دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، دراسة تطبيقية على مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل (TAJ)

The role of corporate governance in enhancing the competitiveness of the economic enterprise: An Empirical Study of the Jijel Tanning Enterprise

أ.بن زغدة حبيبة
جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر
benzeghda1986@gmail.com

أ.د. عمير عبد الحفيظ
جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر
aimar.hifid@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2018/10/09 تاريخ القبول: 2019/05/25

الملخص: تهدف 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، والمتمثلة في توفر الإطار الفعال للحوكمة، 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 لمدبغة 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 أثار ذات دلالة إحصائية لتبني أبعاد الحوكمة المؤسسية في تعزيز تنافسية المؤسسة المدروسة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات؛ مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛ ميزة تنافسية؛ ركائز الميزة التنافسية؛ مدبغة جيجل.

Abstract : The aim of this study is to analyze and demonstrate the extent to which the Jijel tanning enterprise has adopted the dimensions of corporate governance, by measuring the degree of its application of the OECD principles of corporate governance (ensuring the basis of an effective corporate governance framework, the rights of shareholders and key owner ship functions, the equitable treatment of shareholders, the role of stakeholders in corporate governance, disclosure and transparency, the responsibilities of the board). In addition, this study examines the impact of adopting corporate governance dimensions on the competitive advantage of the Jijel tanning enterprise. The questionnaire method was used to determine the effect between the two variables studied by dividing 19 questionnaires on a random sample of the study population.The study reached a number of results, the most important being the high level of adoption of most of the dimensions of corporate governance, achieving high levels of competitive advantage, and the existence of statistically significant implications for adopting the dimensions of corporate governance in consolidating the competitiveness of the enterprise.

***Key Words*:** Corporate Governance, Organization, Economic Cooperation, Development, Competitiveness, Advantage, Jijel Tanning Enterprise.
JEL Classification : G3, G30, L32, D41.

* مرسل المقال: بن زغدة حبيبة (benzeghda1986@gmail.com)

المقدمة:

منذ فترة ليست ببعيدة، تزايد الاهتمام بتطبيق مبادئ وآليات الحوكمة المؤسسية مع انتشار العولمة الاقتصادية وزيادة المنافسة بين جميع الوحدات الاقتصادية على المستوى المحلي والعالمي، ومحاولة كل شركة البحث عن دور ملائم يتيح لها رفع الأداء وتعزيز القدرة التنافسية. وقد ساد الاعتقاد أنه بتبني الحوكمة المؤسسية يمكن للشركات تجنب الفشل والانهيارات المالية والطرد من السوق، وبالتالي تحقيق العديد من المنافع وجني العوائد.

بالفعل، يتطلب دخول ميدان المنافسة تمتع الشركة بالعديد من المزايا، لعل أبرزها الأسعار الملائمة لمنتجاتها، والاختيار الدقيق لمنافذ تصريف هذه المنتجات. من شأن هذا أن يؤمن للشركات سرعة الحصول على العوائد المتأتية من عمليات البيع بأقل حد ممكن من المخاطر. بطبيعة الحال، يعتمد هذا على جودة المنتج من ناحية وقدرة الإدارة على اتخاذ القرار المناسب للسعر المناسب في الوقت المناسب من ناحية أخرى.

في هذا السياق، تسعى 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، والمتمثلة في توفر الإطار الفعال للحوكمة، وحقوق المساهمين، والمعاملة المتساوية للمساهمين، ودور أصحاب المصالح، والإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة. كما تبحث هذه الدراسة في مدى نجاح المؤسسة محل الدراسة في تدعيم تنافسيتها بفضل تبنيها لأبعاد الحوكمة المؤسسية. إلى جانب ذلك، تتطلع هذه الدراسة إلى توعية المؤسسات الجزائرية بأهمية تطبيق نظام وقواعد الحوكمة المؤسسية لتحقيق التميز في سوق تحتدم فيه المنافسة باستمرار.

1. مفهوم الحوكمة المؤسسية:

اختلفت الأدبيات وتباينت أراء الباحثين في التوصل إلى مرادف لمصطلح (corporate governance)باللغة العربية وقد اتفق العديد من خبراء اللغة والقانون على اقتراح مصطلح (حوكمة الشركات) في محاولة لنشر وترسيخ المفهوم في الأدبيات(أبو العطا، 2004). ويشوب مصطلح حوكمة الشركات بعض الغموض لثلاثة أسباب رئيسية ترتبط بحداثة الاصطلاح. الأول هو انه على الرغم من أن مضمون حوكمة الشركات ترجع جذوره إلى أوائل القرن التاسع عشر حيث تناولتها نظريات التنظيم والإدارة ونظريات المشروع، إلا أن مفهومها لم يتبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود. ويكمن السبب الثاني في عدم وجود تعريف محدد وقاطع للمفهوم لتعدد مضامينه الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية، الأمر الذي يجعله مفهوما كليا وشاملا. أما السبب الثالث هو أن المفهوم مازال في طور التكوين ومازالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير (يوسف، 2007). ومع ذلك، هناك العديد من المحاولات الجادة لتأطير الأبعاد المعرفية والمفاهيمية لمصطلح حوكمة الشركات. وسنكتفي بتقديم تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، باعتباره أشمل التعاريف وهو المعتمد في الدراسة.

1.1.تعريف الحوكمة المؤسسية:

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الحوكمة المؤسسية بأنها "النظام الذي تستخدمه المنشأة في عملية الإشراف والرقابة على عملياتها، كما أنها تمثل النظام الذي يتم من خلاله توزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنشأة بما في ذلك مجلس الإدارة والمديرين وحملة الأسهم وأصحاب المصالح الأخرى، كما أنها تحدد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات التي تتعلق بالمنشأة. ومن خلال ما سبق يتم التزود بالآلية التي تساعد على تحديد أهداف الشركة والوسائل التي تستخدم في تحقيق تلك الأهداف والرقابة عليها"(www.OECD.Org).

2.1.أهمية الحوكمة المؤسسية:يمكن توضيح أهمية التحكم المؤسسي فيما يلي(أمين السيد أحمد، 2001):

-الحاجة إلى الفصل بين الملكية وإدارة المؤسسات في ظل اختلاف الأهداف وتضاربها بين مختلف الأطراف (مسيرين، مساهمين، عمال...الخ)؛

-تساهم الحوكمة في تقليل المخاطر وتحسين الأداء وفرص التطور للأسواق وزيادة القدرة التنافسية للسلع والخدمات وتطوير الإدارة وزيادة الشفافية، كما تساهم في زيادة أعداد المستثمرين في أسواق المال؛

-إعداد الإطار العام الذي تحدد من خلاله أحداث الشركة والسبل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؛

-مساعدة المؤسسات والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمارات ودعم أداء الاقتصاد والقدرة على المنافسة على المدى الطويلمن خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي عمليات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي والمحاسبي؛

-تطبيق أسلوب ممارسة سلطة الإدارة يقوي ثقة الجمهور في صحة عملية الخوصصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها، وهو بدوره يؤدي إلى المزيد من التنمية الاقتصادية.

3.1.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 و كفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وان 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 استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الإطلاع 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 المسئولين الرئيسيين وضمان سلامة التقارير المالية ومراجعة مستويات الرواتب ومزايا الموظفين (الشواورة، 2009).

2. الميزة التنافسية:

1.2.الماهية والخصائص:

تعرف الميزة التنافسية على أنها المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تنافس فيها الغير بطريقة أكثر فعالية. وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي لها. لذا تعتمد الميزة التنافسية على نتائج وفحوص وتحليل كل من نقاط القوة والضعف الداخلية إضافة إلى الفرص والمخاطر المحيطة والسائدة في البيئة الخارجية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في السوق(قنديل، 2008).

تعرف الميزة التنافسية كذلك على أنها مجموعة المهارات والتكنولوجيات، والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين: إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها (السلمي،2001). ويمكن تلخيص خصائص الميزة التنافسية فيما يلي:

- أنها نسبية، أي تتحقق بالمقارنة مع المنافسين، وليست مطلقة.
- أنها تؤدي إلى التفوق والأفضلية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة.
- أنها تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه للمشترين، أو كليهما.
- أنها يجب أن يكون لها دور في التأثير في المشترين وإدراكهم للأفضلية فيما تقدمه المؤسسة من منتجات (سلع، خدمات) وتحفزهم للشراء منها.
- أنها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

2.2. ركائز بناء الميزة التنافسية:

أما فيما يخص الأسس والركائز التي تبنى عليها القدرات التنافسية وتسمح باكتساب ميزة تنافسية أو عدة مزايا تنافسية، يمكن أخذ الأسس التالية (جريبي وبن خديجة، نوفمبر 2007) :

أ. **الكفاءة:** إن أبسط قياس للكفاءة يتمثل في مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة (الكفاءة = المخرجات / المدخلات)، بمعنى ان الكفاءة تعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وهكذا فإن عامل الكفاءة يساعد الشركة في تحقيق مزايا تنافسية ترتكز على التكلفة المنخفضة.

ب. **الجودة:** إن المنتوج عالي الجودة لا يسمح ببيع المنتوج بأسعار مرتفعة فقط بل يؤدي أيضا إلى خفض التكاليف.

ت. **الابتكار والتجديد:** يشمل كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات، ونظم الإدارة، والهياكل التنظيمية، والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة.

ث. **السرعة والوقت:** تتبلور من خلال تقليص عنصر الزمن لصالح الزبون، كوقت الاستجابة لمتغيرات المحيط التنافسي، وتخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات بفضل تقليص زمن تقديم المنتجات الجديدة للسوق، سرعة التعلم وإدماج تكنولوجيات جديدة في أنظمتها الموجودة...الخ، وهي كلها عوامل تؤدي إلى التكلفة الأقل والتميز.

ج. **المرونة:** هي التكيف مع التقلبات في الطلب والقدرة على الاستجابة لها.

3. تبني أبعاد الحوكمة المؤسسية في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل:

يظهر الجدول رقم 01 ملخص إجابات أفراد العينة على السؤال الأول الذي يدور حول مستوى الموافقة على تبني مختلف الممارسات التي تعكس الأبعاد الخمسة (المتغيرات الفرعية) للحوكمة المؤسسية في المؤسسة محل الدراسة. انطلاقا من الأدوات والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها.

الجدول 01: "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على متغير الحوكمة"

العبارة	المتوسطالحسابي العام	متوسط الانحراف المعياري
جميع أبعاد الحوكمة المؤسسية للمؤسسة المدروسة		
مبدأضمانوجود إطار فعال للحوكمة	3.95	0.71
مبدأ حماية حقوق المساهمين	3.97	0.84
مبدأ المساواة بين المساهمين	3.27	0.82
مبدأ مراعاة أصحاب المصالح	3.34	0.78
مبدأالإفصاح والشفافية	3.59	0.53
مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة	3.79	0.60
متوسط المتوسطات العامة ومتوسط الانحرافات المعيارية	3.65	0.71

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان باستعمال SPSS 22

أظهر التحليل أن تبني مبدأ ضمان وجود إطار فعال للحوكمة في مدبغة جيجل كان بمستوى موافق. بهذا الصدد، بلغ المتوسط العام لهذا البعد 3.95 (هذا المتوسط ينتمي للمجال الرابع في قيم المتوسطات المرجحة المطبقة على سلم ليكرت الخماسي (3.40- 4.19). كما أن متوسط الانحراف المعياري بلغ ($\delta =$ 0.71) فهي قيمة معتبرة وتدل على وجود تشتت معتبر للقيم على وسطها الحسابي.

أما فيما يخص مستوى تبني مبدأ حماية حقوق المساهمين فكان هو الآخر بمستوى موافق، حيث بلغ المتوسط العام 3.97، ومتوسط انحراف معياري 0.84. في حين، كان تبني المساواة بين المساهمين في المؤسسة متوسط (متوسط عام يساوي 3.27، وانحراف معياري قدره 0.82).

من جهة أخرى، يتضح من الجدول أن تبني مبدأ الإفصاح والشفافية كان بمستوى موافق (متوسط عام قدره 3.59، وانحراف معياري قدره 0.53). وبخصوص الوسط الحسابي لمبدأ مراعاة أصحاب المصالح فقد بلغ 3.34 بانحراف معياري قدره 0.78. وهذا يعني أن هذا التغير يعد متغيرا واضحا لأفراد عينة الدراسة. أما فيما يتعلق المتوسط الحسابي لمبدأ مستويات مجلس الإدارة فقد بلغ 3.65، وانحراف معياري قدره 0.71 وذلك بمستوى موافق.

على العموم، يمكن ملاحظة من خلال الجدول رقم 02 لأبعاد الحوكمة المؤسسية أن المتوسط العام لمجموع المتوسطات يساوي 3.65 والانحراف المعياري يساوي ($\delta = 0.71$)، أي بمستوى موافق. ومنه نستنتج أنه يوجد مستوى تبني عال للحوكمة المؤسسية في المؤسسة.

4. ركائز الميزة التنافسية في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل:

1.4. لمحة عن مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل:

أجريت هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية لمدبغة الجلود بجيجل (TAJ)، التي تم انجازها في 1967 في إطار التعاون الجزائري البلغاري. بدأت المؤسسة نشاطها بطاقة إنتاجية قدرها 11 طن يوميا، وبقدرة تشغيلية قدرت بـ 367 عاملا وبرأس مال تأسيسي قدر بـ 360 مليون دينار جزائري. خلال الفترة 1970-1973 توسع نشاط المؤسسة ليبلغ حجم إنتاجها 25 طن وليرتفع عدد عمالها إلى 467 عامل.

في إطار التحولات التي عرفتها الجزائر مع نهاية القرن الماضي، أصبحت هذه المؤسسة منذ 01 جانفي 1998 شركة مساهمة تعرف بمدبغة جيجل (TAJ)، حيث ارتفع رأسمالها الاجتماعي إلى 800 مليون دينار جزائري وجزء إلى 160.000 سهم، على أساس 5000 دج للسهم الواحد. يقدر رأسمال المؤسسة الاجتماعي حاليا بـ 1800 مليون دينار جزائري مقسم إلى 3600 سهم متساوية القيمة الإسمية تملكها الشركة العمومية القابضة للصناعات الفلاحية والغذائية والصناعات المصنعة.

يتميز قطاع الأعمال الذي تنشط فيه هذه المؤسسة بظهور منافسين جدد، وطلب متزايد على منتجات الجلود، واتساع السوق. وقد ساعد ذلك في اشتداد المنافسة بين مؤسسات الجلود، حيث أصبح كل منها

يسعى إلى رفع حصته السوقية. وتتمثل هذه المؤسسات في وحدة العمورية بوهران، ووحدة باتنة، ووحدة الرويبة، ووحدة عين الدفلى، ووحدة الجلفة، ومدبغة خنيفر بالميلية.

2.4. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 27 إطارا تم اختيارهم من بين 136 موظفا موزعين على مختلف المديريات، والأقسام، والمصالح، والورش. وقد وقع اختيار مجتمع الدراسة انطلاقا من القدرة، والإدراك، والوعي بأهمية الحوكمة المؤسسية وأبعادها، وأثارها في تعزيز تنافسية المؤسسة. كما تم اختيار عينة تتكون من 19 إطارا مسيرا من مختلف المصالح، حيث شملت كل من يشغل منصب في السلم الإداري ضمن المستويات الإدارية العليا والوسطى والإشرافية (المدراء، ورؤساء المصالح، ورؤساء الأقسام). للإشارة، أجريت الدراسة خلال النصف الأول من 2018.

قام الباحثان بتوزيع 19 استمارة على الإطارات المسيرة في المؤسسة قيد الدراسة، تم تصميمها وفقا لمقياس ليكرث الخماسي، وتم استرجاعها جميعا، وتحليلها كاملة دون استبعاد أي واحدة منها. وقد ساعدت المقابلات مع مفردات العينة على إتمام الدراسة وفق الخطوات الموضوعة.

3.4. منهج وأدوات الدراسة:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، وعرضها، وتحليلها. وقد استخدام الباحثان الأدبيات والدراسات ذات الصلة بالموضوع، إلى جانب المقابلات مع إطارات المؤسسة قيد الدراسة. وقد تم التركيز على الاستمارات الموزعة على مفردات العينة التي تغطي جميع المتغيرات، باعتبارها الأداة الأساسية في الدراسة، حيث تضمنت المحاور التالية:

- معرفة الخصائص الوصفية لمفردات عينة الدراسة.
- جمع بيانات عن أبعاد الحوكمة المؤسسية للمؤسسة قيد الدراسة.
- جمع بيانات عن ركائز الميزة التنافسية.

4.4. متغيرات الدراسة:

تشمل متغيرات الدراسة المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة:

- **متغيرات الدراسة المستقلة:** تتألف من مجموع المتغيرات الفرعية المرتبطة بأبعاد الحوكمة المؤسسية، وهي مبدأ توافر إطار فعال للحوكمة، وحقوق المساهمين، والمعاملة المتساوية للمساهمين،ودور أصحاب المصالح، والإفصاح والشفافية، ومسؤوليات مجلس الإدارة.
- **متغيرات الدراسة التابعة:** تشمل تنافسية المؤسسة بمختلف متغيراتها الفرعية وهي ركائز الميزة التنافسية (الكفاءة، والجودة، والابتكار والتجديد، والسرعة، والوقت، والمرونة).

5.4. فرضيات الدراسة:

- **الفرضية الأولى:** تتبنى المؤسسة محل الدراسة جميع أبعاد الحوكمة المؤسسية.

- **الفرضية الثانية:** تبني الحوكمة المؤسسية يدعم تنافسية المؤسسة قيد الدراسة.

6.4. صدق الأداة وثباتها:

فيما يتعلق بالصدق الظاهري قام الباحثان بعرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين البالغ عددهم 06، وقد تم الأخذ بعين الاعتبار كافة الآراء والمقترحات التي أبدوها. أما فيما يتعلق بصدق المحتوى فقد خطت اختبارات ثبات أداة الدراسة الرئيسية على اتساق داخلي للأداة بدرجة عالية نسبيا، كما دلت على ذلك نتائج مقياس ألفاكرونباخ للاتساق الداخلي المطبق في هذه الدراسة باستخدام برنامج (SPSS 22) لقياس الموثوقية، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول رقم 02. تعتبر نتائج هذا الاختبار جيدة ودالة على ثبات الاستبانة وقوة اتساقها الداخلي، حيث تراوحت قيمة ألفا بين 0.879 في حدها الأدنى لمحور أبعاد الحوكمة المؤسسية، و0.942 في حدها الأعلى لمحور ركائز الميزة التنافسية.

الجدول 02: " نتائج اختبار صدق وثبات أداة الدراسة "

المحور	معامل ألفاكرونباخ	نسبة الصدق والثبات%
1 أبعادالحوكمة المؤسسية(30 عبارة)	0.879	87.9
2 ركائز الميزة التنافسية(21 عبارة)	0.942	94.2

المصدر: من إعداد الباحثان وفقا لنتائج SPSS22

7.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS22) في معالجة البيانات وتبويبها للحصول على النتائج واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة كاختيار ألفاكرونباخ للثبات، والتوزيعات التكرارية، والمتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، والنسب المئوية، إضافة إلى معاملات الارتباط بيرسون.

8.4. نتائج الدراسة الميدانية:

يظهر الجدول رقم 01 ملخص إجابات أفراد العينة على السؤال الثاني والذي يدور حول مستوى الموافقة على تحقيق الممارسات التي تعكس الأبعاد الخمسة (المتغيرات الفرعية) لركائز الميزة التنافسية في مؤسسة مدبغة جيجل. يبين الجدول وجود مستوى توافر وتحقق عال لركائز الميزة التنافسية في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ متوسط المتوسطات العامة لجميع الأبعاد المكونة لهذا المتغير 3.54، وهي درجة عالية على سلم ليكرت بانحراف معياري 0.62. كما يوضح الجدول أن ركيزة الكفاءة تحققت بدرجة عالية في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط العام 3.63، وانحراف معياري قدره 0.90.

الجدول 03: "المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على متغير ركائز الميزة التنافسية"

العبارة	المتوسط الحسابي العام	متوسط الانحراف المعياري
ركائز الميزة التنافسية لمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل		
الكفاءة	3.63	0.90
الجودة	4.27	0.38
الابتكار والتجديد	3.68	0.64
السرعة والوقت	4.17	0.47
المرونة	3.97	0.71
متوسط المتوسطات العامة ومتوسط الانحرافات المعيارية	3.94	0.62

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان باستعمال SPSS 22

أما بخصوص ركيزة الجودة فكانت الأعلى تحققا مقارنة بتحقق جميع ركائز الميزة التنافسية في المدبغة، إذ بلغ المتوسط العام لها 4.27، وهو يتوافق مع مستوى موافق بشدة، ومتوسط انحراف معياري قدره 0.38. من جهة أخرى، كان لركيزة الابتكار والتجديد متوسط حسابي قدره 3.68 وانحراف معياري قدره 0.64، أي بمستوى موافق.

في مجال ركيزة السرعة والوقت، تبين من خلال تحليل فقرات الاستبيان أن المتوسط العام للمتوسطات الحسابية بلغ 4.17 مع انحراف معياري قدره 0.47. هذا يدل على تحقق مستوى موافقة عال لدى أفراد العينة. بالمثل، تحقق مستوى عال لركيزة المرونة في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط العام لمشاهدات هذه الركيزة 3.97، وانحراف معياري قدره 0.71.

5. اختبار فرضيات الدراسة:

1.5. الفرضية الأولى: تتبنى المؤسسة محل الدراسة جميع أبعاد الحوكمة المؤسسية.

لاختبار الفرضية الأولى ثم استخدام قيمة (t) المحسوبة للتأكد من مدى تبني مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل لأبعاد الحوكمة المؤسسية، كما هو موضح في الجدول رقم 04.

الجدول 04: "نتائج اختبار (t)"

المحور	متوسط المتوسطات العامة	متوسط الانحرافات العامة	قيمة t المحسوبة	قيمة tالجدولية
تبني المؤسسة أبعاد الحوكمة المؤسسية	3,65	0,71	44,16	2,10

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان باستعمال SPSS 22

من خلال النتائج المتضمنة في الجدول04، يتبين لنا أن قيمة (t) المحسوبة بلغت 44.16 عند مستوى معنوية a=0.05 وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية t(0.05,18) المساوية 2,10. بناء على ذلك، يمكن اعتبار أن المؤسسة تتبني جميع أبعاد الحوكمة المؤسسية. وعليه، نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية "تتبنى المؤسسة محل الدراسة جميع أبعاد الحوكمة المؤسسية".

2.5.الفرضية الثانية:تبني الحوكمة المؤسسية يدعم تنافسية المؤسسة قيد الدراسة.

الجدول 05: "معامل الارتباط بين مستوى تبني أبعاد الحوكمةالمؤسسية وتدعيم تنافسية المؤسسة"

المتغير المستقل	تبني المؤسسة لأبعاد الحوكمة المؤسسية		
المتغير التابع	معامل الارتباط	حجم العينة	مستوى الدلالة
توافر ركائز الميزة التنافسية	0.58	19	0.009

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان باستعمال SPSS 22

من خلال حساب معامل بيرسون لتحديد العلاقة بين مستوى تبني أبعاد الحوكمة المؤسسية وتدعيم التنافسية في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل عند مستوى معنوية (a=0.01)، بينت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0.009 وهي أصغر من مستوى المعنوية (0.01) مما يدل على أن هذه العلاقة ذات دلالة إحصائية. كما أن معامل الارتباط بين تبني أبعاد الحوكمة المؤسسية وتوافر ركائز الميزة التنافسية للمؤسسة، هي علاقة موجبة طردية، حيث بلغ 0.58، على الرغم من أن الدور المنوط بتبني أبعاد الحوكمة المؤسسية لا يبرز جيدا. لكن تبقى هذه النتيجة تفسر اعتماد المؤسسة محل الدراسة في تدعيم تنافسيتها على أبعاد الحوكمة المؤسسية ولو نسبيا. وهذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية الثانية التي مفادها "تبني الحوكمة المؤسسية يدعم تنافسية المؤسسة قيد الدراسة".

الخاتمة:

من خلال دراسة متغيرات الدراسة، الحوكمة المؤسسية (المتغير المستقل) وتنافسية المؤسسة (المتغير التابع)، والكشف عن المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لقياس الحوكمة المؤسسية والركائز التي تقيس تنافسية المؤسسة، وإجراء الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي لفرضيات الدراسة، توصلنا إلى نتائج وتوصيات هامة.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة ما يلي:

– وجود مستوى تبني عال لأبعاد الحوكمة المؤسسية في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل، حيث أحتل مبدأ حماية حقوق المساهمين المركز الأول بمتوسط حسابي قدره 3,97. كما أحتل مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين المركز الأخير بمتوسط حسابي قدره 3,27.

– وجود مستوى تبني عال لركائز الميزة التنافسية في المؤسسة، حيث احتلت ركيزة الجودة المركز الأول بمتوسط حسابي قدره 4,27، وركيزة الكفاءة المركز الأخير بمتوسط حسابي قدره 3,63.

– وجود علاقة ارتباط طردية ومتوسطة بين متغير الحوكمة المؤسسية بمبادئها وبين متغير تنافسية المؤسسة بركائزها في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.

توصيات الدراسة:

على ضوء التحاليل والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، ارتأينا تقديم جملة من التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل بشكل خاص، والمؤسسات الجزائرية والباحثين بشكل عام.

- ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الحوكمة المؤسسية وعلاقتها بتنافسية المؤسسة، حيث تبين أن هناك نقصا واضحا في الدراسات العربية مع التركيز على زيادة حجم العينة.
- على المؤسسة الجزائرية أن تعي بأن دور الحوكمة المؤسسية لا يقتصر على وضع القواعد ومراقبة تنفيذها او تطبيقها، بل يمتد ليشمل أيضا توفير البيئة اللازمة لدعم مصداقيتها. وهذا لا يتحقق إلا بالتعاون مع الأطراف ذات المصالح بما فيهم الشعب العام.
- إعداد وتنفيذ برامج لتكوين وتدريب وتأهيل المورد البشري في مجال الحوكمة.
- العمل على نشر الوعي بقواعد الحوكمة المؤسسية والذي يعتبر الركيزة الأساسية لتفعيلها وتطويرها وإخراجها إلى حيز التنفيذ.

المراجع المستعملة:

- أبو العطا نرمين، (2004)، حوكمة الشركات سبيل للتقدم، متوفر للتحميل على الموقع: www.cipe.set.com
- أمين السيد أحمد لطفي، (2001)، أساليب المراجعة لمراقبي الحسابات والمحاسبين القانونيين، القاهرة: الدار الجامعية.
- جريبي السبتي، وبن خديجة منصف،(نوفمبر 2007) ، اليقظة التنافسية كمدخل استراتيجي لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية–دراسة حالة–، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات بعنوان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتميز، قالمة : جامعة 08 ماي 1945.
- السلمي علي، (2001)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مصر: دار غريب للنشر والطباعة.
- 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.

- قنديل باسل فارس، (2008)، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية-دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- محمد مصطفى سليمان، (2006)، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- يوسف حسن، (2007)، محددات الحوكمة ومعاييرها، متوفر على الموقع الإلكتروني:www.grene.com
- Principles of Corporate Governance, (2004), available from: www.oecd.org.