهمين) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.33) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جداً، كما قدر الانحراف المعياري له بـ (0.640)

كما جاءت العبارة رقم (13): (يتضمن الإفصاح كافة التغيرات الجوهرية التي تطرأ على أصول المؤسسة وخصوصاً) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.27) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جداً، كما قدر الانحراف المعياري له بـ (0.688)

• المبدأ الرابع: مسؤولية مجلس الإدارة

جدول رقم 19: تحليل آراء أفراد العينة حول مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة

الرقم	العبارات	الفئة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى	الرأي
16	يتم التعاقد مع مراجع خارجي مستقل وذو كفاءة قابل للمساءلة أمام المساهمين	التكرار	23	19	3	0	0	4.44	0.624	1	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	51.1	42.2	6.7	0	0					
17	يرتبط الإفصاح ارتباطا وثيقا بعملية اتخاذ القرارات المالية الفعالة من خلال الإفصاح عن البيانات المالية للمؤسسة.	التكرار	17	24	4	0	0	4.29	0.626	2	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	37.8	53.3	8.9	0	0					
18	يتضمن الإفصاح كافة التغيرات الجوهرية التي تطرأ على أصول المؤسسة وخصومها.	التكرار	18	21	6	0	0	4.27	0.688	3	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	40	46.7	13.3	0	0					
19	يرتبط الإفصاح ارتباطا وثيقا بعملية اتخاذ القرارات المالية الفعالة من خلال الإفصاح عن البيانات المالية للمؤسسة.	التكرار	18	21	6	0	0	4.27	0.688	3	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	40	46.7	13.3	0	0					
20	تلتزم المؤسسة بالإفصاح عن كافة المخاطر المحتملة والمتوقعة.	التكرار	17	22	6	0	0	4.24	0.679	5	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	37.8	48.9	13.3	0	0					
المتوسط العام والانحراف العام للمبدأ الرابع												
								4.3	0.478	-	مرتفع جدا	موافق بشدة

من الجدول رقم 13 نجد إجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بمسؤوليات مجلس الإدارة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (4.30) وبانحراف معياري يقدر بـ (0.478) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكارت الخماسي، وهذا يشير إلى تجانس في إجابات أفراد العينة المدروسة على عبارات هذا البعد، كما أن المستوى لهذا المبدأ كان مرتفعاً جداً

تم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالي:

جاءت العبارة رقم (16): (يخضع مجلس الإدارة لآليات المساءلة من قبل المؤسسة ومجموع المساهمين) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.44) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جداً، وقدر الانحراف المعياري له بـ (0.624)

جاءت العبارة رقم (17): (يعمل مجلس الإدارة بالقوانين والأنظمة مع الحرص على مصالح الأطراف ذات المصلحة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.29) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جداً، وقدر الانحراف المعياري له بـ (0.626).

أما العبارة رقم (18): (يتحقق مجلس الإدارة من موثوقية التقارير المالية وسلامة الأنظمة المحاسبية المعتمدة في الشركة) فقد كان ترتيبها في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.27) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جداً، وقدر الانحراف المعياري له بـ (0.688)

كما جاءت العبارة رقم (19): (يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالخلفيات العلمية والخبرات العملية اللازمة لممارسة مهامهم) في المرتبة الثالثة مكرر بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.27) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جداً، كما قدر الانحراف المعياري له بـ (0.688)

كما جاءت العبارة رقم (20): (يعزز مجلس الإدارة ثقافة النقاش البناء وتعدد وجهات النظر داخل جلسات الانعقاد) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.24) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكارت

الخماسي والتي تشير إلى الخيار موافق بشدة والذي يدل على درجة موافقة عالية جدا، كما قدر الانحراف المعياري له بـ(0.679)

2. عرض وتحليل نتائج المحور الثاني تنافسية المؤسسة (المتغير التابع)

الجدول رقم 20: تحليل آراء أفراد العينة حول مبدأ تنافسية المؤسسة

الرقم	العبارات	الفئة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى	الرأي
21	تسعى المؤسسة إلى رفع إمكانات الإنتاج المحلي والدخول إلى الأسواق العالمية عن طريق الشراكة	التكرار	16	22	7	0	0	4.2	0.694	17	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	35.6	48.9	15.6	0	0					
22	تسعى المؤسسة إلى دخول أسواق جديدة وتقديم منتجات جديدة	التكرار	20	23	2	0	0	4.4	0.58	5	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	44.4	51.1	4.4	0	0					
23	لدى المؤسسة مرونة عالية في التحكم في حجم الإنتاج بما يتناسب مع تقلبات السوق.	التكرار	17	23	5	0	0	4.27	0.654	14	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	37.8	51.1	11.1	0	0					
24	تستغل المؤسسة الموارد بطريقة عقلانية ومثلى	التكرار	15	27	2	1	0	4.24	0.645	15	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	33.3	60	4.4	2.2	0					
25	تسعى المؤسسة إلى الإنتاج بأقل تكلفة للسيطرة على العملية الإنتاجية	التكرار	19	21	5	0	0	4.31	0.668	12	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	42.2	46.7	11.1	0	0					
26	يوجد انخفاض مستمر في معدل وقت الإنجاز الفعلي للعمليات المطلوبة من طرف العمال	التكرار	23	16	6	0	0	4.38	0.716	6		موافق بشدة
		%	51.1	35.6	13.3	0	0					

27	حققت المؤسسة أرباح أكبر من أرباح المنافسين خلال السنوات الماضية	التكرار	27	16	2	0	0	4.56	0.586	1	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	60	35.6	4.4	0	0					
28	تشهد المؤسسة تحسن في معدلات العائد على الاستثمار	التكرار	21	20	4	0	0	4.38	0.65	7	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	46.7	44.4	8.9	0	0					
29	تركز المؤسسة جهودها على سوق محددة	التكرار	20	20	5	0	0	4.33	0.674	10	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	44.4	44.4	11.1	0	0					
30	يتوفر لدى المؤسسة الإمكانيات الكافية لخدمة السوق ككل	التكرار	19	23	3	0	0	4.36	0.609	8	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	42.2	51.1	6.7	0	0					
31	تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامها	التكرار	24	16	5	0	0	4.42	0.69	2	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	53.3	35.6	11.1	0	0					
32	تسعى المؤسسة بالاحتفاظ بالعناصر الكفؤة لتخفيض من حجم التكاليف.	التكرار	16	23	6	0	0	4.22	0.67	16	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	35.6	51.1	13.3	0	0					
33	تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات خالية من العيوب تلي توقعات الزبائن بدقة.	التكرار	18	21	6	0	0	4.27	0.688	13	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	40	46.7	13.3	0	0					
34	تمتلك المؤسسة القدرة على خفض تكاليف الإنتاج دون	التكرار	19	21	5	0	0	4.31	0.668	11	مرتفع جدا	موافق بشدة
		%	42.2	46.7	11.1	0	0					

											المساس بمستوى جودة المنتج.	
موافق بشدة	مرتفع جدا	9	0.64	4.33	0	0	4	22	19	التكرار	35	تلتزم المؤسسة بتسليم الطلبات للعلماء في المواعيد المحددة بدقة عالية.
					0	0	8.9	48.9	42.2	%		
موافق بشدة	مرتفع جدا	4	0.57	4.36	0	0	2	25	18	التكرار	36	تستطيع المؤسسة تعديل مزيج المنتجات (الأشكال، الأحجام) بسرعة وفقاً لرغبات الزبائن.
					0	0	4.4	55.6	40	%		
موافق بشدة	مرتفع جدا	3	0.716	4.38	0	0	6	16	23	التكرار	37	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لدعم نشاطات البحث والتطوير (R&D).
					0	0	13.3	35.6	51.1	%		
موافق بشدة	مرتفع جدا		0.316	4.33	المتوسط العام والانحراف العام للمحور الثاني							

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v2

من الجدول نجد أفراد العينة كانت إجاباتهم على العبارات المتعلقة المحور الثاني، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (4.33) وانحراف معياري قدر بـ (0.316) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي، وهذا يدل على أن أداء المؤسسة يتم بشكل ممتاز من وجهة نظر المبحوثين. وتبين أن مستوى المحور الثاني كان مرتفعاً جداً

إجمالاً فإن هذه النتيجة تؤيد إجابات المبحوثين بدرجة موافق بشدة تجاه تنافسية المؤسسة، أو إلى أن السياسات المتبعة تتوفر بشكل كافٍ داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى قوة ووضوح الأثر في نظرهم.

وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالتالى:

جاءت العبارة رقم: (27) حققت المؤسسة أرباح أكبر من أرباح المنافسين خلال السنوات الماضية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.56) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار الموافقة بشدة، وقدر الانحراف المعياري له بـ (0.586)

جاءت العبارة رقم: (31) تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامها في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.42) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار الموافقة بشدة، وقدر الانحراف المعياري له بـ (0.690)

جاءت العبارة رقم: (37) تخصص المؤسسة ميزانية كافية لدعم نشاطات البحث والتطوير ((R&D)) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.38) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار الموافقة بشدة، وقدر الانحراف المعياري له بـ (0.716)

جاءت العبارة رقم: (36) تستطيع المؤسسة تعديل مزيج المنتجات بسرعة وفقاً لرغبات الزبائن في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.36) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار الموافقة بشدة، وقدر الانحراف المعياري له بـ (0.570)

جاءت العبارة رقم: (22) تسعى المؤسسة الى دخول أسواق جديدة وتقديم منتجات جديدة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.40) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار الموافقة بشدة، وقدر الانحراف المعياري له بـ (0.580)

جاءت العبارة رقم: (26) يوجد انخفاض مستمر في معدل وقت الإنجاز الفعلي للعمليات المطلوبة في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.38) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار الموافقة بشدة، وقدر الانحراف المعياري له بـ (0.716)

جاءت العبارة رقم: (28) تشهد المؤسسة تحسن في معدلات العائد على الاستثمار في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.38) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار الموافقة بشدة، وقدر الانحراف المعياري له بـ (0.650)

جاءت العبارة رقم: (30) يتوفر لدى المؤسسة الإمكانيات الكافية لخدمة السوق ككل في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.36) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار الموافقة بشدة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0.609)

جاءت العبارة رقم: (35) تلتزم المؤسسة بتسليم الطلبات للعملاء في المواعيد المحددة بدقة عالية في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.33) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار الموافقة بشدة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0.640)

جاءت العبارة رقم: (29) تركز المؤسسة جهودها على سوق محددة (في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.33) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار الموافقة بشدة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0.674)

جاءت العبارة رقم: (34) تمتلك المؤسسة القدرة على خفض تكاليف الإنتاج دون المساس بالجودة في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.31) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار الموافقة بشدة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0.668)

جاءت العبارة رقم: (25) تسعى المؤسسة إلى الإنتاج بأقل تكلفة للسيطرة على العملية الإنتاجية في المرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.31) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار الموافقة بشدة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0.668)

جاءت العبارة رقم: (33) تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات خالية من العيوب تلي توقعات الزبائن في المرتبة الثالثة عشرة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.27) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار الموافقة بشدة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0.688)

جاءت العبارة رقم: (23) لدى المؤسسة مرونة عالية في التحكم في حجم الإنتاج في المرتبة الرابعة عشرة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.27) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار الموافقة بشدة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0.654)

جاءت العبارة رقم: (24) تستغل المؤسسة الموارد بطريقة عقلانية ومثلى في المرتبة الخامسة عشرة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.24) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار الموافقة بشدة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0.645)

جاءت العبارة رقم: (32) تسعى المؤسسة بالاحتفاظ بالعناصر الكفوة لتخفيض التكاليف (في المرتبة السادسة عشرة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.22) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار الموافقة بشدة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0.670)

جاءت العبارة رقم: (21) تسعى المؤسسة إلى رفع إمكانيات الإنتاج المحلي والدخول إلى الأسواق (في المرتبة السابعة عشرة بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.20) وهو يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات سلم ليكرت الخماسي والتي تشير إلى خيار الموافقة بشدة، وقدّر الانحراف المعياري له بـ (0.694)

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

لإثبات مدى صحة الفرضيات تتوفر العديد من الأساليب الإحصائية من بينها تحليل الانحدار الخطي البسيط، والذي يستخدم بشكل كبير لتحديد أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، كما تستخدم للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة للتباين الحاصل في المتغيرات المستقلة، كما تم الإستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة.

أولاً: مصفوفة الارتباط بين المتغير المستقل والتابع

الجدول رقم 21: تحليل الارتباط بين محاور الدراسة

/	حوكمة الشركات	تنافسية المؤسسة	مستوى الدلالة (Sig)
حوكمة الشركات	1	0.460	0.001
تنافسية المؤسسة	0.460	1	0.001

المصدر: من اعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي spss v2

من خلال الجدول أعلاه، والذي يوضح علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون

(Pearson Correlation)، تظهر النتائج ما يلي:

- تشير القيم الموجودة في المصفوفة إلى أن معامل الارتباط بين " حوكمة الشركات " و "تنافسية المؤسسة" في المؤسسة محل الدراسة يبلغ 0.460، وهو ارتباط طردي متوسط وهذا يعني أن المتغيرين يتحركان في اتجاه واحد أي أن الزيادة في المحور الأول يتبعها زيادة في المحور الثاني.
- بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) بين البعدين 0.001، وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.01 وهذا يعني أن العلاقة بين المحورين هي علاقة ذات دلالة إحصائية قوية، أي أنها تمثل ارتباطا حقيقيا يمكن تعميمه.

وبما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، فقد تم تأكيد قوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع باستخدام معامل "بيرسون"، مما يعزز من صحة الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة بين محوري الدراسة

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل معرفة نوعية الإختبارات التي سيتم إستخدامها إن كانت معلمية أو غير معلمية تم إخضاع بيانات الدراسة لاختبار التوزيع الطبيعي من خلال إختبار شابيرو لأن العينة أقل من 50 وذلك لمعرفة مدى إتباعها للتوزيع الطبيعي، وقد أنت نتائج الإختبارات كما يوضحها الجدول الآتي:

الجدول رقم 22: نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	قيمة الاختبار z	مستوى المعنوية
حوكمة الشركات	1.126	0.158
تنافسية المؤسسة	0.741	0.642

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من 0.05، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بإجراء تحليل الانحدار، من أجل ضمان وثوق نتائجه.

وبالاعتماد على نظرية النزعة المركزية والتي تشير إلى أنه كلما كان حجم العينة أكبر من 30 وكان له وسط حسابي μ وتباين δ^2 فإن توزيع المعاينة للوسط الحسابي يقترب من التوزيع الطبيعي.

ثالثا: اختبار الفرضيات

1. الفرضيات الفرعية

• الفرضية الفرعية الأولى

- الفرضية البديلة: والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ وجود أساس فعال للحوكمة ورفع التنافسية بمؤسسة الإسمنت بتبسة."

- الفرضية العدمية: والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ وجود أساس فعال للحوكمة ورفع التنافسية بمؤسسة الإسمنت بتبسة."

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 23: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t) المحسوبة	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
أساس فعال للحوكمة	تنافسية المؤسسة	3.456	0.204	0.274	0.075	1.869	3.493	0.068

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل spss

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم في معرفة فيما إذا كان لمتغير وجود أساس فعال للحوكمة دور في تنافسية المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط

0.274 عند مستوى دلالة 0.068. أما معامل التحديد فقد بلغ 0.075، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0.204 وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل (وجود أساس فعال للحوكمة) يقابله تغير بمقدار 0.204 في المتغير التابع.

الجدول رقم 24: اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) لتحليل الفرضية الفرعية الأولى

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (df)	متوسط المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	0.332	1	0.332	3.493	0.068
البواقي	4.088	43	0.095		
المجموع	4.420	44			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل spss

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين (Anova)، التي تشير إلى عدم وجود أثر لمتغير وجود أساس فعال للحوكمة على تنافسية المؤسسة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة ما قيمته 3.493، كما بلغ مستوى الدلالة (0.068) وهو أكبر من 0.05 وهذا ما يشير إلى أن النموذج غير مقبول إحصائياً عند مستوى المعنوية القياسي.

وبناء على النتائج السابقة نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية القائلة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ وجود أساس فعال للحوكمة ورفع التنافسية بمؤسسة الإسمنت بتبسة."

• الفرضية الفرعية الثانية

- الفرضية البديلة: والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ أصحاب المصالح وضمان حقوق المساهمين ورفع التنافسية بمؤسسة الإسمنت بتبسة.
- الفرضية العدمية: والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ أصحاب المصالح وضمان حقوق المساهمين ورفع التنافسية بمؤسسة الإسمنت بتبسة.

الجدول رقم 25: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (t) المحسوبة	القيمة المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
		(α)	(B)	(R)	(R2)	(F)		
أصحاب المصالح	تنافسية المؤسسة	3.456	0.204	0.296	0.088	1.869	4.144	0.048

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل spss

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم في معرفة فيما إذا كان لمتغير أصحاب المصالح وضمان حقوق المساهمين دور في رفع التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.296 عند مستوى دلالة 0.048 أما معامل التحديد فقد بلغ 0.088، وهذا يعني أن التغير في المبدأ الثاني (أصحاب المصالح) يفسر ما نسبته 8.8% من التباين في المتغير التابع.

الجدول رقم 26: اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) لتحليل الفرضية الفرعية الثانية

مصادر التباين	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجة الحرية	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	0.388	1	0.388	4.144	0.048
البواقي	4.031	43	0.094		
المجموع	4.420	44			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل spss

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين (Anova)، التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لمتغير أصحاب المصالح وضمان حقوق المساهمين على تنافسية المؤسسة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة ما قيمته 4.144، كما بلغ مستوى الدلالة (0.048) وهو أقل من 0.05 وهذا ما يشير إلى أن النموذج مقبول إحصائياً.

وبناء على النتائج السابقة نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ أصحاب المصالح وضمن حقوق المساهمين ورفع التنافسية بمؤسسة الأسمنت بتبسة."

• الفرضية الفرعية الثالثة

- الفرضية البديلة: والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ الإفصاح والشفافية ورفع التنافسية بمؤسسة الأسمنت بتبسة
- الفرضية العدمية: والتي تنص على "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ الإفصاح والشفافية ورفع التنافسية بمؤسسة الأسمنت بتبسة

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 27: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الإفصاح والشفافية	تنافسية المؤسسة	2.961	0.314	0.420	0.176	3.032	9.191	0.004

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل spss

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استُخدم في معرفة فيما إذا كان لمتغير الإفصاح والشفافية دور في تنافسية المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.420 عند مستوى دلالة 0.004 أما معامل التحديد فقد بلغ 0.176، وهذا يعني أن التغير في (الإفصاح والشفافية) يفسر ما نسبته 17.6% من التباين في المتغير التابع.

الجدول رقم 28: إختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) لتحليل الفرضية الفرعية الثالثة

مصادر التباين	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجة الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	0.778	1	0.778	9.191	0.004
البواقي	3.641	43	0.085		
المجموع	4.420	44			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل spss

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين (Anova) ، التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لمتغير الإفصاح والشفافية على تنافسية المؤسسة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة ما قيمته 9.191، كما بلغ مستوى الدلالة (0.004) وهو أقل من 0.05 وهذا ما يشير إلى أن النموذج مقبول إحصائيا.

وبناء على النتائج السابقة نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ الإفصاح والشفافية ورفع التنافسية بمؤسسة الأسمنت بتبسة."

• الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية البديلة: والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة ورفع التنافسية بمؤسسة الأسمنت بتبسة."
- الفرضية العدمية: والتي تنص على "لا أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة ورفع التنافسية بمؤسسة الأسمنت بتبسة."

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من التأثير، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 29: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت	معامل الانحدار	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة (t) المحسوبة	القيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
		(α)	(B)	(R)	(R ²)	(F)	(Sig)	
مسؤولية مجلس الإدارة	تنافسية المؤسسة	3.013	0.307	0.464	0.215	3.431	11.775	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل spss

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استُخدم في معرفة فيما إذا كانت لمسؤولية مجلس الإدارة دور في تنافسية المؤسسة بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.464 عند مستوى دلالة 0.001. أما معامل التحديد فقد بلغ 0.215، وهذا يعني أن التغير في مسؤولية مجلس الإدارة يفسر ما نسبته 21.5% من التباين في المتغير التابع، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نموذج الدراسة.

الجدول رقم 30: اختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) لتحليل الفرضية الفرعية الرابعة

مصادر التباين	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجة الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0.950	1	0.950	11.775	0.001
البواقي	3.469	43	0.081		
المجموع	4.420	44			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل spss

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين (Anova)، التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية للمسؤولية مجلس الإدارة على تنافسية المؤسسة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة ما قيمته 11.775، كما بلغ مستوى الدلالة (0.001) وهو أقل من 0.05 وهذا ما يشير إلى أن النموذج مقبول إحصائياً.

وبناء على النتائج السابقة نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة ورفع التنافسية بمؤسسة الأسمنت بتبسة.

2.الفرضية الرئيسية

- الفرضية البديلة: والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين حوكمة الشركات ورفع التنافسية بمؤسسة الإسمنت-تبسة-
- الفرضية العدمية: والتي تنص على " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين حوكمة الشركات ورفع التنافسية بمؤسسة الإسمنت-تبسة -

ولاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم 31: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (B)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	قيمة (t) المحسوبة	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
حوكمة الشركات	تنافسية المؤسسة	2.556	0.414	0.460	0.211	3.393	11.515	0.001

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل spss

يتضح من نتائج تحليل الانحدار البسيط الذي استخدم في معرفة فيما إذا كان محور حوكمة الشركات دور في التنافسية بالمؤسسة محل الدراسة، وجود علاقة تأثير موجبة، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0.460 عند مستوى دلالة 0.001، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.211 وهذا يعني أن التغير في المتغير المستقل (حوكمة الشركات) يفسر ما نسبته 21.1% من التباين في المتغير التابع (تنافسية المؤسسة)، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نموذج الدراسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير 0.414 وهذا يعني أن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل يقابله تغير بمقدار 0.414 في المتغير التابع.

الجدول رقم 32: إختبار تحليل التباين الأحادي (Anova) لتحليل الفرضية الرئيسية

مصادر التباين	مجموع المربعات (Sum of Squares)	درجة الحرية (df)	متوسط المربعات (Mean Square)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الانحدار	0.933	1	0.933	11.515	0.001
البواقي	3.486	43	0.081		
المجموع	4.420	44			

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج تحليل spss

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل التباين (Anova) ، التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية لمتغير حوكمة الشركات على تنافسية المؤسسة، إذ بلغت قيمة F المحسوبة ما قيمته 11.515، كما بلغ مستوى الدلالة (0.001) وهو أقل من 0.05 وهذا ما يشير إلى أن النموذج مقبول إحصائيا.

وبناء على النتائج السابقة نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين حوكمة الشركات ورفع التنافسية بمؤسسة الإسمنت -تبسة -".

خلاصة الفصل الثاني

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة الأسمنت بتبسة، والتي تهدف إلى معرفة أثر المتغير المستقل والمتمثل في (حوكمة الشركات) على المتغير التابع والمتمثل في (تنافسية المؤسسة)، بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS لمعالجة بيانات عينة الدراسة المكونة من 45 فردا، فقد أكدت مخرجات الإنحدار البسيط وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) ل (حوكمة الشركات) على (تنافسية المؤسسة) بمؤسسة الأسمنت بتبسة، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية النموذجية 0.001 وهي أقل من النسبة القياسية، وبلغ معامل الارتباط الكلي 0.460 ومعامل التحديد 0.211، مما يشير إلى أن حوكمة الشركات تفسر ما نسبته 21.1% من التباين الحاصل في تنافسية المؤسسة محل الدراسة، وبناء عليه تم رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة الرئيسية.

الخاتمة

الخاتمة

في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبح تبني حوكمة الشركات أداة حتمية لتحقيق التطور والفعالية داخل المؤسسات لا سيما في المؤسسات الإقتصادية، ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية المنجزة تبين أن اعتماد مبادئ الحوكمة وآلياتها يساهم بشكل ملموس في تحسين أداء نظم تنافسية المؤسسة من خلال رفع كفاءة العمليات، تسريع الوصول إلى المعلومات، تعزيز الشفافية والحد من الأخطاء والانحرافات، وبالتالي يمكن القول أن حوكمة الشركات لا يعد مجرد تحديث للمفاهيم، بل هو تحول في نمط العمل يعزز من قدرة تنافسية المؤسسة على التقييم، المراقبة والتدخل الفوري، مما ينعكس إيجابيا على جودة الأداء المؤسسي، إلا أن هذا التبني لا يخلو من التحديات إذ يتطلب موارد مالية وبشرية مؤهلة وبيئة تنظيمية ملائمة إضافة إلى ضرورة إدارة المخاطر التنظيمية بشكل فعال، وعليه فإن تحقيق أقصى استفادة من حوكمة الشركات في مجال تنافسية المؤسسة يقتضي تبني استراتيجية شاملة تدمج بين الآليات التنظيمية والتكوين المستمر.

1. نتائج الدراسة

1.1 نتائج الجانب النظري

تتمثل فيما يلي:

- حوكمة الشركات تمثل عملية شاملة تهدف إلى ضبط وتوجيه نمط العمل داخل المؤسسات وليس مجرد تطبيق للقوانين؛
- يساهم تبني آليات الحوكمة في تحسين التنافسية، خفض المخاطر التنظيمية، تسريع الوصول إلى تقارير الأداء، وتحسين جودة القرارات الإستراتيجية؛
- يواجه تطبيق حوكمة الشركات تحديات عدة من أبرزها، ضعف الثقافة التنظيمية، نقص الكفاءات الإدارية المؤهلة، ومقاومة التغيير الإداري.

2.1 نتائج الجانب التطبيقي

تتمثل فيما يلي:

- بينت الدراسة الميدانية وجود أثر إيجابي ذو دلالة معنوية لحوكمة الشركات في تعزيز وتحسين تنافسية المؤسسة؛
- ساهم كل من مبدأ أصحاب المصالح، مبدأ الإفصاح والشفافية، مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة بشكل طردي ومعنوي في تحسين التنافسية للمؤسسة؛

- أظهرت النتائج الإحصائية عدم معنوية أثر مبدأ (وجود أساس فعال للحوكمة) في تنافسية المؤسسة عند مستوى الدلالة القياسي؛
- أظهرت النتائج أيضا ضعف مساهمة حوكمة الشركات في تفسير التباين الكلي لتنافسية المؤسسة (بنسبة 21.1%)، مما يشير إلى وجود عوامل خارجية وأخرى داخلية تؤثر بشكل أكبر في البيئة التنافسية للمؤسسة.

2. التوصيات

- ضرورة العمل على صياغة دليل واضح ومحدد لآليات الحوكمة داخل المؤسسة لتفعيل أثر فعال للحوكمة؛
- تعزيز قنوات الإفصاح والشفافية وتسهيل تدفق المعلومات الدقيقة بين الإدارة العليا وكافة الأطراف الفاعلة بالمؤسسة؛
- الاستمرار في دعم وحماية حقوق أصحاب المصالح والمساهمين لماله من أثر مباشر في استقرار المؤسسة وتحسين صورتها الذهنية؛
- تفعيل أدوار مجلس الإدارة ولجان الرقابة وتحديد مسؤولياتهم بدقة بما يخدم الأهداف الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة؛
- ضرورة تبني استراتيجيات تنافسية مرنة تدمج بين الأطر التنظيمية للحوكمة لمواجهة التحديات الراهنة.

3. الآفاق

بناء على نتائج الدراسة الحالية، يمكن اقتراح مجموعة من الآفاق المستقبلية للبحث والدراسة

- دراسة أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات الاقتصادية؛
- دراسة دور التدقيق الداخلي والخارجي كآليات مكملية للحوكمة في حد الانحرافات؛
- بحث العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وإدارة المخاطر الاستراتيجية في ظل الأزمات الاقتصادية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- إبراهيم خالد ممدوح. (2011). حوكمة الإنترنت. دار الفكر الجامعي، مصر.
- جريدة عميرة (2014). التحليل الإحصائي في البحوث الإجتماعية. دار نشر جوانا للنشر والتوزيع، دون بلد النشر
- خالد قاسم عمور (2007)، الإحصاء، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الاردن
- سليمان محمد مصطفى. (2009). حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (ط. 2). الدار الجامعية.
- طالب علاء فرحان والجنابي أميرة. (2009). إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون (ط. 1). دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الوهاب نصر علي وشعانة شهادة السيد. (2007). مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة. الدار الجامعية.
- مصطفى حسين باهي، محمود عبد الفتاح عنان (2001)، معاملات الإرتباطوالمقاييس اللامعلمية، الطبعة الأولى، مكتبة الانجلو المصرية، مصر
- محمود عبد المطلب عثمان. (2015). نموذج مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

ثانياً: المجلات العلمية

- الأحمد يوسف ودلهوم محمد الأمين. (2019). "تحليل القوى المؤثرة على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية". مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، الجزائر، المجلد 08، العدد 01.
- إلياس سالم. (2021). "التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الأعمال". مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، المسيلة/برج بوعريج، الجزائر.
- بودالية بوراس. (2025). "حوكمة الشركات بين المفهوم ودور أصحاب المصالح". المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 11، العدد 01 .

- بوريش زين الدين ودهيي جابر. (2012). "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري". ورقة علمية مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- بن تومي سارة وفوضيلي سمية. (2012). "دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات". ورقة علمية مقدمة في المؤتمر الدولي الأول حول المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية، جامعة المسيلة، الجزائر.
- بلحوث كوثر. (2021). "التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة مؤسسة الأسمنت بالأغواط". المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، المجلد 15، العدد 01.
- خضور رسلان وشبانة نادية. (2014). "دراسة تحليلية لتنافسية الاقتصاد السوري". مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 02، أم البواقي، الجزائر.
- دريد موسى وبن براح سمير. (2023). "أثر تجسيد أهداف حوكمة الشركات في تجنب الفشل المالي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية". مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 02.
- رشوان عبد الرحمن محمد سليمان. (2017). "تحليل العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وأثرها على زيادة جودة المعلومات المحاسبية". مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 08.
- رزيق كمال وصدور فارس. (2002). "مفهوم التنافسية". ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- سراج وهيبة ولحسن يوسف. (2023). "تنافسية المؤسسة الاقتصادية ومدى تأثرها بالإبداع التنظيمي: دراسة حالة موبيليس وكالة بشار". مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، المجلد 09، العدد 02.
- طالب عبد العزيز وبلمداني محمد. (2020). "مساهمة حوكمة الشركات في تحسين جودة القوائم المالية". مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 04، العدد 02.
- عدنان محمد وديع. (2003). "القدرة التنافسية وقياسها". سلسلة جسر التنمية، العدد 24، المعهد العربي للتخطيط، الكويت.

- قلادي نظيرة وطالب محمد الأمين وليد. (2021). "الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر - حالة مؤسسة مطاحن الحروش سكيكدة". مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 16، العدد 01، أم البواقي، الجزائر.
- مبروك محمد البشير ولواج منير. (2008). "الابتكار والتجديد التقني كأداة لتمييز منظمات الأعمال المعاصرة". ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر.
- مسعداوي يوسف. (2007). "إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة". ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
- هارون عمران شعبان الهادي وبن سليمان خالد عمر معتوق. (2024). "الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ودورها في تحقيق التنمية المستدامة". مجلة رؤى الاقتصادية، العدد 05، ليبيا.
- هيدوب ريمة ليلي وزرقون محمد. (2017). "دور الأطراف الداخلية لحوكمة الشركات في تحقيق متطلبات الإفصاح المحاسبي وتفعيل السوق المالية الجزائرية". مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 12.

ثالثا: الرسائل والمذكرات

- العمايرية نور الدين. (2024). دور الرقابة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة عينة من المؤسسات الصيدلانية في ولاية قسنطينة. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر.
- بوزايد وسيلة. (2012). مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- بن علو حورية. (2024). دور الحوكمة السليمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر.
- بن عيسى ريم. (2012). تطبيق حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء: حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- حلموس الأمين. (2017). دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- زواو ضياء الدين. (2013). دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة: دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- زبيري رابح. (2003). دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة. رسالة جامعية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- عثمانى عياشة. (2011). دور التسويق في زيادة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة شركة بيبسي كولا سطيف. مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- عواد حسينة. (2021). دور المعرفة في استمرارية الميزة التنافسية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- قطاف عقبة. (2019). دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- كردوسي أسماء. (2018). مطبوعة حوكمة الشركات. جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر .
- لخذيري راهم. (2018). دور حوكمة الشركات في فعالية سوق الأوراق المالية. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم المالية والمحاسبة

إستمارة إمتبيان

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة ...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ...،

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الإمتبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم

بإعدادها والمعنونة بـ " دور حوكمة الشركات في رفع تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة

الإسمنت -تبسة- "، وذلك استكمالا للحصول على شهادة الماستر في ماستر أكاديمي (ل م د) في العلوم المالية

والمحاسبة.

ونظرا لأهمية وأنكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإمتبيان بدقة، حيث أن

صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نطلب منكم أن تولوا هذا الإمتبيان اهتمامكم،

فمشاركتمكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي في عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا لكم على حسن تعاونكم

ولكم فائق الاحترام والتقدير

الباحثين

صالحى ياسر

شريط ياسر

يرجى التكرم بإختيار علامة (X) أمام الإجابة المناسبة بعد قراءة العبارات التالية:

أولاً: محور البيانات الشخصية

1- الجنس

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن

أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة ☐
50 سنة فما فوق ☐

3- المستوى الدراسي

ثانوي ☐ تقني سامي أو شهادة مهنية ☐ مهندس ☐ ليسانس ☐
ماستر ☐ دراسات عليا ☐

4- الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات ☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐
15 سنة فما فوق ☐

5- المركز الوظيفي

مدير ☐ إطار ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس دائرة ☐ مستشار قانوني ☐

أخرى

ثانياً: محور حوكمة الشركات

الرقم	البيان	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المبدأ الأول: وجود أساس فعال للحوكمة						
1	تتبنى الإدارة نهجاً تشاركياً يسمح للموظفين بالمساهمة في صياغة الأهداف التشغيلية للمؤسسة.					
2	تمتلك المؤسسة لوائح تنظيمية مكتوبة تتسم بالشفافية والوضوح والقابلية للتطبيق الميداني.					
3	تتسم الأطر القانونية والتنظيمية للحوكمة في المؤسسة بالمرونة والموضوعية والقدرة على التكيف مع المتغيرات.					
4	لدى العاملين بالمؤسسة الوعي الكافي بدور نظام الحوكمة في تطوير أداء المؤسسة					
5	يحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة بدقة نطاق المسؤوليات وصلاحيات اتخاذ القرار لكل مستوى إداري.					
المبدأ الثاني: أصحاب المصالح وضمن حقوق المساهمين						
6	الى يتسم النظام القانوني الذي يوفر الحماية لأصحاب المصالح بالشفافية وتوفير فرصة لهم للدفاع عن حقوقهم في حالة انتهاكها.					
7	توجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة تهدف لضمان إستدامة المؤسسة واستمراريتها.					
8	يتم إخطار أصحاب المصالح وإحاطتهم علماً بكافة حقوقهم وواجباتهم عند ارتباطهم بالمؤسسة.					
9	تضمن المؤسسة للمساهمين الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات					

10	تلتزم المؤسسة بمعاملة المساهمين معاملة متكافئة				
المبدأ الثالث: الإفصاح والشفافية					
11	تتسم تعاملات الإدارة مع الموظفين بالشفافية والوضوح التام.				
12	يتم التعاقد مع مراجع خارجي مستقل وذو كفاءة قابل للمساءلة أمام المساهمين				
13	يرتبط الإفصاح ارتباطاً وثيقاً بعملية اتخاذ القرارات المالية الفعالة من خلال الإفصاح عن البيانات المالية للمؤسسة.				
14	يتضمن الإفصاح كافة التغيرات الجوهرية التي تطرأ على أصول المؤسسة وخصوصها.				
15	تلتزم المؤسسة بالإفصاح عن كافة المخاطر المحتملة والمتوقعة.				
المبدأ الرابع: مسؤولية مجلس الإدارة					
16	يعمل مجلس الإدارة بالقوانين والانظمة مع الحرص على مصالح الاطراف ذات المصلحة.				
17	يتحقق مجلس الإدارة من موثوقية التقارير المالية وسلامة الأنظمة المحاسبية المعتمدة في الشركة.				
18	يعزز مجلس الإدارة ثقافة النقاش البناء وتعدد وجهات النظر داخل جلسات الانعقاد.				
19	يتمتع أعضاء مجلس الإدارة بالخلفيات العلمية والخبرات العملية اللازمة لممارسة مهامهم.				
20	يخضع مجلس الإدارة لآليات المساءلة من قبل المؤسسة وجموع المساهمين.				

ثالثاً: محور تنافسية المؤسسة

الرقم	البيان	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	تسعى المؤسسة إلى رفع إمكانيات الإنتاج المحلي والدخول إلى الأسواق العالمية عن طريق الشراكة					
22	تسعى المؤسسة الى دخول أسواق جديدة وتقديم منتجات جديدة					
23	لدى المؤسسة مرونة عالية في التحكم في حجم الإنتاج بما يتناسب مع تقلبات السوق .					
24	تستغل المؤسسة الموارد بطريقة عقلانية ومثلى					
25	تسعى المؤسسة إلى الإنتاج بأقل تكلفة للسيطرة على العملية الإنتاجية					
26	يوجد انخفاض مستمر في معدل وقت الإنجاز الفعلي للعمليات المطلوبة من طرف العمال					
27	حققت المؤسسة أرباح أكبر من أرباح المنافسين خلال السنوات الماضية					
28	تشهد المؤسسة تحسن في معدلات العائد على الاستثمار					
29	تركز المؤسسة جهودها على سوق محددة					
30	يتوفر لدى المؤسسة الإمكانيات الكافية لخدمة السوق ككل					
31	تتبنى المؤسسة مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع أقسامها					
32	تسعى المؤسسة بالاحتفاظ بالعناصر الكفؤة لتخفيض من حجم التكاليف.					

					33	تلتزم المؤسسة بتقديم منتجات خالية من العيوب تلي توقعات الزبائن بدقة.
					34	تمتلك المؤسسة القدرة على خفض تكاليف الإنتاج دون المساس بمستوى جودة المنتج.
					35	تلتزم المؤسسة بتسليم الطلبات للعملاء في المواعيد المحددة بدقة عالية.
					36	تستطيع المؤسسة تعديل مزيج المنتجات (الأشكال، الأحجام) بسرعة وفقاً لرغبات الزبائن.
					37	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لدعم نشاطات البحث والتطوير (R&D).

الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة المحكمين

الدرجة العلمية	إسم الأستاذ
أستاذ	أ.د حنان دريد
أستاذ محاضر-ب-	د. منصر عبد العالي
أستاذ محاضر-ب-	د. زارع رباب
-أستاذ محاضر-ب	د. غناية محمد إقبال

الملحق رقم 3: القوائم المالية للمؤسسة

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		2 182 782 108,80	2 297 684 250,89
Variation stocks produits finis et en cours		-44 593 753,06	225 951 129,12
Production immobilisée		379 630,27	183 894,37
Subventions d'exploitation		32 973 585,78	80 770 711,58
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 171 541 571,59	2 584 589 985,96
Achats consommés		667 170 359,84	678 906 575,03
Services extérieurs et autres consommations		586 452 767,70	615 454 682,05
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 253 623 127,54	1 294 361 257,08
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		917 918 444,05	1 290 228 728,88
Charges de personnel		541 517 964,55	601 062 663,38
Impôts, taxes et versements assimilés		41 874 437,38	56 734 872,99
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		334 526 042,12	632 431 192,51
Autres produits opérationnels		68 130 119,10	179 263 587,09
Autres charges opérationnelles		30 718 811,20	85 005 501,68
Dotations aux amortissements et aux provisions		413 444 145,97	530 138 299,75
Reprise sur pertes de valeur et provisions		94 006 994,14	2 310 682,34
V. RESULTAT OPERATIONNEL		52 500 198,19	198 861 860,51
Produits financiers		75 788 009,65	83 446 529,28
Charges financières		3 995 036,65	5 253 476,08
VI. RESULTAT FINANCIER		71 792 973,00	78 193 053,20
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		124 293 171,19	277 054 713,71
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		18 545 776,00	46 912 494,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		18 735 228,36	-1 443 564,03
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 409 466 694,48	2 849 610 784,67
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 322 454 527,65	2 618 025 000,93
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		87 012 166,83	231 585 783,74
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		87 012 166,83	231 585 783,74
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.			

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		3 140 113 108,81	2 764 912 514,22
Variation stocks produits finis et en cours		-215 409 338,15	-132 693 785,73
Production immobilisée		968 184,64	977 645,20
Subventions d'exploitation		43 265 780,66	38 294 074,60
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 968 937 735,96	2 671 490 448,29
Achats consommés		944 886 980,52	768 569 962,58
Services extérieurs et autres consommations		540 484 005,31	558 851 272,95
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 485 370 985,83	1 327 421 235,53
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		1 483 566 750,13	1 344 069 212,76
Charges de personnel		876 497 870,59	785 064 485,73
Impôts, taxes et versements assimilés		27 026 940,04	45 097 953,59
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		580 041 939,50	513 906 773,44
Autres produits opérationnels		104 397 879,34	87 672 912,50
Autres charges opérationnelles		78 611 051,22	43 409 683,92
Dotations aux amortissements et aux provisions		467 890 188,76	394 474 137,01
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 495 449,22	47 722 539,51
V. RESULTAT OPERATIONNEL		139 434 028,08	211 418 404,52
Produits financiers		118 052 192,81	93 658 470,88
Charges financières		9 907 282,27	4 527 353,18
VI. RESULTAT FINANCIER		108 144 910,54	89 131 117,70
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		247 578 938,62	300 549 522,22
Intéressement des travailleurs au résultat		50 000 000,00	40 000 000,00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		42 067 188,00	29 333 713,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-71 480 909,73	-1 844 088,55
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 192 883 257,33	2 900 544 371,18
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 965 880 596,98	2 667 484 473,41
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		227 002 660,35	233 059 897,77
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		227 002 660,35	233 059 897,77
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
 Identifiant Fiscal : 099812058209320

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		2 764 912 514,22	2 182 782 108,60
Variation stocks produits finis et en cours		-132 693 785,73	-44 593 753,06
Production immobilisée		977 645,20	379 630,27
Subventions d'exploitation		38 294 074,60	32 973 585,78
<u>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</u>		<u>2 671 490 448,29</u>	<u>2 171 541 571,59</u>
Achats consommés		768 569 962,58	667 170 359,84
Services extérieurs et autres consommations		558 851 272,95	586 452 787,70
<u>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</u>		<u>1 327 421 235,53</u>	<u>1 253 623 127,54</u>
<u>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</u>		<u>1 344 069 212,76</u>	<u>917 918 444,05</u>
Charges de personnel		785 064 485,73	541 517 964,55
Impôts, taxes et versements assimilés		45 097 953,59	41 874 437,38
<u>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</u>		<u>513 906 773,44</u>	<u>334 526 042,12</u>
Autres produits opérationnels		87 872 912,50	68 130 119,10
Autres charges opérationnelles		43 409 683,92	30 718 811,20
Dotations aux amortissements et aux provisions		394 474 137,01	413 444 145,97
Reprise sur pertes de valeur et provisions		47 722 539,51	94 006 994,14
<u>V. RESULTAT OPERATIONNEL</u>		<u>211 418 404,52</u>	<u>52 500 198,19</u>
Produits financiers		93 658 470,88	75 788 009,65
Charges financières		4 527 353,18	3 995 036,65
<u>VI. RESULTAT FINANCIER</u>		<u>89 131 117,70</u>	<u>71 792 973,00</u>
<u>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</u>		<u>300 549 522,22</u>	<u>124 293 171,19</u>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		69 333 713,00	18 545 776,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-1 844 088,55	18 735 228,36
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 900 544 371,18	2 409 466 694,48
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 667 484 473,41	2 322 454 527,65
<u>VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</u>		<u>233 059 897,77</u>	<u>87 012 166,83</u>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)			
<u>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</u>			
<u>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</u>		<u>233 059 897,77</u>	<u>87 012 166,83</u>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<u>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</u>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-77 850 886,57	-85 772 704,84
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-77 850 886,57	-85 772 704,84
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Liaisons Inter-Unités		647 132 972,49	580 568 575,34
Emprunts et dettes financières		98 919 877,89	107 912 594,07
Impôts (différés et provisionnés)		17 811 416,50	17 811 416,50
Autres dettes non courantes		300 000,00	
Provisions et produits constatés d'avance		35 641 716,36	35 473 353,79
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		799 505 983,24	742 065 939,70
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		22 518 281,09	22 800 411,47
Impôts		9 809 681,80	4 278 179,43
Autres dettes		85 075 829,66	52 215 136,25
Trésorerie			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		117 403 792,55	79 293 727,14
TOTAL GENERAL PASSIF		839 058 889,22	735 586 962,00

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Scanné avec CamScanner

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<u>ACTIFS NON COURANTS</u>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		256 000,00	153 600,00	102 400,00	128 000,00
Immobilisations corporelles		741 387 982,17	607 043 004,96	134 344 987,21	164 423 214,75
Terrains		4 131 421,20		4 131 421,20	4 131 421,20
Bâtiments		174 922 393,39	116 761 634,60	58 160 758,79	72 300 800,52
Autres immobilisations corporelles		562 334 177,58	490 281 370,36	72 052 807,22	87 502 613,03
Immobilisations en concession					488 360,00
Immobilisations en cours		476 750,00		476 750,00	476 750,00
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courant					
Impôts différés actif		14 156 458,70		14 156 458,70	7 556 845,00
TOTAL ACTIF NON COURANT		756 277 200,87	607 196 604,96	149 080 595,91	172 584 809,75
<u>ACTIF COURANT</u>					
Stocks et encours		43 670 583,57	-2 048 193,14	45 718 776,71	37 244 389,19
Créances et emplois assimilés					
Clients		133 256 191,76	2 730 816,28	130 525 375,48	110 661 357,87
Autres débiteurs		239 261 942,45		239 261 942,45	194 320 139,89
Impôts et assimilés		3 226 750,14		3 226 750,14	1 853 762,11
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers coura					
Trésorerie		276 289 643,18	5 044 194,64	271 245 448,54	218 922 503,19
TOTAL ACTIF COURANT		695 705 111,09	5 726 817,78	689 978 293,31	563 002 152,25
TOTAL GENERAL ACTIF		1 451 982 311,96	612 923 422,74	839 058 889,22	735 586 962,00

Scanné avec CamScanner

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-96 865 883,19	-12 783 088,07
Autres capitaux propres - Report à nouveau			80 400 480,63
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-96 865 883,19	47 617 392,56
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Liaisons Inter-Unités		559 475 211,91	392 204 546,72
Emprunts et dettes financières		116 905 310,25	116 905 310,25
Impôts (différés et provisionnés)		17 811 416,50	11 546 435,20
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		40 965 899,19	30 944 136,20
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		735 157 837,85	551 600 428,37
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		18 556 406,55	28 569 394,24
Impôts		3 975 643,03	22 477 814,49
Autres dettes		44 767 039,91	54 786 454,96
Trésorerie			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		67 299 089,50	105 813 663,69
TOTAL GENERAL PASSIF		705 591 044,16	705 031 484,62

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<u>ACTIFS NON COURANTS</u>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		256 000,00	102 400,00	153 600,00	179 200,00
Immobilisations corporelles		772 472 290,06	569 137 619,00	203 334 671,06	249 568 494,49
Terrains		4 131 421,20		4 131 421,20	4 131 421,20
Bâtiments		185 110 563,25	107 136 711,71	77 973 851,54	83 949 687,41
Autres immobilisations corporelles		583 041 925,61	462 000 907,29	121 041 018,32	161 299 005,88
Immobilisations en concession		188 380,00		188 380,00	188 380,00
Immobilisations en cours		476 750,00		476 750,00	
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courant					
Impôts différés actif		8 785 783,23		8 785 783,23	6 757 058,01
TOTAL ACTIF NON COURANT		781 990 823,29	569 240 019,00	212 750 804,29	256 504 752,50
<u>ACTIF COURANT</u>					
Stocks et encours		43 933 754,91	148 534,79	43 785 220,12	46 695 171,41
Créances et emplois assimilés					
Clients		50 538 449,10	822 099,60	49 716 349,50	23 145 617,49
Autres débiteurs		239 060 439,69		239 060 439,69	210 217 474,38
Impôts et assimilés		1 663 708,16		1 663 708,16	4 351 907,05
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers coura					
Trésorerie		163 032 964,15	4 418 441,75	158 614 522,40	164 116 561,79
TOTAL ACTIF COURANT		498 229 316,01	5 389 076,14	492 840 239,87	448 526 732,12
TOTAL GENERAL ACTIF		1 280 220 139,30	574 629 095,14	705 591 044,16	705 031 484,62

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-85 772 704,84	-96 865 883,19
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-85 772 704,84	-96 865 883,19
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Liaisons Inter-Unités		580 568 575,34	559 475 211,91
Emprunts et dettes financières		107 912 594,07	116 905 310,25
Impôts (différés et provisionnés)		17 811 416,50	17 811 416,50
Autres dettes non courantes		300 000,00	
Provisions et produits constatés d'avance		35 473 353,79	40 965 899,19
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		742 065 939,70	735 157 837,85
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		22 800 411,47	18 556 406,55
Impôts		4 278 179,43	3 975 643,03
Autres dettes		52 215 136,25	44 767 039,91
Trésorerie			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		79 293 727,14	67 299 089,50
TOTAL GENERAL PASSIF		735 586 962,00	705 591 044,16

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<u>ACTIFS NON COURANTS</u>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		258 000,00	128 000,00	128 000,00	153 600,00
Immobilisations corporelles		750 711 097,92	586 287 863,17	164 423 214,75	203 334 671,06
Terrains		4 131 421,20		4 131 421,20	4 131 421,20
Bâtiments		185 110 563,25	112 809 762,73	72 300 800,52	77 973 851,54
Autres immobilisations corporelles		560 980 733,47	473 478 120,44	87 502 613,03	121 041 018,32
Immobilisations en concession		488 380,00		488 380,00	188 380,00
Immobilisations en cours		476 750,00		476 750,00	476 750,00
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courant					
Impôts différés actif		7 556 845,00		7 556 845,00	8 785 783,23
TOTAL ACTIF NON COURANT		759 000 692,92	586 415 863,17	172 584 809,75	212 750 804,29
<u>ACTIF COURANT</u>					
Stocks et encours		37 244 389,19		37 244 389,19	43 785 220,12
Créances et emplois assimilés					
Clients		112 625 578,55	1 964 220,68	110 661 357,87	49 716 348,50
Autres débiteurs		194 320 139,89		194 320 139,89	239 060 439,69
Impôts et assimilés		1 853 762,11		1 853 762,11	1 663 708,16
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers coura					
Trésorerie		223 340 944,94	4 418 441,75	218 922 503,19	158 614 522,40
TOTAL ACTIF COURANT		569 384 814,68	6 382 662,43	563 002 152,25	492 840 239,87
TOTAL GENERAL ACTIF		1 328 385 507,60	592 798 545,60	735 586 962,00	705 591 044,16

الملحق رقم 4: معامل الثبات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.795	17

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	37

الملحق رقم 5: معامل الارتباط بيرسون

Correlations

		المحور_الاول	المحور_الثاني
المحور_الاول	Pearson Correlation	1	.460**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	45	45
المحور_الثاني	Pearson Correlation	.460**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	45	45

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم 6: إختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

		Shapiro-Wilk	
المحور_الأول	1.126	45	.158
المحور_الثاني	.741	45	.642

الملحق رقم 7: نموذج الدراسة

Coefficients^a

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
Model		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.556	.526		4.859	.000
	المحور_الأول	.414	.122	.460	3.393	.001

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	.933	1	.933	11.515	.001 ^b
	Residual	3.486	43	.081		
	Total	4.420	44			

a. Dependent Variable: المحور_الثاني

b. Predictors: (Constant), المحور_الأول

الملحق رقم 7: إتفاقية التربص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
بجامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تبسة
مدرسة العلوم والتكنولوجيا

اتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الاتفاقية تهيئ علاقة جامعة الشهيد الشاذلي بن جديد - تبسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: شركة الاستثمارات
مشاريع تليقها بـ 83 12000

ممثلة من طرف: حلفاء عبد المالك الوظيفية: حبيب الحوار داليمية

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبق للطلبة الآتية أسمائهم:

شريط ياسر صالح ياسر

حاجات حاليات

عنوان المذكرة: دور حركة الشركات في رفع توافقيات المؤسسة الاقتصادية

الاسماء (5) المشرف (5):

حاجات حاليات

هذه الاتفاقية تهدف الى تنظيم تبرص تطبق للطلبة الآتية أسمائهم:

1- 2- 3- 4- 5-

اسماء التخصيص:

عنوان تقرير التبرص:

J/Smaine



Commercial

الإستاذ (ة) المشرف(ة) :

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا الترخيص الى ضمان تطبيق الدراسات المصنفة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين .

المادة الثالثة: الترخيص التطبيقي يجري في مصلحة :

الفترة من : الى :

المادة الرابعة: برنامج الترخيص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة :

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يمتدعة تنفيذ الترخيص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمترشحين ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية.

المادة السادسة: خلال الترخيص التطبيقي والتحدد بتدوين يومين يتبع تفرغين مجموع المؤهلين في رتبة المصلحة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم اثباتين ترصصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في ايقاف ترخيص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسبقة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترشحين ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتعهد بالخصوص على تنفيذ كل تدابير السلامة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ الترخيص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المترشحين بمكان التدوير يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكاناتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب ولا أن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، السكن ، المطعم.

ادارة القسم



ادارة المؤسسة المستقبلة
Director des Ressources Humaines
HALFAYA Abdelmalek

