

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

شعبة العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بغنوان :

أثر استراتيجية الحوكمة على الأداء التنافسي
دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة ولاية غرداية

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

د. مصيطفى عبد اللطيف

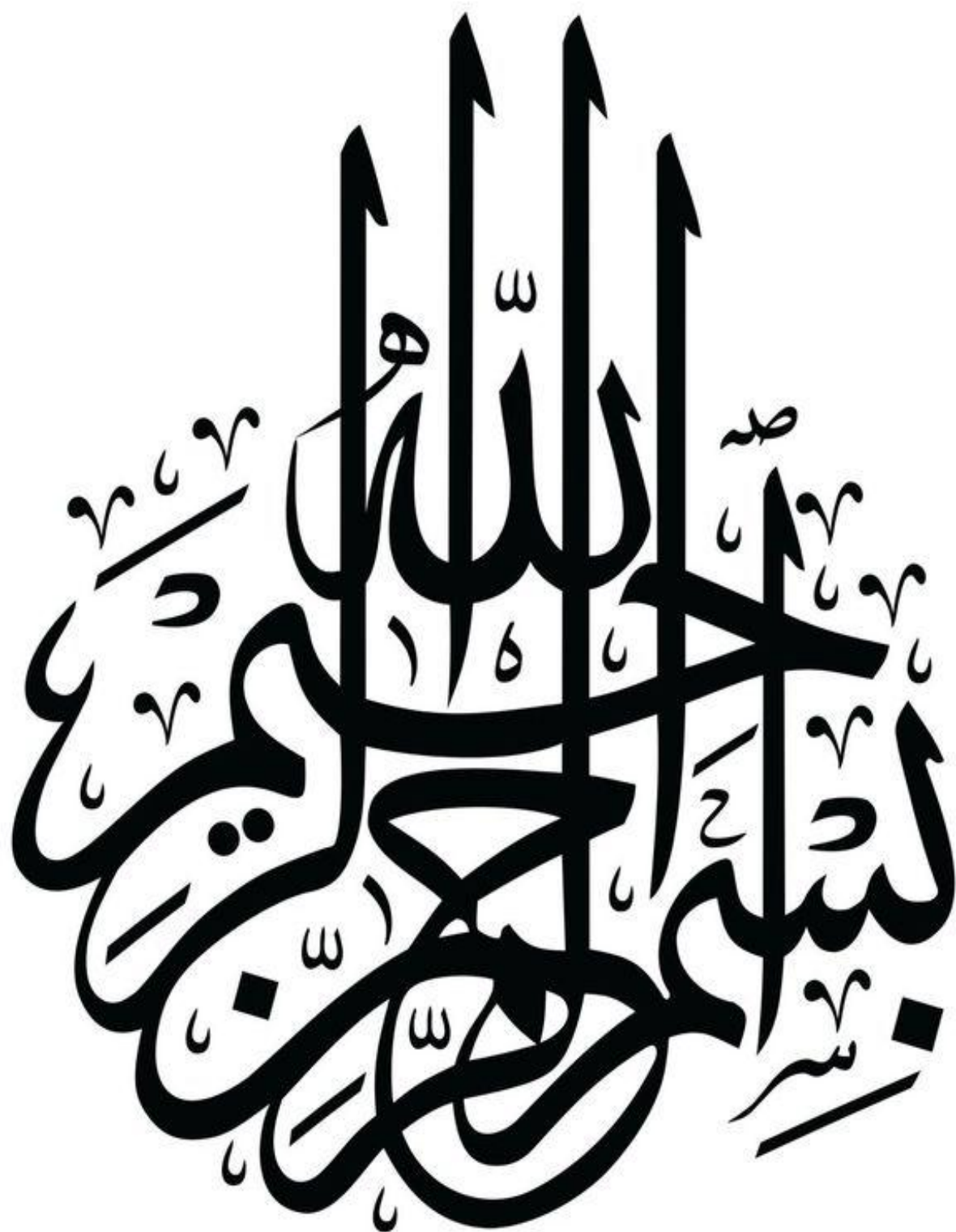
- يمينة مولاي عبد الله

- نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/06/11

- أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
فريد بن عربة	جامعة غرداية	رئيس اللجنة
عبد اللطيف مصيطفى	جامعة غرداية	مشرف ومقرر
مروة مويسي	جامعة غرداية	المناقشة

السنة الجامعية 2025/2024



جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

شعبة العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بغنوان :

أثر استراتيجية الحوكمة على الأداء التنافسي
دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة ولاية غرداية

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

د. مصيطفى عبد اللطيف

- يمينة مولاي عبد الله

- نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/06/11

- أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
فريد بن عربة	جامعة غرداية	رئيس اللجنة
عبد اللطيف مصيطفى	جامعة غرداية	مشرف ومقرر
مروة مويسي	جامعة غرداية	المناقشة

السنة الجامعية 2025/2024



الأهداء

الحمد لله الذي كان سببا في النجاح و التوفيق و أنار لنا السير في الطريق المستقيم .

أهدي ثمرة عملي هذا :إلى روح أبي الطاهرة

إلى و **الدي** العزيزة أدامها الله لنا و التي أفاضت علينا من فضلها وكرمها وغمرتنا بحبها

تتناثر الكلمات حبرا و تقديرا على صفائح الأوراق لكل من علمني

الى عائلتي الصغيرة

و لكل من أعاد رسم ملامحي و تصحيح عثراتي من أساتذتي ومعارفي وأصدقائي وأحبابي

والى من وقف معي اخوتي وأخواتي حفظهم الله

وأسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم



2025 تشكرات

رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحاً
ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " و الصلاة و السلام على خاتم
الأنبياء و المرسلين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة و السلام

يسعدني أن اتقدم بوافر الشكر و عظيم الامتنان إلى الأستاذ المشرف " مصيطفى

عبد اللطيف " حيث كان لخبرته و إرشاداته أكبر الأثر في إتمام هذا العمل

و كذلك الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة بقبول مراجعة هذه المذكرة و
المشاركة في مناقشتها و إبداء ملاحظاتهم و مقترحاتهم و التي من شأنها أن تثري
هذا البحث

كذلك كل الشكر و التقدير للهيئة التدريسية بجامعة غرداية و إلى الطاقم الإداري

و إلى كل عمال القرض الشعبي الجزائري بولاية غرداية

إلى عائلتي وإلى صديقاتي في العمل

الزملاء و كل من ساهم في إخراج هذا العمل في صورته النهائي

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق استراتيجية الحوكمة على الأداء التنافسي في المؤسسات المالية، من خلال دراسة حالة البنك القرض الشعبي الجزائري بولاية غرداية. وقد تم التركيز على أهم مبادئ الحوكمة كالمساءلة، الشفافية، المشاركة، والاستجابة، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء التنافسي للبنك. لتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان موجه إلى عينة مكونة من 30 موظفًا من موظفي البنك. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS، من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة. أظهرت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء التنافسي للبنك، مما يؤكد أهمية تكريس الحوكمة في بيئة العمل البنكي كوسيلة فعالة لتحسين موقع البنك في السوق وزيادة كفاءته التنافسية. واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات، من أبرزها ضرورة تكثيف التكوين والتوعية بمبادئ الحوكمة وتفعيل آليات الرقابة والمساءلة داخل البنك.

كلمات مفتاحية: حوكمة، أداء تنافسي، شفافية، قرض شعبي جزائري.

This study aims to analyze the impact of implementing a governance strategy on competitive performance in financial institutions, through a case study of the Banque de Crédit Populaire Algérien (CPA) in the Wilaya of Ghardaïa. The focus was placed on key principles of governance such as accountability, transparency, participation, and responsiveness, and their contribution to enhancing the bank's competitive performance.

To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was adopted. Data were collected using a questionnaire distributed to a sample of 30 bank employees. The data were analyzed using the SPSS statistical software, employing various statistical methods to examine the relationship between the study variables. The results revealed a positive and statistically significant relationship between the application of governance principles and the institution's competitive performance. This confirms the importance of embedding governance practices within the banking work environment as an effective tool to improve the institution's market position and enhance its competitive efficiency. The study concluded with several recommendations, most notably the need to intensify training and awareness of governance principles and to activate monitoring and accountability mechanisms within the bank.

Keywords:

Governance, Competitive Performance, Crédit Populaire Algérien, Transparency.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

صفحة	العنوان
I	الإهداء
III	تشكرات
IV	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ-ز	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة	
07	تمهيد
08	المبحث الأول : الإطار النظري للحوكمة والاداء التنافسي
08	المطلب الأول: الإطار النظري لإستراتيجية الحوكمة
21	المطلب الثاني : أساسيات حول الأداء التنافسي
25	المطلب الثالث : أثر استراتيجة الحوكمة على الأداء التنافسي
27	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول : الدراسات العربية
29	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

30	المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسة الحالية والدارسات السابقة
33	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: ماهية بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية
38	المطلب الأول :شبكة الوكالات وتوزيعها بولاية غرداية
40	المطلب الثاني : دور بنك القرض الشعبي الجزائري بولاية غرداية في دعم الاقتصاد المحلي
42	المطلب الثالث : التحديات والفرص المستقبلية لوكالات غرداية
42	المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)
42	المطلب الأول : طرق وأدوات الدراسة
53	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
67	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات
77	خلاصة
78	خاتمة
82	قائمة المصادر والمراجع
86	الملاحق
102	الفهرس



قائمة الجداول والأشكال والملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملحق

قائمة الجداول:

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
02-01	يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان	43
02-02	يوضح مضمون الاستبيان	45
02-03	متغيرات الدراسة	46
02-04	يوضح مقياس ليكارت الخماسي	48
02-05	يوضح مقياس التحليل	48
02-06	معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	49
02-07	معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان	51
02-08	نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف في توزيع البيانات	52
02-09	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	53
02-10	يوضح أفراد العينة حسب الفئة العمرية	54
02-11	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	55
02-12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	57
02-13	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	58
02-14	يوضح تصورات المستجوبين لمحور تكنولوجيا المعلومات مرتبة حسب الأهمية	60

قائمة الجداول والأشكال والملحق

02-15	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد الشفافية مرتبة حسب الأهمية	61
02-16	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد " المساواة " مرتبة حسب الأهمية	61
02-17	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد الكفاءة والفعالية مرتبة حسب الأهمية	62
02-18	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد العدالة مرتبة حسب الأهمية	63
02-19	يوضح تصورات المستجوبين الأداء التنافسي	65
02-20	نتائج اختبار (T)	67
02-21	نتائج اختبار (T)	67
02-22	يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة	69
02-23	يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية	71
02-24	يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس حول تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي	72
02-25	يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية " الفئة العمرية، المؤهل العلمي وللوظيفة ،المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة "حول تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي	74

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	يوضح أهم الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	15
01-02	يوضح آليات الداخلية والخارجية للحوكمة	21
01-03	يوضح اهم مؤشرات الأداء التنافسي	24
02-04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	54
02-05	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	55
02-06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي للوظيفة	56
02-07	يوضح توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	57
02-08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	58

قائمة الملحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبيان محكم	86
02	قائمة المحكمين	90
03	مخرجات SPSS	91

مقدمة

توطئة:

في ظل ما يشهده العالم من تطورات متسارعة في المجالات التكنولوجية والمالية والمحاسبية، أصبح تطبيق مبادئ وتوصيات حوكمة الشركات من الموضوعات الحيوية التي تحظى باهتمام واسع في اقتصاديات مختلف دول العالم، خاصة منذ منتصف تسعينيات القرن الماضي. وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة لما أفرزته هذه التطورات من أزمات وانهيارات مالية واقتصادية كشفت عن وجود خلل في السلوكيات الإدارية، وضعف في التشريعات التنظيمية، ونقص في الرقابة والشفافية المالية.

ومع بروز ظاهرة العولمة المالية وتداعياتها السلبية على الأداء المالي والإداري للشركات، إضافة إلى تعارض مصالح المساهمين وتزايد المخاطر المالية والتشغيلية، أصبح من الضروري تبني مبادئ حوكمة الشركات بشكل فعال. فالتطبيق السليم لهذه المبادئ يمثل ضرورة لا غنى عنها سواء في الدول الغربية أو العربية، كونه أداة عملية تسهم في تعزيز كفاءة التسيير وجودة الإدارة، وتحد من التعثرات المالية، وتقي الشركات من انتقال أزمات الأسواق إليها، فضلاً عن الحد من مظاهر الفساد المالي.

وفي هذا السياق أظهرت الدراسة الميدانية في بنك القرض الشعبي الجزائري أن تطبيق الحوكمة يسهم في تعزيز قدرتها التنافسية، من خلال تحسين الأداء التنظيمي والمالي، بناءً على ما سبق، يتضح أن الحوكمة ليست مجرد إطار تنظيمي، بل هي استراتيجية شاملة تسهم في تعزيز الأداء التنافسي للمؤسسات، مما يجعلها ضرورة حتمية في بيئة الأعمال الحديثة.

يعتبر القرض الشعبي الجزائري (CPA) من أبرز البنوك العمومية في الجزائر، حيث يلعب دوراً محورياً في تمويل الأنشطة الاقتصادية المختلفة ومع تزايد التحديات في البيئة المصرفية، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات فعالة لتعزيز الأداء التنافسي، ومن بين هذه الاستراتيجيات تطبيق مبادئ الحوكمة.

أولاً: إشكالية الدراسة

أصبحت الحوكمة المؤسسية اليوم من بين الأدوات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى ترشيد الأداء وتحقيق الشفافية والفعالية داخل المؤسسات ،خاصة في ظل التحديات التنافسية المتزايدة .

فما أثر إستراتيجية الحوكمة بأبعادها المختلفة على تحسين الأداء التنافسي للقرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية ؟.

ثانياً :تساؤلات الدراسة

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- إلى أي مدى يتم تطبيق مبادئ الحوكمة في القرض الشعبي الجزائري ؟
- ما مدى جودة الأداء التنافسي في القرض الشعبي الجزائري ؟
- هل هناك علاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الاداء التنافسي في القرض الشعبي الجزائري؟
- هل تختلف آراء الموظفين في القرض الشعبي الجزائري حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الاداء التنافسي للمؤسسة باختلاف مميزاتهم الشخصية (العمر ،الجنس،المؤهل العلمي ،المستوى الوظيفي،خبرتهم المهنية)؟

ثالثاً :فرضيات الدراسة

بغية الإجابة عن التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- هناك تطبيق جيد لمبادئ الحوكمة في القرض الشعبي الجزائري
- الاداء التنافسي جيد في القرض الشعبي الجزائري.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي في القرض الشعبي الجزائري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي في القرض الشعبي الجزائري تعزى إلى المتغير (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة).

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف دراسة هذا الموضوع إلى :

- تحليل مفهوم الحوكمة وأهميتها في القرض الشعبي الجزائري.
- تحديد مؤشرات الأداء التنافسي وطرق قياسها.
- استكشاف العلاقة بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي.
- تقديم توصيات لتعزيز ممارسات الحوكمة في القرض الشعبي الجزائري.

خامساً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال:

- المساهمة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالحوكمة والأداء التنافسي، وتوفير إطار نظري يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية.
- تقديم توصيات للبنوك لتحسين ممارسات الحوكمة، مما ينعكس إيجاباً على أدائها التنافسي.

سادساً: أسباب اختيار الموضوع

1. الأسباب الذاتية

- الاهتمام الشخصي بموضوع الحوكمة و الرغبة في فهم كيفية عمل الشركات وكيفية اتخاذ القرارات .

- محاولة لفت الانتباه الى هذا المجال الحيوي والهام .
- سد فجوة بحثية وتقديم حلول لمشكلات عملية .

2. الأسباب الموضوعية :

- أهمية الحوكمة ولأنها أصبحت محركا أساسيا للنجاح المؤسسي بعد الأزمات المالية .
- الانتقال الى قياس مؤشرات ذات أبعاد دولية .

سابعاً : منهجية الدراسة

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي في الدراسة النظرية حيث تم إجراء مسح نظري في الأدبيات النظرية المتعلقة باستراتيجية الحوكمة و الأداء التنافسي وعرض أهم الدراسات السابقة من أجل تحقيق نوع من الربط بين التراكم المعرفي (النظري) والعملية (التطبيقي) .

وفي الدراسة التطبيقية تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة، واستخدام أداة الاستبيان الذي تم تصميمه انطلاقاً من الدراسات السابقة وتم تحليل بياناته بالبرنامج الاحصائي Spss.

ثامناً :حدود الدراسة

تحدد حدود الدراسة نطاق البحث لتوضيح مدى تطبيق النتائج:

1.الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على العلاقة بين الحوكمة والأداء التنافسي في القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية.

2.الحدود المكانية: تجرى الدراسة على فرع من فروع القرض الشعبي الجزائري في الجزائر وكالة غرداية

3.الحدود الزمنية: تغطي الدراسة الفترة من جانفي 2025 الى ماي 2025.

تاسعاً : تقسيمات الدراسة

من أجل الالمام بالموضوع ومعالجة مختلف جوانبه تم تقسيم البحث إلى فصلين على النحو التالي :

خصصنا الفصل الأول والمعنون بـ: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ، في مبحثين رئيسيين ، ففي المبحث الأول (الإطار النظري للحوكمة و الأداء التنافسي) تم التطرق إلى نشأة الحوكمة ومفهومها وكذا أهميتها وأهدافها وأهم مبادئها وخصائصها وأهم محدداتها وآلياتها كما تم التطرق الى ماهية الأداء التنافسي من حيث مفهومه ومؤشرات قياسه . أما في المبحث الثاني (الدراسات السابقة) والذي تطرقنا من خلاله الى الدراسات العربية والدراسات الأجنبية السابقة المرتبطة بموضوع الحوكمة وإجراء مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني المعنون بـ دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية ، انقسم إلى مبحثين تناولنا في المبحث الأول ماهية البنك القرض الشعبي الوطني الجزائري وإشارة إلى القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية وفي المبحث الثاني الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)

وفي الأخير اختتم الموضوع بتلخيص وعرض للنتائج المتوصل إليها، وأخيرا قمنا بتقديم توصيات بناء على النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى آفاق البحث.



الفصل الأول

الأدبيات النظرية

والدراسات السابقة

تمهيد :

شهد عالم الأعمال المعاصر تحولات متسارعة وتحديات متزايدة، مما فرض على المؤسسات السعي المستمر نحو تعزيز قدراتها التنافسية لضمان البقاء والنمو في الأسواق الديناميكية. وفي هذا السياق، برز مفهوم حوكمة الشركات كأحد الركائز الأساسية التي يمكن أن تساهم بشكل فعال في تحقيق هذا الهدف. لم تعد الحوكمة مجرد مجموعة من القواعد والإجراءات التنظيمية، بل أصبحت استراتيجية متكاملة تهدف إلى تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وتوجيه عملياتها نحو تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وهذا ما سنحاول التطرق عليه من خلال الفصل الأول من الدراسة حيث يعالج هذا الفصل :

المبحث الأول : الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي

المبحث الثاني :الدراسات السابقة

المبحث الأول : الإطار النظري للحوكمة والأداء التنافسي

تمثل استراتيجية الحوكمة الفعالة ركيزة أساسية لتحقيق الأداء التنافسي المستدام. فمن خلال تبني ممارسات حوكمة رشيدة، يمكن للمؤسسات تحسين جودة قراراتها، وتعزيز المساءلة والرقابة، وزيادة ثقة المستثمرين، وتحسين إدارة المخاطر وتعزيز سمعتها، ودعم استراتيجياتها طويلة الأجل. علاوة على ذلك، يمكن للمؤسسات أن تنتظر إلى الحوكمة كأداة استراتيجية لخلق ميزة تنافسية من خلال التميز عن المنافسين وبناء ثقافة مؤسسية قوية وتحسين علاقات أصحاب المصلحة وتعزيز القدرة على التكيف.

المطلب الأول: الإطار النظري استراتيجية الحوكمة

الفرع الأول: نشأة الحوكمة

تعود جذور حوكمة الشركات إلى الباحثين **Berle & Means** فهما أول من تطرق لموضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك سنة 1932 ،وبعدها أتت آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة.¹ تم البدء باستخدام مصطلح حوكمة الشركات مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي ، وتطور وازداد هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة ،وأصبح شائعا وتم استخدامه من قبل بعض الخبراء ، أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية . وعندما نتعرف على التجارب الدولية بشأن حوكمة الشركات، نجد أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السباقة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديري مستقلين لحضور مجلس الإدارة وقامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة متابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة. وفي اليابان فقد أعلنت بورصة طوكيو بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لكي تهتدي بها المؤسسات اليابانية في سبيل إعداد المعايير التي تتفق مع القانون التجاري الياباني.

¹أبو العطا نرمين، "حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية"، مجلة الإصلاح الاقتصادي، مصر، العدد 8، 2003 ، ص 48.

قامت المفوضية الأوروبية بتكليف فريق عمل ببروكسيل لمهمة تطوير وتوحيد الإطار القانوني للشركات بهدف الإفصاح وحماية المستثمرين، أما في أمريكا اللاتينية فقد قامت سبع دول في سان باولو بتنفيذ مشاريعهم في رابطة لمؤسسات حوكمة الشركات.

وفي المنطقة العربية تعد جمهورية مصر الدولة العربية الرائدة في مجال تطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات ، وفي عام 2001 تم الانتهاء من أول تقرير لتقويم حوكمة الشركات في مصر والذي قام به البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية.¹

الفرع الثاني: مفهوم حوكمة الشركات

الحوكمة لغويا : لفظ مستحدث في قاموس اللغة العربية ، ويعني " الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني " .

يتضمن لفظ الحوكمة عدة جوانب منها :

1.الحكمة : ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

2.الحكم : ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

3.الاحتكام : وهو ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

4.التحاكم : طلب العدالة وخاصة عند انحراف سلطة الادارة وتلاعب سيطرتها بمصالح المساهمين.²

الحوكمة اصطلاحا : تعددت تعريف الحوكمة اصطلاحا ومنها :

عرفها مجمع المدققين الداخليين الأمريكي ، على أنها " العمليات والإجراءات التي تتم من خلالها تمثيل أصحاب المصلحة ، و توفير الإشراف على المخاطر وإدارتها من قبل الإدارة ومراقبة مخاطر الشركة والتأكد من كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر ، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في انجاز أهداف وخطط

¹د بتول محمد نوري وعلي خلف سلمان ، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض نظرية الوكالة مقدمة الى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجامعة المستنصرية ، العراق 2011، ص ص 5-6

² شندارلي براهيم فلة ، مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال (موبيليس) ،مذكرة مقدمة نيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر -بسكرة - 2012/2013، ص16.

قيمة للشركة مع الأخذ بعين الاعتبار أن أداء أنشطة الحوكمة يكون ضمن مسؤوليات أصحاب المصالح في الشركة ¹.

تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنها: "تظم يتم بواسطتها توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها ، وتحديد هيكلها وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في شركة المساهمة ، مثل مجلس الإدارة والمديرية وغيرها من ذوي المصالح ²."

وتعرف أيضا : ' وضع النظام الأمثل والذي يتم من خلاله استغلال الموارد للشركات وحسن توجيهها ومراقبتها من أجل تحقيق أهداف الشركة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية ³."

وعليه فالحوكمة هي مجموعة من القواعد والقوانين التي تضبط العلاقات بين مجلس الإدارة والادارة التنفيذية والمساهمين وأصحاب المصالح ،وكيفية توجيه المؤسسات ومراقبتها وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين مختلف الأطراف لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ⁴."

الفرع الثالث : أهمية وأهداف حوكمة الشركات

1.3 أهمية حوكمة الشركات: تتمثل أهمية حوكمة الشركات في النقاط التالية ⁴ :

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول .
- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.

¹ طارق عبد العال حماد ،حوكمة الشركات والأزمات المالية العالمية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ، 2005 ، ص149.

² دهمش نعيم ، احاق أبو زر عفاف ،تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك ،مجلة البنوك في الاردن ، العدد 10 ،المجلد 22، 2003 ، ص27.

³ محمد ابراهيم موسى ،حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية ،الدار الجامعية الجديدة ،الاسكندرية ،مصر 2010،ص17.

⁴ الأشهب الياس ، مسؤولية هيئة مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات - دراسة حالة شركة سونلغاز -الوادي - ، مذكرة مقدمة متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2014/2015، ص13.

- محاربة الفساد الداخلي في الشركات ، وعدم السماح بوجوده أو باستمراره ، بل القضاء عليه ، وعدم السماح بعودته مرة أخرى .

- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية .

- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن ، بل استخدام النظام الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء ، وبالتالي تجنب الشركات تكاليف وأعباء حدوثها.

- تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجية خاصة وأن لهم درجة مناسبة من الاستقلال وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة الشركات أو جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.

3.2 أهداف حوكمة الشركات

تتمثل أهداف الحوكمة في مايلي :

- تحقيق رفع كفاءة أداء المؤسسات ، ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح.

- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساهلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية .

- تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهمات واختصاصات وصلاحيات تحقيق لرقابة فعالة ومستقلة .

- زيادة الثقة في ادارة الاقتصاد القومي بما يسهم في رفع معدلات الاستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي .

- وضع أنظمة للرقابة في أداء تلك المؤسسات ، ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات.

- تحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة .¹

الفرع الرابع: مبادئ وخصائص حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها

4.1 مبادئ حوكمة الشركات

قامت العديد من المنظمات الدولية بوضع مبادئ (ركائز) للحوكمة ومن بين المنظمات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وسنذكرها وهي :

¹بومدين يوسف ، اخلاقيات الاعمال وارتباطها بالممارسة السليمة للحوكمة في منظمات الاعمال المعاصرة من منظور اداري واسلامي ، ورقة بحث مقدمة الى المؤتمر الدولي الثامن حول : دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسنية بن بوعلي السلف - الجزائر 19 و20 نوفمبر 2013 ، ص119 .

1. مبدأ الإفصاح :

وتعني بانها تطلب لضرورة الإفصاح الكامل عن كل المعلومات والأحداث التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلامة المركز المالي للشركة وعلى نتيجة نشاطها والعمل على الحد من أساليب الاحتيال والغش ومعالجة تضارب المصالح ،لتقديم المعلومات الكافية في صورة سهلة مبسطة تمكن كل من المختصين وغير المختصين من فهمها.

2. مبدأ الشفافية:

تعني تطوير الإفصاح عن أداة المنشأة بصورة سليمة وفي الوقت المناسب ،الالتزام بمعايير المحاسبة ودور المراجعة الداخلية ومراقبي الحسابات ولجان المراجعة ومتطلبات الهيئات الرقابية.

3. مبدأ القابلية للمساءلة :

تعتبر مساءلة الإدارة من قبل المساهمين بناء على توازن في السلطات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين ومراقبي الحسابات ، وتحديد دور كل طرف ومكافأة مجلس الإدارة.¹

4. مبدأ وجود أساس إطار فعال للحوكمة :

هو من أهم المبادئ التي يجب توفرها لضمان تطبيق فعال لقواعد الحوكمة من خلال وجود إطار من القوانين والتشريعات وأن يتماشى مع الأحكام والقوانين المعمول بها ، وأن يشجع إطار الحوكمة على شفافية و كفاءة الأسواق ،بالإضافة إلى توفر نظام مؤسسي فعال يضمن آليات الحوكمة ،وان يحدد بدقة الوظائف والمسؤوليات بين جميع الأطراف الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

5. مبدأ حقوق المساهمين:

يجب أن تتكفل الحوكمة بحماية لحقوق المساهمين من " تسجيل حقوق الملكية ،حق في نقل الملكية ،المشاركة في اجتماعات مجلس المساهمين والتصويت ، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ،الحصول على الأرباح وغيرها."

¹د.كردوسي أسماء ، محاضرات في حوكمة الشركات ،موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علوم اقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة 8ماي 1945 - قالمة - ، 2018/2019، ص7.

6. مبدأ أصحاب المصالح :

يجب المحافظة على حقوق أصحاب المصالح وأن ينطوي على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة ،ويجب أن تؤكد ممارسات حوكمة الشركات على :

- احترام حقوق أصحاب المصالح بقوة القانون .
- حصولهم على التعويضات في حال انتهاك أي من حقوقهم.

7. مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة :

يجب التكفل للحوكمة على المتابعة الفعالة لعمل الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة من خلال توفر كامل المعلومات اللازمة لذلك والعمل على تحقيق مصالح المساهمين والشركة وتمكين المساهمين من مساءلة مجلس الإدارة وتتمثل وظائف مجلس الإدارة في مايلي :

- مراجعة استراتيجيات وسياسات وخطط عمل الشركة ،وكذا الموازنات السنوية ووضع الأهداف ومتابعة التنفيذ - اختيار المسؤولين التنفيذيين وتحديد مستوى الامتيازات ،المكافآت والمرتبات .
- متابعة وإدارة التعارض بين مختلف أصحاب المصالح من إدارة ومساهمين ،كإساءة استخدام أصول الشركة وإجراء معاملات لأطراف معينة .¹

4.2 خصائص حوكمة الشركات : تتميز الحوكمة بعدة خصائص أهمها² :

1. الانضباط ،وتعني إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
2. الاستقلالية : أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل .
3. الشفافية : تعني توفر كل من التعامل النزيه والمكتمل وما هو مطلوب من التقارير المالية أي أنها ينبغي أن تكون أمينة وان تقدم صورة متوازنة عن حالة أعمال الشركة ونزاهة أولئك الذين يعدونها ويعرضونها ،أي تقديم صورة حقيقة لكل ما يحدث .

¹ عز الدين غطية ، دور حوكمة الشركات في تعزيز فعالية إدارة المخاطر : مدخل نظري تحليلي ، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية ، المجلد الرابع / العدد الثاني /ديسمبر ، 2018ص.ص 333-334

² الدواوي اسماء ، محضي زينب ، تفعيل مفهوم حوكمة الشركات -دراسة تجربة الجزائرمذكورة ضمن متطلبات شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة احمد دراية -ادار - ، 2021/2022 ، ص 9.

4.المساءلة:ان مجالس الإدارة مسؤولة أمام مساهميها ويقع على كليهما عبأ القيام بدوره وجعل المسؤولية فعالة ،فمجالس الإدارة في حاجة إلى تحقيق هذا من خلال جودة المعلومات التي يتم تقديمها للمساهمين .

5.العدالة : تعني أنه يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسة المعاملة المتساوية العادلة بين المساهمين أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة .

6. المسؤولية الاجتماعية : تعني النظر للشركة كمواطن جيد ويجب على المؤسسة زيادة الوعي الاجتماعي من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية.

3.4 الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة

يوجد أربعة أطراف رئيسية تؤثر وتتأثر بالتطبيق السليم لقواعد الحوكمة وهي :

1. المساهمون

المساهمون هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة وهذا عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريتهـا وهذا مقابل الحصول على الأرباح والعوائد من استثماراتهم ،ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم ،وايضا بالمقابل إن عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة.

2. مجلس الإدارة :

يتكون من ممثلي المساهمين وأطراف أخرى مثل أصحاب المصالح ،ومجلس الإدارة ويقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة ،برسم السياسات العامة والكيفية أو التخطيط المناسب للمحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة الى الرقابة على أدائهم.¹

4.الإدارة العليا:

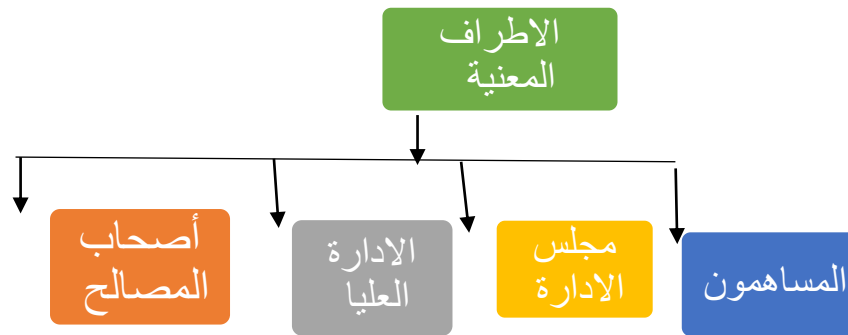
هي مسؤولة عن الإدارة اليومية للعمل في الشركة وتقديم التقارير لمجلس الإدارة، ومسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وقيمة الأسهم لصالح المساهمين.

¹زعرورو نعيمة وآخرون ، تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،المركز الجامعي الوشكريسي -تيسمسلت- الجزائر - ، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية ، العدد 01/ مارس 2017 ، ص207.

5. أصحاب المصالح :

ويقصد بها مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين ،وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان ،ويتأثر مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل كبير بالعلاقات بين الأطراف وهذه الأطراف مهمة في معاملة العلاقة في الشركة ، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الانتاج وتقييم السلع والخدمات. الاخرى ، اما الممولين وجميع الاطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة ،فينبغي ان يكون التعامل مع هذه الاطراف ¹.

والشكل (01-01) التالي يوضح أهم الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعلومات السابقة

الفرع الخامس : محددات وآليات حوكمة الشركات

1.5 محددات حوكمة الشركات

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة المنظمات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هما :

1. المحددات الخارجية :

¹الأشهب الياس، مرجع سابق ، ص 37.

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة ، والذي يشمل على سبيل المثال : القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ومكافحة الفساد)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات ، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج ، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على جميع منظمات المجتمع.

وفضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها : " الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها

وترجع أهمية المحددات الخارجية الى وجودها حيث يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمات ، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.¹

2.المحددات الداخلية :

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة بين

الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وتتكون هذه المحددات داخل الشركات نفسها وتشمل آلية توزيع السلطات داخلها ومجموعة القواعد و الاسس المنظمة لكيفية اتخاذ القرارات الاساسية في الشركة و العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية ومجلس الادارة و المديرين التنفيذيين ووضع الالية المناسبة لهذه العلاقة مما يحقق مصالح هذه الاطراف الثلاثة.²

2.5 آليات الحوكمة تعمل آليات الحوكمة على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوي المصلحة المرتبطين بأعمال الوحدة الاقتصادية من خلال إحكام الرقابة والسيطرة على أداء إدارة الوحدة الاقتصادية ومراقبة الحسابات ،ويمكن تصنيف مجموعة آليات المستخدمة الى نوعين وهي :

¹ محمد ياسين غادر ، محددات الحوكمة ومعاييرها ، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان طرابلس -لبنان 2012 ،ص16.

² محمد ياسين غادر ، نفس المرجع ص 18

1. آليات الداخلية :

دور مجلس الإدارة :

ويعد من أحسن الأداة لمراقبة سلوك الإدارة ، فهو يقوم بحماية رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الاستغلال من قبل الإدارة ، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا ، ويشترك المجلس في فعالية بوضع إستراتيجية للمؤسسة ، ويقدم بدوره حوافز مناسبة للإدارة ، والرقابة على سلوك ، وبتعظيم قيمة المؤسسة . ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة المؤسسة ، وتأخذ الأهداف الاجتماعية للمؤسسة بعين الاعتبار ، كما يجب ان تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها .

لجنة التدقيق :

تعرف على أنها لجنة منبثقة من مجلس الإدارة وعضويتها تقتصر فقط على الأعضاء غير التنفيذيين والذين لديهم خبرة في مجال المحاسبة والمراجعة وتكون مسئولة عن عملية إعداد القوائم المالية ومراجعة وظيفتي المراجعة الخارجية والداخلية وأيضا مراجعة الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة الشركات

وحظيت لجنة التدقيق باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية والدولة والمحلية المتخصصة والباحثين ، وخاصة بعد الإخفاقات والاضرابات المالية التي حصلت بالشركات العالمية ، ويرجع الاهتمام بها إلى الدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات الحوكمة في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات وفي دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها و أيضا في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات .

لجنة التعيينات :

يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة على مجموعة من الواجبات وهي:¹

- تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة وبمصادقه الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين.
- على اللجنة ان تضع آليات شفافة للتعيين ،بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين .
- ان تقوم اللجنة مع بقية الأعضاء بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار.
- ان تقوم بالإعلان عن الوظيفة المطلوبة وإشغالها ،ودعوة المؤهلين لتقييم طلباتهم للتعيين .
- ان تتوخى الموضوعية ،وذلك بمقارنة مؤهلات المتقدم مع المواصفات الموضوعية من الشركة.

لجنة المكافآت :

ان اغلب الدراسات الخاصة بالحوكمة والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها ،توصي بضرورة أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ،وفي مجال الشركات المملوكة للدولة ،فقد أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين،وفي مجال الشركات المملوكة للدولة ،فقد تضمنت إرشادات منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي وتأكيد على ضرورة ان تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة العليا معقولة ،وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعدي من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية ،وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجبتها في تحديد الرواتب و المكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.

التدقيق الداخلي: تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة وذلك بزيادة قدة المواطنين على مساءلة الشركة ،حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الانشطة التي ينتقدونها بزيادة المصداقية العدالة ،تحسين سلوك الموظفين والعاملين في المؤسسات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي.²

¹بروش زين الدين وهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري ،الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،06-07 ماي 2012 ، ص18.

²بوقرة رابح ،غانم هاجر ،الحوكمة :المفهوم والأهمية " ،مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري،جامعة بسكرة ،في 06-07 ماي 2012 ، ص12

2. الآليات الخارجية للحوكمة

تتمثل في الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجين على المؤسسة، والضغط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع حيث يشكل هذا المصدر من أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة ومنها:¹

منافسة سوق المنتجات وسوق العمل الإداري :

تعد أحد الآليات المهمة للحوكمة، ويؤكد على هذه الأهمية كل من Hess & Impavido، وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو انها غير مؤهلة) فأنها سوف تفشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس حقل الصناعة وبالتالي تتعرض للإفلاس.

الاندماجات والاكتماسات :

تعد من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم لأن اكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال) وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتتاب أو الاندماج.

التدقيق الخارجي :

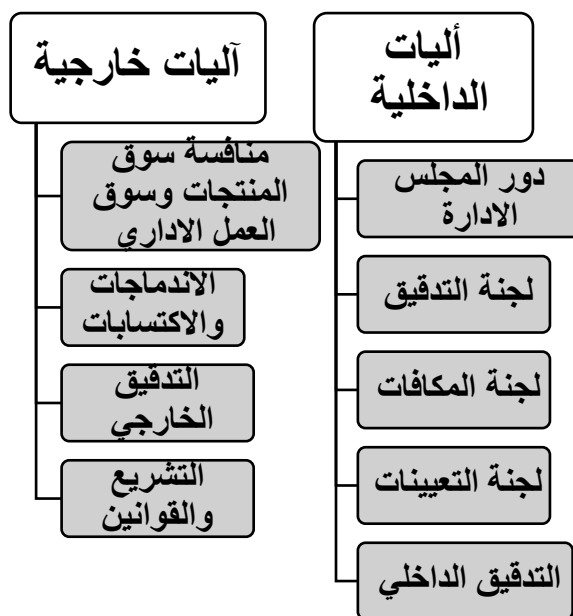
له دور مهم في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية ولتحقيق ذلك ينبغي مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه حيث إن لجان التدقيق المستقلة والنشطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة .

¹ مسعودي محمد عمارة ، دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة روائح الورود - الوادي - مذكورة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - 2015/2014، ص ص 26-27.

التشريعات والقوانين :

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة ،لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة ،ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية ،بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم.¹

الشكل رقم (01-02) يوضح آليات الداخلية والخارجية للحوكمة



المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة

¹مسعودي محمد عمارة، مرجع سابق ، ص 27.

المطلب الثاني : أساسيات حول الأداء التنافسي

الفرع الأول : مفهوم الأداء

يعتبر الأداء مؤشرا هاما تبنى عليه العديد من القرارات ،فهو يحدد اتجاهات سير نشاط المنظمة سلبا وإيجابيا ،ويحدد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة وبذلك يعكس مدى نجاح المنظمة أو إخفاقها.

اختلف بعض الباحثون في تحديد مفهوم الأداء وسنوضح بعض التعريفات :

يعرف الأداء : " بأنه النتائج المتحققة وهذا نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها " ¹.

ويعرف على أنه : "درجة بلوغ الفرد أو الفرق او المنظمة للأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية ويعرف ايضا : "درجة النجاح التي تحقّقها المؤسسة في إنجاز الاهداف المحددة مسبقا " ².

نستنج من التعاريف السابقة أن الاداء هو قدرة المنظمة على استغلال مواردها والنتائج المرغوبة والمتحققة بغية تحقيق أهدافها " .

الفرع الثاني: مفهوم التنافسية

تعرف التنافسية بأنها : " قدرة المنظمة على استغلال مواردها بكفاءة وفعالية وتحقيق أكبر عائد ممكن من خلال الموارد البشرية والمادية المعتمدة على التعليم والتدريب المستمر واكتساب ومواكبة كل جديد في مجال عملها ،والمحافظة على هذه الموارد مقارنة مع المنظمات المنافسة في نفس المجال" ¹.

¹ محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة ،دار الجامعية الجديدة للنشر ،مصر ، 2003 ،ص 291.
² فيروز زعطوط ، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة - ، 2016/2017 ،ص 6.

يعرفها المعهد الدولي لإدارة التنمية : " بأنها قدرة المؤسسة على توليد ثروة أكبر من منافسيها في الاسواق العالمية ".²

كما تعرف التنافسية بأنها : " القدرة على الصمود أمام المنافسين وهذا بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار جديد " .

نستنتج من تعاريف السابقة التنافسية هي : " هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية".

الفرع الثالث: ماهية الأداء التنافسي

1.3 مفهوم الأداء التنافسي : تعددت تعاريف الأداء التنافسي ومن بينها ما يلي³ :

يعرف الأداء التنافسي على أنه : " توصل المؤسسة الى استكشاف طرق جديدة أو اكثر فعالية من المستعملة من قبل المنافسة ،حيث بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا " .

وقد أشار (Simon) الى ان الأداء التنافسي هو قدرة المؤسسة على استخدام مواردها المادية والبشرية والمعرفية بالطريقة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " .

و عليه فالأداء التنافسي هو قدرة مؤسسة أو فرد على التميز وتحقيق نتائج أفضل مقارنة بالمنافسين في السوق أو المجال الذي يعملون فيه.

2.3 مؤشرات الأداء التنافسي: يمكن قياس الأداء باستخدام مجموعة من المؤشرات ومنها⁴ :

¹أحمد الخلوف ،مدى تأثير رأس المال الفكري على استمرارية منظمات الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ،الجزائر ،2011، ص15.

²محمد الامين كروش ، اثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي للمؤسسة الإنتاجية في مجال الهواتف الذكية ،دراسة حالة سامسونج كوندور هواوي لينوفو ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراء ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة اكلي محند أولحاج /البويرة ، 2020/2019 ، ص 60.

³د.بوغازي فريدة ، بو الطبخ ليلي ، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي -دراسة ميدانية بالبنوك العاملة بولاية سكيكدة ،جامعة سكيكدة ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، المجلد 16/ العدد 23 ، 2020 ، ص 383 .

⁴فيروز زعطوط ،مرجع سابق ، ص7.

الحصة السوقية: تعتبر أول مؤشر الذي يعكس تنافسية المؤسسة ويشير الى نسبة الاعمال والمبيعات للمؤسسة على حجم الأعمال والمبيعات في السوق ،[حيث تتم مقارنة نسبة تلك المؤسسة بالمؤسسات الكبيرة والمتميزة ،وتعتمد الحصة السوقية على مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين في السوق ويوجد ثلاث حالات للحصة السوقية :

(أ) حصة السوق النسبية أكبر من الواحد وتعني بأن أداء المؤسسة أكبر من أداء المنافس.

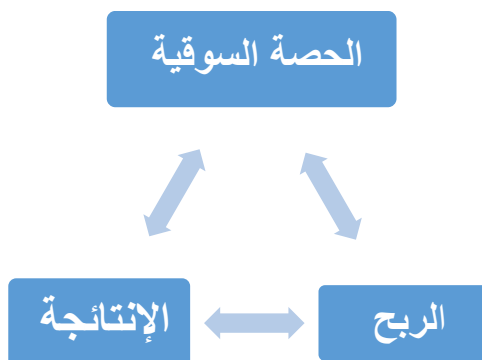
(ب) حصة السوق تساوي الواحد وتعني بأن للمؤسسة أداء يماثل المنافس.

(ج) حصة السوق النسبية أقل من الواحد وتعني بأن أداء المؤسسة أقل من أداء المنافس.

الربح : من الأهم المؤشرات التي يقاس بها الاداء التنافسي للمؤسسة وعادة ما يتم حسابه من خلال العائد على الاستثمار ويتم حسابه عن طريق نسبة الأرباح إلى إجمالي الاستثمارات .

الإنتاجية : وهي من أدق مقاييس أداء المؤسسات وهي مؤشر يتمثل في العلاقة ما بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها ،وهي تعبر عن الاستخدام الأمثل للموارد (عناصر الانتاج).

والشكل (01-03) يوضح اهم مؤشرات الأداء التنافسي



المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة

3.3 مقاييس الأداء التنافسي : ومن اهم المقاييس في قياس الاداء التنافسي هي :¹

مقاييس السوق :

وترتبط بمؤشرات النمو في الحصة السوقية وتشير الى قدرة الشركة في الدخول الى قطاعات سوقية جديدة من خلال النمو في المبيعات أو زيادة عدد المكائن .

مقياس القيمة المضافة :

ويعد من المؤشرات المفضلة في قياس ما تحققه الشركة من عوائد مقارنة بالتكلفة المباشرة لتحقيق تلك العوائد، وتدخل في إطار القيمة المضافة مؤشرات الابتكار والتعلم وتطوير الخدمات وقيادة التقنية ومعدلات التحسين والابداع .

مقياس الرضا 'رضا الزبون':

هو احساس بالسعادة أو الاحباط ينتج عن مقارنة الأداء المتحقق للمنتج مع المتوقع ، يوجد نوعين من الرضا الزبون نوع اول هو عن كل صفقة ويشير الى رضا الزبون عن حالة شراء معينة وتقييم نتائجها ، ونوع الثاني فهو رضا الزبون المتراكم الذي يكون بناء على المشتريات والتعاملات الكلية للزبون مع الشركة وهو يشير الى تعامل الزبون مع الشركة في الماضي والحاضر .

مقياس الموقع التنافسي:

وهي القدرة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة على منافسيها في السوق أي أن مصدر تلك المزايا التنافسية ، سواء كان في القدرة على التكيف والبقاء او في النمو السريع في بيئة الصناعة.

المطلب الثالث : أثر إستراتيجية الحوكمة على الأداء التنافسي

¹ياسمينه قوطاس ،سمية هزيل ، دور إدارة معرفة الزبون في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة ، -دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين بولاية جيجل ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل- ، 2017/2018، صص 56-57 .

تؤدي استراتيجية الحوكمة دورا فعالا في تشكيل الأداء التنافسي في المنظمات، فهي تعد الإطار الذي يحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف أصحاب المصلحة من المساهمين والإدارة والموظفين والعملاء والمجتمع وآليات الرقابة والمساءلة وهذا عندما يتم تصميم وتنفيذ استراتيجية حوكمة فعالة فيمكنها ان تؤدي الى المزايا التنافسية التالية:

أولا: تعزيز الكفاءة والفعالية التشغيلية: تساهم هياكل الحوكمة الواضحة، مثل مجالس الإدارة الفعالة واللجان المتخصصة (كالاستثمار والتدقيق)، في اتخاذ قرارات أكثر استنارة وتقليل المخاطر، كما أن تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة يقلل من الازدواجية ويسرع من العمليات الداخلية، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة التشغيلية والقدرة على الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق.¹

ثانيا: تحسين إدارة المخاطر وتخفيض التكاليف: تعد الحوكمة الرشيدة أداة أساسية لتطوير أطر قوية لإدارة المخاطر، مما يمكن الشركات من تحديد وتقييم المخاطر المالية والتشغيلية والقانونية والخاصة بالسمعة بشكل استباقي. هذا يقلل من احتمال وقوع الأزمات ويجنب المنظمة خسائر مالية فادحة، كما يساهم في تقليل التكاليف غير الضرورية من خلال تحسين كفاءة العمليات الداخلية.

ثالثا: بناء الثقة وجذب الاستثمارات: تعزز الشفافية والإفصاح، وهما من الركائز الأساسية للحوكمة الجيدة، من ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة. الشركات التي تلتزم بمعايير حوكمة عالية تُنظر إليها على أنها أكثر جدارة بالثقة واستقراراً، مما يجذب رؤوس الأموال ويسهل الحصول على التمويل بتكلفة أقل، ويعزز من قدرتها التنافسية في أسواق رأس المال) منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

رابعا: دعم الابتكار والقدرة على التكيف: توفر الحوكمة الفعالة بيئة تدعم الابتكار المسؤول، حيث يتم تشجيع الأفكار الجديدة مع وجود آليات لتقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بها. هذا يمكن المنظمة من تطوير منتجات

¹محمد السعيد ، وعبد الله خالد (2022). تأثير آليات الحوكمة على الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية للشركات المساهمة. المجلة العربية للإدارة، 42(3) ص 160.

وخدمات جديدة والاستجابة بمرونة للتغيرات التكنولوجية والتنافسية، مما يحافظ على ميزتها التنافسية في بيئة الأعمال المتغير.¹

خامساً: تحسين جودة اتخاذ القرارات الاستراتيجية: تتضمن الحوكمة الفعالة مشاركة متنوعة لأصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار، مما يثري النقاش ويقدم وجهات نظر متعددة. هذا يؤدي إلى اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر شمولية ومراعاة لمختلف الأبعاد، ويساهم في توجيه الإدارة نحو تحقيق الأهداف طويلة الأجل بدلاً من التركيز على المكاسب قصيرة الأجل فقط.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى: أجريت من طرف الباحث مسعودي محمد عمارة بعنوان : "دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة روائح الورود - الوادي - ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، بجامعة محمد خيضر -بسكرة - 2015/2014 .تمحورت اشكالية دراسة حول :ما هو دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية ؟

وتهدف دراسة الى ابراز مفهوم حوكمة الشركات وأهميتها في تفعيل وتعزيز المسؤولية الاجتماعية .

استخدم الباحث في دراسته على أداة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها وزعت الاستمارة على عينة بلغ حجمها 75 مفردة وتم استرجاع 63 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي ببرنامج Spss تضمن أساليب الإحصائية المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحليل التباين الأحادي... الخ .

توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها : أن أبعاد المتغير المستقل لحوكمة الشركات (بعد المساهمين ،بعد الإدارة ،بعد أصحاب المصالح) لهم دور في التأثير على أبعاد المتغير التابع المسؤولية الاجتماعية (البعد

¹ Clarke, T. (2022). *International Corporate Governance: A Comparative Approach*. Routledge p. 87

الاقتصادي، والقانوني، والإنساني)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متغيرات الدراسة ترجع للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الدراسة الثانية: أجريت من طرف الباحث عبد السلام عبد الله هزاع العليمي بعنوان : " أثر الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في الجامعات الأهلية اليمنية "، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الانسانية الجامعة الإدارية - اليمن 2023. تمحورت إشكالية الدراسة حول : مآثر الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية؟

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أثر الحوكمة بأبعادها (الشفافية، الاستقلالية، المشاركة، المساواة، الفاعلية) في تعزيز الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية في امانة العاصمة صنعاء، وتهدف ايضا الى تحديد واقع الحوكمة في الجامعات الأهلية اليمنية، ودراسة مدى اهتمام الجامعات الأهلية اليمنية بالميزة التنافسية، اتبع الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وتمصل مجتمع الدراسة البالغ عددهم 524 عنصرا من القيادات الأكاديمية والإدارية، وتم تطوير استمارة الاستبانة أداة لقياس وزعت على عينة بلغ 222 مفردة، وتم استرجاع 205 استبانات صالحة للتحليل الإحصائي بالبرنامج الاحصائي Spss.

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية : وجود اهتمام مرتفع نوعا ما بتطبيق الحوكمة، وتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية، وجود أثر دالا إحصائيا لتطبيق الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الأهلية اليمنية .

الدراسة الثالثة : أجريت من طرف الباحثة فيروز زعطوط بعنوان : " دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر جامعة قاصدي مرباح 2016/2017. تمحورت إشكالية الدراسة حول : ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ؟

تهدف هذه الدراسة لمعرفة أهمية تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحسين الأداء التنافسي، استخدمت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اعتماد على أداة الاستبيان

لجمع البيانات والمعلومات، بلغ حجم عينة الدراسة 44 مفردة بمؤسسة بلاستيك بولاية ورقلة، وتم الاعتماد على أساليب الاحصائية (المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياريالخ) .

وتوصلت الدراسة الى اهم النتائج : يتوفر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تسيير فعال للكفاءات الذي يسهم في تحسين أدائها ، يعتبر الأداء التنافسي هدف استراتيجي تطمح كل مؤسسة لتحقيقه من خلال مواردها وكفاءاتها البشرية .

الدراسة الرابعة : اجريت من طرف الباحث عبد الحكيم عبد الله النصور بعنوان : " الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي "، أعدت هذه الأطروحة لنيل درجة الدكتوراه في الاقتصاد والتخطيط ،جامعة تشرين ،كلية الاقتصاد ،2009 . هدفت هذه الدراسة للتعرف على اثر عوامل تعزيز التنافسية وفق نموذج العالم بورتر في التنافسية على الأداء التنافسي لشركات الادوية الاردنية. المتغيرات المستقلة بخمسة محاور وهي (ظروف الطلب ،ظروف العرض ،الاستراتيجيات التنافسية ، الصناعة التزويدية، دور الحكومة الداعمة للتنافسية ،اما متغيرات الاداء التنافسي كمتغير تابع مؤشرات مالية واقتصادية تتمثل في(نمو القيمة المضافة ،تحسن معدلات العائد على الاستثمار ، نمو الحصة السوقية ،نمو المبيعات ،ارتفاع معدلات الأرباح) ،مؤشرات تتعلق بالميزة التنافسية تمثلت في (اختراق أسواق جديدة ،ابتكار منتجات جديدة ،طرح اكثر من منتج)وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية : وجود علاقة ايجابية بين الأداء التنافسي وكل من السياسات التسويقية المتبناة من طرف شركات الأدوية الأردنية وإستراتيجية الريادة.

المطلب الثاني: الدراسات الاجنبية

الدراسة الاول:

Brown, Lawrence & Caylor, Marcus, Corporate Governance and Firm Performance 2004

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في قياس أثر حوكمة الشركات على أداء الشركات ، حيث تهدف هذه الدراسة في محاولة دراسة وتحليل العلاقة بين حوكمة الشركات وأداء الشركات وذلك من خلال وضع مقاييس واسعة لحوكمة الشركات تم الحصول عليها من حملة الأسهم المؤسسية ، كما أن مقاييس الحوكمة شملت (المراجعة ،مجلس الإدارة ،القانون الداخلي ،مدير التعليم، المدير التنفيذي للتعويضات ،حقوق الملكية ،الممارسات

المتقدمة)، وقد شملت هذه الفئة 51 عاملا، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للربط بين مقاييس حوكمة ومقاييس الأداء وذلك لـ 2327 شركة .

وتوصل الباحث الى النتائج التالية :

- إن الشركة التي تتمتع بمستوى حوكمة أفضل نسبيا أكثر ربحية وأكثر قيمة وتدفع أموالا أكثر.
- ان رسوم الاستشارات التي تدفع للمدققين الخارجيين اقل من الأتعاب التي تدفع لهم وهذا مرتبط بشكل كبير بضعف الأداء للشركات.

الدراسة الثانية : وفاء ندى نجار Contribution a l'analyse des mécanismes de gouvernance explicatifs de la qualité de la communication financière ;Cas des entreprises du SBF 120 اطروحة دكتوراه في علوم التسيير ،جامعة أورليون ،فرنسا 2011 .

هدفت الباحثة من خلال دراستها إلى ايجاد إجابة للإشكالية المطروحة والمتمثلة في مدى مساهمة آليات حوكمة الشركات في تفسير جودة الاتصال المالي بإتباع منهجية تنطلق من تحليل الحوكمة في ظل الاتصال المالية ،ثم دراسة مساهمة آليات الحوكمة في مسار الاتصال المالي بتسليط الضوء على دور مجلس الإدارة والسوق المالي كآليتين مهمتين في ذلك ثم القيام بدراسة ميدانية لصياغة نموذج للعلاقة التي تربط بين آليات الحوكمة وجودة الاتصال المالي على عينة من الشركات المدرجة في بورصة باريس والمنتمية لمؤشر . SBF 120.

تمكنت الباحثة من تقديم مؤشر لقياس جودة الاتصال المالي من خلال آليات حوكمة الشركات هذا المؤشر الذي يمتاز بقياسه للجانب المعلوماتي للاتصال المالي وكذلك الجانب العلاقتي فيه من خلال مجموعة من الدعائم .

المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أولا: أوجه التشابه

محور الحوكمة: جميع الدراسات (باستثناء زعطوط والنسور) تتناول "الحوكمة" أو "حوكمة الشركات" كمتغير مستقل رئيسي أو جزئي، مما يؤكد أهمية هذا المفهوم في الدراسات الإدارية والاقتصادية.

المنهجية الكمية: غالبية الدراسات العربية والأجنبية المذكورة (مسعودي، العليمي، زعطوط، براون وكايلور، نجار) تعتمد على المنهج الكمي (الاستبانة والتحليل الإحصائي ببرامج SPSS) لجمع وتحليل البيانات، مما يشير إلى أن هذا النهج شائع وفعال في دراسة هذه العلاقات.

الأداء كهدف: هناك اهتمام مشترك بتحسين "الأداء" بشكل عام، سواء كان أداءً تنافسياً، أو أداءً مالياً، أو حتى أداءً متعلقاً بالمسؤولية الاجتماعية أو الاتصال المالي.

ثانيا: أوجه الاختلاف

المتغير التابع (المحور الأساسي):

الدراسة الحالية: تركز بشكل مباشر على ""الأداء التنافسي" كمتغير تابع رئيسي.

دراسة العليمي وبراون وكايلور: تتشابهان بشكل كبير مع الدراسة الحالية، حيث تركزان مباشرة على "الميزة التنافسية" أو "أداء الشركات" (الذي يتضمن الربحية والقيمة).

دراسة مسعودي: تركز على "المسؤولية الاجتماعية".

دراسة زعطوط: تركز على "تسيير الكفاءات" كمؤثر على الأداء التنافسي.

دراسة النسور: تركز على "عوامل تعزيز التنافسية" (نموذج بورتر).

دراسة وفاء ندى نجار: تركز على "جودة الاتصال المالي". هذا يوضح أن الدراسة الحالية تتخصص في علاقة الحوكمة بالأداء التنافسي مباشرة، وهو ما يميزها عن الدراسات التي تناولت جوانب أخرى من الأداء أو متغيرات مستقلة مختلفة.

-سياق الدراسة (القطاع والجغرافيا):

تتنوع الدراسات السابقة في سياقاتها: مؤسسة اقتصادية (روائح الورود)، جامعات أهلية يمنية، مؤسسات صغيرة ومتوسطة، شركات أدوية أردنية، شركات عامة في الولايات المتحدة (براون وكيلور)، شركات مدرجة في بورصة باريس (نجان).

-الدراسة الحالية: ستقوم بتحديد سياقها (مثل قطاع معين، أو منطقة جغرافية محددة)، مما سيضيف قيمة معرفية في هذا السياق بالذات.

ثالثا: الأبعاد المستخدمة للحوكمة:

الدراسات تختلف في تفصيل أبعاد الحوكمة. فدراسة العلمي تحددها بـ (الشفافية، الاستقلالية، المشاركة، المساءلة، الفاعلية)، بينما براون وكيلور يقدمان قائمة واسعة (المراجعة، مجلس الإدارة، القانون الداخلي، إلخ).

الدراسة الحالية: تركز على أبعاد الحوكمة (،الشفافية ،الكفاءة والفعالية ،العدالة ،المساءلة)

خلاصة المقارنة:

تظهر المقارنة أن الدراسة الحالية التي تركز على أثر استراتيجية الحوكمة على الأداء التنافسي تتمتع بصلة قوية ومباشرة مع دراستين هامتين هما دراسة العلمي (2023) وبراون وكيلور (2004)، مما يؤكد أهمية الموضوع ووجود أدبيات سابقة تدعمه. في المقابل، تختلف عن الدراسات الأخرى في المتغير التابع أو المتغير المستقل الرئيسي، مما يبرز المساهمة المحتملة للدراسة الحالية في إضافة معرفة جديدة أو تأكيد علاقات في سياق مختلف. هذه المقارنة تساعد في وضع الدراسة الحالية ضمن الإطار البحثي الأوسع وتحديد فجوتها البحثية ومساهمتها المتوقعة.

خلاصة :

من خلال هذا الفصل تطرقنا الى أهم متغيرين هما حوكمة شركات تناولنا فيها أهم مفاهيم حول حوكمة الشركات وأهميتها وأهدافها ومبادئها وخصائصها أهم أبعادها ،فحوكمة الشركات تعتبر ركيزة الأساسية لاغنى عنها لتحقيق الهدف الاستراتيجي،ولم تعدالحوكمة مجرد التزام بقواعد وإجراءات تنظيمية بل تطورت لتصبح إستراتيجية متكاملة إلى الموازنة بين مصالح كافة الأطراف بالمؤسسة وتوجيه عملياتها نحو الفعالية والكفاءة،وتطرقنا للأداء التنافسي من مفهوم ومؤشرات اهم مقاييس التي تشمله وأثره على الحوكمة وفي الاخير تم عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية مبرزاً أوجه التشابه والاختلاف بين المتغيرين .



الفصل الثاني

دراسة حالة القرض الشعبي

الجزائري وكالة غرداية

تمهيد :

بعد عرض الجانب النظري الخاص والذي تناولنا فيه مفاهيم حوكمة الشركات والأداء التنافسي ، وعرض أهم الدراسات السابقة العربية والأجنبية ومقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة. سنتطرق في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية بالقرض الشعبي الجزائري -ولاية غرداية -محاولة إبراز الجوانب المتعلقة بالموضوع، وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مناقشة النقاط التالية:

المبحث الأول: ماهية البنك القرض الشعبي الوطني

المبحث الثاني: الاجراءات والأدوات

المبحث الأول: ماهية بنك القرض الشعبي الجزائري

المطلب الأول: شبكة الوكالات وتوزيعها بولاية غرداية

يضم بنك القرض الشعبي الجزائري أكثر من 165 وكالة موزعة على كامل التراب الوطني، منها وكالة رئيسية في مدينة غرداية ومحافظات فرعية في النواحي الريفية¹.

تم افتتاح وكالة جديدة في حي 50 سكن بمدينة إن قزام (رمز 381) لتعزيز التغطية المحلية، وذلك يوم 13 أغسطس 2024 بحضور السلطات المحلية .

تضم الولاية أيضًا شبابيك مختصة بالصيرفة الإسلامية إلى جانب الوكالات التقليدية، حيث يبلغ عدد شبابيك الصيرفة الإسلامية 108 على المستوى الوطني، مع تخصيص وكالة غرداية رقم 113 لهذه الخدمة

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي وإدارة الوكالات

تخضع الوكالات المحلية لهيكل إداري هرمي يتكون من مدراء مجموعات استغلال (فرع غرداية) يرأسهم مدير إقليمي يتولى تنسيق الأداء وضمان تطبيق السياسات البنكية .

يعتمد البنك على أكثر من 4,451 متعاونًا (موظفًا) لتسيير عملياته على المستوى الوطني، يتوزعون على مراكز الاتصال والوكالات والفروع المتخصصة .

يتمتع كل فرع بموظفين متخصصين في القروض والاستثمار والصيرفة الإسلامية، إضافة إلى فرق تقنية تدعم الخدمات المصرفية الإلكترونية Mobile CPA .

الفرع الثاني: الخدمات المصرفية المقدمة محليًا

تقدم وكالات غرداية جميع منتجات بنك القرض الشعبي الجزائري من قروض عقارية، وقروض مدعمة، والتمويل الخارجي، بالإضافة إلى بطاقات الدفع الإلكتروني وحلول الصيرفة الإسلامية .

¹ - بنك القرض الشعبي الجزائري (CPA) الموقع الرسمي للبنك: www.cpa-bank.dz

توفر الوكالة المحلية خدمات الدفع الإلكتروني عبر الهاتف (WIMPAY) وتبادل المعطيات المعلوماتية عن بعد (EDI) ، لتعزيز تجربة العميل وتقليل الازدحام في الفروع .

تتميز وكالات الولاية بسرعة الاستجابة لطلبات فتح الحسابات وتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، بفضل إجراءات مبسطة ودعم تقني مباشر عبر مركز الاتصال 021 15 64 15 .

يلعب القرض الشعبي الجزائري (CPA) دورًا رياديًا في تطوير الصيرفة الإسلامية في الجزائر من خلال إنشاء شبكة واسعة من شبابيك الصيرفة الإسلامية داخل فروعه.

الفرع الثالث: دور شبابيك الصيرفة الإسلامية في القرض الشعبي الجزائري

توسيع الشمول المالي: منذ إطلاقها في أكتوبر 2020، ساهمت هذه الشبابيك في جذب أكثر من 26,000 زبون فتحو حسابات متوافقة مع الشريعة الإسلامية، مما يعكس اهتمامًا متزايدًا بهذا النوع من الخدمات المصرفية .

-الإذاعة الجزائرية

استقطاب المدخرات: بلغت الودائع ضمن هذه الشبابيك 53 مليار دينار جزائري حتى نهاية فبراير 2025، مما يدل على ثقة العملاء في المنتجات المالية الإسلامية .

تنويع المنتجات المالية: يقدم البنك مجموعة متنوعة من المنتجات المتوافقة مع الشريعة، مثل المrabحة، الإجارة، وحسابات الادخار والاستثمار . كما يخطط لإطلاق منتجات جديدة في عام 2025، بما في ذلك الاستصناع للأفراد والسلم للمهنيين والشركات .

دعم التنمية المحلية: من خلال تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، تساهم هذه الشبابيك في تعزيز الاقتصاد المحلي وخلق فرص عمل.

-التحديات والآفاق المستقبلية

على الرغم من النجاحات المحققة، تواجه شبابيك الصيرفة الإسلامية تحديات مثل الحاجة إلى تطوير الأطر القانونية والتنظيمية، وتوفير الكوادر المؤهلة، وتوسيع نطاق المنتجات والخدمات المقدمة. مع استمرار الجهود

في هذا الاتجاه، من المتوقع أن تلعب هذه النوافذ دوراً أكبر في تعزيز الشمول المالي ودعم التنمية الاقتصادية في الجزائر.

-التأثير على العملاء المحليين

زيادة الثقة في النظام المصرفي: توفر هذه الشبائيك بديلاً شرعياً للعملاء، مما يعزز ثقتهم في البنوك ويشجعهم على التعامل معها.

تحسين الوصول إلى التمويل: تسهل على الأفراد والمؤسسات الحصول على تمويل يتوافق مع معتقداتهم، مما يدعم نمو الأعمال والمشاريع.

تعزيز الاستقرار المالي: من خلال تقديم منتجات مالية مستقرة ومتوافقة مع الشريعة، تساهم في تقليل المخاطر المالية وتعزيز الاستقرار الاقتصادي.

بفضل هذه المبادرات، يواصل القرض الشعبي الجزائري تعزيز مكانته كمؤسسة مصرفية رائدة في مجال الصيرفة الإسلامية، مع التزامه بتلبية احتياجات عملائه وتطوير خدماته بما يتماشى مع المبادئ الإسلامية.

المطلب الثاني: دور بنك القرض الشعبي الجزائري بولاية غرداية في دعم الاقتصاد المحلي

الفرع الأول: تمويل المشاريع الفلاحية والصناعات المحلية

يشكل تمويل الأنشطة الفلاحية-لأسيما الزراعات الملائمة للبيئات الصحراوية-أولوية للبنك، حيث يقدم قروضاً بفوائد مدعمة لفلاحي الواحات بغرداية.

دعم الصناعات الغذائية المحلية من خلال تسهيلات ائتمانية للشركات العاملة في تعبئة وتصدير التمور والمنتجات المجففة، بهدف تعزيز القيمة المضافة ومحاربة التهريب.

يتيح البنك للمستثمرين تغيير استحقاقات القروض الزراعية بناءً على مواسم الزراعة وجدول الحصاد، امتثالاً لخصوصية الإقليم الصحراوي.

الفرع الثاني: برامج التمويل الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تم افتتاح فضاء خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME) بوكالة غرداية لتقديم استشارات وتمويلات ميسرة بالتعاون مع وزارة الصناعة المحلية.

يضم البرنامج حزم تمويلية ضمن "PROMED" و "PME by CPA" تغطي رأس المال التشغيلي والتوسع الاستثماري، مع نسب فائدة مخفضة ودعم فني قبل وبعد التمويل.

جندت وكالة غرداية فريقاً مختصاً لمتابعة المشاريع الممولة، وتقييم الأداء المالي والتشغيلي لضمان استدامة الاستثمارات وتقليل معدلات التعثر.

الفرع الثالث: الشراكات مع الجهات المحلية

عقد البنك شراكات مع الغرفة التجارية لولاية غرداية لتسهيل حصول التجار على قروض الصيرفة الإسلامية وتمويل التجارة الخارجية.

يشارك البنك في معارض أرض الجفاف والمناطق الجنوبية لتعريف المواطنين بالمنتجات المصرفية وتشجيع الادخار والاستثمار المحلي.

تنظم الوكالة ورش عمل دورية بالتعاون مع مديرية الشباب والرياضة وجامعة قاصدي مرباح لتعزيز الثقافة المالية بين فئات الشباب والطلبة.

الفرع الرابع: بيانات رقمية عن حجم التمويلات

إجمالي القروض الممنوحة: بلغت قيمة القروض التي منحها القرض الشعبي الجزائري للأفراد والمؤسسات في عام 2023 أكثر من 1,400 مليار دينار جزائري، مع توجيه القروض أساساً لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمساهمة مع بنوك أخرى في تمويل مشاريع كبرى .

تمويلات الصيرفة الإسلامية: وصلت الودائع لدى القرض الشعبي الجزائري ضمن الصيرفة الإسلامية إلى 53 مليار دينار جزائري حتى نهاية فبراير 2025، مع تسجيل تمويلات ممنوحة للعملاء بقيمة 10.3 مليار دينار جزائري حتى نهاية نفس الفترة .

من خلال هذه المبادرات، يواصل القرض الشعبي الجزائري تعزيز دوره في دعم الاقتصاد المحلي بولاية غرداية، من خلال توفير التمويلات اللازمة للفلاحين والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير الشراكات المحلية لتعزيز التنمية الاقتصادية المستدامة.

المطلب الثالث: التحديات والفرص المستقبلية لوكالات غرداية¹

الفرع الأول: التحديات اللوجستية وتأثيرها على الأداء المالي

1.1 البعد الجغرافي وندرة البنية التحتية

تؤدي المسافات الطويلة بين التجمعات السكانية في الجنوب إلى زيادة تكاليف التشغيل، مثل النقل وتأمين السيولة، مما يؤثر سلبًا على ربحية الوكالات.

2.1 تأثير العوامل المناخية على النشاط الفلاحي

تؤثر التقلبات المناخية وندرة المياه على الإنتاج الزراعي، مما ينعكس على قدرة الفلاحين على سداد القروض في المواعيد المحددة، ويزيد من معدلات التعثر.

3.1 ضعف البنية التحتية الرقمية

يؤدي نقص التغطية بشبكات الإنترنت الثابتة والمحمولة إلى صعوبة تقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية، مما يحد من قدرة البنك على تقديم خدمات رقمية فعالة.

الفرع الثاني: فرص التوسع في الصيرفة الإسلامية والتكنولوجيا

¹ - التقارير الدورية حول النظام المصرفي والتحول نحو الصيرفة الإسلامية والتكنولوجيا المالية، الرابط: www.bank-of-algeria.dz

1.2 نمو الطلب على الصيرفة الإسلامية

تشهد ولاية غرداية اهتمامًا متزايدًا بالصيرفة الإسلامية، مما يتيح للبنك فرصة لتوسيع خدماته المتوافقة مع الشريعة الإسلامية وجذب شرائح جديدة من العملاء.

2.2 التحول الرقمي وتبني التكنولوجيا المالية

يتيح انتشار تطبيقات مثل Mobile CPA وتفعيل القنوات الرقمية e-Banking ، e - Paiement للبنك خفض تكاليف العمليات وزيادة ولاء العملاء من خلال تقديم خدمات على مدار الساعة دون الحاجة للتنقل.

3.2 الشراكة مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech)

يمكن للبنك التعاون مع شركات التكنولوجيا المالية المحلية والعالمية لتطوير منصات دفع مبتكرة وحلول ائتمانية رقمية، مما يعزز مكانة الوكالات في غرداية كمراكز مبتكرة للخدمات المصرفية.

الفرع الثالث: توصيات لتحسين الأداء وتوظيف التقنيات الرقمية

1.3 توسيع نطاق الوكالات المتنقلة

يمكن للبنك توسيع استخدام الوكالات المتنقلة (مركبات مجهزة) لزيارة المناطق النائية بانتظام وتقديم خدمات فتح الحساب والتمويل الميداني، مما يعزز الوصول إلى العملاء في المناطق البعيدة.

2.3 تعزيز التدريب التقني للموظفين

يجب على البنك توفير برامج تدريبية للموظفين على استخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات الائتمانية وتوجيه حملات تسويقية مخصصة للمناطق الصحراوية.

3.3 إطلاق البنك الرقمي لولاية غرداية

يمكن للبنك، بالتعاون مع الحكومة المحلية، إطلاق منصة رقمية موحدة لتقديم الخدمات المصرفية، مما يساهم في تحقيق الشمول المالي وتقليل الأعباء الإدارية على العملاء.

المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة وإجراءاتها المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة و عينتها، و المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات حول الموضوع، كم يتم أيضاً عرض مجريات التحكيم و طرق التحقق من الصدق و الثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من الفرضيات.

المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة

الفرع الأول: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى بحث ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء التنافسي للقرض الشعبي الجزائري وقد طبقت هذه الدراسة على البنك القرض الشعبي الجزائري بولاية غرداية كحالة للمؤسسات التجارية و الخدمية، ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة وهذا من خلال تصميم الاستبيان ، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Science) SPSS النسخة رقم 22، والاستعانة أيضاً ببرنامج Excel، بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف العاملين البنك القرض الشعبي الجزائري بولاية غرداية الذين لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعين كآلاتي: "رؤساء مصالح، اعوان، اطار، موزعين على مختلف المكاتب و المصالح البنك"، وقد تم اختيار عينة عشوائية ميسرة بلغت 30 مفردة.

الفرع الثالث: أداة الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة و طبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب الاهتمام على:

- **الاستبيان:** حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة و تم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، و بعد تعديله تم توزيع 36 استبيان على أفراد عينة الدراسة، و ذلك خلال شهر افريل من سنة 2025، إذ تم استرجاع 33 استبيان، حيث تم استبعاد 03 منها نتيجة لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل إلى 30 استبيان، أي ما نسبته 83.33% من إجمالي مجتمع الدراسة، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (01-02): يوضح الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان:

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستثمارات الموزعة	36	100%
عدد الاستثمارات المسترجعة	33	91.66%
عدد الاستثمارات الغير مسترجعة	03	8.33%
عدد الاستثمارات الملغاة	03	8.33%
عدد الاستثمارات المقبولة	30	83.33%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا عن نتائج الاستبيان.

الجدول السابق يبين أن العدد الإجمالي الذي تم استعادته من الاستبيانات التي وزعت هو: (33) استبيان، وهذا العدد يشكل ما نسبته (91.66%) من العدد الموزع والبالغ (100) استبيان، عدد الاستبيانات المستبعدة كانت (3) استبيان في حين نجد أن الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ عددها (30) بنسبة (83.33%) من

أفراد عينة الدراسة، كما أن عدد الاستبيانات الغير مسترجعة بلغ (03)، أي ما نسبته (8.33%) من أفراد عينة الدراسة.

أسباب استبعاد الاستبيانات:

1. عدم اكتمال الإجابات: بعض الاستبيانات لم يتم الإجابة فيها على عدد كبير من الأسئلة، مما يجعلها غير مناسبة للتحليل الإحصائي.
2. إجابات غير منطقية أو متكررة: في بعض الحالات، تم تقديم نفس الإجابة لجميع الأسئلة أو إجابات غير منطقية، مما يشير إلى عدم جدية المشارك أو عدم فهمه للأسئلة.
3. تكرار الاستبيانات: تم اكتشاف أن بعض المشاركين قدموا استبيانات مكررة، مما يستدعي استبعاد النسخ الزائدة لضمان دقة النتائج .

تم اتخاذ قرار استبعاد هذه الاستبيانات بناءً على معايير علمية لضمان جودة البيانات وتحقيق نتائج دقيقة وموثوقة. تُعد عملية تصفية البيانات خطوة أساسية في تحليل الاستبيانات، حيث تساعد في تعزيز فعالية النتائج وتقليل التحيزات المحتملة.

- يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء التنافسي للقرض الشعبي الجزائري؟ ، فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقاً من الأسئلة والفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة والتي تم الاستئناس بها في عملية تصميمه. حيث مرّ تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استناداً على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

- عرض الاستبيان على المشرفين من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم.

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم.

الفصل الثاني:

دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية

- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرفين.

وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حث فيها الموظفين على التعاون والصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول: يحتوي على البيانات الشخصية و الوظيفة لمجتمع الدراسة ويتكون من 6 فقرات تخص: الجنس، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي للوظيفة، المستوى الوظيفي، و سنوات الخبرة.

الجزء الثاني: يحتوي على محاور الدراسة:

أ- المحور الاول : استراتيجية الحوكمة و يتكون من 16 فقرة و يحتوي على(04) أبعاد و هي:

الشفافية (Transparency)، المساءلة (Accountability)، الكفاءة والفعالية (Efficiency & Effectiveness)، العدالة (Fairness).

ب- المحور الثاني : الأداء التنافسي يحتوي على 10 فقرة.

الجدول رقم (02-02): يوضح مضمون الإستبيان

البعد	رقم الفقرات
الشفافية (Transparency)	(04-01)
المساءلة (Accountability)	(08-05)
الكفاءة والفعالية (Efficiency & Effectiveness)	(12-09)
العدالة (Fairness)	(16-13)

الفصل الثاني:

دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية

استراتيجية الحوكمة	(16-01)
الأداء التنافسي	(10_01)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا عن نتائج الاستبيان.

بالإضافة إلى بعض الأدوات التدعيمية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة تمثلت فيما يلي:

- **المقابلة الشخصية والملاحظة:** وذلك من خلال مقابلة شخصية لمدير البنك القرض الشعبي الجزائري و بعض المسؤولين بها بغرض إعطاء توضيحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا، و شرح وتوضيح مضمون الاستبيان للعينة. ومن خلال الزيارات الميدانية المستمرة للمؤسسة محل الدراسة، وسماح مسؤوليها لنا بالتنقل و الاستفسار، سمحت لنا الفرصة بأخذ ملاحظات مهمة حول طريقة تقديم الخدمات ومدى اهتمام الإدارة بتصرفات العاملين، ما سيساعد لاحقا في تفسير النتائج و التعليق عليها.

- **وثائق الدراسة:** تم الاعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت لنا بعض المعطيات والبيانات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف مصالحها المقدمة، وبعض معلومات حول طبيعة نشاط المؤسسة و وظائفها.

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم (02-03).

الجدول رقم (02-03): متغيرات الدراسة

المتغيرات	الاسم
المتغير المستقل	إستراتيجية الحوكمة
المتغير التابع	الاداء التنافسي

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعي (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 22، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.
- التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) : لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين المتغيرين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فان الارتباط قوي وموجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فان الارتباط قوي وسالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
- اختبار كولومجروف - سمرنوف (1- Sample K-S): لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.
- تحليل الانحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل و التابع.
- الاختبار الإحصائي ANOVA لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.
- اختبار t-test لإختبار العينات المستقلة. لمعرفة أثر المتغير المستقل حول في متغيرات الدراسة.

♦ وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم (04-02) حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من

الفصل الثاني:

دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية

خلال حساب المدى ، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبى لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابى مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبى ، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح فى الجدول الآتى:

الجدول رقم (02-04) : يوضح مقياس ليكارت الخماسى:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق نوعاً ما	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التى توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالى:

الجدول رقم (02-05) يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3,67 فأكثر	3,66-2,34	2,33-1

حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: $\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3} \text{ ، حيث أن عدد المستويات} = 3$$

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابى للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفعاً (ويعنى موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابى من 3.66-2.34 فيكون المستوى متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابى من 1-2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان:

و للتأكد من مدى صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (01) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير*، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين وتعديل ما يجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. وفي الظروف نفسها وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

أ- اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، و الإتساق الداخلي لفقراته والنتائج ممثلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06-02): معاملات الثبات لمعدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
الشفافية (Transparency)	04	0.778
المساءلة (Accountability)	04	0.823
الكفاءة والفعالية (Efficiency & Effectiveness)	04	0.698
العدالة (Fairness)	04	0.712

* أنظر الملحق رقم (01)

استراتيجية الحوكمة	16	0.878
الأداء التنافسي	10	0.750
جميع الفقرات	26	0.879

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02)

الشفافية (0.778): تشير هذه القيمة إلى موثوقية مقبولة، مما يدل على تجانس نسبي بين الفقرات المتعلقة بالشفافية.

المساءلة (0.823): تعكس هذه القيمة موثوقية جيدة، مما يشير إلى اتساق قوي بين الفقرات التي تقيس المساءلة.

الكفاءة والفعالية (0.698): تقع هذه القيمة على الحد الأدنى المقبول، مما قد يشير إلى الحاجة لمراجعة بعض الفقرات لتحسين التجانس.

العدالة (0.712): تشير هذه القيمة إلى موثوقية مقبولة، مما يدل على تجانس معقول بين الفقرات المتعلقة بالعدالة.

استراتيجية الحوكمة (0.878): تعكس هذه القيمة موثوقية عالية، مما يشير إلى اتساق قوي بين الفقرات التي تقيس استراتيجية الحوكمة.

الأداء التنافسي (0.750): تشير هذه القيمة إلى موثوقية مقبولة، مما يدل على تجانس نسبي بين الفقرات المتعلقة بالأداء التنافسي.

جميع الفقرات (0.879): تعكس هذه القيمة موثوقية عالية جدًا للأداة البحثية ككل، مما يشير إلى اتساق قوي بين جميع الفقرات.

ب- قياس الصدق البنائي للمجالات: حيث يبين الجدول رقم (06) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لجميع فقرات المجال.

الجدول (02-07) معاملات الارتباط بين معدل كل محور مع المعدل الكلي لجميع فقرات الاستبيان.

عنوان المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الشفافية (Transparency)	0,725	0.00
المساءلة (Accountability)	0,786	0.00
الكفاءة والفعالية (Efficiency & Effectiveness)	0,927	0.00
العدالة (Fairness)	0,994	0.00
استراتيجية الحوكمة	0.801	0.00
الأداء التنافسي	0.824	0.00

جميع الفقرات

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول رقم (02-07) يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية (0.05) ويبين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول " استراتيجية الحوكمة " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.801) وهي درجة مرتفعة. حيث أن معامل الارتباط بين البعد الأول " الشفافية (Transparency)" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,725) وهي درجة مرتفعة.

كما أن معامل الارتباط بين البعد الثاني " المساءلة (Accountability)" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,786) وهي درجة مرتفعة أيضا.

الفصل الثاني:

دراسة حالة القرص الشعبي الجزائري وكالة غرداية

أما معامل الارتباط بين البعد الثالث " الكفاءة والفعالية (Efficiency & Effectiveness)" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,927) وهي أيضا درجة مرتفعة.

أما معامل الارتباط بين البعد الرابع " العدالة (Fairness)" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0,994) وهي أيضا درجة مرتفعة.

أما معامل الارتباط بين المحور الثاني " الأداء التنافسي " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة (0.824) وهي أيضا درجة مرتفعة. هذا ما يدل على تجانس الاستبيان

ج- توزيع البيانات: تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (02-08) نتائج اختبار كولموجروف- سمرنوف في توزيع البيانات.

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	استراتيجية الحوكمة	16	0.650	0.516
الثاني	الأداء التنافسي	10	0.368	0.378
	جميع الفقرات	26	0.598	0.713

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02)

من خلال الجدول رقم (02-08) يتضح أن قيمة Z للمحور الأول تساوي (0.650)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.516) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة Z للمحور الثاني تساوي (0.368)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.378) أي أنها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) و يتضح من الجدول أيضا أن قيمة مستوى الدلالة لجميع الفترات أكبر من (0.05) أي (Sig<0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه نقبل الفرضية الصفرية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج SPSS ، ثم تحليلها و مناقشتها*.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

1-توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (02-09) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

البيانات	التكرار	النسبة %
ذكر	20	66%
أنثى	10	34%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS، (أنظر الملحق رقم 02)

الشكل رقم (02-01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

*كل ما سيتم عرضه في هذا المطلب من نتائج "الجدول و الأشكال" مأخوذ من نتائج المعالجة بـ SPSS (أنظر الملاحق)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات جدول نتائج SPSS.

حسب الجدول رقم (02-09) نلاحظ أن نسبة الذكور تبلغ (66%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (34%) وهذا يفسر طبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة حيث يحدد استقطاب الذكور و الإناث لشغل هذا العمل، الذي يقدم الخدمة لكلا الجنسين من العملاء.

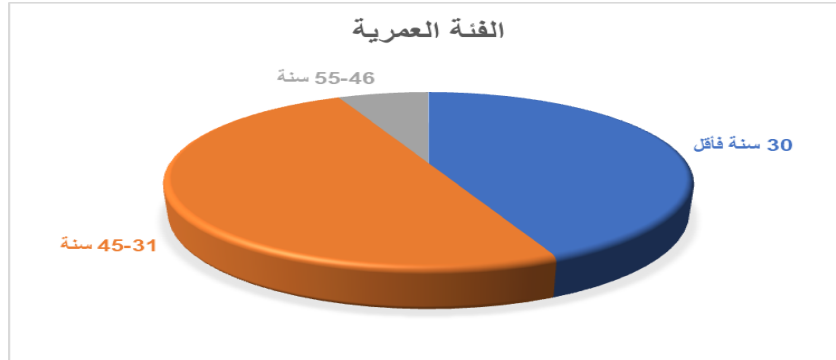
02- توزيع أفراد العينة تبعا للفئة العمرية: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (02-10) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

البيان	التكرار	النسبة %
30 سنة فأقل	13	43%
31-45 سنة	15	50%
46-55 سنة	2	7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

الشكل رقم (02-02): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (02-10) أن هناك (15) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (من 31 إلى 45) سنة أي ما نسبته (50%)، نجد أيضا (13) فردا من مجتمع الدراسة من الفئة العمرية (30) سنة فأقل بنسبة (43%)، في حين نجد (2) أفراد من الفئة العمرية (55-46) سنة بنسبة قدرت بـ (7%)، وهذا يؤكد حرص المؤسسة على توظيف فئة الشباب وهذا ما يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة كون الشباب لديهم القدرة على تقديم الأداء الجيد و مواكبة التطورات لمثل هذه المؤسسات الاقتصادية.

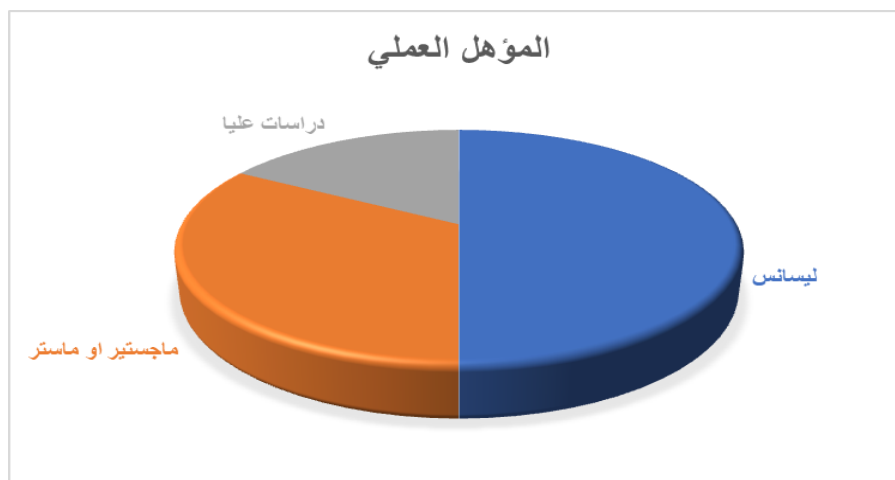
03- توزيع أفراد العينة للمؤهل العلمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (02-11) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

البيان	العدد	النسبة %
ليسانس	15	50%
ماجستير او ماستر	10	33%
دراسات عليا	5	17%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

الشكل رقم (02-03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي للتوظيف



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (02-11) أن (15) فردا من مجتمع الدراسة هم من ذوي المستوى ليسانس أي ما نسبته (50%)، تليه فئة ماجستير أو ماستر ب(10) فرد أي ما نسبته (33%)، و حلت في المركز الأخير فئة الدراسات العليا ب (05) أفراد بنسبة (17 %) وهذا يبرز المستوى التعليمي لدى العاملين بالمؤسسة ، موضحا أن مستوى ليسانس أكثر إكتساحا لشغل هذا النوع من العمل في المؤسسات الاقتصادية.

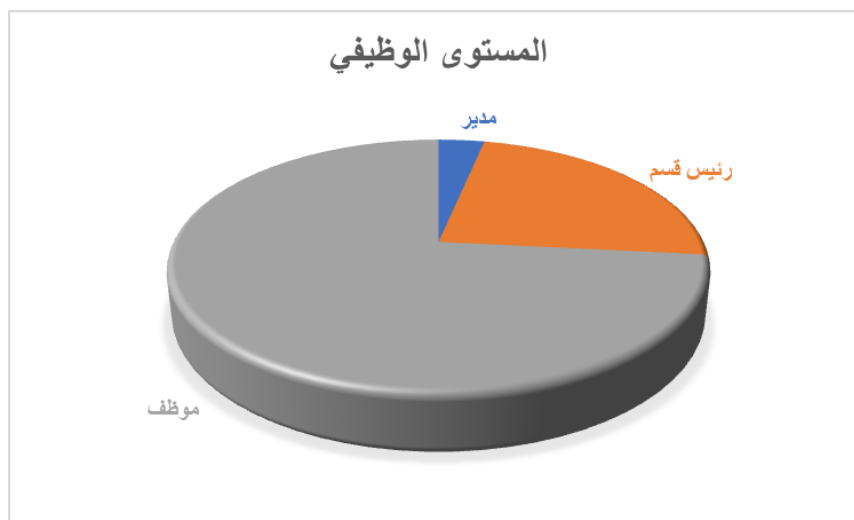
04- توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى الوظيفي: وهي موضحة كالاتي:

الجدول رقم (02-12) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

البيان	التكرار	النسبة
مدير	1	3%
رئيس قسم	7	24%
موظف	22	73%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

الشكل رقم (02-04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج جدول SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

من خلال الجدول رقم (02-12) نلاحظ أن النسبة الأكبر حاز عليها رتبة موظف بنسبة (73%) ، يليه رتبة رئيس قسم بنسبة (24%)، فيما بلغت نسبة نسبة مدير (27%)، ثم مدير بنسبة (3%)، وهذا يفسر تعدد الرتب في عينة محل الدراسة.

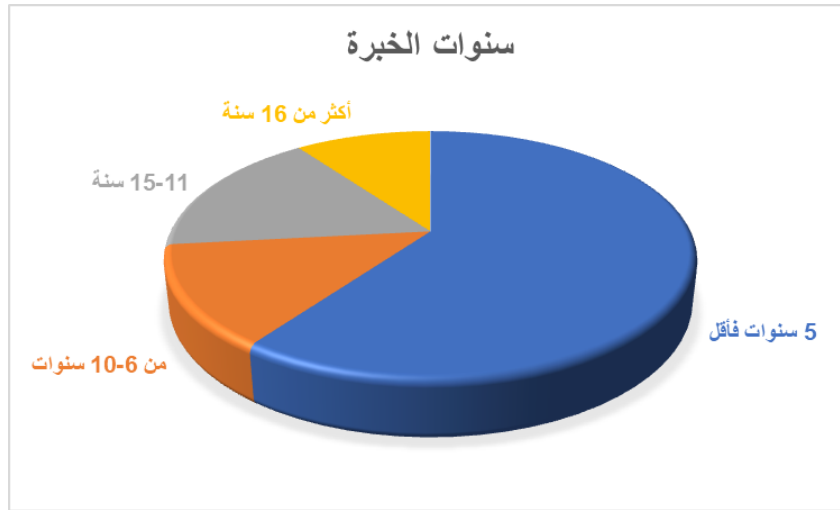
5- توزيع أفراد العينة تبعا لسنوات الخبرة: وهي موضحة كالآتي:

الجدول رقم (02-13) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة %	التكرار	البيان
60%	18	5 سنوات فأقل
14%	4	من 6-10 سنوات
16%	5	من 11-15 سنة
10%	3	أكثر من 16 سنة
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

الشكل رقم (02-05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (02-13) أن (18) فردا من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب الخبرة (أقل من 05 سنوات) ، أي ما نسبته (50%)، وتليها (05) أفراد من أصحاب الخبرة التي تتراوح ما بين (من 06 إلى 10 سنوات) ، و كانت أخر نسبة بمقدار (10%) لـ (3) أفراد من أصحاب الخبرة (أكثر من 11 إلى 15 سنة) بنسبة بلغت (16%)، وآخر نسبة كانت بمقدار (14%) لـ (4) أفراد من أصحاب الخبرة (أكثر من 16 سنة) وهذا يبين أن معظم موظفي المؤسسة ذوي خبرة أقل من (05 سنوات) و مع ذلك هنالك خبرة لدى موظفي المؤسسة.

من خلال ما سبق من نتائج تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة يتضح لنا وجود مؤشر ايجابي في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، وسنوات الخبرة) مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الدراسة.

الفرع الثاني: عرض وتحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، في تحليل إجابات وآراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في

الفصل الثاني:

دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية

البداية مستوى استخدام إستراتيجية الحوكمة من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، ثم تحليل إجاباتهم المتعلقة بمستوى الأداء التنافسي.

أولاً: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور استراتيجية الحوكمة

قصد التعرف على مستوى تحقق استخدام استراتيجية الحوكمة من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا آنفاً ب 4 أبعاد (الشفافية، المساءلة، الكفاءة والفعالية، العدالة) وسنتناول لاحقاً كل بعد على حدى.

نتائج التحليل المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة: - "ما هو مستوى استخدام استراتيجية الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة؟"

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، ودرجة موافقتهم عليها، كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (02-14) يوضح تصورات المستجوبين لمحور تكنولوجيا المعلومات مرتبة حسب الأهمية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
04	متوسطة	0.58329	2.5667	الشفافية
02	متوسطة	0.91852	3.4667	المساءلة
03	متوسطة	0.94626	3.3667	الكفاءة و الفعالية
01	متوسطة	0.88018	3.5333	العدالة
/	متوسطة	0.21509	3.3833	المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

الفصل الثاني:

دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية

يبين الجدول أعلاه تصورات المستجوبين أن أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة، قد أظهروا موافقتهم حول محور استراتيجية الحوكمة المتمثلة بأبعاده في: (الشفافية ، المساءلة ، الكفاءة والفعالية ، العدالة) وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور استراتيجية الحوكمة ككل (3.3833)، و الانحراف المعياري (0.21509)، إذ احتل المرتبة الأولى بعد "العدالة" بمتوسط حسابي (3.5333) و هي نسبة متوسطة من حيث درجة الموافقة، في حين جاء بعد "الشفافية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.5667)، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى تحقق استراتيجية الحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة متوسط عموما، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وفيما يلي تحليل ومناقشة كل بعد على حدا.

البعد الأول: الشفافية (Transparency)

للتعرف على مستوى الشفافية عند عمال المؤسسة، تم إقتراح 04 فقرات من (01-04) لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم (02-15) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد الشفافية مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	يتم الإفصاح عن السياسات المالية بشكل دوري	1.8000	0.40684	منخفضة	04
02	يتوفر للموظفين والمستفيدين معلومات كافية حول أنشطة البنك	4.0000	1.20344	مرتفعة	01
03	يتم نشر تقارير الأداء المؤسسي بوضوح	3.9667	1.15917	مرتفعة	02
04	يُسمح للأطراف المعنية بالوصول إلى معلومات تتعلق بالإدارة	3.3333	1.32179	متوسطة	03
المعدل العام		2.5667	0.58329	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

الفصل الثاني:

دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة بين مرتفعة و متوسطة حول البنود المتصلة ببعد "الشفافية" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (02): "يتوفر للموظفين والمستفيدين معلومات كافية حول أنشطة البنك " فقد جاء متوسطها الحسابي (4.0000)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (03): "يتم نشر تقارير الأداء المؤسسي بوضوح" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.9667)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (04): "يُسمح للأطراف المعنية بالوصول إلى معلومات تتعلق بالإدارة" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.3333)، بينما في المرتبة الرابعة فقد جاءت الفقرة رقم (01): "يتم الإفصاح عن السياسات المالية بشكل دوري" بمتوسط حسابي بلغ (1.8000)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسب الشفافية قد جاء متوسطا بنسبة (2.5667) لجميع الفقرات. وبالتالي فإن مستوى تحقق الشفافية جاء متوسطا على العموم بالمؤسسة محل الدراسة.

البعد الثاني: المساءلة (Accountability)

بقصد التعرف على مستوى المساءلة بالمؤسسة، تم صياغة 4 فقرات (05-08) لقياس مدى وجود هذه الممارسة والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (16-02) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "المساءلة" مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
05	يتم تحميل المسؤولين نتائج قراراتهم الإدارية	3.1333	1.22428	متوسطة	04
06	هناك تكافؤ فرص في الترقية والتوظيف	3.5333	1.16658	متوسطة	02
07	يُراعى التنوع والإنصاف في بيئة العمل	3.9000	1.02889	مرتفعة	01
08	تحرص المؤسسة على تدريب العاملين باستمرار على التقنيات الحديثة	3.3667	1.15917	متوسطة	03
المعدل العام		3.4667	0.91852	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتصلة ببعـد "المساءلة" حيث ساهمت الفقرة (07): "يُراعى التنوع والإنصاف في بيئة العمل " في إغناء هذا البعد بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة ،فقد جاء متوسطها الحسابي (3.9000) ،تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (06): " هناك تكافؤ فرص في الترقية والتوظيف " وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر ب(3.5333)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (08): " تحرص المؤسسة على تدريب العاملين باستمرار على التقنيات الحديثة" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.3667)، أما الفقرة (05) " يتم تحميل المسؤولين نتائج قراراتهم الإدارية" فقد جاءت في المرتبة (4) و بمتوسط حسابي بلغ (3.1333)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن مستوى المساءلة في تحسين جودة الأداء التنافسي له دور فعال بالنسبة للمؤسسة المدروسة و لأهمية هذا البعد كعامل معزز .

البعد الثالث: الكفاءة و الفعالية (Efficiency & Effectiveness)

بغرض التعرف على الكفاءة و الفعالية في المؤسسة محل الدراسة، تم صياغة 04 فقرات (09-12) لقياس مدى وجود هذه الممارسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-17) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الكفاءة و الفعالية" مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
09	تُتخذ القرارات بناءً على معلومات وتحليل دقيق	3.4000	1.10172	متوسطة	04
10	يتم تحسين العمليات والخدمات بشكل مستمر	4.0000	0.94686	مرتفعة	01
11	يتم استخدام الموارد المتاحة بأفضل الطرق الممكنة	3.4333	0.89763	متوسطة	03
12	الإدارة العليا تهتم برفع مستوى الأداء العام للبنك	3.8667	1.00801	مرتفعة	02

الفصل الثاني:

دراسة حالة القرص الشعبي الجزائري وكالة غرداية

المعدل العام	3.3667	0.94626	مرتفعة	/
--------------	--------	---------	--------	---

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بـ"الكفاءة والفعالية" بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة الفقرة رقم (10): "يتم تحسين العمليات والخدمات بشكل مستمر" فقد جاء متوسطها الحسابي (4.0000) وهذا ما يدل على حرص المؤسسة على تطوير خدمات التي تقدمها لعملائها، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (12): "الإدارة العليا تهتم برفع مستوى الأداء العام للبنك" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ(3.8667)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (11): "يتم استخدام الموارد المتاحة بأفضل الطرق الممكنة" ثم تليها آخر فقرة رقم (09) في المرتبة الرابعة "تُتخذ القرارات بناءً على معلومات وتحليل دقيق" بمتوسط حسابي (3.8824)، وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسبة الكفاءة و الفعالية بالمؤسسة قد جاء مرتفعاً بنسبة (3.3667) لجميع الفقرات.

البعد الرابع: العدالة (Fairness)

بغرض معرفة العدالة بالمؤسسة محل الدراسة، قد تم صياغة 04 فقرات من (13-16)، لقياس مدى وجود هذه الممارسة؛ والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-18) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "العدالة" مرتبة حسب

الأهمية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
13	يتم معاملة جميع الموظفين على قدم المساواة	3.3333	1.24106	متوسطة	04
14	هناك تكافؤ فرص في الترقية والتوظيف	3.6000	1.06997	متوسطة	03
15	يُراعى التنوع والإنصاف في بيئة العمل	4.0000	0.98261	مرتفعة	02

الفصل الثاني:

دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية

16	تُتخذ القرارات دون تمييز أو تحيز	4.1000	0.75886	مرتفعة	01
المعدل العام		3.5333	0.88018	متوسطة	/

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول البنود المتصلة بـ "العدالة" حيث جاءت الفقرة (16): "تُتخذ القرارات دون تمييز أو تحيز" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، فقد جاء متوسطها الحسابي (4.1000) وهي درجة مرتفعة وهذا ما يشجعهم على بذل جهد أكبر لتحقيق توقعات الإدارة بهم، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (15): "يُراعى التنوع والإنصاف في بيئة العمل" وقد جاءت بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.0000)، جاءت الفقرة (14) وفي المرتبة الثالثة "هناك تكافؤ فرص في الترقية والتوظيف" بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.6000)، الفقرة (13) جاءت في المرتبة الرابعة وأخيرة "يتم معاملة جميع الموظفين على قدم المساواة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.3333) وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن العدالة في المؤسسة المدروسة لديها مستوى متوسط بنسبة (3.5333) لجميع الفقرات والذي بدوره يعمل على تحفيز الموظفين على التطوير المستمر في الأداء دون الخوف من هضم جهودهم.

- نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الأداء التنافسي:

قصد التعرف على مستوى الأداء التنافسي من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة المدروسة في هذه الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير بمجموعة من الفقرات وستتناول فيما يلي ذلك:

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للفقرات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (19-02) يوضح تصورات المستجوبين الأداء التنافسي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	البنك يقدم خدمات مالية متنوعة ومبتكرة	3.900	1.0938	مرتفعة	05

الفصل الثاني:

دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية

		7	0		
07	مرتفعة	1.3060 4	3.866 7	يتم تحديث المنتجات والخدمات بانتظام لتلبية احتياجات العملاء	02
06	مرتفعة	1.2415 2	3.900 0	البنك يتمتع بسمعة قوية في السوق المالي الجزائري	03
03	مرتفعة	0.9994 3	4.033 3	توجد مؤشرات إيجابية على ارتفاع الحصة السوقية للبنك	04
02	مرتفعة	0.8683 4	4.266 7	يتم التركيز على تحسين تجربة العميل بشكل مستمر	05
08	مرتفعة	1.0416 6	3.866 7	توجد فرق عمل متخصصة في التطوير والابتكار	06
10	متوسطة	1.0422 1	3.500 0	تحفز الحوكمة الجيدة روح المنافسة داخل بيئة العمل	07
09	متوسطة	1.0034 4	3.600 0	يملك البنك القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية	08
04	مرتفعة	1.0504 5	4.000 0	تعتمد إدارة البنك على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس التنافسية	09
01	مرتفعة	0.2537 1	4.933 3	الحوكمة ساعدت في تحقيق أداء مالي مستقر ومستدام	10
/	مرتفعة	0.5427 2	4.416 7	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 02).

يتبين من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة مرتفعة حول فقرات محور " الأداء التنافسي " بحيث جاءت في الرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (10): " الحوكمة ساعدت في تحقيق أداء مالي مستقر ومستدام " فقد جاء متوسطها الحسابي مرتفع بلغ (4.9333) و بانحراف معياري بلغ (0.25371) ، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (05): " يتم التركيز على تحسين تجربة العميل بشكل مستمر " وقد جاءت بمتوسط حسابي مرتفع يقدر ب(4.2667) و بانحراف معياري (0.86834) تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم(04): " توجد مؤشرات إيجابية على ارتفاع الحصة السوقية للبنك " فقد جاء متوسطها الحسابي متوسطا بلغ (4.0333) و بانحراف معياري بلغ (0.99943) ، ثم في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (09) " تعتمد إدارة البنك على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس التنافسية " بمتوسط حسابي بلغ (4.0000) و انحراف معياري (1.05045)، أما في المرتبة الخامسة الفقرة رقم (01) " البنك يقدم خدمات مالية متنوعة ومبتكرة " بمتوسط حسابي بلغ(3.9000) و انحراف معياري (1.09387)، تليها في المرتبة السادسة الفقرة رقم (03): " تعتمد المؤسسة في أنشطتها على نظام المعلومات المحاسب " وقد جاءت بمتوسط حسابي قدر ب(4.1961) و بانحراف معياري (1.24152) ، و في المرتبة سابعة الفقرة رقم (02) " يتم تحديث المنتجات والخدمات بانتظام لتلبية احتياجات العملاء " بمتوسط حسابي بلغ (3.8667) و انحراف معياري (1.30604)، تليها في المرتبة الثامنة الفقرة رقم(06): " توجد فرق عمل متخصصة في التطوير والابتكار " فقد جاء متوسطها الحسابي (3.8667) و بانحراف معياري بلغ (1.04166)، ثم تاسعا الفقرة رقم (08) بمتوسط حسابي الذي بلغ (3.6000) و انحراف معياري (1.00344) : " يملك البنك القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية. " ، و في المرتبة العاشرة الفقرة رقم (07): " تحفز الحوكمة الجيدة روح المنافسة داخل بيئة العمل. " بمتوسط حسابي بلغ (3.5000) و انحراف معياري (1.04221)، اذن هذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسبة الأداء التنافسي جاء بتقدير مرتفع بنسبة (4.4167) و بانحراف معياري بلغ (0.54272) لجميع الفقرات ما يدل على أن المؤسسات تمتلك موافقة مرتفعة على تعزيز الأداء التنافسي.

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات:

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور و الأبعاد المتعلقة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء التنافسي للقرض الشعبي الجزائري ، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك تطبيق جيد لمبادئ الحوكمة للقرض الشعبي الجزائري

H_0 " لا هناك تطبيق جيد لمبادئ الحوكمة للقرض الشعبي الجزائري".

H_1 " هناك تطبيق جيد لمبادئ الحوكمة للقرض الشعبي الجزائري".

جدول رقم (20-02) : نتائج اختبار (T).

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	القيمة المحسوبة T	القيمة الاحتمالية sig	المتوسط المقياس	الخطأ المعياري
المحور الاول	3.3833	0.21509	29	9.761	0.000	0.3833	0.3927

مصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول (20-02) يمكن لنا ان قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.3833 وبانحراف معياري قدر 0.21509 لكل عبارات محور الاستبيان عند مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية ، كما بلغت القيمة T المحسوبة 9.761 عند القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول فرضية البديلة H_1 التي تنص هناك تطبيق جيد لمبادئ الحوكمة للقرض الشعبي الجزائري.

الفرضية الرئيسية الثانية: الأداء التنافسي جيد في القرض الشعبي الجزائري.

H_0 " لا الأداء التنافسي جيد في القرض الشعبي الجزائري".

الفصل الثاني:

دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية

H1 " الأداء التنافسي جيد في القرض الشعبي الجزائري".

جدول رقم (02-21) : نتائج اختبار (T).

الخطأ المعياري	المتوسط المقاس	القيمة الاحتمالية sig	القيمة المحسوبة T	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.9909	1.41667	0.000	14.297	29	0.54272	4.4167	امحور الاول والثانية

مصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج (SPSS أنظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول (02-21) يمكن لنا ان قيمة المتوسط الحسابي بلغت 4.4167 وانحراف معياري قدر 0.54272 لكل عبارات محاور الدراسة عند مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية غرداية ، كما بلغت القيمة T المحسوبة 14.297 عند القيمة الاحتمالية sig 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة H1 التي تنص الأداء التنافسي جيد في القرض الشعبي الجزائري محل الدراسة .

- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي في القرض الشعبي الجزائري.
- نتائج التحليل المتعلقة بمدى وجود العلاقة الارتباطية بين تطبيق مبادئ الحوكمة و تحسين الأداء التنافسي في القرض الشعبي الجزائري: للتحقق من وجود هذه العلاقة وقياسها تم إجراء اختبار ارتباط

الفصل الثاني:

دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية

بيرسون بين محور تطبيق مبادئ الحوكمة و تحسين الأداء التنافسي في القرض الشعبي الجزائري كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (22-02) يوضح معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجات ارتباط متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: تطبيق مبادئ الحوكمة		المتغير
تطبيق مبادئ الحوكمة	معامل الارتباط	المتغير التابع:
	معاملات بيرسون	تحسين الأداء
	مستوى الدلالة	التنافسي
0.862**		
0,000		
30	العدد	

- ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة و قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة و تحسين الأداء التنافسي ، حيث ظهرت قوة العلاقة في معامل الارتباط الذي بلغ (0.862) عند مستوى الدلالة المحسوبة (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0,05). وبالتالي فإن هذه النتائج تؤكد على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بالمؤسسة محل الدراسة و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البديلة H1 التي تنص توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي في القرض الشعبي الجزائري.

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد اثر ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي في القرض الشعبي الجزائري.

Ho "لا يوجد اثر ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي في القرض الشعبي الجزائري".

H1 " يوجد اثر ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي في القرض الشعبي الجزائري.".

نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي:

للتحقق من أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء التنافسي تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (02-23) يوضح تحليل التباين ومدى صلاحية النموذج لاختبار الفرضية

المتغير المستقل	R	R ²	الانحراف	B	Beta	درجة الحرية	F المحسوبة	مستوى الدلالة
المتغير المستقل	0.86	0.60	0.55	0.655	0.662	29-1	7.106	**0,000

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.01)$

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من خلال الجدول أن محور أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء التنافسي حيث أظهر التحليل أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، إذ بلغ معامل التفسير (التحديد) R^2 (0.60) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ أي أن محور تطبيق مبادئ الحوكمة يفسر ما نسبته 60% من التباينات في المتغير التابع، وبالتالي فإن محور تطبيق مبادئ الحوكمة له أهمية كبيرة نسبيا في التأثير في هذه العلاقة، مما يدل على قوة التأثير، كما بلغت قيمة β (0.662)، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في تطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي إلى زيادة بدرجة (0,66) في تحسين الأداء التنافسي ، أي أن هناك علاقة طردية، ونظرا لأن قيم F المحسوبة بلغت (7.106)، وبمستوى دلالة 0,000 أي أنها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج. مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول

فرضية البديلة H1 التي تنص بوجود اثر ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي في القرض الشعبي الجزائري.

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي في القرض الشعبي الجزائري تعزى الى المتغير (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي والوظيفة، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)

Ho "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي في القرض الشعبي الجزائري تعزى الى المتغير (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي والوظيفة، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)

H1 " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي في القرض الشعبي الجزائري تعزى الى المتغير (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي والوظيفة، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة)

-توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار t-test للعينات المستقلة، وذلك لفحص أثر متغير الجنس في مستوى ممارسات تكنولوجيا المعلومات ، ثم إجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

-نتائج التحليل المتعلقة باختبار **T-Test للعينات المستقلة:** تم إجراء هذا الاختبار لمعرفة هل هناك فروق

ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في إجابات أفراد عينة الدراسة تطبيق مبادئ الحوكمة

وتحسين الأداء التنافسي تعزى لمتغير الجنس.و النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24-02) يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس حول تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي

Test t			Test de leven's sur l'égalité des variances					
sig	T	الفرضيات	sig	F	الفرضيات	متوسط الحسابي	العدد	الجنس
0.770	0.295	$h_0: \bar{\chi}_z^2$	0.546	0.373	$h_0: \sigma_z^2$	3.3750	20	ذكر
		$= \bar{\chi}_{أنثى}^2$			$= \sigma_{أنثى}^2$			
0.767	0.301	$h_1: \bar{\chi}_z^2$			$h_1: \sigma_z^2$	3.4000	10	أنثى
		$\neq \bar{\chi}_{أنثى}^2$			$\neq \sigma_{أنثى}^2$			

معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven's لتجانس التباين نجد أن قيمة $F = (0.373)$ وقيمة الدلالة المعنوية $sig = (0.546)$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 ، بالتالي نقبل الفرضية الصفرية وهي أن هناك تجانس في إجابات الذكور والإناث. وهذا ما يدعونا للوثوق بهذا الاختبار أي أنه يدل على صلاحية النموذج.

أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة $T = (0.295)$ وقيمة الدلالة المعنوية $sig = (0.770)$ بالنسبة للذكور أما بالنسبة للإناث نجد أن قيمة $T = (0.301)$ وقيمة الدلالة المعنوية $sig = (0.767)$ بالنسبة للإناث وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية

الفصل الثاني:

دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية

عند مستوى معنوية 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس حول تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي.

-نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي:

الجدول رقم (25-02) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية " الفئة العمرية، المؤهل العلمي والوظيفة، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة "حول تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الفئة العمرية	-بين المجموعات	0.060	1	0.60	0.154	0.690
	-داخل المجموعات	10.907	28	0.390		
	-التباين الكلي	10.967	29			
المهمل العلمي للوظيفة	-بين المجموعات	0.021	1	0.021	0.035	0.853
	-داخل المجموعات	16.646	28	0.594		
	-التباين الكلي	16.667	29			
مستوى الوظيفي	-بين المجموعات	0.151	4	0.151	0.519	0.477

		0.291	46	8.149	-داخل المجموعات -التباين الكلي	
			50	8.300		
		0.497	1	0.497	-بين المجموعات	سنوات الخبرة
		1.174	28	32.870		
0.521	0.423		29	33.367	-داخل المجموعات -التباين الكلي	

دال عندما يكون مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 03).

نلاحظ من الجدول رقم (02-25) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسط إستجابات أفراد عينة الدراسة في تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي تعزى لكل من " الفئة العمرية، المؤهل العلمي للوظيفة ، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة "، حيث بلغت قيمة F (0.154، 0.035، 0.423) على التوالي وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية .

و منه يم تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي كننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول مستوى لتكنولوجيا المعلومات تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية. و بالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الرابعة.

خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في ما مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء التنافسي للقرض الشعبي الجزائري بولاية غرداية .حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة ميدانية. إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه تعريف البنك القرض الشعبي الجزائري بولاية غرداية ، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى الاطار المنهجي للدراسة ومناقشة النتائج إلى طرق وأدوات الدراسة، إذ تم إظهار مجتمع و عينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق و وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، الذي تم إستخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك بإستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات و نفي أخرى منها، و هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان،الذي تم تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، إذ تم إستخدام معامل الارتباط بيرسون للتحقق من وجود العلاقة ، إضافة إلى تحليل الانحدار البسيط و ذلك بغرض إختبار صلاحية النموذج ، كما أنه تم التطرق إلى دراسة الفروق باستخدام اختبار Anova، وذلك لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة، حيث تم اختبار أثر الجنس على متغيرات الدراسة" تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء التنافسي للقرض الشعبي الجزائري " بإستخدام اختبار العينات المستقلة "T-Test" والذي يوضح يفيد أيضا من التأكد من صلاحية النموذج، حيث أن هذا الإختبار يجرى على العينات المستقلة التي ليست لها علاقة ببعضها البعض أي أنها ليس لها ارتباط ببعضها مثل الجنس "الذكر و الأنثى" وهذه الإختبارات تم التوصل من خلالها إلى التأكد من صحة فرضيات الدراسة، فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

خاتمة

سعت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على العلاقة الحيوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي في مؤسسة مالية حيوية كالقرض الشعبي الجزائري. لقد كشفت نتائج البحث، المستمدة من تحليل معمق للتساؤلات والفرضيات المطروحة، عن رؤية قيمة حول مدى تأثير الالتزام بممارسات الحوكمة الرشيدة على تعزيز القدرة التنافسية للبنك.

لقد أكدت الدراسة على أن الحوكمة ليست مجرد مجموعة من القواعد والإجراءات، بل هي إطار عمل شامل يساهم بشكل مباشر في بناء الثقة، الشفافية، والمساءلة، وهي عناصر أساسية تدعم التميز التشغيلي وتفتح آفاقاً جديدة للنمو. إن الارتباط الإحصائي والأثر الملحوظ الذي تم إثباته بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء التنافسي يؤكد على ضرورة تبني هذه المبادئ كركيزة استراتيجية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الاستدامة والريادة في بيئة أعمال متغيرة.

وعليه، فإن التوصيات المنبثقة عن هذه الدراسة تهدف إلى تقديم إرشادات عملية للقرض الشعبي الجزائري، وغيره من المؤسسات المماثلة، لتعزيز ممارسات الحوكمة لديهم، مما سينعكس إيجاباً على مؤشرات أدائهم التنافسي. كما تفتح هذه الدراسة آفاقاً لبحوث مستقبلية أعمق، لتتناول جوانب أخرى من هذه العلاقة المعقدة، واستكشاف التحديات المستمرة والفرص الناشئة في هذا المجال.

في ضوء الإشكالية المطروحة حول مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين الأداء التنافسي لبنك القرض الشعبي الجزائري، يمكن تقديم خاتمة شاملة تتضمن نتائج الفرضيات، التوصيات، وآفاق البحث المستقبلي.

أولاً: نتائج الفرضيات

1.1 تطبيق مبادئ الحوكمة في البنك:

تشير البيانات إلى أن بنك القرض الشعبي الجزائري يطبق مبادئ الحوكمة بشكل جيد، مع التركيز على الشفافية، المساواة، العدالة، والكفاءة.

2.1 مستوى الأداء التنافسي:

✓ يظهر البنك أداءً تنافسياً جيداً مدعوماً بتحسينات في جودة الخدمات، رضا العملاء، والابتكار في المنتجات المصرفية.

3.1 العلاقة بين الحوكمة والأداء التنافسي:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي، مما يؤكد أهمية الحوكمة في تعزيز قدرة البنك على المنافسة.

4.1 أثر تطبيق الحوكمة على الأداء التنافسي:

✓ يؤثر تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل إيجابي على الأداء التنافسي للبنك، من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات.

5.1 الفروق الإحصائية بناءً على المتغيرات الديموغرافية:

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم تأثير الحوكمة على الأداء التنافسي تعزى إلى متغيرات مثل الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الوظيفة، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

ثانياً: التوصيات

1.2 تعزيز مبادئ الحوكمة:

✓ ينبغي للبنك مواصلة تعزيز مبادئ الحوكمة، خاصة في مجالات الشفافية والمساءلة، لضمان استدامة الأداء التنافسي.

2.2 تطوير الكفاءات البشرية:

✓ توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين لتعزيز فهمهم وتطبيقهم لمبادئ الحوكمة.

3.2 تحسين البنية التحتية التكنولوجية:

✓ الاستثمار في التكنولوجيا لتحسين الخدمات المصرفية الرقمية، مما يساهم في زيادة رضا العملاء وتعزيز التنافسية.

4.2. توسيع نطاق البحث:

✓ تشجيع الدراسات المستقبلية لتشمل مقارنات بين البنوك المختلفة وتحليل تأثير الحوكمة في سياقات متنوعة.

ثالثاً: آفاق الدراسة المستقبلية

- ✓ الحوكمة وأثرها في تعزيز الأداء التنافسي: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري.
- ✓ مدى مساهمة الحوكمة في دعم القدرة التنافسية
- ✓ أبعاد الحوكمة وأثرها على مؤشرات الأداء التنافسي
- ✓ تقييم تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على الأداء التنافسي
- ✓ الحوكمة كمدخل لتحسين الأداء التنافسي في القطاع المصرفي الجزائري

المصادر والمراجع

قائمة المراجع والمصادر :

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب :

1. محمد ابراهيم موسى ،حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية ،الدار الجامعية الجديدة ،الاسكندرية ،مصر 2010.

ب -المذكرات (البحوث العلمية)

2. الأشهب الياس ، مسؤولية هيئة مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات - دراسة حالة شركة سونلغاز -الوادي - ، مذكرة مقدمة متطلبات شهادة الماتر في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر -بسكرة - ، 2014/2015.

3. بومدين يوسف ، اخلاقيات الاعمال وارتباطها بالممارسة السليمة للحوكمة في منظمات الاعمال المعاصرة من منظور اداري واسلامي ، ورقة بحث مقدمة الى المؤتمر الدولي الثامن حول : دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي السلف - الجزائر 19 و20 نوفمبر 2013.

4. الدواوي اسماء ، محضي زينب ، تفعيل مفهوم حوكمة الشركات -دراسة تجربة الجزائر مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة احمد دراية -ادرار - ، 2021/2022.

5. شندارلي براهيم فلة ، مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال (موبليس) ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر -بسكرة - 2012/2013.

6. فيروز زعطوط ، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة مؤسسة وحدة تحويل البلاستيك للجنوب ورقلة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - ، 2016/2017.

7. كردوسي أسماء، محاضرات في حوكمة الشركات ،موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علوم اقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة 8ماي 1945 -قالمة - ، 2018/2019.

8. محمد الامين كروش ، اثر الابتكار التسويقي على الأداء التنافسي للمؤسسة الإنتاجية في مجال الهواتف الذكية ،دراسة حالة سامسونج كوندور هواوي لينوفو ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراء ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة اكلي محند أولحاج /البويرة ، 2020/2019.
9. محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ،بدون طبعة ،دار الجامعية الجديدة للنشر ،مصر 2003،
10. مسعودي محمد عمارة ، دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة روائح الورود - الوادي- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر -بسكرة - 2015/2014.
11. ياسمينه قوطاس ،سمية هزيل ، دور إدارة معرفة الزبون في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة ،- دراسة حالة مجموعة من وكالات التأمين بولاية جيجل ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل- ، 2018/2017.
- ج-المجلات والملتقيات :**
12. أبو العطاء، نرمين، "حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية"، مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد8، 2003 .
13. أحمد الخلوف ،مدى تأثير رأس المال الفكري على استمرارية منظمات الأعمال وتحقيق ميزة تنافسية في ظل اقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي الخامس حول راس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ،الجزائر ،2011.
14. بروش زين الدين وهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري ،الملتقى الوطني حولحوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،06-7 ماي 2012.
15. بوقرة رابح ،غانم هاجر ،الحوكمة :المفهوم والأهمية "، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الماليوالإداري،جامعة بسكرة ،في 06-07 ماي 2012.

16. د بتول محمد نوري وعلي خلف سلمان ، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض نظرية الوكالة مقدمة الى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، الجامعة المستنصرية ،العراق 2011.
17. د.بوغازي فريدة، بو الطبخ ليلي ، أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء التنافسي -دراسة ميدانية بالبنوك العاملة بولاية سكيكدة ،جامعة سكيكدة ، مجلة اقتصاديات شمال اقتصاديات شمال افريقيا ، المجلد 16/ العدد 23 ، 2020.
18. زعرورو نعيمة وآخرون ، تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر ،معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،المركز الجامعي الوشريسي -تيسمسلت- الجزائر - ، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية ، العدد 01/ مارس 2017.
19. سمية بن عمورة وباديس بوغرة ،تجارب دولية في حوكمة الشركات ،مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، المجلد 3 العدد 2 2019.
20. طارق عبد العال حماد ،حوكمة الشركات والأزمات المالية العالمية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ، 2005. دهمش نعيم ، احاق أبو زر عفاف ،تحسين وتطوير الحاكمية المؤسسية في البنوك ،مجلة البنوك في الاردن ، العدد 10 ،المجلد 22، 2003.
21. عز الدين غطية ، دور حوكمة الشركات في تعزيز فعالية إدارة المخاطر : مدخل نظري تحليلي ، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية ، المجلد الرابع / العدد الثاني /ديسمبر، 2018.
22. محمد ياسين غادر ، محددات الحوكمة ومعاييرها ، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان طرابلس -لبنان 2012.
23. محمد السعيد ، وعبد الله خالد (2022). تأثير آليات الحوكمة على الكفاءة التشغيلية والقدرة التنافسية للشركات المساهمة .المجلة العربية للإدارة، 42(3).
24. بنك القرض الشعبي الجزائري(CPA) الموقع الرسمي للبنك: www.cpa-bank.dz
25. التقارير الدورية حول النظام المصرفي والتحول نحو الصيرفة الإسلامية والتكنولوجيا المالية، الرابط: www.bank-of-algeria.dz

ثانيا : مراجع أجنبية

26. Clarke, T. (2022). *International Corporate Governance: A Comparative Approach*. Routledge p. 87

الملاحق

ملحق 01

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة

استمارة بعنوان:



أثر إستراتيجية الحوكمة على الاداء التنافسي _ دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري _

تحت إشراف: د/ عبد اللطيف مصيطفى

الطالب مولاي عبدالله يمينة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أخي الموظف/ أختي الموظفة...

في إطار القيام بدراسة بعنوان " أثر إستراتيجية الحوكمة على الاداء التنافسي"، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف هذه الدراسة آمليين في تعاونكم معنا، راجين منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، علما بأن الغاية من هذه الدراسة هي غاية علمية بحثية وسوف يتم التحفظ بإجاباتكم وفقا لقواعد الأمانة والنزاهة العلمية والسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير، جُزيتم خيراً.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- الجنس: ذكر ○ أنثى
- الفئة العمرية: 30 سنة فأقل ○ 31-45 سنة ○ 46-55 سنة ○ 56 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي للوظيفة: ليسانس ○ ماجستير أو ماستر ○ دراسات عليا
- المستوى الوظيفي: مدير ○ رئيس قسم ○ موظف
- سنوات الخبرة: 5 سنوات فأقل ○ من 6-10 سنوات ○ 11-15 سنة ○ أكثر من 16 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة:

المحور الثاني: استراتيجية الحوكمة

الرجاء وضع (x) في المربع المناسب

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الشفافية (Transparency)						
1	يتم الإفصاح عن السياسات المالية بشكل دوري					
2	يتوفر للموظفين والمستفيدين معلومات كافية حول أنشطة البنك					
3	يتم نشر تقارير الأداء المؤسسي بوضوح					
4	يُسمح للأطراف المعنية بالوصول إلى معلومات تتعلق بالإدارة					

المساءلة (Accountability)					
5					يتم تحميل المسؤولين نتائج قراراتهم الإدارية
6					هناك تكافؤ فرص في الترقية والتوظيف
7					يُراعى التنوع والإنصاف في بيئة العمل
8					تحرص المؤسسة على تدريب العاملين باستمرار على التقنيات الحديثة
الكفاءة والفعالية (Efficiency & Effectiveness)					
9					تُتخذ القرارات بناءً على معلومات وتحليل دقيق
10					يتم تحسين العمليات والخدمات بشكل مستمر
11					يتم استخدام الموارد المتاحة بأفضل الطرق الممكنة
12					الإدارة العليا تهتم برفع مستوى الأداء العام للبنك
العدالة (Fairness)					
13					يتم معاملة جميع الموظفين على قدم المساواة
14					هناك تكافؤ فرص في الترقية والتوظيف
15					يُراعى التنوع والإنصاف في بيئة العمل
16					تُتخذ القرارات دون تمييز أو تحيز

المحور الثاني: الأداء التنافسي

الرجاء وضع (x) في المربع المناسب:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	البنك يقدم خدمات مالية متنوعة ومبتكرة					
02	يتم تحديث المنتجات والخدمات بانتظام لتلبية					

					احتياجات العملاء	
					البنك يتمتع بسمعة قوية في السوق المالي الجزائري	03
					توجد مؤشرات إيجابية على ارتفاع الحصة السوقية للبنك	04
					يتم التركيز على تحسين تجربة العميل بشكل مستمر	05
					توجد فرق عمل متخصصة في التطوير والابتكار	06
					تحفز الحوكمة الجيدة روح المنافسة داخل بيئة العمل	07
					يملك البنك القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية	08
					تعتمد إدارة البنك على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس التنافسية	09
					الحوكمة ساعدت في تحقيق أداء مالي مستقر ومستدام	10

"ولكم منا جزيل

الشكر على تعاونكم"

الملحق رقم 02

فائمة المحكمين

الجامعة	اسم المحكم
جامعة غرداية	فاتح قاسم أولاد هدار

الملحق 03: نتائج spss

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	66.7	66.7	66.7
	انثى	10	33.3	33.3	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

الفئة العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة فأقل 30	13	43.3	43.3	43.3
	سنة 31-45	15	50.0	50.0	93.3
	سنة 46-55	2	6.7	6.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المؤهل العلمي للموظفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	15	50.0	50.0	50.0
	ماجستير او ماستر	10	33.3	33.3	83.3
	دراسات عليا	5	16.7	16.7	100.0
	Total	30	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مدير	1	3.3	3.3	3.3
رئيس قسم	7	23.3	23.3	26.7
موظف	22	73.3	73.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات فأقل 5	18	60.0	60.0	60.0
من 6-10 سنوات	4	13.3	13.3	73.3
سنة 11-15	5	16.7	16.7	90.0
أكثر من 16 سنة	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتم الإفصاح عن السياسات المالية بشكل دوري	30	1.00	2.00	1.8000	.40684
يتوفر للموظفين والمستفيدين معلومات كافية حول أنشطة البنك	30	1.00	5.00	4.0000	1.20344
يتم نشر تقارير الأداء المؤسسي بوضوح	30	1.00	5.00	3.9667	1.15917
يُسمح للأطراف المعنية بالوصول إلى معلومات تتعلق بالإدارة	30	1.00	5.00	3.3333	1.32179
الشفافية (Transparency)	30	1.50	3.50	2.5667	.58329
استراتيجية الحوكمة	30	3.00	3.50	3.3833	.21509
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتم الإفصاح عن السياسات المالية بشكل دوري	30	1.00	2.00	1.8000	.40684
يتوفر للموظفين والمستفيدين معلومات كافية حول أنشطة البنك	30	1.00	5.00	4.0000	1.20344
يتم نشر تقارير الأداء المؤسسي بوضوح يُسمح للأطراف المعنية بالوصول إلى معلومات تتعلق بالإدارة	30	1.00	5.00	3.9667	1.15917
(Transparency) الشفافية	30	1.50	3.50	2.5667	.58329
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتم تحميل المسؤولين نتائج قراراتهم الإدارية	30	1.00	5.00	3.1333	1.22428
هناك تكافؤ فرص في الترقية والتوظيف يُراعى التنوع والإنصاف في بيئة العمل	30	1.00	5.00	3.5333	1.16658
تحرص المؤسسة على تدريب العاملين باستمرار على التقنيات الحديثة	30	2.00	5.00	3.9000	1.02889
(Accountability) المساءلة	30	1.00	5.00	3.3667	1.15917
N valide (liste)	30	1.50	5.00	3.4667	.91852

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تُتخذ القرارات بناءً على معلومات وتحليل دقيق	30	1.00	5.00	3.4000	1.10172
يتم تحسين العمليات والخدمات بشكل مستمر	30	2.00	5.00	4.0000	.94686
يتم استخدام الموارد المتاحة بأفضل الطرق الممكنة	30	2.00	5.00	3.4333	.89763
الإدارة العليا تهتم برفع مستوى الأداء العام للبنك	30	1.00	5.00	3.8667	1.00801
(Efficiency & Effectiveness) الكفاءة والفعالية	30	2.00	5.00	3.3667	.94626

N valide (liste)	30				
------------------	----	--	--	--	--

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تُتخذ القرارات بناءً على معلومات وتحليل دقيق	30	1.00	5.00	3.4000	1.10172
يتم تحسين العمليات والخدمات بشكل مستمر	30	2.00	5.00	4.0000	.94686
يتم استخدام الموارد المتاحة بأفضل الطرق الممكنة	30	2.00	5.00	3.4333	.89763
الإدارة العليا تهتم برفع مستوى الأداء العام للبنك	30	1.00	5.00	3.8667	1.00801
(Efficiency & Effectiveness) الكفاءة والفعالية	30	2.00	5.00	3.3667	.94626
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتم معاملة جميع الموظفين على قدم المساواة	30	1.00	5.00	3.3333	1.24106
هناك تكافؤ فرص في الترقية والتوظيف	30	1.00	5.00	3.6000	1.06997
يُراعى التنوع والإنصاف في بيئة العمل	30	2.00	5.00	4.0000	.98261
تُتخذ القرارات دون تمييز أو تحيز	30	2.00	5.00	4.1000	.75886
(Fairness) العدالة	30	2.00	5.00	3.5333	.88018
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
البنك يقدم خدمات مالية متنوعة ومبتكرة	30	1.00	5.00	3.9000	1.09387
يتم تحديث المنتجات والخدمات بانتظام	30	1.00	5.00	3.8667	1.30604
لتلبية احتياجات العملاء					
البنك يتمتع بسمعة قوية في السوق المالي الجزائري	30	1.00	5.00	3.9000	1.24152

توجد مؤشرات إيجابية على ارتفاع الحصة السوقية للبنك	30	1.00	5.00	4.0333	.99943
يتم التركيز على تحسين تجربة العميل بشكل مستمر	30	2.00	5.00	4.2667	.86834
توجد فرق عمل متخصصة في التطوير والابتكار	30	1.00	5.00	3.8667	1.04166
تحفز الحوكمة الجيدة روح المنافسة داخل بيئة العمل	30	1.00	5.00	3.5000	1.04221
يملك البنك القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية	30	2.00	5.00	3.6000	1.00344
تعتمد إدارة البنك على مؤشرات الأداء لقياس التنافسية (KPIs) الرئيسية	30	2.00	5.00	4.0000	1.05045
الحوكمة ساعدت في تحقيق أداء مالي مستقر ومستدام	30	4.00	5.00	4.9333	.25371
الأداء التنافسي	30	3.00	5.00	4.4167	.54272
N valide (liste)	30				

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100.0
Exclu ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.878	16

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100.0
Exclu ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.778	4

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100.0
Exclu ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.823	4

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100.0
Exclu ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.698	4

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
--	---	---

Observations	Valide	30	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.712	4

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.750	10

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclu ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

.879	26
------	----

Suites en séquences

	استراتيجية الحوكمة	الأداء التنافسي
Valeur de test ^a	3.50	4.50
Observations < valeur du test	7	8
Observations >= valeur du test	23	22
Nombre total d'observations	30	30
Nombre de suites	10	14
Z	.650	.368
Sig. asymptotique (bilatérale)	.516	.713

a. Médiane

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
استراتيجية الحوكمة	30	3.3833	.21509	.03927
الأداء التنافسي	30	4.4167	.54272	.09909

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
استراتيجية الحوكمة	9.761	29	.000	.38333	.3030	.4636
الأداء التنافسي	14.297	29	.000	1.41667	1.2140	1.6193

Corrélations

	استراتيجية الحوكمة	الأداء التنافسي
استراتيجية الحوكمة	Corrélation de Pearson	1
		.862**

	Sig. (bilatérale)		.000
	N	30	30
الأداء التنافسي	Corrélation de Pearson	.862**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	30	30

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.862 ^a	.604	.132	.55128

a. Prédictors : (Constante), استراتيجية الحوكمة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.032	1	.032	7.106	.000 ^b
	Résidu	8.509	28	.304		
	Total	8.542	29			

a. Variable dépendante : الأداء التنافسي

b. Prédictors : (Constante), استراتيجية الحوكمة

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.891	1.613		2.412	.000
	استراتيجية الحوكمة	.655	.476	.662	2.326	.000

a. Variable dépendante : الأداء التنافسي

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ذكر تطبيق مبادئ الحوكمة	20	3.3750	.22213	.04967

انتى	وتحسين الأداء التنافسي	10	3.4000	.21082	.06667
------	------------------------	----	--------	--------	--------

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t p			
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Di m
تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء التنافسي	Hypothèse de variances égales	.373	.546	.295	28	.770	
	Hypothèse de variances inégales			.301	18.993	.767	

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الفئة العمرية	Inter-groupes	.060	1	.060	.154	.698
	Intragroupes	10.907	28	.390		
	Total	10.967	29			
المؤهل العلمي للوظيفة	Inter-groupes	.021	1	.021	.035	.853
	Intragroupes	16.646	28	.594		
	Total	16.667	29			
المستوى الوظيفي	Inter-groupes	.151	1	.151	.519	.477
	Intragroupes	8.149	28	.291		
	Total	8.300	29			
سنوات الخبرة	Inter-groupes	.497	1	.497	.423	.521
	Intragroupes	32.870	28	1.174		
	Total	33.367	29			

صفحة	العنوان
I	الإهداء
III	شكر والعرفان
IV	الملخص
VI-V	قائمة المحتويات
VIII-VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ-هـ	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة	
07	تمهيد
08	المبحث الأول : الإطار النظري للحوكمة والاداء التنافسي
08	المطلب الأول: الإطار النظري إستراتيجية الحوكمة
08	الفرع الأول :نشأة الحوكمة
09	الفرع الثاني : مفهوم حوكمة الشركات
11	الفرع الثالث : أهمية وأهداف حوكمة الشركات
12	الفرع الرابع : مبادئ وخصائص حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها
16	الفرع الخامس : محددات وآليات حوكمة الشركات
21	المطلب الثاني : أساسيات حول الأداء التنافسي
21	الفرع الأول : مفهوم الأداء
22	الفرع الثاني : مفهوم التنافسية
23	الفرع الثالث : ماهية الأداء التنافسي

25	المطلب الثالث : أثر إستراتيجية الحوكمة على الأداء التنافسي
27	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول : الدراسات العربية
29	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
30	المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسة الحالية بالدارسات السابقة
33	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري وكالة غرداية	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: ماهي البنك القرض الشعبي الجزائري
33	المطلب الأول :شبكة الوكالات وتوزيعها بولاية غرداية
36	الفرع الأول : الهيكل التنظيمي وإدارة الوكالات
36	الفرع الثاني : الخدمات المصرفية المقدمة محليا
37	الفرع الثالث : دور شبابيك المصرفية الإسلامية في القرض الشعبي الجزائري
38	المطلب الثاني : دور بنك القرض الشعبي الجزائري بولاية غرداية في دعم الاقتصاد المحلي
38	الفرع الأول :تمويل المشاريع الفلاحية والصناعات المحلية
39	الفرع الثاني : برامج التمويل الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
39	الفرع الثالث : الشراكات مع الجهات المحلية
39	الفرع الرابع : بيانات رقمية عن حجم التمويلات
40	المطلب الثالث : التحديات والفرص المستقبلية لوكالات غرداية
40	الفرع الأول: التحديات اللوجستية وتأثيرها على الأداء المالي
40	الفرع الثاني : فرص التوسع في الصيرفة الإسلامية والتكنولوجيا
41	الفرع الثالث : توصيات لتحسين الأداء وتوظيف التقنيات الرقمية

42	المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية (الطريقة والإجراءات)
42	المطلب الأول : طرق وأدوات الدراسة
42	الفرع الأول : منهجية الدراسة
42	الفرع الثاني : مجتمع الدراسة وعينتها
43	الفرع الثالث : أداة الدراسة
46	الفرع الرابع : متغيرات الدراسة
47	الفرع الخامس : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
49	الفرع السادس : صدق وثبات الاستبيان
53	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
53	الفرع الأول : النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة
59	الفرع الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج أفراد عينة الدراسة
67	المطلب الثالث : إختبار الفرضيات
77	خلاصة
78	خاتمة
82	قائمة المصادر والمراجع
86	الملاحق
102	الفهرس