

أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتها

- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة -

محمد الصالح فروم *

ملخص

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية بولاية سكيكدة وقدرتها التنافسية. ولتحقيق هذا الهدف أجرى الباحث دراسة ميدانية لعينة شملت الفئات التالية: عضو مجلس إدارة، مدير تنفيذي، رئيس دائرة المحاسبة والمالية، ومدقق داخلي لست مؤسسات عمومية اقتصادية بولاية سكيكدة، تنشط في قطاعات مختلفة. بناء على استمارة مهيكلة شملت محاور الدراسة، وزعت على فئات العينة. بينت نتائج الدراسة الميدانية أنه لا توجد علاقة ارتباط ذات معنوية إحصائية بين أبعاد مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، والتدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وتنافسية المؤسسات محل الدراسة، في حين توجد علاقة ارتباط متوسطة ذات معنوية إحصائية بين بعد أصحاب المصالح وتنافسية المؤسسات محل الدراسة.

الكلمات الدالة: حوكمة المؤسسات، تنافسية المؤسسات، أثر تطبيق الحوكمة على تنافسية المؤسسات العمومية الاقتصادية.

المقدمة

كالعولمة، وبما أفرزته هذه الأخيرة من انفتاح الاقتصاديات على بعضها البعض، وما انجر عن ذلك من تصاعد حدة التنافس بين المؤسسات على الصعيد العالمي، مما دفع بالمؤسسات إلى الانتقال من الميزة النسبية إلى الميزة التنافسية، والتخلي عن الأساليب الحمائية السابقة، والعمل على تنمية مزايا تنافسية جديدة تضمن لها التميز عن المنافسين (غول، 2006).

كما تزايد الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات، الأمر الذي دفع بالمؤسسات الاقتصادية إلى تغيير طريقتها التقليدية في ممارسة أعمالها، وضرورة الالتزام بالقوانين والتعليمات المتعلقة بتسيير هذه المؤسسات، من خلال تنظيم العلاقات وتحديد أدوار مجلس الإدارة بمختلف لجانه بدقة، ومراعاة اهتمامات المساهمين، وأصحاب المصالح بصفة متوازنة، وذلك في جو من الإفصاح والشفافية، وتبني أنظمة رقابة فعالة، وإستراتيجية واضحة لإدارة المخاطر، بما يقود المؤسسة إلى الاستغلال العقلاني لمواردها المتاحة، ويضمن لها بالتالي تحقيق مستويات جيدة لأدائها، مما يدعم تنافسيتها، ويضمن بقائها واستمرارها (عبدي، 2009).

من هذا المنطلق كان هناك توجه من طرف المؤسسات نحو ممارسات سليمة للحوكمة، وخاصة المؤسسات المساهمة

عرف العالم تغيرات كبيرة منذ الحرب العالمية الثانية وفي مجالات متعددة سياسية، اقتصادية، وتكنولوجية، حيث زادت حدة هذه التغيرات في أواخر تسعينيات القرن الماضي، خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية والاقتصادية التي مست الكثير من الدول المتقدمة والنامية، على غرار الانهيارات التي حدثت في عدد من دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية عام 1997، وفضيحة شركة إنرون للطاقة بالولايات المتحدة الأمريكية عام 2001، وأزمة شركة وورلدكوم للاتصالات بالولايات المتحدة الأمريكية عام 2002 (قباجه، 2008)، وانهيار بنك الخليفة بالجزائر عام 2004، والأزمة المالية العالمية لعام 2008. وفي خضم التغيرات السابقة ظهرت مفاهيم اقتصادية جديدة

*أستاذ مساعد قسم أ، جامعة تاجي مختار عنابة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية.

salahferroum@yahoo.fr

تاريخ استلام البحث 2015/10/19 وتاريخ قبوله 2016/2/9.

وخارجيا، وهذا بسبب عدم امتلاكها للمزايا التنافسية للعمل، في ظل انتشار الفساد الإداري والمالي وعدم كفاءة الإدارة، وضعف ممارسات حوكمة المؤسسات.

كل هذا يفرض على الجزائر خلق بيئة مناسبة تسمح لمؤسساتها الاقتصادية بممارسة نشاطاتها بفعالية، ولعل تبني الجزائر لبرنامج تأهيل مؤسساتها، وكذا إصدار ميثاق حوكمة المؤسسات سنة 2009، من شأنه أن يرفع من تنافسية مؤسساتها. تتمحور مشكلة الدراسة حول قدرة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات، ومدى تأثيرها على تنافسيتها في ظل منافسة شديدة على الصعيد المحلي والعالمي بين مؤسسات القطاع .

وعليه يمكن صياغة التساؤل الرئيسي التالي :

مامدى تأثير تطبيق حوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة على تنافسيتها؟.

ويتفرع عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

هل يؤثر مجلس الإدارة على تنافسية المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة؟.

هل يؤثر الإفصاح والشفافية على تنافسية المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة؟.

هل يؤثر دور أصحاب المصالح على تنافسية المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة؟.

هل يؤثر التدقيق والرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر على تنافسية المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة؟.

فرضيات الدراسة: في ضوء عناصر مشكلة الدراسة وأسئلتها تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على تنافسية المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة.

وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمجلس الإدارة على تنافسية المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة.

2H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على تنافسية المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة.

3H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأصحاب المصالح على تنافسية المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة.

العامه، حيث تكمن أهمية حوكمة المؤسسات في الربط بين تطبيق أفضل الممارسات للحوكمة، وبين تنافسية المؤسسات، وذلك من خلال:

• حوكمة المؤسسات هي انعكاس لنمط التسيير، فالمؤسسات ذات الممارسات الجيدة والسليمة للحوكمة تصبح أكثر جذبا للمستثمرين مما يعني زيادة إمكانية الدخول لأسواق رأس المال، ووفرة الائتمان، وانخفاض تكلفة التمويل، ورفع لحصصها السوقية، وخفض لمخاطرها، وزيادة قدرتها التنافسية (الفضل، 2015).

• زيادة ثقة أصحاب المصالح بصفة عامة، والمستثمرين بصفة خاصة في المؤسسات التي تتبنى ممارسات سليمة للحوكمة، لتصبح بذلك حوكمة المؤسسات معيارا استثماريا، فقد أصبح المستثمرون يطالبون بمستويات أكثر فعالية لحوكمة المؤسسات وأصبح على المؤسسات التي تسعى لدعم تنافسيتها أن توفر تلك المستويات، وإلا أصبحت أسواقها ليست محل اهتمام وجذب للمستثمرين (سليمان، 2006).

وعليه يمكن التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات من بناء صورة جيدة عن المؤسسة من طرف أصحاب المصالح، ويعزز ثقتهم بها، مما ينعكس إيجابا على أدائها ويدعم تنافسيتها، والمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية بحاجة إلى تطبيق هذه الممارسات الجيدة للحوكمة من أجل دعم تنافسيتها، خاصة وأن الجزائر تعاني من حالة عدم الاستقرار الاقتصادي وارتفاع درجة المخاطرة.

مشكلة الدراسة

في إطار سعي الجزائر إلى الاندماج في الاقتصاد العالمي، بادرت بسلسلة من الإصلاحات مباشرة بعد الأزمة البترولية لعام 1986، أدرجت ضمن مخطط التصحيح الهيكلي، بدء من استقلالية المؤسسات، قانون النقد والقرض، قانون المنافسة، قانون الخصخصة، اتفاق الشراكة الأورومتوسطي...إلخ، وكل هذا سعيا لتحقيق الإنعاش الاقتصادي.

ورغم تلك الإصلاحات، لم يكن هناك تحسن ملحوظ على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومرد وديتها، فتلك المؤسسات لا تستطيع الصمود أمام المؤسسات الأجنبية داخليا

4Ho: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدقيق على تنافسية المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في مايلي:

- تعد حوكمة المؤسسات من أهم العمليات والأنظمة الضرورية لأداء أي مؤسسة لوظائفها بكفاءة وفعالية وعامل استقرار مالي، وآلية رقابة، وضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية، لاسيما في ظل التطورات والتحويلات الاقتصادية التي تتسم بالسرعة وزيادة احتمالات حدوث المخاطر، وبما أن هدف كل مؤسسة هو الاستمرار والبقاء، هذا مايفرض عليها تدعيم قدرتها التنافسية لمواجهة تحديات المنافسة الحالية والمستقبلية .
- أنها تكشف عن أثر تطبيق الممارسات السليمة لحوكمة المؤسسات على تنافسيتها، ذلك لأن قدرة المؤسسة على توليد الأرباح وتقليل المخاطر وزيادة قيمتها السوقية محدد أساسي لتحسن أدائها المالي وتعزيز تنافسيتها، ومؤشر للتنبؤ بنجاحها واستمرارها أو فشلها وتوقفها عن النشاط في الأجل الطويل.
- تستمد هذه أهميتها من أهمية القطاعات التي شملتها عينة الدراسة (الصناعة والأشغال العمومية والخدمات) والتي تعد من أكثر القطاعات إسهاما في الاقتصاد الجزائري، وأكثر توظيفا لليد العاملة، الأمر الذي كان حافزا لهذه الدراسة لاختيار هذه القطاعات.
- تتبع أهمية الدراسة من إمكانية استفادة المسيرين وصناع القرارات في المؤسسات المبحوثة من نتائج الدراسة وتوصياتها، بما يساهم في تصور سياسات وآليات وبرامج ملائمة لبيئة عمل هذه المؤسسات وكفيلة بتحسين تنافسيتها بشكل أفضل مما عليه حاليا.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق مايلي:

- التعريف بحوكمة المؤسسات كما حددتها أهم المنظمات الدولية، وكذا التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة؛

- معرفة ماهية تنافسية المؤسسة ومؤثراتها؛
- تبيان أثر تطبيق الحوكمة على تنافسية المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة.

الدراسات السابقة:

أ. الدراسات العربية:

1. دراسة (الفضل، 2015) بعنوان: " العلاقة بين حوكمة الشركات وجودة الإفصاح المحاسبي في ضوء نظرية الوكالة".

هدفت الدراسة إلى تقديم أدلة مستمدة من واقع البيئة العراقية عن علاقة جودة الإفصاح المحاسبي في التقارير المالية المنشورة للشركات العراقية بكفاءة آليات حوكمة الشركات، ومدى تأثر تلك العلاقة بمحدد نسبة الملكية الإدارية وحجم الشركة. وقد أجريت الدراسة على بيانات سنة 2013 لجميع الشركات المسجلة في سوق العراق للأوراق المالية لتلك السنة والبالغ عددها 91 شركة.

وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: تدني جودة الإفصاح المحاسبي في عموم الشركات العراقية، وكذا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة مجلس الإدارة وجودة الإفصاح المحاسبي، وتدني كفاءة لجان التدقيق في الشركات العراقية وانعدام دورها في التأثير على جودة الإفصاح في التقارير المالية، فضلا عن عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة أنشطة التدقيق الداخلي وجودة الإفصاح المحاسبي، إضافة إلى أن نسبة الملكية الإدارية لا تؤثر على قوة واتجاه العلاقة بين آليات حوكمة الشركات وجودة الإفصاح المحاسبي.

2. دراسة (محمد وشكري، 2013) بعنوان: " دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية: دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة موبايي السعودية للاتصالات".

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية لشركات الاتصال من وجهة نظر العملاء، ومن أجل ذلك تم توزيع عينة عشوائية طبقية بلغ حجمها 450 عميل من عملاء شركة موبايي للاتصالات السعودية، ووزعت عليهم استبانة اشتملت على 32 فقرة شملت محاور الدراسة.

خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة بين المسؤولية الاجتماعية وبين الميزة التنافسية بشركة موبايي

سوق فلسطين للأوراق المالية".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر فاعلية الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، حيث تم قياس الأداء المالي بالعائد على حق الملكية، العائد على الاستثمار، سعر السهم إلى ربحيته، القيمة السوقية إلى الدفترية مؤشر توين و تباين سعر السهم اليومي. اعتمدت منهجية الدراسة على الاستبانة التي وزعت على عينة عشوائية طبقية من (20) شركة من مجتمع الدراسة البالغ (28) شركة مدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية للعام 2005 واستمرت في التداول حتى نهاية العام 2006. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة طردية بين فاعلية الحوكمة المؤسسية من جهة و بين العائد على حق الملكية، العائد على الاستثمار، سعر السهم إلى ربحيته، القيمة السوقية إلى الدفترية و مؤشر توين من جهة أخرى، كما وجدت الدراسة علاقة عكسية بين فاعلية الحوكمة المؤسسية و تباين سعر السهم اليومي.

5. دراسة (غول، 2006) بعنوان: "مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية: حالة المؤسسات الجزائرية".

تأملت هذه الدراسة المؤشرات أو المهارات والمزايا التنافسية التي من شأنها أن تسمح للمؤسسات من تنمية تنافسيتها محليا وعالميا، من أجل ضمان البقاء والاستمرار والنمو في سوق تميزه المنافسة الشرسة على الصعيد العالمي، كما ركزت الدراسة على قياس التنافسية على المستوى الجزئي (المؤسسة) وبالإسقاط على الإصلاحات التي باشرتها الحكومة الجزائرية بالخصوص منذ عام 1986 وهي المنعرج الأساسي للتحول نحو اقتصاد السوق إلى غاية عام 2005 وهي فترة تأهيل المؤسسات.

توصلت الدراسة إلى أن تنافسية المؤسسة هي محصلة لمجموعة من القوى الداخلية والخارجية التي تتكامل فيما بينها من أجل إظهار قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين والتفوق عليهم من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة، وأنه يتم تنمية تنافسية المؤسسة من خلال اكتساب مزايا تنافسية متنوعة سواء كانت داخلية أو خارجية، كما أن أبرز مقومات تنافسية المؤسسات في عصر العولمة: التكاليف والميزة

للاتصالات السعودية محل الدراسة، كذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة لأثر المسؤولية الاجتماعية على زيادة القدرة التنافسية لشركة موبيلي للاتصالات السعودية ترجع للمتغيرات الشخصية (الجنس، مكان السكن، المستوى التعليمي، ومجال العمل).

3. دراسة (إبراهيم، 2009) بعنوان: "أثر ممارسة الحوكمة المؤسسية على تنافسية الشركة: دراسة حالة الشركات المساهمة العامة الأردنية".

حاولت هذه الدراسة دراسة أثر ممارسة مبادئ الحوكمة المؤسسية الجيدة على تنافسية الشركة من خلال عينة من الشركات المساهمة العامة الأردنية، واعتمدت منهجية الدراسة على الإستبانة التي وزعت على المديرين في الشركات المدروسة و ذلك لتقييم مدى التزامهم بممارسة الحوكمة المؤسسية، كما اعتمدت الدراسة على البيانات الموجودة في السجلات و مواقع الانترنت للشركات المدروسة، إضافة إلى الاعتماد على بعض المؤشرات المالية التي تستخدم في قياس تنافسية الشركة و المستمدة من التقارير المالية للشركات المدروسة للسنوات الثلاث (2006-2008).

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن ممارسة الحوكمة المؤسسية من قبل الشركات المساهمة العامة الأردنية تتراوح بين العالية في أبعاد الإفصاح و الشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة و وجود دائرة للتدقيق في الشركة، ولجنة التدقيق في مجلس الإدارة و الفصل بين وظيفتي المدير التنفيذي و رئيس مجلس الإدارة، و تحقيق المساهمين، و بين المتوسطة في أبعاد المعاملة المتكافئة للمساهمين وممارسة أصحاب المصالح لحقوقهم، ووجود لجنة الحوكمة في مجلس الإدارة، وكذا احتواء هذا الأخير على أعضاء غير تنفيذيين. كما أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الحوكمة المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية و تنافسيتها معبر عنها بالربحية، الإنتاجية، التكلفة، الحصول على التمويل، معدل دوران الأصول، وبراءات الاختراع، بينما كان هناك ارتباط فقط بين ممارسة الحوكمة المؤسسية في هذه الشركات وامتلاكها للامتيازات، حيث كان مؤشر الحوكمة المؤسسية أعلى في الشركات التي لديها امتيازات.

4. دراسة (قباچه، 2008) بعنوان: "أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في

يساهم في تحسين حوكمة المؤسسات من خلال تصميم نظام فعال للرقابة الداخلية، وكذا وضع نظام فعال لإدارة المخاطر، كما أن التدقيق الداخلي وسيلة فعالة لحماية مصالح المساهمين تضمن نشر معلومات مالية ذات مصداقية وتعكس الواقع الحقيقي للمؤسسات عينة الدراسة، وبالتالي فهي تحل مشكلة عدم تناظر المعلومات، فضلا على أن نشر معلومات ذات نوعية (تتصف بالوضوح والقابلية للفهم، ملائمة، ذات مصداقية، وقابلة للمقارنة) والتي يؤمنها المدقق الداخلي، تسمح لأصحاب المصالح بمعرفة الوضع الحقيقي لمؤسساتهم، وهو ما يشكل عامل أمان واطمئنان على أدائها.

ج. الدراسات الأجنبية:

دراسة (Ho, 2005) بعنوان:

1. "Corporate governance and corporate competitiveness: an International Analysis"

هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بالأسس التي تشكل ممارسات الحوكمة المؤسسية الجيدة وفقا للمبادئ والدراسات العالمية، وإلى التعرف على مدى الالتزام بهذه الممارسات في الشركات المدروسة وأخيرا تحديد طبيعة العلاقة بين الالتزام بهذه الممارسات وبتنافسية الشركة.

استندت منهجية الدراسة على استخدام أسلوب الاستبانة لجمع المعلومات الأساسية، والتي وزعت على المديرين التنفيذيين العاملين في 1000 شركة دولية أخذت من قوائم عام 2000 للشركات العالمية الخمسمائة الأكثر نجاحا ومن قوائم (the business week global 1000) لنفس السنة لمعرفة مدى التزامهم بممارسات الحوكمة المؤسسية الجيدة، إضافة إلى تصوراتهم للإمكانيات التنافسية لشركاتهم.

توصلت هذه الدراسة إلى أنه كلما كان التزام الشركات المدروسة بالحوكمة المؤسسية أقوى، كلما تمتعت بتنافسية أكبر، كما أن العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وبتنافسية الشركة تكون أقوى عندما يتم تقييم الحوكمة المؤسسية بمختلف أبعادها بدل بعد واحد، فضلا على أن مبادئ الحوكمة المؤسسية متداخلة وبالتالي من المناسب أكثر دراستها بشكل جماعي.

دراسة (Jinarat & Quang, 2003) بعنوان:

2. "The Impact of good governance on

بالتكاليف، المواصفات العالمية للجودة، وإدارة الجودة الشاملة المبنية على حاجات ورغبات الزبائن وما يقابلها من جودة في وظائف المؤسسة والإبداع، ومؤشرات مالية مثل الربحية، والتمويل المناسب، والإنتاجية ومعدل دوران الأصول.

6. دراسة (شرقي مهدي، 2006) بعنوان: "عمل ودور مجالس الإدارة: حالة المؤسسات الجزائرية".

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على طبيعة مجالس الإدارة على المستويين الوطني والعالمي وتقييم أدائها ودوافع تجديدها، كما هدفت هذه الدراسة إلى تقييم التشريع الجزائري فيما يخص القوانين التي تحكم سير المؤسسات الاقتصادية و مجالس إدارتها بما في ذلك تقييم مختلف الإصلاحات في مجال حوكمة المؤسسات.

وتوصلت الدراسة إلى أن حجم وتركيبية مجلس الإدارة تختلف باختلاف النماذج الدولية، فالدول الأنجلوسكسونية تعتمد على مجلس إدارة واحد، في حين أن ألمانيا واليابان تعتمدان مجلسين أحدهما تنفيذي وآخر إشرافي، وهذه الصيغة الأخيرة تستجيب أكثر لخصائص المؤسسات الاقتصادية العمومية، أما بالنسبة للمؤسسات الجزائرية فإنها تعاني مشاكل حوكمة المؤسسات، وبالخصوص ما يتعلق بمجالس إدارتها إذ أن أغلبيتها لا يوجد فيها فصل بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي كما أن القوانين المنظمة لعمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لم تواكب التطورات في مجال الحوكمة، ودائما كانت مشكلة المؤسسات في الأجهزة المسيرة لها.

ب. الدراسات العربية باللغة الأجنبية:

دراسة (Ziani, 2014) بعنوان:

Le Rôle de l'audit interne dans " l'amélioration de la gouvernance d'entrepris ". Cas entreprises algériennes :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين حوكمة الشركات، وذلك من خلال تصميم استبانة عددها 106 وزعت على عينة مكونة من 49 مؤسسة جزائرية تعمل في مختلف النشاطات. وتم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية منها التكرارات النسبية والمطلقة، إضافة إلى تحليل الارتباط والانحدار.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن التدقيق الداخلي

الدراسة، إضافة إلى استخدام النسب المالية في قياس تنافسية المؤسسات عينة الدراسة من الجانب المالي.

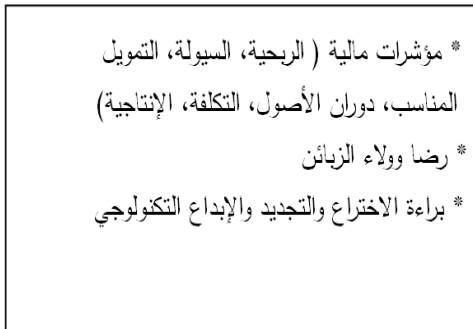
كما تتميز هذه الدراسة عن سابقتها في الجزائر بشمولها قطاعات مختلفة (صناعي، خدمي، وأشغال البناء والطرق) وأنها تمت على مؤسسات اقتصادية عمومية، أي تمت في ظل ظروف وبيئة جزائرية مختلفة عن بيئة الشركات الدولية التي تختلف بطبيعتها عن المؤسسات المدروسة، وأن هذه الدراسة تمت بعد توقيع الجزائر على ميثاق الحوكمة عام 2009، وهذا استكمالاً للإصلاحات التي شرعت فيها الجزائر والخاصة بمؤسساتها منذ الثمانينات.

منهجية الدراسة

شملت الدراسة محورين أساسيين، الأول نظري وفيه تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت على مراجعة المصادر والدراسات العلمية المختلفة ذات الصلة بموضوع الدراسة. أما الثاني فتم استخدام المنهج الإحصائي من خلال تحليل الارتباط والانحدار، حيث اعتمد على جمع البيانات والمعلومات المناسبة لأغراض البحث من خلال تصميم استبيان تضمن الجوانب الرئيسة لمحاوير الدراسة.

نموذج الدراسة: في ضوء عناصر المشكلة والفرضيات المرتبطة بها، يتخذ نموذج الدراسة بمتغيراته المستقلة والمؤثرة على المتغير التابع الشكل التالي :

المتغير التابع: التنافسية



organizational performance after the Asian crisis in Thailand”

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الحوكمة المؤسسية على مستوى المؤسسة والحوكمة على المستوى الوظيفي، واختبار العلاقة بين الحوكمة على المستويين والاداء التنظيمي.

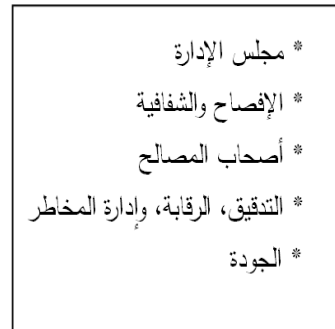
اعتمدت منهجية الدراسة على الاستبانة، حيث تكونت من ثلاثة أقسام يقيس القسم الأول الحوكمة المؤسسية والثاني الحوكمة في المستوى الوظيفي والثالث يقيس أداء المنظمة، وتم توزيعها على عينة مكونة من 112 شركة عامة مدرجة في بورصة تايلاند موزعة على أكثر من 12 صناعة مختلفة.

خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين مفهومي الحوكمة المؤسسية الجيدة والحوكمة الجيدة في المستوى الوظيفي، كما تبين أيضا أن الحوكمة الجيدة في المستوى الوظيفي تؤثر بشكل ايجابي على مستوى رضا الموظفين وعملية الاتصال داخل المنظمة وتحسن عملية صنع القرار وبالتالي على أداء المنظمة الكلي.

مساهمة الدراسة

إن أهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو استخدامها لمجموعة واسعة من المؤشرات الكمية (المالية) والنوعية (غير المالية) لقياس تنافسية المؤسسات عينة

المتغير المستقل: حوكمة المؤسسات



شكل (1)
نموذج الدراسة

المصدر: من إعداد الباحث بناء على فرضيات الدراسة .

وتجدر الإشارة إلى أنه لم يتم الاتفاق سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي على تقديم ترجمة دقيقة باللغة العربية لمصطلح Corporate Governance، حيث أعطيت لها عدة تسميات*¹ ذكر منها (مطر ونور، 2007): حوكمة الشركات، حوكمة المؤسسات، والإدارة الرشيدة، والإدارة الحكيمة، والإجراءات الحاكمة، لكن المرادف المقترح له من قبل مجمع اللغة العربية في جمهورية مصر العربية هو حوكمة الشركات، والجزائر بدورها تؤيد استخدام هذا المصطلح، إضافة إلى مصطلح حوكمة المؤسسات، حيث يتم تداولهما بكثرة من طرف الباحثين والأكاديميين والمهنيين الجزائريين.

وقد تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم حوكمة المؤسسات من قبل الباحثين والهيئات والمنظمات الدولية، فعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 2004 بأنها "مجموعة الإجراءات والنظم الإدارية، والقانونية، والمحاسبية، والاقتصادية، والاجتماعية، والأخلاقية التي توجه سلوك المؤسسة، وتحكم العلاقة بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح، ففي إطار حوكمة المؤسسات يتم تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها، والرقابة على الأداء، وينبغي أن يقدم نظام حوكمة المؤسسات الجيد حوافز مناسبة للإدارة لتحقيق الأهداف التي تحقق بدورها صالح المؤسسة وحملة الأسهم وتسهل من عملية الرقابة" (جمعه، 2015).

ويعتبر هذا التعريف الأكثر شمولاً، كونه يغطي أبعاد مختلفة لنشاط المؤسسة إدارية، وقانونية، ومحاسبية، واقتصادية، واجتماعية، وأخلاقية. ويتضمن المفاهيم والإجراءات والأهداف والحوافز، والإدارة والرقابة، كما يأخذ بعين الاعتبار اهتمامات ومصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة بحوكمة المؤسسات (الإدارة، ومجلس الإدارة، والمساهمين، وأصحاب المصالح)، فضلاً على أنه يركز على الاستخدام الفعال للموارد، والأداء التنافسي للمؤسسة.

2. مفهوم تنافسية المؤسسة

¹ توجد عدة ترجمات وتسميات للمصطلح الإنجليزي منها: حوكمة الشركات، حوكمة المؤسسات، الإدارة الرشيدة، الإدارة الحكيمة، حكمانية الشركات، حكم الشركات، التحكم المؤسسي، الحوكمة المؤسسية، الحاكمة المؤسسية، التحكم في المنشأة، والإجراءات الحاكمة.

انطلاقاً من نموذج الدراسة يتبين أنه تم العلاقة بين حوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية، وتنافسيتها من خلال نموذج انحدار متعدد، تحدد متغيراته المستقلة والتابعة كمايلي: **المتغير المستقل:** ويضم حوكمة المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية بولاية سكيكدة، والتي تم التعبير عنها من خلال أربعة مؤشرات فرعية هي: مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، دور أصحاب المصالح، والتدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، والتي تم قياسها بواسطة استبانته تضم 42 فقرة موزعة على المؤشرات الأربعة على التوالي (11 استبانته للمؤشر الأول، 8 استبانته للمؤشر الثاني، 10 استبانته للمؤشر الثالث، و13 استبانته للمؤشر الرابع).

المتغير التابع: ويضم تنافسية المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية بولاية سكيكدة، والتي تم التعبير عنها من خلال مؤشرات كمية مالية، تم قياسها باستخدام مجموعة من النسب المالية (نسب الربحية، نسب الهيكل المالي، نسب السيولة، دوران الأصول، والإنتاجية) للفترة (2010-2013) وهي فترة اعتماد المؤسسات الجزائرية للنظام المحاسبي المالي في إعداد قوائمها المالية في محاولة للتوافق مع معايير المحاسبة الدولية، ومؤشرات نوعية غير مالية تضم رضا وولاء الزبائن، الجودة، براءة الاختراع والتجديد والإبداع التكنولوجي، تم قياسها باستخدام استبانته تضم 14 فقرة موزعة على المؤشرات النوعية السابقة.

الإطار النظري للدراسة

1. مفهوم حوكمة المؤسسات

يجمع كثير من الباحثين على أن حوكمة المؤسسات ترتكز على إطار تشريعي، مؤسسي، تنظيمي، وسلوكي يعمل على إدارة العلاقات بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين وأصحاب المصالح (الموظفين، الزبائن، الموردين، الحكومة، والمجتمع المحلي بصفة عامة) وذلك في ظل وجود مصالح متعددة ومتضاربة، والتي تنشأ عنها صراعات يمكن أن تضيق على المؤسسة فرص تحسين مستويات أدائها وتدعيم مركزها التنافسي هذا من جهة، والبحث عن آليات مناسبة لتوجيه ورقابة عمل المؤسسة، وكذا آليات التوفيق بين مختلف المصالح من جهة ثانية (Pérez, 2003).

وفي نفس السياق اعتبر (القطب، 2012) أن نجاح المنظمات مستقبلا سوف يعتمد على إيجاد نماذج جديدة للميزة التنافسية، طالما أن النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع، وأن تحقيق الميزة التنافسية سيتولد عنه وبشكل ضمني أو مباشر أداء متفوق في عدد من المقاييس والأبعاد، كما أنها تعمل على خلق القيمة للمؤسسة ولزبائنها. وتلخيصا لما سبق اعتبر (محمد وشكري، 2013) أن الميزة التنافسية تأخذ أبعاد عديدة منها:

- **بعد التكلفة:** وهي تقديم منتجاتها وخدماتها بتكلفة أقل من المنافسين، حيث يمكن تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام العقلاني والفعال للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلا عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والخدمات والإبداع في تصميم المنتجات وتقنيات العمليات؛
- **بعد الجودة:** وتشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات وخدمات تتلاءم مع احتياجات الزبائن الذين يرغبون في الحصول على المنتجات والخدمات بالخصائص التي تلبي حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم؛
- **بعد المرونة:** وهي الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن، مما يعني تغيير أداء العمليات وكذا تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي: مرونة المنتج، مرونة المزيج، مرونة الحجم، ومرونة التسليم؛
- **بعد التسليم:** يشمل ثلاثة أسبقيات تتعلق بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، وسرعة التطوير، مما يستلزم التركيز على خفض الفترات الزمنية، والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن؛
- **بعد الإبداع:** وهو عمل ذهني يقوم به الفرد باستخدام قدراته للوصول إلى أفكار جديدة أو استعمالات غير مألوفة أو تقصير خبرات محدودة إلى ملامح مفصلة. وفي إطار سعيها لترسيخ مقومات نظام حوكمة المؤسسات، وبناء إطار تشريعي وتنظيمي وسلوكي سليم وفعال لنظام الحوكمة يساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويحسن من مستويات أدائها، ويدعم مركزها

رغم البحوث والدراسات المقدمة من قبل المفكرين والباحثين من أجل إعطاء تعريف محدد لمصطلح التنافسية، إلا أن هذا الأخير بقي مفهوما مبهما ولم يوضح بصورة جلية، وخير دليل على ذلك أننا لا نجد في القواميس، فحسب الباحث **غول**، فالتنافسية هي محصلة مجموعة من القوى والتي من خلال التكامل فيما بينها سواء داخل أو خارج المؤسسة تحدد لنا خصائص نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية، وأن مصطلح التنافسية ينصرف إلى المنتج والأسواق، المؤسسة والاقتصاد (غول، 2006).

وعلى هذا الأساس، يمكن إعطاء تعريف شامل للتنافسية بأنها قدرة المؤسسة على الصمود أمام منافسيها محليا وعالميا والتفوق عليهم في ظل العولمة الاقتصادية وافتتاح الأسواق العالمية، وهذا بإتباع استراتيجيات مناسبة تمكنها من بلوغ أهدافها المسطرة من نمو وبقاء واستمرار، وتمكنها أيضا من اكتساب مكانة رائدة في السوق. ويتم التعبير عنها من خلال مجموعة متكاملة من المعايير الكمية المالية مثل الربحية، التمويل المناسب، التكلفة، الإنتاجية، ودوران الأصول، والمعايير النوعية غير المالية مثل الجودة، رضا وولاء الزبائن، التنوع والتجديد والابتكار (Ho, 2005)، وهذا ما يحتم على المؤسسة اكتساب مزايا تنافسية داخلية وخارجية، وترشيد استغلال مواردها المتاحة، وخاصة تنويع مصادر تمويلها والاهتمام بدور الإبداع التكنولوجي، بما يعزز من قدرتها التنافسية (حجاج، 2007).

وعليه، فإن أي مؤسسة لابد أن تهتم بمركزها التنافسي سواء من أجل حمايته والمحافظة عليه، أو من أجل تطويره أو تدعيمه، وهذا ما يتطلب منها اكتساب مزايا تنافسية متنوعة. ومن هذا المنطلق برز مفهوم الميزة التنافسية كوسيلة للتفوق والتميز عن المنافسين، حيث بدأ هذا المفهوم في الانتشار على نطاق واسع بين الشركات الأمريكية في سنوات الثمانينات، وخاصة بعد ظهور كتابات "مايكل بورتر" (Michael Porter)، إذ اكتسى هذا المفهوم مكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة، وتم تعريفها بناء على ذلك بأنها "العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة مع المنافسين" (خليل، 2009).

نظام حوكمة جيدة سواء حجمه ومهامه، وتركيبته أو مكافآت أعضاء مجلس الإدارة. فأكدت الباحثة (يونسي وآخرون، 2007) أن كفاءة مجلس الإدارة تكون تابعة لحجمه، حيث وجد أن الأحجام الصغيرة للمجالس تسهم في تحسين مستويات عملهم مقارنة بالمجالس ذات الأحجام الكبيرة التي يمكن أن تكون أرضية ملائمة لنمو النزاعات حول المصالح وغير ملائمة في نفس الوقت للمشاركة في قرارات المجلس، وهذا في المؤسسات التي يكون غالبية أعضاء مجالس إدارتها من المديرين التنفيذيين.

في حين يرى (Peter and others, 2003)، أن المجلس الذي يحتوي على عدد كبير من الأعضاء، يكون أداءه أفضل، بحيث أنه يتيح لمجلس الإدارة القيام بمهامه ومسؤولياته بفعالية أكبر، كما أنه يتيح الفرصة لتوفير الخبرات والمهارات اللازمة لتحسين الأداء. إلا أن دراسة (Jinarat & Quang, 2003) توصي بضرورة تخفيض عدد أعضاء مجلس الإدارة، كون أن المجلس الذي يحتوي على عدد كبير من الأعضاء يكون أداءه غير فعال ولا يوجد تنسيق بين أعضائه، مما يعقد عملية اتخاذ القرارات. وفي هذا السياق كذلك أضاف (الفضل، 2015) أنه من الحكمة الاهتمام بعدد مجلس الإدارة وجعله لا يتجاوز سبعة أفراد في أحسن الأحوال من أجل ضمان قيامه بعمله بكفاءة وفاعلية، وأن هذه الأخيرة تقل في حالة تجاوز عدد أعضاء المجلس سبعة أو ثمانية أشخاص.

كما يجب أن يكون مجلس الإدارة قادراً على ممارسة الاجتهاد والحكم الشخصي الموضوعي المستقل على شؤون المؤسسة، وهذا ما يتطلب مراعاة التوازن في تشكيلة مجلس الإدارة من خلال تعيين عدد كاف من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين والقادرين على ممارسة الحكم والاجتهاد الشخصي، حيث يرى (حمادي، 2011) أنه في حال سيطرة المديرين التنفيذيين على الأغلبية في مجلس الإدارة، فإن هذا الأخير سيجاول استغلال هذه السيطرة لتعظيم مصالحه الخاصة على حساب مصالح الملاك وأصحاب المصالح الأخرى، وعلى العكس من ذلك فإن ارتفاع نسبة أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين دليل على استقلالية هؤلاء الأعضاء، الأمر الذي يؤثر إيجاباً على جودة المراجعة الخارجية، حيث أن الأعضاء المستقلين يساهمون في تحقيق فعالية رقابة مجلس الإدارة ويؤثرون في القرارات المرتبطة

التنافسي قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية) (Organisation For Economic Cooperation and Development) في عام 2004 بتطوير وتحديث مجموعة المبادئ التي كانت اقترحتها في عام 1999 وقد تمثلت هذه المبادئ فيما يلي (OECD, 2004):

المبدأ الأول- الحفاظ على حقوق المساهمين وتحقيق العدل والمساواة بينهم: أي أن تحرص إدارة المؤسسة على احترام حقوق المساهمين أغلبية وأقلية، محليين وأجانب، وكذا مساعدتهم في ممارسة هذه الحقوق بفعالية، وأن تقوم بتشجيعهم على حضور اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين، مع توفير الفرص الملائمة لهم لتقديم الاقتراحات بخصوص الواقع الحالي للمؤسسة وخططها المستقبلية أيضاً (Goergen, 2012).

المبدأ الثاني- الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح: أي المحافظة على مصالح الفئات الأخرى (من غير المساهمين) ممن لهم علاقة بالمؤسسة أمثال: الدائنين، والموظفين، والزبائن، والموردين، والدولة، والمجتمع المحلي.

ولهذه الفئات جميعها مصلحة بنجاح المؤسسة واستمراريتها، إذ أن مصالحهم تتعرض للضرر في حالة فشل المؤسسة أو إفلاسها. لذا من الضروري على إدارة المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار حقوق أصحاب المصالح التي وضعها القانون أو التي أنشأت من خلال اتفاقيات متبادلة، والعمل على تشجيع التعاون النشط والفعال بين إدارة المؤسسة وبينهم من خلال قنوات اتصال فعالة توفر لهم من خلالها معلومات شفافة تمكنهم من الوقوف على الوضع المالي للمؤسسة وفرصها المستقبلية في دعم مركزها التنافسي، وفي تحقيق النمو وضمان البقاء والاستمرار (كلبونة، 2008).

المبدأ الثالث- مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة: في إطار حوكمة المؤسسات يجب على أعضاء مجلس الإدارة بذل العناية الواجبة بهدف تحقيق أفضل مصلحة للمؤسسة والمساهمين وأصحاب المصالح.

ويلعب مجلس الإدارة دور محوري في المؤسسة، كون أن الأداء المالي والاقتصادي للمؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على القرارات التي يتخذها هذا المجلس، وهذا انطلاقاً من الخصائص الأساسية التي يجب توافرها فيه والتي يؤكد عليها

التي يراها مناسبة ومتفقة مع أهدافه، وهو ما يضعف دور المجلس وفاعليته في الرقابة على المديرين، مما ينعكس سلبا على أداء وتنافسية المؤسسة. وهو ما أكدته العديد من الدراسات أين اعتبرت أن المؤسسات التي تفصل بين وظيفتي المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة تتمتع بأداء مالي يفوق الأداء المالي للمؤسسات التي تجمع بين الوظيفتين، وذلك وفقا لمجموعة من المؤشرات هي العائد على حق الملكية، العائد على الاستثمار، وهامش الربح (شريقي، 2006).

إضافة لما سبق فقد تناولت دراسة (أحمد، 2013) العلاقة بين هيكل مجلس الإدارة ووقوع الأزمات المالية، وتوصلت إلى أن نسبة الأعضاء الخارجيين في مجلس الإدارة تؤثر عكسيا على إمكانية تعرض المؤسسة لأزمات مالية، وبالتالي فإنه يمكن القول إن المجلس الذي يسيطر عليه أعضاء داخليين قد يفسر تعرض المؤسسة لأزمات مالية، فضلا على أن معدل دوران الرئيس المدير التنفيذي للمؤسسات التي تعاني من أزمات مالية يكون أعلى إذا كانت نسبة الأعضاء الخارجيين أعلى، أما إذا سيطر الأعضاء الداخليين على مجلس الإدارة فإنه يقل احتمال تغيير الرئيس المدير التنفيذي، كما يتميز الدور الإشرافي للجنة المراجعة بالضعف في المؤسسات التي تعرضت إلى أزمات مالية، وذلك نتيجة قلة اجتماعات لجنة المراجعة، وقلة أعضاء لجنة المراجعة ذوي الخبرة المالية، وبالتالي فإن فعالية هيكل الحوكمة معبر عنها بارتفاع نسبة الأعضاء الخارجيين في مجلس الإدارة، وزيادة معدل دوران المديرين التنفيذيين، وتفعيل دور لجان المراجعة، مما يؤدي إلى تلافي حدوث الأزمات المالية.

في حين يرى الباحث (هيسيل، 2003) أنه بالرغم من أن كافة أعضاء مجلس الإدارة يتحملون مسؤولية أعمال الشركة، فإن الدور المستهدف لأعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين هو القيام بالتقييم المستقل لأداء التنفيذيين مع تحملهم في نفس الوقت المسؤولية الناتجة عن الصلاحيات الممنوحة لهم مع التنفيذيين، لذا فإن فعالية مجلس إدارة المؤسسة تتوقف على مدى قدرة أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين على الموازنة بين ضغوط مساهلة المديرين عن

بأختبار مراجعين خارجيين ذوي جودة عالية، وكل ذلك يصب في مصلحة المؤسسة والمساهمين ومختلف أصحاب المصالح الأخرى.

وفي هذا الصدد أيضا أكد الباحث (سليمان، 2006) أن وجود مجلس إدارة مستقل يضمن التزام المؤسسة أكثر بحماية حقوق المساهمين، وبالتالي العمل على زيادة صافي الأرباح وتعظيم قيمة المؤسسة في الأجل الطويل، بالإضافة إلى تأكيد المجلس على المحاسبة والمساءلة بالموازاة مع وضع الخطط الإستراتيجية والتشغيلية، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على تحسين الأداء وإنتاج الثروة. وفي نفس السياق كذلك أشار الباحث (سليمان، 2008) إلى الدور الذي يلعبه أعضاء الإدارة المستقلين في تكوين مجلس إدارة فعال له دور رقابي فعال على باقي أعضاء المجلس التنفيذيين، وذلك من خلال احتواء تركيبته على عضوين مستقلين وأكثر، وأثلث أعضاء المجلس، على اعتبار أن العدد ذو الأغلبية شرط أساسي لتدعيم السلطات الإشرافية للأعضاء غير التنفيذيين على باقي الأعضاء التنفيذيين. وهو ما ذهب إليه أيضا الباحث (الفضل، 2015) أين اعتبر أن خاصية استقلالية مجلس الإدارة تتجسد من خلال بعدين أساسيين، البعد الأول: عدد الأعضاء الخارجيين، والذين غالبا ما يكونون أكثر حرصا من المديرين التنفيذيين على حقوق المساهمين، وكذلك انطلاقا من سعيهم الحثيث إلى تحسين سمعتهم المهنية فيما يتعلق بقدراتهم وخبراتهم في الرقابة على القرارات الإدارية. أما البعد الثاني فيتمثل في فصل الأدوار الرئيسة بين رئيس مجلس الإدارة والمدير العام (المدير التنفيذي)، حيث ينظر المساهمون والمعنيون بالحوكمة إلى هذا البعد على أنه وسيلة فاعلة لخفض تكاليف الوكالة وتحسين تنافسية وأداء المؤسسة، وذلك لخضوع أداء المديرين لرقابة رئيس مجلس الإدارة وأعضائه، وهو ما يدفع المديرين إلى تحسين أدائهم والارتقاء به إلى أهداف المساهمين، وذلك لضمان بقائهم واستمرارهم في الوظيفة والحصول على المكافآت المتوق عليها.

أما في حال دمج الدورين، فإن دمج دور المدير العام بدور رئيس مجلس الإدارة سيجعل المؤسسة تحت إدارة شخص واحد وسيسمح هذا الوضع لذلك الشخص بالسيطرة على المعلومات المتاحة عن أنشطة المؤسسة ويقدمها إلى مستخدميها بالطريقة

المكافآت والتعويضات لأعضاء مجلس الإدارة، وعلى إدارة المؤسسة أن تراعي في إعداد هذه المعلومات والإفصاح عنها المعايير المحاسبية العالية الجودة وكذا التشريعات المحلية ذات العلاقة، ولضمان عنصر المصداقية في تلك المعلومات يجب أن يتم تدقيقها سنويا من قبل مدقق حسابات مستقل وكفاء ومؤهل من أجل تقديم تأكيد خارجي وموضوعي إلى مجلس الإدارة، وأن يكون المدقق الخارجي عرضة للمساءلة من قبل المساهمين (الهنيني، 2004).

ويرى الباحث (Shuli, 2011) أن الإفصاح والشفافية إحدى الركائز الأساسية لحوكمة المؤسسات ولها دور فاعل في إحكام الرقابة على إدارات المؤسسات لمنعها من إساءة استعمال سلطتها وحثها على حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح وتحسين أدائها تنافسياتها وممارستها المحاسبية وتوفير الشفافية في التقارير المالية، وهو ما يجنبها الوقوع في الغش والتلاعب.

ويعتبر (حماد، 2007) أن وجود نظم إفصاح قوية تشجع على الشفافية الحقيقية سمة أساسية من سمات أساليب متابعة المؤسسات المستندة إلى قوى السوق، وهي أيضا على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لقدرة المساهمين على ممارسة حقوقهم التصويتية وممارسة حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة، وتشير تجارب الدول التي توجد بها أسواق أسهم ضخمة ونشطة لحقوق الملكية إلى أن الإفصاح يمكن أن يكون أيضا أداة قوية للتأثير على سلوك المؤسسات وحماية المستثمرين. وفي هذا الصدد يؤكد الباحث (بلبع، 2016) أن الإفصاح والشفافية يساعد على خلق الثقة بين المستثمرين المحتملين وإقناعهم بدعم مشروعات المؤسسة وهم على يقين بأن أموالهم سوف يتم استخدامها بحكمة، كما تحمل مجلس إدارة المؤسسة المسؤولية الكاملة عن تصرفاته.

ويضيف الباحث (سليمان، 2006) أن نظم الإفصاح القوية تساعد على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على الثقة في أسواق رأس المال، وعلى النقيض فإن ضعف الإفصاح والممارسات غير الشفافة يمكن أن يساهم في انتشار السلوكيات غير الأخلاقية وفي التأثير على نزاهة السوق وبتكلفة ضخمة ليست بالنسبة للمؤسسة ومساهميها فحسب بل للاقتصاد ككل، ويطلب المساهمون والمستثمرون المحتملون

أدائهم، وبين متطلبات عدم التدخل في أدوار المديرين. كما يجب أيضا مراعاة عنصر النوعية من خلال ضرورة امتلاك أعضاء مجلس الإدارة للمهارات والكفاءات التي تؤهلهم للتعامل مع الجوانب المختلفة للنشاط، ومن خلال قدرتهم على اتخاذ القرارات الرشيدة، وقدرتهم على متابعة ومساءلة إدارة المؤسسة أمام المساهمين (مطر، 2009).

كما تعتبر المكافآت عامل محفز للمديرين للعمل لصالح المساهمين، وفي هذا أشار الباحث (الفضل، 2007) أن امتلاك الإدارة لجزء من رأس مال المؤسسة سيحفزها أكثر نحو اختيار الأنشطة التي تعظم ربحيتها، وبالتالي فمصلحة الإدارة في هذه الحالة تتمثل في العائد الذي ستحصل عليه في شكل توزيعات أرباح، وكذا ما سبترتب على تلك التوزيعات من ردود فعل ايجابية عند المتعاملين في سوق الأوراق المالية التي ستعكس بدورها على أسعار أسهم المؤسسة.

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من الرقابة والمتابعة لنشاط الإدارة التنفيذية، يجب وضع هيكل تنظيمي يوضح خطوط السلطة والمسؤولية وقنوات الاتصال، مع ضرورة تصميم نظام فعال للرقابة الداخلية يوضح مهام الرقابة المالية والإدارية وإجراءات الضبط الداخلي، وكذا أساليب أدوات تقييم المخاطر بأنواعها: المالية، والتشغيلية، ومخاطر الأعمال، والمخاطر الطارئة. إضافة إلى نظم محاسبية ومالية فعالة قادرة على توفير المعلومات المالية المناسبة لإعداد التقارير الداخلية والخارجية، كما تتم عادة الاستعانة بتقارير لجان التدقيق وقسم التدقيق الداخلي، وكذا أعمال وتقارير المدقق الخارجي الذي يتوجب على مجلس الإدارة أن يوفر له عنصر الاستقلالية (خليل والعشماوي، 2008).

المبدأ الرابع- الإفصاح والشفافية: يعد عنصر الإفصاح والشفافية من أهم الركائز التي يقوم عليها نظام الحوكمة، وذلك لأهميته القصوى في تمكين إدارة المؤسسة من تحقيق التوازن المستهدف بين مصالح إدارتها ومساهميها والأطراف الأخرى ذات المصلحة، من خلال توفير لهم معلومات ذات نوعية تساعدهم في ترشيد قراراتهم.

وقد أولت قوانين الشركات وقوانين أسواق المال أهمية بالغة للإفصاح والشفافية، فنصت على المعلومات الهامة والجوهرية التي يجب الإفصاح عنها كالتائج المالية والتشغيلية، سياسات

البيانات المالية للشركات المساهمة يعكس إيجاباً على نظام حوكمة المؤسسات ومن ثم يؤدي إلى توفير عنصر الكفاءة لأسواق المال.

والإفصاح والشفافية له أثر إيجابي على الأداء المالي للمؤسسة وفي استقطاب الاستثمار، فالإفصاح المناسب والعدل والكاف عن معلومات صحيحة ذات نوعية سيؤدي إلى ترشيد قرارات مستخدمي المعلومات، غير أنه لا يتوقع من المؤسسات أن تفصح عن المعلومات التي قد تسبب لها خطراً أو تؤدي إلى الإضرار بمراكزها التنافسية ما لم يكن مثل هذا الإفصاح لازماً لتوفير المعلومات الكاملة لاتخاذ القرارات الاستثمارية ولتجنب تضليل المستثمرين (مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2004). وفي سبيل تبيين أهمية مبدأ الإفصاح والشفافية أوجدت عدة آليات لتعزيز العمل بهذا المبدأ، منها المساءلة والمحاسبة، والالتزام بتطبيق معايير المراجعة والمحاسبة، والتأكيد على دور التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي.

وفي هذا الصدد تنص معايير التدقيق الدولية على ضرورة التزام أعضاء مجلس الإدارة والتفزيون على وجه الخصوص، وكذا مدققي المؤسسة الداخليين والخارجيين بأخلاقيات المهنة أثناء ممارستهم للمهام الموكلة لهم، من خلال تحليهم بالاستقامة والأمانة، والنزاهة والموضوعية، والسرية والمصداقية، والكفاءة والمسؤولية والمساءلة (المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، 2013 Arab Society of Certified Accountants ASCA).

وقد أشار الباحث (جمعه، 2004) أن التدقيق الداخلي يساعد في حماية أموال المؤسسة وضمان سلامة الخطط الإدارية الموضوعية من خلال دقة البيانات التي تستخدمها الإدارة في توجيه السياسة العامة للمؤسسة والمساهمة في إدخال تحسينات على الأساليب الإدارية والرقابية المعتمدة. وهو ما أكده الباحث (ZIANI, 2014)، أين تناول مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تحسين حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، واعتبر أن تحقق ذلك مرتبط بمدى مساهمة التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية، وقدرته على تسبير المخاطر والتحكم بها، والحد من عدم تماثل المعلومات وكذا ضمان حماية حقوق أصحاب المصالح.

الحصول على معلومات منتظمة تتسم بدرجة عالية من المصداقية والقابلية للمقارنة مع المعلومات الأخرى المناظرة وبدرجة التفصيل والوضوح الكافية التي تمكنهم من تقييم مدى كفاءة الإدارة، كما تمكنهم من اتخاذ قرارات رشيدة مستندة إلى المعلومات الكافية، فعدم كفاية هذه الأخيرة وعدم وضوحها تعوق قدرة الأسواق على العمل، كما أنها قد تسفر عن ارتفاع تكلفة رأس المال وعن سوء تخصيص مواردها المختلفة، وهو ما يؤثر على تنافسية المؤسسة.

بالإضافة إلى ماسبق يساهم الإفصاح والشفافية في تحسين مستويات تفهم الجمهور لهياكل وأنشطة المؤسسة، علاوة على تفهم سياسات المؤسسات وأدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية والأخلاقية وعلاقة المؤسسات بالمجتمعات التي تعمل خلالها.

كما أن حرص المؤسسة على توفير إفصاح اختياري إضافة إلى الإفصاح الإلزامي يعزز من نظام حوكمة المؤسسات، ففي ظل الاقتصاد القائم على المعرفة، تبرز أهمية الإفصاح عن معلومات الموارد البشرية والذي يدخل ضمن إطار الإفصاح الاختياري بالنسبة لمختلف الأطراف المهتمة بالمؤسسة، حيث أن احتواء التقارير المالية على معلومات كمية حول هذه الموارد سيوفر للإدارة الهدف والمعيار، إذ تسعى الإدارة هنا إلى تعظيم قيمة الموارد البشرية من خلال استغلالها بشكل أمثل من أجل الوصول إلى أقصى إنتاجية لها، ويكون معيار كفاءتها في هذا المجال هو مقدار التغير في قيمة هذه الموارد من فترة مالية إلى أخرى (زويلف، 2014). وتشير الدراسات أن ثلثي 250 شركة في العالم تقوم بإصدار تقرير مرفق بتقاريرها المالية يتضمن معلومات حول مواردها البشرية من أجل بيان القيمة الكلية للمؤسسة، لأن الإفصاح عن هذه الموارد يعكس احتمالات الربحية والأداء المستقبلي والتنافسية (Hansen, 2007).

وقد أثبتت دراسات بعض الباحثين أمثال (Castellano, 2002) أن حرص المؤسسة على توفير إفصاح اختياري يعزز ثقة الجمهور بالمؤسسة وينعكس إيجاباً على سمعتها وقيمتها السوقية، ومن ثم على أسعار أسهمها في أسواق المال، مما يعزز ويدعم تنافسياتها، أما الباحث (prowse, 1997) فقد كشف في دراسة له أن الإفصاح الاختياري الموفر في

- قياس درجة الخطورة واحتمال حدوث الحادث وتقدير حجم الخسارة؛
- اختيار أنسب وسيلة لإدارة المخاطر حسب درجات الأمان والتكلفة اللازمة.

كما يتعين أن لا تتجاوز حدود مسؤولية المؤسسة عند مجرد الحفاظ على حقوق الملاك فقط، بل أن تمتد حدود هذه المسؤولية لتشمل الوفاء بالتزاماتها الاجتماعية تجاه البيئة التي تعمل فيها، وعليه فإن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تترتب عليها مجموعة من الواجبات تجاه المجتمع، وذلك بأن تساهم في تنميته وتطويره عن طريق توفير الفرص المناسبة لتوظيف العمالة بقدر يساهم في مكافحة البطالة، وبأن تضحي بجزء من أرباحها لتدريب العاملين فيها، وتوفير الخدمات الصحية لهم، وأن تساهم في مكافحة التلوث وتجميل البيئة، أو في تقديم الهبات والتبرعات للجمعيات الخيرية ومؤسسات النفع العام، مع السعي الدائم لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها (القرني، 2014).

ويرتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية بزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات، فهذه الأخيرة تحرص على بناء صورة ذهنية حسنة في أذهان جميع الأطراف المتعاملة معهم، على اعتبار أن المسؤولية الاجتماعية ترتبط بعدد من القيم الإنسانية والمعايير السامية كالتكافل والإحساس بالوطنية تجاه كل من له علاقة بالمؤسسة سواء كان موظفاً أم مساهماً أم مالكاً أم زبوناً أم فرد من المجتمع... الخ، ولهذا فإنه متى ما زادت المؤسسة الاقتصادية في فهم وإعطاء أهمية وقيمة لذلك المفهوم زاد نجاح ونمو واستمرارية وتنافسية هذه المؤسسة الاقتصادية (محمد و شكري، 2013).

ومما سبق ينبغي أن الممارسات السليمة للحوكمة ستساعد المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات، ودعم الأداء الاقتصادي والمالي، والقدرة على المنافسة في المدى الطويل. وذلك من خلال (يحيوي و بوحديد، 2015):

- مساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تطوير إستراتيجية سليمة للمؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة؛
- التأكيد على الشفافية في معاملات المؤسسة وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة؛
- تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح؛
- زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي

أما التدقيق الخارجي فهو يعمل على تقليص أو القضاء على التعارض بين مصالح الإدارة والمساهمين، كما أنه يقضي على عدم تماثل المعلومات التي تحتويها القوائم المالية، فالمدقق الخارجي يضيف ثقة ومصداقية على المعلومات المحاسبية والمالية من خلال المصادقة على القوائم المالية التي تعدها المؤسسة وذلك بعد فحصها ومراجعتها والتأكد من صحتها، مع إعداد تقارير مفصلة ترفق بالقوائم المالية (solomon, 2007).

إضافة إلى هذا تعتبر الرقابة الداخلية بمثابة خط الدفاع الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة وكافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة بصفة عامة، إذ تعد بمثابة أداة لتحقيق كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية في المؤسسة من خلال ضمان حسن استغلال الموارد المتاحة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء التنافسي للمؤسسة، وهذا ما أكدته الباحثة (كفوس، 2010) بأن البيئة الرقابية التي تمثل أحد مقومات نظام الرقابة الداخلية لها تأثير على أداء المؤسسات، وأن وجود نظام فعال ومتين للرقابة الداخلية ضرورة لنجاح المؤسسات، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار في خضم المنافسة الحادة التي تميز بيئة الأعمال.

كما أن عملية إدارة المخاطر لها أثر على قيمة المؤسسة وأدائها، فهذه العملية تتطلب التعامل مع المخاطر الحالية والمستقبلية من أجل التقليل من آثارها السلبية، بما يؤدي إلى بث الثقة والطمأنينة لدى المساهمين وأصحاب المصالح، وهذا انطلاقاً من جملة من المهام منها (Institute of Internal Auditors IIA, 2009):

- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر مع إعداد سياسة وهيكل للمخاطر داخليا لوحدات العمل والعمل على إنشاء بيئة ملائمة؛
- التعاون على المستوى الاستراتيجي والتشغيلي فيما يخص إدارة المخاطر؛
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصالح؛
- اكتشاف المخاطر الخاصة بكل نشاط اقتصادي؛
- تحليل كل خطر على حدى ومعرفة طبيعته، ومسبباته وعلاقته بالأخطار الأخرى؛

المناسب؛

- زيادة قيمة المؤسسة؛
- تخفيض مخاطر الأزمات المالية.

الإطار التطبيقي للدراسة

للتأكد من مدى صلاحية الاستبيان ووضوح أسئلته، تم إخضاعه لاختبار الموثوقية من الناحية العملية والإحصائية إذ بعد عرضها على عينة من الأساتذة المحكمين، ومجموعة من الأفراد المشمولين بعينة البحث تم الأخذ بملاحظاتهم وأجريت التعديلات المطلوبة بناء على توزيع 10 استبيانات تجريبية، كما تم إجراء اختبار الثبات على الاستبيان بحساب معامل ألفا كرونباخ وقد بلغ حوالي 85 % مما يدل على درجة ثبات عالية. كما هو موضح في الجدول رقم (1)

جدول (1)

معامل الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

معامل الثبات ألفا كرونباخ	متغيرات الدراسة
0.351	مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة
0.496	الإفصاح والشفافية
0.719	أصحاب المصالح
0.681	التدقيق، والرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر
0.896	تنافسية المؤسسة
0.848	معامل الثبات الكلي للاستبيان

وقد تم الاعتماد على الرزمة الإحصائية SPSS في عملية التحليل واختبار الفرضيات، حيث استخدمت المؤشرات الإحصائية التالية:

- التكرارات المطلقة والنسبية لتبيين كيفية توزيع الاستبيانات على عينة الدراسة؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل تحليل متغيرات الدراسة؛
- تحليل الارتباط والانحدار من أجل إبراز طبيعة

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

إضافة إلى ما سبق فقد تم حساب بعض مؤشرات الأداء المالي باستخدام أهم النسب المالية (الربحية، السيولة، الهيكل المالي، ودوران الأصول) للمؤسسات عينة الدراسة .

مجتمع الدراسة وعينتها: يتكون مجتمع الدراسة من موظفي (عضو مجلس إدارة، مدير تنفيذي، رئيس دائرة المحاسبة والمالية، ومدقق داخلي) لست مؤسسات عمومية اقتصادية استراتيجية بولاية سكيكدة في قطاعات مختلفة، أما عينة الدراسة فشملت الموظفين ذوي الخبرة الكافية من الفئات السابقة الذكر، والذين شغلوا أو مازالوا يشغلون أحد الوظائف السابقة الذكر، كما تم التركيز على المؤسسات التي لديها قسم تدقيق داخلي، ومجلس إدارة .

وقد بلغ عدد الاستبيانات الموزعة 50، حيث تم استرجاع 42 (نظرا لقلة عدديتها عينة الدراسة، واستفادة بعض فئات عينة الدراسة من التكوين، وإحالة بعضهم على التقاعد)، وبعد فحصها تم استبعاد 7 وذلك لعدم اكتمال الإجابات فيها ليصل عدد الاستبيانات 35. كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2)

عدد الاستبيانات الموزعة والمستلمة والمقبولة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستلمة	عدد الاستبيانات المقبولة
50	42	35
	نسبة الاستبيانات المستلمة إلى الموزعة	نسبة الاستبيانات المقبولة إلى الموزعة
	84 %	83.33 %
	نسبة الاستبيانات المقبولة إلى الموزعة	نسبة الاستبيانات المقبولة إلى الموزعة
	35	84 %

أما توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة فكان كما يلي:

جدول (3)

توزيع الاستبيانات على أفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	أفراد العينة
25.71 %	9	مدير تنفيذي
34.29 %	12	رئيس دائرة المحاسبة والمالية
22.86 %	8	عضو مجلس إدارة
17.14 %	6	مدقق داخلي
100 %	35	المجموع

تحليل النتائج واختبار الفرضيات: من أجل تحليل عبارات كل من المتغير المستقل والمتغير التابع تم الاسترشاد بنتائج تحليل الإحصاء الوصفي (الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية).
تحليل أبعاد حوكمة المؤسسات: لوصف مدى تبني مؤسسات عينة الدراسة للحوكمة قمنا بتقدير كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، ودرجة الانطباق. كما يوضحه الجدول الموالي:

جدول (5)

وصف تنافسية المؤسسات عينة الدراسة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الانطباق
مؤشرات مالية	3.71	0.71	موافق
رضا وولاء الزبائن	3.83	0.66	موافق
جودة المنتجات والخدمات	3.86	0.81	موافق
السعي نحو التجديد والابتكار	3.74	0.78	موافق
الإبداعات التكنولوجية	3.03	1.07	محايد
تنافسية المؤسسات	3.63	0.81	موافق

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الحوكمة

أبعاد الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الانطباق
مجلس الإدارة	3.72	0.28	موافق
الإفصاح والشفافية	3.72	0.32	موافق
أصحاب المصالح	3.71	0.41	موافق
التدقيق، الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر	3.69	0.32	موافق
الإجمالي " العام "	3.71	0.23	موافق

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (5) أن المؤسسات عينة الدراسة تسعى لتحقيق مزاي تنافسية لتدعيم مركزها التنافسي من خلال الاهتمام بصفة أكبر بجودة منتجاتها وخدماتها بمتوسط حسابي قدره 3.86 بدرجة موافق، ثم بتحقيق رضا وولاء الزبائن

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (4) أن بعدي مجلس الإدارة والإفصاح والشفافية لهما نفس قيمة المتوسط الحسابي ويمثلان أكبر قيمة له (3.72) وهو يقع ضمن مجال الموافقة، ولذلك فقد جاء هذين البعدين في المرتبة

يتبين من نتائج الجدول رقم (6) أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد الحوكمة التالية: مجلس الإدارة وأصحاب المصالح والتدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وتنافسية المؤسسات عينة الدراسة إلا أنها متباينة، في حين توجد علاقة ارتباط سالبة بين الإفصاح والشفافية وتنافسية المؤسسات عينة الدراسة. فقيمة معامل الارتباط بين بعد أصحاب المصالح وتنافسية المؤسسات عينة الدراسة قدرت ب 0.415 وهي تعبر عن قوة ارتباط متوسطة، وبما أن مستوى الدلالة 0.007 أقل من مستوى الدلالة النظرية 0.05 فنقول أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين بعد أصحاب المصالح وتنافسية المؤسسات عينة الدراسة.

أما قيمة معامل الارتباط بين بعدي التدقيق ومجلس الإدارة، وتنافسية المؤسسات عينة الدراسة قدر على التوالي: 0.245، 0.142 وهي تعبر عن قوة ارتباط ضعيفة، أما قيمة معامل الارتباط بين الإفصاح والشفافية، وتنافسية المؤسسات عينة الدراسة فقدر -0.05 وهي تعبر عن قوة ارتباط سالبة ضعيفة جدا. وبما أن مستويات الدلالة لأبعاد التدقيق ومجلس الإدارة والإفصاح والشفافية هي على التوالي: 0.078، 0.207، 0.398 أكبر من مستوى الدلالة النظرية 0.05 فنقول أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التدقيق ومجلس الإدارة والإفصاح والشفافية كل على حدى، وتنافسية المؤسسات عينة الدراسة .

2-3-2 تحليل الانحدار: يعطى النموذج التقديري للانحدار للعلاقة بين أبعاد الحوكمة وتنافسية المؤسسات عينة الدراسة حسب نتائج الجدول رقم (7) كما يلي:

$$Y = 2.20 + 0.008X1 - 0.408X2 + 0.611X3 + 0.202X4$$

حيث:

Y: تنافسية المؤسسات عينة الدراسة

X1: مجلس الإدارة . X2: الإفصاح والشفافية.

X3: أصحاب المصالح. X4: التدقيق، والرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر.

بمتوسط حسابي قدره 3.83 وبدرجة موافق، ويليها اهتمامها بالتجديد والابتكار والتنوع في منتجاتها وخدماتها بمتوسط حسابي قدره 3.74 وبدرجة موافق، كما أنها تهتم بدرجة أقل بتحسين مؤشرات المالية مثل الربحية، والحصول على التمويل المناسب، والإنتاجية، وبدوران أصولها، ويتدنية تكاليفها بمتوسط حسابي قدره 3.71 بدرجة موافق، إلا أن المؤسسات عينة الدراسة لا تهتم كثيرا بالإبداعات التكنولوجية، وهذا ما أكدته نسبة 25.7% من أفراد عينة الدراسة، فيما التزم 40% من أفراد عينة الدراسة التزم الحياد عن الإجابة عن هذه العبارة، وهو ما نتج في الأخير أن كون المؤسسات عينة الدراسة تسعى لتدعيم تنافسيتها من خلال الدمج بين تحسين مؤشرات الكمية المالية ومؤشراتها النوعية غير المالية من أجل مواجهة التحديات الداخلية والخارجية المحيطة بها، وهذا ما ترجمته قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي الذي قدرت قيمته 3.63 التي تقع ضمن مجال الموافقة.

تحليل الارتباط والانحدار لمتغيرات الدراسة:

تحليل الارتباط: قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون بين أبعاد الحوكمة وتنافسية المؤسسات عينة الدراسة. وتم تلخيصها في الجدول التالي:

جدول (6)

معامل الارتباط بين أبعاد الحوكمة وتنافسية المؤسسات عينة الدراسة

أبعاد الحوكمة	تنافسية المؤسسات عينة الدراسة	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة	0.142	0.207
مستوى الإفصاح والشفافية	-0.045	0.398
دور أصحاب المصالح	0.415	0.007
التدقيق، والرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر	0.245	0.078

جدول (7)

النموذج التقديري للدراسة

معالم النموذج	B	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	R	R ²
الثابت	2.202	1.388	0.123	0,49	0,24
X1 مجلس الإدارة	0.008	0.290	0.978		
X2 الإفصاح والشفافية	-0.408	0.286	0.164		
X3 أصحاب المصالح	0.611	0.233	0.014		
X4 التدقيق، والرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر	0.202	0.257	0.439		

عينة الدراسة، كما تشير قيمة R² إلى أن 0,24 من التغيير في تنافسية المؤسسات عينة الدراسة يعزى إلى تغيير أبعاد حوكمة المؤسسات عينة الدراسة.

كما أن مستوى الدلالة لأبعاد مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، والتدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر كل حدى أكبر من مستوى الدلالة النظرية 0.05 لذا فهذه الأبعاد مرفوضة إحصائياً، وعلى العكس فمستوى الدلالة لبعد أصحاب المصالح 0.014 أقل من مستوى الدلالة النظرية 0.05 وعليه فبعد أصحاب المصالح هي المتغيرة المقبولة إحصائياً.

وللتأكد من القبول الكلي للنموذج فقد تم استخدام تحليل التباين ANOVA (اختبار F-Test) عند مستوى دلالة 0,05، فإذا كانت مستوى الدلالة لنموذج الانحدار أقل أو تساوي 0.05 نقبل النموذج وفي الحالة العكسية نرفضه . والنتائج المتحصل عليها ملخصة في الجدول التالي:

جدول (8)

اختبار معنوية النموذج التقديري للدراسة

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	1.879	4	0.470	2.366	0.075
المتبقي	5.956	30	0.199		
المجموع	7.835	34			

يتضح من الجدول رقم (8) أن مستوى الدلالة لاختبار (F-Test) تساوي 0.075 أكبر من مستوى الدلالة النظرية 0.05 وبالتالي فالنموذج غير مقبول وغير جيد . ولهذا الغرض تم إعادة تقدير النموذج وتحسينه، حيث يمكن كتابته انطلاقاً من نتائج الجدول رقم (9) كمايلي:

$$Y = 1.936 + 0.483X$$

Y: تنافسية المؤسسات عينة الدراسة.

X: أصحاب المصالح.

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم (7) عن وجود علاقة طردية بين كل من أبعاد مجلس الإدارة، أصحاب المصالح، والتدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر على التوالي، وتنافسية المؤسسات عينة الدراسة، في حين أن هناك علاقة عكسية بين بعد الإفصاح والشفافية، وتنافسية المؤسسات عينة الدراسة، فزيادة أبعاد الحوكمة التالية: مجلس الإدارة، أصحاب المصالح، والتدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر على التوالي بوحدة واحدة، أدى إلى زيادة تنافسية المؤسسات عينة الدراسة بقيمة 0,008، 0,611، 0,202 على التوالي، في حين أن زيادة بعد الإفصاح والشفافية بوحدة واحدة، أدى إلى انخفاض تنافسية المؤسسات عينة الدراسة بمقدار 0,408 وحدة.

وبما أن قيمة R=0.49 فهي تفسر وجود علاقة ارتباط خطي متوسطة بين حوكمة المؤسسات وتنافسية المؤسسات

النتائج والتوصيات:

النتائج: كشفت الدراسة مجموعة من النتائج يمكن تلخيص أهمها في مايلي:

- يقوم مجلس الإدارة في المؤسسات عينة الدراسة بمهامه ومسؤولياته المخولة له قانوناً، إلا أنه في أغلب المؤسسات عينة الدراسة لا يوجد فصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، كما أن موضوع أجور و مكافآت أعضاء الإدارة لا يتم الإفصاح عنه كلياً. مما أثر سلباً على أداء وتنافسية هذه المؤسسات؛
- لا تتوفر أغلب المؤسسات عينة الدراسة على لجان مجلس الإدارة الثلاثة لجنة التدقيق، لجنة المكافآت، ولجنة الحوكمة؛
- لا يؤثر مجلس الإدارة بمهامه ومسؤولياته ولجانه على تنافسية المؤسسات عينة الدراسة؛
- تلتزم المؤسسات عينة الدراسة بالإفصاح عن أسماء ووظائف أعضاء مجلس الإدارة، التغييرات الجوهرية في رأسمالها، الأهداف والسياسات المتعلقة بها، وعن المعلومات الخاصة بأصحاب المصالح وفي الوقت المناسب، وهو ما انعكس إيجاباً على أداء هذه المؤسسات؛
- لا يؤثر مستوى الإفصاح والشفافية على تنافسية المؤسسات عينة الدراسة؛
- تهتم المؤسسات عينة الدراسة بموظفيها من خلال تقديم الخدمات الصحية والاجتماعية والتأمين لهم، وأنها ملتزمة بأداء واجباتها الضريبية في مواعيدها، وتطبيق القوانين التي تحددها الدولة، وكذا تسديد مستحقات دائنيها بتاريخ استحقاقها، إلا أنها لا تطبق العدل والمساواة بين الموظفين، كما أنها لا تهتم بالقضايا البيئية والاجتماعية؛
- توجد علاقة ارتباط متوسطة بين دور أصحاب المصالح وتنافسية المؤسسات عينة الدراسة،
- تتمتع وظيفة التدقيق الداخلي في المؤسسات عينة الدراسة بالاستقلالية في أداء مهامها، كما أن قسم التدقيق الداخلي في هذه المؤسسات يتوفر على الإمكانيات المادية والمالية اللازمة لأداء مهامه، وأن المدقق الداخلي يتمتع بقواعد السلوك المهني في

جدول (9)

معادلة الانحدار بين أصحاب المصالح وتنافسية المؤسسات عينة الدراسة

البيان	B	الخطأ المعياري	T	R	R Square
الثابت	1.936	0.688	2.816		
X أصحاب المصالح	0.483	0.184	2.622	0.415	0.172

تشير المعادلة السابقة إلى وجود علاقة طردية بين بعد أصحاب المصالح تنافسية المؤسسات عينة الدراسة، فتغير بعد أصحاب المصالح بوحدة واحدة يؤدي إلى تغير تنافسية المؤسسات عينة الدراسة بمقدار 0.483 وحدة، وبما أن قيمة $R=0.415$ فهذا يفسر وجود علاقة ارتباط متوسطة بين بعد أصحاب المصالح وتنافسية المؤسسات عينة الدراسة، كما تشير قيمة R Square إلى أن 17 % من التغير في تنافسية المؤسسات عينة الدراسة يعزى إلى التغير في بعد أصحاب المصالح.

ولاختبار معنوية نموذج الانحدار البسيط تم استخدام تحليل التباين ANOVA. وقد لخصت النتائج في الجدول التالي:

جدول (10)

اختبار ANOVA بين بعد أصحاب المصالح وتنافسية المؤسسات عينة الدراسة

البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	1.351	1	1.351	6.877	0.013
المتبقي	6.484	33	0.196		
المجموع	7.835	34			

يتبين من الجدول رقم (9) أن مستوى الدلالة 0.013 أقل من مستوى الدلالة النظرية 0.05 وعليه فنموذج الانحدار البسيط ذو معنوية إحصائية ومقبول وجيد.

الاقتصادية من خلال إنشاء أقسام خاصة بلجان مجلس الإدارة الثلاثة، التدقيق الداخلي، والمكافآت، والحوكمة وتفعيل دورها وإعطائها مزيد من الإفصاح والشفافية خاصة ما يتعلق بمكافآت أعضاء مجلس الإدارة، وهذا في سبيل وضع الضوابط الكفيلة بتطبيق نظام حوكمة المؤسسات؛

- حرص المؤسسات عينة الدراسة على تطبيق العدل والمساواة بين الموظفين مع القيام بدورات تكوينية وبرامج توعية لهم حول مبادئ حوكمة المؤسسات؛
- وضع قوانين وتشريعات خاصة تحث المؤسسات العمومية الاقتصادية على إعطاء عناية خاصة وإبداء مسؤوليتها تجاه البيئة التي تعمل فيها؛
- الاهتمام أكثر بقسم التدقيق الداخلي من خلال تدعيمه بالموارد البشرية اللازمة للقيام بعمليات التدقيق، وكذا الاهتمام بإدارة المخاطر في المؤسسة من خلال توفير نظام معلومات فعال يفيد في تقييم المخاطر وإدارتها؛
- العمل على منح استقلالية أكبر للمدققين الداخليين مع مراعاة أداء مهامهم وفق المعايير الدولية للتدقيق، ووفق أطر أخلاقية عالية؛
- اهتمام المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية بتدعيم تنافسيتها من خلال إعطاء أهمية كبيرة للإبداعات التكنولوجية والتجديد والابتكار؛
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث حول حوكمة المؤسسات لتعميق وفهم أهميتها.

ممارسة مهامه ووفقا للمعايير الدولية، إضافة إلى أنه يساهم في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية، تعزيز الثقافة الأخلاقية، واكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب، وأنه تربطه علاقة تكامل مع المدقق الخارجي، وأن أعمال المدقق الداخلي تخضع إلى تقييم خارجي مستقل، إلا أن المؤسسات عينة الدراسة لا تتوفر على عدد كاف من موظفي قسم التدقيق الداخلي؛

- عدم اهتمام المؤسسات عينة الدراسة بسياسة إدارة المخاطر، وكذا عدم توفرها على نظام معلومات فعال يفيد في تقييم المخاطر وإدارتها؛
- لا يؤثر التدقيق، الرقابة الداخلية، وإدارة المخاطر على تنافسية المؤسسات عينة الدراسة؛
- تسعى المؤسسات عينة الدراسة للارتقاء بأدائها وتحقيق ميزة تنافسية من خلال الربحية، حصولها على التمويل المناسب، تلبية التكاليف، الجودة، وكسب رضا وولاء الزبائن، إلا أن أغلب المؤسسات عينة الدراسة لا تهتم بالإبداعات التكنولوجية.

التوصيات: في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

- قيام الجهات الرقابية على المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية بتشجيع تلك المؤسسات على تطبيق نظام حوكمة المؤسسات، وحثها على إصدار دليل بالمبادئ الأساسية التي تحكم هذا النظام، والسعي لتخصيص قسم خاص بالحوكمة في هذه المؤسسات؛
- تفعيل دور مجلس الإدارة أكثر في المؤسسات العمومية

المراجع

المراجع العربية

الإفصاح المحاسبي في ضوء نظرية الوكالة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.

الفضل محمد مؤيد، 2007، العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة دراسة حالة الأردن، مجلة آفاق اقتصادية، مركز البحوث والتوثيق، الإمارات العربية المتحدة، المجلد 28، العدد 112.

القطب محي الدين، 2012، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،

أحمد محمد رضا رياض سامح، 2013، دور حوكمة الشركات في تحسين التقارير المالية للحد من الأزمات المالية (دليل مصر)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر.

القرني بن عبد القادر أحمد، 2014، معوقات الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في السعودية (آراء المراجعين الخارجيين والشركات)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 3.

الفضل محمد مؤيد، 2015، العلاقة بين حوكمة الشركات وجودة

سليمان مصطفى محمد، 2008، **حوكمة الشركات ودور مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، مصر، الدار الجامعية.

شرقي مهدي، 2006، عمل ودور مجالس الإدارة (حالة المؤسسات الجزائرية)، **مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير**، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر.

عبدي نعيمة، 2009، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات (دراسة حالة الجزائر)، **مذكرة ماجستير**، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر.

غول فرحات، 2006، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، **أطروحة دكتوراه**، تخصص تسيير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

قباجه عبد الرحمن عدنان، 2008، أثر فاعلية الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، **أطروحة دكتوراه**، قسم التمويل، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

كفوس نوال، 2010، مدى التزام الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية بمتطلبات الرقابة الداخلية وأثر ذلك على أدائها المالي، **رسالة ماجستير في إدارة الأعمال**، تخصص محاسبة، الجامعة الأردنية، ص 63-80.

كلبونة يوسف أحمد، 2008، دور الحوكمة المؤسسية في تحسين ممارسات المصارف الأردنية (وفق دليل الحوكمة الصادر عن البنك المركزي الأردني عام 2007)، **أطروحة دكتوراه**، قسم المحاسبة، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان-الأردن.

محمد شلابي مصطفى، شكري محمد علاء، 2013، دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية (دراسة ميدانية بالتطبيق على شركة موبايي السعودية للاتصالات)، **منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية**، جامعة الدول العربية، مصر.

مركز المشروعات الدولية الخاصة، 2004، **التعليق على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات**، غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن.

مطبوعات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2004، شرح

الأردن، الطبعة الأولى.

المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، طلال أبوغزاله وشركاه الدولي، 2013، **دليل حوكمة الشركات**، الأردن.

الهنيني أحمد إيمان، 2004، تطوير نظام للحاكمية المؤسسية في الشركات المساهمة العامة الأردنية لتعزيز استقلالية مدقق الحسابات القانوني، **أطروحة دكتوراه**، قسم المحاسبة، كلية العلوم الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.

بلبع عيد محمد، 2016، حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات الإدارية والمالية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر.

جمعة حلمي أحمد، 2004، التحكم المؤسسي وأبعاد التطور في إطار ممارسة مهنة التدقيق الداخلي، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، جامعة عين شمس، مصر، العدد 2.

جمعة حلمي أحمد، 2015، **أخلاقيات مهنة المحاسبة والتحكم المؤسسي**، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.

حجاج عبد الرؤوف، 2007، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها، **مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير**، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

حماد عبد العال طارق، 2007، **حوكمة الشركات، المفاهيم والمبادئ**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

حمادي نبيل، 2011، أثر الآليات الداخلية للحوكمة على جودة المراجعة الخارجية في الجزائر (دراسة ميدانية)، **مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي**، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد العاشر.

خليل مرسي نبيل، 2009، **القدرة التنافسية في مجال الأعمال**، مصر، مركز الإسكندرية للكتاب.

خليل وارد عطا الله، العشماوي عبد الفتاح محمد، 2008، **الحوكمة المؤسسية**، مصر، مكتبة الحرية للنشر.

زويلف محسن إنعام، 2014، العوامل المؤثرة في مستوى الإفصاح المحاسبي عن الموارد البشرية في التقارير المالية للبنوك العاملة في الأردن، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد 10، العدد 1.

سليمان مصطفى محمد، 2006، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، مصر، الدار الجامعية، الطبعة الأولى.

خلال التمثيل، دليل أسس حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة، الولايات المتحدة الأمريكية، الطبعة الثالثة.
 يحيوي إلهام، بوحديد ليلي، 2015، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية: حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتغليب بالروبية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 5.
 32- يونسى صيرينة وآخرون، 2007، الحوكمة وتحسين أداء المؤسسات، الملتقى الدولي الثالث حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات الاقتصادية الوطنية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

المراجع العربية باللغة الإنجليزية

Abdi Naima, 2009, the role of the control mechanisms in the activation of Corporate Governance (the study of the case of Algeria), Memo Master, Department of management Sciences, Faculty of Law and Economic Sciences, University of kasdi merbah, Ouargla - Algeria.
 Ahmad Riaz Mohammad Reza Sameh, 2013, the role of corporate governance in improving financial reporting to curb financial crises (Egypt manual), the Arab Organization for Administrative Development publications, the Arab League, Egypt.
 Al kutb Mohiuddin, 2012, strategic impact option in achieving competitive advantage, Dar Al-Hamed for Publishing and Distribution, Amman, Jordan, the first edition.
 Balbaa Eid Mohammed 0.2016, corporate governance and its role in the face of administrative and financial imbalances, the Arab Organization for Administrative Development publications, League of Arab States, Cairo, Egypt.
 chalabi Mohammed Mustafa, Shukri Mohamed Alaa, 2013, the role of social responsibility in increasing the competitiveness (field study application in Saudi Mobily telecom company), the Arab Organization for Administrative Development publications, the Arab League, Egypt.
 CIPE, 2004 to comment on the principles of the Organisation for Economic Co-operation and

مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، باريس، فرنسا.
 مطر عطية محمد، 2009، أثر استخدام النظم المحاسبية والمعايير المهنية في تعزيز فاعلية وكفاءة نظم حوكمة الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 36، العدد 2.
 مطر محمد، نور عبد الناصر، 2007، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الأردنية بمبادئ الحاكمية المؤسسية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين المصرفي والصناعي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1.
 هيسيل ماريك، 2003، مجالس إدارة الشركات: الرقابة من

Development of Corporate Governance, the US Chamber of Commerce, Washington.

Farhat Gul, 2006, the competitive indicators of economic institutions in the light of economic globalization (the Algerian state institutions), PhD thesis, specialty conduct, Department of Economic Sciences, Faculty of economic sciences and management sciences, University of Algiers.

Hajaj Abdul Rauf, 2007, the competitive advantage of economic organization: sources and the role of technological innovation in the development, a memorandum of complementary majuster's degree, degree in Economics and functioning institutions, Department of management science, University of 20 August 1955 Skikda.

Hammad Tariq Abdul-Aal, 2007, the corporate governance, concepts and principles, University House, Alexandria, Egypt.

Hanini Ahmed Iman, 2004, the development of a system of institutional governance in the Jordanian public shareholding companies to enhance the independence of the legal auditor, PhD thesis, Department of Accounting, Graduate School Administrative and Financial Sciences, Amman Arab University for Graduate Studies, Jordan.

Juma Ahmed Hilmi, 2004, the institutional control and dimensions of development in the exercise of the internal audit profession, the scientific journal of the economy

- and trade, Ain Shams University, Egypt, Issue 2.
- Juma Ahmed Hilmi, 2015, the ethics of the accounting profession and institutional control, Jordan, Dar Al Safa for publication and distribution, the first edition.
- Kabbajh Adnan Abdul Rahman, 2008, the impact of the effectiveness of corporate governance on the financial performance of the companies listed on the Palestine Exchange, PhD thesis, Department of Finance, Graduate School of Administrative and Financial Studies, Amman Arab University for Graduate Studies, Jordan.
- Kalbouna Yusuf Ahmed, 2008, the role of corporate governance in improving the Jordanian banking practices (according Governance Guide issued by the Central Bank of Jordan in 2007), PhD thesis, Department of Accounting, School of Finance and Banking, Arab Academy for Banking and Financial Sciences, Amman, Jordan.
- Khalil Ward Atallah, Ashmawi Mohammed Abdel Fattah, 2008, the corporate governance, Egypt, freedom library for publication.
- Kovs Nawal, 2010, the commitment of the Jordanian public shareholding requirements of internal control industrial companies and the impact on its financial performance, Master Thesis in Business Administration in Accounting, University of Jordan, pp. S63-80.
- Marek Hessel, 2003, the corporate boardroom: control through representation, corporate governance principles guide the atheist and the twentieth century, CIPE, USA, Third Edition.
- Mattar Mohammed Attia, 2009, the impact of the use of standards and accounting systems professional in enhancing the effectiveness and efficiency of the governance of the Jordanian public shareholding companies systems, Journal of Administrative Sciences Studies, Volume 36, Issue 2.
- Mattar Mohammed, Noor Nasser, 2007, the extent of the commitment of the Jordanian public shareholding companies to the principles of corporate governance: a comparative analysis between the banking and industrial sectors, Jordan Journal of Business Management, Vol. 3, No. 1.
- Mehdi chergui, 2006, the work and the role of boards of directors (the Algerian state institutions), complementary master's degree memo, specialized management of human resources, Faculty of Economic Sciences and Management and Commercial Sciences, University of Abu Bakr Belcaid, Tlemcen-Algeria.
- Mohamed Fadl moaid, 2007, the relationship between the corporate governance of the company and the value of the case of Jordan, Journal of economic prospects, Research and Documentation Centre, United Arab Emirates, Vol. 28, No. 112 study.
- Muhammad Fadl moaid, 2015, the relationship between corporate governance and the quality of accounting disclosure in light of agency theory, the Arab Organization for Administrative Development publication, League of Arab States, Cairo, Egypt.
- Mustafa Suleiman Mohammed 0.2008, corporate governance and the role of boards of directors and executives, Egypt, University House.
- Mustafa Suleiman Mohammed, 2006, the corporate governance and address the financial and administrative corruption, Egypt, University House, the first edition.
- Nabil Hamadi, 2011, the internal mechanisms of governance impact on the quality of external audit in Algeria (Case Study), Journal of economic reforms and integration into the global economy, the High School of Commerce, Algeria, Tenth Issue.
- Nabil Khalil Mursi, 2009, the competitiveness in the field of business, Egypt, Alexandria Center for the Book.
- Organisation for Economic Co-operation and Development Publications, 2004, explaining the principles of the Organisation for Economic Co-operation and Development on Corporate Governance, Paris, France.
- Qarni bin Abdul Qader Ahmed, 2014, impediments to disclosure of the social responsibility of business organizations in Saudi Arabia (the views of the external auditors and companies), Jordan Journal of Business

- Management, Vol. 10, No. 3.
- The Arab Society of Certified Public Accountants, Talal Abu-Ghazaleh & Co. International, 2013, corporate governance, Jordan guide.
- Yahyaoui mofida, Bouhdid Lily, 2015, the governance and its role in the financial performance of the Algerian institutions improved: the case of the new Algerian Foundation for canning in rupees, Journal of the performance of the Algerian institutions, Ouargla, Algeria University, No. 5.
- المراجع الأجنبية**
- Castellano, J.G, 2002, Restoring public confidence, *Journal of accountancy*, vol.193, Issue 4.
- Goergen Marc, 2012, *International corporate governance*, Pearson Education Limited, England, First Published.
- Hansen, B, 2007, Personnel investments and abnormal return, *Journal of Human Resource Costing and Accounting*, 2(2).
- Ho, 2005, corporate governance and corporate competitiveness: an International analysis, *journal of corporate finance*, vol11.
- Jinarat & Quang, 2003, The Impact of good governance on organizational performance after the Asian crisis in Thailand, *MA PHESES*, Management specialties, Jordan.
- Pérez Roland, 2003, *la gouvernance de l'entreprise*, éditions la découverte, Paris, France.
- Peter and others, 2003, earnings management and corporate governance: The role of the board and the audit committee, *journal of corporate Finance*, vol 9.
- Prowse, s, 1997, the corporate governance system in banking: what do we know? *Banka del lavoro Quarterly Review*, March.
- Shuli Ingrid, 2011, Earnings management and the quality of the financial reporting, *Economies and Business*, vol.8, Issue 2.
- Solomon jil, 2007, *corporate Governance and Accountability*, Wiley and Son, second Edition.
- The Institute of Internal Auditors, 2009, IIA Position paper: *The Role of Internal Auditing in Enterprise- Wide Risk Management*, USA.
- Ziani Abd elhak, 2014, Le Rôle de l'audit interne dans l'amélioration de la gouvernance d'entreprise (Cas entreprises algériennes), *thèse de doctorat en sciences économiques*, faculté de sciences économiques et de gestion, université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen.
- Yonsei Sberanh et al., 2007, the governance and improve the performance of institutions, the Third International Forum on ways to apply the adult national economic governance institutions, the University of Skikda 20 August 1955.
- Zuelv Mohsen Inam, 2014, factors affecting the level of accounting disclosure on human resources in the financial reports of banks operating in Jordan, *Jordan Journal of Business Management*, Vol. 10, No. 1.

Impact of Corporate Governance on Algerian Public Companies in Skikda Province

*Mohammad Al-Saleh Froum**

ABSTRACT

This study aims to find out the impact of corporate governance on Algerian public companies in skikda province and its competitiveness. In order to realize this goal, the researcher conducted an empirical study on a sample of companies through a questionnaire directed to members of directors, executive managers, and accounting and financing heads of departments, and internal auditors in companies operating in skikda province using a questionnaire well designed. In analyzing the data, the researcher used descriptive statistical tools to test the study hypothesis in addition to regression and correlation analysis. The study came out with the following conclusions: there is no impact of duties and responsibilities of the members of the boards of directors, reporting and transparency, auditing and internal control, and risk management on companies' competitiveness. On the other hand, there is a simple statistically significant important correlation between stakeholders and companies competitiveness.

Keywords: corporate governance, competitiveness of enterprises, the impact of Corporate Governance practices on its Competitiveness.

* Faculty of Financial Sciences, Université Badji Mokhtar, ANABA, Algeria.

Received on 19/10/2015 and Accepted for Publication on 9/2/2016.