

الحوكمة و دورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية

أ. دداش أمنة، طالبة دكتوراة.

جامعة سعيدة .

د. بوزيان عثمان، أستاذ محاضر قسم - أ -

جامعة سعيدة.

ملخص :

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية ، على اثر الانهيارات الاقتصادية و الأزمات المالية التي مست العديد من دول العالم على غرار دول شرق آسيا و أمريكا اللاتينية ، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية و محاسبية خلال عام 2002 ، ويرجع تزايد اهمية الحوكمة لكونها تحكم الرقابة على ادارات المؤسسات بما يحسن ادائها وممارساتها ، في ظل التزايد المستمر و المتنامي للمنافسة . وتأتي الدراسة الحالية الى تبيان دور الحوكمة في تحسين الاداء التنافسي بمؤشراته (الجودة ، الانتاجية ، الربحية ، التحكم في التكاليف و الحصة السوقية) في المؤسسات الاقتصادية . وخلصت الدراسة الى اهمية الدور الذي تلعبه الحوكمة في رفع كفاءة الاداء التنافسي في ظل التغيرات البيئية و اشتداد التنافس بين المؤسسات .

الكلمات المفتاحية : حوكمة المؤسسات ، الأداء التنافسي ، الكفاءة و الفعالية ، المؤسسات الاقتصادية .

Abstract :

The need emerged to governance in many developed and emerging economies over the past few decades, after the landslides economic and financial crises that affected many countries of the world like the countries of East Asia and Latin America, as well as the economy of recent U.S. of landslides in the financial and accounting during 2002 , Because of the growing importance of governance as the control of the departments of the institutions to improve their performance and practices, in the light of the continued growth and growing competition, is the current study to identify the role of governance in improving the competitive performance indicators (quality, productivity, profitability, control costs and market share) in

economic institutions. The study concluded to the importance of the role played by governance in raising the efficiency of competitive performance under the environmental changes and the intensification of the competition between the institutions.

Keywords : Corporate governance institutions, competitive performance, efficiency and effectiveness, and economic institutions.

مقدمة :

أدت الحوادث التي وقعت خلال العقدین الأخيرین من القرن الماضي إلى إعطاء الأولوية للموضوعات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية المتمثلة بالفضائح المالية التي أصابت عددا كبيرا من الشركات العالمية بصف عامة و الأمريكية بصفة خاصة ، فضلا عن شركتي ENRON AND WORLD COM التي أعلنت عن إفلاسها لأسباب متعددة منها الغش و الأخطاء المحاسبية وتبدي أخلاق المهنة و الفساد المالي و الإداري و ضعف الرقابة على المؤسسات ، و غير ذلك من الأسباب التي أدت إلى ضرورة وضع مجموعة من المعايير و القوانين التي تحكم بالعلاقات المهنية ، و مبادئ كفيلة بحماية حقوق الأطراف المعنية (المساهمين ،الموردين ،الدائنين ،المستثمرين ،العاملين و المجتمع بصفة عامة)، كل ذلك ابرز تحديد نطاق مفهوم الحوكمة و وضع قواعدها .

تعمل حوكمة المؤسسات على تحسين كفاءة استخدام الموارد و تعظيم قيمة المؤسسة و تدعيم قدرتها التنافسية في الأسواق ، مما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية و دولية للتوسع و النمو مما يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة مع الحرص على تدعيم استقرارها الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة و الفعالية في أداؤها لزيادة حصتها السوقية.

وعليه نطرح الإشكالية التالية : كيف يمكن أن تساهم الحوكمة في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة ؟

لذلك سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية أن نستعرض مفهوم الحوكمة و دورها في تفعيل و تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات من خلال المحاور التالية :

المحور الأول : الأسس النظرية للحوكمة.

المحور الثاني : الأداء التنافسي للمؤسسة.

المحور الثالث : حوكمة المؤسسات و دورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية .

❖ المحور الأول : الأسس النظرية للحوكمة.

1- مفهوم حوكمة الشركات: corporate governance concept

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح corporate governance أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح ، والتي اتفق عليها ، فهي " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة¹ ". (انس القضاء ، ص 8)

في عام 1999 م عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE الحوكمة على أنها : ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال ، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة ، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة عليها². (سليمان ناصر ، بن زيد ربيعة، ص 22)

على الرغم من الاستعمال الحديث لهذا المصطلح ، إلا أن ظهوره يعود لزمن بعيد ، فالأساس النظري والتاريخي لحوكمة الشركات يرجع أولاً لنظرية الوكالة التي يعود ظهورها أولاً للأمريكيين بيرلز وميتر سنة 1932 ، الذين لاحظوا أن هناك فصل بين ملكية رأس المال الشركة وعملية الرقابة والإشراف داخل الشركات المسيرة ، هذا الفصل الذي كانت له آثار على مستوى أداء الشركة³. (عبد الرزاق بن الزاوي ، إيمان نعمون ، ص 7)

لقد نشأت نظرية الوكالة كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح ، وذلك من خلال نظرتها الى المؤسسة على أنها سلسلة من العقود أو التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة في المؤسسة ، من شأنها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى⁴. (زربي عمار ، ص 186)

2- خصائص حوكمة الشركات : يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى الخصائص التالية:

الانضباط : أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

الشفافية : أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث .

الاستقلالية : أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل.

المساءلة : أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

المسؤولية : أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.

العدالة :أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة .
المسؤولية الاجتماعية :أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد⁵. (عبد الرزاق بن الزاوي ، ايمان نعمون، ص 9)

3- **محددات الحوكمة**: تجدر الإشارة إلى أن هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر و كذا مستوى جودة مجموعتين من المحددات (المحددات الخارجية والمحددات الداخلية).

أ - **المحددات الداخلية**: وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة ، وتكون داخل الشركات نفسها وتشمل:

-آلية توزيع السلطات داخل الشركة.

-الآلية والقواعد والأسس المنظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة.

-العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وصولاً لتكامل هذه المصالح.

ب - **المحددات الخارجية**: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل: القوانين العامة المنظمة للنشاط الاقتصادي عموماً ، المناخ العام للاستثمار في الدولة ، كفاءة القطاع المالي من بنوك وشركات تأمين وأسواق مالية ذات الأثر على التمويل ، مستوى التنافس في أسواق عناصر الإنتاج والسلع والخدمات اللازمة للشركات لممارسة نشاطاتها الإنتاجية ، وجود وكفاءة ومقدرة الأجهزة الرقابية ، مثل وجود هيئة أسواق المال ومدى قدرتها في الرقابة على أعمال الشركات ، خاصة الشركات المدرجة في أسواق المال ، وجود جمعيات مهنية ذات صلة ، مثل جمعية المحامين والمحاسبين ومكاتب المراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات⁶. (ودان عبد الله ، معطي لبني ، ص 105)

4- أهداف الحوكمة:

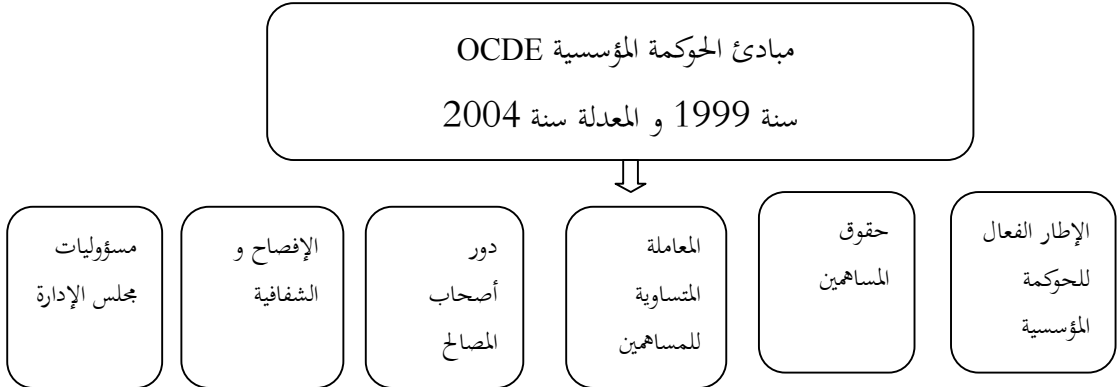
تسعى الحوكمة من خلال أهدافها إلى تحقيق رفع كفاءة أداء المؤسسات ، ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح ، والتصرفات غير المقبولة ، ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات .ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات ، وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة .ويمكن إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق نُظم الحوكمة بما يأتي :

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية.
- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة، والحد من استغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة.
- تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهمات واختصاصات وصلاحيات تحقيق لرقابة فعالة ومستقلة.
- زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يسهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي⁷. (بومدين يوسف ، ص 119)

5- مبادئ الحوكمة المؤسسية : CORPORATTE GOVERNANCE PRINCIPIES

وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبادئ عامة ، للحوكمة وهي⁸ :

الشكل رقم (01) : مبادئ الحوكمة المؤسسة



المصدر : علاء فرحان طالب ،الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، ط1 - 2011

،دار صفاء للنشر و التوزيع.

❖ المحور الثاني : الأداء التنافسي للمؤسسة.

1- مفهوم الاداء performance concept

ان الاختلاف حول مفهوم الاداء ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الاداء و قياسه و التي يستخدمها المدراء و المنظمات ، فالأداء في أبسط صوره يمثل : " النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة الى تحقيقها " ⁹. (خالد محمد بني حمدان ، ص 383)

- ويستند كل من Miller et Bromily منطلقات النظرة المستندة للموارد في تعريفهم الاداء ، و يعدان ان الاداء هو محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها و توجيهها نحو تحقيق الاهداف المنشودة فالأداء هو "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة و فعالية ، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " ¹⁰. " (هو من شرف الدين ، ص 85) ويحدد الاداء من حيث النواتج و تحقيق الاهداف الكمية ¹¹. (Michel Armstrong, p7)
- كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقتزن بمصطلحين هامين في التسيير ، هما الكفاءة والفعالية، فالأداء هو محاولة تحقيق المؤسسة الاهداف المنتظرة مع تخفيض الموارد المستخدمة لتحقيق تلك الاهداف و يشمل مفهومي الفعالية و الكفاءة ¹². (حاج الله الشريف ، ص 106)

أ. الكفاءة Efficiency :

- الكفاءة تعني القدرة على تدنية الفاقد في الموارد المتاحة للمؤسسة ، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب ، وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة. فهي تشير إلى العلاقة بين الموارد والنتائج ، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من الموارد اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود ؛ بمعنى تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف.

ب. الفعالية EFFECTIVENESS :

- وتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحسن أداء الأنشطة المناسبة ؛ بمعنى آخر هل يحسن العاملون أداء ما يجب أن يؤدي لتحقيق الأهداف ، أم أن هناك أنشطة تؤدي دون مبرر.

- ويمكن القول بأن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تأسيس الموارد المتاحة واستخدامها لتحقيق أهداف محددة ، بمعنى مدى الوصول إلى الأهداف. ¹³ (علاء فرحان ، ص 63).

2- قياس الأداء :

منذ أكثر من قرن ، كتب " لورد كيلفين "قائلا" :عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه في صورة أعداد وأرقام ، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئا عنه ، ولكنك عندما تعجز عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية ، يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية." كما يضيف " جينز "بأن" :ما يتم إخضاعه للقياس بالطريقة السليمة ، يزداد احتمال أدائه بطريقة سليمة."

إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف بحيث يكون قياسا شاملا لجميع أبعاد الأداء. والجدول التالي يوضح المقاييس الأكثر إستعمالا لقياس الأداء.

الجدول رقم (03) : المقاييس الأكثر إستعمالا لقياس الأداء

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء مهامها	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة
الفاعلية	قدرة المؤسسة على التخطيط لمخرجات العملية	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسالة انجاز وحدة العمل بشكل صحيح ،وان تدابير الصحة هنا تتجدد حسب احتياجات العملاء.	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
التوقيت	مسالة انجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد ،وان معايير التوقيت تحدد حسب احتياجات العملاء .	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل	المخرجات إزاء المدخلات.

المصدر : هومن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية - دراسة

حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير 2012/2011

3- مفهوم التنافسية

يبقى مفهوم التنافسية غير موضح بشكل دقيق ، فهو محصلة لمجموعة من القوى الداخلية و الخارجية التي تحدد خصائص نشاط المؤسسة و قدرتها التنافسية ، ورغم ذلك اجتهد بعض المفكرين المختصين في مجال الأعمال التجارية و الاقتصادية و إدارة الأعمال بتقديم بعض التعاريف المتعلقة بمفهوم التنافسية من أهمها : " التنافسية هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية و نمو و استقرار و توسع وابتكار جديد ."

كما يعبر على التنافسية بالمعنى الضيق بان تكون المؤسسة تنافسية إذا استطاعت السيطرة على الحيز الذي تنشط فيه ، من خلال تركيزها على تحسين صورتها في السوق و زيادة قدرتها على المنافسة ، كما تعتبر المؤسسة تنافسية عندما تكون قادرة على تحقيق أهدافها بالصمود أمام عناصر البيئة التنافسية بصفة دائمة و مستمرة ، خاصة بالنسبة للشركات الرائدة فهي تسعى للحفاظ على ريادتها و مركزها في السوق بالعمل على تحقيق التوقع ، من خلال التتبع المستمر لكل متغيرات السوق و البيئة التنافسية وقد ركزت بعض تعاريف التنافسية على التكلفة ، وهو الشعار الذي رفعته B.C.G : " باعتبار أن المؤسسة التنافسية هي التي لديها التكاليف الأقل " ، إلا أن هذا لم يعد كافيا للتفوق على المنافسين وهذا ما يجعل المؤسسات تبحث عن أنجع السبل و الوسائل التي تسمح لها بتحسين أدائها و تنافسيتها ، للحفاظ على بقائها في السوق مع الأقوياء¹⁴ . (عامر عامر احمد ، ص 4)

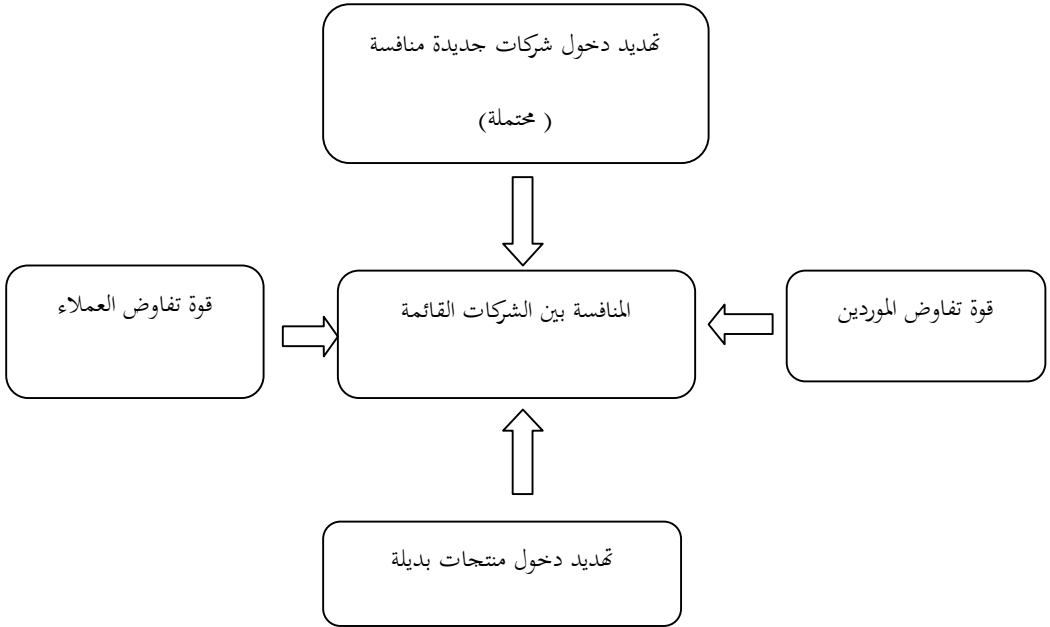
4- القوى التنافسية لنموذج porter

تقوم المؤسسة بنشاط رئيسي متمثل في سبب وجودها و أنشطة ثانوية مكملة للرئيسية ، حيث تتعرض جميع المؤسسات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات او عوامل البيئة الخارجية و الداخلية. وفي هذا الصدد قدم Porter نموذج القوى الخمسة للتنافس او ما يسمى ايضا بمحددات الربحية في الصناعة.

ويؤكد Porter بان المؤسسات ينبغي ان تركز اهتمامها و انشطتها على القوى التنافسية ، ودرجة شدة التنافس في الصناعة ، و تتوقف درجة المنافسة على القوى الخمسة ، ويستلزم على المنظمة تحديد و تحليل هذه القوى الخمسة و درجة تأثيرها على المؤسسة.

و يشير Porter الى ان ازدياد قوة كل من هذه القوى ، تؤدي الى تقليل قدرة المؤسسة على رفع اسعارها و تحقيق ارباح عالية. اي ان التهديد يزداد بازدياد قوة هذه القوى ، في حين تتوفر الفرص عندما تنخفض قوة التأثير لهذه القوى الخمسة على المنظمة.¹⁵ (هاني عرب ، ص 26)

الشكل رقم (02) : نموذج القوى التنافس الخمسة ل Porter



المصدر : هلاي الوليد ، الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال mobilis ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة المسيلة ، 2009/2008 ، ص 18.

يركز هذا النموذج على العوامل الخمسة التي تشكل اسس المنافسة داخل قطاع معين ، كما يوضح هذا النموذج انه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل كلما تقلصت بدرجة اكبر قوة الشركات القائمة على رفع الاسعار وتحقيق الارباح ، ويمكن هذا التحليل المؤسسة من السيطرة على التعقيدات التي يتسم بها المحيط وكذا التعرف على العوامل الحاكمة للمنافسة في القطاع ، ويوجه الطاقة الابداعية للمديرين نحو ما هو اهم من اجل ضمان الربحية على المدى الطويل.¹⁶ (هلاي الوليد ، ص 18)

وعليه نستخلص ان الاداء التنافسي يتمثل في النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها بالصمود امام عناصر البيئة التنافسية بصفة دائمة و مستمرة ، فهو يعتمد على زيادة الارباح و تخفيض التكاليف بإنتاج منتجات بجودة عالية و اسعار مقبولة مقارنة بالمنافسين.

5- مؤشرات الاداء التنافسي

ان جوهر التنافسية واحد هو تحقيق الربح لكن أشكالها ومؤشراتها تكون من خلال مستوى التحليل سواء أكان مشروعا أم قطاعا أم على المستوى الكلي حيث يمكن قياس تنافسية الشركة من خلال عدة مؤشرات أهمها ، الربحية ومعدلات نموها عبر فترة من الزمن.¹⁷

ومن مؤشرات الاداء التنافسي :الجودة (Quality) ، الانتاجية Productivity ، الربحية ، التحكم في التكاليف ، الحصة السوقية .

أ. الجودة :

ظهر مفهوم الجودة و تحسينها لأول مرة في اليابان ، وذلك في بداية القرن 20 ثم انتشر بعد ذلك في شمال امريكا ودول اوروبا الغربية الى ان اصبح موضوع العصر ، ويرجع مفهوم الجودة Quality الى الكلمة اللاتينية Qualities ، ويستخدم مصطلح الجودة للدلالة على ان المنتج جيد . وتعتبر الجودة سلاح استراتيجي بالنسبة للمؤسسة وذلك لأنها تحقق ميزة تنافسية في مجال نشاطها و لمعرفة المقصود بالجودة يمكن تسليط الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة بها.¹⁸ (بوعنان نور الدين . ص 2)

فقد عرفت : " ان الجودة هي عبارة عن مجموع الخصائص في المنتج والتي تضفي عليه القدرة على اشباع رغبات المستهلك " ¹⁹ (مسعود طحطوح ، ص 47)

ب. الانتاجية :

بالرغم من الاختلاف في وجهات النظر بشأن الانتاجية إلا انه يمكن تحديدها بمفهومها الواسع بأنها تعني المعيار الذي يمكن من خلاله قياس حسن استغلال الموارد الانتاجية ، وفي ضوء ذلك يمكن تحديد و تقييم درجة الاستفادة من توجيه الموارد وصولا الى النتائج المستهدفة. وقد عرفت

الانتاجية بأنها نسبة الناتج النهائي الى العناصر الداخلة في تكوينه ، كما انها تعرف بأنها نسبة المدخلات الى المخرجات او انها نسبة او كمية او قيمة المنتجات الى الموارد المستخدمة فيها سواء القوى البشرية ، او المكائن و المعدات او المادة الاولى²⁰. (خضير كامل حمود ، هایل يعقوب فاخوري ، ص 44)

ج. **الربحية** : عرفت الربحية على انها مفهوم عام يطلق على كل نشاط مفيد و بالتالي ينسجم عن هذا النشاط ربحا معينا²¹ (فاطمة جاسم محمد ، ص 92) ، وهي قدرة الشركة على تحقيق ارباح بشكل مستمر²². (نادية تاهمي ، ص 62)

د. التحكم في التكاليف :

يعد تخفيض التكاليف على كاهل المنظمة عنصرا هاما في تحسين مردوديتها ، كما يعطيها القدرة على تنافسية عالية الاداء اتجاه منافسيها وتعتمد في ذلك على عدة وسائل منها : DPP (النظام المحيطي لعمليات التوزيع) وسيلة مراقبة بالغة الاهمية²³ (فيصل سايعي ، ص 96) ، فالمؤسسة تستعمل كآلية عمل بإعطاء الاولوية للحصول على مواد اقل تكلفة من التي يحصل عليها المنافسون²⁴. (فيصل سايعي ، ص 103)

هـ. الحصة السوقية :

تمثل الحصة السوقية احد اهم المؤشرات لقياس فعالية الميزة التنافسية و الربحية لأي مؤسسة اقتصادية، لذلك فان استخدامها مقياسا للأداء يعد من المقاييس الجيدة والتي تتضح على المحور الافقي للمصفوفة ، وهي تعبر على الحصة السوقية النسبية لكل مجال نشاط استراتيجي قياسا بأكبر المنافسين في السوق ، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق او اجزائه المستهدفة²⁵. (عمر تيممجندين ، ص 33)

فإذا كان المنتج او النشاط او الاستثمار يتمتع بحصة سوقية كبيرة فان المؤسسة تستطيع ان تحقق تدفقا تقديريا جيدا من ورائه ، ثم تستخدم ذلك التدفق في تعزيز و تدعيم أنشطة جديدة تنطوي على احتمالات نمو جيدة²⁶. (نوري منير ، ص 82)

❖ المحور الثالث : حوكمة المؤسسات و دورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية

يتفق الكثير من الباحثين والمهتمين على أهمية الحوكمة وما تمثله من دفع لعجلة التنمية ورفع مستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطرة المتعلقة بالفساد الإداري والمالي على مستوى المؤسسات والدول على حد سواء ، فبإتباع مبادئ الحوكمة و بضرورة الإفصاح عن المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب يساعد المؤسسة على اتخاذ القرار الصحيح لزيادة تنافسياتها في السوق و يساعد على الاحتفاظ بالوضعية الجيدة للأداء التنافسي من اجل خلق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسين في السوق ، و هو ما تسعى إليه المؤسسة باكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين ، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا و بمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع .

ان بقاء المؤسسات في السوق مرهون بمدى كفاءة و فعالية أدائها التنافسي ، وهذا يتوقف على صياغة الاستراتيجيات التي تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة في الأسواق المحلية و الدولية ، إلى جانب التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية في تحديد نقاط القوة و الضعف ، وتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية و تحديد الفرص و التهديدات، حيث يمكن معرفة موقع المؤسسة من التنافسية و ذلك بالاستناد إلى الثنائية فعالية - إنتاجية و كذا من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها ، وهكذا نجد أن الأداء هو المؤشر الأساسي الذي يتحكم في القدرة التنافسية للمؤسسة،

تسعى أبحاث (porter) إلى إيجاد تفسير لنجاح بعض المؤسسات في تحقيق ميزة تنافسية بمنتجاتها و فشل البعض الآخر ، حيث يمكن معرفة نسبيا موقع المؤسسة في البيئة التنافسية من خلال مقارنة أداء المؤسسة في السوق بأداء منافسيها ، ونقول أن المؤسسة ذات أداء فعال ، إذا تمكنت من تحقيق الأهداف المسطرة لها في إستراتيجيتها .

فالأداء هو عبارة عن استغلال القدرات الموجودة و التي تساعد على الاحتفاظ على الوضعية الجيدة ، مع تطوير أنواع جديدة من الميزات التنافسية عبر خلق أو بناء قواعد جديدة في المجال التنافسي للمستقبل ، فالأداء التنافسي يعتمد بالدرجة الأولى على التحليل الاستراتيجي للمجال التنافسي.²⁷ (بن دادة خير الدين ،ص 35)

إن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات يشكل المدخل الفعال لتحقيق جودة المعلومات الناتجة عنه فتطبيق هذه المبادئ يؤثر على درجة ومستوى الإفصاح المحاسبي مما يؤكد على أن الإفصاح والشفافية وظاهرة حوكمة الشركات وجهان لعملة واحدة يؤثر كل منهما بالآخر ويتأثر به، فإذا كان الإفصاح هو أحد وأهم مبادئ الحوكمة فإن إطار الإجراءات الحاكمة للشركات يجب أن يتم الإفصاح بأسلوب يتفق ومعايير الجودة.²⁸ (محمد ياسين غادر ، ص 13)

و للحوكمة دور كبير في تعزيز الاداء التنافسي من خلال عدة طرق و اساليب اهمها :

- التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة ، وفي اجراء المحاسبة و المراجعة المالية ، اذ ان الحوكمة تقف في مواجهة احد طرفي علاقة الفساد الذي يؤدي الى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية و بالتالي انصراف المستثمرين عنها .
- اجراءات حوكمة الشركات تؤدي الى تحسين ادارة الشركة ، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة اداء الشركة .
- تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين و مع المقرضين من الممكن ان يساعد على تفادي حدوث الازمات المصرفية .
- ان تطبيق حوكمة الشركات يقوي ثقة الجمهور في عملية الخصخصة ويساعد على ضمان تحقيق المؤسسة لأفضل عائد على استثماراتها ، وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية²⁹ .(مركز المشروعات الدولية الخاصة ، 2011 ، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الاسواق الصاعدة).

خاتمة:

يرجع تزايد أهمية الحوكمة لكونها احدث توجه عالمي لإحكام الرقابة على إدارات الشركات لمنعها من إساءة استعمال سلطاتها ، وحثها على حماية حقوق المساهمين و غيرهم من أصحاب المصالح ، و تحسين أدائها و ممارساتها المحاسبية وتوفير الشفافية في التقارير المالية و غير المالية الصادرة عنها. تواجه المؤسسات عددا من التحديات و التغيرات و التطورات العالمية ، ومع التزايد المستمر و المتنامي للمنافسة و أمام ظهور اقتصاد عالمي يستند في أساسه إلى التنافس القائم على التميز واعتمادها على اقتصاد المعرفة ، أصبح لزاما على المؤسسات ذات الجودة و الكفاءة و الفعالية في أداء أعمالها و حدها القدرة على البقاء في الأسواق ، ، و مما تم عرضه يمكن استنتاج ما يلي:

- أصبح من الضروري على المؤسسات التي تريد البقاء أن تبحث عن إستراتيجية تنافسية تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن.
- إن استمرارية فعالية أداء المؤسسة مرهون بمدى توفر عوامل استمرارية الأداء الاستراتيجي.
- ضرورة الإفصاح و الشفافية عن المعلومات الموجودة بالمنظمة لصالح المساهمين حتى تحقق المؤسسة اداء تنافسيا متميزا.
- يجب إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية.
- ضرورة إعطاء عملية الحوكمة الاهتمام الأكبر للمحافظة على المؤسسة الاقتصادية و بقائها و استمرار نشاطها الاقتصادي ، و العمل بصورة متناسقة بين جميع الجهات ذات العلاقة.
- تكون المؤسسة تنافسية إذا كانت لها استراتيجية تنافسية تجعلها قادرة على الصمود أمام المنافسين و تمكنها من السيطرة على الحيز الذي تنشط فيه.
- على المؤسسة تسخير مواردها و استغلالها افضل استغلال و ذلك بتطبيق مبادئ الحوكمة بالإفصاح و الشفافية عن المعلومات.
- تؤدي الحوكمة المؤسسية الى توجيه و تحسين اداء المؤسسة.
- ضرورة الالتزام بقواعد الحوكمة التي توجه سلوك المؤسسة و تحكم العلاقة بين كل الاطراف المشاركة في النشاط بالشكل الذي يحقق التفاعل بين تلك الاطراف و بما يؤدي الى تحسين الاداء و نزاهة السلوكيات و الحد من الممارسات الخاطئة فضلا عن استغلال الموارد بكفاءة و فاعلية من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.

قائمة الهوامش والمراجع :

- ¹ انس قضاه ، " إمكانية تطبيق الحوكمة لزيادة الشفافية والإفصاح في القوائم المالية دراسة تحليلية وصفية :البنوك الأردنية " ، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف-الجزائر ، 19 و 20 نوفمبر 2013 ، ص 8.
- ² سليمان ناصر ، بن زيد ربيعة، " دور الحوكمة في إدارة مخاطر الصكوك الإسلامية " ، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف-الجزائر ، 19 و 20 نوفمبر 2013 ، ص 22 .
- ³ عبد الرزاق بن الزاوي ، إيمان نعمون ، " ارساء مبادئ الحوكمة في شركات التامين التعاوني " ، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الاداري ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 06 و 07 ماي 2012 ، ص 7 .
- ⁴ زرني عمار ، " التعهيد بادارة الصيانة كاختيار استراتيجي للمؤسسة الصناعية، مدخل لتحسين الإنتاجية. دراسة حالة : المركب المنجمي للفسفاط - جبل العنق -بئر العاتر" ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2011-2012 ، ص 186.
- ⁵ عبد الرزاق بن الزاوي ، إيمان نعمون ، مرجع سبق ذكره ، ص 9 .
- ⁶ ودان عبد الله ، معطي لبني ، " حوكمة البنوك الاسلامية ودورها في مواجهة الازمات المالية " ، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف-الجزائر ، 19 و 20 نوفمبر 2013 ، ص 105 .
- ⁷ بومدين يوسف ، " اخلاقيات الاعمال و ارتباطها بالممارسات السليمة للحوكمة في منظمات الاعمال المعاصرة من منظور اداري و اسلامي " ، ورقة بحث مقدمة إلى المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسبية بن بوعلي بالشلف-الجزائر ، 19 و 20 نوفمبر 2013 ، ص 119.

⁸ علاء فرحان طالب ، الحوكمة المؤسسية و الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، ط1 - 2011 ، دار صفاء للنشر و التوزيع.

⁹ خالد محمد بني حمدان ، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، الطبعة العربية ، عمان ، الاردن ، 2007 ، ص 383.

¹⁰ هومن شرف الدين ، دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير 2012/2011 ، 85.

¹¹ Michel armstrong , performance management , kogan page , london and philadelphia , 2006 , p7 .

¹² حاب الله الشريف ، " دور التكاليف المعيارية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية " ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008-2009 ، ص 106.

¹³ علاء فرحان طالب ، مرجع سبق ذكره ، ص 63

¹⁴ عامر عامر احمد ، جميلة احسن ، التسيير الاستراتيجي و صياغة الاستراتيجيات التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، ص 4.

¹⁵ هاني عرب ، " محاضرات في الادارة الاستراتيجية " ، ص 26.

¹⁶ هلاي الوليد ، الاسس العامة لبناء المزايا التنافسية و دورها في خلق القيمة ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال mobilis ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة المسيلة ، 2009/2008 ، ص 18.

¹⁷ http://www.grenc.com/show_article_main.cfm?id=12726 , 24/08/2015, 19.29.

¹⁸ بوعنان نور الیدن ، " جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2007/2006 ، ص 2.

¹⁹ مسعود طحطوح ، " اهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اقتصادية " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2009/2008 ، ص 47.

²⁰ خيضر كامل حمود ، هايل يعقوب فاخوري ، " ادارة الانتاج و العمليات " ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1 ، 2009 ، ص 44 .

- ²¹ فاطمة جاسم محمد ، " اثر تكاليف الجودة في تحسين الاداء المالي -دراسة حالة في شركة المشروعات الغازية "، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 20 ، شباط 2008 ، جامعة البصرة ، ص 92.
- ²² نادية تاهمي ، دور التوزيع في الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة الانتاجية - دراسة حالة مؤسسة الحضنة لانتاج الحليب ومشتقاته بالمسيلة " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2003-2006 ، ص 62.
- ²³ فيصل سايعي ، " انظمة المعلومات ، استخداماتها ، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة - دراسة استطلاعية على مؤسسات منطقة تبسة " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2008-2009 ، ص 96.
- ²⁴ فيصل سايعي ، مرجع سبق ذكره ، ص 103
- ²⁵ عمر تيمجغدين ، " دور استراتيجية التنوع في تحسين اداء المؤسسة الصناعية - دراسة حالة مؤسسة condor برج بوعرييج " ، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2012-2013 ، ص 33.
- ²⁶ نوري منير ، " التسويق الاستراتيجي و اهميته في مسيرة العولمة الاقتصادية (اسقاط على الوطن العربي للفترة 1990-2000) ، اطروحة دكتوراة ، جامعة الجزائر ، 2004/2005 ، ص 82.
- ²⁷ بن دادة خير الدين ، الحوكمة كالية لتحسين الاداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكر مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير ، 2011-2012 ، ص 35
- ²⁸ محمد ياسين غادر ، ورقة عمل بعنوان محددات الحوكمة ومعاييرها مؤتمر دولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، 27 ديسمبر 2012 ، جامعة الجنان ، طرابلس لبنان ، ص 13.
- ²⁹ مركز المشروعات الدولية الخاصة ، 2011 ، دليل تأسيس حوكمة الشركات في الاسواق الصاعدة .