

## "دور حوكمة المؤسسات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

دراسة حالة المؤسسة العسكرية للإسمنت

من إعداد:

د/ محمد قريشي - Mohamed Grichi

جامعة بسكرة - grichi\_mohamed@yahoo.com

د/ الحاج عامر - Elhadj Ameer

جامعة بسكرة - Elhadj.ameur@univ-biskra.dz

د/ إسماعين جوامع - Djouamaa Smain

جامعة بسكرة - smain.djouamaa@univ-biskra.dz

أ/ فادية لعموري - جامعة الوادي

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسة العسكرية للإسمنت ودورها في تعزيز قدرتها التنافسية، ولتحقيق ذلك تم تطوير إستبانة وتوزيعها على جميع الموظفين الإداريين بالمؤسسة البالغ عددهم (60)، وتم إسترجاع (49) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وأستخدم في تحليل البيانات عدة أساليب إحصائية من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للإندجار (Analysis of Variance)، تحليل الإندجار المتعدد (Multiple Regression)، ... الخ.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسة العسكرية للإسمنت جاء متوسطا، كذلك مستوى القدرة التنافسية جاء متوسطا، ووجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لحوكمة المؤسسات (كمجموعة) في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، ووجدنا أيضا أن متغير حوكمة المؤسسات فسر (68%) من التغيرات الحاصلة في القدرة التنافسية لهذه المؤسسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ).

خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أبرزها: يجب توفير آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة لتوفير إستمرارية المؤسسة، ويجب الإهتمام بأراء الزبائن ومقترحاتهم في تقديم منتجات جديدة وإجراء تحسينات على المنتجات المقدمة، كذلك يجب على المؤسسة أن ترسخ ثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة، وأن تقوم بمراجعة أنشطة وعمليات وحداتها المختلفة وإلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية والمتكررة.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة المؤسسات، حماية حقوق المساهمين، المعاملة العادلة والمتساوية، أصحاب المصالح، مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، القدرة التنافسية، المؤسسة محل الدراسة.



تعاطم الاهتمام بالحوكمة في السنوات الأخيرة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والنامية وخاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العديد من الدول. وقد ظهرت نتيجة لذلك الحاجة إلى إعادة النظر بالتشريعات الحاكمة لأعمال المؤسسات بغية تحقيق المزيد من الضبط والرقابة على أعمالها. فبادئ الحوكمة لعمل المؤسسات هي ضمانات مقبولة من كافة الأطراف؛ أصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين للمؤسسة. ونجد أن وقتنا الحالي يشهد انفتاح كبير على أسواق المال والتطور التكنولوجي السريع كل هذا أدى إلى زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات، حيث أصبحت كل واحدة تسعى نحو التفوق والتميز.

وفي بحثنا هذا سوف نسلط الضوء على واقع حوكمة المؤسسات بالبنسكية للإسمنت وأثر ذلك على قدرتها التنافسية، وذلك من خلال عرض وتحليل المحاور الأربعة التالية:

أولاً: الإطار العام للبحث وإجراءاته

ثانياً: الإطار النظري للبحث

ثالثاً: الإطار التحليلي للبحث: تحليل محاور البحث واختبار فرضياته

رابعاً: نتائج البحث وتوصياته

### 1- الإطار العام للبحث وإجراءاته

**1-1. إشكالية البحث:** أصبح موضوع "حوكمة المؤسسات" و"القدرة التنافسية" محل اهتمام المسيرين في معظم مؤسسات القطاع العام والخاص وفي مختلف المستويات الإدارية، وذلك نظراً لأهميتهما في تطوير تلك المؤسسات وتحقيق التميز في أداءها، وزيادة حصتها السوقية. ومن هذا المنطلق برزت إشكالية بحثنا هذا، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه حوكمة المؤسسات في تعزيز وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة البنسكية للإسمنت؟ ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1- ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسة البنسكية للإسمنت؟

2- ما مستوى القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة؟

3- ما طبيعة العلاقة الموجودة بين حوكمة المؤسسات و القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة؟

4- ما مقدار التغيرات الحاصلة في القدرة التنافسية للمؤسسة المبحوثة نتيجة تطبيق حوكمة المؤسسات؟

**1-2. أهداف البحث:** نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة.

2- التعرف على مستوى القدرة التنافسية بأبعادها المختلفة للمؤسسة محل الدراسة.

3- التعرف على طبيعة العلاقة والأثر بين حوكمة المؤسسات و القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

4- التعرف على البعد الأكثر تأثيراً للحوكمة في تعزيز وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

**1-3. متغيرات البحث:** يشتمل هذا البحث على متغيرين أساسيين وهما:

1- **المتغير المستقل** (الأداة المفسرة للظاهرة محل الدراسة): ويتمثل في متغير "حوكمة المؤسسات" ويتضمن ستة أبعاد هي:

- وجود أساس فعال ومحكم لقواعد الحوكمة.

- حماية حقوق المساهمين والمستثمرين.

- المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع المساهمين.



- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة.

- مسؤوليات مجلس الإدارة لقواعد الحوكمة.

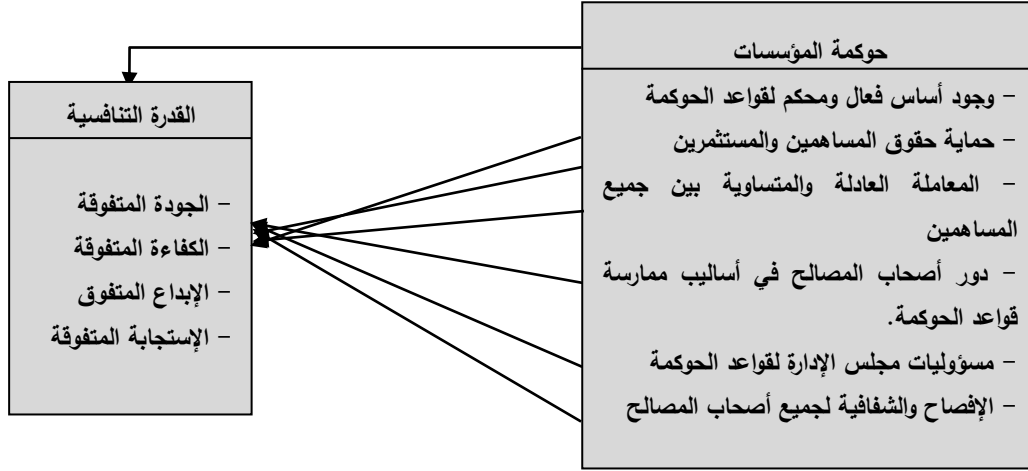
- الإفصاح والشفافية لجميع أصحاب المصالح.

2- المتغير التابع (الظاهرة محل الدراسة): ويتمثل في "القدرة التنافسية" وعبرنا عنه بأربعة أبعاد هي:

الجودة المتفوقة، الكفاءة المتفوقة، الإبداع المتفوق، الإستجابة المتفوقة

1-4. نموذج البحث: يقوم هذا البحث على النموذج الفرضي الآتي:

### الشكل (1) النموذج الفرضي للبحث



المصدر: من إعداد الباحثين إعتقادا على دراسات سابقة

### 1-5. فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: "لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لحوكمة المؤسسات في تعزيز القدرة التنافسية

لمؤسسة العسكرية للإسمنت وذلك عند مستوى المعنوية 0.05".

ويندرج ضمن هذه الفرضية ستة فرضيات فرعية:

1- "لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لوجود أساس فعال ومحكم لقواعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة عسكرية للإسمنت وذلك عند مستوى المعنوية 0.05".

2- "لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لحماية حقوق المساهمين والمستثمرين في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت وذلك عند مستوى المعنوية 0.05".

3- "لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للمعاملة العادلة والمتساوية بين جميع المساهمين في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة العسكرية للإسمنت وذلك عند مستوى المعنوية 0.05".

4- "لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لقدرة أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة عسكرية للإسمنت وذلك عند مستوى المعنوية 0.05".

5- "لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة لقواعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة عسكرية للإسمنت وذلك عند مستوى المعنوية 0.05".



6- "لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية لجميع أصحاب المصالح في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة البسكرة للإسمنت وذلك عند مستوى المعنوية 0.05".

1-6. **المنهج المستخدم:** المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استناداً إلى قواعد يهتدي بها الفكر، إضافة إلى ذلك فهو الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة. وعليه كان لزاماً علينا أن نختار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالإستبانة والملاحظة الشخصية والمقابلات والاطلاع على النشرات والتقارير الدورية للمؤسسة محل الدراسة. لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي التحليلي، الذي نراه ملماً بما ذكرناه سابقاً، والذي يمكن من خلاله جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها. وعلى هذا الأساس فقد تم استخدام أسلوبين رئيسيين في جمع البيانات والمعلومات هما: الأسلوب الوصفي، والأسلوب المسحي التحليلي. حيث أن:

\* **الأسلوب الوصفي:** من خلاله تم جمع البيانات الثانوية للبحث وذلك بالاعتماد على العديد من الدوريات والرسائل الجامعية بغية توضيح مفهوم متغيرات البحث الأساسية.

\* **الأسلوب المسحي التحليلي:** من خلاله تم جمع البيانات الأولية للبحث وذلك بتوزيع الإستبانة على جميع أفراد عينة البحث، وهذا بهدف معرفة تصوراتهم أو اتجاهاتهم حول محاور البحث.

#### 1-7. مجتمع وعينة البحث

تكون المجمع المستهدف في بحثنا هذا من جميع الموظفين الإداريين بمؤسسة البسكرة للإسمنت والبالغ عددهم (60)، حيث قمنا بحصر شامل لجميع مفردات هذا المجتمع (أي أن عينة البحث شملت المجتمع بأكمله). وتم توزيع الإستبانة عليهم جميعاً وذلك من خلال عدة زيارات ميدانية، وتم إسترجاع (49) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي؛ أي بنسبة 81.67%.

#### 1-8. حدود البحث

يتحدد البحث بما يلي:

1- **الحدود الموضوعية:** إقتصر هذا البحث على معرفة طبيعة علاقة الارتباط والتأثير بين حوكمة المؤسسات والقدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

2- **الحدود المكانية:** اقتصر المجال المكاني للبحث على مؤسسة البسكرة للإسمنت.

3- **الحدود البشرية:** تم إجراء البحث على الموظفين الإداريين بمؤسسة البسكرة للإسمنت.

4- **الحدود الزمانية:** تم إجراء البحث الحالي خلال شهر جوان من سنة 2019.

#### 1-9. أداة البحث، صدقها وثباتها

من أجل تحقيق أهداف البحث وإختبار فرضياته، ومعرفة مستوى توفر حوكمة المؤسسات والقدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة قمنا بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة، وهذا بناء على دراسة: " أبو حمام، ماجد إسماعيل. (2009). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير غير منشورة في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين"، حيث إعتمدت الأبعاد التالية لحوكمة المؤسسات:

- وجود أساس فعال ومحكم لقواعد الحوكمة؛

- حماية حقوق المساهمين والمستثمرين؛

- المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع المساهمين؛

- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة؛
- مسؤوليات مجلس الإدارة لقواعد الحوكمة؛
- الإفصاح والشفافية لجميع أصحاب المصالح.

بينما أبعاد القدرة التنافسية فقد أخذنا أربعة أبعاد وهي: الجودة المتفوقة، الكفاءة المتفوقة، الإبداع المتفوق، والإستجابة المتفوقة، وهذا بالإعتماد على دراسة: "شعبان، مصطفى رجب علي. (2011). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلية الفلسطينية جوال: دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين".

تكونت الاستبانة من قسمين؛ الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية لإطارات المؤسسة محل الدراسة وهي: "الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، وعدد سنوات الخبرة". أما القسم الثاني خُصص لمحاور الاستبانة وتضمن محورين؛ الأول تناولنا فيه حوكمة المؤسسات وإشتمل على (39) عبارة موزعة على ستة أبعاد السابق ذكرها. أما المحور الثاني فتعلق بالقدرة التنافسية وإشتمل على (19) عبارة موزعة على أربعة أبعاد الموضحة أعلاه.

#### 1-9-1. صدق أداة البحث:

يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من ذلك إعتدنا على: "صدق المحكمين" بغية قياس صدق محتوى الأداة حيث قمنا بعرضها على مجموعة من الخبراء بقسم علوم التسيير لمعرفة رأيهم حول الأبعاد وعبارات قياسها، إذ أخذنا بكافة ملاحظاتهم وإقتراحاتهم وأجرينا التعديلات المطلوبة، هذا من جهة.

ومن جهة أخرى إعتدنا على صدق المحك، حيث تم حساب معامل هذا الصدق من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.988) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن معامل الصدق لمتغيري البحث كبير جدا، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 1-9-2. ثبات الأداة:

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كُـرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يُحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (1): نتائج معامل الثبات والصدق

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	معامل الصدق
حوكمة المؤسسات	39	0.968	0.983
القدرة التنافسية	19	0.942	0.970
الإستبانة ككل	58	0.976	0.988

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17





يتضح من خلال هذا الجدول أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.976) وهو معامل مرتفع جداً ومناسب لأغراض البحث، كما يُعتبر معامل الثبات لمتغيري البحث مرتفع أيضاً ومناسب لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

#### 10-1. مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الإعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات وذلك كما يلي:

1- المصادر الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (Statistical Package For Social Sciences) SPSS.V17، وذلك بالإعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2- المصادر الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وما زالت تحدث في مجال بحثنا الحالي.

#### 11-1. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث ودراسة العلاقة بين متغيراته واختبار فرضياته، قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية وذلك طبعاً بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS.V17:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف عينة البحث وإظهار خصائصها بالإعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيراته حسب أهميتها بالإعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- تحليل التباين للإنحدار (Analysis of Variance): يستخدم لإختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.

3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لإختبار دور حوكمة المؤسسات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

4- اختبار كولومجروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

5- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

6- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

#### 12-1. الدراسات السابقة

1- دراسة (العازمي، 2012)، بعنوان: "دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية"، هدفت إلى التعرف على دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود تأثير لـ (دليل حوكمة الشركات، حفظ حقوق جميع المساهمين، المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين، دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الغدارة بالشركة، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة) على رفع الميزة التنافسية للشركات الكويتية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية.



وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها التأكيد على أهمية وجود دليل أو إطار حوكمة الشركات وبشكل متناسق مع أحكام القانون والالتزام به، واستمرارها بالالتزام بالمعاملة المتساوية بين جميع المساهمين كونها تسهم في تحقيق المساواة بينهم.

**2- دراسة (العنزي وداود، 2012)، بعنوان: "تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة"،** هدفت إلى معرفة دور مبادئ الحاكمية في ترسيخ أخلاقيات الأعمال من خلال تطبيق مبادئ الحاكمية وأبعاد أخلاقيات الأعمال في القطاع الخاص. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود دور فاعل لحاكمية الشركة في أخلاقيات قطاع المصارف، وأن هناك تعزيز ودعم لتطبيق مبادئ الحاكمية في أعمالها، وهذا ما أكدته صحة الفرضية الرئيسية التي مفادها تزداد أخلاقيات منظمات الأعمال قوة وتماسك في ظل وجود مبادئ الحاكمية. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز الوعي الأخلاقي لدى الأفراد العاملين في قطاع المصارف بدأ من مجلس الإدارة ونزولا للمستويات التنفيذية، لتحقيق المكانة المتميزة في الأسواق المالية ولتحقيق الأداء المتميز وتحقيق الميزة التنافسية الأخلاقية.

**3- دراسة (أبو حمام، 2009)، بعنوان: "أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"،** هدفت إلى تحليل ومناقشة أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، وتوضيح جوانب العلاقة المتداخلة بين هذه المتغيرات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن تطبيق قواعد الحوكمة قد ساهم بشكل كبير في تعزيز دور الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، كما أن تطور ثقافة الحوكمة انعكس بشكل كبير على تحسين موقع الشركات واستمراريتها نحو بلوغ أهدافها، وقد أوضحت الدراسة ضرورة توفر مقومات اللازمة لضمان تنفيذ الحوكمة من خلال إنشاء تنظيم إداري ومهني متكامل يقوم على أسس مصداقية مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة قيام لجنة متخصصة لمتابعة تطبيقات مبادئ وقواعد الحوكمة والضوابط المرتبطة بها، والعمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة بشكل أوسع لدى كافة الأطراف ذات العلاقة، وإصدار النشرات والتعليمات التي تعكس ذلك الأمر.

**4- دراسة (خليل، 2009)، بعنوان: "مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين: دراسة تحليلية لآراء المراجعين الخارجيين والمستثمرين"،** هدفت إلى التعرف على العلاقات التأثيرية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في فلسطين على فجوة التوقعات بين مراجعي الحسابات ومستخدمي القوائم المالية في بيئة مهنة مراجعة الحسابات في فلسطين، وخصوصا بعد ازدياد الإهتمام بتطبيق حوكمة الشركات في فلسطين، وذلك بدراسة تحليلية لآراء مراجعي الحسابات والمستثمرين الفلسطينيين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يحقق قدرا ملائما من الثقة والطمأنينة للمستثمرين ومستخدمي القوائم المالية ومدى اعتمادهم على التقارير المالية التي أعدت وروجعت وفقا لمبادئ وآليات حوكمة الشركات وهو ما يعني تضيق فجوة التوقعات في مهنة المراجعة بين مراجعي الحسابات ومستخدمي القوائم المالية في فلسطين، وأن مبدأ الإفصاح والشفافية ومبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة من أهم المبادئ التي تؤثر على تضيق فجوة التوقعات في مهنة المراجعة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة التوسع في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في فلسطين لتفعيل الممارسات الجيدة





لإدارة الشركات، بما ينسجم مع المعايير والقواعد العالمية، وبما يضمن تقديم تقارير مالية ذات شفافية وجودة محكومة بمعايير محاسبة ومراجعة مقبولة ومتعارف عليها، والعمل على تطوير عدد من التشريعات ذات الصلة بحوكمة الشركات مثل قانون الشركات، قانون سوق المال، قانون تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة، والقوانين الأخرى ذات الصلة بما يتوافق مع مبادئ حوكمة الشركات.

**5- دراسة (خليل، وعبيد، 2018)، بعنوان: "أثر مكونات التصنيع الفعال في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة إستطلاعية تحليلية في شركة مصافي الوسط-مصفي الدورة"،** هدفت إلى بيان أثر مكونات التصنيع الفعال في تعزيز القدرة التنافسية لشركة مصافي الوسط (مصفي الدورة) التابعة لوزارة النفط العراقية، هذا بالإضافة إلى تشخيص وتفسير طبيعة علاقات الإرتباط والتأثير بين مكونات التصنيع الفعال والقدرة التنافسية وعلى مستوى الأبعاد.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: تأثير مكونات التصنيع الفعال بشكل إيجابي في القدرة التنافسية وبدلالة معنوية عالية، فضلا عن ترابط مكونات التصنيع الفعال بشكل منفرد وإجمالي، وبدلالة معنوية عالية مع القدرة التنافسية وأبعادها، مما يدل على أهمية التصنيع الفعال في المصفي. كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات كان أبرزها نشر مفاهيم مكونات التصنيع الفعال وما يتضمنه من إستراتيجيات وأساليب بين الأفراد العاملين، وفي كافة المستويات الإدارية من خلال الدورات التدريبية والإعلانات من أجل ترسيخ فلسفة التصنيع الفعال في المصفي.

**6- دراسة (قاشي وخلفاوي، 2012)، بعنوان: "دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة"،** هدفت إلى محاولة توضيح دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة، خاصة وأن هذه الأخيرة تعيش في بيئة شديدة التغيير والتطور، وتتسم بالمنافسة الشرسة والإبداعات المتلاحقة من طرف المنافسين وبالتالي ينبغي عليها أن تكتسب قدرة على المنافسة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن اعتماد منظمات الأعمال الحديثة على الذكاء التسويقي من شأنه أن ينمي قدرة هذه المنظمات على المنافسة لضمان بقاءها واستمرارها. كما قدمت هذه الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تصميم المنظمات الحديثة نظام الذكاء التسويقي - يكون بالنسبة إليها عبارة عن نظام استشعار - من أجل توفير المعلومات اللازمة لضمان قدرة تنافسية تمكنها من البقاء والإستمرار.

**7- دراسة (شعبان، 2011)، بعنوان: "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال،** هدفت إلى التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلية والعلاقات) لدى شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية للشركة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلية والعلاقات) وتحقيق الميزة التنافسية للشركة محل الدراسة، لا سيما فيما يتعلق بمجال الجودة المتوقعة، وأن الشركة تمتلك مستوى مرتفع للميزة التنافسية، كما أوضحت الدراسة بأن هناك تفاوت في دور مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة، حيث أن رأس مال العلاقات يسهم بشكل أكبر في تحقيق الميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة أن تتعامل إدارة الشركة مع رأس المال الفكري على أنه مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته في نجاح الشركة وتحقيق الميزة التنافسية لها.





من خلال مراجعة الدراسات السابقة والتعرف على إجراءاتها وأدواتها ونتائجها ومقارنتها بالدراسة الحالية، نجد أن هذه الأخيرة قد انفردت في الربط أو دراسة العلاقة والأثر بين متغيرين جد هامين يتمثلان في حوكمة المؤسسات والقدرة التنافسية كل بأبعاده وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

## 2- الإطار النظري للبحث

### 2-1. ماهية حوكمة المؤسسات

#### 2-1-1. تعريف حوكمة المؤسسات

تُشير معظم أدبيات الحوكمة إلى عدم وجود تعريف موحد لحوكمة المؤسسات ( Corporate Governance) في اللغة العربية ولكن المصطلح الإنجليزي متفق عليه من كافة الإقتصاديين والقانونيين والمحليين، وهذا ما تؤكدُه موسوعة (Encyclopelia)، وقد يتعدد التعريف لتداخل الأمور التنظيمية والإقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات. ولكن هذا المصطلح اختلفت عليه اللغة العربية حيث أطلق عليه عدة تسميات مثل الحكم الراشد، حوكمة المؤسسات، والإدارة الحكيمة. في حين رأى بعض الإقتصاديين بتسميتها أسلوب ممارسة سلطة الإدارة بالمؤسسة، أسلوب الإدارة المثلى، القواعد الحاكمة للمؤسسات، أو الإدارة النزيهة أو الحاكمة المؤسسية (أبو حمام، 2009: 15).

وتعرف حوكمة المؤسسات وفقا لمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية بأنها "القواعد التي تدير وتتحكم بأعمال المؤسسات، ويحدد هيكلها توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة فيها، وهم مجلس الإدارة، المديرين، المساهمون، وأصحاب المصالح، وإنها تضع القواعد والإجراءات اللازمة لإتخاذ القرارات الصائبة، وعند قيامها بذلك ستحدد أهداف المؤسسة من خلال هذه الهيكلية، ووسائل تحقيق هذه الأهداف ومراقبة أدائها" (الجزائري ومعروف، 2009: 4-5).

وتشير حوكمة المؤسسات أيضا إلى مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة المؤسسات ومساهميها وأصحاب المصالح فيها، وذلك من خلال إيجاد الإجراءات والهيكل التي تُستخدم لإدارة شؤون المؤسسة، وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بالمؤسسة، وتعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل، مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة. أيضا يُعد أسلوب حوكمة المؤسسات وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين، كما يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، علاوة على تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق في المجتمع(خليل، 2009: 21-22).

وما يجب الإشارة إليه، هو أن حوكمة المؤسسات ليست هدفا بحد ذاته، بل هي أداة ووسيلة لتحقيق أهداف يسعى إليها الجميع، فهي مفهوم قديم منذ الثورة الصناعية. لكن ما حدث هو إعادة تفعيل هذا المفهوم وخاصة بعد أن ظهرت الحاجة إليه في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الإقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهدته الإقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002 و 2008 (العنزي وداود، 2012: 6).

#### 2-1-2. العوامل التي ساهمت في ظهور حوكمة المؤسسات

ترجع معظم أسباب انهيار المؤسسات أو الأزمات التي تعرضت لها إلى العوامل التالية:

1- الممارسات غير الأخلاقية من قبل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والموظفين.



2- ضعف مجلس الإدارة الذي يمكن أن يؤثر على الإدارة التنفيذية العليا، والتي قد تعاني من عجز أو قصور في خبراتها للقيام بممارسات إدارية ناجحة.

3- عدم فعالية إجراءات الرقابة الداخلية التي لا يمكنها اكتشاف ومنع المشاكل.

4- ضعف الأطراف الخارجية في رقابتها للمؤسسة، كالقائمين على وضع القوانين ومراجعي الحسابات.

وقد أدت المشاكل إلى زيادة الإهتمام الرسمي بتعزيز نظم حوكمة المؤسسات، فشكّلت العديد من اللجان، وصدرت العديد من القوانين والتشريعات، ركزت على تعزيز نظام الحوكمة وآلياتها الداخلية والخارجية، بما يضمن ذلك التأكيد على دور المحاسبة والمراجعة (أبو موسى، 2008: 20).

### 2-1-3. أهمية حوكمة المؤسسات

تزداد أهمية الحوكمة في إدارة المؤسسات لزيادة الثقة في المعلومات الواردة في القوائم المالية المنشورة لمستخدميها خاصة المساهمين والمتعاملين حفاظاً على حقوقهم. وفي الآونة الأخيرة تعاطت أهمية حوكمة المؤسسات لتحقيق كل من التنمية الإقتصادية والحصانة القانونية والرفاهية الإجتماعية للاقتصادات والمجتمعات، وبحقق إتباع القواعد السليمة لحوكمة المؤسسات ما يلي:

1- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة صغار المساهمين.

2- تعظيم القيمة السوقية للأسهم، وتدعيم تنافسية المؤسسات، خاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة، وحوادث اندماجات أو استحواذ أو بيع لمستثمر رئيسي.

3- التأكيد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة وحسن توجيه الحصيلة منها إلى الاستخدام الأمثل لها، منعا لأي من حالات الفساد التي قد تكون مرتبطة بذلك.

4- توفير مصادر تمويل محلية أو عالمية للمؤسسات سواء من خلال الجهاز المصرفي أو أسواق المال، وخاصة في ظل تزايد سرعة حركة إنتقال التدفقات الرأسمالية.

5- تجنب الإنزلاق في مشاكل محاسبية ومالية، وتحقيق دعم واستقرار نشاط المؤسسات العاملة بالإقتصاد، ودرأ حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والإستقرار الإقتصادي.

وعلى الصعيد القانوني، يهتم القانونيون بأطر وآليات حوكمة المؤسسات لأنها تعمل على وفاء حقوق الأطراف بالمؤسسة، وخاصة مع كبرى المؤسسات، ولذا فإن التشريعات الحاكمة واللوائح المنظمة لعمل المؤسسات تعد العمود الفقري لأطر وآليات حوكمة الشركات، حيث تنظم القوانين والقرارات - بشكل دقيق ومحدد - العلاقة بين الأطراف المعنية في المؤسسة والإقتصاد ككل (أبو موسى، 2008: 23-24).

### 2-1-4. أهداف حوكمة المؤسسات

تهدف قواعد الحوكمة إلى ضبط وتوجيه الممارسات الإدارية والمالية والفنية واحترام الضوابط والسياسات المرسومة، فهي تتناول الممارسة السليمة للقواعد وتساعد على جذب الإستثمارات، وزيادة القدرة التنافسية ومحاربة الفساد بكل صوره سواء كان إداريا أو ماليا أو محاسبيا، وتدعيم استقرار أسواق المال وتحسين الإقتصاد وذلك من خلال ما يلي:

1- التأكيد على الإلتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة تحقق رقابة مستقلة.





- 2- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات المؤسسة واجراءات المحاسبة والمراجعة المالية وبالشكل الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
  - 3- تحسين كفاءة استخدام موارد المؤسسة وتعظيم قيمتها بالأسواق، والقدرة على جذب مصادر التمويل المحلية والعالمية اللازمة للتوسع والنمو، بحيث يجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار الأسواق، الذي ينعكس إلى تحقيق الكفاءة والتنمية.
  - 4- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة لأصحاب المصالح في حالة تعرض المؤسسة للإفلاس.
  - 5- زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تنمية المدخرات ورفع معدلات الإستثمار ودعم القدرة التنافسية.
  - 6- الإشراف على المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة عن طريق إجراءات مناسبة لنشاطاتها من خلال خدمة البيئة والمجتمع.
  - 7- خفض تكلفة رأس المال للمؤسسة وضمان استثماريتها، حيث تساعد الحوكمة على الحد من هروب رأس المال ومكافحة الفساد الإداري والمالي، اللذان يقفان عثرة في طريق التنمية.
  - 8- تحقيق امكانية المنافسة في الأجل الطويل، وهذا يؤدي إلى خلق حوافز للتطوير وتبني التكنولوجيا الحديثة، ودرجة الوعي عند المستثمرين، حتى تتمكن المؤسسة من الصمود أمام المنافسة القوية.
- ومما سبق، يتضح أن الأهداف الموضوعية تتطلب مجلس إدارة قوي لتحقيقها ومراقبة الأداء والإشراف الدقيق واستخدام الأسلوب الناجح لممارسة السلطة لكي يحارب الفساد بكل أشكاله، وتعميق ثقافة الإلتزام بالمبادئ والمعايير الموضوعية وخلق أنظمة للرقابة الذاتية ضمن إطار أخلاقي نابع من العمل والشفافية وحسن استخدام موارد المؤسسة، لما فيه من مصلحة للمؤسسة حرصا على زيادة قدرتها التنافسية(أبو حمام، 2009: 17-18).

## 2-1-5. أبعاد حوكمة المؤسسات

- حددت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) ستة أبعاد أو مبادئ أساسية لحوكمة المؤسسات وهي:
- 1- **ضمان وجود أساس فعال ومحكم لقواعد الحوكمة:** ينص هذا المبدأ على تشجيع شفافية وفعالية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الخبرات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية.
  - ولكي يتم ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسات فإنه من الضروري وضع أساس مؤسسي وتنظيمي وقانوني فعال يمكن أن يعتمد عليه كل المشاركين في السوق لإنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمة المؤسسات عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والالتزام الاختيارية وممارسة الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها (حبوش، 2007: 36).
  - 2- **حماية حقوق المساهمين والمستثمرين:** تركز حوكمة المؤسسات على حماية حقوق المساهمين من خلال وضع الضوابط والآليات التي تحقق للمساهمين التمتع بحقوق الملكية والوقوف على كافة المعلومات عن المؤسسة، وتوفير حقوق التصويت والمشاركة الخاصة بالتغيرات الجوهرية في المؤسسة مثل طلب الإطلاع على دفاتر المؤسسة، والمساهمة الفعالة في إجتماعات الجمعية العمومية والتصويت على قراراتها، وكذلك أي عملية غير عادية تؤثر على البنية الأساسية للمؤسسة، وأيضا وجوب الإفصاح عن هيكل رأس مال والترتيبات التي



تمكن بعض المساهمين من الحصول على قدر من التحكم الذي يؤثر على سياسة المؤسسة، كذلك إعطائهم الفرصة لتبادل الإستشارات في الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم لمنع سوء الإستغلال (أبو حمام، 2009).

**3- المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع المساهمين:** تشير المعاملة المتساوية لحملة الأسهم في المؤسسات المساهمة إلى تحقيق المساواة بينهم مثل حقوق التصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية في اجتماعات الهيئة العامة للمؤسسة وحمائهم من النتائج المترتبة على عملية التداول في المعلومات الداخلية، أو إبرام الصفقات غير الإعتيادية مع الأطراف ذوي العلاقة، وتمكين حاملي أقلية الأسهم من الدفاع عن إنتهاك حقوقهم من قبل المسؤولين في المؤسسة أو حملة غالبية الأسهم، كذلك تشير إلى حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو غير مطابقة للقوانين أو من الإتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين (العازمي، 2012: 17-18).

**4- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة:** ينبغي أن يعترف إطار الحوكمة بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل، والإستدامة المالية للمؤسسات (العززي وداود، 2012: 8).

**5- الإفصاح والشفافية لجميع أصحاب المصالح:** ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة المؤسسات.

يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يعمل على تعزيز الشفافية الفعلية أحد الملامح الأساسية للإشراف على المؤسسات القائمة على أساس السوق، والذي يعتبر أمراً رئيسياً لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة، ويساعد الإفصاح القوي أيضا على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على ثقة المستثمرين في الأسواق (حبوش، 2007: 44-45).

**6- مسؤوليات مجلس الإدارة لقواعد الحوكمة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية إختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية. إذ تشرع قوانين وأنظمة المؤسسات الكثير من القضايا ذات الصلة بمجلس الإدارة، ولا سيما ما يرتبط بهيكل وتشكيلة مجلس الإدارة والكيفية التي يتم بواسطتها إختيار الأعضاء والمهام الأساسية التي تناط بهم، فضلا عن دور المجلس في الإشراف على الإدارة التنفيذية لتلك المؤسسات (العازمي، 2012: 20).

## 2-1-6. محددات حوكمة المؤسسات

لكي تتمكن المؤسسات من الإستفادة من مزايا تطبيق مبادئ الحوكمة يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لقواعد الحوكمة، وتنقسم هذه المحددات إلى مجموعتين (أبو حمام، 2009: 28-29):

**1- المحددات الخارجية:** وتشمل القوانين المنظمة للنشاط الإقتصادي للدولة والذي تعمل من خلاله المؤسسات وقد تختلف من دولة لأخرى وهي:

- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين المؤسسات، وقوانين العمل وقوانين الإستثمار ورأس المال وقوانين متعلقة بالإفلاس والمنافسة ومنع الإحتكار.

- توفير التمويل اللازم للمشروع من خلال وجود نظام مالي جيد يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة.



- كفاءة الأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال وذلك بإحكام الرقابة على المؤسسات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات المنشورة، وكذلك وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي في حالة عدم الإلتزام.

- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان إلتزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية، التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتشمل هذه المؤسسات جمعية المحاسبين ونقابات المحامين والعمال والموظفين وسلطة النقد.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين التي تضمن حُسن إدارة المؤسسة وتنظيمها مما يقلل المخاطر.

**2- المحددات الداخلية:** وتشمل القوانين واللوائح داخل المؤسسة، وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتوزيع المسؤوليات والسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة، مثل مجلس الإدارة والإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

## 2-2. ماهية القدرة التنافسية

### 2-2-1. تعريف القدرة التنافسية

تعرف القدرة التنافسية على أنها الجهود والإجراءات والإبتكارات والضغط، والفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والإبتكارية و التطويرية كافة التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر، ورقعة أكثر إتساعا في الأسواق التي تهتم بها.

وتعرف أيضا على أنها إمكانية تقديم منتج ذي جودة عالية وبسعر مقبول من طرف الزبائن. كما قام المعهد العربي للتخطيط بتعريفها على أنها القدرة على تحقيق التميز مقارنة بالمنافسين، واستقطاب العملاء وزيادة رضاهم (حمزة وصالح، 2016: 200).

إضافة إلى ذلك فالقدرة التنافسية هي مؤشر فعال لما تملكه المؤسسة من إمكانيات في شتى الإتجاهات وعلى نحو يُرسي أسس الثقة بذاتها ومن ثم يقيم دعائم التعلم التنظيمي لديها بقصد إدارة علاقاتها مع زبائنها في ظل التحالفات الإستراتيجية الداعمة لها. كذلك فهي تشير إلى صفات تمتلكها المؤسسة وتكون قادرة على مواجهة منافسيها من خلال ما تمتلكه من موجودات وخبرات العاملين والمواهب الإدارية والشراكات مع الموردين والموثوقية والعلامة التجارية فضلا عن قدرتها على البقاء في الصناعة العالمية محققة بذلك أهدافها الإستراتيجية (خليل وعبيد، 2018: 163).

بناء على ما سبق، يتضح أن القدرة التنافسية تمثل قدرة المؤسسة على تقديم منتجات مميزة وذات جودة عالية وبأقل تكلفة وتسليمها للزبائن في الوقت المحدد، وهذا اعتمادا على ما تملكه من موارد وقدرات تميزها عن بقية المنافسين.

### 2-2-2. أسس تطوير القدرة التنافسية

هناك سبعة نقاط أساسية تتركز عليها القدرة التنافسية للمؤسسة وهي (قاشي وخلفاوي، 2012: 778):

1- الإلتزام بالموصفات الدولية للجودة: وتعني الإلتزام بمستوى ثابت من الجودة وليس التقلبات في نوعية الإنتاج، مثل شهادة الإيزو (ISO)، فالجودة تعتبر لغة التطوير والتغيير والتحسين المستمر للنجاح والتميز.





2- التطور التكنولوجي: لا يقصد بالتكنولوجيا فقط كمية الإنتاج، والآلات الكبيرة التي تنتج كميات كبيرة وبسرعة، ولكن تعني في وقتنا الحالي الوصول إلى آخر مستوى بدءاً من الإنتاج إلى التغليف والتعليب والتخزين والحفظ والنقل.

3- تطور اليد العاملة وتكوينها: إن استعمال تكنولوجيا حديثة ومتطورة والإلتزام بالمواصفات الدولية للجودة يتطلب تكوين اليد العاملة التي تستجيب لمتطلبات السوق.

4- تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق: بحيث تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات سوق العمل وحسب الطلب المستقبلي على العمل والتوجيهات التكنولوجية المستقبلية.

5- الإهتمام بالبحث والتطوير: يجب تفعيل العلاقة ما بين المؤسسات من جهة والجامعات ومراكز الأبحاث من جهة أخرى، ففي كثير من الأحيان تكون هذه المؤسسات لا تعمل وفق هدف واحد ولا يوجد تنسيق كامل فيما بينها، ويعتبر العنصر البشري المؤهل صاحب الدور الأكبر في تنشيط البحوث العلمية واستغلالها.

6- دراسة الأسواق الخارجية: تعتبر السوق المحلية سوقاً محدودة ولا بد من البحث عن خيارات أكثر تطوراً وتوازناً وأسواق محدودة المخاطر، وهنا تبرز المسؤولية الحكومية عن طريق توفير كافة المعلومات عن اتجاهات الطلب ونوعية المخاطر التجارية وغير التجارية التي يمكن التعرض لها داخل هذه الأسواق.

7- تطوير نظم المعلومات: وذلك من خلال إنتاج المعلومات وتداولها وتخزينها وتوثيقها، إذ تعتبر نظم المعلومات في الوقت الحالي تقنية ذات تأثير كبير على طريقة عمل المؤسسات بصفة خاصة والإقتصاد بصفة عامة.

## 2-2-3. نماذج القدرة التنافسية

اختلفت الأدبيات النظرية في تحديد نماذج القدرة التنافسية فمنهم من حددها بثلاث نماذج والبعض الآخر حددها بنموذجين وفيما يلي توضيح هذه النماذج (خليل وعبيد، 2018: 165):

**1- نموذج Porter:** يمثل الأساس الذي استندت عليه أغلب الأدبيات، إذ ينطلق في تحليله من المستوى الجزئي أي انطلاقاً من المؤسسة كوحدة تحليل أساسية ويتضمن هذا النموذج ما يلي:

- عوامل الإنتاج: إذ يشمل كفاءة استعمال كل من (العمل، رأس المال، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية، مصادر المعرفة، المناخ، الموقع الجغرافي، ...)، بالإضافة إلى التكلفة المنخفضة والجودة العالية.
- الطلب المحلي: يركز على ضرورة دراسة الطلب المحلي ونوعيته ومدى تقدمه وقدرته على أن يعكس الأنواق العالمية.

- إستراتيجية المؤسسة وأهدافها: يشمل أهداف المؤسسة القائمة واستراتيجيتها وطرق التنظيم والإدارة فيها.
- السياسات الحكومية: تلعب دوراً هاماً في زيادة القدرة التنافسية في الصناعات المختلفة.
- دور الصدفة: إن ظهور إختراع أو إبتكار جديد أو تقلبات في الطلب وأسواق المال يؤدي كل ذلك إلى ظهور فجوات تسمح بحدوث تغييرات في المؤسسات التي لها قدرة على تحويل هذه الصدفة إلى مزايا تنافسية.

**2- نموذج Lall:** يشمل هذا النموذج ما يلي:

- سوق العوامل: يتضمن التكنولوجيا والمهارات الفنية، المعلومات، فضلاً عن توفر البنية الأساسية.
- سوق الحوافز: يشمل كل من السياسات الإقتصادية والكلية والنظام التجاري والصناعي الذي يترك أثره على القدرة التنافسية للمؤسسة.
- سوق المؤسسات: يشمل مؤسسات التعليم والتدريب والبحث والتطوير والائتمان على المدى الطويل.

### 3- نموذج Brinkman: يشمل هذا النموذج العوامل التالية:

- تخصيص الموارد: يركز على الموارد الطبيعية ورأس المال.
- التكنولوجيا: يشمل التطور التكنولوجي المتمثل في البحث والتطوير عن تقنيات جديدة.
- خصائص المنتج: إن خصائص منتج ما مهمة في تحديد المركز التنافسي في السوق، وينطلق ذلك على المنتجات التي تحمل خصائص مميزة عما يقدمه المنافسين.
- وفورات الحجم: أي وفورات في التكلفة أو في ارتفاع إنتاجية الموارد.
- السياسات العامة والتنظيم: يكون لها تأثير مهم على القدرة التنافسية بفعل السياسات النقدية والإقتصادية والضريبية.

### 2-2-4. إستراتيجيات القدرة التنافسية

تسعى المؤسسة إلى تحسين قدرتها التنافسية ومركزها في الأسواق، ولذلك فهي تحتاج إلى اتباع إستراتيجية المناسبة بهدف ضمان استمرارية المؤسسة وبقائها في السوق، وسنعرض فيما يلي الاستراتيجيات الثلاثة لبورتر (حمزة وصالح، 2016: 202-203):

**1- إستراتيجية قيادة التكلفة:** تقوم إستراتيجية قيادة التكلفة على أن المؤسسة تتجه إلى اتباع إستراتيجية المنافسة السعريّة لتحقيق الريادة أو التمتع بمركز القيادة بين المنافسين وذلك من خلال مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج، ومن ثم تستطيع أن تقدم منتجاتها وخدماتها بأسعار أقل من المنافسين مع قدرتها للمحافظة على الجودة والتميز.

**2- إستراتيجية التميز:** تتجه المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية التمايز والمنافسة من خلال تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة، وتحقق المؤسسة التميز عن منافسيها عندما تتمكن من كسب خاصية فريدة يريدها الزبائن ويصعب محاكاتها أو تقليدها، سواء من خلال المواصفات الفنية أم التصميم الفني.

**3- إستراتيجية التركيز:** تركز هذه الإستراتيجية على أن المؤسسة تركز جميع جهودها لبناء قدرة تنافسية والوصول إلى أفضل موقع في السوق، أي تركز على مجموعة محدودة من المشتريين لديهم حاجات متجانسة، كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل.

### 2-2-5. مؤشرات القدرة التنافسية

للقدرة التنافسية عدة مؤشرات أهمها ربحية المؤسسة، سعر التكلفة، الإنتاجية، والحصة السوقية، وباستخدام هذه المؤشرات يمكننا قياس القدرة التنافسية للمؤسسة (قاشي وخلفاوي، 2012: 778-779):

**1- الربحية:** تعتبر الربحية مؤشرا على التنافسية الحالية، فإذا كانت ربحية المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن تمتد إلى فترة من الزمن، فالقيمة الحالية لأرباحها تتعلق بالقيمة السوقية لها.

**2- التكلفة:** تمثل تكلفة التصنيع بالمقارنة مع تكلفة المنافسين مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس، ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمؤسسة، ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلا جيدا عن تكلفة التصنيع المتوسطة عندما تشكل تكلفة اليد العاملة النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية، غير أن هذه الوضعية نادرة الوجود.

**3- الإنتاجية:** تقيس الإنتاجية الكلية للعوامل الفعالة التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات، غير أن هذا المفهوم لا يوضح مزايا ومساوي تكلفه عناصر الإنتاج، كما أنه إذا كان الإنتاج يُقاس بالوحدات الفيزيائية (مثل الأطنان) فإن الإنتاجية الإجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية المنتجات







المعروضة من جانب المؤسسة، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات 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 بفروق الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية.

**4- الحصة السوقية:** تعتبر نسبة الحصة السوقية من أهم وأوضح المؤشرات الدالة على القدرة التنافسية للمؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تسيطر على أكبر حصة في السوق فهي رائدة ونقول عنها أنها مؤسسة تنافسية، أما إذا كانت لها نسبة متوسطة من السوق فنقول أن قدرتها التنافسية متوسطة، وإذا كانت نسبتها في السوق صغيرة فهذا يدل على ضعف قدرتها التنافسية.

## 2-2-6. أساليب تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

يمكن للمؤسسة أن تعزز من قدرتها التنافسية وذلك وفق عدة أساليب أبرزها ما يلي (شعبان، 2011:

(73-71):

**1- الكفاءة المتفوقة:** إن المؤسسة ما هي إلا نظام لتحويل المدخلات إلى مخرجات، لذلك نجد أن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، وكلما ارتفع معدل كفاءة عمليات المؤسسة قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، ومن ثم تقل تكلفة الهيكل الإنتاجي للمؤسسة. فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، وكما أن الإستراتيجية التنافسية والهيكل التنظيمي المناسب، ونظم الرقابة ونظم المعلومات والسياسات التي تتبعها المؤسسة كلها تساعد في تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

**2- الجودة المتفوقة:** إن تحقيق المؤسسة لمستويات عالية من الجودة في منتجاتها سيزيد من قيمة هذه المنتجات بالنسبة لريائتها، وسيتمكنها من فرض سعر أعلى لمنتجاتها مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية والبقاء في سوق المنافسة.

**3- الإبداع المتفوق:** ويشير إلى كل تقدم يطرأ على منتجات المؤسسة وهيكلها وأساليبها الإدارية واستراتيجياتها، بمعنى أنه يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين، ويعتبر التجديد أحد الأسس البنائية للميزة التنافسية الذي يسمح للمؤسسة أن تتميز، وبالتالي تفرض أسعاراً عالية أو تخفض تكاليف إنتاجها.

**4- الإستجابة السريعة لحاجات الزبائن:** تستطيع المؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تقديم منتجات تشبع احتياجات زبائنها بشكل أفضل من منافسيها. وتحقيق الإستجابة المتفوقة للزبائن يتطلب حساسية عالية ومعرفة دقيقة بالزبائن أولاً، ثم التركيز على الإحتياجات التي يمكن إدراكها بهدف تحقيق مستوى جودة معين يصعب تحقيقه من قبل المنافسين، والإهتمام بالتنوع في تشكيلة المنتجات التي تتكيف واحتياجات الزبائن، والسرعة في تصميم المنتجات التي تلبى تطور احتياجات وأذواق الزبائن المتغيرة وإلا أصبح المنتج الذي تقدمه المؤسسة راكداً وغير مطلوب من الزبائن.



### 3- الإطار التحليلي للبحث: تحليل محاور البحث واختبار فرضياته

#### 3-1. إختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور البحث

##### 3-1-1. إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولموجروف -سمرنوف "Kolmogorov Smirnov")

يستخدم هذا الإختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "العينة المسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي".

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والعكس صحيح (سليمان، 2007: 81-85). وفي دراستنا هذه فإن مستوى الدلالة المعتمد هو ( $\alpha = 0.05$ )، وهو المستوى المعتمد في أغلب البحوث الاجتماعية.

يوضح الجدول (2) نتائج ذلك الإختبار حيث أنه باستخدام إختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) لجميع المتغيرات، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

#### جدول (2): إختبار التوزيع الطبيعي (إختبار كولموجروف -سمرنوف)

الرقم	المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig.)
01	حوكمة المؤسسات	0.677	0.748
02	القدرة التنافسية	0.532	0.940

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

#### 3-1-2. تحليل محاور البحث

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور البحث بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين: "حوكمة المؤسسات والقدرة التنافسية"، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة وعن كل بُعد ما يلي:

من (1 - 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول أو التوفر، ومن (2.34 - 3.67) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.68 - 5) دالا على مستوى "مرتفع". حيث تم إيجاد هذه المجالات أو الفئات وفق الطريقة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد المستويات}$$

$$\text{طول الفئة} = (5 - 1) / 3 = 1.33$$

ويُظهر الجدولان (3) و (4) تلك النتائج كما يلي:

#### 1- تحليل عبارات المحور الأول للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسة العسكرية للإسمنت؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.



الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور  
حوكمة المؤسسات

ت	أبعاد حوكمة المؤسسات وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التطبيق
	<b>أولاً. وجود أساس فعال ومحكم لقواعد الحوكمة</b>	<b>3.21</b>	<b>0.877</b>	<b>6</b>	متوسط
1	تتوفر تشريعات واضحة تحدد المسؤوليات مع ضمان تحقيق مصالح جميع الأطراف في المؤسسة.	2.96	1.098	6	متوسط
2	تعمل إدارة المؤسسة على رفع مستوى الشفافية والكفاءة في التقارير المالية التي تنشرها.	3.20	1.040	5	متوسط
3	يتوفر إطار تنظيمي فعال يضبط كافة جوانب الحوكمة لأداء المؤسسة.	3.27	0.995	2	متوسط
4	توفر هيكل تنظيمي ووصف وظيفي وتحديد المسؤوليات والصلاحيات يساهم في تطوير الحوكمة.	3.27	1.056	3	متوسط
5	تتوافق المتطلبات القانونية والرقابية في المؤسسة مع القوانين المعمول بها في باقي المؤسسات.	3.37	1.074	1	متوسط
6	تقوم الهيئات الإشرافية والرقابية في المؤسسة بواجبها بأسلوب مهني وطريقة موضوعية لتنفيذ متطلبات الحوكمة.	3.24	1.031	4	متوسط
	<b>ثانياً. حماية حقوق المساهمين والمستثمرين</b>	<b>3.24</b>	<b>0.688</b>	<b>4</b>	متوسط
7	يتم حصول المساهمين على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة بصفة دورية ومنظمة وبسهولة.	3.10	0.895	14	متوسط
8	يقوم المساهمون بالمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية بشكل عادل.	3.29	0.913	8	متوسط
9	يشارك المساهمون في إجراء أية تعديلات على النظام الأساسي في المؤسسة.	3.18	0.882	13	متوسط
10	يشارك المساهمون في إتخاذ إجراءات الانتخاب والعزل.	3.29	0.957	9	متوسط
11	يحق للمساهمين الإطلاع على إجراءات الإفصاح.	3.24	0.947	12	متوسط
12	يحق للمساهمين التصويت بالحضور شخصياً أو غيباً مع مراعاة المساواة في تأثير التصويت.	3.27	0.908	11	متوسط
13	تقدم إدارة المؤسسة للمساهمين معلومات جيدة وكافية عن اجتماعات الجمعية العامة.	3.33	0.851	7	متوسط
14	يطلع المساهمون على أي عمليات غير عادية يمكن أن تؤدي إلى التأثير على المؤسسة.	3.29	1.061	10	متوسط
	<b>ثالثاً. المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع المساهمين</b>	<b>3.21</b>	<b>0.799</b>	<b>5</b>	متوسط
15	تعتبر المساواة في معاملة جميع المساهمين من أهم ضوابط الحوكمة.	3.16	0.943	19	متوسط



16	يتم معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي.	3.43	0.890	15	متوسط
17	المساهمون لهم حقوق التصويت المتساوية لكل فئة من فئات حملة الأسهم.	3.16	0.921	18	متوسط
18	يتم حماية حقوق المساهمين بالإفصاح المحاسبي عن تعاملاتهم الخاصة.	3.41	0.934	16	متوسط
19	تسمح الإجراءات المتبعة لعقد إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين من تحقيق المساواة لكل مساهم.	3.18	1.014	17	متوسط
20	تتوفر آليات ووسائل تعويضية فعالة لحماية حقوق المساهمين.	3.04	1.040	21	متوسط
21	تسمح الإجراءات بإعطاء المعلومات الداخلية لكل مساهم.	3.14	0.935	20	متوسط
<b>رابعاً. دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة</b>					
22	يتم تسهيل مهام أصحاب المصالح وفقاً لأحكام القانون	3.27	0.995	26	متوسط
23	يتم العمل على تطوير آليات مشاركة جميع العاملين في تحسين الأداء.	3.39	0.931	25	متوسط
24	يتم إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عند إنتهاك حقوقهم.	3.41	0.888	23	متوسط
25	يتم السماح لذوي المصالح بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية.	3.67	0.922	22	متوسط
26	توجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة لتوفير إستمرارية المؤسسة.	3.39	0.786	24	متوسط
<b>خامساً. الإفصاح والشفافية لجميع أصحاب المصالح</b>					
27	يتم الإفصاح عن جميع بنود عناصر المركز المالي بالقدر الكافي وبدون إستثناء.	3.51	0.794	30	متوسط
28	يتم الإفصاح عن ملكية الأسهم لجميع المساهمين بجميع فئات الأسهم.	3.39	0.975	33	متوسط
29	يتم الإفصاح عن مكافأة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وكيفية إختيارهم.	3.47	1.023	31	متوسط
30	يتم الإفصاح للمساهمين عند وجود ممارسة أو سلوك غير أخلاقي.	3.43	0.935	32	متوسط
31	تتوفر قنوات لنشر المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب وبطريقة تتسم بالعدالة لجميع الأطراف ذات العلاقة.	3.53	1.002	29	متوسط
32	يتم الإفصاح عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة.	3.55	0.867	28	متوسط
33	يتم الإفصاح عن فاعلية نظام الرقابة الداخلية وإظهار فاعليته وقوته.	3.57	0.890	27	متوسط



متوسط	2	0.674	3.42	سادسا. مسؤوليات مجلس الإدارة لقواعد الحوكمة
متوسط	37	0.862	3.39	34 يراعي مجلس الإدارة المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين وبطريقة عادلة.
متوسط	38	0.996	3.39	35 يلتزم المجلس بالقوانين والأنظمة مع الحرص على مصالح الأطراف ذات المصلحة.
متوسط	39	0.859	3.37	36 يراعي أعضاء المجلس جميع المساهمين على أساس من المعلومات الكافية وبذل الجهود بما يحقق أفضل مصلحة للمساهمين بطريقة عادلة.
متوسط	34	0.793	3.53	37 يعمل المجلس ضمن خطة إستراتيجية شاملة للإشراف والرقابة.
متوسط	35	0.845	3.49	38 يقوم المجلس بالإشراف على عملية الإفصاح ووسائل الإتصال.
متوسط	36	0.911	3.41	39 يوفر المجلس نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
متوسط	/	0.633	3.33	حوكمة المؤسسات

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال الجدول (3) أن:

1- بُدع "الإفصاح والشفافية لجميع أصحاب المصالح": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.49) بإنحراف معياري (0.705)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.39-3.57) بإنحرافات معيارية محصورة بين (-0.794 - 1.023). هذه النتيجة تُبين أنه في المؤسسة محل الدراسة يتم الإفصاح نسبيا عن فاعلية نظام الرقابة الداخلية وإظهار فاعليته وقوته، والإفصاح غير الكبير عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة وعن جميع بنود عناصر المركز المالي.

2- بُدع "مسؤوليات مجلس الإدارة لقواعد الحوكمة": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.42) بإنحراف معياري (0.674)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة. إضافة إلى ذلك نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولا متوسطا أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.37-3.53) بإنحرافات معيارية محصورة بين (-0.793 - 0.996). تبين هذه النتيجة أنه في المؤسسة محل الدراسة يعمل مجلس الإدارة ضمن خطة إستراتيجية شاملة للإشراف والرقابة، ويراعي المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين وبطريقة عادلة، كما يلتزم المجلس بالقوانين والأنظمة مع الحرص على مصالح الأطراف ذات المصلحة.

3- بُدع "دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.42) بإنحراف



معياري (0.743)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول **متوسطة**. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولا **متوسطا** أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.27-3.67) بإنحرافات معيارية محصورة بين (0.786-0.995). تبين هذه النتيجة أنه في المؤسسة محل الدراسة يتم السماح نسبيا لذوي المصالح بالإتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية، وإتاحة الفرصة أيضا لهم في الحصول على تعويض مناسب عند إنتهاك حقوقهم، كما يتم تسهيل مهام أصحاب المصالح وفقا لأحكام القانون.

4- بُعد "حماية حقوق المساهمين والمستثمرين": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.24) بإنحراف معياري (0.688)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول **متوسطة**. كذلك نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولا **متوسطا** أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.10-3.33) بإنحرافات معيارية محصورة بين (0.851-1.061). هذه النتيجة توضح أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تقدم للمساهمين المعلومات الضرورية عن اجتماعات الجمعية العامة، ويقوم المساهمون بالمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية بشكل عادل، ويطلعون على أية عمليات غير عادية يمكن أن تؤدي إلى التأثير على المؤسسة، ويقومون أيضا بالإطلاع على إجراءات الإفصاح.

5- بُعد "المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع المساهمين": جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.21) بإنحراف معياري (0.799)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول **متوسطة**. كذلك نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولا **متوسطا** أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.04-3.43) بإنحرافات معيارية محصورة بين (0.890-1.040). هذه النتيجة توضح أنه في المؤسسة محل الدراسة يتم معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي، ولهم حقوق التصويت المتساوية لكل فئة من فئات حملة الأسهم، كما تتوفر آليات ووسائل تعويضية فعالة لحماية حقوق المساهمين

6- بُعد "وجود أساس فعال ومحكم لقواعد الحوكمة": جاء بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.21) بإنحراف معياري (0.877)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول **متوسطة**. إضافة إلى ذلك نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولا **متوسطا** أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.96-3.37) بإنحرافات معيارية محصورة بين (0.995-1.098). تبين هذه النتيجة أنه في المؤسسة محل الدراسة تتوافق المتطلبات القانونية والرقابية مع القوانين المعمول بها في باقي المؤسسات، ويتوفر أيضا إطار تنظيمي يضبط كافة جوانب الحوكمة لأداء المؤسسة، وتعمل الإدارة على رفع مستوى الشفافية والكفاءة في التقارير المالية التي تنشرها.

**بناء على ما تقدم، نستنتج أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسة العسكرية للإسمنت جاء متوسطا** وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن متغير حوكمة المؤسسات كمجموعة (3.33) بإنحراف معياري (0.633). ومن هنا يتوجب على الهيئات الإشرافية والرقابية في المؤسسة القيام بواجبها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية لتنفيذ متطلبات الحوكمة، ويجب توفير آليات ووسائل تعويضية فعالة لحماية حقوق المساهمين، والسماح للمساهمين في إجراء أية تعديلات على النظام الأساسي في المؤسسة،

ويجب أيضاً تسهيل مهام أصحاب المصالح وفقاً لأحكام القانون، وعلى أعضاء مجلس الإدارة مراعاة حقوق جميع المساهمين من حيث توفير المعلومات الكافية وبذل الجهود بما يحقق أفضل مصلحة للمساهمين بطريقة عادلة، هذا بالإضافة إلى الإفصاح عن وجود أي ممارسة أو سلوك غير أخلاقي.

## 2- تحليل عبارات المحور الثاني للإجابة على السؤال التالي:

ما مستوى القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي.

الجدول (4) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن محور القدرة التنافسية

ت	أبعاد القدرة التنافسية وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
<b>أولاً. الجودة المتفوقة</b>					
1	تقدم المؤسسة منتجات ذات جودة عالية وبالشكل المطلوب.	3.43	1.021	5	متوسط
2	تخصص المؤسسة وحدة خاصة للتواصل مع الزبائن والتعرف على آرائهم بخصوص جودة المنتجات المقدمة.	3.43	0.866	4	متوسط
3	تسعى المؤسسة بشكل جاد إلى تطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية.	3.65	0.879	2	متوسط
4	تهتم المؤسسة بتحديد مقاييس جودة المنتجات المقدمة للزبائن.	3.78	0.743	1	مرتفع
5	يمتلك موظفوا المؤسسة المعرفة التامة للإجابة على أسئلة الزبائن.	3.63	0.782	3	متوسط
<b>ثانياً. الكفاءة المتفوقة</b>					
6	تسعى المؤسسة بشكل دائم إلى تطبيق التكنولوجيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجاز مختلف العمليات.	3.53	0.819	9	متوسط
7	تقوم المؤسسة بمراجعة أنشطة وعمليات وحداتها المختلفة وتعمل على إلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية والمتكررة.	3.53	0.819	10	متوسط
8	تسهم نظم المعلومات الإدارية في المؤسسة في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات.	3.55	0.891	8	متوسط
9	تسعى المؤسسة إلى تبني كل الأساليب والإستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.	3.47	0.819	11	متوسط
10	تسهم نظم المعلومات المستخدمة بالمؤسسة في خفض تكاليف العمليات والمنتجات.	3.65	0.805	6	متوسط





متوسط	7	0.814	3.59	يتضمن نطاق الرقابة الداخلية في المؤسسة فحص وتقييم كفاءة وفعالية العمليات.	11
<b>متوسط</b>	<b>3</b>	<b>0.766</b>	<b>3.56</b>	<b>ثالثا. الإبداع المتفوق</b>	
متوسط	15	1.002	3.53	تتبنى المؤسسة إدخال وتجريب الأفكار الابتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشاكل العمل.	12
متوسط	12	0.788	3.59	تتمتع المؤسسة بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.	13
متوسط	13	0.911	3.59	تهتم المؤسسة بتطوير تشكيلة منتجاتها بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون.	14
متوسط	14	1.022	3.55	التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة لديها القدرة على تسريع وتطوير المنتجات المقدمة للزبائن	15
<b>متوسط</b>	<b>1</b>	<b>0.790</b>	<b>3.62</b>	<b>رابعا. الإستجابة المتفوقة</b>	
متوسط	19	0.937	3.55	تتابع المؤسسة وتتخذ الإجراءات السريعة نحو ملاحظة التغيرات المستمرة في حاجات الزبائن.	16
متوسط	16	0.944	3.67	تركز المؤسسة على حاجات ورغبات الزبائن وتعمل على نقلها وتجسيدها إلى منتجات متطورة ومتميزة تحاكي توقعاتهم.	17
متوسط	17	0.925	3.65	تولي المؤسسة إهتماما كبيرا ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للزبائن.	18
متوسط	18	0.994	3.63	تهتم المؤسسة بأراء الزبائن ومقترحاتهم في تقديم منتجات جديدة وإجراء تحسينات على المنتجات المقدمة.	19
<b>متوسط</b>	<b>/</b>	<b>0.619</b>	<b>3.58</b>	<b>القدرة التنافسية بشكل عام</b>	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال الجدول (4) أن:

1- بُعد "الإستجابة المتفوقة": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.62) بإنحراف معياري (0.790)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة. كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.55-3.67) بإنحرافات معيارية محصورة بين (0.925-0.994). هذه النتيجة تُبين أن المؤسسة محل الدراسة تركز نسبياً على حاجات ورغبات الزبائن وتعمل على تجسيدها إلى منتجات تحاكي توقعاتهم، وتولي إهتماماً متوسطاً ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للزبائن.





2- بُعد "الجودة المتفوقة": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.58) بإنحراف معياري (0.685)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة. كذلك نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.43-3.78) بإنحرافات معيارية محصورة بين (0.743-1.021). هذه النتيجة تُبين أن المؤسسة محل الدراسة تهتم كثيراً بتحديد مقاييس جودة المنتجات المقدمة للزبائن، وتسعى بشكل جاد إلى تطبيق أنظمة الاعتماد والجودة المحلية والعالمية.

3- بُعد "الإبداع المتفوق": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل المبحوثين، إذ بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.56) بإنحراف معياري (0.766)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة. كذلك نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.53-3.59) بإنحرافات معيارية محصورة بين (0.788-1.022). تدل هذه النتيجة على أن المؤسسة محل تهتم بشكل متوسط نسبياً بتطوير تشكيلة منتجاتها بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون، كذلك نجد أن التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة لديها قدرة متوسطة ومعقولة في تطوير المنتجات المقدمة للزبائن، إضافة إلى ذلك فالمؤسسة محل الدراسة لا تتبنى عملية إدخال وتجريب الأفكار الإبتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشاكل العمل.

4- بُعد "الكفاءة المتفوقة": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ الوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.55) بإنحراف معياري (0.641)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يُشير إلى نسبة قبول متوسطة. كذلك نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البُعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.47-3.65) بإنحرافات معيارية محصورة بين (0.805-0.891). هذه النتيجة تبين أن نظم المعلومات المستخدمة بالمؤسسة تساهم بشكل متوسط نسبياً في تخفيض تكاليف العمليات والمنتجات، و في زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات، إضافة إلى ذلك فالمؤسسة تسعى إلى تبني كل الأساليب والإستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.

**بناء على ما تقدم، نستنتج أن مستوى القدرة التنافسية لمؤسسة البسكرة للإسمنت جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن متغير القدرة التنافسية كمجموعة (3.58) بإنحراف معياري (0.619). ومن هنا يتوجب على المؤسسة أن تقوم بمراجعة أنشطة وعمليات وحداتها المختلفة وإلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية والمكررة، وأن تسعى بشكل دائم إلى تطبيق التكنولوجيات الحديثة بما يساعد في سرعة إنجاز مختلف العمليات، ويجب عليها أن تتمتع بثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة، وأن تُقدم دائماً منتجات ذات جودة عالية وبالشكل المطلوب، إضافة إلى ذلك على المؤسسة أن تهتم بآراء الزبائن ومقترحاتهم في تقديم منتجات جديدة وإجراء تحسينات على المنتجات المقدمة.**

### 3-2. إختبار الفرضيات

في هذا الجزء سوف نقوم باختبار الفرضية الرئيسية التالية بأبعادها المختلفة:



"لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لحوكمة المؤسسات في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة البكرية للإسمنت وذلك عند مستوى المعنوية 0.05".

قبل اختبار هذه الفرضية يجب أولاً التأكد من صلاحية أو ملائمة النموذج باستخدام تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) وذلك بالشكل التالي:

الجدول (5) نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية البحث الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية
الانحدار	12.525	6	2.087	14.876	0.000*
الخطأ	5.893	42	0.140		
المجموع	18.418	48			

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(\alpha=0.05)$

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال هذا الجدول أن قيمة F (14.876) بمستوى معنوية محسوب (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وبهذا نستدل على معنوية أو صلاحية النموذج لاختبار فرضية البحث الرئيسية؛ أي أن هناك علاقة معنوية بين المتغيرين محل الدراسة؛ "حوكمة المؤسسات والقدرة التنافسية".

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية بفروعها المختلفة، حيث كانت النتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (6) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتوضيح دور حوكمة المؤسسات بأبعادها المختلفة في تعزيز

القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة

مصدر التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
وجود أساس فعال ومحكم لقواعد الحوكمة	0.510	0.071	0.723	7.170	0.000*	0.723	0.522
حماية حقوق المساهمين والمستثمرين	0.671	0.087	0.746	7.678	0.000*	0.746	0.556
المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع المساهمين	0.558	0.078	0.720	7.119	0.000*	0.720	0.519
دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة	0.560	0.090	0.671	6.212	0.000*	0.671	0.451
مسؤوليات مجلس الإدارة لقواعد الحوكمة	0.556	0.099	0.633	5.600	0.000*	0.633	0.400

0.408	0.638	0.000*	5.686	0.638	0.103	0.586	الإفصاح والشفافية لجميع أصحاب المصالح
0.680	0.82 5	0.000*	9.667	0.816	0.083	0.798	حوكمة المؤسسات كمجموعة

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0.05$ )

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق ما يلي:

- 1- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل والمتمثل في حوكمة المؤسسات (مجموعة) في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (9.667) بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). وتشير قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.825$ ) إلى أن هناك علاقة ارتباط قوي بين المتغيرين محل الدراسة (حوكمة المؤسسات والقدرة التنافسية)، في حين فسر متغير حوكمة المؤسسات (68%) من التغيرات الحاصلة في مستوى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، وبناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها.
- 2- عند بحث أثر كل بُعد من أبعاد حوكمة المؤسسات على نحو مستقل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، تبين ما يلي:

- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لوجود أساس فعال ومحكم لقواعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (7.170) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها. إضافة إلى ذلك ومن خلال الجدول السابق نجد أن قوة العلاقة بين المتغيرين "وجود أساس فعال للحوكمة" و "القدرة التنافسية" بلغت (0.723) وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط، وهو ارتباط قوي نسبياً.

- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لحماية حقوق المساهمين والمستثمرين في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (7.678) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الثانية ونقبل بديلتها. إضافة إلى ذلك نجد أن قوة العلاقة بين المتغيرين "حماية حقوق المساهمين والمستثمرين" و "القدرة التنافسية" بلغت (0.746) وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط، وهو ارتباط قوي نسبياً أيضاً.

- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للمعاملة العادلة والمتساوية بين جميع المساهمين في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (7.119) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل بديلتها. إضافة إلى ذلك نجد أن قوة العلاقة بين المتغيرين "المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع المساهمين" و "القدرة التنافسية" بلغت (0.720) وذلك بالاعتماد على قيمة معامل الارتباط، وهو ارتباط قوي نسبياً أيضاً.

- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لأصحاب المصالح في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (6.212) بمستوى معنوية (0.000) وهو





أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة ونقبل بديلتها. إضافة إلى ذلك نجد أن قوة العلاقة بين المتغيرين "أصحاب المصالح" و "القدرة التنافسية" بلغت (0.671) وذلك بالإعتماد على قيمة معامل الارتباط، وهو ارتباط متوسط نسبيا.

- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (5.600) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة ونقبل بديلتها. والشيء الملاحظ أيضا أن هناك ارتباط متوسط نسبيا بين المتغيرين "مسؤوليات مجلس الإدارة" و "القدرة التنافسية" بلغت قيمته (0.633) وذلك بالإعتماد على قيمة معامل الارتباط.

- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية (0.05)، وهذا لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (5.686) بمستوى معنوية (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وبهذا نرفض الفرضية الصفرية الفرعية السادسة ونقبل بديلتها. إضافة إلى ذلك نجد أن هناك ارتباط متوسط نسبيا بين المتغيرين "الإفصاح والشفافية" و "القدرة التنافسية" بلغت قيمته (0.638) وذلك بالإعتماد على قيمة معامل الارتباط.

بناء على ما سبق، نجد أن متغير "حماية حقوق المساهمين والمستثمرين" هو الأكثر تأثيرا في القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة، وذلك لأن لديه أكبر معامل إنحدار (B) البالغ قيمته (0.671)، ثم يأتي في المرتبة الثانية متغير "الإفصاح والشفافية" بمعامل (B) قدره (0.586)، وفي المرتبة الثالثة يأتي متغير "دور أصحاب المصالح" بمعامل (B) قدره (0.560)، بينما في المرتبة الرابعة يأتي متغير "المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع المساهمين" بمعامل (B) قدره (0.558)، في حين جاء متغير "مسؤوليات مجلس الإدارة لقواعد الحوكمة" بالمرتبة الخامسة بمعامل (B) قدره (0.556)، وفي الأخير جاء متغير "وجود أساس فعال ومحكم لقواعد الحوكمة" بالمرتبة السادسة

بمعامل (B) قدره (0.510).

#### 4- نتائج البحث وتوصياته

##### 4-1. النتائج:

في ضوء تحليل البيانات الأولية للدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- جاء مستوى الإفصاح والشفافية بالمؤسسة العسكرية للإسمنت متوسطا. وتدل هذه النتيجة أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بالإفصاح عن ملكية الأسهم لجميع المساهمين بجميع فئات الأسهم، ويتم الإفصاح نسبيا عن فاعلية نظام الرقابة الداخلية وإظهار فاعليته وقوته، والإفصاح غير الكبير عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة وعن جميع بنود عناصر المركز المالي.

2- جاء مستوى توفر مسؤوليات مجلس الإدارة لقواعد الحوكمة متوسطا بالمؤسسة محل الدراسة. وتدل هذه النتيجة أن مجلس إدارة المؤسسة المدروسة يعمل ضمن خطة إستراتيجية شاملة للإشراف والرقابة. ويراعي المعاملة المتساوية لكل فئة من فئات المساهمين وبطريقة عادلة، كما يلتزم المجلس بالقوانين والأنظمة مع الحرص على مصالح الأطراف ذات المصلحة.

3- جاء دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة قواعد الحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة متوسطا. تبين هذه النتيجة أنه في المؤسسة محل الدراسة يتم تسهيل مهام أصحاب المصالح وفقا لأحكام القانون، والسماح لهم





نسبياً بالإتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية، وإتاحة الفرصة أيضاً لهم في الحصول على تعويض مناسب عند إنتهاك حقوقهم.

4- جاء مستوى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بمبدأ حماية حقوق المساهمين والمستثمرين متوسطاً أيضاً. وهذا ما يدل على أن إدارة المؤسسة توفر للمساهمين المعلومات الضرورية عن اجتماعات الجمعية العامة، ويقوم المساهمون بالمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العمومية بشكل عادل، ويطلعون على أية عمليات غير عادية يمكن أن تؤدي إلى التأثير على المؤسسة.

5- جاء مستوى إهتمام المؤسسة محل الدراسة بمبدأ المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع المساهمين متوسطاً. وهذا ما يدل على أنه في المؤسسة محل الدراسة يتم معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي، ولهم حقوق التصويت المتساوية لكل فئة من فئات حملة الأسهم، كما تتوفر آليات ووسائل تعويضية فعالة لحماية حقوقهم.

6- جاء مبدأ وجود أساس فعال ومحكم لقواعد الحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة متوسطاً. وهذا ما يدل على أن المؤسسة محل الدراسة توفر إطار تنظيمي يضبط كافة جوانب الحوكمة، وتعمل على رفع مستوى الشفافية والكفاءة في التقارير المالية التي تنشرها.

7- مستوى القدرة التنافسية لمؤسسة البسكرة للإسمنت جاء متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة.

8- جاء مستوى إستجابة المؤسسة محل الدراسة لحاجات ورغبات الزبائن متوسطاً. كذلك فهي تولي إهتماماً متوسطاً ببحوث التسويق بغرض التعرف على الرغبات غير المشبعة للزبائن.

9- جاء مستوى جودة المنتجات التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة متوسطاً. وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى بشكل جاد إلى تطبيق أنظمة الإعتماد والجودة المحلية والعالمية وتقديم منتجات ذات جودة مقبولة نسبياً.

10- جاء مستوى الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة متوسطاً كذلك. وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بشكل متوسط نسبياً بتطوير تشكيلة منتجاتها بما يتناسب مع ما يقدمه المنافسون، إضافة إلى ذلك فالمؤسسة لا تتبنى عملية إدخال وتجريب الأفكار الإبتكارية التي يقدمها الموظفون لمواجهة مشاكل العمل.

11- مستوى كفاءة المؤسسة محل الدراسة جاء متوسطاً. وهذا الأمر يوضح أن نظم المعلومات المستخدمة تساهم بشكل متوسط نسبياً في تخفيض تكاليف العمليات والمنتجات، وفي زيادة التنسيق والتكامل بين الوحدات الإدارية في تنفيذ العمليات، إضافة إلى ذلك فالمؤسسة تسعى إلى تبني كل الأساليب والإستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات فيها.

12- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لحوكمة المؤسسات (كمجموعة) في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة.

13- متغير حوكمة المؤسسات فسر (68%) من التغيرات الحاصلة في مستوى القدرة التنافسية للمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ).

#### 4-2. التوصيات

في ضوء هذه النتائج نوصي بما يلي:

1- يجب توفير قنوات لنشر المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب وبطريقة تنسم بالعدالة لجميع الأطراف ذات العلاقة.

2- يجب الإفصاح عن جميع بنود عناصر المركز المالي بالقدر الكافي وبدون إستثناء.

3- يجب الإفصاح للمساهمين عند وجود ممارسة أو سلوك غير أخلاقي.





- 4- على مجلس الإدارة أن يوفر نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة بالمؤسسة محل الدراسة.
- 5- يجب العمل على تطوير آليات مشاركة جميع العاملين في تحسين الأداء.
- 6- يجب توفير آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة لتوفير إستمرارية المؤسسة.
- 7- يجب على المساهمين أن يشاركوا في إجراء أية تعديلات على النظام الأساسي في المؤسسة.
- 8- يجب على المساهمين أن يشاركوا في إتخاذ إجراءات الانتخاب والعزل بالمؤسسة.
- 9- على المؤسسة أن تهتم بأراء الزبائن ومقترحاتهم في تقديم منتجات جديدة وإجراء تحسينات على المنتجات المقدمة.
- 10- يجب على المؤسسة أن تخصص وحدة خاصة للتواصل مع الزبائن والتعرف على آرائهم بخصوص جودة المنتجات المقدمة.
- 11- يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد مقاييس جودة المنتجات المقدمة للزبائن.
- 12- على المؤسسة أن ترسخ ثقافة تنظيمية تساعد على تأمين فرص الإبداع والمبادرة.
- 13- على المؤسسة أن تقوم بمراجعة أنشطة وعمليات وحداتها المختلفة وأن تقوم بإلغاء الأنشطة والعمليات غير الضرورية والمتركة.

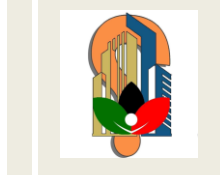
#### قائمة المراجع:

- 1- أبو حمام، ماجد إسماعيل. (2009). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية: دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 2- الجزائري، هاشم رمضان، ومعروف، حسين عبد القادر. (2009). "ماهية حوكمة الشركات"، مجلة العلوم الإقتصادية، جامعة البصرة، العراق، ع 25، مج 7.
- 3- خليل، هاني محمد. (2009). مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين: دراسة تحليلية لآراء المراجعين الخارجيين والمستثمرين، رسالة ماجستير (غير منشورة) في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 4- العنزي، سعد علي حمود، وداود، فضيلة سلمان. (2012). "تأثير حاكمية الشركة في تعزيز أخلاقيات الأعمال: دراسة استطلاعية في عينة من المصارف الخاصة"، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، مج 18، ع 66.
- 5- أبو موسى، أشرف درويش. (2008). حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 6- حبوش، محمد جميل. (2007). مدى إلتزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات: دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين والمراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 7- العازمي، جمال عبيد محمد. (2012). دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، رسالة ماجستير (غير منشورة) في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.



- 8- حمزة، نائلة، وصالح، عبد القادر. (2016). "التسويق كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الجزائرية"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والإقتصادية، فلسطين، مج 2، ع 6.
- 9- خليل، أريج سعيد، وعبيد، ميا سم جاسم. (2018). "أثر مكونات التصنيع الفعال في تعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال: دراسة إستطلاعية تحليلية في شركة مصافي الوسط-مصفي الدورة"، مجلة الإدارة والإقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، مج 41، ع 116.
- 10- قاشي، خالد، وخلفاوي، حكيم. (2012). "دور الذكاء التسويقي في تحقيق القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر "ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة" أيام 23-26 نيسان، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية.
- 11- شعبان، مصطفى رجب علي. (2011). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 12- سليمان، أسامة ربيع أمين. (2007). دليل الباحثين في: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برنامج (Minitab). مصر: جامعة المنوفية، كلية التجارة.





## The Role of Corporate Governance in boosting the Competitiveness of Algerian economic Institutions Biskria institution of Cement Case Study

### Abstract

This study aimed to discern the perceptions of the respondents on the level of application of the principles of governance in the Biskria institution of Cement and its role in backing up its competitiveness, and to achieve this, a questionnaire was developed and distributed to all the administrative staff of the institution (60), and (49) questionnaires were retrieved valid for statistical analysis. It was used a number of statistical methods in the data analysis, including descriptive statistics, regression analysis of variance, multiple regression, etc.

The study came to a set of results, the most important of which are: The level of applying the principles of governance in the Biskria institution of Cement was medium, in addition the level of competitiveness was medium, and there is a significant role of statistical significance at the level of significance (0.05) of corporate governance (as a group) in enhancing the competitiveness of the institution under study, and we also found, the variable of corporate governance explained (68%) of the changes in the competitiveness of this institution, based on the value of the coefficient of determination ( $R^2$ ).

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which are: An effective working mechanism should be provided between the stakeholders and the board of directors to help the continuity of the institution. We should take into account the customer opinions and suggestions into introducing new products and improvements to the products offered, the institution should also establish an organizational culture that helps to secure opportunities for creativity and initiative as well. Furthermore, the institution should review the activities and operations of its various units and get rid of unnecessary and repetitive activities and processes.

**Key words:** Corporate Governance, Equities Protection, Fair and Equal Treatment, Stakeholders, Board of Directors, Disclosure and Transparency, Competitiveness, the institution under study.