

الحوكمة ومستوى تنافسية المنظمة: دراسة العلاقة بالإسقاط على الشركة العائلية عيادة المغيث.

Governance and the level of competitiveness of the organization: Study the projection relationship on the family business Al-Moghith Clinic.

وزاني محمد¹

¹ جامعة د. مولاي الطاهر بسعيدة (الجزائر)، mohammed.ouazani@univ-saida.dz

تاريخ النشر: 29/12/2020

تاريخ القبول: 06/12/2020

تاريخ الاستلام: 15/11/2020

ملخص:

تساهم الشركات العائلية في خلق وتنويع مصادر الثروة في اقتصاديات الدول، وهي تعمل على ضمان مكانتها في مختلف الأسواق بتبني أسس التسيير أو الإدارة الرشيدة وفق قواعد الحوكمة، وتأتي هذه الدراسة لدراسة وقياس تنافسية الشركة العائلية من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة، وقد تم تصميم استبانة لهذا الغرض تضم أهم عوامل الحوكمة والتنافسية، وكانت عينة الدراسة مكونة من مبحوثين من مسؤولي وعمال عيادة المغيث بولاية سعيدة، وتم استخدام برنامج (SPSS.V.22) والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج المتحصل عليها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود مستوى تبني عال لأغلب أبعاد الحوكمة بالمؤسسة، مع تحقيق مستويات معتبرة لمستوى تنافسياتها، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتبني أبعاد الحوكمة المؤسسية في تعزيز تنافسية المؤسسة محل الدراسة.

كلمات مفتاحية: حوكمة، شركة عائلية، تنافسية، عيادة المغيث.

تصنيفات JEL: G34، G39، P49، I19

Abstract:

Family companies contribute to creating and diversifying sources of our economy and develop wealth resources to ensure their position in different markets. This research comes to study the measurement of the competitive of a family business by applying the principles of governance, and a questionnaire was designed for this purpose, which included the most important factors of governance and performance. The sample of the study consisted of two respondents from the officials and workers of the El

Moghit clinic in the wilaya of Saida. SPSS.V.22 and appropriate statistical methods were used to analyze the results obtained.

The results of the field study showed that there is a high level of adoption for most dimensions of corporate governance, with significant levels of competitiveness achieved, and a statistically significant impact of adopting the dimensions of corporate governance in enhancing the competitiveness of the institution under study.

Keywords: Corporate Governance, Family Company, Competitive, and El Moghit Clinic.

JEL Classification Codes: G34, G39, P49, I19

المؤلف المرسل: وزاني محمد ouazamed@yahoo.fr

1. مقدمة

تلعب المنظمات الصغيرة والمتوسطة والعائلية منها كما هو الحال في إسبانيا وبعض الدول اللاتينية دورا لا يستهان به في الاقتصاد المحلي نظرا لمساهمتها في الناتج القومي، وفي توفير وظائف عديدة وبالتالي الحد من البطالة والتقليل من مشكلة الفقر (مولاي، 2013)، وهذا النوع من المنظمات لا يحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة، حيث أن عدم توفير أنظمة إدارية فاعلة في هذا النوع منها يعود سلبيا على كفاءة أدائها وتنافسيتها. ولوحظ أن غالبية أسباب الانهيارات عائدة إلى غياب الشفافية والمسائلة والتصرفات السيئة لمسيري ومدراء هذه الشركات، الأمر الذي كان من الممكن تجنبه لو تم الالتزام بتطبيق معايير الحوكمة في الشركة، ويرجع ذلك إلى أن الحوكمة ليست مجرد أسلوب أخلاقي يجب إتباعه، بل هي عبارة عن مجموعة القوانين والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز وحسن أداء وقدراتها التنافسية بما يؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف والربحية والنمو، وبالتالي وجود آليات تؤثر على تنافسية وعوامل تقوية الشركة على المدى البعيد، وقياس مستوى التنافسية يعتمد على مدى تطبيقها لآليات الحوكمة والسير في طريقها، بحيث نجد فيها اتجاهين: اتجاه يهتم بالمحيط الخارجي للشركة من خلال دراسة السوق ورغبات العميل وتوجهات المنافسين، واتجاه آخر يركز على إمكانيات الشركة من كفاءات وموارد وغيرها. من أجل تحسين تنافسية المنظمات خاصة في ظل الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية العالمية، فقد توجهت العديد من الدراسات نحو مفهوم الحوكمة المؤسسية، حيث نشأ نظام الحوكمة تدريجيا خلال العقود الماضية. ومن خلال تجارب دول مختلفة بدءاً بالدول المتقدمة وانتهاء بالدول النامية، وقد عزز نشأتها التفاعلات ما بين المؤسسات في القطاعات المختلفة والحاجة الماسة لوجود معايير للممارسات السليمة يجنب المؤسسات الوقوع في أزمات تمس مختلف الجوانب، المالية منها وغيرها.

-الإشكالية: على ضوء ما سبق ذكره يمكن أن نعكس إشكالية الدراسة بالسؤال التالي:

هل لتطبيق آليات الحوكمة دور في تحسين تنافسية الشركة العائلية؟

هذا وسوف نتناول من خلال بحثنا الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

-فيما تتمثل آليات الحوكمة التي تعتمد عليها الشركة؟

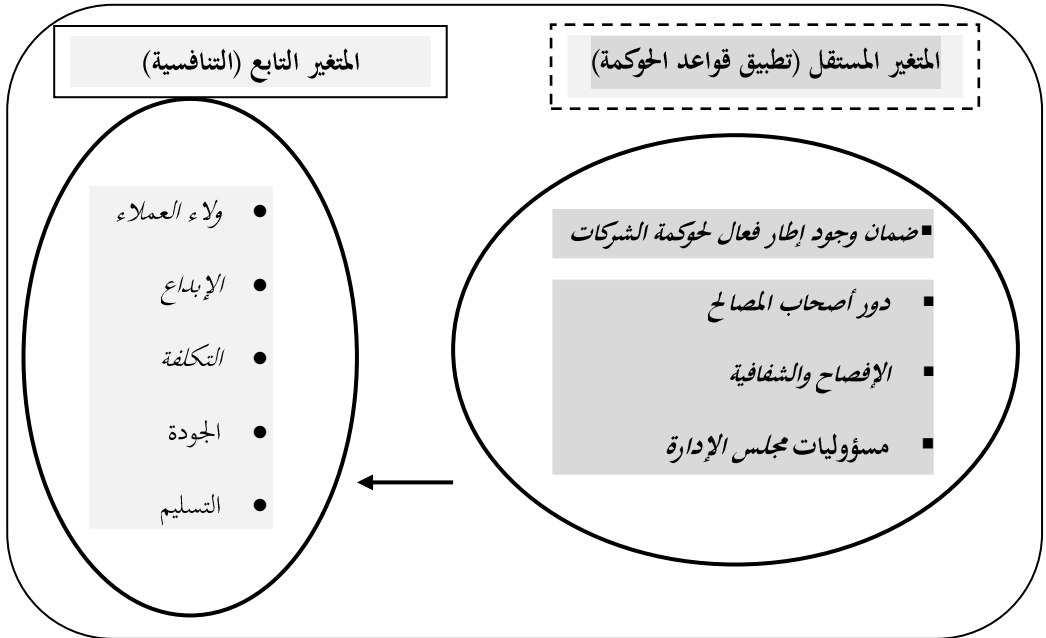
-ما هي عوامل وأبعاد تحسين تنافسية الشركة؟

-كيف يرتبط تطبيق الحوكمة وتحسين تنافسية الشركة المبحوثة؟

-نموذج الدراسة:

على ضوء المسح النظري لموضوع الدراسة تمكنا من اقتراح نموذج الدراسة بالشكل التالي:

الشكل 1: نموذج الدراسة المعتمد



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على المسح النظري.

-الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تبنت هذه الدراسة الفرضية الرئيسية التالية:

-تطبق الشركة المعنية بالدراسة مبادئ الحوكمة وينسب متفاوتة؛

-لتطبيق آليات الحوكمة أثر إيجابي على تحسين تنافسية الشركة التي أجريت عليها الدراسة الميدانية.

-أهداف الدراسة:

يسعى الباحث فمن وراء هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف أكثر على وجهة نظر العمال ومدى تقييمهم لعوامل الحوكمة والتنافسية.
- محاولة تحديد آليات الحوكمة التي من شأنها المساهمة في تحسين تنافسية الشركة.

-أهمية الدراسة:

إن أهمية هذا البحث في توضيح أهمية الدور الهام الذي يلعبه تطبيق معايير الحوكمة في التحسين من مستوى تنافسية الشركات عموماً، كما تسعى هذه الدراسة كذلك إلى محاولة تحسين متخذي القرار في المنظمات المختلفة بضرورة إعطاء أهمية في توظيف معايير الحوكمة كمقاربة حديثة وفعالة في الإدارة، خصوصاً وأن الاقتصاد الجزائري على مسار اقتصاد السوق الذي يفتح الجو للتنافس وخلق الثروة، والقضاء على الفقر والبطالة ... الخ. وتقوم الدراسة بتسليط الضوء على واقع الحوكمة وإبراز أهميتها في تحقيق مستوى تنافسية جيد للمنظمات، هذا من جهة، ومن جهة أخرى ينتظر الاستفادة من المعلومات المرتدة واستثمارها في تقويم بعض النقائص والخلل الملاحظ.

-الدراسات السابقة:

-دراسة (Julie, 2001): اهتمت الدراسة بأثر مقدار الإفصاح الاجمالي عن عناصر حوكمة الشركات على التغيرات المالية في التقارير المالية في شركة فيليب خلال الفترة ما بين 1992م -2000م قبل أربعة سنوات من اشتراط ضرورة الإفصاح عن عوامل الحوكمة من قبل لجنة البورصة الاسترالية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم عناصر الحوكمة التي تم الإفصاح عنها في التقارير المنشورة للشركة خلال تلك الفترة تمثل: لجنة المراجعة، نظام الشركة الأخلاقي، تكوين المجلس، المكافأة للمجلس والإدارة، اللجان التنفيذية، الرقابة الداخلية، مجلس الإدارة ولجانه، التقرير والإشراف المالي.

-دراسة (Beltratti, 2005) والتي هدفت الدراسة الى فهم علاقة حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية بتعظيم الربح في الشركات، وأشارت النتائج إلى إن حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية لهما علاقة إيجابية بالقيمة السوقية للشركة.

-أما دراسة (الحلبي، 2009) فهدفت إلى بيان دور الحوكمة في زيادة ربحية المنشأة الصناعية الخاصة في سوريا، تم توزيع استبانة على هذه الشركات وتوصلت الدراسة إلى العديد من الأسباب التي تبرر الدور الايجابي لإجراءات الحوكمة في زيادة الربحية في المنشأة.

-بينما دراسة (خير الدين، 2012) تناولت موضوع الحوكمة كألية لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال إيجاد العلاقة بين الحوكمة وتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

-تؤدي الحوكمة الجيدة إلى تقليل المخاطر وتحفيز الأداء، وتحسين فرص الوصول الى السوق؛
-لا يقتصر دور الحوكمة على وضع القواعد ومراقبة تنفيذها بل يمتد ليشمل أيضا توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها.

-بحثت دراسة (Pal Narwal, Jindal, 2015) بعنوان (The Impact of Corporate Governance on the Profitability An Empirical Study of Indian Textile Industry)

تأثير حوكمة الشركات على ربحية قطاعات النسيج الهندية، واتخذت الدراسة الربحية كمتغير تابع وحجم مجلس الإدارة وأعضاء لجنة التدقيق، واجتماعات مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، ومكافأة أعضاء مجلس الإدارة كمتغيرات مستقلة، واستخدمت الارتباط وعملية نموذج الانحدار في هذه الدراسة واستخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والربحية. وهناك ارتباط سلبي بين أعضاء لجنة المراجعة مع الربحية. كما خلصت الدراسة إلى أنه لا يوجد ارتباط بين حجم مجلس الإدارة، اجتماع مجلس الإدارة والمديرين غير التنفيذيين والربحية.

-دراسة (فروم، 2016) تحت عنوان: أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيتهما-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة - وهدفت 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 ب ولاية سكيكدة، تنشط في قطاعات مختلفة. بناء على استمارة مهيكلت 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.

-دراسة (بن زغدة وعمير، 2019) والتي تناولت موضوع دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة تطبيقية.

فقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل وإبراز مدى تبني مؤسسة 'مدبغة الجلود بجيجل' أبعاد الحوكمة المؤسسية، وذلك من خلال قياس درجة تطبيقها لمبادئ الحوكمة المؤسسية التي أقرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والمتثلة في توفر الإطار الفعال للحكومة، وحقوق المساهمين، والمعاملة المتساوية للمساهمين، ودور أصحاب المصالح، والإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، تبحث هذه الدراسة في أثر تبني أبعاد الحوكمة المؤسسية على الميزة التنافسية لمذبغة جيجل، وقد تم استخدام أسلوب الاستبيان لتحديد الأثر بين المتغيرين محل الدراسة، وذلك بتوزيع 19 استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود مستوى تبني عال لأغلب أبعاد الحوكمة المؤسسية، وتحقيق مستويات عالية للميزة التنافسية، ووجود آثار ذات دلالة إحصائية لتبني أبعاد الحوكمة المؤسسية في تعزيز تنافسية المؤسسة المدروسة.

مما سبق نستنتج أنّ الدراسات التي تمّ عرضها اتفقت على ضرورة تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية من أجل ضمان تحقيق قيمة مضافة تظهر في شكل تحسين تنافسية المؤسسة، وقد اعتمدت دراستنا على الدراسات السابقة المعروضة في التأكيد على وجود أثر للحوكمة على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، إلا أنها تختلف في مؤشرات قياس الحوكمة حيث تم استخدام مؤشرات أربعة فقط لقياس الحوكمة كما تختلف في طابع المؤسسة التي تمت فيها الدراسة فهي مؤسسة خاصة عائلية ذات طابع اقتصادي نشط في مجال الخدمات الصحية.

ويكمن الاختلاف أيضا في المنهج المستخدم والنموذج المتبع لإثبات صحة الفرضيات. حيث في هذه الدراسة تم استخدام نموذج ومعادلة تم الربط من خلالها بين بعض آليات الحوكمة والتنافسية، كما تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بمحاولة تقديم آليات الحوكمة الكفيلة برفع تنافسية بعد تقييمهما في الشركة المعنية باستخدام العوامل والمعايير التي تبرز مدى قدرتها على لعب دورها بكفاءة وفعالية.

2. متغيرات الدراسة النظرية

1.2 حوكمة الشركات

-تعريف الحوكمة: يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح **CORPORATE GOVERNANCE**، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة .

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها (Alamgir, 2007)"

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين (Freeland, 2007)"

وحسب البنك الأهلي المصري فإنها: " مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين ". وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية.

-جدور حوكمة الشركات: تشير الأدبيات الاقتصادية لحوكمة الشركات أن الاقتصاديين Berle و Means كانا من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة، وذلك في عام 1932 حيث اعتبرآ آليات حوكمة الشركات كفييلة بسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة ككل. وفي عام 1937 نشر Ronald Coase أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك والمسيرين للشركة (Nichlas, Liebeskind, 2007)

وكذلك تطرق كل من Jensen and Meckling في عام 1976، و Oliver Williamson في عام 1979 إلى "مشكلة الوكالة" حيث أشارا إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة. وفي هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات.

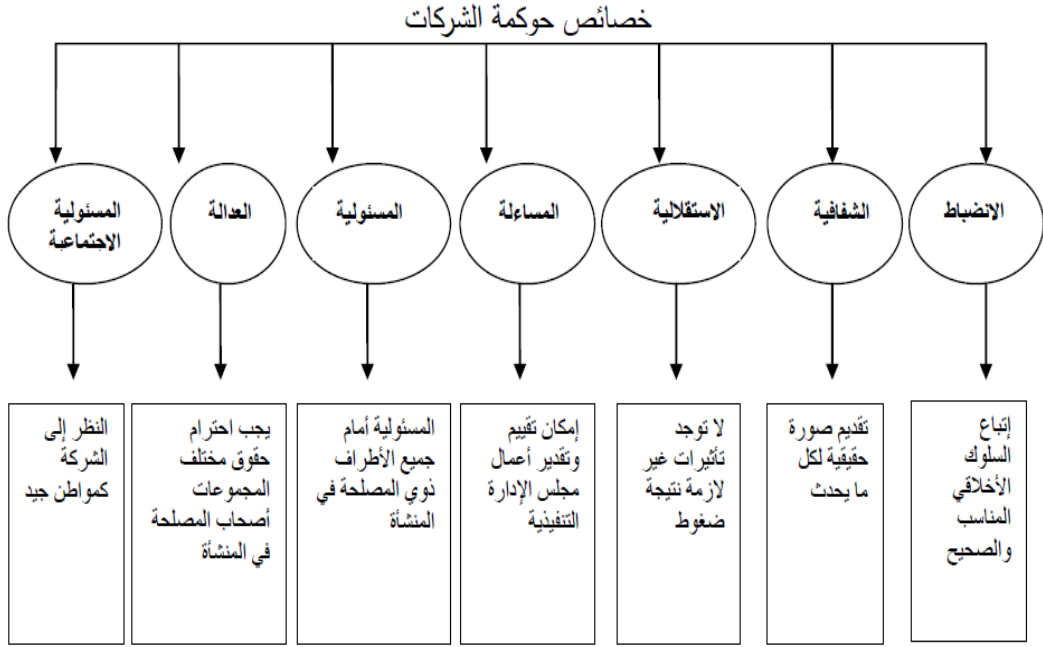
وتتناول المبادئ الخمسة الصادرة في 1999 من (OECD) تطبيقات حوكمة الشركات في شأن الحفاظ على حقوق حملة الأسهم، وتحقيق المعاملة العادلة لحملة الأسهم، وإزكاء دور أصحاب المصالح، والحرص على الإفصاح والشفافية، وتأكيد مسئولية مجلس الإدارة، وفي سنة 2004 أصدرت ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قائمة جديدة لمعايير حوكمة الشركات، مضيئة مؤشر تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة للشركات. أما في الآونة الأخيرة، فقد تعاضمت بشكل كبير أهمية حوكمة الشركات لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والقانونية والرفاهة الاجتماعية للاقتصاديات والمجتمعات.

وقد بدأ الاهتمام بموضوع "حوكمة الشركات" **Corporate Governance** يأخذ حيزاً مهماً في أدبيات الاقتصاد إثر إفلاس بعض الشركات الدولية الكبرى مثل إنرون و وورلدكوم، وتعرض شركات دولية أخرى لصعوبات مالية كبيرة مثل سويس إير، وفرانس تليكوم، وذلك حسب تقرير صدر عام 2000 لمصرف سويسري خاص تناول موضوع حوكمة الشركات والمسؤولية الاجتماعية للشركات الكبرى .
(Helbling, Sullivan, 2003)

-أهداف حوكمة الشركات: تسعى قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، يمكن تلخيص أهمها فيما يلي: (النجار، 2007)

- مراعاة مصالح وحقوق المساهمين وحمايتهم .
- حماية حقوق ومصالح العاملين في الشركات بكافة فئاتهم .
- تحقيق الشفافية في جميع أعمال الشركات .
- تحقيق وتأمين العدالة لكافة أصحاب المصالح والمتعاملين مع الشركات .
- تأمين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة الشركات .
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.
- تنمية المدخرات وتشجيع تدفقها بما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية وصولاً لتعظيم الأرباح وبعيداً عن الاحتكارات .
- الالتزام بأحكام القوانين والتشريعات النافذة.
- العمل على تأكيد مراجعة الأداء لكافة فعاليات الشركات بما فيها الأداء المالي من خلال لجان مراجعة خارجيين ومستقلين عن الإدارة التنفيذية .
- محاسبة الإدارة التنفيذية أمام المساهمين.
- أهداف حوكمة الشركات: من خلال المفاهيم المقدمة لحوكمة الشركات، نستنتج أن هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بمنظمة الأعمال، وبالتالي هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوافر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم، والشكل الموالي يلخص ذلك:

الشكل 2: خصائص حوكمة الشركات.



المصدر: حماد، طارق عبد العليم. حوكمة الشركات: المفاهيم والمبادئ والتجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 23.

-مبادئ الحوكمة المؤسسية: من أجل بناء نظام سليم للحوكمة، قامت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بوضع هيكل متكامل لنظام الحوكمة يتضمن مبادئ الحوكمة المؤسسية. وقد اعتبرت هذه المبادئ بمثابة مرجعيات للاستعانة والاسترشاد بها. ويمكن تلخيص هذه المبادئ كما يلي: (محمد مصطفى، 2006)

أ. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة؛

ب. حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية السهم، واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة في اجتماعات الهيئة العامة؛

ت. المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواد أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على جميع المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين؛

ث. دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة؛

ج. الإفصاح والشفافية: يتناول الإفصاح عن المعلومات المهمة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة؛

ح. مسؤوليات مجلس الإدارة: يشمل ضمان مجلس الإدارة الالتزام بالقوانين النافذة، توافر جميع المعلومات على أساس تحقيق المعاملة المتساوية بين المساهمين ومراجعة استراتيجيات الشركة واختيار المسؤولين الرئيسيين وضمن سلامة التقارير المالية ومراجعة مستويات الرواتب ومزايا الموظفين (الشواورة، 2009)

2.2 المنظمات العائلية

- مفهومها: هي الأعمال التي تكون العائلة فيها متضمنة مباشرة في الملكية أو الوظائف حيث يملكها عضوان أو أكثر من العائلة نفسها مشتركين في الحياة والوظائف.

هي نمط آخر من الأعمال الصغيرة تمتلك وتدار من قبل أفراد عائلة واحدة لتوفير مصدر رزق لها.

وهناك من يعرف العمل العائلي على أنه: كل عمل تجاري أو خيري تتحقق فيه إحدى الخاصيتين التاليتين:

- غالبية رأس المال تتبع لفرد أو لعائلة.
- الغدارة تتركز في يد المؤسس/ أو أبنائه.

وتعرف المنشأة العائلية بانها مؤسسة يكون للعائلة أثر قوي في إدارتها اليومية بما في ذلك الملكية او الشراكة التي تشمل كامل المؤسسة.

-مراحل نمو الشركات العائلية: يمكن تلخيص دورة حياة الشركات العائلية فيما يلي:

*المرحلة الأولى: المؤسس/المؤسسون (مالك مسيطر، الجيل الأول) هي الخطوة الأولى لإنشاء الشركة العائلية. وتكون ملكية وإدارة الشركة بالكامل للمؤسس (المؤسسون). قد يلجأ بعض المؤسسين إلى استشارة عدد قليل من المستشارين الخارجيين و/أو رفقاء العمل، لكنهم سيتخذون غالبية القرارات الرئيسية بأنفسهم. تتسم هذه المرحلة بالالتزام شديد من قبل المؤسس (المؤسسون) بالعمل على تحقيق النجاح لشركته كما تتسم بهيكل حوكمة بسيط. وعمومًا، تحتوي هذه المرحلة على القليل من مشاكل حوكمة الشركة مقارنةً بالمرحلتين التاليتين لأن كلاً من السيطرة والملكية ما زال في أيدي نفس الشخص (الأشخاص): وهو المؤسس (المؤسسون). وقد تكون أهم مشكلة تحتاج إلى علاج أثناء حياة المؤسس

(المؤسسون) هي خطط انتقال الملكية. لأن اكتمال تطور الشركة العائلية إلى المرحلة التالية يحتم على المؤسس (المؤسسون) اتخاذ الجهود اللازمة للتخطيط لانتقال الملكية وإعداد القائد التالي للشركة. *المرحلة الثانية: إشراف الأخوة (الجيل الثاني): هذه هي المرحلة التي يتم فيها نقل الإدارة والملكية إلى أبناء المؤسس (المؤسسون). ونظرًا لانضمام مزيد من أعضاء العائلة إلى الشركة، فإن مشاكل الإدارة ستصبح أكثر تعقيدًا نسبيًا عما كانت عليه في المرحلة الأولى من إنشاء الشركة. وإليكم بعض التحديات الشائعة في مرحلة إشراف الأبناء: الحفاظ على التجانس بين الأخوة، وتنظيم عمليات وإجراءات العمل، وإرساء قنوات الاتصال الفعالة بين أعضاء العائلة وتأمين خطة انتقال المناصب الإدارية الرئيسية.

*المرحلة الثالثة: اتحاد الأقرباء (اتحاد العصب أو الأسرة الحاكمة) العائلة الممتدة ((الجيل الثالث) تصبح إدارة الشركة أكثر تعقيدًا في هذه المرحلة نظرًا لانضمام عدد أكبر من أعضاء العائلة بشكل مباشر أو غير مباشر، بما في ذلك أبناء الأخوة والأقرباء والأنساب. ولأن العديد من هؤلاء الأعضاء ينتهي إلى أجيال مختلفة وفروع مختلفة من العائلة، قد يكون هناك اختلاف في السياسات الخاصة بكيفية إدارة الشركة وكيفية رسم الاستراتيجية العامة لها. بالإضافة إلى ذلك، قد تنتقل أي خلافات كانت بين الأخوة في المرحلة السابقة إلى جيل أبناء العم أيضًا. لذلك، تنطوي هذه الفترة على أكثر مشكلات الحوكمة داخل العائلة. وإليكم معظم المشاكل الشائعة التي تواجه الشركة العائلية في هذه المرحلة: توظيف أفراد العائلة؛ وحقوق العائلة في امتلاك الأسهم؛ وسيولة الأسهم؛ وسياسة توزيع الأرباح؛ ودور أفراد العائلة في الشركة؛ وحل نزاعات العائلة؛ ورؤية العائلة ومهمتها.

-حوكمة الشركات العائلية: يمكننا القول أن الحوكمة هي الإطار الذي يسمح بتسيير المؤسسات العائلية بكفاءة وينبغي الأعمال التجارية للعائلة ويحمي الأصول التي تمتلكها، وتختلف حوكمة الشركات العائلية بصورة جوهرية عن حوكمة الشركات العامة التي يملكها عدد كبير من المساهمين، فامتلاك عائلة ما لشركة يركز السلطة في يدها فيسهل اتخاذ القرارات، الأمر الذي يخفف التكاليف الإدارية كما يسمح باتخاذ قرارات غير تقليدية ولكنها مواتية استراتيجيا.

ويساعد نظام الشركة الناجح على بناء الثقة داخل العائلة، في حين تصبح الحيوية العائلية بدورها مصدر قوة للمؤسسة لأنها تسمح لكل قسم منفصل من أقسام الحوكمة بالعمل بصورة أفضل، وإضافة قيمة أكبر على البقاء متناغما مع المكونات الأخرى لنظام الحوكمة، ويمكن لقواعد الحوكمة هذه أن تعود بفوائد اقتصادية أكبر.

غير أن الأعمال التجارية المتنامية تصبح معقدة أكثر فأكثر وتخلق متطلباتها الخاصة بشأن إيجاد هيكلية تنظيمية رسمية أكثر مطابقة للأنظمة والقواعد، ويتعين على مديري الشركات العائلية تكييف ممارساتهم الإدارية بحيث تتماشى مع ذلك، والحقيقة هي أن النجاح يدفع الحاجة إلى التكيف والتغيير، وجميع الشركات العائلية تواجه في نهاية المطاف نفس هذا الواقع.

3.2 تنافسية المنظمات

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 نجده 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 وانفتاح 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 ولاء الزبائن، التنوع والتجديد والابتكار (Ho, 2005) وهذا ما يحتم على المؤسسة اكتساب مزايا تنافسية داخلية وخارجية، وترشيد استغلال مواردها المتاحة، وخاصة تنوع مصادر تمويلها والاهتمام بدور الإبداع التكنولوجي، بما يعزز من قدرتها التنافسية (حجاج، 2007)

وعليه، فإن أي مؤسسة لا بد 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 اكتسب 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)

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 تلي 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 الفت ارت 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 تفصيل خبرت محدودة إلى ملامح مفصلة.

3. الإطار التطبيقي للدراسة

1.3 التعريف بالمؤسسة الاستشفائية الخاصة "المغيث"

أنشأت العيادة عام 2003، وتم افتتاحها في 28 جويلية 2003 من قبل رئيس الجمهورية السيد "عبد العزيز بوتفليقة" وقد تم تحديثها تدريجيا وتوسعت لتصبح عام 2007 مستشفى يضم 77 سريرا من اجل الجراحة الطبية، وشعار الشركة هو: "عيادة المغيث تضع تحت تصرفكم جميع المختصين والطواقم الطبي وجميع موظفي العيادة الطبية والجراحية -المغيث - عين الحجر ولاية سعيدة".

وتتمثل العروض والخدمات المقدمة في:

-خدمة الاستشارات الطبية والتخصصات الجراحية -خدمة الطب الداخلي -قسم الجراحة والعيادات الخارجية -خدمة المستشفى بعد العملية الجراحية (الجراحة العامة والرعاية المتخصصة -قسم التخدير قبل العملية -قسم الأشعة والتصوير الطبقي -قسم الماسح الضوئي -قسم المختبر الطبي -قسم مركز غسيل الكلى -خدمة الطوارئ الطبية والجراحية -مركز إعادة التأهيل) في طور الإنجاز -خدمة الأمومة وجراحة أمراض النساء والتوليد.

ويختلف عدد الزبائن حسب كل من الفحص وإجراء التحاليل وكذا اجراء العمليات وكذا اجراء التصوير الطبقي، حيث ان المؤسسة يختلف عدد الزبائن فيها حسب الحالات المرضية وكذا حسب الضرورة والاحتياجات، ويبلغ عدد الموردين حوالي 20 مورد يتعامل مع المؤسسة، وعدد العمال يقدر عدد العمال في المؤسسة 40 عامل بما فيهم الأطباء والممرضين والإداريين.

وتتوزع الخدمات التي تقدمها المؤسسة كما يلي:

-الطابق السفلي: التصوير بالأشعة السينية - الاستعمالات - فضاء العمليات - ومصلحة تصفية الدم؛

-الطابق الأول: مصلحة أمراض النساء والتوليد وما بعد الجراحة النساء والرجال؛

-الطابق الثاني: مصلحة ما بعد العملية الجراحية للنساء والرجال؛

-الطابق الثالث: مصلحة إعادة التأهيل.

2.3 منهجية الدراسة: تقوم هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للتحقق من أثر تطبيق حوكمة الشركات العائلية بعواملها الأربعة (ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات- دور أصحاب المصالح- الإفصاح والشفافية-مسؤوليات مجلس الإدارة) كمتغيرات مستقلة، على تنافسيها كمتغير تابع. ولمعالجة وتحليل البيانات فقد تم الاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.V.22.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة كافة الأفراد (مسؤولين، إداريين، أطباء، ... الخ) العاملين بعيادة المغيث الواقعة ببلدية عين الحجر المحادية بمسافة سبعة كلم من دائرة سعيدة (ولاية سعيدة-الجزائر)، حيث كان عدد الاستبيانات الموزعة (40) استبانة، وتم استبعاد (03) منها، ليتبقى منها (37) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل، أي بنسبة (92.50%) من الاستبيانات الموزعة، واعتبرت هذه العينة كافية للتحليل واعتماد النتائج.

4.3 ثبات أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة التي احتوت على الترتيب في جزئها الأول والثاني على محور الحوكمة في الشركة الذي اشتمل على (20) عبارة، ومحور التنافسية الذي اشتمل على (15) عبارة، وقد تم عرض جميع العبارات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والمتدرج من لا أوافق بشدة ويقابلها الوزن 1 إلى موافق بشدة ويقابلها الوزن 5.

الجدول 01: مقياس الإجابة على الفقرات

| التصنيف | غير موافق تماما | غير موافق | محايد أو بدون اتجاه واضح | موافق | موافق تماما |
|---------|-----------------|-----------|--------------------------|-----------|-------------|
| الدرجة | 1-1.79 | 1.80-2.59 | 2.60-3.39 | 3.40-4.19 | 4.20-5.00 |

المصدر: من إعداد الباحث.

وقد تناول الجزء الثالث من الاستبيان على البيانات الشخصية للعينة: كالجنس، والوظيفة، والمستوى التعليمي، والخبرة.

وتم التحقق من ثبات الأداة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ على عينة الدراسة، ويشير الجدول رقم (03) إلى قيمة معاملات الثبات لجميع الفقرات سواء لمحور الحوكمة والتنافسية التي كانت على الترتيب 0.879 و0.942 وهذه القيم مقبولة مما يدل على إمكانية ثبات النتائج، التي يمكن أن يسفر عنها تطبيق المقياس المقترح، وكذلك إمكانية تعميم النتائج التي توصل لها البحث.

الجدول 03: نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

| المتغير | عدد الأسئلة | معامل ألفا كرونباخ | نسبة الصدق والثبات % |
|---------------|-------------|--------------------|----------------------|
| حوكمة الشركات | 20 | 0.879 | 87.9 |

94.2

0.942

15

التنافسية

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.V.22

5.3 تحليل النتائج واختبار الفرضيات:

-بالنسبة للخصائص الشخصية لعينة الدراسة: تشير النتائج في الجدول رقم (04) إلى أن نسبة 54.05% من العينة كانوا من الذكور وان الباقي أي 45.94% كانوا من الإناث وهذا يشير إلى أن النسبة الغالبة نسبياً على العينة المستجوبة هم من الذكور، وبين ذلك الدور المتقاسم الذي أصبحت تلعبه المرأة مع الرجل في قطاع الخدمات الصحية. كما تشير النتائج المتحصل عليها إلى أن 24.32% من عينة الدراسة كانوا من الأطباء والأخصائيين وهي نسبة معتبرة، و32.43% من شبه الطبي كالممرضين وغيرهم، والفئة المتبقية تمثل الإداريين والتقنيين وبقية العمال كعمال النظافة والحراسة والسائقين.

ووجدنا كذلك أن غالبية المستجوبين يعملون منذ أكثر من 10 سنوات وبنسبة 51.35%، وأن المستجوبين ذوي المستوى الجامعي يشكلون نسبة 43.24%، وغير الجامعي بنسبة 53.75.

الجدول 04: توزيع عينة الدراسة (مسؤولي مؤسسات سوق العمل) حسب المتغيرات الشخصية

| المتغير | الفئة | العدد | % |
|--------------------|-----------------------|-----------------|--------|
| الوظيفة | موظف في السلك الطبي | 09 | 24.32% |
| | موظف في سلك شبه الطبي | 12 | 32.43% |
| | إداري | 06 | 16.21% |
| | تقني | 05 | 13.51% |
| | أخرى | 05 | 13.51% |
| الجنس | ذكر | 20 | 54.05% |
| | أنثى | 17 | 45.94% |
| المؤهل العلمي | جامعي | 16 | 43.24% |
| | غير جامعي | 21 | 53.75% |
| | الخبرة | أقل من 05 سنوات | 06 |
| من 05 إلى 10 سنوات | | 12 | 32.42% |
| أكثر من 10 سنوات | | 19 | 51.35% |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.V.22

-بالنسبة لنتائج تفرغ الاستبيانات واختبار فرضية الدراسة المتعلقة بمتغيرات النموذج المقترح:

الفرضية الرئيسية التي تم صياغتها على النحو التالي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين تنافسية الشركة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين تنافسية الشركة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$

ويمكن التأكد من صحة الفرضية من خلال النتائج الملخصة في الجدول الموالي:

الجدول 05: تمثيل أثر الحوكمة على أداء الشركة العائلية.

| المتغير التابع | اختبار (t) للنموذج | | الجزء الثابت | معامل المتغير المستقل b | معامل التحديد R^2 | معامل الارتباط R | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | المتغير المستقل |
|----------------|--------------------|--------------|--------------|----------------------------|---------------------|------------------|-------------------|-----------------|------------------------------------|
| | مستوى المعنوية | قيمة (t) | | | | | | | |
| التنافسية | 0.000 | 4.494 | 0.447 | 2.295 | 0.251 | 0.501 | 0.98 | 3.55 | ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات |
| | 0.000 | 5.838 | 2.568 | 0.350 | 0.238 | 0.488 | 0.86 | 3.76 | دور أصحاب المصالح |
| | 0.000 | 6.443 | 3.454 | 0.111 | 0.021 | 0.145 | 0.69 | 3.46 | الإفصاح والشفافية |
| | 0.000 | 7.614 | 4.004 | 0.380 | 0.002 | 0.480 | 0.86 | 3.60 | مسؤوليات مجلس الإدارة |
| | 0.000 | 3.316 | 2.412 | 0.410 | 0.123 | 0.350 | 0.85 | 3.58 | الحوكمة |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات البرنامج الاحصائي المستخدم SPSS.V.22

يبين الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة في العيادة قد بلغ 3.58 وبانحراف معياري قدره 0.85، في حين بلغ معامل معامل التحديد 0,123 مما يعني أن 12,3 % من الزيادة في مستوى التنافسية تعود إلى تطبيق مبادئ الحوكمة، وبما أن مستوى الدلالة يساوي الصفر وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين تنافسية الشركة. وبناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط لتطبيق مبادئ الحوكمة وأثره في تحسين تنافسية الشركة المبحوثة عند مستوى معنوية $(\alpha=0,05)$ كما توضحه المعادلة المقابلة:

$$Y = 2,412 + 0,410X$$

حيث أن: $X =$ يمثل تطبيق مبادئ الحوكمة بالعيادة

$Y =$ تمثل متغير تنافسية الشركة.

4. خاتمة

إن التغيرات التي طرأت على البيئة التنافسية للمؤسسة في السنوات الأخيرة، أصبحت تطرح العديد من التحديات خصوصا بعد بروز مسألة الحكم الرشيد أو ما يعرف بالحوكمة، والعمل بألياتها. لذا أصبحت اهتمامات المؤسسة الاقتصادية تركز على إيجاد الطرق والاستراتيجيات التي من شأنها أن تضمن بقائها من جهة وبناء مزاياها التنافسية من جهة أخرى.

ولضمان بقاء المؤسسة في ظل محيط عال التنافسية فإنه يتوجب عليها أن تعمل بآليات الحوكمة المترجمة في شكل استراتيجيات وسياسات واضحة المعالم ومحددة الأهداف مرتكزة على توليف الموارد والكفاءات التي تتماشى مع البيئة الخارجية للمؤسسة، وبالتالي تستطيع المؤسسة من خلاله أن تحقق ميزة تنافسية لها.

من خلال دراسة متغيرات الدراسة، الحوكمة (المتغير المستقل) وتنافسية المؤسسة (المتغير التابع)، وإجراء الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة، توصلت الدراسة إلى نتائج وتوصيات هامة.

يمكن تلخيص أهم النتائج على النحو التالي:

■ هناك نوع من القصور في فهم قواعد الحوكمة؛

■ غياب عنصر مهم ألا وهو عنصر الإفصاح والشفافية والذي من بين أهم عناصره ضرورة نشر القوائم المالية السنوية؛

■ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع عوامل الحوكمة على تحسين التنافسية، وبقدرة تفسيرية عالية.

- بعد معرفة جوانب المعالجة والتطوير المطلوبة لرفع تنافسية المنظمات بتطبيق معايير الحوكمة، خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية:
- ✓ إعطاء الاهتمام الكبير للأساليب الحديثة في الإدارة؛
 - ✓ التقييم المستمر لمستوى تنافسية المنظمات؛
 - ✓ الاستعانة بتجارب المنظمات الرائدة واعتماد المعايير والمؤشرات المعتمدة دولياً؛
 - ✓ إصدار مجموعة قوانين وتشريعات أكثر صرامة لإجبار الشركات على تطبيق مبادئ الحوكمة، ومراقبة تطبيقها من خلال ضرورة تقديم تقرير سنوي عن مدى الالتزام بهذه المبادئ؛
 - ✓ ضرورة التزام المنظمات بمسؤوليتها الاجتماعية مع مختلف الأطراف أصحاب المصلحة (عمال، عملاء، مساهمون، الخ) من خلال سلوك المواطنة خاصة في ظل جائحة كورونا 2019.

6. قائمة المراجع

المراجع العربية:

- الشواورة، فيصل محمود(2009)، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25 ، العدد 2
- الغالبي، طاهر محسن منصور(2009). إدريس وائل محمد صبيحي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، طبعة ثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- النجار، أحمد منير (2007)، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، اتحاد المصارف الكويتية، مارس، العدد 40.
- الحلبي، نبيل (2009). دور الحوكمة في زيادة ربحية المنشآت الصناعية الخاصة في سوريا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 25 -العدد الثاني.
- بن زغدة، حبيبة وعمير، عبد الحفيظ. (2019)، دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة تطبيقية على مؤسسة مدبغة الجلود(TAJ) بجيجل، مجلة البشائر الاقتصادية، بشار، المجلد الخامس، العدد 1، ص ص 266-277.
- حاجي، الشيخ وسلمون، زينب (2017). أثر تطبيق حوكمة الشركات على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حلة مؤسستي المياه المعدنية، والأكياس بولاية سعيدة، جامعة سعيدة.

- حميدي، أحمد شوقيو كبار، الجيلالي (2017). دور الحوكمة في المؤسسات العائلية، حالة مؤسسة شي على بسيدي بلعباس، جامعة سعيدة.
- خبايا، عبد الله (2013). المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديد، الاسكندرية.
- خضر، أحمد علي (2012). حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي الإسكندرية.
- خير الدين، بن دادة. الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- دادن، عبد الوهاب وحفصي، رشيد (2014). تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام التحليل العامي التمييزي (AFD). خلال الفترة 2006-2011، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 02.
- محمد، مصطفى سليمان (2006)، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- مولاي، لخضر عبد الرزاق (2013). حوكمة الشركات العائلية، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر.
- فر وم، محمد الصالح (2016). أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على تنافسيته-دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 12، العدد 3.
- المراجع الأجنبية:

- Alamgir, M.. (2007) Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo.
- Beltratti, Andrea. (2005).The Complementarity between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility. The Geneva Papers doi:10.1057/palgrave.gpp.2510035.
- Chalabi Mohammed Mustafa, Shukri Mohamed Alaa, 2013, the role of social responsibility in increasing the competitiveness (field study application in Saudi Mobile telecom company), the Arab Organization for Administrative Development publications, the Arab League, Egypt.
- Freeland, C. (2007). Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks. Paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo.

- 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.
- Helbling, C, and J. Sullivan (2003) .Introduction: Instituting Corporate Governance in Developing, Emerging and Transitional Economies, in Search for Good Directors, a Guide to Building Corporate Governance in the 21 Century, Center for International Private Enterprise, Washington, p 7.
- Ho, 2005, corporate governance and corporate competitiveness: an International analysis, journal of corporate finance, vol11.
- Jensen and Meckling (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", Journal of Financial Economics, vol 3.
- Nichlas, S. Argyres. Julia Porter, Liebeskind, (1999). Contractual commitments, bargaining power and governance inseparability: incorporating history into transaction cost theory, the academy of management review, vol 24, n° 01, January.
- Oliver Williamson (1984) "Corporate governance", The Yale law journal, vol 93, n° 7, June.