



الموضوع

دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في

المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسستي موبيليس وأوريدو للهاتف النقال -

بسكرة -

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: مالية وحاكمة المؤسسات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطلبة

* صولح سماح

▪ مرزوق رندة

<http://www.univ-biskra.dz>

السنة الجامعية: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

عَلَّكَ ١٤١٧

شكر و عرفان

الشكر لله أولاً و أخيراً، واحمده حمدا كثيرا على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع و على كل النعم التي أنعمها علينا.

أتقدم بجزيل الشكر و العرفان لأستاذتنا المشرفة " صولح سماح" التي تفضلت مشكورة بقبول الإشراف على هذا العمل و ما قدمته من نصائح و توجيهات لإتمام هذا العمل.

ولا ننسى أن نتقدم بالشكر إلى الأحب على قلبي إلى العزيزة الغالية "أمي ليلي" "وأبي الغالي لخميسي"، وإلى خطيبي "الغالي حمزة" وإلى الصديقة الغالية "تويقر سعيدة" وإلى كل الأهل والأصدقاء، على وقوفهم معي وتشجيعي و أشكرهم على صبرهم معي جزاهم الله كل خير و جعل لهم نورا في الدنيا و الآخرة.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى موظفي مؤسستي موبيليس وأوريدو على ما قدماه لنا من تسهيلات لإتمام هذا العمل.

الإهداء

الحمد لله تعالى على كرمه و توفيقه لي في إعداد هذا العمل المتواضع

إلى ينبوع الحنان و العطاء و أعلى ما في الوجود ، إلى التي وضعت الجنة تحت أقدامها أمني
الغالية " ليلى " أطال الله في عمرها .

إلى من كان لي سندا و تاجا أرفع به رأسي ، إلى من اكتوى بلسعات الدهر و ذاق مرارة الحياة
لأحبي أنا ، إلى من تحمل مشقة و أعباء دراستي ، إلى من علمني بأنني خلقت للنجاح و ليس
للفشل أبي الغالي " خميسي " أطال الله في عمره.

إلى من يخاطبهم الفؤاد قبل اللسان ، إلى من رفعو قدري و شدوا أزرني ، إلى أستاذتي الغالية
"صولح سماح" ، وإلى صديقتي الغالية " تويقر سعيدة " ، "خطيبي حمزة" ، وكل أهلي وأحبابي.

المخلص:

تناولت هذه الدراسة دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبيان لجمع البيانات وقد وزعت 36 استمارة على جميع موظفي مؤسستي الاتصالات موبيليس وأوريدو، وتم معالجة الاستبيان ببرنامج spss20 من أجل دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية، وأنه لا توجد علاقة بين أبعاد حوكمة الشركات (توفير إطار فعال لحوكمة الشركات، الإفصاح والشفافية، دور أصحاب المصالح) والميزة التنافسية، إلا أنه توجد علاقة بين مسؤوليات مجلس الإدارة والميزة التنافسية. كذلك لا توجد علاقة بين أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، الإبداع) وحوكمة الشركات، كما قدمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات وأفاق المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الميزة التنافسية، مؤسستي موبيليس وأوريدو.

Abstract:

The study aimed at investigating the role of corporate governance in enhancing the competitive advantage at the economic enterprise. The study used a questionnaire on the whole population (36 elements) of two enterprises of communication called Mobilis and Oreedoo. The data were gathered and analyzed with SPSS v.20 program to determine the relationship between the variables of the study.

The study has given many results among them: there is no significant relationship between corporate governance and competitive advantage. There is no relationship between the dimensions of corporate governance (providing an effective framework for corporate governance, disclosure and transparency, and the role of stakeholders) and competitive advantage. However, there is a relationship between the responsibilities of the board of directors and the competitive advantage. There is also no relationship between the dimensions of competitive advantage (cost, quality, delivery, creativity) and corporate governance. The study also presented a range of suggestions and prospects.

Key words: corporate governance, competitive advantage, Mobilis and Oreedoo enterprises.

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
07	أهمية حوكمة الشركات	1
19	شكل يوضح المحددات الأساسية لحوكمة الشركات	2
23	شكل يمثل الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	3
46	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	4
50	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	5
61	منحنيات توضح خضوع حوكمة الشركات والميزة التنافسية للتوزيع الطبيعي	6

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
54	معاملات ثبات متغيرات الدراسة	01
56	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية	02
57	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية	03
57	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية	04
57	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية	05
58	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات البعد الخامس والدرجة الكلية	06
58	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات البعد السادس والدرجة الكلية	07
58	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات البعد السابع والدرجة الكلية	08
59	معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات البعد الثامن والدرجة الكلية	09
59	معاملتي Kurtosis و skewness	10
62	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى العلم	11
64	نتائج تحليل التباين للانحدار Anova للتأكد من صلاحية النموذج	12
65	جدول تحليل الأثر R square	13
65	اختبار معنوية معالم النموذج	14
66	يوضح الإجابة عن سؤال البعد الأول (توفير إطار فعال لحوكمة الشركات)	15
67	يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الثاني (الإفصاح والشفافية)	16
68	يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الثالث (دور أصحاب المصالح)	17
69	يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الرابع (مسؤوليات مجلس الإدارة)	18
70	يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الأول (التكلفة) من المحور الثاني	19
71	يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الثاني (الجودة) من المحور الثاني الميزة التنافسية	20
72	يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الثالث (التسليم) من المحور الثاني الميزة التنافسية .	21
73	يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الرابع (الإبداع) من المحور الثاني الميزة التنافسية	22
74	جدول اختبار اتجاهات عينة الدراسة	23
76	نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد حوكمة الشركات و الميزة التنافسية	24
76	نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الميزة التنافسية وحوكمة الشركات	25

الفهرس

الإهداء

شكر وعرافان

ملخص بالعربية

ملخص بالانجليزية

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة

أ- ط

الفصل الأول: حوكمة الشركات

02	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.....
03	المطلب الأول: نشأة، مفهوم، وأهمية حوكمة الشركات.....
07	المطلب الثاني: دوافع ظهور حوكمة الشركات وأهدافها.....
10	المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات.....
14	المبحث الثاني: نظريات حوكمة الشركات ومحدداتها.....
14	المطلب الأول: نظريات حوكمة الشركات.....
18	المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات.....
20	المبحث الثالث: آليات الحوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها.....
20	المطلب الأول: آليات حوكمة الشركات.....
22	المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.....
24	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني : الميزة التنافسية

26	تمهيد
27	المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.....
27	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها.....

30	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية.....
31	المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها.....
33	المبحث الثاني: مصادر، أبعاد ، استراتيجيات الميزة التنافسية، ومعايير الحكم على جودتها.
33	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية.....
34	المطلب الثاني: أبعاد واستراتيجيات الميزة التنافسية.....
38	المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية.....
39	المطلب الرابع: العلاقة بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية.....
41	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: مساهمة حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسستي

موبيليس

وأوريدو للهاتف النقال

43	تمهيد
44	المبحث الأول: التعريف بالمؤسستين محل الدراسة.....
44	المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر Algeriotelecom.....
48	المطلب الثاني: تقديم عام عن مؤسسة موبيليس Mobilis.....
52	المطلب الثالث: نظرة عامة عن مؤسسة Ooredoo.....
54	المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية.....
54	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
61	المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.....
64	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.....
64	المطلب الأول: اختبار مدى صلاحية النموذج واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة بمعامل R square
66	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات.....
78	المطلب الثالث : نتائج واقتراحات الدراسة.....
80	خلاصة الفصل الثالث.....
82	الخاتمة.....
85	قائمة المراجع.....
	قائمة الملاحق

مقدمة

تمهيد:

يتزايد الحديث عن حوكمة الشركات في الآونة الأخيرة بصورة كبيرة باعتبارها من أبرز وأهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية، وذلك في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال السنوات الماضية وخاصة بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات في دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن الماضي ، والتي فجرها الفساد المالي وسوء الإدارة وافتقارها للرقابة والخبرة والمهارة ، بالإضافة إلى نقص الشفافية، حيث أدت هذه الأزمات والانهيارات إلى تكبد كثير من المساهمين بخسائر مادية فادحة مما دفع بالعديد من المستثمرين للبحث عن الشركات التي تطبق مفهوم حوكمة الشركات.

وقد تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة.

ونتيجة هذا الاهتمام المتزايد لحوكمة الشركات ساهم في تشجيع الاستثمار والإنتاج، مما أدى إلى وجود تحديات كبيرة بين المؤسسات في جميع القطاعات، وبالتالي ظهور عدة تغيرات أثرت على المؤسسات، ومن بين هذه التغيرات ظهور المنافسة الشديدة بين المؤسسات والتي بدورها جعلت كل مؤسسة تهتم بالجودة والتميز حتى تتميز على منافسيها من خلال الأفراد في تصنيع منتج معين أو إدخال تغيرات على منتجات سابقة أو تطوير خدماتها حتى تتمكن من جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن والحيازة على مكانة قوية في السوق. وعليه تحظى حوكمة الشركات والميزة التنافسية بأهمية بالغة في الحياة الاقتصادية، نظرا للدور الفعال الذي يلعبه في دفع عجلة النمو الاقتصادي وعلى ضوء هذا نطرح الإشكالية التالية :

ما دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ؟

المقدمة

الأسئلة الفرعية:

- 1 - ما المقصود بحوكمة الشركات والميزة التنافسية؟
- 2 - فيما تتمثل أهمية حوكمة الشركات؟
- 3 - ماهي أبعاد الميزة التنافسية ؟
- 4 هل توجد علاقة بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية ؟
- 5 هل توجد علاقة بين أبعاد حوكمة الشركات (توفير إطار فعال للحوكمة، الإفصاح والشفافية، دور أصحاب المصالح، ومسؤوليات مجلس الإدارة) والميزة التنافسية.
- 6 هل توجد علاقة بين أبعاد الميزة التنافسية (التكلفة، الجودة، التسليم، والإبداع) وحوكمة الشركات.

الفرضيات :

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية.

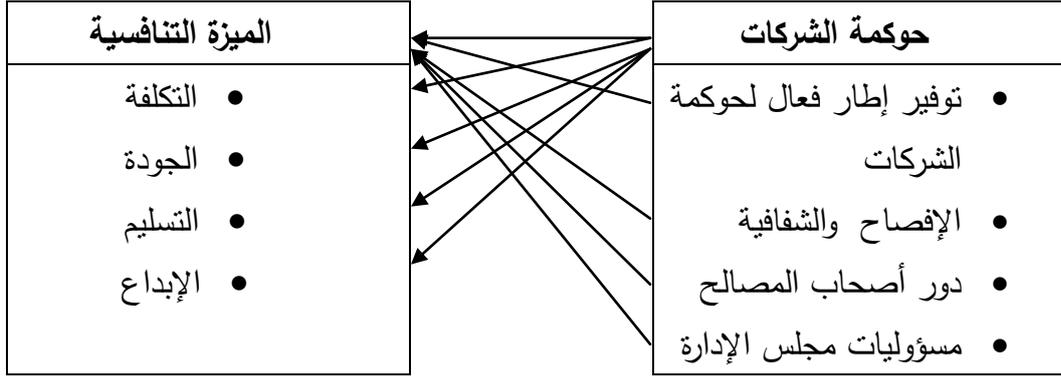
الفرضيات الفرعية:

- 1 الفرضية الفرعية الأولى لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفير إطار فعال للحوكمة والميزة التنافسية.
- 2 الفرضية الفرعية الثانية لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية.
- 3 الفرضية الفرعية الثالثة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دور أصحاب المصالح والميزة التنافسية.
- 4 الفرضية الفرعية الرابعة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مسؤوليات مجلس الإدارة والميزة التنافسية.
- 5 الفرضية الفرعية الخامسة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التكلفة وحوكمة الشركات.
- 6 الفرضية الفرعية السادسة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الجودة وحوكمة الشركات.
- 7 الفرضية الفرعية السابعة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التسليم وحوكمة الشركات.
- 8 الفرضية الفرعية الثامنة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإبداع وحوكمة الشركات.

المقدمة

وبغية الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات المطروحة تم اختيار مؤسستي موبيليس وأوريدو كمحل للدراسة، لأن قطاع الاتصالات في الجزائر حقق تنافسية شديدة في الآونة الأخيرة. وأردنا اختبار دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسستي موبيليس وأوريدو لسهولة الوصول إليهما وتعاونهما معنا.

نموذج الدراسة:



المصدر: من إعداد الطالبة

- **حوكمة الشركات:** مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين.
- **توفير إطار فعال لحوكمة للشركات:** تعمل حوكمة الشركات علي تشجيع شفافية الأسواق وفعاليتها، وأن تكون متناسقة مع حكم القانون، وأن تحدّد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.
- **الإفصاح والشفافية:** على إطار حوكمة الشركات ضمان الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح.
- **دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:** تعمل الحوكمة على الإقرار بحقوق أصحاب المصالح المنصوص عليها في القانون أو عبر اتفاقيات متبادلة، وتشجيع التعاون الفعال بين الشركات وبين أصحاب المصالح من أجل خلق الثروة وفرص العمل.

المقدمة

- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** تعمل حوكمة الشركات على ضمان التوجيه الإستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة، وضمان مسؤولية مجلس الإدارة تجاه الشركة وحملة الأسهم.
- **الميزة التنافسية:** تمثل العنصر الاستراتيجي الحر الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة مقارنة بمنافسيها.
- **التكلفة:** إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجات بكلفة أدنى من منافسيها.
- **الجودة :** زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم، وأصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، وهذا ما أوجب على المؤسسات أن تقدم منتجات سواء كانت سلع أو خدمات ذات جودة عالية.
- **التسليم:** هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين ال مؤسسات مثل التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن.
- **الإبداع:** هو ذلك المزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترق بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نواتج أصلية وجديدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة أو المجتمع أو العالم.

مبررات الدراسة (أسباب اختيار الموضوع):

- ❖ علاقة الموضوع بالتخصص حوكمة الشركات.
- ❖ ميول شخصي نحو الموضوع.
- ❖ محاولة لفت النظر حول حوكمة الشركات ودورها الفعال في المنظمة.
- ❖ الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في بيئة الأعمال لما لها من آثار إيجابية لجذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية، ودعم القدرات التنافسية للشركات والمؤسسات الوطنية.

المقدمة

أهمية الدراسة:

- ✓ توضيح أهمية حوكمة الشركات في المنظمة.
- ✓ إبراز العلاقة بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية.
- ✓ أهمية الميزة التنافسية ودورها في تحقيق الريادة والتميز للمنظمة.
- ✓ تأتي أهمية البحث في التأكيد على أهمية تطبيق مفهوم حوكمة الشركات في الاستفادة منها ومساعدتها على توفير بيئة أعمال تتسم بشفافية والمصداقية.

أهداف الدراسة:

- 1 تسليط الضوء على مفهوم حوكمة الشركات نظرا لحدائته وميزته عن المفاهيم الأخرى.
- 2 التعرف على مفهوم الميزة التنافسية.
- 3 تبيان دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية.
- 4 إثراء كل قارئ بمعلومات تخص كل من حوكمة الشركات والميزة التنافسية.

منهجية الدراسة:

إن دراستنا لموضوع دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية تجمع بين ظاهرتين وتحاول الربط بينهما من خلال الدور والأثر، ولذا نرى أنه لإجراء وصف وتحليل موضوعي للظواهر المدروسة قمنا بالمزج بين المنهج الوصفي والتحليلي بالإضافة إلى منهج دراسة حالة، بالاستعانة بأدوات جمع البيانات الأخرى المتمثلة في: الاستبيان.

هيكل الدراسة:

وفقا لمتطلبات الدراسة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، حيث جاء الفصل الأول بعنوان حوكمة الشركات وينقسم إلى ثلاث مباحث: المبحث الأول ماهية حوكمة الشركات، المبحث الثاني مبادئ ومحددات حوكمة الشركات، المبحث الثالث آليات والأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.

المقدمة

الفصل الثاني بعنوان الميزة التنافسية يتكون من مبحثين : المبحث الأول ماهية الميزة التنافسية، المبحث الثاني مصادر، استراتيجيات، أبعاد الميزة التنافسية، و معايير الحكم على جودتها، أما الفصل الثالث فقد تم التطرق في المبحث الأول إلى التعريف بالمؤسستين محل الدراسة، أما المبحث الثاني الإطار المنهجي والدراسة الميدانية، المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

حدود الدراسة:

إن دراستنا لدور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية نحاول الربط بين ظاهرتين في طرح جديد بإثراء الجانب النظري والميداني، حيث انحصرت حدود الدراسة المكانية في مؤسستي موبيليس و أوريدو، وتمت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني 2017/2016 .

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى: بن عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، دراسة حالة المؤسسة المدرجة في سوق الأوراق المالية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، 2012/2011، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

وتهدف هذه الدراسة إلى : دراسة أثر حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية المسجلة في البورصة.

توصلت إلى:

- وجود تأثير جوهري للمتغيرات المستقلة لبعض آليات حوكمة المؤسسات الخارجية على معدل العائد على الأصول.
- وجود تأثير جوهري للمتغيرات المستقلة لبعض آليات حوكمة المؤسسات الخارجية على معدل حقوق الملكية.

المقدمة

الدراسة الثانية: عدي نعيمة، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات، دراسة حالة الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2009/2008، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

تهدف الدراسة إلى: دراسة المدى الذي يمكن أن تساهم آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات، ومدى استجابة البيئة الجزائرية مع هذه الآليات في إطار ما يحيط بها من متغيرات.

توصلت الدراسة إلى:

- إن السلوكيات التي تميز آليات عمل مجلس إدارة شركات المساهمة الجزائرية باعتبارها آلية من آليات الرقابة قد أثبتت عدم فعاليتها في مواجهة المشاكل الملقاة على عاتقها والقيام بوظائفها بشكل تام.
- فعالية إطار حوكمة الشركات في أي دولة يعتمد على تفاعل الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات المنظمة لأعمال المؤسسات.

الدراسة الثالثة : صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش بسكرة (2008/2007) مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

وتهدف الدراسة إلى: دراسة دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

وتوصلت الدراسة إلى:

- يعتبر تسيير الكفاءات مصدرا لميزة تنافسية صعبة التقليد.
- تعمل المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات كأهم ممارسات تسيير الكفاءات جنبا إلى جنب في بناء الميزة التنافسية.

المقدمة

الدراسة الرابعة : بعبسي سامية ، فعالية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة معالجة وتكييف التمور ببيسكوفروي بسكرة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير 2008/2007، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة. وتهدف هذه الدراسة إلى مساهمة المورد البشري في تحقيق تميز المؤسسة الاقتصادية .
توصلت الدراسة إلى :

- إن التفاعل المنسجم بين الرغبة والقدرة على تطوير المورد البشري هو المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم الأصول بهدف تحقيق التميز المستمر .
 - عرفت مكانة المورد البشري داخل المؤسسة الاقتصادية تغيرات وتطورات كبيرة حيث أصبح ينظر إليه على أنه مورد استراتيجي يمنحها التفوق والريادة ويحقق الميزة التنافسية.
- الدراسة الخامسة: حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير 2007/2006، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية ، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة.

وتهدف الدراسة إلى : إمكانية المؤسسة الاقتصادية للحصول على ميزة تنافسية، و دور الإبداع التكنولوجي في تنميتها.
توصلت الدراسة إلى:

- يؤثر المحيط بكل أشكاله العالم الصناعي والداخلي على الميزة التنافسية.
- لاتحقق المؤسسة ميزة تنافسية بتقديم منتج متميز أو تكلفة أقل فقط، وإنما يتعدى الأمر على ضرورة الاستغلال الأمثل لمواردها والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي جمعت بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية.

المقدمة

- كما حاولت دراسة حالة مؤسستين في وقت واحد (موبيليس، أوريدو).
- توضح الجوانب المتعلقة بالحوكمة ودورها في تحقيق ميزة تنافسية.

صعوبات الدراسة:

- ✓ عدم التنسيق بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية مما أثر على جو البحث.
- ✓ التعاون المحدود بين الموظفين في المؤسسة.

الفصل الأول

حكمة الشركات

تمهيد:

تعد الحوكمة أسلوباً من أساليب ممارسة الإدارة الرشيدة، والتي أصبحت تحتل مكانة وأهمية كبيرة في وقتنا الحالي، في ظل ما يشهده العالم اليوم من تحولات اقتصادية وغيرها، باعتبارها أساساً للتنمية الاقتصادية وقد شملت اهتمام السلطات الإشرافية والرقابية والمؤسسات والكثير من الباحثين، في المجالات القانونية، الاقتصادية، والتسييرية في مختلف دول العالم، فاتهموا إلى إلقاء الضوء على هذا المفهوم ليس باعتباره وسيلة من وسائل الرقابة الداخلية أو الخارجية إنما كنظام متكامل يحكم كافة المتعاملين ذوي العلاقة ببيئة الأعمال باختلاف أنواعها سواء كانت قطاعات حكومية أو قطاعات خاصة.

وعليه سيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.

المبحث الثاني: نظريات حوكمة الشركات ومحدداتها.

المبحث الثالث: آليات والأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

لقد زاد الاهتمام بحوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات العالمية، وخاصة في أعقاب الانهيارات المالية والاقتصادية التي شهدتها الاقتصاد العالمي بصفة عامة وإفلاس العديد من كبريات الشركات التي تأثرت بمجموعة من الأزمات.

المطلب الأول: نشأة ، مفهوم وأهمية حوكمة الشركات

نتناول في هذا المطلب نشأة ومفهوم وأهمية حوكمة الشركات

الفرع الأول: نشأة حوكمة الشركات

تشير الأدبيات الاقتصادية لحوكمة الشركات أن الاقتصاديين Berle و Means كانا من أوائل من تناول فصل الملكية عن الإدارة ، وذلك في عام 1932 حيث اعتبرا آليات حوكمة الشركات كقيلة بسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالشركة وبالصناعة ككل. وفي عام 1937 نشر Ronald Coase أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملاك والمسيرين للشركة، وكذلك تطرق كل من **Jensen and Meckling** في عام 1976 ، **Oliver Williamson** في عام 1979 إلى "مشكلة الوكالة" حيث أشارا إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة. وفي هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات.

وإزداد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات ، حيث حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات كل من صندوق النقد والبنك الدوليين، المركز الدولي للمشروعات الخاصة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التي أصدرت في عام 1999 مبادئ حوكمة الشركات، والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة والخاصة، سواء المكتتبة أو غير المكتتبة بأسواق المال، من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات، وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل. وتتناول المبادئ الخمسة الصادرة في 1999 من (OECD) تطبيقات حوكمة الشركات في شأن الحفاظ على حقوق حملة الأسهم، وتحقيق المعاملة العادلة لحملة الأسهم، وإزكاء دور أصحاب المصالح، والحرص على الإفصاح والشفافية، وتأكيد

الفصل الأول: حوكمة الشركات

مسؤولية مجلس الإدارة، وفي سنة 2004 أصدرت ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قائمة جديدة لمعايير حوكمة الشركات، مضيئة مؤشر تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة للشركات . أما في الآونة الأخيرة، فقد تعاضمت بشكل كبير أهمية حوكمة الشركات لتحقيق كل من التنمية الاقتصادية والقانونية والرفاهة الاجتماعية للاقتصاديات والمجتمعات.¹

الفرع الثاني: مفهوم حوكمة الشركات

هناك تعاريف عديدة نذكر منها:

- 1 هو نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها.
- 2 هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى مثل (حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين).²
- 3 تعد حوكمة الشركات بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل الشركة أو خارجها، وسواء داخل الشركات والأجهزة الحكومية، أو غير الحكومية.³
- 4 حددت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD تعريفاً لحوكمة الشركات بأنها ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال.⁴

-
- 1 - الجوزي جميلة، دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، E-mail: Oumlina.eldjouzi@gmail.com
 - 2 - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ، الدار الجامعية، مصر، 2008 ، ص15.
 - 3 - محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005، ص54
 - 4 - علي أحمد زين، محمد حسني عبد الجليل الصبيحي، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص73.

الفصل الأول: حوكمة الشركات

- 5 يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها من تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.¹
- 6 هو تعبير واسع يتضمن القواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات في المنشآت والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار فيها ومدى المساءلة التي يخضع لها مديرو ورؤساء تلك المنشآت وموظفوها والمعلومات التي يجب أن يفصحوا عنها للمستثمرين والحماية المقدمة لصغار المساهمين.²
- 7 حوكمة الشركات هي مجموعة من العلاقات بين الإداريين والمساهمين وهي عملية رسمية جدا لحوكمة الدول والمنظمات.³

تعريف إجرائي:

حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد والإجراءات التي تمارس داخل المنظمة وخارجها من أجل توجيه وإدارة وتحسين أداء المنظمة والرقابة على نشاطها، و هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، وتنظيم عملها واستمرارها.

1- عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2006/2007، ص 18 .

2 - عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 12 .
3-Tarek yousef , corporate governance, An Overview- Around the Globe1, principal Partner, Grant Thornton,1991, Egypt, p 02 .

الفرع الثالث: أهمية حوكمة الشركات

حوكمة الشركات لها أهمية كبيرة فهي أساس جيد للاستقامة، والصحة الأخلاقية، وتظهر أهميتها فيما يلي:¹

1. تحقيق الاستفادة القصوى الفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي.

2. تحقق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجية خاصة وأنهم على درجة مناسبة من الاستقلال وعدم خضوعها لأي ضغط من جانب مجلس إدارة الشركات أو جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.

وتتمثل أهميتها أيضا في:²

- ✓ تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول.
- ✓ جذب الاستثمارات الأجنبية والمحلية.
- ✓ رفع مستويات الأداء للشركات وبالتالي دفع عجلة النمو والتقدم الاقتصادي للدول.

كذلك تكمن أهميتها في:³

- ❖ المحافظة على حقوق الأطراف المختلفة وتنظيم مجموعة القيود التعاقدية المتشابكة بين المؤسسين والمساهمين ومجلس الإدارة والموظفين داخل المنظمة.
- ❖ تقوم حوكمة الشركات على الصعيد الاقتصادي بتقديم الضمان والطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم لتحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم.

1 - مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2012، ص 215

2 - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 15-16.

3 - محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 182-185

شكل رقم (1): يمثل أهمية حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 214

المطلب الثاني: دوافع ظهور حوكمة الشركات وأهدافها

نتناول في هذا المطلب دوافع ظهور حوكمة الشركات وأهدافها

الفرع الأول: دوافع ظهور حوكمة الشركات

تتمثل دوافع ظهور حوكمة الشركات في:¹

- ❖ توفير أداء الإدارة العليا بالمنشآت وتعزيز المساءلة.
- ❖ توفير الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنشآت بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنشأة ومساهمتها.

الفصل الأول: حوكمة الشركات

- ❖ مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المنشآت بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية.
- ❖ مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح أداء المنشأة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.
- ❖ ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بما يضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء المنشأة.
- ❖ تشجيع المنشآت على الاستخدام الأمثل لمواردها بأكفأ السبل الممكنة.
- ❖ توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المنشأة ووسائل تحقيق تلك الأهداف.
- ❖ توفير إطار واضح لمهام كل من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بما يضمن عدم حدوث لبس أو غموض أو تداخل بين اختصاصات هذه الأطراف.
- ❖ تحقيق نوع من التكامل بين المنشأة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة.
- ❖ توفير إطار يساعد في تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.

الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات

يمكن أن نلخص أهداف حوكمة الشركات من خلال العناصر الآتية:¹

- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية وزيادة قيمتها.
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الاقتصادية وتدعيم المساءلة المحاسبية.
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدة الاقتصادية.
- تعميق وتعزيز ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتعارف عليها.
- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال.
- التنبؤ بالمخاطر المتوقعة وإدارتها.
- تعظيم الأرباح وتحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.

وتتمثل أهدافها أيضا في:²

- مراعاة مصالح المساهمين ومراعاتها.
- تحقيق الشفافية في جميع أعمال الشركة.
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.
- تنمية المدخرات وتشجيع تدفقها بما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية وصولا لتعظيم الأرباح وبعيدا عن الاحتكارات.

1 - براق محمد، قمان عمر، دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والإداري، ملتقى حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 06 و 07 ماي 2012، ص4.

2 - عاشور مزريق، صورية معموري، حوكمة الشركات بين الفلسفة، المفهوم الإداري وإمكانية التجسيد الفعلي، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06 و 07 ماي 2012، ص 06.

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

سنوضح المبادئ المعدة من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وذلك لكونها الأكثر شيوعاً دولياً.¹

المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

من أهم العناصر التي يجب توفرها في أي دولة ضمان تطبيق فعال لقواعد الحوكمة ويعكس ضرورة توفر إطار فعال من القوانين والتشريعات والأسواق المالية الفعالة، ورفع القيود عن نقل رؤوس الأموال، ووجود نظام مؤسسي فعال يضمن تشريع وتطبيق البنية الفوقية اللازمة. ويجب أن يكون هذا الإطار ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق ويشجع على قيام أسواق تتصف بالشفافية والفعالية.

المبدأ الثاني: ضمان حقوق المساهمين

إن من أهم ما أكدت عليه قواعد الحوكمة هو حقوق المساهمين وأبرز هذه الحقوق:

- ضمان وجود طرق مضمونة لتسجيل ملكية الأسهم.
- إمكانية تحويل ملكية الأسهم.
- الحصول على المعلومات اللازمة عن الشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم.
- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للشركة.
- المشاركة في أرباح الشركة.

1- مركز أبو ظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة، ص

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين، ومن بينهم صغار المساهمين والأجانب منهم، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم.¹

أي يجب أن يضمن إطار الحوكمة المعاملة المتساوية العادلة بين المساهمين (أغلبية، أقلية، محليين وأجانب).²

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يوضحها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع الاتصال بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.³

احترام دور أصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالشركة (المساهمين، المقرضين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، القوى العاملة، المجتمع) وتعويضهم عن أي انتهاك لحقوقهم القانونية وإفساح المجال أمامهم للمشاركة الفعالة في الرقابة على الشركة.⁴

- 1 - جميل احمد، سفير محمد، تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 07/06 ماي 2012، ص 6
- 2 - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، 2007، ص12
- 3 - جميل أحمد، سفير محمد، مرجع سابق، ص6
- 4 - حساني رقية وآخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، ص11

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

- ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات بتحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركات، ومن بينها الوضعية المالية والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة.¹
- ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح وفي الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات.²
- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضاً بمتطلبات عمليات المراجعة.
- كما ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.³

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

- ❖ يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين.⁴
- ❖ يجب أن يعمل أعضاء المجلس على توافر كامل للمعلومات، وسلامة القواعد المطبقة كما يجب أن يعمل على تحقيق مصالح الشركة والمساهمين.

1- جميل أحمد، سفير محمد، مرجع سابق، ص6

2 - عبيدي نعيمة، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في علوم

التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2008/2009، ص 58

3 - طارق نوير، الحوكمة والمعلوماتية في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009، ص 163

4 - جميل أحمد، سفير محمد، مرجع سابق، ص6

الفصل الأول: حوكمة الشركات

- ❖ يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية وأن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.
 - ❖ حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.¹
 - ويعمل أيضا على:²
 - ❖ مراجعة وتوجيه إستراتيجية الشركة وخطط العمل وسياسة المخاطرة، الموازنات السنوية، وخطط النشاط وان يضع أهداف الأداء وأن يتبع التنفيذ وأداء الشركة.
 - ❖ مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.
 - ❖ ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة.
 - ❖ الإشراف على عملية الإفصاح والاتصالات.
- وهناك مبادئ أخرى نذكر منها:³
- ❖ وضع أسس متينة للإدارة والرقابة، حيث يجب على الشركات تحديد مهام مجلس الإدارة.
 - ❖ تشجيع اتخاذ القرارات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية.
 - ❖ ضمان النزاهة في إعداد التقارير.
 - ❖ احترام حقوق المساهمون وتمكينهم من ممارسة حقوقهم.
 - ❖ إدراك المخاطر والعمل على تسييرها، أي وضع جهاز إنذار ضد المخاطر والعمل على إرساء رقابة جيدة.

1 - طارق زوير، مرجع سابق، ص163

2 - مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص ص 237، 238

3 - محمد الشريف بن زاوي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الجزائر، 2016، ص ص،

المبحث الثاني: نظريات حوكمة الشركات محدداتها

تعتبر محددات ونظريات حوكمة الشركات من الركائز الأساسية لحوكمة الشركات حيث تساعد المؤسسات على تحقيق نظام فعال وكذلك تسهل عملية التعامل والتبادل بينها وبين منافسيها وعملياتها وتعتبر أيضا أسلوب أو منهج من أجل تحسين الأداء.

المطلب الأول: نظريات حوكمة الشركات

نتناول في هذا المطلب نظرية الوكالة، نظرية تكلفة الصفقات، نظرية حقوق الملكية

الفرع الأول: نظرية الوكالة:

أولاً: مفهوم نظرية الوكالة

تعرف نظرية الوكالة بأنها إطار فكري استخدم كأداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة من ميادين العمل والفكر الإنساني، وتنشأ علاقة الوكالة عندما يفوض أو يوكل (شخص معين) أو مجموعة من الأشخاص (يسمى الأصيل) شخصاً آخر أو مجموعة من الأشخاص (يسمى الوكيل) للقيام بأداء خدمة أو مهمة محددة بالنيابة عن الأصيل.¹

تهتم نظرية الوكالة بما يسمى بتعارضات الوكالة (Agence Conflits) أو تضارب المصالح بين الأصيل والوكيل وأن هذه التعارضات يمكن معالجتها عبر آليات حوكمة الشركات، إذ أن الوكيل لا يعمل دائما على تحقيق مصالح الأصيل وتحصل هذه المشكلة في ظل ظروف عدم تناسق المعلومات وعدم تكاملها بين الوكيل والأصيل، وقد أشار Mathieu إلى نظرية الوكالة بأنها توضيح لكيفية تنظيم العلاقات بين أطراف الوكالة بشكل أفضل، والتي يكون فيها أحد الأطراف (الأصيل) يحدد العمل الذي يقوم به الطرف الآخر (الوكيل).²

1 - عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص ص 64-65

2 - بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد قسم المحاسبة، العراق، بدون سنة نشر، ص ص 13، 14

ثانياً: فروض نظرية الوكالة:

تركز نظرية الوكالة على الفروض التالية:¹

- 1 -إن أطراف الوكالة (أصلاء ووكلاء) يتمتعون بالرشد نسبياً وأن تصرفاتهم مؤسسة على تعظيم منافعهم الذاتية.
 - 2 -إن دوال أهداف الأصيل والوكيل غير متوافقة تماماً وأن هناك قدراً من التعارض في المنافع بينهما.
 - 3 -أنه بالرغم من وجود تعارض في دوال أهداف الوكلاء والأصلاء فإن هناك حاجة مشتركة للطرفين في بقاء العلاقة أو المنشأة قوية في مواجهة المنشآت الأخرى.
 - 4 -إن هناك عدم تماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الأصيل والوكيل في ما يتعلق بموضوع الوكالة.
 - 5 -يترتب على ما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكّنه من اتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع للأصيل.
 - 6 -إن الأصيل لديه الرغبة في تعميم عقود للوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة طرف الوكالة ويحول دون تصرف الوكيل على نحو يضر بمصالح الأصيل..
- الهدف من النظرية هو تقديم خصائص التعاقد الأمثل الذي يمكن أن تعقد بين الموكل والوكيل معتمدة في ذلك على المبدأ النيوكلاسيكي الذي يبين أن كل عون اقتصادي يبحث عن تعظيم مصلحته الخاصة قبل المصلحة العامة.¹

1 - عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص ص 65-66

تبحث نظرية حقوق الملكية في فهم الوظائف الداخلية للمؤسسات اعتمادا على مفهوم حق الملكية، في هذا السياق يشير Amann أن الهدف من النظرية فهم كيف يؤثر حق الملكية على النظام الاقتصادي.¹ تجد هذه النظرية أصولها أساسا في أعمال كل من " Alchian " Demsetz " . Pejovich،Furubotn "

إن مفهوم حقوق الملكية قد عرف من قبل " Pejovich " وفقا لما يلي: "حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد والأشياء ولكن علاقات مقننة بين الأفراد في علاقتهم باستعمال الأشياء".

حق الملكية لا يكون مكتملا إلا بتوفر شرطين : تفرد المالك باستعمال الأصل، والقابلية للانتقال، ففيما يتعلق بالتفرد في الاستعمال، أن يكون للمالك الحرية التامة في استعمال الأصول التي يمتلكها وإخضاعها لرقابته، القابلية للانتقال يعبر عنها بإمكانية مبادلة الأصل وألا تخضع هذه العملية إلا لإرادة البائع والمشتري.

وتهدف نظرية حقوق الملكية إلى فهم عمل مختلف المنظمات استنادا إلى مفهوم حقوق الملكية وتوضيح فعاليتها النسبية.

في حال ما إذا كان اقتصاد السوق يقوم على حرية المبادلات ويضمن بشكل كامل حقوق الملكية فإن كل متعامل في مثل هذا النظام الاقتصادي الذي يتصف بالمثالية يتمكن من تعظيم المنفعة.² حيث تصنف هذه إلى ثلاثة أصناف:³

- حق الاستعمال (L'usus): تعني حق استعمال المواد .
- حق الاستغلال (Le fructus): مرتبطة بحق استغلال المواد.
- حق الإفراط (L'abusus): تعني حق بيع المواد.

1 - بلبركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل ، العدد 5، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 2
2 - عبد الفتاح بوخمخ، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع و تكامل، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان، لبنان، 17/15 ديسمبر 2012، ص 21
3 - بلبركاني أم خليفة، مرجع سابق ، ص2

الفرع الثالث: نظرية تكلفة الصفقات

مفهوم تكاليف الصفقات الذي يشكل أساس التحليل لدى " ويليامسن " يتضمن مجمل التكاليف الناتجة عن العقود التي تتعلق بانتقال الملكية بين الأفراد أو بين المنظمات حيث أن هذه التكاليف ناتجة عن العديد من العوامل السلوكية وغير السلوكية.¹

تحليل تكاليف الصفقات حسب "كوز" لكل صفقة تكلفة تتغير بدلالة طبيعية الصفقة وبطريقة تنظيمها سواء حدثت في السوق أو المؤسسة.

مفهوم هذه النظرية يرتكز على مجموع المصاريف التي صدرت من أجل تحويل الملكية في المؤسسة، هذه المصاريف التي تراكمها حتما يؤدي إلى تكلفة ومجوع هذه الأخيرة يشكل تكاليف، إذن هذه التكاليف لها علاقة مباشرة بسلوك الأفراد المكلفين بتحويل الملكية حسب الأهداف الموافقة للسوق، هذا السلوك محدد بشرطين أساسيين وهما العقلانية المطلقة والمبادرة من أجل البحث عن الفائدة الشخصية للمؤسسة ورسم طريقة تنظيمية أساسية تبني عليها المؤسسة مسارها الداخلي وتحويل التكاليف إلى الخارج من أجل دعم المسار التسييري للمؤسسة.

تقوم هذه النظرية على عدة فرضيات منها:

- تعتبر السوق فضاء تعاقدية.
- عدم تدخل الدولة في إبرام الصفقات مما يزيد من حرية الأفراد.
- الأطراف المتعاقدة تتميز بالعقلانية والرشادة.

تهدف هذه النظرية إلى قيام شركة ولجوء أطرافها إلى منح أحدهم سلطة التوجيه والرقابة إلى ما يحققه هذا الأسلوب من تخفيض في تكاليف الصفقات.²

1 - عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص 19

2 - جلاب محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2010/2009، ص ص 86-87

المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات

لكي تتمكن حوكمة الشركات من الاستفادة من مزايا تطبيق حوكمة الشركات لا بد أن تتوفر على مجموعة من المحددات نذكر منها:¹

1 المحددات الخارجية: وهذه المحددات تمثل المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات:

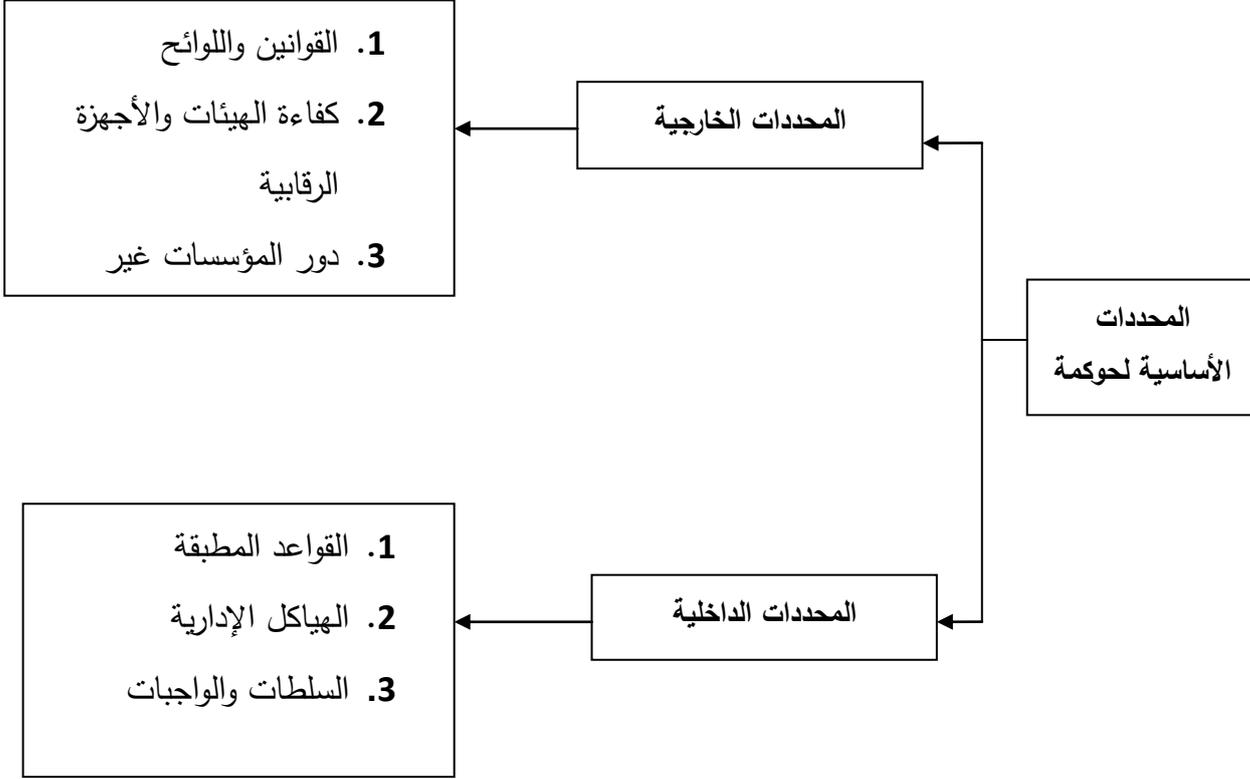
- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل: قوانين الشركات وقوانين السوق....الخ.
- وجود نظام مالي مناسب يتضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المرغوب فيه مما يشجع على التوسع والمنافسة.
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات.
- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تتضمن عمل الأسواق بكفاءة.

2 المحددات الداخلية : القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل

إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرار داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.

1 - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2009، ص، ص 24، 22.

الشكل رقم (2): المحددات الأساسية لحوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص24

المبحث الثالث: آليات الحوكمة والأطراف المعنية بتطبيقها

تعد آليات الحوكمة من أهم الأمور التي تقوم عليها حوكمة الشركات بهدف تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وبين كافة الجهات ذات الصلة التي تتعامل معها على النحو الذي يحمي ويحافظ على الحقوق ويؤدي الواجبات.

المطلب الأول: آليات حوكمة الشركات

وتعرف آليات حوكمة الشركات بأنها مجموعة الممارسات التي تضمن للشركة السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، والخارجية وتنقسم إلى:

الفرع الأول: الآليات الداخلية: ويمكن تصنيفها إلى:¹

أولاً: مجلس الإدارة: يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء إستراتيجية الإدارة العليا، كما أنّ مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها، ويقوم أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة. ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى ت أليف مجموعة من اللجان، من بين أعضائه من غير التنفيذيين، أبرزها ما يلي:

- 1 لجنة التدقيق:** يتمثل دورها في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية، وإشرافها الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلالياتها في الشركات، فضلاً عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات .
- 2 لجنة المكافآت :** وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.

1- حساني رقية وآخرون، مرجع سابق، ص ص 18-19

3 - لجنة التعيينات: لضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين، فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها تعيين أفضل المؤهلين وتقويم مهاراتهم باستمرار، وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك الإعلان بين الوظائف المطلوب أشغالها.

ثانيا: التدقيق الداخلي: يقوم المدققين الداخليين من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، والعدالة، تحسين سلوك الموظفين العالمين في الشركات العمومية، وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي.

الفرع الثاني: الآليات الخارجية: تمثل جميع العوامل التي تؤثر في أداء الشركة التي يكون مصدرها البيئة الخارجية المحيطة، وتعد من المصادر المهمة للضغط من أجل تطبيق قواعد الحوكمة، من الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي:¹

أولاً: منافسة سوق المنتجات (الخدمات أو سوق العمل الإداري): تعد من الآليات المهمة لحوكمة الشركات وذلك لأنها إذ لم تقع الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو أنها غير مؤهلة) ، فلنفسها سوف تنقل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، فمنافسة سوق المنتجات تعذب سلوك الإدارة وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري والإدارة العليا.

ثانيا: الاندماجات والاكنتسابات: مما لا شك فيه أن الاندماجات والاكنتساب من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، لأن الاكنتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكلٍ فعّال، بحيث غالباً ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكنتساب أو الاندماج.

1 حساني رقية وآخرون، مرجع سابق، ص20

ثالثاً: التدقيق الخارجي: يؤدي المدقق الخارجي دوراً مهماً في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لعينة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات .

ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة وعلى وجه الخصوص لجنة التحقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، حيث أنّ لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقاً ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين والمختصين في حقل الصناعة التي تعمل فيه المؤسسة.

رابعاً: التشريع والقوانين: غالباً 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 ووظائفهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم.

المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد:¹

1 - المساهمين shareholders: وهم يقومون بتقديم رأس مال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2 - مجلس الإدارة Board of directors: وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل: أصحاب المصالح ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدايمهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

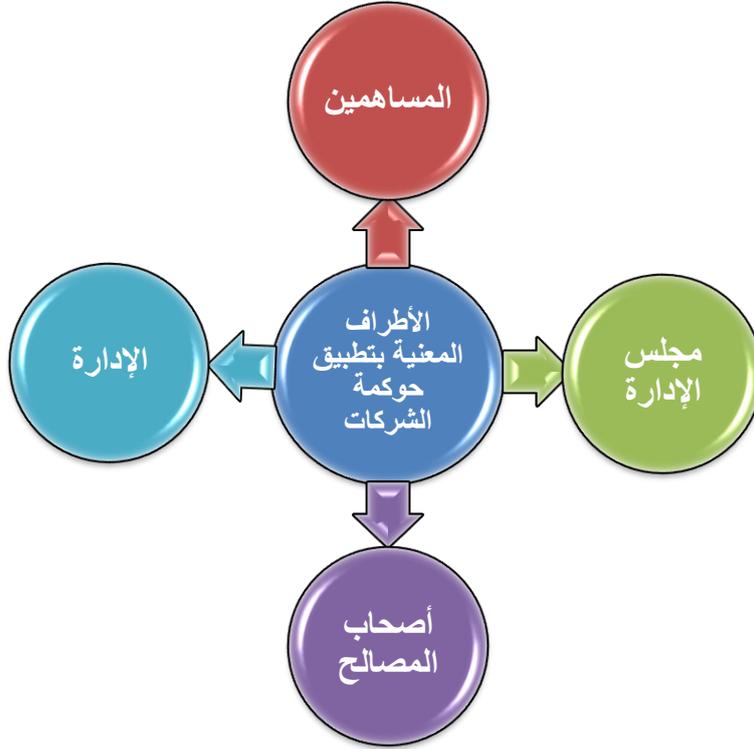
3 - الإدارة Management: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4 - أصحاب المصالح Storkholders: وهم مجموعة من الأطراف لهم المصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين ويجب ملاحظة أن تكون هذه الأطراف لديها مصالح قد

الفصل الأول: حوكمة الشركات

تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفين لمقدرة الشركة على الاستمرار.

الشكل (3): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 20

1- محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص، ص 20، 21

خلاصة الفصل

الفصل الأول: حوكمة الشركات

في هذا الفصل الخاص بحوكمة الشركات تم التعرف على مفهوم حوكمة الشركات، نشأتها، مبادئها، آلياتها، نظرياتها، ... الخ.

ومنه فإن حوكمة الشركات نظام يسمح بمراقبة وإدارة وتوجيه وحماية الشركات، وذلك من خلال التطبيق الفعلي لمجموعة المبادئ والآليات التي جاءت بها. فحوكمة الشركات تقوم على مجموعة من المبادئ التي تحدد العلاقة بين الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح والأطراف المرتبطة بالشركة. كما أن لحوكمة الشركات العديد من الأهداف أهمها حماية حقوق المساهمين، تحقيق الشفافية والإفصاح، ... الخ. ومنه تعتبر حوكمة الشركات منهج وطريق من أجل تحقيق النجاح والتفوق وتحقيق التميز.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية

تمهيد:

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحالي بمنافسة شديدة في ظل اقتصاد السوق الذي من خصائصه إزالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة للمؤسسات، وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة. مما يتحتم على المؤسسة العمل من أجل البقاء في السوق على الأقل، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين.

حيث تعد الميزة التنافسية تحديا حقيقيا للمؤسسات في مختلف القطاعات، والقوة المحركة للتميز بين المنظمات، وذلك بتقديم أفضل الخدمات أو المنتجات للتفوق على المنافسين والحصول على مركز تنافسي مرموق.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق الى:

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية.

المبحث الثاني: مصادر، استراتيجيات، أبعاد الميزة التنافسية، معايير الحكم على جودتها.

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

في ظل التحديات التنافسية الشديدة بين المؤسسات في جميع القطاعات، أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفاً استراتيجياً، تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقه. فمن خلال هذا المبحث سنطرق إلى مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها وأنواعها وأهميتها.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

سنطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

لقد أعطيت للميزة التنافسية عدة تعاريف تصب مجملها في: ما الذي يميزنا عن باقي المنافسين المتواجدين معنا في السوق، ومن هنا يمكن أن نقدم مجموعة من التعاريف:

1 - يعرفها المجلس الأمريكي للسياسة التنافسية بأنها إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية¹.

2 - تعرف بأنها العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصاً أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن تتبع عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء والالتزام وتوفير الموارد المحددة².

3 - يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى المهارة أو التقنية التي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسين عند امتلاك المنظمة لموارد بشرية يكون العضو فيها غير قابل للإحلال، وأن يكون نادراً وفريداً، وأن يكون لديه القدرة على إضافة قيمة تصعب محاكاتها أو تقليدها³.

1 - حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 48

2 - عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص، 70، 71

3 - خالد حسين سعيد العسيري، إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، السعودية، 2013، ص 24

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

4- المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق من خلال تفوقها على منافسيها في مجالات المنتج، السعر والتكلفة، والتركيز على الإنتاج.¹

5- القسم أو المركز الفريد الذي تطوره المنظمة بوجه منافسيها من خلال استخدام أساليبها ومهاراتها الإدارية والتنظيمية مع الاستفادة القوية من مواردها لمواجهة المنافسين، أي الميزة التنافسية تنشأ من الكفايات التنظيمية.²

6- كما قد عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها: "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة."³

7- يقول **Berney** أنه تكون للمؤسسة ميزة تنافسية عندما تعمل أفعالها أو سلوكياتها داخل سوق ما على خلق قيمة اقتصادية في الوقت الذي تعجز مؤسسات أخرى مشابه لها على خلق نفس القيمة.⁴

تعريف إجرائي:

الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على خلق قيمة أو منفعة للعملاء، وذلك باستخدامها لأساليب ومهارات تنظيمية وإدارية، من أجل التفوق على منافسيها وجذب العملاء وكسب رضاهم.

1 - مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص 2016، ص 65.

2 - مروان محمد نجيب، مرجع سابق، ص 66.

3 - حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007/2006، ص 4 .

4- Richred p.Rimelt and Elsa Kunin, **what in the world is compitive Avantage ?** policy worningPaper,the anderson School,2003,pp 1,2.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

هناك خصائص عديدة للميزة التنافسية التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها، وهذه الخصائص هي:¹

- ❖ تشتق من رغبات وحاجات الزبائن.
 - ❖ تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال.
 - ❖ تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
 - ❖ طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين.
 - ❖ تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
 - ❖ تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة.
- وهناك خصائص أخرى للميزة التنافسية:²
- ❖ تبنى على اختلاف وليس على تشابه: أي أن المنظمة لا تستطيع امتلاك ميزة محاكاة وتقليد المنظمات الأخرى، بل يستوجب عليها أن تنشأ خصائص ومميزات خاصة بها مقارنة بالمنظمات المنافسة لها.
 - ❖ يتم تأسيسها على المدى الطويل باعتبارها تختص بالفرصة المستقبلية.
 - وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يتم الاستناد على الشروط التالية:
 - ✓ حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس.
 - ✓ الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن.
 - ✓ إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو الغاؤها.

1 - صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش بسكرة، 2، 2008/007، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، ص 9

2 - حباينة محمد، دور رأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2011/2012، ص 35

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين للميزة التنافسية هما:¹

- 1 - **ميزة أقل تكلفة:** وتتمثل في قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق منتج معين بكفاءة عند سعر يقارب أو أقل عن أسعار المنافسين وتخفض التكلفة نتيجة توظيف العمالة ذات الأجور المنخفضة أو تطبيق التكنولوجيا الحديثة ذات الإنتاجية العالمية.
- 2 - **ميزة التميز:** وتتمثل في قدرة المنظمة على تقديم منتج فريد للمشتريين سواء من حيث الشكل أو من حيث تقديم خدمات ما بعد البيع بشكل متميز هذا التميز يسمح للمنظمة بالبيع بسعر مرتفع مقابل هذه الخدمات التي تجعلها متميزة، وتمكنها من تحقيق ربحية عالية، خاصة إذا كانت تكلفة الإنتاج أقل مقارنة بالمنافسين.

ولكي تنجح المؤسسة في تمييزها عليها أن تحقق الشروط التالية:²

- تعزيز مصادر التفرد من خلال استغلالها في عدد كبير من الأنشطة المنتجة للقيمة، مما يساهم في تعظيم القيمة المقدمة للعميل ومن ثم ولائه للمؤسسة.
- تحويل تكلفة التميز إلى ميزة، باستغلال كافة مصادر التفرد غير المكلفة لتقليل تكلفة المنتج النهائي.
- إمداد متخذي قرار الشراء بالدوافع اللازمة لدعم قرارهم باختيار منتجات المؤسسة.

1 - سفیان نقماری، الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك، الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، 18/17 أبريل 2013، جامعة البليدة، ص 8.

2- رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقره، بومرداس، 2011/2010، ص 50 .

المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها

نتناول في هذا المطلب أهمية الميزة التنافسية والعوامل المؤثرة فيها

الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية في:¹

- 1 تعد الميزة التنافسية معيارا مهما لنجاح المنظمات، تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث إيجاد نماذج مميزة جديدة يصعب على المنافسين تقليدها.
- 2 تعطي الميزة التنافسية مؤشرا قويا للمنظمات لإحكام سيطرتها على قطاع السوق (الحصة السوقية) أكبر من منافسيها، وقد يعني سيطرة المنظمة على زبائن كثيرين مقارنة بالمنافسين. ويمكن تحديد أهميتها أيضا في:²
 - تعد بمثابة السلاح الأساسي لمواجهة تحديات السوق بالمنظمة المناظرة.
 - كونها تمثل معيار مهما لتحديد المنظمات الناجحة من غيرها.
 - تمثل مؤشرا إيجابيا نحو المنظمة لاحتلال موقع قوي في السوق من خلال حصولها على حصة سوقية أكبر.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها:³

- 1 -العوامل الخارجية: تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة

1 - مروان محمد نجيب، مرجع سابق، ص 68.

2 - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، لبنان، 1996، ص 37.

3 - حريزي بوشعور، صليحة فلاق، مرجع سابق، ص 9، 10.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها حيث استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق. من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع المتغيرات ووجود نظام معلومات جيد.

2 العوامل الداخلية: هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق الميزة التنافسية. ولا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستعملة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

فالميزة التنافسية تقاس على مقارنة بالمنافسة وعليه يجب على المنظمة أن تكون قادرة على تشخيص وتحديد المنافسة، لهذا يجب النظر إلى الميزة التنافسية لكل قطاع على حدة، فالمنافسون يختلفون من قطاع سوقي إلى آخر، فإن مصادر الميزة التنافسية تكون مختلفة هي الأخرى.¹

1 - جعفر خليل مرعي، دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية الموصل، مجلة جامعة النبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد9،2012، ص 231

المبحث الثاني: مصادر، أبعاد، استراتيجيات الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

تعتبر مصادر وأبعاد واستراتيجيات الميزة التنافسية من أهم الأمور المتعلقة بالميزة التنافسية التي تساعد المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التميز حيث تعتبر كل منها مفتاح للوصول إليها ومؤشر للحكم على الميزة التنافسية للمؤسسة .

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

مصادر الميزة التنافسية عديدة نذكر منها: التكنولوجيا، المعرفة، الجودة، الموارد البشرية، الموارد المالية.¹

1 التكنولوجيا: أكدت التجارب الحديثة أن التكنولوجيا عامل قوي من عوامل تغيير القدرات التنافسية للمؤسسة، لأنها تشمل كل التطبيقات العملية للنظريات والخبرات المكتسبة لتطوير عمليات الإنتاج، وهذا ما يجعل منها مصدرا متجددا للميزة التنافسية.

2 المعرفة: إن المؤسسات الناجحة هي التي تهتم بالتجميع المنظم للمعرفة من مصادر مختلفة، وتحللها وتفسرها لاستنتاج مختلف المؤثرات التي تستخدم في توجيه وإثراء العمليات الإنتاجية، وتحقيق التحسن في الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الانجاز، لتحقيق في الأخير التميز على المنافسين.

3 الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، لهذا فإن ضمان بقاء المؤسسة في السوق ، مرتبط بتنوع منتجاتها وخدماتها بطرق تجعل المؤسسات أكثر تطلعا إليها.

1 - حريري بوشعور، صليحة فلاق، رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13، 14 ديسمبر 2011، الجزائر، ص ص 7-8 .

4 الموارد البشرية: تعتبر الموارد البشرية المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية للمؤسسة وتعزيزها لأن تحقيق التميز في أداء المؤسسة لن يستند على مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية أو

المالية أو التكنولوجية فحسب، بل يستند على قيام الأفراد بتوفير نوعيات خاصة من الموارد التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد.

5- الموارد المالية: تعتبر الموارد المالية مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة حيث تمكنها من تعميق أنشطتها وتوسيعها على نطاق أكبر، وذلك من خلال الاعتماد على استثمارات فعالة تعمل على تحقيق الأهداف المالية والتنافسية للمؤسسة.¹

المطلب الثاني: أبعاد الميزة التنافسية واستراتيجياتها

سنتناول في هذا المطلب أبعاد الميزة التنافسية واستراتيجياتها، حيث تشمل الميزة التنافسية على خمسة أبعاد وهي التكلفة، الإبداع، التسليم، الجودة، ووقت الدخول إلى السوق، و تعرف استراتيجيات الميزة التنافسية على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للمؤسسة بخلق مواقع هجومية أو دفاعية في صناعة ما ومن ثم تحقيق عائد استثمار متفوق.

الفرع الأول: أبعاد الميزة التنافسية

هناك خمسة أبعاد نذكرها:²

1- التكلفة: يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين تكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية.

1 - حريري بو شعور، صليحة فلاق، مرجع سابق، ص 8 .

2 - عز الدين سويبي، نعمة عباس خفاجي، مرجع سابق، ص 72 .

2- الجودة: يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبية التنافسية، وذلك لاستفادة العملاء من المرحلة النهائية في تحقيق المنتجات وتحقيق الجودة يتم من خلال تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته.

- 3 توصيل المنتج:** تستوجب عادة المنظمات خدمات ما بعد البيع وتتمثل في اعتمادية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن في حين التوصيل يعتبر شكلا من أشكال التميز و بعد تنافسيا، ونجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية وينتج عن هذا وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة ويقدر عال من الموثوقية.
- 4 وقت الدخول إلى السوق:** يمكن للمنظمات أن تنتظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينهم، ويعتبر الوقت مقياسا بين المنظمة والعملاء، إضافة إلى ذلك فان الوقت يعتر مؤشرا لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها.
- 5 إبداع المنتج:** تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحيانا، وعليه فان المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم مع رغبات زبائنها، أو تقديم خصائص فريدة عن منافسيها في السوق.¹

1 - عز الدين سويبي، نعمة عباس خفاجي، مرجع سابق، ص ص 72-73

الفرع الثاني : إستراتيجيات الميزة التنافسية

إن الإستراتيجية تعد بمثابة مجموعة من التصورات والقرارات والعمليات التي تهدف إلى تنشيط الموارد وعناصر التفوق قصد تدعيم الموقف التنافسي للمؤسسة، وإذا كان هناك شيء أكيد في

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

أدبيات التسيير فهو أن الأرباح التي تحققها المؤسسة نتيجة للإستراتيجية التي تتبناها وعليه هناك ثلاث استراتيجيات نذكرها:

أولاً: إستراتيجية الهيمنة بالتكلفة: أخذت هذه الإستراتيجية حيز كبير من اهتمامات الباحثين خاصة خلال فترة السبعينات تزامنا مع ظهور مفهوم منحى الخبرة، وحسب هذا التوجه فإن الحصول على وضعية تنافسية ملائمة يرتكز بصفة أساسية على قدرة المؤسسة على إنتاج نفس السلع وبنفس المواصفات التي ينتجها المنافسون أو تقديم نفس المستوى من الخدمات لكن بأسعار أقل، فالقيمة المدركة للزبون تزداد كلما ازدادت قدرة المؤسسة على عرض الأسعار الأقل، وهذا يسمح للمؤسسة بزيادة حصتها السوقية، وتحقيق الأرباح المرغوب فيها.

وإذا كانت الأسعار تتأثر بالدرجة الأولى بتكاليف الإنتاج، فهذا يعني أن قدرة المؤسسة على احتلال موقع تنافسي مناسب مرتبط بقدرتها على الإنتاج بأقل بتكاليف ممكنة، ومن هذا المنطق فإن دور المؤسسة يتمثل بالدرجة الأولى في البحث عن كيفية خفض التكاليف وهذه ليس من خلال تقليص حجم الاستثمارات وإنما بتحسين طرق الإنتاج.¹

ثانياً: إستراتيجية التمييز: تعتبر إستراتيجية التمييز بمثابة اختيار بديل بالنسبة للمؤسسة لتفادي سلبات المنافسة القائمة على أساس الأسعار وهذا بتقديم منتجات تتناسب مع توقعات الزبائن لزيادة مستوى رضا هذا الأخير، وبالتالي المبلغ الذي يكون عنده مستعد لدفعه مقابل السلعة أو الخدمة المقترحة، فإستراتيجية التمييز تقوم على مبدأ جعل الزبون ينظر إلى منتجات المؤسسة بنظرة مختلفة مقارنة مع المنافسين من خلال عرض منتج فريد من نوعه يمثل قيمة الزبون .

1 - مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008، ص ص، 30، 31.

وسط مجموعة من العروض التي تركز خاصة على التكاليف المنخفضة، فهذه الإستراتيجية تهدف إلى خلق توازن بين القيمة الإضافية التي يقترحها المنتج مع السعر الإضافي الذي يكون الزبون مستعد لدفعه، وهذا من خلال:

- عرض تكنولوجيا متطورة في المنتجات.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

- الخدمات المرفقة مع المنتج والتي تزيد من مستوى القيمة المدركة لدى المستهلك.¹

ثالثاً: إستراتيجية التركيز : ينصب تفكير المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية على تحديد القطاع معين

من العملاء أوخط منتجات معين أو استهداف سوق محدد، وفي كل الحالات ينصب تركيزها على التكاليف أو التميز، رغبة أساسا في التخصص في قطاع معين وعدم التنوع أو نظرا لمحدودية مواردها التي تسمح فقط بتغطية قطاع معين. لذلك فالسمة المميزة لهذه الإستراتيجية تتمثل أساسا في التخصص المبني على:

- تمييز المنتج بشكل أفضل وبالشكل الذي يشبع حاجات القطاع السوقي.
- تخفيض التكاليف إلى الحد الذي يسمح لها بالمنافسة.
- التمييز والتكلفة الأقل معا.²

1 - طحطوح مسعود، مرجع سابق، ص ص 35-36
2 - بعيسي سامية، فعالية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة معالجة وتكليف التمور ببيسكوفوري بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة بسكرة، 2007/2008، ص 34

المطلب الثالث: معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية

إن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية لا يكفي، إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها على الاستمرار، وأن جودة التنافسية تتحدد بثلاث عوامل أساسية هي:

الفرع الأول: مصدر الميزة التنافسية: نميز بين نوعين من المزايا:¹

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

أولاً: مزايا من مرتبة منخفضة: مثل ميزة التكلفة الأقل ، بحيث يسهل نسبياً محاكاتها وتقليصها من قبل المؤسسات المنافسة وهي أقل قابلية للاستمرار والتواصل عن المزايا المترتبة عن تميز المنتج أو الخدمة.

ثانياً: مزايا من مرتبة مرتفعة: مثل تميز المنتج، السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استناداً إلى جهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة... الخ ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات وقدرات من مستوى مرتفع، وكذا تعتمد تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة والمتراكمة في التسهيلات المادية، والتعلم والتخصص، والبحوث والتطوير ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة وغير الملموسة.

الفرع الثاني: عدد المصادر التي تمتلكها المؤسسة

في حالة ما اعتمدت المؤسسة على ميزة واحدة مثل تصميم المنتج بأقل تكلفة أو القدرة على شراء مواد أولية رخيصة الثمن، فإنه يمكن للمنافسين التغلب على آثار تلك الميزة، أما في حالة تعدد مصادر الميزة فإنه يصعب على المنافس تقليدها جميعاً.²

- 1 -بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012/2011، ص ص، 22، 23.
- 2 -بوزايد وسيلة، مرجع سابق، ص 23.

الفرع الثالث: درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية

على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة عليها حالياً، لذلك يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية وخلق مزايا تنافسية جديدة.

وعليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة والحكم على جودتها واستمراريتها، ويتم ذلك استنادا إلى معايير معينة تختار وفقا للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط.¹

المطلب الرابع: علاقة حوكمة الشركات بالميزة التنافسية

تتجلى علاقة حوكمة الشركات بالميزة التنافسية في التطبيق السليم لمبادئها وآلياتها مما يساعدها على تحقيق معدلات من الأرباح.

كما أن الميزة التنافسية تعتبر من أهم المقومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والتشغيلية داخل المؤسسة، وتتجسد العلاقة بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية في تحليل جذور كل منهما، حيث يعتبر الإفصاح أساسا لأي نظام لحوكمة الشركات، وبالتالي يحتاج نظام حوكمة الشركات على مستوى جيد من الإفصاح. ومنه نجد أن للحوكمة دور كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تعمل على جذب الاستثمارات، ودعم الأداء الاقتصادي، وخلق ميزة تنافسية على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب أهمها:

- التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، حيث أن الحوكمة تقف في أحد طرفي الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل ميزتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.

1 - بوزايد وسيلة، مرجع سابق، ص23.

- إجراءات حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة مما يساعد على جذب الاستثمارات.
- تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين ومع المقرضين من الممكن أن يساعد على تقادي حدوث الأزمات.
- إن تطبيق حوكمة الشركات يقوي ثقة الزبون في المؤسسة ويساعد على ضمان تحقيق أفضل عائد على استثماراتها، وهذا يعزز الميزة التنافسية للمؤسسة.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

- يسمح تطبيق حوكمة الشركات بتوفير المعلومات المتعلقة بتخفيض تكاليف المنتج أو الخدمة مما يؤدي إلى زيادة عمليات البيع نتيجة زيادة عدد المشتريين وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل ومنه زيادة شدة المنافسة.
- يؤدي ثبات مجلس الإدارة لفترات أطول من اكتساب الخبرة الكافية بكيفية الإدارة مما ينعكس على الأمور المتعلقة بتنافسية المؤسسة، فمثلا كلما كان الانطباع بأن الشركة تولي اهتماما للدورات التدريبية التي تعتمد على نشاط المؤسسة ووعيها بأهمية التدريب والتي تعتبر مؤشرا للمؤسسة بسعيها للتميز عن منافسيها، وسعيها إلى تحقيق الجودة والإبداع في منتوجاتها وخدماتها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.
- تعتبر الإدارة الكفوة من بين العناصر المهمة في اكتساب وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، حيث أنه بإتباع الإدارة لمعايير ومبادئ وآليات حوكمة الشركات تصبح قادرة على ضبط عمل المؤسسة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التعرف على الميزة التنافسية وأنواعها، أبعادها، مصادرها، استراتيجياتها، العوامل المؤثرة فيها، محدداتها، معايير الحكم على جودتها.

ومنه نستنتج أن الميزة التنافسية تركز على إحداث تفوق على المنافسين باستهداف السوق بأقل سعر ممكن أو بتميز منتجات المؤسسة، وذلك حسب الظروف التي تواجهها المؤسسة. وبالتالي تعتبر

الفصل الثاني: الميزة التنافسية

الميزة التنافسية أحد مفاتيح نجاح المؤسسات في مجال الأعمال، و إحدى التحديات المعاصرة الذي يفرض على المؤسسة تجديد كل ما تملك من موارد و طاقات في سبيل تأكيد حضورها القوي على مستوى نشاطها ومنه امتلاك ميزة تنافسية تعكس بالدرجة الأولى حاجات ورغبات الزبائن وتحقق رضاهم، مما يحقق لها التفوق مقارنة مع منافسيها.

الفصل الثالث

مساهمة حوكمة الشركات

في تحقيق الميزة التنافسية

في مؤسستي موبيليس

وأوريدو للهاتف النقال

تمهيد:

بعد دراستنا النظرية لموضوع حوكمة الشركات والميزة التنافسية في الفصلين الأول والثاني، سنحاول في هذا الفصل الميداني معرفة واقع كل من حوكمة الشركات والميزة التنافسية في كل من مؤسسة موبيليس Mobilise وأوريدو Ooredoo كون القطاع الذي تنشطان فيه، لا يخلو من المنافسة الحادة، وذلك لأنه يعتبر من القطاعات الأكثر نجاحا لما يشهده من توسع متزايد بفعل تسارع درجة النمو فيه، وذلك بتحقيقه لأفضل النتائج. ومنه سنحاول في الجانب الميداني تبيان مساهمة حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية انطلاقا من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك من خلال بعض الأدوات الكيفية والكمية التي تتمثل في الاستمارة، والاختبار الإحصائي، ومن ثم محاولة تفسير النتائج. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسستين محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: التعريف بمؤسستين محل الدراسة

في هذا الإطار سيتم التطرق إلى تعريف بكل من مؤسسة اتصالات الجزائر وموبيليس وأوريدو للهاتف النقال باعتبارهم مؤسسات اقتصادية تنشط في مجال خدمات الاتصال وذلك في ظل محيط تنافسي مضطرب ومعقد.

المطلب الأول: لمحة عن مؤسسة اتصالات الجزائر Algeriatelecom

الفرع الأول: نشأة المؤسسة

مؤسسة اتصالات الجزائر هي شركة أسهم برؤوس أموال عمومية تنشط في سوق الشبكات وخدمات الاتصال الإلكترونية تم إنشاء هذه المؤسسة وفقا لقانون 3/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات عن طريق فصل النشاطات البريدية عن تلك المتعلقة بالاتصالات، وانطلاقا من المرسوم التنفيذي رقم 01/147 المؤرخ في 20 ديسمبر 2001، الفقرة 8 من المادة 16 من هذا القانون، وبناء على المرسوم التنفيذي رقم 02/156 المؤرخ في 09 ماي 2002، والفقرة 25 من قانون 03/2000 تم ضبط شروط الاتصالات البينية لشبكات وخدمات الاتصال عن بعد.

انطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر في نشاطها بداية من 01 جانفي 2003، حيث دخلت عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي: المرونة، الفعالية وجودة الخدمة. ومن هنا كان عليها أن تحقق مستويات عالمية للأداء التقني، الاقتصادي والاجتماعي، من أجل احتلال مكانة ريادية في مجال نشاطها ومحيط التنافسي، إضافة إلى العمل على تطوير بعدها الدولي والمساهمة في ترقية قطاع اتصالات الجزائر¹.

1 - هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009/2008، ص 132

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

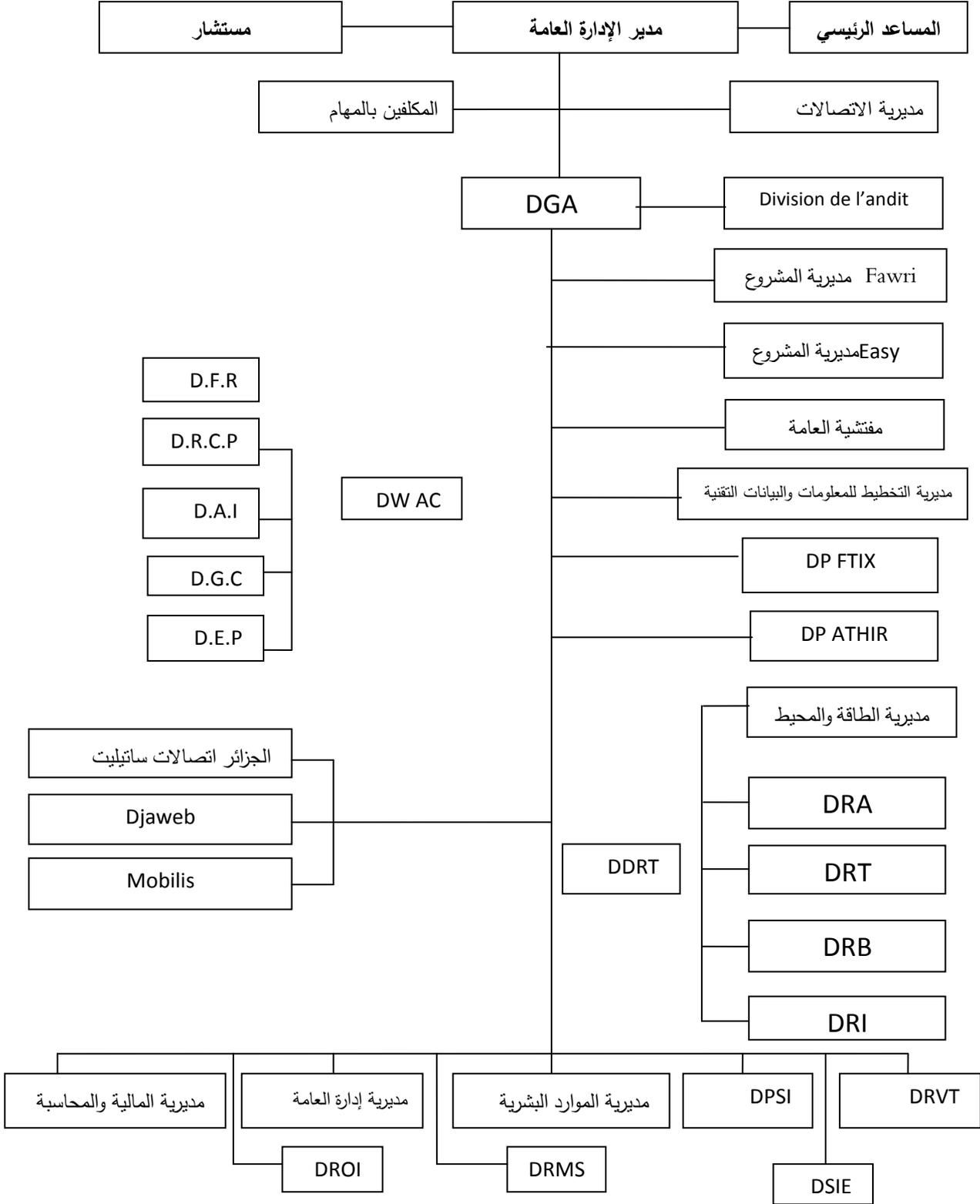
- ❖ تطوير عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول إلى خدمات الاتصال عن بعد لعدد كبير من المستعملين، وبصفة خاصة المناطق الريفية .
- ❖ الرفع من جودة الخدمات المقدمة، والحجم المقدم منها، إضافة إلى رفع تنافسية خدمات الاتصال.
- ❖ تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد تكون ناجعة وموصولة بمختلف طرق المعلومة وهناك أهداف أخرى منها:²
- ❖ المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام والاتصال في الجزائر .
- ❖ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

1 - هلاي وليد، مرجع سابق، ص133

2 - شيخي مختارية، فعالية الاتصال والتسويق في المؤسسة الاقتصادية من خلال انتهاج سياسة الاعلان ، دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص تسويق بنكي، جامعة أبي بكر قايد، تلمسان، ص 107

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



سنتناول ذكر مختصر لمهام بعض المصالح:¹

1. **الرئيس المدير العام PDG** : هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسئول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المتخصصة. ومن مهامه الحفاظ على الحصص السوقية وتطوير التسويق العملي... الخ.
 2. **مديرية التخطيط IDT** : من مهامه التغذية الإعلامية العامة، تطبيق مهام الوكالة عند طلب رئيس المدير العام، التنسيق بين المديرية عبر المعلوماتية.
 3. **المفتشية العامة** : مكلفة بمراقبة قاعدة الأعمال السنوية، تنفيذ المهام المفاجأة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا، تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية.
 4. **مديرية الطاقة والمحيط DEE** : وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط العام.
- المستوى الأول: المديرية العامة والإمدادات: (DGAL)** وهي مقسمة إلى مديريات مركزية والمكونة من : مديرية التخطيط وتنظيم الإعلام، مديرية المالية، مديرية الموارد البشرية، مديرية التسيير التقني،... الخ
- المستوى الثاني: المديرية الإقليمية للاتصالات** بعدد يبلغ ثمانية: وهي مكونة من عدة وحدات عملية للاتصالات، فريق عمل مكون، خمسة مديريات فرعية، مفتشية جهوية.
- المستوى الثالث: الوحدات العملية للاتصالات**: بعدد ثمانية وأربعون أي واحدة في كل ولاية وهي مكونة من مركز عملي، مركز الاتصالات الهاتفية، وكالة تجارية، وكالة تجارية للهاتف، وخدمات أخرى.

1 - شيخي مختارية، مرجع سابق، ص112

المطلب الثاني: تقديم عام عن مؤسسة موبيليس

مؤسسة موبيليس هي فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر وتسمى كذلك المعامل التاريخي وهي أول محول للهاتف النقال في الجزائر، تقدم لزيائنها سلسلة من المنتجات والخدمات.

الفرع الأول: التعريف بمؤسسة موبيليس

تعتبر موبيليس أول متعامل في سوق الهاتف النقال الجزائرية وهي مؤسسة ذات أسهم برأس مال قدرة مائة مليون (100000000 دج) موزعة على 1000 سهم يقدر السهم الواحد ب1000000 دج، وكل الأسهم هي ملك لمؤسسة اتصالات الجزائر، وقد قدر عدد عمالها في 31 جانفي 2005 ب600 عامل، تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت سنة 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية سنة 2004 بالعاصمة. تهتم شركة موبيليس بتقديم تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات الإبداعية لزيائنها من خلال خدمات الدفع ومسبقة الدفع والخدمات المختلطة والرسائل القصيرة.¹

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة موبيليس

أهداف مؤسسة كثيرة موبيليس منها:²

- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى 95% من التراب الوطني.
- الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصص من السوق.
- استعمال مختلف التكنولوجيا الحديثة وتصدر السوق.

1 - بوبعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011 ، ص 148.

2 - كوسة ليلي، واقع وأهمية الاعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة ، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2008/2007، ص179.

➤ تنمية الشبكة التجارية.

➤ إبداع أكثر في الإستراتيجية التجارية وسياسة الاتصال.

وهناك أهداف أخرى منها:¹

- اقتراح عروض بسيطة وواضحة وشفافة بدون مفاجآت.
- التحسين الدائم لمنتجاتها وخدماتها.
- البقاء على إصغاء دائم مع الزبون.

ومن أهدافها أيضا:²

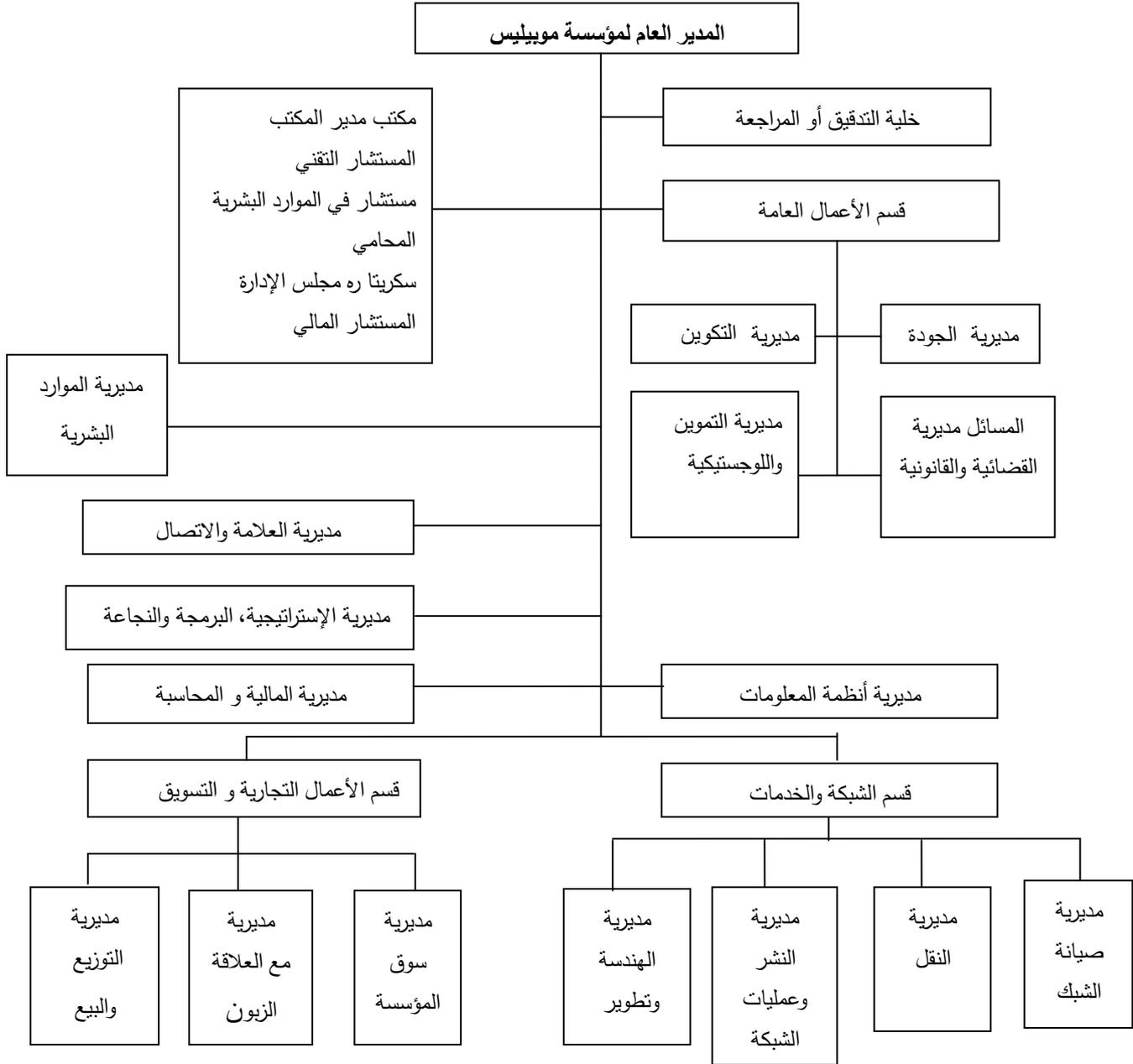
- تقديم أحسن المنتجات.
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم.

1 - بويعة عبد الوهاب، مرجع سابق ، ص 153

2 - www.mobilis.dz

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



يبين الهيكل التنظيمي أسلوب ترتيب العمل وتوزيعه بهدف تحقيق غرض المنظمة ويتضمن ذلك الطريقة التي بها تقسيم الأعمال أفقياً وعمودياً. فإن الهيكل التنظيمي يغطي حاجتين أساسيتين للمنظمة هما:

- الحاجة إلى التخصص في الأداء عن طريق التقييم.
- الحاجة إلى التنسيق بين الأعمال والمهام المختلفة ضمن وحدة كلية.

وفيما يلي نتطرق إلى مهام بعض المديریات الموجودة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

1. مديرية العلامة والاتصال: تعمل على :

- إعداد الإستراتيجية والتعريف بمخطط العمل (العلامة والاتصال)
- تحديد الموازنة السنوية للعلامة والاتصال وضمان المراقبة عليها.
- صياغة الإستراتيجية وخطط العمل الداخلية على مستوى الهيكل التنظيمي ككل.

2. مديرية التوزيع والبيع : تعمل على:

- جمع البيانات المنقولة من طرف المديریات الجهوية والوكالات، لكل عروض الدفع والمسبقة الدفع والتطبيقات الأخرى، كما تشرف الخلية على مبيعات كل جهة ووكالة.
- إرساء إجراءات البيع وتنظيم المعلومة، وتكوين رجال البيع في كل وكالة.
- نقل مختلف الانشغالات والمشاكل للمديریات المعنية.

3. مديرية النشر والشبكة: وتعمل على:

- تسيير فواتير التوصيلات الالكترونية .
- تسيير فواتير عقود الإيجار والمتعلقة بتركيب وإنشاء مواقع GSM.
- التنسيق الوطني بين مختلف خدمات النشر والخدمات التقنية.
- تسيير الأولويات والمساعدات في مختلف جهات الوطن.

المطلب الثالث: نظرة عامة عن مؤسسة ooredoo.

نتناول في هذا المطلب نشأة مؤسسة أوريدو، تعريفها، وأهدافها

الفرع الأول: نشأة مؤسسة Ooredoo

بدأت الوطنية للاتصالات الجزائر، المالكة للعلامة التجارية **Ooredoo** أعمالها في سنة 2004 لتكون مع انطلاقتها ثالث مؤسسة اتصالات جوال بالجمهورية الجزائرية، وتعتبر **Ooredoo** الجزائر إحدى أبرز العلامات التجارية الشهيرة في الجزائر، تقدم **Ooredoo** الجزائر لعملائها قيمة كبيرة من خلال خدمات اتصالات الجوال، وخدمة البيانات والوسائط المتعددة عبر شبكتها التي تغطي كافة أنحاء الجزائر باستخدام تقنية (EDGE). ولتحقيق تواصل أكبر مع عملائها في جميع أرجاء الجزائر أنشأت **Ooredoo** الجزائر شبكة مكاتب مبيعات تنتشر في كافة أقاليم البلاد بسهولة التواصل مع العملاء، حيث بات بمقدورهم الحصول على خدمات ومنتجات **Ooredoo** الجزائر بأسرها وتغطي شبكة التوزيع والمبيعات الخاصة بـ **Ooredoo** أربعة أقاليم في البلاد (الوسط، الجنوب، الشرق والغرب) بفضل جهود ما يزيد عن 50,000 منفذاً شريكاً و 2,000 موزعاً شريكاً إضافة إلى 05 وكلاء توزيع محليين وإقليميين، تواصل **Ooredoo** الجزائر جهودها لتعزيز وتطوير تواصلها مع المجتمع الجزائري.¹

الفرع الثاني: تعريف مؤسسة Ooredoo

Ooredoo مؤسسة اتصالات عالمية رائدة تقوم بتقديم خدمات اتصالات الهاتف النقال والانترنت بالإضافة إلى خدمات مخصصة للشركات، كما تلبي احتياجات العملاء المشتركين فيها وكذلك شركات الأعمال في الأسواق الجديدة. وهي أول متعامل في الهاتف النقال في الجزائر أدخل خدمة الانترنت والرسائل المصورة عن طريق الهاتف النقال، حيث حصلت على الرخصة الثالثة للهاتف النقال بالجزائر في ديسمبر 2003 من خلال الفوز بمناقصة بقيمة 421 مليون دولار أمريكي، وقد وضعت هذه المؤسسة قيد العمل في الجزائر من قبل المنظمة الكويتية الوطنية

للاتصالات بتمويل من United Gulf Bank بموجب عقد لمدة 15 سنة، وقد اعتمدت ooredoo في بداية نشاطها على برنامج استثمار يقدر بقيمة 1 مليار دولار أمريكي على مدى ثلاث سنوات من خلال هذا الاستثمار أصبحت القائد الأول في مجال تكنولوجيا الوسائط المتعددة.¹

الفرع الثالث: أهداف مؤسسة Ooredoo

تسعى Ooredoo مؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية:²

- ❖ إثراء حياة العملاء اليومية ومساعدتهم على تحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم.
- ❖ توفير تجربة عملاء عالمية المستوى من خلال جميع ماتقدمه Ooredoo .
- ❖ التميز في جميع نواحي العمل، ابتداء من العمليات ووصولاً إلى الإستراتيجية.
- ❖ توفير خدمات ومنتجات الاتصالات الجواله والألياف الضوئية والرقمية للعملاء كالأفراد والشركات.
- ❖ دعم إحدى كبريات الشركات الداعمة للرياضة والأعمال الخيرية والبرامج المجتمعية في البلاد.

1 - إيمان ناصح، اتجاهات المستهلك نحو ممارسة الخداع الإعلاني من قبل المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أوريدو ،

مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية والمالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر ، 2014، ص 71

2 - <http://www.ooredoo.com>

المبحث الثاني: الإطار المنهجي والدراسة الميدانية

من أجل استكمال الدراسة النظرية قمنا ببناء استبيان اعتمادا على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، أعد خصيصا لقياس اتجاهات الموظفين، وفق المحاور الرئيسية للدراسة من أجل اختبار إشكالية الدراسة وفرضياتها حول وجود أو عدم وجود علاقة بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية. وسنتناول فيما يلي الإطار المنهجي للدراسة ويتضمن منهج الدراسة وأداة الدراسة بالإضافة إلى الدراسة الميدانية والتي تتضمن الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

نتناول في هذا المطلب منهج الدراسة وأداة الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في وصف السياق النظري وعرض بعض الدراسات السابقة، ونعتمد في الدراسة الميدانية فيما سيأتي على المنهج التحليلي، وبالتالي فإن الملامح الأساسية لمنهج الدراسة تتمثل في جمع كل من المنهج الوصفي والمنهج التحليلي.

الفرع الثاني: أداة الدراسة

نتناول في هذا الفرع كل من ثبات أداة الدراسة، بناء أداة الدراسة، صدق أداة الدراسة واختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

أولا: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ *Alpha de Cronbach* حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

الجدول رقم (01): معاملات ثبات متغيرات الدراسة

مغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات	صدق المحك*
المتغير الأول: حوكمة الشركات	16	0.842	0.917
المتغير الثاني: الميزة التنافسية	16	0.847	0.920
الصدق والثبات العام للاستبيان	32	0.851	0.922

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS0.20

ملاحظة: *يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال إذ بلغ **0.851** ، كما أن معاملات الثبات لم تعجزات الدراسة مقبولة و تراوحت ما بين **0.842** إلى **0.847** ، وهذا يدل على أن لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال صدق المحك الذي بلغ معاملته العام حوالي **92 %** وهو معامل عال في مثل هذه الدراسات.

ثانيا: بناء أداة الدراسة

قهدنا ببناء استبيان اعتمادا على ما ورد في الإطار النظري والدراسات السابقة، أعد خصيصا لقياس اتجاهات الموظفين وفق المحاور الرئيسية للدراسة، إذ قسم هذا الاستبيان إلى قسمين، يتعلق القسم الأول بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويشمل كل من الجنس، العمر، المستوى العلمي، الخبرة. أما القسم الثاني فقد خصص للدراسة وهو مقسم إلى محورين الأول يتعلق حوكمة الشركات والمحور الثاني يتعلق بالميزة التنافسية: (الاستبيان يحتوي على 32 سؤال (الملحق رقم 01)).

• المحور الأول: يقيس هذا المحور اتجاهات الموظفين حول حوكمة الشركات ويتكون من (16) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد كما يلي:

البعد الأول: يقيس هذا البعد اتجاهات الموظفين حول توفير إطار فعال لحوكمة الشركات ويشتمل على (04) عبارات.

البعد الثاني: يقيس هذا البعد اتجاهات الموظفين حول الإفصاح والشفافية في المؤسسة، ويتكون من (04) عبارات.

البعد الثالث: يقيس هذا البعد اتجاهات الموظفين حول دور أصحاب المصالح في المؤسسة ، ويحتوي على (04) عبارات.

البعد الرابع: يقيس هذا البعد اتجاهات الموظفين حول مسؤوليات مجلس الإدارة في المؤسسة ويتكون من (04) عبارات.

■ المحور الثاني: يقيس هذا البعد اتجاهات الموظفين حول الميزة التنافسية في المؤسسة ويتكون من (16) عبارة.

البعد الأول: يقيس هذا البعد اتجاهات الموظفين حول التكلفة في المؤسسة ، ويتكون من (04) عبارات.

البعد الثاني: يقيس هذا البعد اتجاهات الموظفين حول الجودة في المؤسسة ويتكون من (04) عبارات.

الهدد الثالث: يقيس هذا الهدد اتجاهات الموظفين حول التسليم في المؤسسة ويتكون من (04) عبارات.

الهدد الرابع: يقيس هذا الهدد اتجاهات الموظفين حول الإبداع في المؤسسة ويتكون من (04) عبارات.

صمم هذا الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي، إذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية "موافق تماماً"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق"، "غير موافق تماماً" وقد تم إعطاء كل خيار من الخيارات درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: موافق تماماً 5 " درجات"، موافق 4 " درجات"، محايد 3 " درجات"، غير موافق 2 " درجتان"، غير موافق تماماً 1 " درجة واحدة".

ثالثاً: صدق أداة الدراسة

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه، من خلال صدق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط سبيرمان بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للهدد الذي تنتمي إليه العبارة، كما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم (02): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات الهدد الأول والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.764**	01
0.744**	02
0.798**	03
0.837**	04
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

الجدول رقم (03): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات الهدد الثاني والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.56	

0.778**	05
0.743**	06
0.562**	07
0.681**	08
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

الجدول(04): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات الاهد الثالث والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.802**	9
0.822**	10
0.801**	11
0.602**	12
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

الجدول (05): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات الاهد الرابع والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.789**	13
0.801**	14
0.773**	15
0.791**	16
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

الجدول(06): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات الاهد الخامس والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.795**	17
0.843**	18
0.834**	19
0.422*	20
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل *دال عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

الجدول رقم (07): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات العهد السادس والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.723**	21
0.835**	22
0.792**	23
0.824**	24
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

الجدول رقم (08): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات العهد السابع والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.750**	25
0.837**	26
0.808**	27
0.736**	28
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

الجدول رقم (09): معاملات ارتباط سبيرمان بين عبارات العهد الثامن والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.704**	29
0.817**	30
0.852**	31
0.777**	32
**دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة معنويًا عند مستوى من الدلالة يساوي 0.01 فأقل أو مستوى من الدلالة يساوي 0.05 فأقل، مما يدل على اتساق هذه العبارات مع محاورها، وبالتالي التحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة.

رابعًا: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي (*Test de la Normalité*)

لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي نقوم بحساب معاملي *Skewness* و *Kurtosis* كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (10): معاملي *skewness* و *Kurtosis*

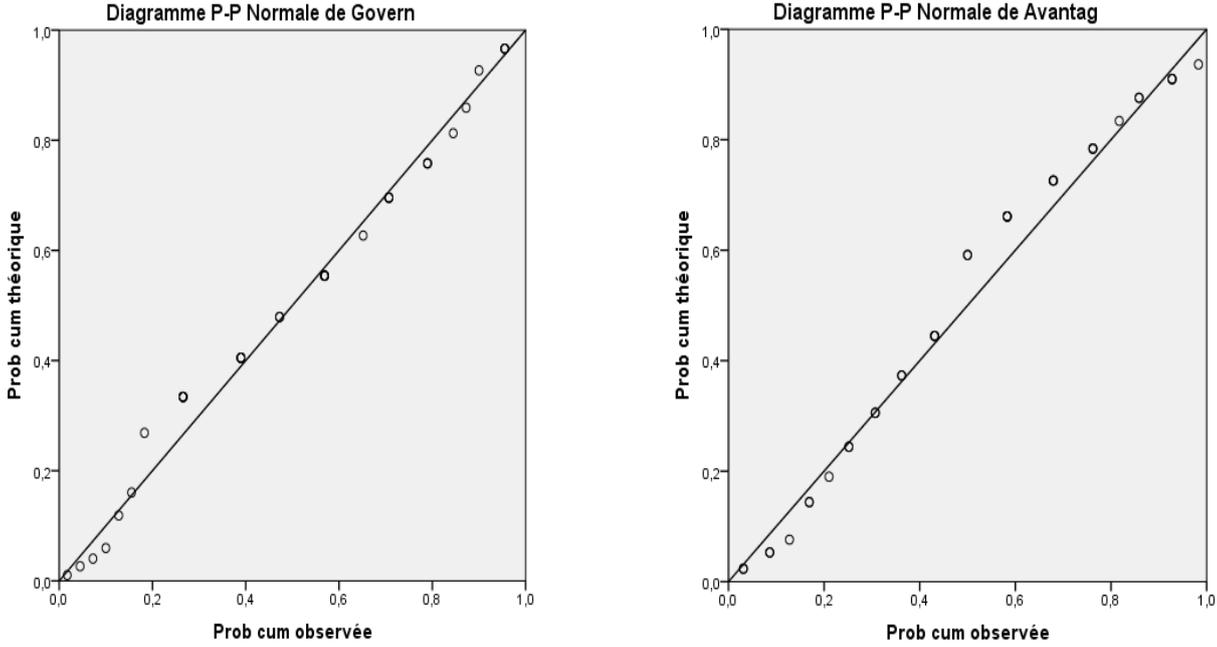
Skewness	Kurtosis	متغيرات الدراسة
-0.215	0.175	حوكمة الشركات
-0.423	- 0.766	الميزة التنافسية
- 0.580	-0.735	توفير إطار فعال لحوكمة الشركات
- 0.916	0.665	الإفصاح والشفافية
0.276	-0.972	دور أصحاب المصالح
- 0.019	- 1.229	مسؤوليات مجلس الإدارة
-0.424	- 0.497	التكلفة

- 0.509	-1.130	الجودة
- 0.398	- 1.106	التسليم
-0.559	-0.697	الإبداع

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

نلاحظ من الجدول أن قيم معامل *skewness* (Asymétrie) تتراوح بين 0.276 و - 0.916 وقيم معامل *kurtosis* (Aplatissement) تتراوح بين 0.175 و -1.229 وحسب توصيات الباحثين يجب أن لا تتجاوز أو تقل قيمة معاملي *skewness* و *kurtosis* قيمتي [1-,1] و [3-,3]، وعليه فتوزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي، ويمكن أن نوضح أن متغيرات الدراسة (حوكمة الشركات والميزة التنافسية) تخضع للتوزيع الطبيعي من خلال الشكل رقم (06) حيث نلاحظ انتشار قيم المتغيرات حول خط مستقيم بعلاقة طردية موجبة.

الشكل رقم (06): منحنيات توضح خضوع حوكمة الشركات والميزة التنافسية للتوزيع الطبيعي



المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

نتناول في هذا المطلب كل من الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

الفرع الأول: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة

حاولنا في هذه الدراسة إجراء مسح شامل لمجتمع ال دراسة والذي يبلغ عدده 31 بالنسبة لمؤسسة موبيليس، و 5 بالنسبة لمؤسسة أوريدو وبالتالي مجتمع الدراسة يتكون من 36 موظف، فيما يتعلق بطريقة سحب العينة فقد اخترنا: "الطرق الغير احتمالية non probabilistes وبالضبط عينة قصدية (عمدية) *l'échantillonnage par convenance* وتعني اختيار الأفراد الذين في متناولنا أولئك الذين قبلوا بالإجابة"¹، وقد تم استرجاع 36 استبيان أي ما نسبته 100% وقد تم توزيع الاستبيان عن طريق العمل الميداني.

الجدول رقم (11): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى

العلمي، الخبرة)

¹ Marie- Laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon ; Alain Jolibert, **Méthodologie de le recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion**, Pearson Education France, Paris, 2008.

المتغير	فئات المتغير	العدد (التكرار)	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	23	63.9%
	أنثى	13	36.1%
العمر	أقل من 30 سنة	11	30.6%
	من 30 إلى 40 سنة	22	61.1%
	من 40 إلى 50 سنة	2	5.6%
	من 50 فما فوق	1	2.6%
المستوى العلمي	ثانوي	5	13.9%
	جامعي	29	80.6%
	دراسات عليا	2	5.6%
الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	27.8%
	من 5 إلى 10 سنوات	14	38.9%
	من 10 إلى 15 سنة	12	33.3%
	من 15 سنة فأكثر	0	0

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن:

- أغلبية مجتمع الدراسة من الذكور، حيث بلغ عددهم (23) بنسبة بلغت (63.9%)، في حين بلغ عدد الإناث (13)، بنسبة بلغت (36.1%).
- إن فئة العمر التي تتراوح بين "30 و"40 سنة بلغت نسبتها 61.1% وبلغت نسبة فئة العمر "أقل من 30 سنة" 30.6% وهذا يدل على أن مجتمع الموظفين في المؤسسة هو مجتمع شاب، في حين جاءت الفئة (بين 40 و 50 سنة) في الترتيب الثالث وبلغت % 5.6 بالإضافة إلى وجود من هم أكثر من 50 سنة بنسبة 2.6%.
- يلاحظ أيضا أن نسبة المستوى العلمي الجامعي تمثل أعلى نسبة وبلغت (80.6%) أما فئة الثانوي فكانت نسبتها (13.9%)؛ ونسبة الدراسات العليا 5.6%.

- وفيما يخص الخبرة فتظهر أن نسبة 38% من الموظفين من فئة 5 إلى 10 سنوات، أما نسبة 33.3% من الموظفين فيمثلون فئة من 10 إلى 15 سنة، ونسبة 27.8% لأقل من 5 سنوات. وبالتالي نلاحظ أن محل الدراسة يمتلك رصيد من الكفاءات الشابة التي تتمتع بخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات (38%) وأغلبهم من خريجي الجامعة بنسبة (80.6%)، مما يدل على امتلاك المؤسستين لقدرات شابة تمثل ورقة رابحة في حوكمة الشركات والميزة التنافسية.

الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

- للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 20)، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:
1. تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة.
 2. تم استعمال معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاوَر الدراسة.
 3. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (*Alpha de Cronbach*) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
 4. تم استعمال معاملي Kurtosis و skewness لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.
 5. حساب كل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري كمقاييس النزعة المركزية، من أجل وصف بعض متغيرات الدراسة.
 6. تم استعمال معامل R square لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة وأبعادها، *Annova* لمعرفة مدى صلاحية النموذج.
 7. لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة.
 8. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون أيضا لمعرفة مدى وجود أية علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، ونتطرق في اختبار

فرضيات الدراسة إلى كل من اختبار فرضيات الدراسة بمعامل بيرسون واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

المطلب الأول: اختبار مدى صلاحية النموذج واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة بمعامل R square
الفرع الأول: اختبار مدى صلاحية النموذج

تم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار Anova للتأكد من صلاحية النموذج، ومن أجل اختبار الفرضية الصفرية الرئيسية : H_0 لا يوجد علاقة بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية، وتبين نتائج الجدول أدناه ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الصفرية الرئيسية حيث بلغت قيمة D (2.876) بقيمة احتمالية 0.039 وهي أقل من $\alpha = 0.05$.

جدول رقم(12): نتائج تحليل التباين للانحدار Anova للتأكد من صلاحية النموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	D(F)	مستوى الدلالة
الانحدار	1.083	4	0.271	2.876	0.039 ^b
الخطأ	2.920	31	0.094	-	-
المجموع	4.003	35	-	-	-

b القيم التابعة (الثوابت): (توفير إطار فعال لحوكمة الشركات، الإفصاح والشفافية، دور أصحاب المصالح، مسؤوليات مجلس الإدارة)
المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

الفرع الثاني : اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة R square

نلاحظ أن $R\ square = 0.271$ معناه أن المتغير المستقل (حوكمة الشركات) يفسر التغير في المتغير التابع (الميزة التنافسية) بنسبة 27.1%.
وعليه تبين النتائج أن حوكمة الشركات له أثر ايجابي على الميزة التنافسية في محل الدراسة .

جول رقم (13): جدول تحليل الأثر R square

النموذج	معامل التحديد R deux	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري	a القيم
المستقلة (توفير إطار	1	0.271	0.177	0.30688

الوثابت):
فعال لحوكمة الشركات، الإفصاح والشفافية، دور أصحاب المصالح، مسؤوليات مجلس الإدارة)
المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

تبين النتائج أيضا أنه لتوفير إطار فعال لحوكمة الشركات له أثر إيجابي على الميزة التنافسية عند $Bêta (0.137)$ ، $t (0.260)$ ، وكذلك الإفصاح والشفافية له أثر سلبي على الميزة التنافسية عند $Bêta (-0.247)$ ، $t (-1.304)$ ، أما دور أصحاب المصالح له أثر سلبي على الميزة التنافسية عند $Bêta (-0.092)$ ، $t (-0.496)$ ومسؤوليات مجلس الإدارة له أثر إيجابي على الميزة التنافسية عند $Bêta (0.140)$ ، $t (3.166)$ ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم (14): اختبار معنوية معالم النموذج

النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	t	مستوى الدلالة α
الثوابت	3.466	0.699	-	4.954	0.000
توفير إطار فعال لحوكمة الشركات	0.027	0.130	0.137	0.206	0.838
الإفصاح والشفافية	-0.167	0.128	-0.247	-1.304	0.202
دور اصحاب المصالح	-0.075	0.151	-0.092	-0.496	0.623
مسؤوليات مجلس الإدارة	0.445	0.140	0.140	3.166	0.003

a المتغير التابع (الميزة التنافسية)
المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات

في ما يأتي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وسيتم حساب قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن درج المقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها على أساس مقياس ليكرت (Likert) يتضمن خمسة مستويات، أدناها (1) وأعلىها (5)، وسيتم التعامل معها لتفسير البيانات وفقا لما يأتي:

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	الدرجة
1.79-1	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2	المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	درجة الموافقة

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكرت الخماسي، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في التدرج الخماسي وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة.

الفرع الأول: الإجابة على التساؤلات

تتم الإجابة على التساؤلات والتي تتعلق بالمتغير الأول وهو حوكمة الشركات، والثاني وهو الميزة التنافسية.

أولا: الإجابة عن أسئلة المتغير الأول حوكمة الشركات

1- الإجابة عن أسئلة البعد الأول توفير إطار فعال لحوكمة الشركات

جدول رقم (15): يوضح الإجابة عن سؤال البعد الأول (توفير إطار فعال لحوكمة الشركات).

الرقم	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
1	التكرار	25	10	0	1	0	4.638	0.639	موافق
	%	%69.4	27.6%	0	%2.8	0			

موافق	0.506	4.472	0	0	0	19	17	التكرار	2
تماما			0	0	0	52.8%	47.2%	%	
موافق	0.609	4.500	0	0	2	14	20	التكرار	3
تماما			0	0	5.6%	38.9%	55.6%	%	
موافق	0.691	4.416	0	0	4	13	19	التكرار	4
تماما			0	0	11.1%	36.1	52.8%	%	
موافق	0.4724	4.5069	البعد الأول						
تماما									

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام يوافقون على العبارات التي تقيس توفير إطار فعال لحوكمة الشركات من طرف المؤسستين، حيث بلغ المتوسط المرجح (4.50) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى لسلم ليكرت أكبر من (4.2 إلى 5) والتي تشير إلى أن المؤسستين تعملان على توفير إطار فعال للحوكمة، كما أجاب الموظفين بالموافقة فيما يتعلق بدراية الموظفين بالأحكام والقوانين الخاصة بالحوكمة، بالإضافة إلى موافقتهم فيما يتعلق بوجود نظام مكتوب للرقابة الداخلية في المؤسسة، ومنهم من أجاب الحياد فيما يخص فصل الملكية عن الإدارة وذلك بنسبة 11.1%.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.47 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الموظفين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة.

الإجابة عن أسئلة البعد الثاني الإفصاح والشفافية

جدول رقم (16): يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الثاني (الإفصاح والشفافية).

الرقم	التكرار	موافق تماما	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
			موافق	محايد	غير موافق			
5	التكرار	21	12	3	0	4.500	0.654	موافق
	%	58.3%	33.3%	8.3%	0			تماما
6	التكرار	19	11	6	0	4.3611	0.761	موافق
	%	52.8%	30.6%	16.7%	0			تماما

7	التكرار	16	15	5	0	0	4.3056	0.709	موافق
	%	44.4%	41.7%	13.9%	0	0			تماما
8	التكرار	12	21	3	0	0	4.2500	0.603	موافق
	%	33.3%	58.3%	8.3%	0	0			تماما
البعد الثاني									
							4.3542	0.4977	موافق
									تماما

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام موافقون على العبارات التي تقيس الإفصاح والشفافية من طرف المؤسستين، حيث بلغ المتوسط المرجح (4.35) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى لسلم ليكرت أكبر من (4.2 إلى 5) والتي تشير إلى أن المؤسستين تعملان على تحقيق الإفصاح والشفافية. كما أجاب الموظفين بالحياد على بعض العبارات فيما يتعلق بنشر الإدارة لتقارير إدارية عن الوضعية المالية للمؤسسة بنسبة 13.9% ، وكذلك عن إفصاحها عن المعلومات الهامة والجوهرية عن الأهداف والنتائج بنسبة 16.7% . بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.49 أقل من الواحد مما يدل على تركيز إجابات الموظفين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة.

الإجابة عن أسئلة البعد الثالث دور أصحاب المصالح

جدول رقم (17): يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الثالث (دور أصحاب المصالح).

الرقم	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
9	التكرار	14	22	0	0	0	4.388	0.494	موافق
	%	38.9%	61.1%	0	0	0			تماما
10	التكرار	13	20	2	1	0	4.2500	0.694	موافق
	%	36.1%	55.6%	5.6%	2.8%	0			تماما
11	التكرار	11	24	1	0	0	4.2778	0.5133	موافق
	%	30.6%	66.7%	2.8%	0	0			تماما
12	التكرار	13	23	0	0	0	4.3611	0.4874	موافق
	%	36.1%	63.9%	0	0	0			تماما
البعد الثالث									
							4.3194	0.4166	وافق
									تماما

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام موافقون على العبارات التي تقيس دور أصحاب المصالح في المؤسستين حيث بلغ المتوسط المرجح (4.31) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى لسلم ليكرت أكبر من (4.2 إلى 5) والتي تشير إلى أن المؤسستين تعملان على حماية أصحاب المصالح ، باعتبار أن بعض الموظفين أجابوا بالحياد فيما يتعلق بتسهيل التعامل مع أصحاب المصالح وبعضهم أجاب بعدم الموافقة بنسبة 2.8% على تجنب المؤسسة إلحاق الضرر بأصحاب المصالح نتيجة تعرضها للمخاطر.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.41 أقل من الواحد مما يدل على تقارب إجابات الموظفين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة.

الإجابة عن أسئلة البعد الرابع مسؤوليات مجلس الإدارة

جدول رقم (18): يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الرابع (مسؤوليات مجلس الإدارة).

الرقم	التكرار	موافق تماما	درجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
			موافق	محايد	غير موافق			
13	التكرار	14	19	3	0	4.3056	0.6242	موافق تماما
	%	38.9%	52.8%	8.3%	0			
14	التكرار	15	19	3	0	4.333	0.632	موافق تماما
	%	41.7%	52.8%	8.3%	0			
15	التكرار	14	22	0	0	4.3889	0.49441	موافق تماما
	%	38.9%	61.1%	0	0			
16	التكرار	20	15	1	0	4.5278	0.5599	موافق تماما
	%	55.6%	41.7%	2.8%	0			
			البعد الرابع			4.3889	0.4529	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام أجابوا بالموافقة على العبارات التي تقيس مسؤوليات مجلس الإدارة من طرف المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط المرجح (4.38) من (05) وهو

متوسط يقع ضمن الفئة الأولى لسلم ليكرت أكبر من (4.2 إلى 5) والتي تشير إلى أن المؤسستين تعملان على تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة، كما أن الموظفين أجابوا بللحياد حول التزام مجلس الإدارة بتقييم ومراجعة خطط واستراتيجيات المؤسسة، والتزامه بالقوانين والأنظمة داخل المؤسسة ومتابعة ومراقبة أداء المسيرين.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.45 أقل من الواحد مما يدل على تقارب إجابات الموظفين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة.

ثانياً: الإجابة على أسئلة المتغير الثاني الميزة التنافسية

1- الإجابة عن أسئلة البعد الأول (التكلفة)

جدول رقم (19): يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الأول (التكلفة):

الرقم	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
17	التكرار	4.500	19	16	1	0	0	0.5606	موافق تماماً
	%		52.8%	44.4%	2.8%	0	0		
18	التكرار	4.3333	15	18	3	0	0	0.6324	موافق تماماً
	%		41.7%	50%	8.3%	0	0		
19	التكرار	4.3611	14	21	1	0	0	0.5426	موافق تماماً
	%		38.9%	58.3%	2.8%	0	0		
20	التكرار	4.4444	21	12	2	1	0	0.8432	موافق تماماً
	%		58.3%	33.3%	5.6%	2.8%	0		
		4.4097	البعد الأول					0.4596	موافق تماماً

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام أجابوا بالموافقة على العبارات التي تقيس التكلفة من طرف المؤسسة ، حيث بلغ المتوسط المرجح(4.40) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى لسلم ليكرت أكبر من (4.2 إلى 5) والتي تشير إلى أن المؤسستين تعملان على

تخفيض تكلفتها، كما أجاب بعض الموظفين بللحياد حول جميع العبارات ما عدا الإجابة بعدم الموافقة بنسبة 2.8% حول انخفاض التكاليف الإدارية في المؤسسة مقارنة مع منافسيها .

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.4596 أقل من الواحد مما يدل على تقارب إجابات الموظفين وتشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة.

2 الإجابة عن أسئلة البعد الثاني (الجودة)

جدول رقم (20): يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الثاني (الجودة)

الرقم	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	%
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
21	موافق تماما	0.4941	4.611	0	0	0	14	22	التكرار
				0	0	0	38.9%	61.1%	%
22	موافق تماما	0.5601	4.5000	0	0	1	16	19	التكرار
				0	0	2.8%	44.4%	52.8%	%
23	موافق تماما	0.5542	4.5833	0	0	1	13	22	التكرار
				0	0	2.8%	36.1%	61.1%	%
24	موافق تماما	0.5417	4.6111	0	0	1	12	23	التكرار
				0	0	2.8%	33.3%	63.9%	%
موافق تماما	0.42603	4.4764	البعد الثاني						

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام أجابوا بالموافقة على العبارات التي تقيس الجودة من طرف المؤسستين، حيث بلغ المتوسط المرجح(4.47) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى لسلم ليكرت أكبر من (4.2 إلى 5) والتي تشير إلى أن المؤسستين تعملان على تحقيق جودة منتجاتها، وأن بعض الموظفين أجابوا بللحياد حول تقديم المؤسسة لخدمات

ذات جودة عالية مقارنة مع منافسيها وكذلك توفرها على وحدة متخصصة لرقابة المنتجات وسعيها لتلبية حاجات الزبائن وذلك بنسبة 2.8%.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.426 أقل من الواحد مما يدل على تقارب إجابات الموظفين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة.

3 الإجابة عن أسئلة البعد الثالث (التسليم)

جدول رقم (21): يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الثالث (التسليم)

الرقم	درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار	%	
			غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق			
25	موافق	4.6667	0	0	0	12	24	التكرار	
	تماما		0	0	0	33.3%	%66.7	%	
26	موافق	4.3889	0	0	3	16	17	التكرار	
	تماما		0	0	8.3%	44.4%	47.2%	%	
27	موافق	4.4444	0	0	2	16	18	التكرار	
	تماما		0	0	5.6%	44.4%	50%	%	
28	موافق	4.3611	0	0	4	15	17	التكرار	
	تماما		0	0	11.1%	41.7%	47.2%	%	
موافق	0.4673	4.4653	البعد الثالث						
تماما									

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام أجابوا بالموافقة على العبارات التي تقيس التسليم من طرف المؤسستين ، حيث بلغ المتوسط المرجح (4.46) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى لسلم ليكرت أكبر من (4.2 إلى 5) والتي تشير إلى أن المؤسستين تعملان على توفير التسليم للزبائن كما أن بعض بالموظفين أجابوا بالحياد حول تميز المؤسسة بالتسليم السريع للمنتجات أفضل من منافسيها وأخذ المؤسسة المواعيد بعين الاعتبار الملائمة للزبائن عند التسليم، ووصول المنتجات للزبائن بالمواصفات المتفق عليها.

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.467 أقل من الواحد مما يدل على تقارب إجابات الموظفين و عدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة.

4 الإجابة عن أسئلة البعد الرابع (الإبداع)

جدول رقم (22): يوضح الإجابة عن أسئلة البعد الرابع (الإبداع)

الرقم	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار	%
				موافق تماما	غير موافق	محايد		
29	موافق	4.5000	4.4722	0	0	2	15	19
	تماما			0	0	5.6%	41.7%	52.8%
30	موافق	0.6546	4.5000	0	0	3	12	21
	تماما			0	0	8.3%	33.3%	58.3%
31	موافق	0.6068	4.444	0	0	2	16	18
	تماما			0	0	5.6%	44.4%	50%
32	موافق	0.6963	4.5278	0	1	1	12	22
	تماما			0	2.8%	2.8%	33.3%	61.1%
البعد الرابع	موافق	0.49861	4.4861	/	/	/	/	/
	تماما			/	/	/	/	/

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام أجابوا بالموافقة على العبارات التي تقيس الإبداع من طرف المؤسستين ، حيث بلغ المتوسط المرجح(4.48) من (05) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الأولى لسلم ليكرت أكبر من (4.2 إلى 5) والتي تشير إلى أن المؤسستين تعملان تحقيق الإبداع في إنتاجها، كما أن بعض الموظفين أجابوا بالحياد على جميع العبارات التي تقيس الإبداع، وإجابة بعضهم بعدم الموافقة بنسبة 2.8% حول إطلاق المؤسسة لمنتجات جديدة بشكل دوري .

بالنسبة للانحراف المعياري فهو يعبر على تشتت البيانات حول الوسط الحسابي وهنا نجد أن قيمته تساوي 0.49 أقل من الواحد مما يدل على تقارب إجابات الموظفين وعدم تشتتها مما يدل أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة.

الفرع الثاني: اختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة

من أجل اختبار مستوى متغيرات الدراسة (حوكمة الشركات، توفير إطار فعال لحوكمة الشركات، الإفصاح والشفافية، دور أصحاب المصالح، مسؤوليات مجلس الإدارة، الميزة التنافسية، التكلفة، الجودة، التسليم، الإبداع) الموجود في محل الدراسة نستعمل المتوسط الحسابي، من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن متغيرات الدراسة لا تختلف عن بعضها البعض في مقياس ليكرت حيث أن توفير إطار فعال للحوكمة والإفصاح والشفافية بمتوسطين مرجحين (4.506)، (4.354) على التوالي واللذان ينتميان إلى الفئة الأولى لسلم ليكرت أكبر من (4.2 إلى 5) والتي تشير أن الموظفين بشكل عام يوافقون على أن هناك إطار فعال للحوكمة في المؤسسة ويوافقون على أنهم يؤدون عملهم بكل إفصاح وشفافية.

أما فيما يتعلق بدور أصحاب المصالح ومسؤوليات مجلس الإدارة فهو بمتوسط مرجح يبلغ (4.319) و(4.388) على التوالي والذي يقع ضمن الفئة الأولى لسلم ليكرت أكبر من (4.2 إلى 5) والتي تعني أن الموظفين يوافقون على حماية حقوق أصحاب المصالح وقيام مجلس الإدارة بكل مسؤولياته.

التكلفة فهي يقع ضمن الفئة الأولى لسلم ليكرت أكبر من (4.5 إلى 5) بمتوسط مرجح يبلغ (4.409) أي موافقة الموظفين فيما يخص تكاليف داخل المؤسسة، كما أنهم موافقين أيضا فيما يتعلق بجودة المنتجات حيث يبلغ متوسط المرجح للجودة (4.576)، وكذلك موافقة الموظفين فيما يخص العبارات التي تخص التسليم بمتوسط (4.465)، وأخيرا الإبداع بمتوسط مرجح يصل إلى (4.846) والذي يقع ضمن الفئة الأولى لسلم ليكرت (4.2 إلى 5).

جدول رقم (23): جدول اختبار اتجاهات عينة الدراسة

المتغيرات	المتوسط Mean
حوكمة الشركات	4.3924
توفير إطار فعال لحوكمة الشركات	4.5069

4.3542	الافصاح والشفافية
4.3134	دور اصحاب المصالح
4.3889	مسؤوليات مجلس الإدارة
4.4844	الميزة التنافسية
4.4097	التكلفة
4.5764	الجودة
4.6453	التسليم
4.4861	الإبداع

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

الفرع الثالث: اختبار الارتباط بين متغيرات الدراسة بمعامل بيرسون Pearson

من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتي تتمحور حول العلاقة ما بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية نستعمل معامل بيرسون، حيث نجد مايلي:

- يبين الجدول رقم (24) نتائج ارتباط أبعاد عملي حوكمة الشركات بالميزة التنافسية فقد تبين أنه لا توجد علاقة بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية حيث بلغ معامل ارتباط (0.188)، وأن كل أبعاد حوكمة الشركات لا ترتبط مع الميزة التنافسية حيث معامل الارتباط بين الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية بلغ (0.040 -) و بين توفير اطار فعال للحوكمة والميزة التنافسية عند معامل ارتباط (0.013 -) وكما لا توجد علاقة بين دور أصحاب المصالح والميزة التنافسية ويقدر معامل الارتباط ب (0.160) إلا أنه توجد علاقة بين مسؤوليات مجلس الإدارة والميزة التنافسية وتصل (0.463) وذلك عند مستوى $\alpha = 0.01$.
- وكذلك يبين الجدول رقم (25) نتائج ارتباط أبعاد الميزة التنافسية بحوكمة الشركات فقد تبين أنه لا توجد علاقة بين الميزة التنافسية وحوكمة الشركات عند معامل ارتباط (0.188)، وأن كل أبعاد الميزة التنافسية لا ترتبط مع حوكمة الشركات حيث كان معامل الارتباط بين الجودة وحوكمة الشركات والتي تبلغ (0.296) و العلاقة بين التكلفة وحوكمة الشركات عند معامل

ارتباط (0.036) و لا توجد أيضا علاقة بين التسليم وحوكمة الشركات وتقدر (0.130) وكذلك لا توجد علاقة بين الإبداع وحوكمة الشركات وتصل (0.771).

جدول رقم (24): نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد حوكمة الشركات و الميزة التنافسية

الميزة التنافسية	الارتباط / الدلالة	أبعاد حوكمة الشركات
0.188	الارتباط	حوكمة الشركات
0.272	الدلالة	
-0.013	الارتباط	توفير إطار فعال لحوكمة الشركات
0.939	الدلالة	
- 0.040	الارتباط	الإفصاح والشفافية
0.815	الدلالة	
0.160	الارتباط	دور أصحاب المصالح
0.351	الدلالة	
0.463**	الارتباط	مسؤوليات مجلس الإدارة
0.004	الدلالة	

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

** ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0.01)$

* ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$

جدول رقم (25): نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد الميزة التنافسية وحوكمة الشركات

أبعاد الميزة التنافسية	الارتباط / الدلالة	حوكمة الشركات
الميزة التنافسية	الارتباط	0.188
	الدلالة	0.272
التكلفة	الارتباط	-0.036
	الدلالة	0.834
الجودة	الارتباط	0.296
	الدلالة	0.079
التسليم	الارتباط	0.130
	الدلالة	0.448
الإبداع	الارتباط	0.171
	الدلالة	0.320

المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات SPSS 0.20

** ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0.01)$

* ذات دلالة عند مستوى $(\alpha = 0.05)$

- ومنه نقبل كل الفرضيات الصفرية (H_0) ونرفض الفرضيات البديلة (H_1) ماعدا الفرضية الرابعة نرفضها كما يلي:
- (H_0) الفرضية الرئيسية لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية.
 - (H_1) الفرضية البديلة الرئيسية توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية.
 - (H_0) الفرضية الفرعية الأولى لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفير اطار فعال للحوكمة والميزة التنافسية.
 - (H_1) الفرضية الفرعية البديلة الأولى توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين توفير اطار فعال للحوكمة والميزة التنافسية.
 - (H_0) الفرضية الفرعية الثانية لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية.
 - (H_1) الفرضية الفرعية البديلة الثانية توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية.
 - (H_0) الفرضية الفرعية الثالثة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دور أصحاب المصالح والميزة التنافسية.
 - (H_1) الفرضية الفرعية البديلة الثالثة توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين دور أصحاب المصالح والميزة التنافسية.
 - (H_0) الفرضية الفرعية الرابعة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مسؤوليات مجلس الإدارة والميزة التنافسية.

- (H₁) الفرضية الفرعية البديلة الرابعة توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مسؤوليات مجلس الإدارة والميزة التنافسية.
- (H₀) الفرضية الفرعية الخامسة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التكلفة وحوكمة الشركات
- (H₁) الفرضية الفرعية البديلة الخامسة توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التكلفة وحوكمة الشركات.
- (H₀) الفرضية الفرعية السادسة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الجودة وحوكمة الشركات
- (H₁) الفرضية الفرعية البديلة السادسة توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الجودة وحوكمة الشركات.
- (H₀) الفرضية الفرعية السابعة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التسليم وحوكمة الشركات.
- (H₁) الفرضية الفرعية البديلة السابعة توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التسليم وحوكمة الشركات.
- (H₀) الفرضية الفرعية الثامنة لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإبداع وحوكمة الشركات.
- (H₁) الفرضية الفرعية البديلة الثامنة توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الإبداع وحوكمة الشركات.

المطلب الثالث: نتائج واقتراحات الدراسة الميدانية

نتطرق في هذا المطلب إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية والاقتراحات المقدمة.

الفرع الأول: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال عرض وتحليل الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، يمكن التوصل إلى الاستنتاجات الآتية:

1. لا توجد علاقة بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط (0.188)؛ كما لا توجد أيضا علاقة بين أبعاد حوكمة الشركات والميزة التنافسية، ما عدا بين مسؤوليات مجلس الإدارة والميزة التنافسية.
2. ونلاحظ أيضا أنه لا توجد علاقة بين أبعاد حوكمة الشركات والميزة التنافسية حيث بلغ معامل الارتباط بين الإفصاح والشفافية والميزة التنافسية (-0.040)، وبين دور أصحاب المصالح والميزة

- التنافسية (0.160)، وبين توفير إطار فعال للحوكمة والميزة التنافسية (-0.013)، إلا أنه توجد علاقة بين مسؤوليات مجلس الإدارة والميزة التنافسية بمعامل ارتباط يقدر ب(0.463**).
3. وجود جودة في المؤسستين محل الدراسة، ومن أبرز مظاهر الجودة في المنتجات تقديم المؤسسة لمنتجاتها بجودة عالية مقارنة مع منافسيها وبين الموظفين موافقتهم بنسبة 63.9%، كذلك تظهر موافقتهم على سعي المؤسسة إلى تلبية حاجات الزبائن وذلك بنسبة 52.5%.
4. الموظفون بشكل عام موافقين على العبارات التي تقيس مبادئ حوكمة الشركات في المؤسستين حيث بلغ المتوسط الحسابي لأبعاد حوكمة الشركات (توفير إطار فعال للحوكمة، الإفصاح والشفافية، دور أصحاب المصالح، ومسؤوليات مجلس الإدارة) على التوالي (4.31، 4.35، 4.5، 4.38) وهي تقع ضمن الفئة الأولى لسلم ليكارت (4.2-5).
5. من خلال اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة **R square** نجد قيمته تساوي 0.271 أي نسبة 27.1% وبالتالي نستنتج أن حوكمة الشركات تؤثر بشكل إيجابي على الميزة التنافسية.
6. من خلال اختبار مدى صلاحية النموذج **Annova** نجد أن النموذج صالح للاختبار حيث بلغ مستوى الدلالة 0.039 وهي أقل من 0.05.
7. الموظفون بشكل عام راضون عن أداء مؤسستهم ويظهر ذلك من خلال درجة الموافقة الكلية لكل الأبعاد سواء أبعاد حوكمة الشركات أو أبعاد الميزة التنافسية.

الفرع الثاني: اقتراحات الدراسة الميدانية

ويمكن تلخيص اقتراحات الدراسة في مجموعة من النقاط وهي:

1. على المؤسستين العمل على إرساء مبادئ حوكمة الشركات كقاعدة أساسية داخل المؤسسة .
2. على المؤسستين تشجيع الإفصاح والشفافية في العمل.
3. على المؤسستين احترام أصحاب المصالح (موردين، عملاء،...) من أجل كسب ثقتهم وبالتالي زيادة نشاطها واستمرارها.
4. على المؤسستين السهر على قيام مجلس الإدارة بكل مسؤولياته من أجل ضمان الاستقرار والنزاهة في العمل.
5. على المؤسستين العمل على تشجيع التعلم المستمر وزيادة الخبرة وإيجاد السبل لتكامل المعارف والخبرات السابقة مع المعارف الجديدة.

6. على المؤسستين تخفيض تكاليف إنتاجها وتحسين جودة منتجاتها من أجل تحقيق التوازن في ميزانيتها وفي نفس الوقت إرضاء زبائنها .
7. على المؤسستين تلبية طلبات الزبائن في الوقت المحدد وبكل المواصفات وبتقنيات جيدة من أجل كسب ثقة الزبائن.

خلاصة الفصل:

من خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية والتي تمت في مؤسستي موبيليس وأوريدو للهاتف النقال، وبعد المعالجة والتحليل لهذه النتائج توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية، كما لا توجد علاقة بين أبعاد حوكمة الشركات والميزة التنافسية، إلا بين البعد الرابع مسؤوليات مجلس الإدارة والميزة التنافسية، كذلك لا توجد علاقة بين أبعاد الميزة التنافسية وحوكمة الشركات. وعليه بغية تحقيق ميزة تنافسية في المؤسستين لابد من إتباع مبادئ حوكمة الشركات، ترشيد الإنفاق، تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وتحقيق رضا الزبائن.

خاتمة

قائمة المراجع

الخاتمة

تناولت هذه الدراسة دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية، وعليه فقد تم تقديم الدراسة وتأطيرها النظري لكلا المتغيرين المستقل والتابع والمتمثلين في حوكمة الشركات والميزة التنافسية على الترتيب. حيث نستنتج أن حوكمة الشركات أصبحت من بين المواضيع المهمة المطروحة على صعيد اقتصاديات دول العالم، كما تشكل عنصرا هاما لتعزيز الإصلاح الاقتصادي والتنظيمي في ظل العولمة وانفتاح اقتصاديات الدول على بعضها البعض والمنافسة الشديدة. والميزة التنافسية هي القيمة التي تخلقها المؤسسة للزبون والتي تؤثر بها على سلم تفضيلاته، والتي ترتبط قوتها بقدرة المنافسين على تقليد هذه القيمة.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسستي موبيليس وأوريدو باعتبارهما مؤسستين اقتصاديتين منافستين لبعضهما البعض.

وقد توصلت الدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسية ورفض الفرضية البديلة حيث تبين أنه لا توجد علاقة ارتباط بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية حسب وجهة نظر عينة الدراسة، وتوصلت الدراسة أيضا إلى قبول جميع الفرضيات الصفرية ورفض الفرضيات البديلة، ما عدا الفرضية الرابعة فقد تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة الرابعة حيث أبرزت وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مسؤوليات مجلس الإدارة والميزة التنافسية .

نتائج الدراسة

سبق وأن تكلمنا عن نتائج الدراسة في الدراسة الميدانية ومن أهمها:

- عدم وجود علاقة بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية.
- موافقة الموظفين على كل العبارات التي تقيس حوكمة الشركات والميزة التنافسية.
- تؤثر حوكمة الشركات بشكل إيجابي على الميزة التنافسية.

الخاتمة

اقتراحات الدراسة

- تشجيع العمل بمبادئ حوكمة الشركات من أجل تنظيم العمل وتحسين الأداء.
- العمل بأبعاد الميزة التنافسية من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.
- توعية الموظفين بأهمية رفع مستوى العمل داخل المؤسسة وذلك بالتنقيد والالتزام بكل ما تنص عليه حوكمة الشركات.

اتجاهات الدراسة المستقبلية:

- دور حوكمة الشركات في تحقيق المسؤولية الاجتماعية.
- أثر المسؤولية الاجتماعية على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية.
- دور الجودة في تحقيق التميز للمؤسسة الاقتصادية.
- دور مبادئ حوكمة الشركات في تحقيق الإبداع في المؤسسة.

الكتب:

- 1 حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ، الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 2 خالد حسين سعيد العسيري، إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، السعودية.
- 3 طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، 2007.
- 4 طارق نوير، الحوكمة والمعلوماتية في الدول العربية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
- 5 عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007/2006.
- 6 عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007.
- 7 عز الدين علي سويسي، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الأردن، 2014.
- 8 علي أحمد زين، محمد حسني عبد الجليل الصبيحي، مبادئ وممارسات حوكمة الشركات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2009.
- 9 محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005.
- 10 محمد الشريف بن زاوي، حوكمة الشركات والهندسة المالية ، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الجزائر، 2016.
- 11 محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية ، الطبعة الثانية، 2009.
- 12 محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 13 مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية، دار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011.

قائمة المراجع

- 14 مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات ، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2012 .
- 15 تيميل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، لبنان، 1996.
- المذكرات:**
- 16 إيمان ناصح، اتجاهات المستهلك نحو ممارسة الخداع الإعلاني من قبل المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أوريدو ، مذكرة ماجستير (غير منشورة) في العلوم التجارية والمالية، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2014.
- 17 جعيسي سامية، فعالية المورد البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة معالجة وتكييف التمور ببيسكوفوري بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة بسكرة، 2008/2007.
- 18 بويعة عبد الوهاب، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012/2011.
- 19 بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة سطيف، 2012/2011.
- 20 جلاب محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2010/2009.
- 21 حباينة محمد، دور رأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2012/2011، 3.
- 22 حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية للمؤسسة مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها ، دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007/2006

قائمة المراجع

- 23 رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس، 2011/2010.
- 24 شيخي مختارية، فعالية الاتصال والتسويق في المؤسسة الاقتصادية من خلال انتهاج سياسة الإعلان ، دراسة حالة اتصالات الجزائر وكالة سعيدة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص تسويق بنكي،جامعة أبي بكر فايد، تلمسان، 2013/2012.
- 25 صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش بسكرة، ماجستير (غير منشورة) في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة. 2008/2007، مذكرة
- 26 عبيدي نعيمة، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة الشركات ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير (غير منشورة) في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009/2008
- 27 كوسة ليلي، واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير غير منشورة ، تخصص تسويق، جامعة منتوري، قسنطينة ، 2008/2007.
- 28 مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسويق ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008.
- 29 هلاي وليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2009/2008.

المجلات، المؤتمرات، والملتقيات:

- 30** بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، **حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة،** الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجامعة المستنصرية كلية الإدارة والاقتصاد قسم المحاسبة، العراق، بدون سنة نشر.
- 31** براق محمد، قمان عمر، **دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والإداري،** ملتقى حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 06 و07 ماي 2012.
- 32** بتيركاني أم خليفة، **آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية،** مجلة التنظيم والعمل ، العدد 5، الجزائر، بدون سنة نشر.
- 33** جعفر خليل مرعي، **دور التسويق الابتكاري في تحقيق الميزة التنافسية ،** دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الحكماء لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية الموصل، مجلة جامعة النبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد9، 2012.
- 34** جميل احمد، سفير محمد، **تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح،** الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 07/06 ماي 2012.
- 35** حريري بو شعور، صليحة فلاق، **رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة،** الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13، 14 ديسمبر 2011، الجزائر.
- 36** حساني رقية، مروة كرامة، حمزة فاطمة، **آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري،** الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
- 37** سفيان نقماري، **الإبداع والابتكار في النظام المصرفي ودوره في تحسين الميزة التنافسية للبنوك،** الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، 17/18 أبريل 2013، جامعة البليدة.

قائمة المراجع

- 38 عبد الفتاح بوخمخم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع و تكامل، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان، لبنان، 17/15 ديسمبر 2012
- 39 مركز أبو ظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم ، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة.
- 40 عاشور مزريق، صورية معموري، حوكمة الشركات بين الفلسفة، المفهوم الإداري وإمكانية التجسيد الفعلي، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، جامع محمد خيضر، بسكرة، يومي 06 و 07 ماي 2012.

المراجع الأجنبية:

- 41- Marie- Laure Gavard Perret, David Gotteland, Christophe Haon ; Alain Jolibert, **Méthodologie de le recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion**, Pearson Education France, Paris, 2008.
- 42- Tarek yousef , **corporate governance, An Overview- Around the Globe**1, principal Partner, Grant Thornton,1991, Egypt.
- 43- Richred p.Rimelt and Elsa Kunin, what in the world is compitive Avantage ? policy worningPaper,the Anderson School,2003

المواقع الالكترونية :

44 التجوزي جميلة، دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية،

E-mail: Oumlina.eldjouzi@gmail.com، الجزائر

www.mobilis.dz 45

<http://www.gulfbase.com> 46

<http://www.ooredoo.com> 47