وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الحوكمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز_المدية_

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص:إدارة الأعمال

تقديم الطلبة:
بوقنداقجي لبنى
منصوري بسمة

تحت إشراف:
سلام عبد الرزاق

لجنة المناقشة

بولصنام محمد	رئيسا
ولد شرشالي سمية	ممتحنا
سلام عبد الرزاق	مشرفا

2019/2018


بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

شكر وتقدير

"وقال ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين " النمل الآية 19 صدق الله العظيم

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومدادا كلماته حمدا طيبا كثيرا مباركا فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه أن منا علينا لإتمام هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أما بعد:

صعبة كلمات الشكر عند انتقائها والأصعب اختزالها في سطور لأنها تشعرنا بمدى قصورنا وعدم إيفائها حق صانعيها.

في البداية يطيب لنا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير إلى الأستاذ المشرف "الدكتور سلام عبد الرزاق " حفظه الله ورعاه وجعله ذخرا للعلم ونفع بيه الامة.

ونتوجه كذلك بجزيل الشكر إلى الأساتذة الافاضل أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل

كما لا يفوتنا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأساتذة الذين ساعدوني ولم يبخلوا عليا بفكرهم ونتائج تجربتهم.

إهداء بسمة

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى فضاء المحبة وبحر الحنان، لؤلؤة الدنيا وبهجتها:

أمي الغالية حفظها الله.

وإلى من علمني مبادئ الاخلاق والتربية

ابي العزيز اطال الله في عمره.

إلى **جدتي** الغالية حفظها الله.

وإلى من عشت معهم أجمل الأيام

أخوالي عمر ومحمد وزوجاتهم وأولادهم حفظهم الله

إلى **خالاتي (فلة، نعيمة، رزيقة، وازواجهم واولادهم)**

إلى الاعمدة التي أظل أرتكز عليها **اخوتي أحمد وأكرم حفظهم الله.**

إلى **عمي** العزيز رعاه الله

إلى من وجدت معهم أسمى معاني الاخوة صديقاتي عمري

(شهرزاد شيبي، امينة فراح، نعيمة بن عشير، هند عطيل، إيمان مامي، سعاد، خضرة،)

إلى كل من كان شمعة أنارت درب المضي قدما.

إلى من تقاسمت معي مرارة وحلاوة إعداد هذه المذكرة

صديقتي لبنى بوقنداقجي

إلى كل **أساتذتي** في مشواري الدراسي.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي مذكرتي.

إهداء لبنى

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأنار سبيلنا بنور العلم ومهد لنا طريق النجاح بكل تقدير وعرفان

أهدي عملي هذا المتواضع إلى أعز ما أملك وما لدي في الوجود وأقرب الناس إلى قلبي

أطال الله في عمرهما أمي وأبي

وإلى إخوتي وفقهم الله وسدد خطاهم وإلى زوجي العزيز حفظه الله

الذي شجعني ودعمني لإتمام مشواري الدراسي وعائلته الكريمة

ثم إلى كل من شجعني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة

وإلى كل صديقاتي وزميلاتي في الدراسة خاصة إلى من تقاسمت معي إعداد هذه المذكرة

صديقتي بسمة منصوري

إلى كل أساتذتي في مشواري الدراسي

بدون أن ننسى عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

جزاكم الله خيرا

وشكرا

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة **دور الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية** ، انطلاقا من أن حوكمة الشركات تعتبر من أهم الأنماط الإدارية الحديثة التي تعتر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة الشركة في استغلالها لمواردها و هذا ما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية، ومن أجل ذلك كانت الحاجة الماسة للقيام ببحث يربط العلاقة بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية إذ تساعد في القضاء على التعارض وتحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، بالإضافة إلى إحكام الرقابة على إدارة الشركات لمنعها من إساءة استعمال سلطتها، وتوفير الشفافية ،وإعادة الثقة باستخدام مبادئ الحوكمة الداخلية والخارجية.

ولكي تحقق الدراسة أهدافها قمنا بإجراء دراسة تطبيقية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية وذلك بتوجيه استبيان إلى موظفيهما يتضمن جملة من العبارات تتمحور حول مبادئ الحوكمة وأبعاد تحقيق الميزة التنافسية، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود ارتباط وثيق وايجابي بين الحوكمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: (الحوكمة، الميزة التنافسي، مؤسسة سونلغاز)

Abstract:

The aim of this study is to try to understand the role of governance in achieving competitive advantage. Based on the fact that corporate governance is one of the most important methods of modern management, which works as a tool to ensure efficient management of the company in the exploitation of its resources and this leads to a competitive advantage For this reason, it was necessary to conduct a research that links the relationship between corporate governance and competitive advantage. It helps to eliminate conflicts, achieve harmony and balance between the interests of all parties concerned with the institution, in addition to tightening control over the management of companies to prevent them from abuse of authority. Using the principles of internal and external governance.

In order to achieve its objectives, we conducted an applied study in the Algerian Company for the Distribution of Electricity and Gas in wilaya of « Medea » by directing a questionnaire to their employees which includes a number of statements focused on the principles of governance and the dimensions of achieving competitive advantage. The results of this study led to a close and positive correlation between governance and its role In achieving competitive advantage.

Keywords: (governance, competitive advantage, Sonalgaz Foundation)

الفهرس:

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	
الإهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الاشكال	
مقدمة	أ....ط
الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات	3
المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي لحوكمة الشركات	3
المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات	4
المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات	5
المبحث الثاني: أساسيات تطبيق حوكمة الشركات	5
المطلب الأول: معايير حوكمة الشركات	9
المطلب الثاني: أبعاد ومحددات حوكمة الشركات	11
المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	17
المبحث الثالث: تحديات الحوكمة ومقوماتها وعوامل نجاح الحوكمة	19
المطلب الأول: تحديات الحوكمة	19
المطلب الثاني: مقومات الحوكمة	21
المطلب الثالث: عوامل نجاح الحوكمة	22
خلاصة الفصل	25
الفصل الثاني: الإطار النظري للميزة التنافسية	
تمهيد	27
المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية	28
المطلب الأول: مدخل إلى المنافسة و التنافسية	28
المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها	35
المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية وأهدافه	39

المبحث الثاني: أنواع ومحددات الميزة التنافسية وأبعادها	41
المطلب لأول: أنواع الميزة التنافسية ومظاهرها	42
المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية	44
المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية	48
المبحث الثالث: مصادر الميزة التنافسية وعلاقتها بسلسلة القيمة	53
المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية و معايير الحكم على جودتها	53
المطلب الثاني: سلسلة القيمة ودورها في الميزة التنافسية	56
المطلب الثالث: قياس الميزة التنافسية وآليات تطويرها	61
خلاصة الفصل	67
الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز	
تمهيد	69
المبحث الأول: ماهية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز	70
الأول: نبذة تاريخية عن سونلغاز ومهامها وأهدافها	70
المطلب الثاني: فروع سونلغاز	73
المطلب الثالث: **تعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية وهيكلها التنظيمي**	75
المطلب الرابع: الحوكمة و دورها في تسيير شركة توزيع الكهرباء والغاز المدية	78
المبحث الثاني: إعداد الاستبيان وتفريغ بياناته	80
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة	80
المطلب الثاني: فرضيات الدراسة	81
المطلب الثالث: اختبار الاتساق الداخلي	83
المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان	95
المطلب الأول: تحليل نتائج مبادئ الحوكمة	95
المطلب الثاني: تحليل نتائج مبادئ الميزة التنافسية	98
المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي	102
خلاصة الفصل	105
خاتمة	107
قائمة المراجع	110
قائمة الملاحق	116

فهرس الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	أشكال المنافسة	31
(2-2)	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	47
(1-3)	الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان	80
(2-3)	سلم ليكارت الخماسي	82
(3-3)	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المجال الأول	83
(4-3)	معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المجال الثاني	85
(5-3)	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	86
(6-3)	جنس أفراد العينة	88
(7-3)	سن أفراد العينة	90
(8-3)	المؤهل العلمي لأفراد العينة	89
(9-3)	المسمى الوظيفي لعينة الدراسة	90
(10-3)	مجال سنوات الخبرة	92
(11-3)	تحليل بعد الشفافية	95
(12-3)	تحليل نتائج بعد العدالة	96
(13-3)	تحليل نتائج بعد الاستقلالية	97
(14-3)	تحليل نتائج بعد الابداع	98
(15-3)	تحليل نتائج بعد التكلفة	99
(16-3)	تحليل بعد الجودة	100
(17-3)	تحليل نتائج بعد المرونة	101
(18-3)	اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور	102
(19-3)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	103
(20-3)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	103
(21-3)	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	104

فهرس الاشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	أهمية حوكمة الشركات	7
(2-1)	أبعاد التطبيق الجيد لحوكمة الشركات	14
(3-1)	المحددات الداخلية والخارجية لحوكم الشركات	16
(4-1)	الأطراف المعنية بالحوكمة الشركات	18
(1-2)	القوى الخمس المحددة لتنافسية قطاع النشاط	34
(2-2)	العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية	37
(3-2)	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	45
(4-2)	الأبعاد التنافسية	49
(5-2)	سلسلة القيمة حسب (M . Porter)	60
(1-3)	الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز	77
(2-3)	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	88
(3-3)	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	89
(4-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	91
(5-3)	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	92
(6-3)	توزيع عينة الدراسة حسب مجال سنوات الخبرة.	94

مقدمة:

في أعقاب التطورات السياسية التي شهدها العالم نهاية القرن التاسع العشر، ودخول القرن العشرين ميلادي ظهرت العديد من التغيرات في بيئة العمل والاعمال، ورافقتها التغيرات في مختلف المجلات والقطاعات والتي فرضت بطبيعتها على المنظمات تحديات مختلفة، وأصبح من الواضح انه لا يوجد سبيل ولا مقر أمام استمرار أي منظمة، تسعى للارتقاء بنفسها وليس البقاء في السوق لتحقيق ذلك إلا من خلال اكتساب ميزة تنافسية حقيقية تضمن لها قدرة تنافسية عالية، ترتكز في جوهرها على مبادئ الحوكمة من خلال تعزيز الشفافية والعجالة والاستقلالية لجميع الأطراف ذوي العلاقة بعمل المنظمة ونشاطها، الامر الذي يدعم موقف المنظمة التنافسي ويعمل على تجنب سوء الإدارة، أو محاولات التلاعب والفساد وكذلك تجنب مخاطر الانهيارات المالية، كالتي حدثت في عقد التسعينات بدول عديدة، مثل شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا، في شركات مختلفة عملاقة مثل شركة الطاقة الامريكية أنرون(ENRON)، وشركة إدارة المستندات وصناعة الأجهزة الإليكترونية الأمريكية (XEROX CORPORATION)، ومن هنا جاء الاهتمام الدولي بموضوع الحوكمة، حيث أصدرت بريطانيا تقرير كدابري(CADBURY)، لحاكمية المؤسسة عام 1992، وتقرير جرين بيري(GREEN BURY)، وتقرير هامبل(HAMBLE)

اللذان يتضمنان تعليمات تجبر المنظمة على تغير طريقة عملها التقليدية الى أخرى أكثر انفتاحا وضوحا كما أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPEMENT OECO)، عام1999مبادئ حاكمية الشركات ((CORPORATE GOVERNANCE PRINSIPLES، والتي فعلت حقوق المساهمين في المشاركة والتصويت والانتخاب والعزل لأعضاء مجالس الإدارة بكل شفافية، والحصول على معلومات حول المنظمة والإفصاح عنها في أي وقت.

وبناءا على ما تقدم يتم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الجوهري التالي:

- **ما هو دور الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز؟**

وينبثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى مساهمة الحكومة في تحقيق أهداف الشركة؟
2. كيف تساهم آليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية للشركة؟
3. ماهي طبيعة العلاقة بين الميزة التنافسية والحوكمة المفعلة داخل الشركة **الجزائرية** لتوزيع الغاز والكهرباء؟

❖ **فرضيات الدراسة:**

في ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية منها:

الفرضية الأولى: تجعل الحوكمة الشركة قادرة على التعامل مع متغيرات بيئتها الخارجية واستثمار معطيات بيئتها الداخلية وتقليل حالات الصراع.

الفرضية الثانية: تعمل الحوكمة كمجموعة آليات تقوم بتأطير فعال للقرارات الشركة، كما نجد آلية الرقابة تلعب دورا في دعم الكفاءة الإدارية من اجل تحقيق الميزة التنافسية.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباط موجبة بين الحوكمة والميزة التنافسية من خلال اتخاذ القرارات المختلفة والرقابة ومتابعة التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي والخارجي.

❖ **أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

1. التعرف الى تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز في المدية.
2. محاولة ابراز مساهمة الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وطبيعة العلاقة بين ابعادها.
3. معرفة دور الخصائص في أثر الحوكمة بأبعادها مجتمعة في تحقيق الميزة التنافسية.

❖ **أهمية الدراسة:** تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي

1. ترشيد عملية اتخاذ القرارات ومنع الهدر في الإمكانيات وتقليل المحسوبية والفساد.
2. تعزيز الرقابة والتنظيم والمساءلة والشفافية وتطوير الخدمات العمومية.
3. مكافحة الفساد الإداري وتعزيز النزاهة والشفافية في القطاع العمومي.

❖ **مبررات اختيار موضوع الدراسة:**

- الأهمية البالغة لموضوع الحوكمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال في الوقت الحاضر.
- الميول الشخصي للبحث في هذا الموضوع.
- محاولة تحسيس المهتمين وبوجه خاص القائمين على المؤسسات بضرورة إعطاء أهمية للحوكمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- الأهمية البالغة لموضوع الدراسة وإثراء المكتبة بمرجع جديد قد يكون في متناول باحثين آخرين في المستقبل لإنجاز دراسات أخرى مكملة.

❖ **منهجية الدراسة:**

بغية الوصول إلى أفضل الأساليب والطرق لتوضيح آلية عمل حوكمة الشركات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية اعتمدنا على المنهجين العلميين كالتالي:

- المنهج الوصفي التحليلي: اعتمدنا هذا المنهج في الدراسة النظرية قصد وصف الجوانب النظرية للموضوع المتمثلة في حوكمة الشركات والميزة التنافسية.
- منهج دراسة حالة: اعتمدنا عليه في الجانب التطبيقي وذلك من خلال دراسة تطبيق الحوكمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية على الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز باستخدام المقابلة والاستبيان ودراسة المعطيات المقدمة.

❖ **حدود الدراسة:**

✓ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على بيان أثر المتغير المستقل(الحوكمة) بأبعادها (الشفافية، والعدالة، والاستقلالية) في تحقيق المتغير التابع (الميزة التنافسية) بأبعادها (التكلفة، الجودة، الإبداع).

✓ **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على الشركة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء في المدية.

- ✓ **الحدود الزمانية:** اقتصرت الدراسة على الفترة الزمانية التي قام فيها الباحث بالدراسة الميدانية سنة 2019.

❖ **الدراسات السابقة:**

لقد تعددت الدراسات والكتابات التي بحثت في هذا الموضوع، بحيث تظهر أهمية الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري، كما ساهمت الى حد ما في طريقة صياغة الدراسة الميدانية بحيث نذكر ما يلي.

الدراسة الأولى:

محمد فوزي علي عتوم ،رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني ،رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،مايو،2009 تهدف الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الأردن، وإلى بيان أثر رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الأدوية الأردني من خلال دراسة مدى تبني الجودة و البحث و التطوير والاهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجة العملاء المذكورة في رسالة شركات الأدوية البشرية الأردنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

ومنه توصل إلى:

- _ من أهم المكونات التي تستخدمها شركات الأدوية الأردنية في إعداد رسالتها هي الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجات العملاء.
- _ أثر تضمين رسالة شركات الأدوية الأردنية لعناصر الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجات العملاء على تحقيق الميزة التنافسية.
- _ يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الأدوية البشرية الأردنية.

الدراسة الثانية:

دراسة شندارلي براهيم فلة مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال (موبيليس)، مذكرة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة، ،2012-2013، بحيث تهدف هذه الدراسة الى إبراز كيفية تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية والعمل بها، إضافة الى محاولة تبني الربط

بين اثر تبني هذا الجانب من التسيير وحسن تطبيقه واستغلاله في تحقيق والمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، كما تطرقت إلى الوقوف على المفاهيم وأهمية وأهداف حوكمة الشركات، إضافة إلى مجالات وآليات حوكمة الشركات، في تطوير أنشطة المؤسسة.

ومنه توصلت إلى:

- العمل بالحوكمة يكون عن طريق تفعيل آلياتها مما يضمن لها اتخاذ القرارات المناسبة والملائمة التي من خلالها تستطيع أن تحقق أهدافها.
- الميزة التنافسية تتحقق عن طريق توصل المؤسسة إلى انتهاج آليات الحوكمة التي تعتبر أكثر فاعلية من حيث إجراء التنسيق بين المعطيات الداخلية والمتطلبات الخارجية للمؤسسة.

الدراسة الثالثة:

بن العربي حمزة، مساهمة المواصفات القياسية العالمية(iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة كندور condor إلكترونيك (2014- 2015)، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة تبني المواصفات العالمية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9001) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية والرفع من قدراتها التنافسية، وعلى المستوى الميداني قام الباحث بتبيين مدى مساهمة تبني المؤسسة لهذه المواصفات في دعم تنافسيتها وتحقيق التميز من خلال دراسة وتحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة قبل وبعد حصولها على شهادة iso) 9001)

ومنه توصل الى:

_ يمكن للمؤسسة الاقتصادية بناء ميزة تنافسية انطلاقا من الموارد الملموسة والغير ملموسة

_ يتم الحكم على جودة الميزة التنافسية من خلال تعدد مصادرها ودرجة التحسين والتطوير فيها.

_ ساهم تطبيق نظام (iso 9001) في تحسين مؤشرات تنافسية مؤسسات condor وتعزيز قدراتها التنافسية وتنمية ميزتها التنافسية.

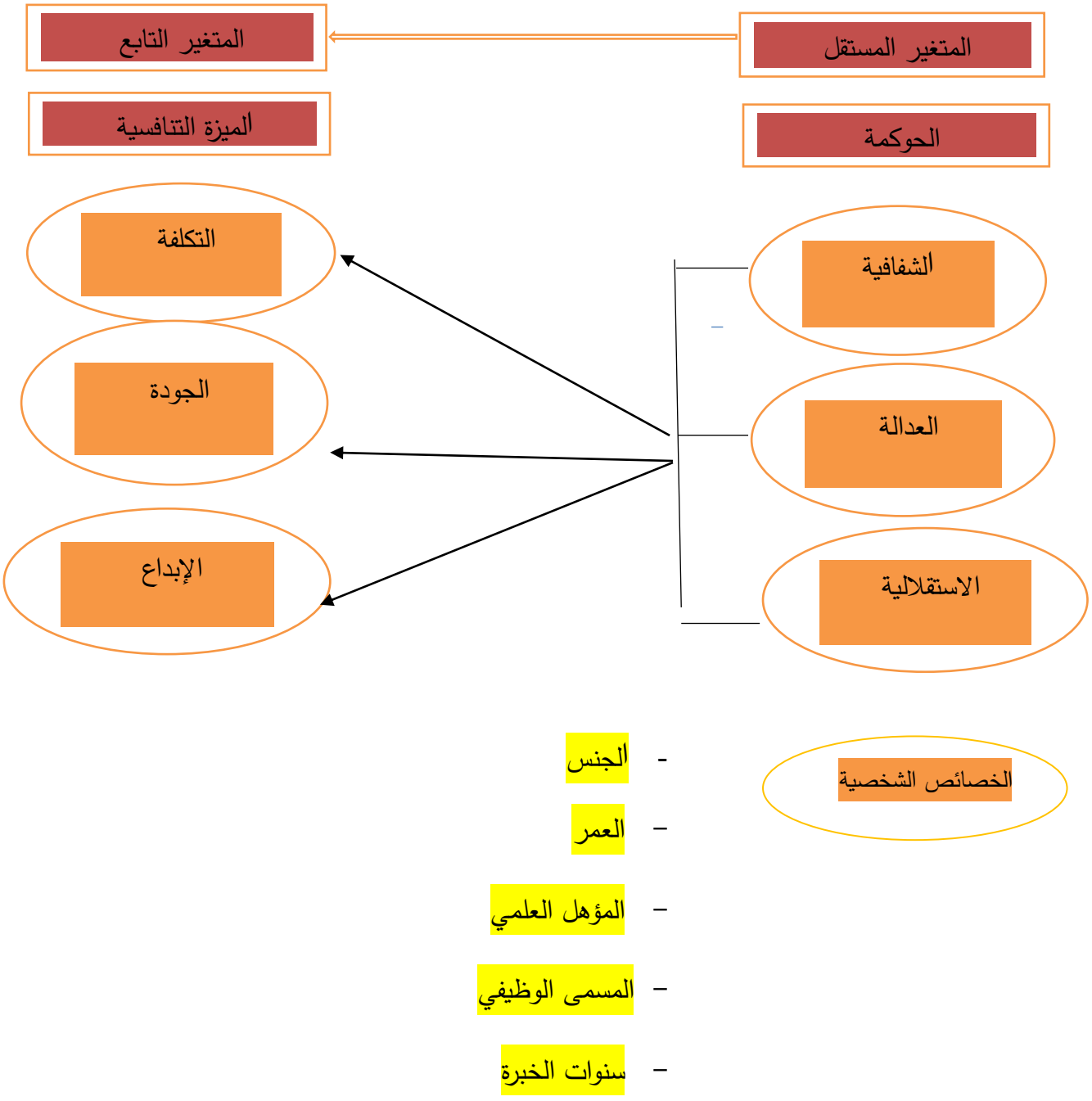
_ تتميز منتجات مؤسسة CONDOR بالسعر المنخفض مقارنة بمنتجات المنافسين نتيجة تحقيق المؤسسة لميزة التكلفة الأقل.

وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

في الدراسة الحالية سوف نتطرق إلى أهم العوامل التي تتحكم في الكفاءة والمهارة المتواجدة داخل المؤسسة والتي يتبعها المسيرين من خلال الرقابة التي تتم عن طريق أبعاد الحوكمة والتي يترجم عملها في شكل قرارات واستراتيجيات مبنية على ضوابط موجهة من طرف الإدارة إلى كافة الوظائف والأقسام داخل المؤسسة وتماشيها ومتطلبات البيئة الخارجية لها، حيث توضع هذه الدراسة عن طريق تحقيق الميزة التنافسية يكون من إتباع أبعاد الحوكمة التي تحسن من أداء المؤسسة، وبنيت هذه الدراسة على أن أبعاد الحوكمة التي تعمل بها المؤسسة تشكل لها ميزة تنافسية صلبة يصعب محاكاتها من قبل منافسيها ويضمن للمؤسسة الاستمرار لمدة أطول، وكذلك توفر لها الوضع التنافسي رغم قلة المعطيات وصعوبة الحصول عليها في هذا القطاع.

❖ **نموذج الدراسة:**

بناءا على الفرضيات التي تم صياغتها، قمنا بتصميم هذا النموذج.



يوضح الشكل نموذج الدراسة، الذي يتضمن المتغير المستقل وهو الحوكمة بأبعاده (الشفافية، والعدالة، والاستقلالية)، ودورها على المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بأبعادها (التكلفة، والجودة، والابداع)، ودور

الخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي سنوات الخبرة) الافراد المستجيبين.

❖ **صعوبات الدراسة:**

واجهت الباحثتين مجموعة من المعيقات أهمها:

- تعذر الوصول الى بعض البيانات المتعلقة بموضوع البحث.
- عدم التنسيق بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية مما أثر على جو البحث.
- صعوبة ترجمة بعض الأفكار والمعاني الى اللغة العربية
- صعوبة حصولنا على المعلومات من المؤسسة لصعوبة موضوع الدراسة.

❖ **أقسام الدراسة:**

سوف نقوم بتقسيم دراستنا إلى ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة تضمنت إشكالية:

حيث تناول في الفصل الأول الإطار النظري لحوكمة الشركات وهذا عن طريق التطرق إلى مفهوم حوكمة الشركات، أهميتها، أهدافها وأساسيات تطبيقها، كما ندرس معايير حوكمة الشركة بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها وعوامل نجاحها.

أما الفصل الثاني سوف نتناول فيه ماهية الميزة التنافسية، ثم نتطرق إلى محددات الميزة التنافسية، أنواعها وأبعادها ثم تناول في الأخير مصادر الميزة التنافسية وعلاقتها بسلسلة القيمة.

أما في الفصل الثالث سوف نقوم بدراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

وفي الختام نقدم خاتمة تتضمن النتائج والتوصيات وافاق الدراسة.

تمهيد:

تعد حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة لجميع المؤسسات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر، إذ أن سلسلة الانهيارات لكبر المؤسسات العالمية الناتجة عن الأزمة الاقتصادية الأخيرة والتي تعتبر أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين المنشآت الأعمال والحكومة.

فحوكمة الشركات ترسي قيم العدل والمساءلة والمسؤولية والشفافية في المؤسسات وتضمن نزاهة المعاملات، فهي بهذا تمنع إساءة استخدام السلطة، وتعزز سيادة القانون والحكم الديمقراطي، وبالتالي أصبح تطبيقها اتجاها دوليا.

وللإلمام أكثر بالموضوع ارتأينا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث منها:

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق حوكمة الشركات.

المبحث الثالث: تحديات الحوكمة ومقوماتها وعوامل نجاحها

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

إن موضوع حكومة الشركات من المواضيع الهامة والحساسة على المستوى الوطني والدولي والذي ظهر كمصطلح متداول بعد سلسلة الأزمات المالية والتي ظهرت هنا وهناك عبر العالم يعد الإطار النظري هاما وأساسيا لكل الدراسة وذلك للإحاطة بكافة الجوانب موضوع البحث كما يضيف للدراسة طابع الإلمام والشمولية

وعليه خصص الفصل الأول للتركيز على الجانب النظري الذي يحمل عنوان الإطار النظري للحكومة سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى نشأة وتطور مفهوم حكومة الشركات.

المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي:

تعود جذور فكرة حوكمة الشركات الى المفكرين القدامى وعلى رأسهم دافيد هيوم، جون جاكر روسو حيث طرحوا أفكار توحي بان الاستقرار والحرية والديمقراطية لا تحقق إلا بوجود رضا الفرد عن الحاكم واحترام الإدارة العامة والاحتكام إلى العقل الرشيد.[1]

إن المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات تعود إلى عدة قرون مضت، في حين يشير إلى أن مصطلح" حوكمة الشركات "ظهر في بداية السبعينات، حيث قادت التحقيق في فضائح (Watergate) إلى ظهور قانون الحد من ممارسة الرشوة والفساد لعام (1977)"

والذي تضمن فقرات محدودة حول ضرورة وضع ومراجعة أنظمة للرقابة الداخلية والحفاظ عليها.[2]

كما شهد العقد الأخير من القرن العشرين البدايات الحقيقية للحديث عن الحوكمة و ذلك يعد تفجير الكثير من القضايا التي ظهرت فيها التجاوزات الإدارية المالية كشفت هذه الأزمات و الانهيارات عن أنماط من الفساد المالي و الإداري جعل الحديث عن الحوكمة يحظى بأهمية خاصة ,و من القضايا الكبرى التي طفت على السطح في تلك الفترة بدايات و الهامات الحوكمة في مفهومها الحالي و ما عرف بأزمة بنك التجارة و الاعتماد الدولي ,حيث شكل انهيار هذا البنك صدمة عنيفة للأوساط المالية و المصرفية بما مثله هذا الانهيار من ازمة ثقة و مصداقية كانت تعصف بذلك البنك.

[1] عبد القادر سليمان، **الأسس العقلية للسياسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007 ص26

[2] عبد المجيد صلاحين ، **الحوكمة في المؤسسات المالية والإسلامية**، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني، الطرابلس ، ليبيا 2010 ص8

وعلى المستوى الدولي تبنى الاهتمام بمبادئ الحوكمة منظمة التعاون الاقتصادي والتنظيمي عام 1999 م أصدرت مجموعة من المبادئ التي تعزز الالتزام المؤسسات بتلبية متطلبات الحوكمة، وتناولت الجهود في معظم دول العالم في وضع ادلة ومبادئ الحوكمة كان على مستوى المنظمات والهيئات الدولية.[1]

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات

يعرف قاموس المورد لمنير البعلبكي (2014) كلمة gouvernance بالحاجة وهي مصطلح من الفعل gouverne الذي يعني سيطرة أو أدار أو حكم أو ضبط.

وهناك بعض التعاريف المتاحة عن مصطلح الحوكمة نذكر منها:

- **تعريف ساركرsarker(2005)** : الحوكمة الرشيدة هي نظام لهيكلة و التشغيل و مراقبة المنشاة مع التوجه لتحقيق أهداف إستراتيجية طويلة الأجل ،لإرضاء حملة الأسهم الدائنين ,المستخدمين ,العملاء ،المودعين و التوافق مع المتطلبات التنظيمية كجزء من الحاجات البيئية و المجتمعية.[2]
- **تعريف عبد الحليم رضا عبد العال (2005):** إن الحوكمة هي فن إدارة وتسيير أمورها بسلاسة وفعالية وتحقيق لأهدافها الاجتماعية على أن يحقق رضا المواطنين[3].
- **تعريف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP2012)**: الحوكمة هي ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات يمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها[4].
- هي إستراتيجية تتبناها المنظمة لتحقيق أهدافها الرئيسية ضمن منظور أخلاقي ناشئ من ذاتها باعتبارها شخصية معنوية لها هيكل إداري وأنظمة ولوائح داخلية تكفل تحقيق أهدافها اعتمادا على
- قدراتها الذاتية وبعيدا عن تسلط أي من أفرادها وبالشكل الذي يحقق أهداف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة.[1]

[1]محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات**، دار الجامعة للنشر والتوزيع 2008 ص16

[2]مدحت محمد أبو النصر ، **الحوكمة الرشيدة، فن إدارة المؤسسات عالية الجودة**، الطبعة الأولى 2015 المجموعة العربية للتدريب والنشر ص44

[3]نفس المرجع السابق ص45

[4]نفس المرجع السابق ص 46

- كما عرفت أنها العلاقة التي تحكم بين الجهات الثلاثة في المؤسسات الكبرى وهي مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، والمساهمون، بهدف توجيه الأداء وتشيع العدالة والشفافية وتحقيقها في المنظمة، وينظر للمنظمة بأنها الطريقة المثلى لإدارة المديرين والمدققين لمسؤولياتهم تجاه المساهمين.[2]
- تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنميةOECDبأنها: مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين.[3]

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية والمساءلة والمحاسبية ومكافحة الفساد وتحقيق العدالة دون تمييز وتطبيق القانون على الجميع مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية ويمكن تطبيق الحوكمة الرشيدة في أي منظمة حكومية او أهلية.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

1. **الفرع الأول:** أهمية حوكمة الشركات

اكتسبت حوكمة الشركات أهمية كبيرة برزت أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها العالم في الآونة الأخيرة، والتي هينت بها العديد من الشركات العالمية بخسائر فادحة خاصة ما حدث بأسواق عدد من الدول جنوب شرق أسيا وأمريكا اللاتينية.

نتيجة لحالات الفشل الإداري والتلاعب بالقوائم المالية وتعظيم أرباح تلك الشركات بنسب مبالغ بها فضلا عن السعي وراء تحقيق الربح السريع وعدم الالتزام بمحددات السلوك المهني والأخلاقي كأعراف سائدة.

كل هذا استدعى الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات وتأكيد أهميتها التي برزت آثاره من خلال تحقيق للمنافع الآتية:[4]

---

[1]محمد عبد الوهاب العزاوي، معاوية كريم العاني، عبد السلام محمد خميس، **أخلاقيات الإدارة**، الطبعة الأولى 2016 دار الأيام للنشر والتوزيع ص107.

[2]نفس المرجع السابق ص108

[3]Freeland , c. (2007) Basel commette guidance in corporate gouvernance for Banks, Paper Presented to : coorporate gouvernance and reforme : paving the way to Financial stabilitY and développement, a conférence organized by the egyptian Banking Institute, cairo, May 7-8.

[4]علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهادي، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى 2011 دار الصفاء للنشر والتوزيع ص33، 34

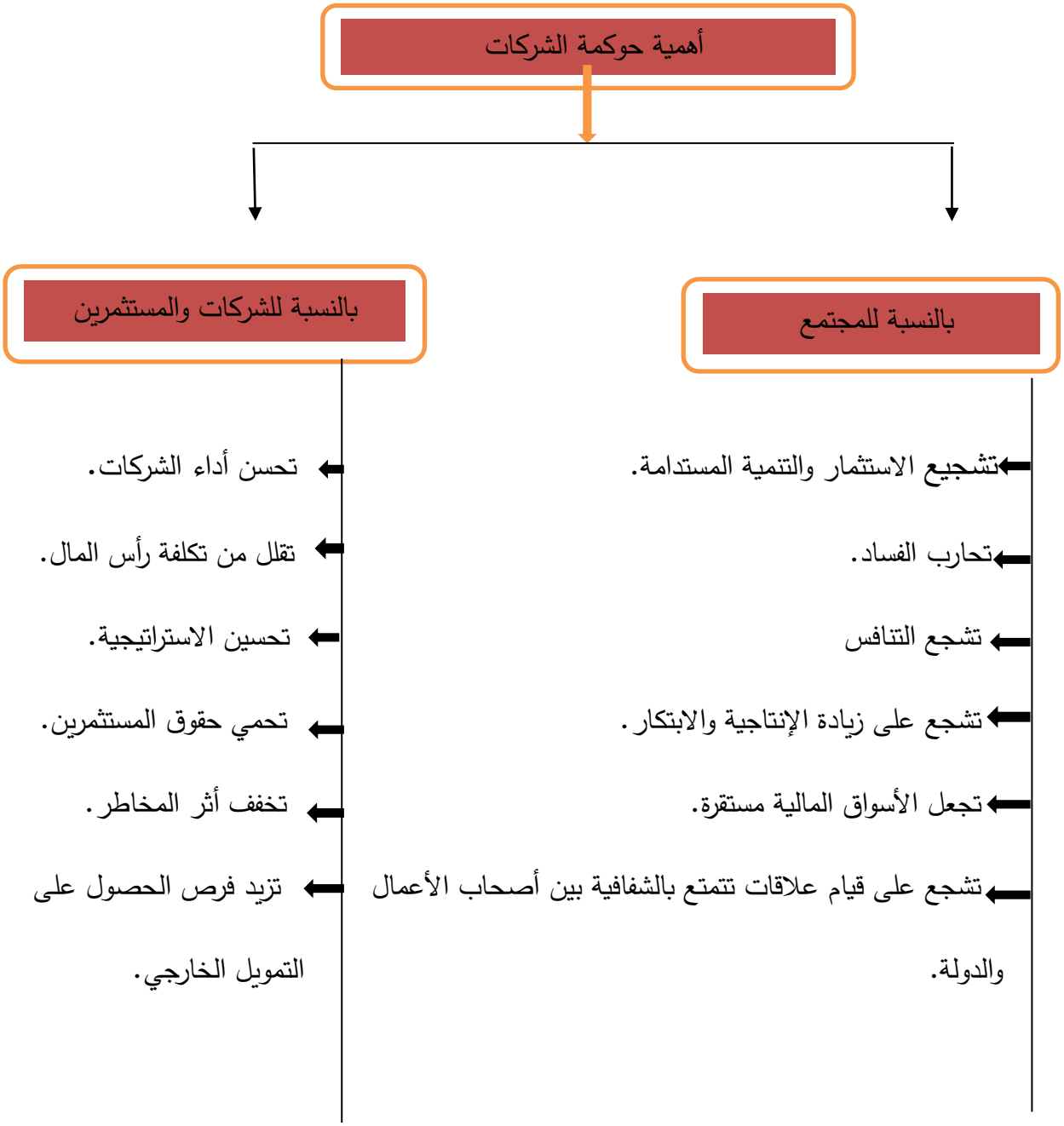
- تجنب الشركات حالات الفشل الإداري والتعرض للإفلاس والتعثر المالي فضلا عن دورها في تعظيم قيمة الشركة في السوق وضمان بقائها ونموها واستمرارها في عالم الأعمال على المستوى الدولي أو الإقليمي أو المحلي أو عند العمل في بيئة تنافسية عالية.
- تحديد مصير الشركات فضلا عن مصير اقتصاديات الدول في العصر الحالي المسمى بعصر العولمة لأن الحوكمة والالتزام بها أصبحت أداة قوية لخرق سوق يمتاز بالشفافية والإفصاح عن المعلومات المحاسبية من خلال أدوات رقابية فعالة مسلطة على مجال إدارات الشركات والتزامها بإعادة الهيكلة هذه المجالس وتفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين داخل مجلس الإدارة.
- تبرز أهمية حوكمة الشركات للقطاع العام والخاص بنفس الأهمية وقد بدت الجهود المبذولة لغرس الحوكمة في مؤسسات القطاع العام، او عندما تعمل تلك الدول على إعداد مؤسسات القطاع العام للخصخصة من خلال توافر الشفافية والوضوح والدقة في القوائم المالية والعمل بطريقة ديمقراطية شفافة كي يتمكن أصحاب المصالح من اتخاذ قرارات صائبة للحصول على عائد عادل من الموجودات وهذه الإجراءات هي لب وجوهر حوكمة الشركات
- تبرز أهمية الحوكمة من خلال الفصل بين ملكية الشركة والإدارة ومن ثم بين المساهمين وإدارة الشركة وكذلك الفصل بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومسؤوليات المدرين التنفيذيين، وهذا الاهتمام من تعارض المصالح بين الملاك والمدرين التنفيذيين بسبب ما يخلفه هذا الفصل من فعالية تتصل بتحديد الرؤيا الاستراتيجية ومدى توافق احتياجات ومتطلبات مصالح المستثمرين في الشركة المساهمة.
- للحوكمة دور مهم في جذب الاستثمارات سواء الأجنبية منها أو المحلية وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال وزياد فرص التمويل فضلا على إمكانية الحصول على مصادر أخرى مما يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية.
- ومن جهة أخرى فإن أهمية حوكمة الشركات تكون مؤثرة بشكل مباشر على جمهور المتعاملين مع إدارات الشركات المساهمة من اجل تحقيق الثقة في المعلومات المالية والغير المالية التي يتم نشرها من قبل تلك الشركات.
- تعزيز العدالة والشفافية والمعادلة النزيهة بين جميع الأطراف سواء كانوا مساهمين أو مستثمرين وغيرهم من الجهات ذات العلاقة والمصلحة مما يولد الثقة بالاقتصاد والتنمية.

دعم القدرة التنافسية للشركة على المدى الطويل وخفض تكلفة رؤوس أموالها وضمان استمرارها.

- الحصول على قوائم مالية للشركات تتسم بدرجة عالية من الشفافية والإفصاح.

وفيما يلي مخطط يوضح أهمية حوكمة الشركات:

الشكل رقم (1-1): أهمية حوكمة الشركات



المصدر: ميكرا كراسينكي، **حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة**، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIPEنصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، أوت 2008 ص6.

2. **الفرع الثاني:** أهداف حوكمة الشركات

يسهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق مجموعة من الأهداف ويمكن تلخيص أهم تلك الأهداف بما يأتي:[1]

كبح مخالفات الإدارة المحتملة وضمان التناغم الفعال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين.

- تقليل المخاطر المالية والاستثمارية.
- حماية حقوق المساهمين ومصالحهم من خلال وضع استراتيجية استثمارية سليمة.
- تعميق دور الأسواق المالية في تنمية المدخرات
- زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني.
- إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية.
- تحسين الأداء المالي للشركة أو المصرف.
- الحفاظ على السمعة الاقتصادية للشركة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية.
- فتح السبيل لانفتاح الشركات على الأسواق المالية العالمية والوصول إلى أعلى المراتب لدى مؤسسات التقييم الدولية.
- التزام الشركات بالسلوكيات على أسواق المال العالمية والوصول إلى أعلى المراتب لدى مؤسسات التقييم الدولية.
- التزام الشركات بالسلوكيات الأخلاقيات والممارسات المهنية السليمة والآمنة مع التزام بالقوانين واللوائح والضوابط الرقابية والإشرافيين.
- إتاحة الفرص الجيدة للتنمية بما يضمن للأفراد في المجتمع الحصول على حقوقهم وتحسين جودة الحياة في إطار مجتمع ينتهج الديمقراطية ويتبنى قضية احترام حقوق الإنسان.
- الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.

[1] مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة، فن إدارة المؤسسات عالية الجودة الطبعة الأولى المجموعة العربية للتدريب والنشر 2015 ص49، 48

المبحث الثاني: أساسيات تطبيق حوكمة الشركات

تعد حوكمة الشركات بمثابة مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه وتسيطر على الإدارة، بما يعود بالفائدة على جميع الأطراف، وتستند تلك الأساسيات الى تجارب الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي"OCED»، حيث قامت المنظمة بإنشاء فريق عمل متخصص لوضع تلك المعايير والأبعاد، كما تمت الاستفادة من إسهامات عدد من الدول غير الأعضاء وكذا إسهامات البنك الدولي.

المطلب الأول: معايير حوكمة الشركات

أولا: معيار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999 علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004 وتتمثل في:[1]

- ضمان وجود إطار فعال للحوكمة : حيث تعمل الحوكمة على ضمان الشفافية و كفاءة الأسواق المالية بما يتوافق مع حكم القانون، مع تحديد وتوزيع واضح للمسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية.
- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، كذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ او دمج مشكوك فيها او من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالمؤسسة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.

[1] أمين نصبة، **أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام**، دراسة حالة بلدية قمار الوادي، مذكرة ماجستير جامعة الوادي ص109

- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن الملكية النسبية العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة.
- مسؤولية مجلس الإدارة: يجب ان يتيح أسلوب ممارسة حوكمة الشركات الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما يجب ان يكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وان يضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين ولا ريب أن هذه المعايير هي بمثابة نقاط مرجعية تضم عددا من العناصر المشتركة في ضوء حدوث تغيرات كبيرة في الظروف التي تعد أساسا لحوكمة الشركات.

ثانيا: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العلمية: وضعت لجنة بازل في عام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في الشركات المصرفية والمالية، تركز على النقاط التالية:[1]

- قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
- استراتيجية الشركة معدة جيدا،والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الافراد في ذألك.
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الافراد للمجلس.
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة والإدارة العليا.
- توافر نظام الضبطداخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح بما في ذلك علاقات العمل.
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

[1] فؤاد شاكر، **الحكم الجيد في المؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية**، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 " الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من اجل التنمية، ".

ثالثا: معايير مؤسسة التمويل الدولية:

وضعت المؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003، قواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على اختلافها، سواء كانت مالية او غير مالية، وذلك على المتساويات الأربعة كالتالي:

- الممارسة المقبولة للحكم الجيد.
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
- القيادة العليا

المطلب الثاني مبادئ ومحددات حوكمة الشركات

1- **الفرع الأول:** مبادئ حوكمة الشركات

- **الشفافية:transparence** [1]

وتعرف الشفافية بأنها قيام المنظمة بتوفير المعلومات المتعلقة بنشاطها ووضعها تحت تصرف المساهمين والمتعاملون في السوق بشكل مفتوح دون حجب لأي معلومة، عدا المعلومات التي قد تضر بمصالح المنظمة والتي يجوز للمنظمة التحفظ على سيرتها

والشفافية تعني تقديم المعلومات الصادقة والموضوعية وبكل أمانة على شكل جداول أو أشكال مرفقة، وتساهم في عملية اتخاذ القرارات بالوقت المناسب والصحيح بالنسبة لجميع الأطراف الداخلية والخارجية بالنسبة للمنظمة،ويتطلب إطار الحوكمة توفير درجة شفافية كافية عن كافة المعلومات الهامة والجوهرية بالنسبة للمنظمة مثل الأداء الإداري والمالي، وتشمل الشفافية النتائج التشغيلية للمنظمة والسياسة المكافآت والتعويضات.

➢ أهمية الشفافية:

[1] ادريس وائل السنوسي، اثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة في مدينة عمان مذكرة ماجستير جامعة الشرق الأوسط 2016 ص 26، 30

يعتبر وجود نظام يتمتع بالشفافية أحد الملامح المحورية للإشراف على المنظمة القائمة، والذي يعتبر أمرا رئيسيا لقدرة المساهمين على ممارسة حقوقهم استنادا إلى أسس سلمية، وتظهر التجارب في الدول التي تتضمن أسواق كبيرة، إن الشفافية يمكن أن تكون:

أ. أداة قوية للتأثير على سلوك المنظمات وحقوق المستثمرين

ب. *إن اعتماد مبدأ الشفافية يساعد المنظمة على جذب رأس المال، ان ضعف الشفافية يمكن أن* يساهم في السلوك الغير أخلاقي، وضياع نزاهة السوق.

ت. يقوم المساهمون والمستثمرون المحتملون بالوصول إلى معلومات منتظمة موثوق بها وقابلة للمقارنة، بتفصيلات كافية عندها، وبالتالي إمكانية دعم اتخاذ القرارات المدروسة ويؤدي عدم كفاية المعلومات إلى إضعاف الأسواق وزيادة التكلفة، مما ينشأ عنه ضعف في تخصيص الموارد

- الجوانب الشفافية:

تتضمن الشفافية مجموعة من الجوانب وهي كالتالي:

✓ يجب أن تتضمن الشفافية في المنظمة المعلومات التالية

- نتائج العمليات وأهداف المنظمة
- ملكيات الأسهم وحقوق التصويت
- سياسة مكافآت الأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، ومعلومات مجلس الإدارة، مثل مؤهلاتهم وعمليات اختيارهم.
- العمليات المتصلة بالأطراف العاملة في المنظمة، وتوضيح المخاطر المتوقعة
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح
- هياكل و سياسات الحوكمة ، و ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة المنظمة و العمليات التي تتم بموجبها .
- إعداد المعلومات بشفافية طبقا للمستويات النوعية للشفافية الإدارية والمالية.
- توفير قنوات لنشر المعلومات لكي يتمكن المستخدم من الوصول إلى المعلومات ذات العلاقة في الوقت المحدد، وبتكلفة عملية وعلى نحو عادل.

وعليه يتضح أن مبدأ الشفافة ينطوي على ثلاثة أمور هي:

- الإفصاح عن السياسات المتبعة.
- القيام بالمراجعة الخارجية من قبل مراجع مستقل ومؤهل، مع قابلية المساءلة

- توفير المعلومات للمساهمين.

- **العدالة:justice**

هي احترام الحقوق العائدة لأصحاب المصلحة في المنظمة وتوزيع المسؤوليات والمهام بين العاملين على أساس العدل والمساواة بينهم، ويوفر إطار حوكمة الشركات العدالة المتساوية بين جميع الأطراف، كما تساعد على تحقيق التعامل والتعويض المتساوي، بما فيها ضمان الحوكمة لعدالة المعاملة بين المساهمين، خاصة الصغار منهم من خلال ما يلي

- تساوي المعاملة بين المساهمين المواطنين والأجانب
- حماية المساهمين من إساءة الاستغلال المباشر أو الغير مباشر الذي من الممكن أن يتم لمصلحة أصحاب الأسهم ذوي الأغلبية
- إلغاء جميع العوائق التي يمكن أن تعيق عملية التصويت لأي قرارات داخل المنظمة بالنسبة للمساهمين الموجودين خارج البلد الذي توجد فيه المنظمة
- إدلاء بأي أصوات تتعلق في عمل المنظمة بالاتفاق مع المستفيدين من ملكية الأسهم
- الطلب من مدريين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بالمنظمة الإفصاح عن أي مصالح مالية بشكل مباشر أو غير مباشر تربطهم بالمنظمة.

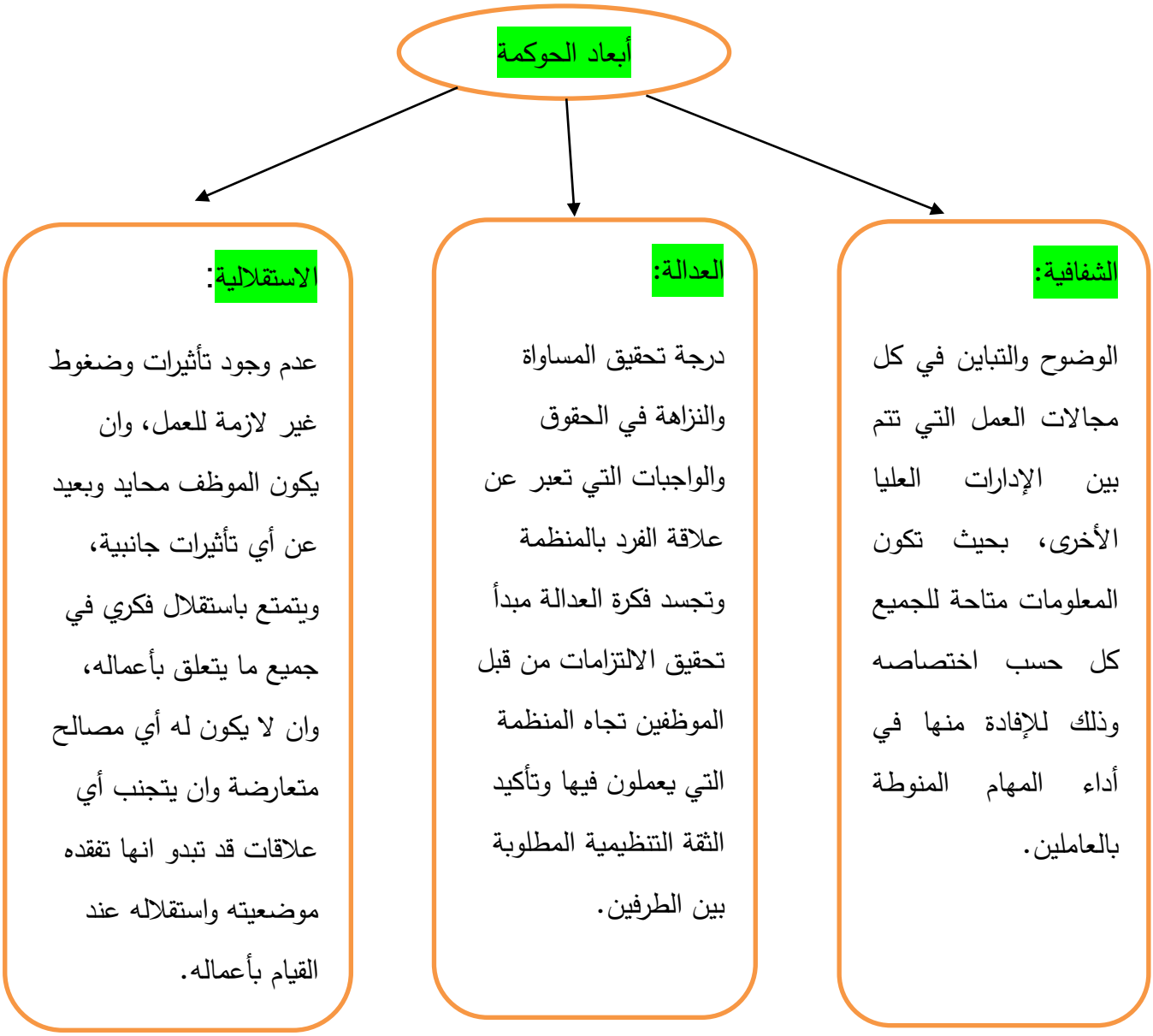
- **الاستقلالية: Independence**

وهي عدم وجود تأثير على العمل، وان يكون الموظف محايدا وبعيدا عن أي تأثيرات جانبية، ويتمتع بالاستقلالية في جميع ما يتعلق بأعماله، وعدم خضوعه لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المدريين التنفيذيين، وان تتمتع المعلومات بالاستقلالية دون التأثير عليها.

وقد بينت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (organisation for économico opération and développement)

بان الاستقالة يجب أن تشمل عملية الإشراف والرقابة على المنظمة، من قبل جهة مستقلة غير خاضعة لإدارة المنظمة، ويمكن أن ينبثق من أعضاء مجلس الإدارة لجنة تدقيق مستقلة تتكون من 3 إلى 5 أعضاء، للإشراف على رقابة التقارير الإدارية المالية .

الشكل رقم (1-2): أبعاد التطبيق الجيد لحوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على. (إدريس وائل السنوسي 2016)

الفرع الثاني: محددات الحوكمة:

هناك نوعان من المحددات حوكمة الشركات هما المحددات الداخلية والمحددات الخارجية وهذه المحددات تبين مدى التطبيق الجيد لمستوى وجود الحوكمة وعلى النحو التالي.[1]

- **المحددات الخارجية:**

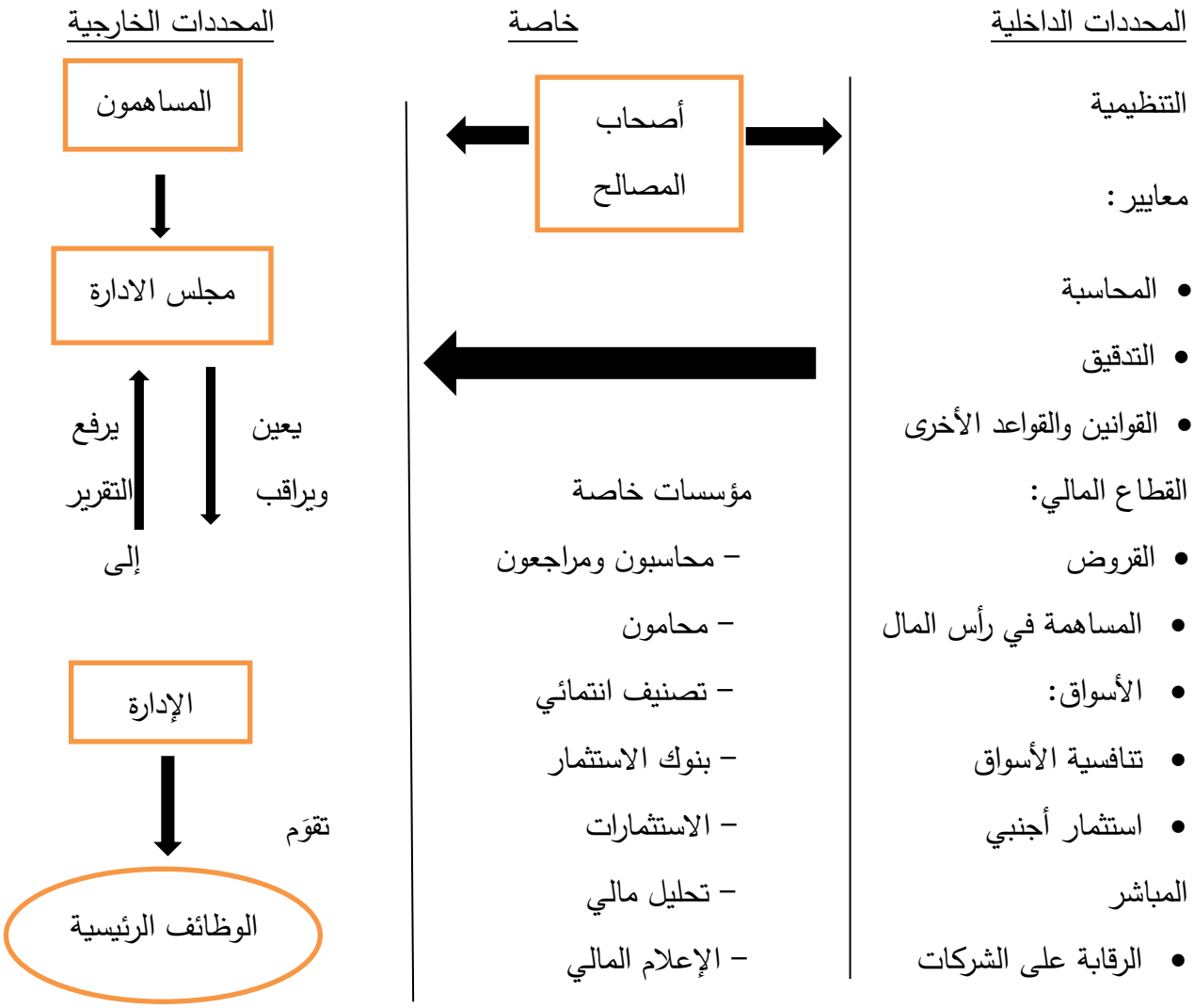
وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي، مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس (كفاءة القطاع المالي)، البنوك وسوق المال(في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة الرقابية)، هيئات سوق المال والبورصة (في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة)، ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق الشرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها بإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الإنتمائي والاستشارات المالية والاستثمارية، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من تعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

- **المحددات الداخلية:**

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات والتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

[1] خلود عاصم و ناس عبدي ، دور حوكمة الشركات في معالجة الاختلالات الهيكلية في السوق العراق للأوراق المالية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية ص 141، 142

الشكل (1-3) المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



- المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الإدارة الذاتية ووسائل الإعلام، والمجتمع المدني وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات وترفع درجة مراقبة الشركات وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة

Source : Iskander,M.AND. N .chamlou(2002)corpo ratgouvernance :a Frameworkinplementation.p122,fig.published in m : globalisation and firme competitiveness in the middleEast and north africainrégion edited by : s.fawzy.washington : world Bank

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بالتطبيق حوكمة الشركات:

للحوكمة أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتأثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات كما لها دور تحديد مدى نجاح أو فشل في تطبيق مختلف القواعد وهاته الأطراف هي[1]:

1- **المساهمين:Shareholders**

وتنحصر مهمتهم في توفير رؤوس الأموال للشركة من خلال القيام بملكية الأسهم، وذلك مقابل حصولهم على أرباح، وتعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، كما لهم تأثير في عملية انتقاء الأعضاء مجلس الإدارة من اجل حماية حقوقهم.

2- **مجلس الإدارة:board of directors**

وهو الذي يقوم بتمثيل مختلف المساهمين والأطراف ذات العلاقة كما له الحق في اختيار المديرين التنفيذين وله مهمة توكيل المهام لهم، وله الحق في الرقابة على أدائهم بالإضافة إلى انه يعمل على المحافظة على حقوق المساهمين ورسم السياسة العامة للشركة.

3- **الإدارة:management**

تتحمل مسؤولية الإدارة الفعلية للشركة، وتقوم بمراسلة مجلس الإدارة من خلال التقارير الخاصة بأدائها، وتعمل على تحقيق الإفصاح والشفافية وتعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها

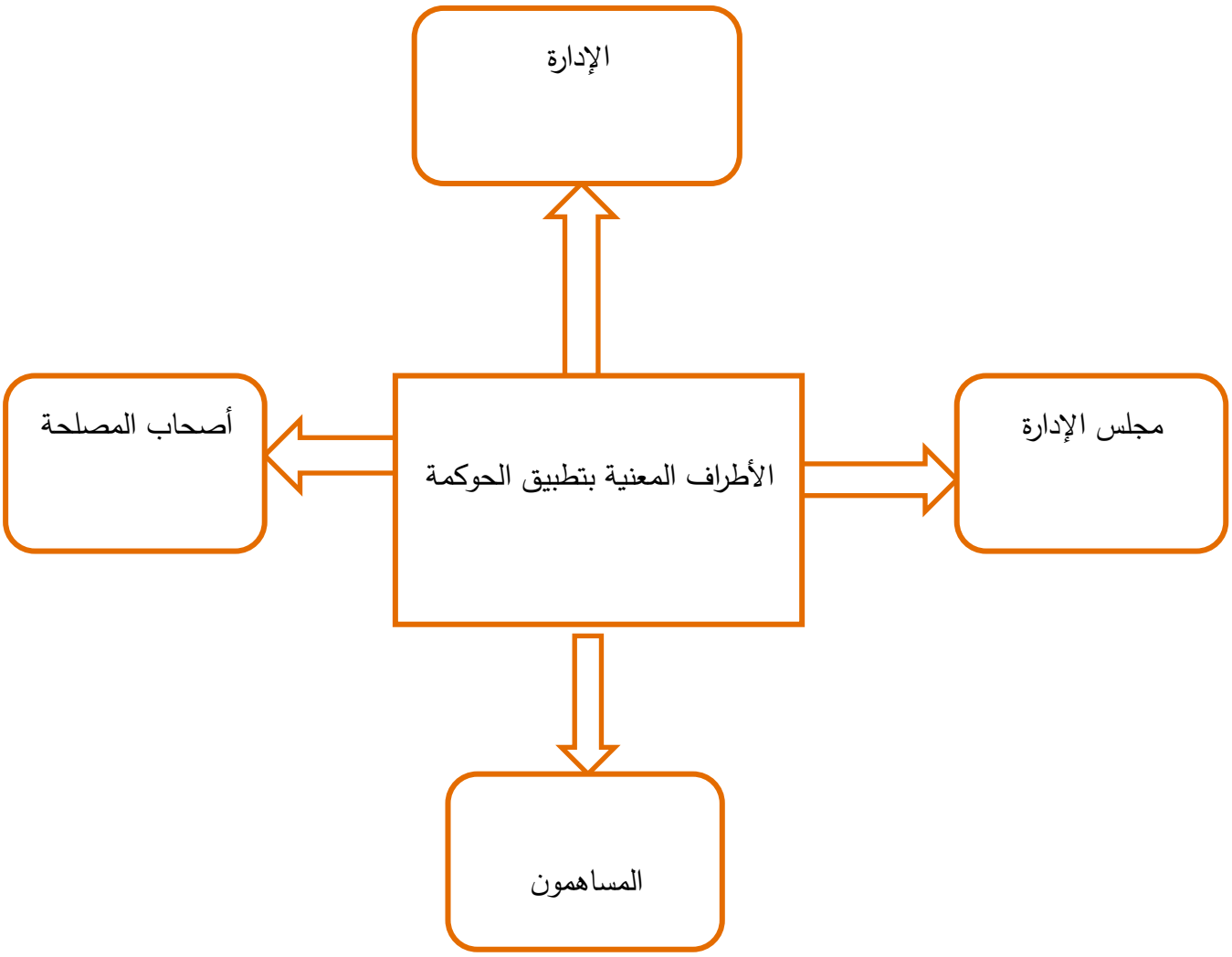
4- **أصحاب المصالح: Stockholders**

وهم فيها من الأطراف لها مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، كما أن المصالح هاته الأطراف قد تكون متعارضة مع بعضها البعض.

يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق ص52-53

الشكل رقم (1-4): الأطراف المعنية بحوكمة الشركات



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق ص17

وبما أن الحوكمة مرتبطة في تطبيقها بأطراف معينة الأمر الذي يجعلنا نبحث عن الأماكن التطبيقية لها والتي يظهر لنا بأن هناك 3 مناطق مكانية يمكن للحوكمة أن تربط بها، وهاته الأماكن هي على الصعيد العالمي والوطني والمؤسسي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

- **الحوكمة العالمية:** وهناك تكون الحوكمة في المجال العالمي حيث تتعامل مع مختلف القضايا التي تقع خارج مجالات الإدارة الحكومية الواحدة

- **الحوكمة الوطنية:** وتحدث هذه في المجتمع الواحد حيث يفهم أحيانا بأنها الحق الخاص للحوكمة والتي يمكن ان تحتوي على عدة مستويات منها المستوى الوطني الولائي المحافظي
- **الحوكمة المؤسسية:** وهذا النمط يشكل الأنشطة للمؤسسات المساهمة وغير المساهمة وعادة تكون مسؤولة أمام مجلس إدارة باعتبار أن بعض هاته المؤسسات مملوكة ومدارة من قبل الخواص مثل مؤسسات الأعمال، والبعض الآخر من المؤسسات ذات ملكية عامة مثل المستشفيات والمدارس، فالحوكمة هنا تهتم بدور مجلس الإدارة وعلاقته بالإدارة العليا التنفيذية ومسؤولياتهم اتجاه المساهمين ومختلف الأطراف المتأثرة بالقرارات المجلس.

المبحث الثالث: تحديات الحوكمة ومقوماتها وعوامل نجاحها

حدد تقرير التنمية البشرية العربية الصادر عام (2004) تحت عنوان "نحو الحرية في الوطن العربي " عددا من التحديات الأساسية التي تعرض سبيل الحوكمة في المنظمة[1].

المطلب الأول: تحديات الحوكمة

لتلافي ظهور تحديات ومشاكل تواجه تطبيق الحوكمة، يجب مراعاة العديد من الضوابط المتعلقة بإدارة المنظمة نفسها وأهم هذه الضوابط المتعلقة بالجهات التالية:

1- **مجلس الإدارة:** يجب الفصل بوضوح، بين مهمة كل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومسؤولياتها في إدارة المنظمة، وتشكيلة الإدارة ومستوى رقابته، وعدم اجتماعاته ..... الخ والجمع بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة والمدير العام في آن واحد.

2- **أعضاء مجلس الإدارة:** يجب ان يشمل مجلس الإدارة أعضاء غير تنفيذيين ليكونوا قادرين على تقديم اراء واجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل المنظمة على ان

[1] مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق ص66

يكونوا ذو فكر متجدد، وافق واسع للمشاركة في وضع إستراتيجية المنظمة وان يقدموا وقتا كافيا لعملهم بها.

3- **لجان المجلس:** وأهمها لجنة التدقيق، على ان تكون فعالة ومستقلة ومؤلفة من أعضاء غير تنفيذيين، ولها أهداف واسعة محددة تتعلق بالرقابة الداخلية والعلاقة مع التدقيق الخارجي، والتقيد بالأنظمة والقوانين والتعليمات، وغير ذلك من المهام العديدة، وفي أزمة عدم الثقة في كفاية الحوكمة في الشركات، تنادت الأصوات لتقوية لجان التدقيق، وبان يكون أعضاء اللجنة على مستوى عال من سعة الذهن ومما يسألون الأسئلة الصعبة.

4- **المكافآت المدفوعة للإدارة:** يجب ان لا يتم ربطها بالإنجاز قصير الأمد وان يتم تحديدها بمعرفة لجنة مستقلة.

- أنظمة الإدارة العامة التي لا تلبي بشكل كامل حاجات المواطنين
- قصور وسائل المساءلة المؤسسية
- إعاقة فرص مشاركة المواطنين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم
- عدم تمتع المواطنين بالحقوق الأساسية مثل حقوق المواطنة والمساواة بين الجنسين
- عدم تفعيل دور الأجهزة الرقابية في القيام بدورها الرقابي المتوقع
- وجود العديد من الممارسات السياسية التي ترتبط بالإفصاح عن هياكل الملكية الصريحة والمستترة او المتداخلة
- عدم القيام بتنمية مستدامة وإنما يقتصر الأمر على إدخال تحسينات في النظام السياسي والاقتصادي دون القيام بتنمية شاملة كافة نواحي الحياة
- عدم القدرة على استعادة ثقة الجمهور
- ليتم وضع قواعد تأكد أهمية الالتزام بأحكام القانون، حيث يتم وضع القوانين لا تطبق الا للعامة دون الطبقة الحاكمة التي لا تطبق عليها.

المطلب الثاني: مقومات الحوكمة

تناولنا في هذا المطلب مقومات حوكمة الشركات من خلال الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية للشركة[1].

- توفر اللوائح والقوانين الخاصة بضبط الأداء للشركة.
- وجود الجان الأساسية مثل لجنة المراجعة التابعة لمجلس الإدارة لمتابعة أداء الشركة
- وضوح السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي للشركة.
- فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات في الوقت المناسب.
- تعدد الجهات الرقابية على أداء الشركة.
- كما أضاف كل من (Sakai and Asoka2003) المقومات التالية لحوكمة الشركات منها ما يلي:
- إدارة أصحاب المصلحة والفائدة المرجوة.
- كفاءة الاستثمار للمستثمرين
- السعي لتحقيق نمو الإنتاجية والنمو المستدام للشركات
- تأمين فرص العمل.

كما جمع درويش والحنفاوي مقومات حوكمة الشركات تتحدد من خلال الأطر التالية [2]:

- **الإطار القانوني:** وهو المسؤول عن تحديد حقوق المساهمين والأطراف الأساسية المعنية بالشركة وبصفة الخاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين ومجلس الإدارة ولجنة الرئيسية ومراقب الحسابات وكذلك لمن يقوم بانتهاك هذه الحقوق أو التقصير في المسؤوليات وتجاوز تلك الاختصاصات كما يجب أن يحدد الإطار القانوني للحوكمة المنوط بها تطبيق إجراءات الحوكمة ولا يترك نظام الحوكمة بكامله للشركات باعتباره شأنا داخليا لها لأنه لن يختلف حينئذ عن نظام الرقابة الداخلية ولن يحقق أهداف الحوكمة، فالرقابة الداخلية ليست صمام أمان من الغش والاحتيال في الشركات

[1] حسانين أحمد سعيد، **التكامل بين آليات المحاسبة وغير محاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة**، جامعة الإسكندرية 2009 ص 19.

[2] بن درويش عدنان بن حيدر، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، اتحاد المصارف العربية 2007 ص25-26.

- **الإطار المؤسسي:** وهو الإطار الذي يتضمن المؤسسات الحكومية الرقابية للمنظمة لعمل الشركات مثل الهيئة العامة لسوق المال والرقابة المالية للدولة والبنوك المركزية والهيئات الرقابية والهيئات الغير حكومية المساندة للشركات دون استهداف الربح كالجمعيات المهنية والعلمية المعنية والجمعيات الاهلية المعنية كجمعية حماية المستهلك وكذلك المؤسسات الغير حكومية الهادفة للربح مثل الشركات ومكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة وينبغي ان تقوم جميع هذه المؤسسات بأدوارها بكفاءة وأمانة ونزاهة وشفافية من أجل صالح الشركات والاقتصاد العالمي عامة .
- **الإطار التنظيمي:** يتضمن عنصرين هما: النظام الأساسي للشركة والهيكل التنظيمي لها موضحا عليه الأسماء واختصاصات رئيس وأعضاء اللجان مجلس الإدارة وكذلك أسماء واختصاصات المديرين التنفيذيين.
- **روح الانضباط والجد والاجتهاد:** بالحرص على المصلحة العامة للشركة وتشجيع جميع العاملين فيها على المساهمة الفعالة بكامل الإمكانيات في تحسين أدائها وتعظيم قدرتها التنافسية وذلك بنشر ثقافة الحوكمة في الشركة والعمل على تفعيلها بقدر الإمكان من منطلق ان الشركة هي سفينة جميع الأطراف الى بر الأمان ومن مصلحة الجميع الحرص على سلامتها والعمل على تحسين قدراتها التنافسية.

المطلب الثالث: عوامل نجاح الحوكمة

تتمثل عوامل نجاح الحوكمة فيما يلي[1]:

- إيجاد قيم ملائمة للمستفيدين يمكن ان تكون موضوعا للحوكمة .
- العمل على إيجاد التوازن بين اهتمامات المستفيدين.
- تأسيس مجموعة من القيم الأساسية التي من خلالها تعمل الشركة وقبول جميع العاملين في المؤسسات لهذه القيم الأساسية.
- جعل إدارة المخاطر بالشركة أجزاء متكاملة من نظام حوكمة الشركات
- استخدام المصادر والإفادة منها.

[1] مدحت محمد أبو النصر، **الحوكمة الرشيدة، فن إدارة المؤسسات عالية الجودة** الطبعة الأولى 2015، المجموعة العربية للتدريب والنشر ص67.

- الميل الى الاتجاه الاستراتيجي.
- قياس وتقييم الاتجاه الاستراتيجي بصفة دورية للشركة واتباع الإجراءات التي تضمن استمرار التقدم والتخطيط واتساقها مع الأهداف.
- ضمان ان المطالب المعقولة من المستفيدين من اجل الحصول على المعلومات يتم مقابلتها وأنها مفهومة وحقيقية.
- تمكين الفاعلين الأساسيين من الإبداع والتعبير عن إمكاناتهم الإنسانية.
- تدعيم الثقة والاحترام.
- التمكين والتسهيل والتنظيم أكثر من التحكم.
- الاستدامة.
- المشروعات وقبول الأفراد.
- القدرة على تعبئة المصادر لأغراض المجتمع.
- القدرة على التعامل مع القضايا المعاصرة.

لنجاح تطبيق نظام الحوكمة في أي شركة لا يطبق مرة واحدة بل المرور بعدة مراحل لنحكم عليه من خلال تلك المراحل بالنجاح أو الفشل منها ما يلي[1]:

رفع مستوى الوعي: وهو أهم مفهوم لنجاح تطبيق الحوكمة، أي تعريف معنى الحوكمة ومحاولة تطبيقه وجعل الأطراف المعنية من فهم وإدراك فوائد تطبيقه.

وضع القوانين: بعد نجاح مرحلة الوعي في الأوساط التجارية يتم العمل على تحديد مبادئ السلوك وذلك بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية للحوكمة كقاعدة أساسية يتم الاعتماد عليها.

مراقبة التطبيق: بعد أن يتم تبني مبادئ للحوكمة بصفة أساسية نرى مدى تطبيق الشركات له.

التدريب على المسؤوليات الجديدة: بعد وضع الإطار العام لحوكمة الشركات من هنا تقع مسؤوليات جديدة على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، لذا يتعين على قطاع الشركات تعليمهم كيفية القيام بواجباتهم.

[1] حسنية، رحوي، **دراسة النظام المؤسساتي في الجزائر من خلال الحكم الراشد وحوكمة الشركات** ، رسالة ماجستير في اقتصاد التنمية، جامعة أبو بكر بالقايد – تلمسان 2007-2008 ص 229-231.

إضفاء الطابع المؤسساتي على حوكمة الشركات: وهي تعتبر المرحلة الأخيرة في تطور الحوكمة وهذا يحدث عنما يتقبل الوسط الحوكمة كجزء من أعماله وهذا يكون عندما تطبق الشركات الحوكمة تصبح ثابتة في مكانها.

نستخلص أن حوكمة الشركات وتطبيقها ليس مجرد فكرة وإنما تنفيذ الفكرة على أرض الواقع وتقييم نتائج تطبيقها، وهو عندما تشعر أي شركة أنها بحاجة لتحسين مستوى أدائها هنا تعمل على خلق الثقة لوضع الأسس الكفيلة بتطبيق الحوكمة مع مشاركة الأطراف ذات المصلحة في وضع تلك القواعد، بعدها تقوم الإدارة بتنفيذ الفكرة وتطبيقها بتحديد المسؤوليات والصلاحيات والمعرفة المسبقة بظروف الشركة، كما أن صياغتها تكون بما لا يتعارض مع المعايير الدولية، وبعدها يأتي التطبيق والتنفيذ الفعلي وتقييم التنفيذ، في إمكانية التقييم تنظر هل هي في حاجة إلى التطوير.

خلاصة الفصل:

استعرضنا من خلال هذه الدراسة حوكمة الشركات، أو كما يسميها البعض بالإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة، واتضح لنا أن حوكمة الشركات هي مجموعة من المعايير التي تعمق دور الرقابة على أداء الشركات، أو بعبارة أخرى:" مجموعة من الإجراءات القانونية، تطبق على الأشخاص المعنوية وبالذات شركات المساهمة وعليها التقيد بها لتضمن حسن سير إدارتها، وبما يحقق النزاهة والعدالة في كل مناحي الإدارة، وبما يضمن توزيع الأرباح على جميع المساهمين بالتساوي."

وقد تبين لنا، أن مفهوم الحوكمة ظهر لنا نتيجة الأزمات المالية العالمية الكبيرة، التي على إثرها انهارت كبرى الشركات لعدم وجود رقابة قانونية سواء كانت داخلية أو خارجية أو ضعفها في الأداء، وسيطرت كبار المساهمين وازدياد نفوذهم على هذه الشركات، بالإضافة لعدم التزام مجلس الإدارة بالإفصاح والشفافية، مما أدى إلى عزوف الكثير من المستثمرين عن استثمار أموالهم في الشركات.

تمهيد :

تسعى المؤسسات الحديثة في ظل بيئة شديدة التنافس والتغير على المستويين المحلي و الدولي على مكانة الريادة و ذلك نتيجة انفتاح الأسواق و تطور تكنولوجيا المعلومات لذلك أصبح الحصول على الميزة التنافسية و الحفاظ عليها أمرا يصعب تحقيقه إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي والمستمر للميزة من أجل أن تبقى و أن تتطور خاصة فهناك مرجع مصادر التفوق إلى عوامل ترتبط بالبيئة الخارجية، ومنهم من يؤكد على أهمية الموارد الداخلية و الكفاءات في تحقيق في تحقيق هذه المزايا التنافسية، و أن المؤسسة وجودها المستمر و المتواصل مرهون بامتلاك مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد أو المحاكاة في ظل تعدد المنافسين و التغير المستمر لأذواق المستهلكين ورغباتهم ووجود منتجات بديلة...إلخ

سنحاول من خلال هذا الفصل التعرض الى مختلف الجوانب المتعلقة بالميزة التنافسية على مستوى المؤسسة الاقتصادية حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث

نتناول في المبحث الأول الإطار النظري للميزة التنافسية حيث نتطرق الى أهمية الميزة التنافسية وأهدافها بالإضافة إلى مفهوم المنافسة والتنافسية وموضوع تحليل قوى التنافس

أما المبحث الثاني سيكون تحت عنوان أنواع ومحددات الميزة التنافسية وأبعادها وسنتطرق في المبحث الثالث الى مصادر الميزة التنافسية وعلاقتها بسلسلة القيمة حيث نتناول المصادر ومعايير الحكم على جودة الميزة التنافسية بالإضافة إلى مقاييس الميزة التنافسية وآليات تطويرها

المبحث الأول: ماهية الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات الاقتصادية في العصر الحالي إلى امتلاك وتطوير الميزة التنافسية كهدف استراتيجي في ظل التحديات التي يشهدها الاقتصاد العالمي من تزايد حدة المنافسة كنتاج لتزايد الانفتاح وتزايد المعرفة

المطلب الأول: مدخل إلى المنافسة و التنافسية

تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن عدة تحديات نتيجة التطورات و التغيرات التي شاهدتها بيئة الإعمال الحالية،ومن بين هذه التحديات نذكر الاتفاقية العالمية للتجارة و التعريفات الجمركية التي أدت إلى تحرير التجارة العالمية،العولمة الاقتصادية التي ظهرت نتيجة ندرة الموارد الطبيعية و ازدياد حدة المنافسة،ظهور التكتلات الاقتصادية من بين العديد من الدول،بالإضافة إلى التطور التكنولوجي السريع الذي يشهده العالم وخاصة في ميدان الاتصالات والمعلومات.

الفرع الأول: المنافسة

أولا: تعريف المنافسة

تعددت تعاريف المنافسة ،ولم يتم الإجماع على تحديد مفهوم معين لها، فمنهم من يرى بأن المنافسة هي "الصراع بين المنتجين الذين يعرضون منتجات متقاربة أو متماثلة في السوق"[1]

كما تعرف على أنها "وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل ،غايته تعظيم رفاهية المستهلك ،بحيث يسعى كل من عارضي المنتج الى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر اليها الزبائن للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الإنتاج و الاستعمال)"[2].

وتعرف أيضا على انها " تعدد المسوقون وتنافسهم لكسب العميل ،بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار، الجودة، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، الخدمة بعد البيع،...إلخ"[3].

[1] محبوب فاطمة،**تأثير التحالفات الاستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية**،مذكرة ماجيستير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،تخصص اقتصاد صناعي،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2011/2010 ص3

[2] لحول سامية،**التسويق والمزايا التنافسية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة،2009ص59

[3] فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000 ،ص 20

من التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

1. تتعلق المنافسة بالمؤسسات التي تنتج منتجات بديلة؛
2. الهدف من المنافسة كسب العميل وتعظيم منفعته؛
3. التنافس بين المؤسسات يقوم على أساس عدة عناصر السعر، السرعة في تقديم الخدمة، الجودة، الخدمات التكميلية للمنتج،...إلخ.

ثانيا : هياكل المنافسة : يمكن التمييز بين أربعة أنواع للمنافسة :

1. **المنافسة التامة** : وتتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات تقوم بإنتاج سلع متجانسة، أي أن إنتاج أي مؤسسة يكون في نظر المستهلك معوض لإنتاج باقي المؤسسات ويكون تعويض تام، وهذا يعني وجود معايير وأسس متشابهة يؤخذ بها لتحديد المواصفات المادية للسلعة ،ولا يمثل إنتاج أي من هذه المؤسسات إلا جزء صغير جدا من الإنتاج الكلي في الصناعة، ومقدار ما تبيعه المؤسسة الواحدة لا يؤثر على السعر السائد في السوق، وعليه تقبل المؤسسة السعر في ظل المنافسة التامة ولا تحدده ويمكن للمنافسة أن تكون تامة وكاملة عندما يكون عدد المؤسسات كبيرا وإنتاجها متجانسا، إضافة إلى توفر المعلومات لديها بشكل تام حول السوق وتوفر حرية انتقال الموارد، ولهذا فإن موضوع المنافسة التامة قد يكون أمرا بعيدا نوعا ما عن الحقيقة، ولا يمكن لأحد الإدعاء بالمنافسة التامة.[1]
1. **الإحتكار التام:** يمكن اعتبار الاحتكار كأحد أهم صور تنظيم السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة وحيدة في إنتاج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها، ويكون العرض الكلي في السوق مصدره هذ ا المنتج الوحيد، والذي يقابله عدد كبير من المشترين وهذا ما يسمى باحتكار البيع، وقد يكون المشتري واحد ويواجهه عدد كبير من البائعين، ويكون الطلب الكلي للسلعة في قبضة هذا المشتري الوحيد وهذا هو احتكار الشراء، وعندما يكون هناك محتكر وحيد في البيع أمام محتكر وحيد في الشراء يسمي هذا بالاحتكار المتبادل[2]،وعليه يمكن تلخيص مميزات الاحتكار التام كما يلي:

أ. إنفراد مؤسسة وحيدة في سوق تعرض منتجا عديم البدائل.

ب. صعوبة دخول أي منافس إلى السوق.

---

[1]علي كساب، **النظرية الاقتصادية(التحليل الجزئي)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006 ، ص340

[2]دومينيك سالفادور، **نظرية اقتصاديات الوحدة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994 ، ص239

ت.تحديد الأسعار يتم بطريقة بعيدة عن قوانين السوق (قوانين العرض والطلب).

2. **المنافسة الاحتكارية:** وهو النوع الأقرب من الواقع، بحيث تؤدي المنافسة بين المؤسسات إلى تحديد أسعار المنتجات، وما يميز هذا النوع من المنافسة هو وجود عدد كبير من المؤسسات، حيث تنتج كل مؤسسة سلعا تختلف قليلا عن تلك التي تنتجها المؤسسات المنافسة الأخرى، وعليه تعرف المنافسة الفعلية أو الاحتكارية بأنها عبارة عن تداخل عنصري المنافسة التامة والاحتكار معا، إذ أن كل منتج في قطاع معين يتمتع بدرجة طفيفة من الاحتكار نتيجة لتنوع المنتجين، ولكنه يتعرض لدرجة كبيرة من المنافسة نظرا لكثرة عدد المنتجين [1].

3. **إحتكار القلة:** وذلك نظرا للعدد القليل من البائعين، بحيث يستطيع أي بائع منهم أن يؤثر مباشرة في السوق وهذا ما يؤثر على المنتجين الآخرين، لذلك فإن التصرفات تتسم بالحساسية والحذر الشديد، لأن أي عملية يقوم بها المنتج ينتج عنها رد الفعل من طرف المنتجين الآخرين ، وهنا قد يكون هناك اتفاق ضمني أو صريح بين جميع المنتجين على إتباع سياسة سعرية واحدة، وقد يصل الأمر إلى حد تجزئة السوق فيما بينهم، والأمور تبقى كما هي في السوق ما دام أن أي منتج لا يستطيع أن يسيطر بمفرده على السوق ويخرج الآخرين منه[2].

[1] عمر صخري، **مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 ، ص112

[2] بن العربي حمزة،**مساهمة المواصفات القياسية العالمية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التانافسية في المؤسسة الاقتصادية**،مذكرة الماجيستير،كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية والعلوم التسيير،تخصص إدارة الأعمال،جامعة البويرة،2015/2014،ص137

ويمكن تلخيص هيكل المنافسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(2-1) : أشكال المنافسة

البيان	المنافسة الكاملة	احتكار القلة	المنافسة الاحتكارية	الاحتكار الكامل
منتجات المؤسسة	لا	لا	إلى حد ما	فريدة تماما
فريدة				
عدد المتنافسين	كبير	قليل	قليل او كبير	لا توجد منافسة
مرونة الطلب للسلعة	مرن تماما	مرن وغير مرن	مرن وغير مرن	مرن وغير مرن
مرونة الطلب للصناعة	مرن وغير مرن	غير مرن	مرن وغير مرن	مرن وغير مرن
سيطرة المؤسسة على السعر	لا تسيطر	سيطرة جزئية	سيطرة جزئية	سيطرة كاملة

المصدر :بازرعة محمد الصادق، ادارة التسويق، المكتبة الأكاديمية للنشر، مصر، 2001 ، ص 61

نلاحظ من خلال الجدول أنه يمكن التمييز بين مختلف أشكال المنافسة من خلال مجموعة من الخصائص التي يتميز بها كل شكل حيث:

أ- في سوق المنافسة الكاملة (التامة) تكون منتجات المؤسسة نمطية وتتميز بمرونة طلب سعرية مرتفعة، كما نجد عدد كبير من المؤسسات المتنافسة في السوق الأمر الذي يجعل المؤسسة غير قادرة على السيطرة على السعر، حيث نجد أن قوى العرض والطلب هي التي تحدد السعر في السوق .

ب- في سوق احتكار القلة نجد عدد المؤسسات المتنافسة قليل وتقوم بإنتاج منتجات نمطية، كما تتميز الصناعة التي تنشط فيها هذه المؤسسات بمرونة طلب ضعيفة، وبالتالي باستطاعة المؤسسة تحديد السعر في السوق ولكن بشكل جزئي.

ت- في سوق المنافسة الاحتكارية نجد أن المؤسسة تنتج منتجات فريدة ومتميزة إلى حد ما، هذا ما يجعلها تتحكم في السعر ولو بشكل جزئي وذلك مهما كان عدد المؤسسات المنافسة في السوق.

ث- في سوق الاحتكار الكامل نجد أن المؤسسة تتحكم في السعر وهذا لكونها تقدم منتجات فريدة ومتميزة من جهة، ولكونها المؤسسة الوحيدة في السوق من جهة أخرى

الفرع الثالث: مفهوم التنافسية

تختلف التعاريف المحددة لمفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث، فمفهوم تنافسية الدولة يختلف عن تنافسية القطاع وتنافسية المنظمة، وفيما يلي ذكر لأهم هذه التعريفات:

أ. تعريف تنافسية الدولة:

- تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE: "التنافسية الدولية هي الدرجة التي يمكن وفقها في شروط سوق حرة وعادلة إنتاج السلع و الخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت التي تحافظ فيه على الدخول الحقيقة لشبعها وتوسع فيها على المدى الطويل"[1].

- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي WFE:" التنافسية الدولية هي قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في متوسط دخل الفرد، مقاسا بمتوسط نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي "[2].

استنادا إلى التعاريف السابقة نلخص الى أن " التنافسية على المستوى الدولي تتمثل في قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات، تقابل ذوق الأسواق الدولية حتى تزيد من المداخيل الحقيقة لمواطنيها وتحقيق مستوى معيشي متنام ومستدام".

ب. تعريف تنافسية القطاع:

تعرف تنافسية القطاع على أنها " قدرة المنظمات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية، دون الاعتماد على الدعم و الحماية الحكومية، وهذا ما يؤدي الى تميز الدولة في هذه الصناعة"[3] .

---

[1] كمال رزيق،مسدو رفارس،**مفهوم التنافسية**،الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط،قسم علوم التسيير،الجزائر،جامعةمحمد خيضر،بسكرة2002،ص106

[2] بوشندوقة هدى،**إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**،مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و العلوم التسيير،تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية،جامعة أكلي محند أولحاج،البويرة،2013/2012 ص42

[3] كمال رزيق،مسدور فارس،مرجع سبق ذكره،ص 107

ج. تعريف تنافسية المنظمة[1]:

تعرف تنافسية المنظمة بأنها: "تلك الجهود والإجراءات و الابتكارات والضغوط، وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية، التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق التي تهتم بها"

كما تعرف على أنها:" قدرة المنظمة على الصمود أمام المنافسين، بغرض تحقيق أهدافها المتمثلة في الربح، النمو، الاستقرار والتوسع".

وتعني كذلك: «القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب، وفي الوقت المناسب، مما يؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى".

من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول أن تنافسية المنظمة تعني: «قدرتها على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين، مما يمكنها من البقاء في السوق"

وفي الأخير يمكن القول أنه من الصعب الوصول الى تعريف واضح ومحدد للتنافسية، إلا أنه يمكن استخلاص ما يلي:

- يقوم تحقيق التنافسية على توفر أفضليات تنافسية؛
- يعتبر المستهلك محور اهتمام التنافسية.

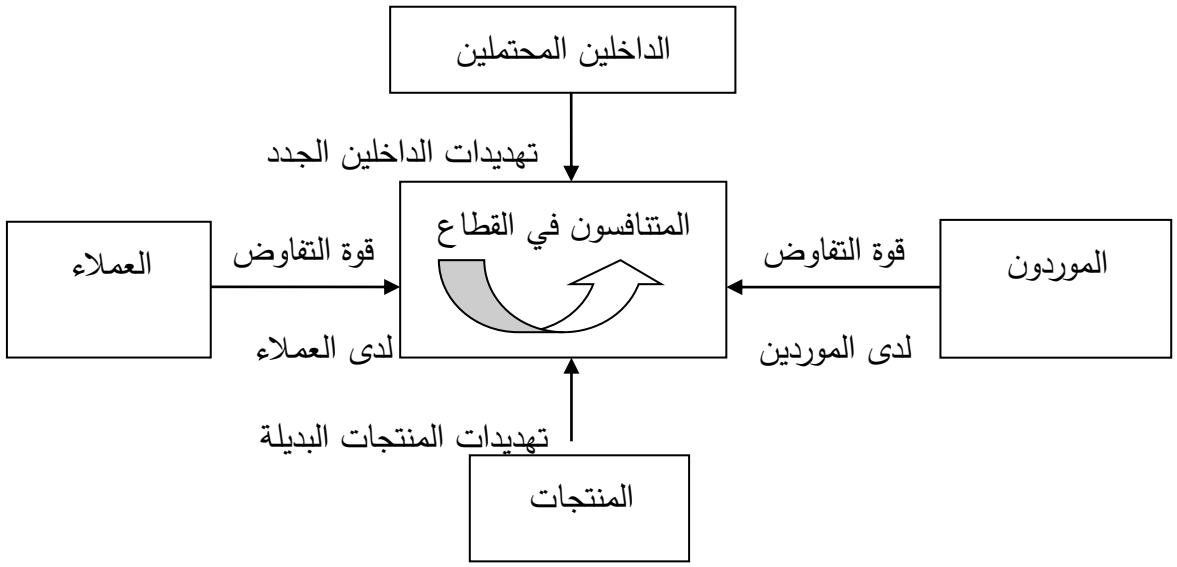
<u>الفرع الثالث:</u> تحليل قوى التنافس

يعتمد (M.Porter) في تحليله لقوى التنافس على القوى الخمس الأساسية، حيث يعتبر أن المنافسة في الصناعة ما هي إلا محصلة القوى الخمس الآتية :شدة المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة وتهديد الداخلين الجدد في الصناعة، تهديد المنتجات البديلة، قوة التفاوض(المساومة)لدى الموردين وقوة التفاوض(المساومة)لدى العملاء.

ويمكن اعتماد الشكل التالي لتوضيح تأثير مختلف القوى الخمس على هيكل الصناعة.

[1] بوشندوقة هدى،مرجع سابق ذكره،ص 43

شكل رقم(2-2) :القوى الخمس المحددة لتنافسية قطاع النشاط.



source: M .Porter ,l'avantage concurrentiel des nations,inter édition,paris,1986,p15

وفيما يلي نقدم شرح لهذه القوى الخمس المحددة لتنافسية قطاع النشاط[1]:

أولا :شدة المزاحمة بين المتنافسين في الصناعة

تعتبر المزاحمة بين المنافسين محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة، كما يمكن أن توصف المزاحمة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة

ثانيا :تهديد الداخلين الجدد في الصناعة

لا يقتصر تحليل الصناعة فقط على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم، بل الأهم من ذلك هو توجيه الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين والذين لا يمكن تجاهلهم حيث أن الداخلين الجدد تكون لديهم الرغبة في اقتحام السوق معتمدين على القدرات الجديدة،

[1] بن العربي حمزة ،مرجع سابق ذكره، ص 144

وبالتالي التأثير على مرد ودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، وترتبط محدودية تأثير الداخلين الجدد بنوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط

ثالثا :تهديد المنتجات البديلة

إن المنتجات البديلة تؤثر سلبا على مردودية الصناعة، ما عدا إذا تم الرفع من جودة المنتج أو تمييزه بطريقة أو بأخرى، و تقوم المؤسسة بتحميل التأثيرات المختلفة على الدخل و حتى على حساب النمو، و قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من طرف مؤسسة واحدة من الحفاظ على وضعية القطاع اتجاه المنتجات البديلة، في هذه الحالة يكون الإشهار المكثف والمدعم من قبل كافة مؤسسات القطاع قادرا على تحسين الوضعية الكلية، ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى مثل الجودة، جهود الاتصال، المحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج، و يعتمد تأثير تهديد الإحلال على ربحية الصناعة على عدد من العوامل مثل مدى توافر بدائل قريبة، تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة، مدى تشدد منتجو السلع البديلة، ومقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية و بدائلها من السلع.

رابعا :قوة المساومة لدى العملاء

يمكن للزبائن تطبيق قوة مساومتهم عن طريق العمل على تخفيض الأسعار، والتفاوض من أجل الحصول على خدمات رفيعة ومنتج ذو جودة عالية.

خامسا :قوة المساومة لدى الموردين

يمكن للموردين تطبيق قوة مساومتهم عن طريق الرفع من الأسعار أو تخفيض جودة المنتجات المباعة

المطلب الثاني: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

تشكل التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال منطق إدارتها السمات المميزة لبيئة اليوم التي تتصف بالغموض والحركية والعدوانية. مما يحتم على إدارة منظمات الأعمال العمل على وفق المنهج الاستراتيجي واستخدامه بقصد تحقيق غاياتها وأهدافها.

الميزة التنافسية هي آن يكون لدى المؤسسة ما يميزها عن غيرها ويساعد على جلب العملاء إليها وسرقة أضواء النجومية في قطاع الأعمال، والميزة التنافسية قد تستمر لوقت قصير أو لسنوات عدة، فقد تتمكن

المؤسسة من خلق ميزة تنافسية ولكن سرعان ما يقلدها المنافسون وبالتالي تزول هذه الميزة أي أن هدف المؤسسات الاقتصادية الحديثة هو الحصول على ميزة تنافسية متواصلة في السوق الذي تنشط فيه.

أولا: مفهوم الميزة التنافسية:

هناك عدة تعريفات للميزة التنافسية، فمنهم من ينظر إليها من خلال كفاءة وفعالية أداء المنظمة، فيما يركز الآخرون على عنصر القيمة والزمن. و فيما يلي أهم التعريفات للميزة التنافسية : يعرف Michel porter أول من وضع نظرية الميزة التنافسية حيث صمم نموذجا لقياسها يعتمد على المتغيرات الجزئية الداخلية ، واعتبر أن التنافس يتم بين المؤسسات فيما بينها ، حيث عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على" أنها "تنشأ أساسا من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المطبقة"[1]

يشير مفهوم الميزة التنافسية (COMPETIVE ADVANTAGE) الى تفرد المنظمة بمميزات تتضمن الموارد و القدرات و المهارات عن غيرها من المنظمات الأخرى التي تعد منافس تقليدي لها ، و بديهيا أن تكون ميزة التنافس تملك صفة الديمومة و الاستدامة لتنوع مصادرها المختلفة و يعد كفاءة العنصر البشري أهم مورد للميزة التنافسية . حيث يؤكد ذلك بارني بان المنظمة التي تكون غير قادرة على تكرار فوائد الميزة التنافسية لا يكون لديها تنافسية مستدامة[2] .

وعرفها Pitts and Leiعلى أنها "استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أداء أنشطتهم "

وعرفها Macmillan and Tampoe بأنها " الوسيلة التي تستطيع منظمة الأعمال من خلالها الفوز على المنافسين "

وحدد Hill and Jones العوامل الأربعة الأساسية (شكل 2-2) ، التي تبني الميزة التنافسية و تشمل الفعالية ، الجودة ، الابتكار ، والاستجابة للعملاء ، و تستطيع أي شركة أن تتبناها بغض النظر عن صناعتها أو منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها ، وجميع هذه العناصر متكاملة مع بعضها البعض[3].

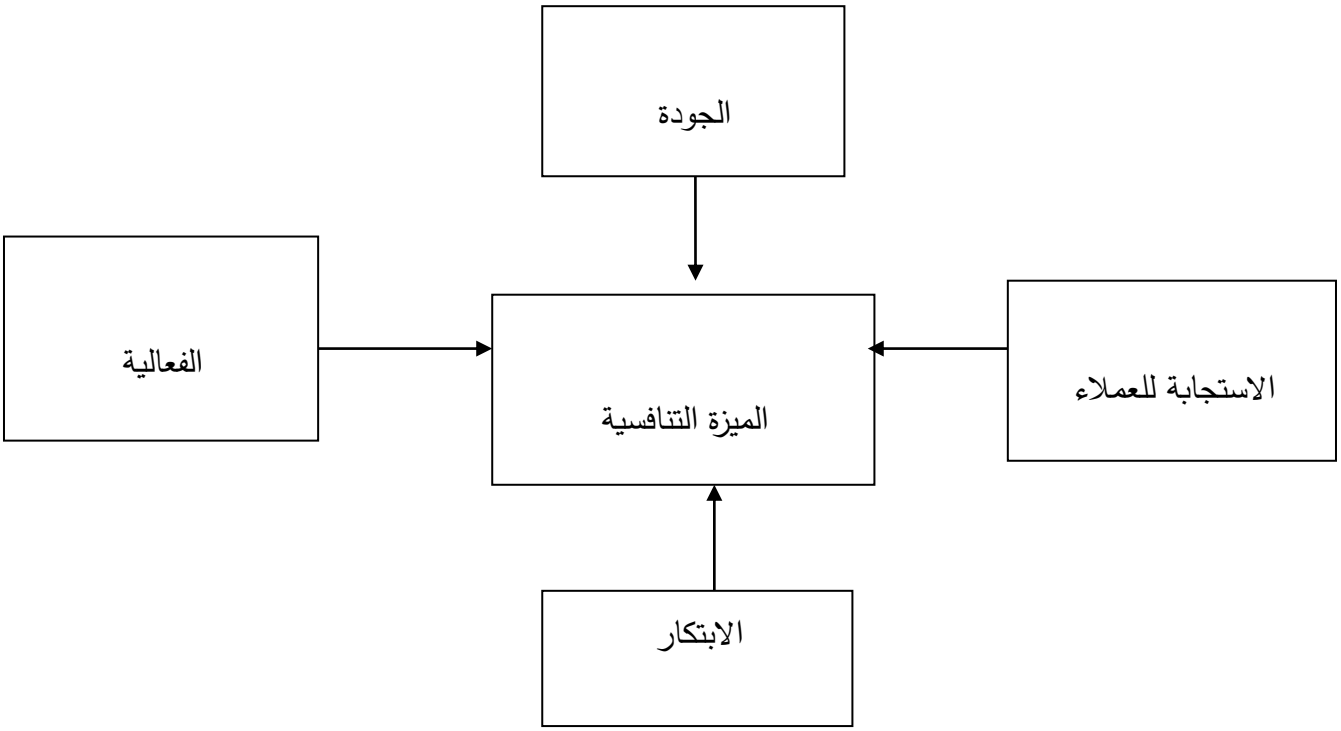
---

[1] Michel Porter,l'avantage concurrentiel « commentdevancer ses concurrents et san avance »,dunod ,paris,1999,p8

[2] خالد حسين سعيد العسيري،**استراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية**،نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،جامعة الدول العربية،2013،ص24

[3]محمد فوزي علي العتوم، **رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية**،مذكرة الماجيستير،كلية الأعمال،تخصص إدارة الأعمال،جامعة الشرق الأوسطلدراسات العليا،مايو،2009،ص38

الشكل(2-2) : العوامل الأساسية لبناء الميزة التنافسية



source : بتصرف من , Hill , C.W. & jones ,G.R .,(1989) . strategic management an integrated approach (4th ed.) ,New york :Houghton Mifflin co .,P 113

استنادا إلى التعاريف السابقة نستخلص أن" الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على إنتاج السلع وتقديم خدمات ذات منفعة ذات تكلفة اقل أو منتج متميز عن نظيره في الأسواق للزبائن بطريقة متميزة ، من خلال استغلال المنظمة لمصادر القوة لديها لإضافة قيمة معينة لمنتجاتها بطريقة يعجز عن تنفيذهاالمنافسون الآخرون."

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية:

تتمتع الميزة التنافسية بمجموعة من الخصائص الفريدة التي تشكل في مجملها قيمة مضافة تنفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة نذكر منها:

1. مورد ثمين ذو معرفة متفردة، يساهم في اكتشاف أساليب جديدة في الإنتاج، أبرزها تقليل معدلات استعمال المواد الخام.
2. مورد يتسم بالندرة، لأنه ذو خبرات ومهارات تمكن من زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة في وقت قياسي.
3. مورد لا يقلد بسهولة، لان المعرفة التي تمتلكها كل منظمة تكون خاصة بها، ولها بصماتها المميزة، والتي استطاعت بناءها خلال مدة زمنية معينة، وبالإنفاق على الحصول عليها.
4. مورد لا يمكن إحلال بديل عنه، لارتباطه بالقدرة المميزة للمنظمة[1].
5. نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق.
6. تؤدي الى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين
7. تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
8. تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشترين.
9. ينبغي ان تؤثر على سلوك المشترين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليهم المؤسسة.
10. تحقق لمدة بعيدة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها و تجديدها .[2]
11. أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي يريد المؤسسة تحقيقها في المديين القصير و البعيد[3]

[1] إدريس وائل السنوسي،مرجع سابق ذكره، ص33

[2] سهتال زرزور،**دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية**،مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير،تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات،،جامعة محمد خيضر، بسكرة،،2013ص55

[3] محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الادارة الإستراتيجية**، طبعة 2 ، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 ، ص309- 310

المطلب الثالث: أهمية الميزة التنافسية وأهدافها:

الفرع الأول: أهمية الميزة التنافسية

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

_ خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم؛

_ تحقيق التميز التنافسي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء، مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات الاستراتيجية المنتهجة في بيئة شديدة المنافسة؛

_ تحقيق حصة السوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق[1] ؛

_ إيجاد و تطوير تكنولوجيا جديدة تؤدي إلى تخفيض التكاليف للسلعة او العلامة التجارية ونظرا لكون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية و التجدد فان هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور و التقدم على المدى البعيد؛

_ إيجاد مواد خام و منافذ توزيع جديدة يصعب على المنافس تقليدها أو الحصول عليها؛

_ تطوير مراكز مالية قوية للمنظمة فهو يساعد على زيادة القدرة التنافسية وبالتالي كفاءة السوق وتصبح المنظمة أكثر مقاومة و مرونة لمواجهة أي أزمة مالية محتملة؛

_ تحقيق قوة سوقية من خلال سيطرة الحصة السوقية للسلع او العلامات التي تطرحها في الأسواق المستهدفة[2]؛

الفرع الثاني : أهداف الميزة التنافسية :

أصبح الاقتصاد التنافسي على مجموعة أسس مميزة تِهل المؤسسات الحائزة عليها لانطلاق الى مستقبل واحد و تمكنها من تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي :

[1] سملالي يحضية،بلال أحمد،**الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية**،ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية،جامعة المسيلة،3-4 ماي 2004

[2] وليد عباس جبر،**المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية**، دراسة مقارنة ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة،2008، ص185

1. **الانفتاح الواسع عن الآخرين** : بمعنى القفز من مرحلة الانغلاق على الذات الى مرحلة الانفتاح على الآخرين (المستهلكين) الذين يصبحون مكونا رئيسيا من مكونات نشاط المؤسسة و الذين يعتبرون كجسر واصل بين واقع حاضر ومستقبل مرغوب ، فتحقيق المؤسسة لميزة تنافسية سيزيد عدد مستهلكي منتجاتها و من ثم توسع تعاملاتها و إطلاعها على مختلف سلوكيات وأذواق المستهلكين و اكتسابها لخبرة معينة في التعامل معهم والانفتاح ليس فقط على العملاء،المنافسين،الموردين ،المؤسسات المشابهة وغيرها.
2. **كثافة الربح والسعي لتحقيقه** : فالربح هدف رئيسي من أهداف المؤسسات ذات المزايا التنافسية ، وهو هدف يرتبط بدافع التملك ، والحيازة لكافة أشكال الأصول ويتم ذلك من خلال خطة مبرمجة زمنيا من أجل :
   - **زيادة العائد:** أسهم الملكية، سندات التمويل، صكوك الاستثمار.
   - **زيادة المردود:** القيمة المضافة، هامش الربح، فارق سعر البيع.
   - **زيادة الدخل** : الجور ، الرتبات ، المكافآت .

من خلال هذه الزيادات تتمكن المؤسسة من رفع احتياطاتها ومن ثم تدعيم الاستثمار والتوسع في نشاطها مما يؤدي إلى زيادة أرباحها وتحقيقها الموقع المميز في السوق .

3. **التوغل في السوق العالمية:** ويقصد به التحول من تغطية السوق المحلية إلى تغطية أسواق العالمية، وهذا للوصول إلى درجة متقدمة من السيطرة و التحكم في هذه الأسواق.
4. **الإطلاع المباشر على أهم الاكتشافات و البحوث العلمية** : حيث تهدف المؤسسات إلى التحول من البحث عن حل لمشكلة أو الأزمة إلى التفوق بالاكتشاف و البحث و الريادة في أفاق غير مسبوقة من العلم والمعرفة ،و هي أفاق تتيح مجالات جديدة للتفوق وتتيح إمكانية التميز لمنتجات المؤسسة[1].
5. **خلق فرص تسويقية جديدة** :كما هو الحال بالنسبة لشركة "Motorola" التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول ، وشركة"Appel" التي كانت أول من قام بابتكار الحساب الآلي الشخصي .

[1] معموري صورية،الشيخ هجيرة،**محددات نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،جامعة شلف،08-09 نوفمبر 2010

6. **دخول مجال تنافسي جديد،** كدخول سوق جديدة او التعامل مع نوعية جديدة من العملاء او نوعية جديدة من المنتجات و الخدمات و كذلك تكوين فرص مستقبلية للمؤسسة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.
7. **تمثل الميزة التنافسية معيار مهما لتحديد المؤسسات الناجحة:** تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها و القدرة على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات مميزة عما يقدمه المنافسون.[1]
8. **خلق قيمة للعملاء** : حيث تسعى المؤسسة من خلاله تحقيق و تعظيم القيمة للوصول الى رضا العميل وضمان تأكيد بقائها في السوق التنافسية الحالية .
9. **إمكانية الحصول على حصة سوقية أفضل** : أكبر قياسا من المنافسين واستمرار هذا النجاح سينعكس على زيادة العوائد المالية المتحققة و الأرباح الصافية[2].

المبحث الثاني: أنواع ومحددات الميزة التنافسية وأبعادها

تجتهد المنظمة في بيئة تنافسية قصد التفوق على منافسيها ضمن قطاع النشاط، ولن يكون لها ذلك إذا حازت على عنصر أو عناصر تميزها عنهم.لذا أصبحت الميزة التنافسية تحتل مكانة هامة في التفكير الاستراتيجي للمنظمة.وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أنواع الميزة التنافسية و أهم مظاهرها ثم التطرق إلى محدداتها و أخيرا أبعادها.

المطلب الأول : أنواع الميزة التنافسية ومظاهرها

لتحقيق الميزة التنافسية لابد من تحديد أنواعها ومعرفة مظاهرها و هذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب

أولا_ أنواع الميزة التنافسية[1]:

[1] دالي علي لامية،**دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،تخصص التسييير الاستراتيجي للمنظمات ،جامعة محمد خيضر بسكرة 2013 ص55-56

[2] سمية حرنان،**ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية**،مذكرة ماجيستير ،تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات العلوم الاقتصادية،جامعة محمد خيضر بسكرة،2009ص32

هناك نوعين رئيسين من الميزة التنافسية هما التكلفة الأقل Cost Leadership ، و تمايز أو تميز المنتج Differentiation ، كما يضيف بورتر نوع آخر هو التمايز المركز Focused differentiation

- **التكلفة الأقل** (Cost Leadership) : معناها قدرة المؤسسة على تصميم ، تصنيع ، وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر ، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لابد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للمؤسسة و التي تعد مصدرا هاما لميزة التكلفة .

وتتم الحيازة على ميزة التكلفة الأقل من خلال مراقبة العوامل التالية:

_ مراقبة الحجم من خلال توسيع تشكيلة المنتجات ، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة و التوسع في السوق

_ مراقبة التعلم من خلال مقارنة أساليب وتقنيات التعلم مع المعايير المطبقة في نفس القطاع؛

_ مراقبة الاتصال بين وحدات المؤسسة من خلال نقل معرفة كيفية العمل بين النشاطات المتماثلة؛

_ مراقبة الإدماج و الفصل بين النشاطات المنتجة للقيمة بشكل يقلص تكاليف هذه الأنشطة؛

_ مراقبة الروابط و العلاقات الكامنة بين الأنشطة المنتجة للقيمة و من ثم استغلالها

_ مراقبة الإجراءات التقديرية وتغيير أو إلغاء الإجراءات المكلفة التي لا تساهم في عملية التميز؛

_ مراقبة التمركز بالخاص بالأنشطة،بالموردين وبالعملاء والذي من شأنه تقليص التكاليف؛

_ مراقبة العوامل الحكومية و السياسية كالتشريعات الموضوعة لتنظيم النشاط الاقتصادي؛

- **تمييز المنتج** (Differentiation) : معناه قدرة المؤسسة على تقديم منتجا متميزا و فريدا و له قيمة مرتفعة كم وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى– خصائص خاصة للمنتج – خدمات ما بعد البيع) . لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة و توظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

وتستمد ميزة التميز من خلال عوامل التفرد،والتي تشمل العناصر التالية:

_ الإجراءات التقديرية الخاصة بالنشاطات المرغوب ممارستها،كإجراءات الخدمات ما بعد البيع

[1] مصطفى يوسف كافي،**اقتصاد المعرفة و انعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**،ألفا للوثائق،قسنطينة،الجزائر،الطبعة الأولى2017 ص215-216

_ تتبع خاصية التفرد من الروابط الكامنة بين الأنشطة، مع الموردين ومع قنوات التوزيع الخاصة بالمؤسسة

_ إدراج وإدماج أنشطة جديدة منتجة للقيمة،مما يساهم في التنسيق بين هذه الأنشطة لزيادة تميز المؤسسة

_ الرزنامة، إذ تحوز المؤسسة على ميزة التميز لكونها السباقة في مجال نشاطها على منافسيها، في حين تحقق مؤسسة أخرى الريادة بسبب انطلاقها متأخرة مما يسمح لها باستخدام التكنلوجيا الأكثر تطورا

_ التعلم وأثار نشره التي تتجلى في تطوير الأداء إلى الأفضل بفضل المعرفة التي يملكها كافة أفراد المؤسسة

- **التمايز المركز** (Focused Differentiation) : وتعني التركيز على سلعة معينة أو سوق معين يعينه كالتركيز على شريحة معينة من المجتمع (البناء وإنتاج الملابس الكبيرة المناسبة لمقاساتهم).

هناك الكثير من أنواع الميزة التنافسية،مثل الكلفة ،النوعية ، المرونة التسليم،الإبداع، الاعتمادية ، الإسناد ، السمعة ، التصميم، الوقت ،التحالفات ، والتكنولوجيا .

ثانيا : مظاهر الميزة التنافسية

تبدو الميزات التنافسية في مظاهر متعددة ويمكن أن نذكر منها ما يلي[1]:

_ الجودة العالية و المستمرة في التحسين و التطوير؛

_ التكلفة الأقل لمن يحقق أدنى سعر تنافس؛

_ المرونة و التحديث الدائمين في التنظيم و العمليات أو المنتجات؛

_ العلاقة الفعالة و الديناميكية مع الموردون و باقي أطراف المؤسسة؛

_ سرعة الاستجابة لرغبات العملاء،وقصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج، وفي مشروعات تطوير المنتجات ؛

[1] بوركوة عبد المالك،**إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**،مذكرة ماجيستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،فرع تسيير الموارد البشرية،2012، ص59

- الحرص على تقديم الخدمات للعملاء، قبل البيع في صورة معلومات و إرشادات ، ومساعدات تسمح له بتحديد رغباته، واختيار أفضل البدائل؛
- تيسير الوصول الى السلع و تشكيل ما يريده العميل في أقل وقت وأدنى مجهود ؛
- خدمات ما بعد البيع مثل: أعمال الإصلاح و الصيانة المجانية أو منخفضة التكاليف و تيسير الحصول على قطع الغيار في كل وقت وقبول رد المشتريات دون معاناة و غيرها من الخدمات التي توفر للعملاء الوقت و الجهد ؛
- تشمل كذلك الميزات التنافسية أشكال التنظيم المرنة، عالية الكفاءة، ونظم العمل الميسرة، والتي تعتمد على نظم المعلومات و الاتصالات؛
- إقامة علاقات تحالفية مع الموردين،مما ييسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة وسرعة و كفاءة،وأقل تكلفة مما يتيسر لمنافسيها مثل : العلاقات القائمة على أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد ؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج، و التسويق مع المحافظة على مستوى جودة السلع و الخدمات يعتبر ميزة تنافسية هائلة ؛

المطلب الثاني : محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمؤسسة غالبا ما تحدد وفق لمتغيرين أساسيين يمكن من خلالهما تحديد مدى القوة وإمكانية الميزة التنافسية على مواجهة المنافسين و الصمود و البقاء محتكرا لهذه الميزة لأكبر فترة ممكنة و المتغيرين هما:

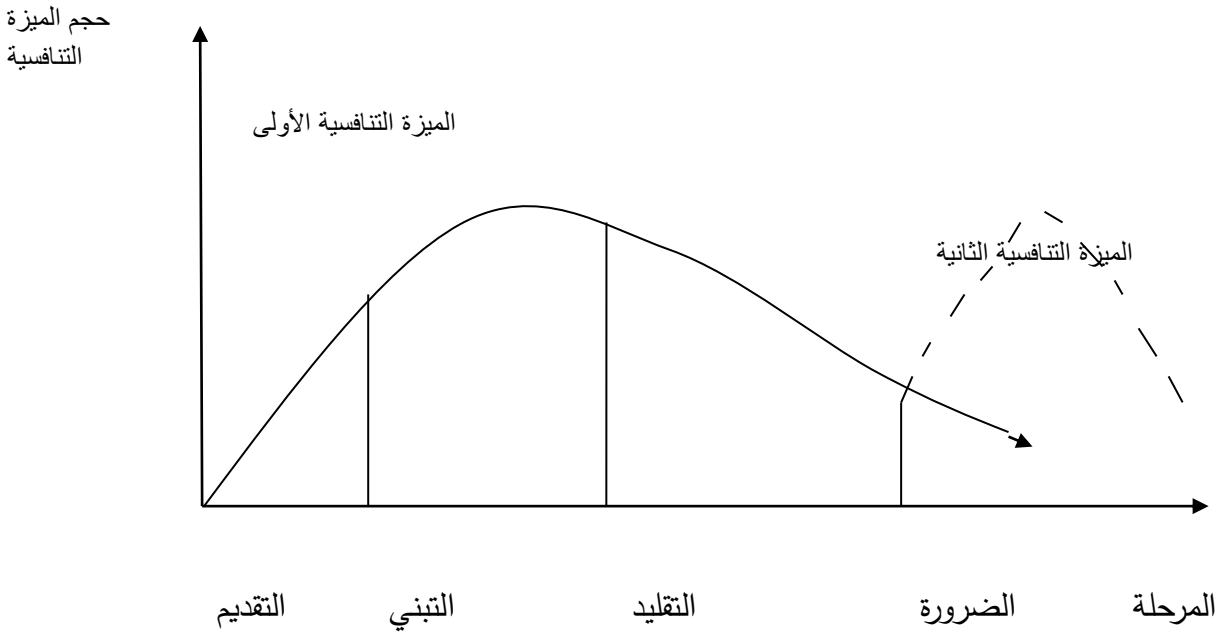
1. **حجم الميزة التنافسية:**

تحقق التنافسية سمة الاستمرارية والحجم إذا كان أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنافسة.

إن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة مثل دورة حياة المنتج كما هو موضح في الشكل التالي:[1]

[1]بوغرارة نادية، بوعكريف نبيل دور سلسلة القيمة لبورتر في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية ، تخصص تسويق الخدمات، جامعة العربي بالمهيدي، ام البواقي ، 2017 ص52

الشكل (2-3): مراحل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : قوراري مريم،**إدارة الابداع وتأثيرها على الميزة التنافسية على المؤسسات**،مذكرة ماجيستير(غير منشورة)،تخصص حوكمة الشركات،جامعة التلمسان2012ص106

ويمكن شرح المراحل السابقة كمايلي:

- **مرحلة التقديم** : تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الى الكثير من التفكير و الاستعداد البشري المادي المالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر .
- **مرحلة التبني** : وتعرف الميزة التنافسية هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار باعتبار ان المنافسين بدئوا يركزون عليها و تكون الوافرات في أقصى ما يمكن.
- **مرحلة التقليد** : تتراجع حجم الميزة التنافسية و تتجه شيئا فشيئا الى الركود لكن المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليهم و منه انخفاض في الوافرات .
- **مرحلة الضرورة** : وتأتي هنا مرحلة ضرورة تحسين الميزة التنافسية الحالية وتطويرها بشكل سريع ،أو إنشاء ميزات جديدة على أسس تختلف على أسس ميزات الحالية. وإذا لم تتمكن المؤسسة من تحسين أو الحصول على ميزة جديدة فإنها تفقد أسبقيتها تماما و عندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

2. **نطاق التنافس:**

يعبر النطاق على مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق المزايا التنافسية من خلال التركيز على قطاع سوقي معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له ، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شانها التأشير على الميزة التنافسية وهي [1]:

الجدول رقم (2-2) : **الأبعاد المحددة لنطاق التنافس**

نطاق التنافس	التعريف و الشرح
نطاق القطاع السوقي (Segment scope)	يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة و العملاء الذين يتم خدمتهم ، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق
النطاق الرأسي (Vertical scope)	يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء) فالتكامل الراسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز. ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي)
النطاق الجغرافي Géographie scope	يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ، ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة تحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة منطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد). و تبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل تحويل الإبداع غالى ميزات تنافسية
نطاق الصناعة Industry scope	يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات ، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة ، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة ،على سبيل المثال تحصل شركة (بروكتور وجامبل) على اقتصاديات أو وفورات هامة من الصناعات المختلفة التي تعمل بها حيث أن العديد من منتجاتها استهلاكية وتشترط في أنشطة الشراء ، الانتهاج ، منافذ التوزيع .

[1] نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،دار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر،طبعة،،1998،ص87

المصدر :رحيل آسية،**دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**،مذكرة ماجستير (غير منشورة)،تخصص إدارة الأعمال،جامعة بومرداس،2011،ص52

3. القيمة المدركة لدى العميل:

يتضمن مفهوم القيمة المدركة لدى العميل كلا من السعر ، الجودة مدى الاقتناع بالمنتج و خدمات ما بعد البيع ، حيث تتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية أذا أدرك العملاء أن قيمة ما يحصلون عليه نتيجة عملية التبادل مع المؤسسة أعلى من القيمة التي يحصلون عليها مع المنافسين لذلك تلجأ المؤسسة إلى استغلال كل إمكانياتها و مواردها من أجل تحسين القيمة التي يدركها العميل للمنتج الذي تقدمه مما يساهم في بناء و تعزيز الميزة التنافسية .

حيث تهدف كل المؤسسات في ظل المنافسة الحادة ، انفتاح الأسواق وعولمتها إلى تحديد ،تطوير وتحسين المزايا الحالية و خلق مزايا تنافسية جديدة تحقق قيمة اكبر لدى العميل .

كما تؤدي الموارد البشرية للمؤسسة دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة المدركة لدى العميل و بالتالي كأحد الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية وذلك من خلال التوجه باحتياجات العملاء و الوفاء بها [1]

المطلب الثالث : أبعاد الميزة التنافسية

تحدث تغيرات وتطورات على مستوى بيئة المؤسسات باستمرار ، حيث تغيرت حاجات و رغبات الزبائن مما أدى إلى تغير أبعاد المنافسة ،فبعد أن كانت تعتمد المؤسسات على تقليل التكاليف كبعد رئيسي للتفوق ما أدى بها إلى البحث عن طرق جديدة تتميز من خلالها عن بقية منافسيها بتقديم منتجات ذات جودة أعلى بالاعتماد على أبعاد جديدة تتمثل في تبني أكثر من بعد لتحقيق التفوق التنافسي .

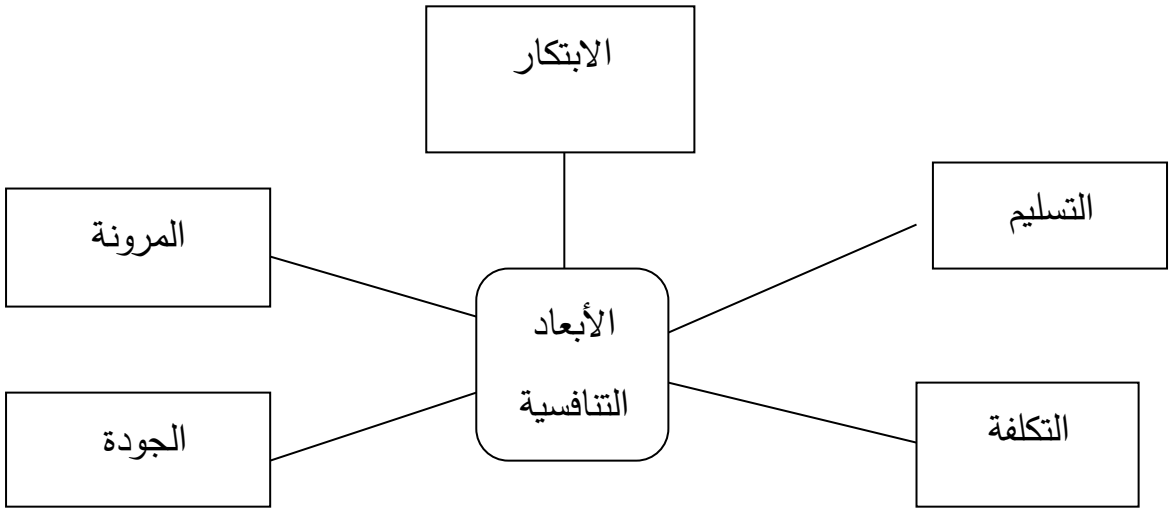
المقصود من أبعاد التفوق التنافسي هي الخصائص التي تختارها المؤسسة وتركز عليها عند تقديم المنتجات ويمكن لها أن تتميز عندما تنفرد ببعد أو أبعاد الخمسة للتفوق التنافسي وهي:

التكلفة، الجودة التسليم ، المرونة ، وأخيرا تم إضافة بعد آخر حديث يتمثل في الابتكار[2].

[1] مصطفى يوسف كافي،مرجع سايق ذكره،ص217

[2] خالد عبد الله إبراهيم،**العلاقة بين استخدام التكنولوجيا وتحقيق الأبعاد التنافسية**،مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، العدد الثاني،العراق ،2008،ص8

الشكل رقم (2-4): الأبعاد التنافسية



المصدر : لشهب الصادق،**دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**،مذكرة الماجيستير ،تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي،جامعة أبي بكر بلقايد،تلمسان،2015ص46

الفرع الأول : التكلفة

تعد التكلفة المنخفضة البعد التنافسي الأول الذي تسعى المؤسسات لتحقيقه لبيع منتجاتها بسعر أقل من المنافسين ،و الحصول على قدر أكبر من الأرباح، فالمؤسسة التي تتمكن من السيطرة على التكلفة وتجعلها في أدناها نسبة إلى المنافسين في الصناعة ذاتها ، فإنها سوف تمتلك موقعا متميزا يتيح لها السيطرة في السوق .

تمكن التكلفة المنخفضة المؤسسة من منافسة الآخرين إما على أساس تقديم منتجات بأسعار أقل، حيث في الكثير من الأحيان يميز العملاء بين الأسعار فيختار الأقل أو أن المؤسسة تطرح منتجاتها بنفس الأسعار مع المنافسين لكن في هذه الحالة تقدم خدمات إضافية (مثل خدمات ما بعد البيع كالصيانة)، ولتخفيض التكلفة لابد من الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والاستفادة من تقويم الأداء بما

يسمح بتخفيض الإسراف في المواد المستعملة والدقة في انجاز العمل وتقليل الأخطاء حيث يشير (Harisson) &(john)إلى مجموعة من العوامل التي تمتلك الفعل المؤثر في تخفيض التكلفة وهي[1]:

- الاستثمار الأقل في الموارد .
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة .
- منح رواتب وأجور منخفضة بالنسبة للمنافسين .
- البيع المباشر للزبون وتقليص عدد منافذ التوزيع .

الفرع الثاني : الجودة و التسليم [2]

1. الجودة : تسعى بعض المؤسسات لتقديم منتجات ذات جودة عالية أكبر من منافسيها ،ومفهوم الجودة يرتكز على درجة ملائمة خصائص تصميم المنتجات للمواصفات ،حيث يرغب العملاء عن أفضل جودة إلى جانب السعر .قسم (Dilvvorth) الجودة الى ثلاثة أبعاد وهي :

- **جودة التصميم** : حيث تشير إلى درجة ملائمة مواصفات التصميم مع المتطلبات التي يرغب فيها العملاء ،ويعني ذلك أن تكون خصائص المنتج أو الخدمة على درجة كبير من التطابق مع توقعات العملاء و يعتمد تحقيق ذلك على دقة نشاط التسويق في تحديد حاجات ورغبات سوق المستهدف،والدرجة التي يتمكن بها نشاط العمليات من ترجمة تلك الحاجات والرغبات إلى مواصفات وخصائص التصميم والتي يمكن تمثيلها بأشكال قابلية التعمير،قابلية الخدمة و الجمالية وتعد تلك الخصائص إحدى الوسائل التي تستخدمها مؤسسات للحصول على حصتها السوقية أو زيادتها .
- **جودة المطابقة** : تمثل درجة مطابقة المنتج بعد الصنع لمواصفات التصميم، تكمن أهمية جودة المطابقة بجانبيين الأول كلما كانت مدى جودة المطابقة أعلى كلما كانت متفقة مع حاجات ورغبات الزبون،والجانب الثاني هو جعل نسبة المعيب والتالف أقل ما يمكن حيث تمثل جودة المطابقة الخلو من العيوب .
- **جودة الخدمة** : تعني التوافق مع توقعات العملاء ورغباتهم للمنفعة التي سوف يحصلون عليها من المنتوج أو الخدمة ، وأن زيادة جودة المنتج أدت بالمؤسسات إلى تحقيق التميز في سوقها المستهدف من خلال تقليص التكلفة الكلية نتيجة تقليص تكاليف المعيب و التالف ، تقليل حجم العمل المعاد

[1] [1] خالد عبد الله إبراهيم،مرجع سابق ذكره ص9

[2] خالد عبد الله إبراهيم ،مرجع سابق ذكره،ص10

وتخفيض مدخلات الإنتاج المستخدمة في معالجة المعيب أو للتعويض عن التالف مما يؤدي إلى تحقيق هامش ربح أعلى .

يظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة التي تؤدي إلى التحسين المستمر في نوعية المنتجات و الخدمات بمشاركة بمشاركة كل المستويات و الوظائف في المؤسسة ، فالجودة مسؤولية الجميع بدءا من مرحلة التصميم الى غاية انتهاء الخدمات ما بعد البيع .

تؤثر إدارة الجودة الشاملة على نشاط المؤسسة من خلال :

- رفع من الإنتاجية .
- التركيز على العملية وهو الطريق للتحسين المستمر للأداء.
- جعل المحيط بيئة دائمة التغير .
- مواجهة المنافسة و مخاوف السوق .
- جودة المنتوج التي تحدد بجودة العملية التي أدت إلى إنتاجها مع وضع معايير صارمة للأداء .

2. التسليم أو الوقت :

يمثل الوقت اليوم أهمية بالغة لدى العملاء ، حيث تزايد الاهتمام بهو تتضح لنا أهمية الوقت كبعد تنافسي من خلال العديد من النقاط أهمها:

- تقليص زمن التسليم للعميل : تقليص الفترة المستمرة ما بين طلب العميل للمنتج وتسليمه إياه ، أو ما يعرف بوقت التسليم السريع .
- تقليص زمن تحويلات العمليات : إذا كانت عملية التصنيع ليست سوى عملية تدفق لعناصر المدخلات والمخرجات ،فإنه انطلاقا من فلسفة الوقت المحدد ، يمكن تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة كلما أمكن تخفيض مدة الانجاز خاصة إذا أحدث ذلك في الاستغناء عن المخزون وبالتالي الاقتصاد في تكاليف اقتصاد التخزين بفعل الالتزام لمدة زمنية محددة و ثابتة لمناولة وتسليم المكونات الداخلة في عملية الانتاج .
- سرعة التطوير : تختص بالفترة المرتبطة بابتكار وتطوير المنتجات و تقليصها ما أمكن ، و تحقيق الاسبيقية على هذا المستوى خدمة لتنافسية المؤسسة ، بحيث تحسب هذه الفترة من بداية بروز الأفكار الخاصة بالمنتجات حتى تحقيق التصميم النهائي أو الإنتاج الفعلي للمنتج .

الفرع الثالث : المرونة و الابتكار[1]

1. المرونة : أصبحت المرونة بعد تنافسي مهم في الاسواق الحالية ، حيث ازدادت رغبات العملاء في التغيير ة التنويع نتيجة للانفتاح المتزايد و الثورة التكنولوجية السريعة في مجال الإعلام و الاتصال ، تعرف المرونة على أنها الاستجابة السريعة للتغير في طلب العملاء فضلا عن زيادة رضاهم عن التسليم ، مما يحتم على المؤسسات اليوم التكيف مع تلك المتغيرات الحاصلة ولما لا استباقها عن طريق نظام فعال للذكاء الاقتصادي للمؤسسة .

تظهر المرونة في :

_ مرونة المنتجات : هي قدرة المؤسسة على مسايرة التغيرات في تصميم المنتجات ، الناتجة عن تغير تفضيلات العملاء و التطورات التكنولوجية .

_ مرونة الحجم : هي القدرة تغير حجم الإنتاج سواء من ناحية الزيادة او النقصان،تبعا لتغيرات في مستوى الطلب .

تفوق المؤسسة من خلال بعد المرونة قد يتم عن طريق :

_ القدرة على زيادة المنفعة من خلال تقديم تشكيلة واسعة من المنتجات لمقابلة الاحتياجات المختلفة للعملاء .

_ القدرة على تخفيض التكاليف الناجمة عن تحول منتج إلى آخر،و من ثم سوف تؤدي إلى تخفيض التكاليف الكلية

_ القدرة على تلبية التغيرات في تفضيلات العملاء و بأقل تكاليف ممكنة

_ القدرة على الوفاء بمواعيد الاستلام،لأن المؤسسات التي تتنافس على أساس المرونة تكون لديها القدرة على متابعة الطلب بإنتاج كميات مختلفة و بتكاليف اقتصادية

2. الابتكار : يقصد به التجسيد الفعلي للأفكار الإبداعية في شكل منتجات تطرح في السوق او طرق جديدة أكثر تكوينا للقيمة في مجال نشاط المؤسسة ،تختلف عن تلك الطرق المستعملة أو عمليات تمكن المؤسسة من تدعيم وتقوية ميزتها التنافسية .

[1] خالد عبد الله إبراهيم ،مرجع سابق ذكره ،ص 11

اشتداد المنافسة العالمية أوجب على المؤسسات الاقتصادية التنافس على مرتكزات و ابعاد تنافسية جديدة وفي هذا الإطار

يمكن الاشارة الى :

- الإدارة التنافسية للوقت :بموجبها تتم المنافسة على عنصر الزمن واستغلاله بشكل رشيد بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق السبق ، فالوقت هو أكثر العناصر المتاحة ندرة للمؤسسة .
- أهمية المعرفة و ظاهرة المؤسسات الساعية للتعلم : المعرفة اليوم ينظر لها كمصدر أساسي لخلق الثروة و من ثم اتجهت أغلب المؤسسات في الدوا الصناعية العالمية الى الاستثمار في المعرفة ورأس المال الفكري ما أفرز ما يسمى بالمؤسسات المتعلمة أي الساعية الى تنمية معارفها و تدريب موضفيها بشكل دائم أي الاهتمام بالكفاءات كموارد ،لما لها من أدوار في خلق قيمة مضافة للمؤسسة .
- الاهتمام بالبيئة و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة : تعمل المؤسسات بشكل متزايد للاستجابة للمعايير البيئية العالمية أو لكسب ولاء العملاء أو للتميز على هذا الأساس ، فأصبح ما يعرف بالاقتصاد الأخضر محور اهتمام العديد من المؤسسات و مرتكز التنافس عليه .

المبحث الثالث : مصادر الميزة التنافسية و علاقتها بسلسلة القيمة

شهدت الساحة الاقتصادية مع بداية القرن الحالي مجموعة من التطورات و التحولات الاقتصادية التي أثرت بشكل مباشر على المنظمة ، ولعل أهم مظاهر تلك التحولات زيادة المنافسة نتيجة لزيادة عدد المنافسين في السوق ، وهو الشيء الذي يهدد قدرتها التنافسية سواء كان ذلك في المدى القريب أو البعيد و من هذا كان من الضروري أن تقوم المؤسسة بالسعي للحصول على ميزة تنافسية تجعلها متميزة و منفردة في السوق وتكسبها صفة الاستمرارية و الريادة.

المطلب الأول : مصادر الميزة التنافسية ومعايير الحكم على جودتها:

الفرع الأول :مصادر الميزة التنافسية

تتعدد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة ، ونذكر منها ما يلي :

1. **الإبداع** : إن الانحدار المتزايد في عدد المؤسسات ،والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالإبداع و التركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد

الأدنى من الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة و الجودة وأصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثال : شركة(British Airwary) الذي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها "المسافر العالمي الجديد"

2. **الزمن:** يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق ، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية ، وهنا نشير إلى أهمية الزمن في تحقيق ميزة تنافسية كالآتي :

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق من خلال اختصار دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن دورة تصنيع المنتجات.
- تخفيض زمن الدورة للزبون (الفترة الفاصلة بين الطلب المنتج و التسليم).
- الالتزام بجداول الجودة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.[1]

3. **المعرفة** : إذا كانت المعرفة هي الحصيلة أو رصيد خبرة و معلومات و تجارب و دراسات فرد أو مجموعة من الأفراد في وقت محدد، فإننا نعيش حتما حالة "انفجار المعرفة"حيث أصبحت هذه الأخيرة المورد الأكثر أهمية في خلق الميزة التنافسية ،ومنه فإن المؤسسات الناجحة هي التي تخلق بشكل مسبق المعرفة الجديدة و تجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وسلع، وخدمات جديدة.[2]

وهناك مجموعة مصادر أخرى نخص بالذكر ما يلي:[3]

✓ **المصادر الداخلية** و المرتبطة بموارد المؤسسة الملموسة و الغير ملموسة مثل العوامل الأساسية للإنتاج ، الطاقة و الموارد الأولية،قنوات التوزيع، الموجودات... وغيرها ، كذلك قد تأتي الميزة التنافسية من النظم الإدارية المستخدمة والمطورة، أساليب التنظيم الإداري ،طرق التحفيز ،مردودات البحث و التطوير ،والإبداع
والمعرفة .

[1] نوري منير، "**إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال،المتطلبات و التوصيات**"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف–الجزائر،ص7

[2] نجيم عبود نجم،**الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية**،أخبار الإدارة،العدد الثامن و العشرون،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،1999ص9

[3] محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس ،مرجع سابق ذكره،ص310

- ✓ **المصادر الخارجية** وهي كثيرة ومتعددة و تتشكل من متغيرات البيئة الخارجية وتغيرها مما يؤدي إلى إيجاد فرص وميزات يمكن أن تستغلها المؤسسة وتستفيد منها،كظروف العرض و الطلب على المواد الأولية ،المالية ، الموارد البشرية المؤهلة وغيرها. يمكن للمؤسسة أن تبني ميزة تنافسية من خلال خيراتها الإستراتيجية و العلاقة مع الآخرين.

الفرع الثاني:معايير الحكم على جودة الميزة التنافسية[1]

إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية لا يكفي إذ عليها أن تحدد مدى جودتها وقوتها وقدرتها على الاستمرار.

و أن جودة الميزة التنافسية تحدد بثلاثة عوامل أساسية:

أولا : مصدر الميزة التنافسية

و يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين :

أ. مزايا من مرتبة منخفضة : مثل ميزة التكلفة الأقل ، بحيث يسهل نسبيا محاكاتها و تقليدها من قبل المؤسسات المنافسة و هي أقل قابلية للاستمرار و التواصل عن المزايا المترتبة عن تمييز المنتج / الخدمة.

ب. مزايا من مرتبة مرتفعة : مثل تميز المنتج ،السمعة الطيبة التي يتم تحقيقها استنادا إلى مجهودات تسويقية متراكمة، علاقات وطيدة مع الزبائن محكومة بتكاليف تبديل مرتفعة...ويتطلب تحقيق هذه المزايا ضرورة توافر مهارات و قدرات من مستوى مرتفع ، وكذا تعتمد على تاريخ طويل من الاستثمارات المستمرة و المتراكمة في التسهيلات المادية ، و التعلم المتخصص،والبحوث التطوير ،والتسويق، ويترتب على أداء هذه الأنشطة خلق مجموعة من الأصول الملموسة و الغير الملموسة

ثانيا : عدد مصادر الميزة التي تمتلكها المؤسسة

[1]بوزايد وسيلة،**مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**،مذكرة ماجيستير،تخصص إدارة استرتيجية،جامعة سطيف1،2012،ص22

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

ثالثا: درجة التحسين و التطوير و التجديد المستمر في الميزة

على المؤسسات أن تعمل على خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع قبل قيام المؤسسات المنافسة بتقليد الميزة القائمة حاليا ،لذا يتطلب الأمر قيام المؤسسات بتغيير الميزة الحالية و خلق مزايا تنافسية جديدة .

و عليه لا يكفي أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية ، بل يجب أن يكون بمقدورها معرفة أداء هذه الميزة و الحكم على جودتها و استمراريتها ، ويتم ذلك استنادا إلى معايير معينة تختار وفق للقواعد المعمول بها في قطاع النشاط .

المطلب الثاني:سلسلة القيمة و دورها في الميزة التنافسية[1]:

يعرف (M PORTER) سلسلة القيمة على أن " المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات الى المخرجات .وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة الأولية (الرئيسية) ،و الأنشطة الداعمة ، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتوج "

ويرى (M PORTER) أن الميزة التنافسية تنجم عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة كالتخزين ، الإنتاج ،التسويق و التوزيع ،وتدعم منتجاتها ، حيث كل نشاط تقوم به سيساهم في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف و خلق قاعدة يتميز بها.

[1]شندارلي فلة،**مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية**،مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير،قسم العلوم الاقتصادية،تخصص مالية و حوكمة الشركات2013،ص74

يتضح من ذلك أن قيمة المنتج تساهم فيها مجموعة من الأنشطة ، تتفاعل فيما بينها ،منها أنشطة أساسية وأخرى داعمة تسمى بسلسلة القيم ، و التي تعتبر أداة للتحليل الإستراتيجي ، ونموذج للتشخيص ، و تقييم الإمكانيات والقرارات الأساسية للمؤسسة في الحصول على مزايا تنافسية حتى تستطيع المؤسسة في الحصول على مزايا التنافسية حتى تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق ما يلي:

ـ التجزئة الإستراتيجية لأنشطة المؤسسة ؛

ـ تحديد و توضيح مكونات التكاليف؛

ـ تحديد المصادر الممكنة للتميز ؛

من خلال ما سبق حول مفهوم سلسلة القيمة نستنتج أن كل نشاط تقوم به المؤسسة، ويساهم بطريقة أو بأخرى في خلق القيمة،ولكن بدرجات متفاوتة،وعلى هذا الأساس فإن (M PORTER) يعتبر أن الأنشطة التي يمكنها أن تخلق قيمة تنقسم إلى الأنشطة الأساسية و الأنشطة الداعمة

الفرع الأول : الأنشطة الأساسية

هي مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج و تتشكل من :

الإمداد الداخلي : يتعلق بنقل،استلام ،تخزين ،تحريك و مناولة المدخلات الأخرى اللازمة للنظام ؛

الإنتاج : و يتعلق بالأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات ، و ما يرافقها من أنشطة ملحقة مثل صيانة الأجهزة و مراقبة النوعية ...إلخ و التي تساهم تأديتها بطريقة تتماشى مع الجودة العالية إلى التميز و تخفيض التكاليف ، ومن ثم المساهمة في خلق القيمة ؛

الإمداد الخارجي: يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل ، توزيع ، تخزين و تسليم المخرجات من السلع النصف مصنعة أو تامة الصنع ، وفق لجدول الطلبيات

التسويق و البيع : يتضمنان الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات ، وكل ما يتعلق بالعملية البيعية و التسويقية

الخدمات : تتضمن الأنشطة التي تحافظ و تصون قيمة المنتج ، أي كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع .

الفرع الثاني : الأنشطة الداعمة

تتمثل مهمة هذه الأنشطة في تدعيم النشاطات الرئيسية و تنقسم الى أربعة أصناف هي :

البنية التنظيمية للمؤسسة : تشمل الأنشطة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية ، التمويل ، المحاسبة و كل الأنشطة الداعمة الأخرى ؛

تنمية التكنولوجيا : هي أنشطة تحسين المنتج ، تصميمه ، المعرفة الفنية ، الإجراءات و المدخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة

التموين : يشمل الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات و ضمان تدفقها من مواد أولية ، أجزاء ،مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة ؛

تسيير الموارد البشرية : هي أنشطة ضرورية لضمان اختيار ، تدريب و تنمية الأفراد ، و تشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية ، تتدفق هذه الأنشطة عبر الحلقة ككل.

إن الملاحظة التي يمكن أن نشير إليها في هذا المقام هي أنه من الممكن أن تكون بعض الأنشطة الثانوية أساسية لدى بعض المؤسسات دون أخرى، وعلى العموم إن كل من الأنشطة الرئيسية و الداعمة هي مصدر القيمة ، وتتحقق الميزة التنافسية الصناعية من خلال تفاعل الأنشطة الرئيسية فيما بينها من جهة ، ومع الأنشطة الثانوية من جهة أخرى .

تقوم المؤسسة بتحليل مختلف أنشطتها للوصول تحديد مصادر الميزة التنافسية وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف لديها،ويقوم تحليل سلسلة القيمة على الخطوات التالية:

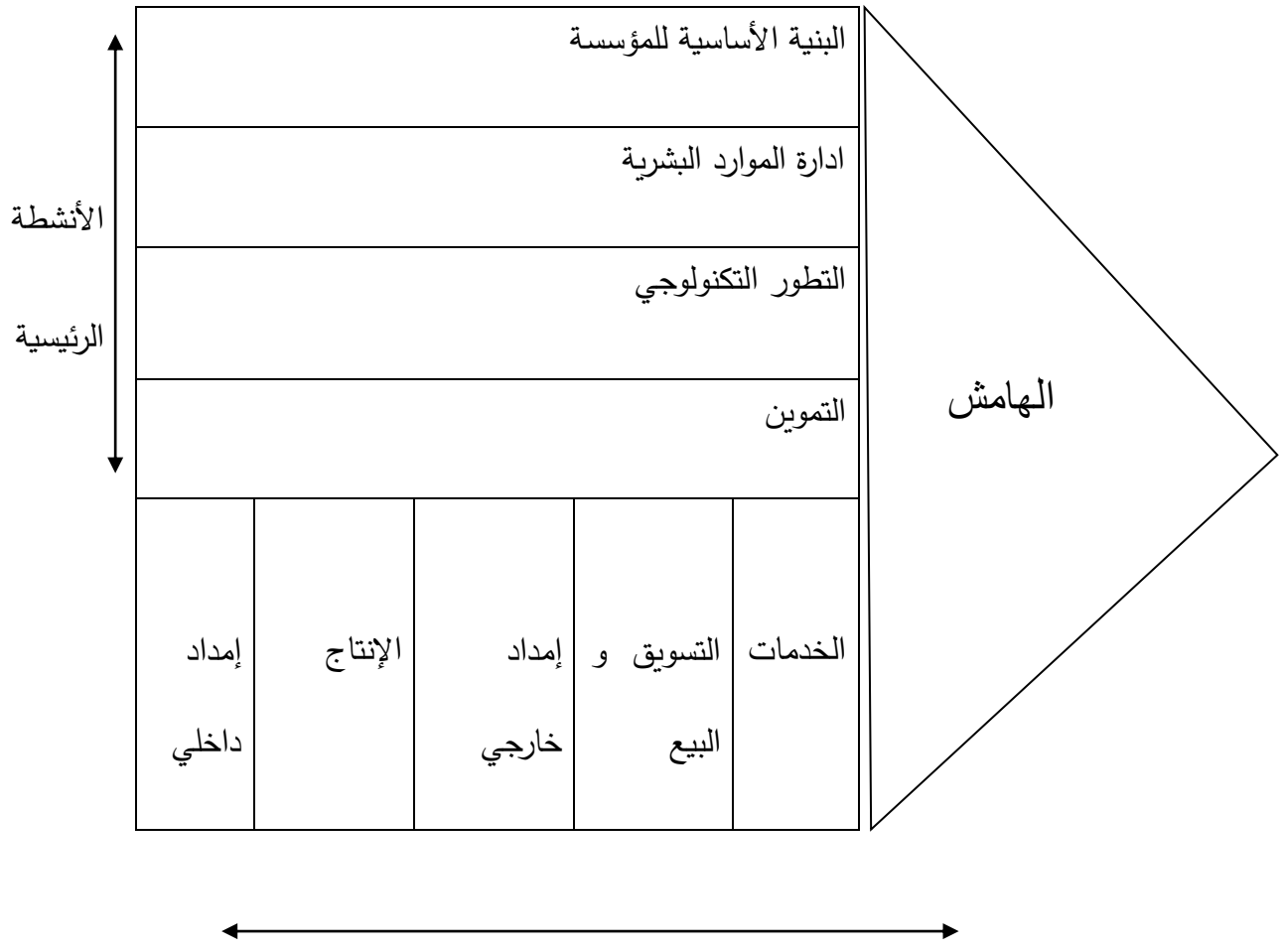
أ.مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية الإنتاج وذلك للتعرف على الأنشطة التي يمكن اعتبارها نقاط قوة وتلك التي تعتبر .نقاط ضعف .

ب.مراجعة حلقات الوصل المكونة لسلسلة القيمة الخاصة بكل خط إنتاج ،وتعبر حلقات الوصل عن العلاقات بين أداء نشاط ما وتكلفة نشاط آخر،وفي سبيل البحث عن طرق تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية فان نشاط ما يمكن تأديته بأكثر من طريقة وتحقق أكثر من نتيجة .

ج.مراجعة التآزر المحتمل بين سلاسل القيمة لخطوط الإنتاج المختلفة،فمثلا إذا كان نشاط الإنتاج والتوزيع يعتمدان على اقتصاديات الحجم بحيث يمكن القيام بهذا النشاط بأقل تكلفة ممكنة،فإذا كان هناك منتج ما لا يتم إنتاجه بأسلوب يتيح الاستفادة من اقتصاديات الحجم في التوزيع،فإنه يمكن الاستفادة من نفس القناة في التوزيع من منتج آخر وهكذا.

الشكل التالي يوضح أسلوب سلسلة القيمة بتجزئة الأنشطة الى أنشطة رئيسية و أخرى داعمة

الشكل رقم(2-5):سلسلة القيمة حسب (M . Porter)



المصدر : بن العربي حمزة،مرجع سابق ذكره ص 167

المطلب الثالث: قياس الميزة التنافسية وآليات تطويرها :

سنقوم هنا بتبيان مقاييس الميزة التنافسية وكيفية تطوير وتنمية مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة .

الفرع الأول: قياس الميزة التنافسية :

تكون المنظمة بحاجة إلى معرفة حجم الميزّة التنافسية التي تمتلكها و تّم ذلك عبرمقاييس مختلفة تتأشر بالآتي [1]:

مقاييس نوعية :

تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات الشركة قياسا بالمنافسينّ الآخرينّ، و يمّكن للزبائن ان يدّركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بينّ عدد من المستوياًت المختلفة للنوعيةّ والتي تمثل الميزّة التنافسيةّ وهي ً :

_النوعية الموقعة : وهي تلك الدرجة من النوعيةّ التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج. وهو امر يصّعب تحقيقّه في الغالب بسبب التباينّ والاختلاف بينّ خصائص وحاجات ورغبات الزبائن .

_ النوعية المدركة : وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكتشفها الزبون عند اقتناءه وحصوله على المنتج و قد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه .

_ النوعية القياسية : ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها الشركة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقا والمخطط لها.

[1] ثامر البكري،**استراتيجيات التسويق**،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمّان،2008،ص 200 إلى 203

مقاييس كمية :

وهي المقاييس الأكثر اعتمادا من قبل المنظمة في قياس الميزّة التنافسية وترتبط أساسا بالأداء المالي للمنظمة في السوق و يتّم ذلك عبر عدد من المؤشرات ومن أبرزها:

مقياس جودة المنتج النسبي : يمّكن اعتماد هذا المقياس في المنظمات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياسا بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفّوقها أو يسّاويها أو دونها .و يعتمد في تحد يدّ هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشترين .وكما يتّضح في الآتي[1] :

نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج= إجمالي مردودات المبيعات / جمالي المبيعات

أو = إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن / إجمالي قيمة المبيعات

[1] ثامر البكري،مرجع سابق ذكره،ص201

المنتجات الجديدة النسبية: وتعبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمال مبيعات الشركة، وما تحققه بالتالي من ميزّة تنافسية مضافة إلى الشركة .

تكاليف التسويق : وهي مجمل التكاليف المباشرة و الغير مباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين.خير مؤشر على ذلك هو ما معتمد من طريقة تكافئ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في المنظمة.

الحصة السوقية : وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المنظمة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تأشر قوة المنظمة في السوق وكما يلي:[1]

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة}}$$

كما يمّكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمنظمة من خلال قوة مبيعات الشركة إلى اقوى المنافسين في السوق كما يلي :

$$\text{القوة السوقية} = \frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات الشركة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات أكبر منافسين في السوق}}$$

[1] [1] ثامر البكري،مرجع سابق ذكره،ص202

وكلما كانت النتيجة تقرب إلى الواحد (1) فان ذلك يعني بان الشركة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق، والعكس صحيح. أما إذا كانت النتيجة واحد (1) فان ذلك يعني بان الشركة هي الأقوى و القائدة للسوق لكن قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة اكبر منافسين في السوق

نسب الربحية : وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها . ومن ابرز هذه النسب هي[1]:

هامش الربح من المبيعات = صافي الدخل / إجمالي قيمة المبيعات ×100

العائد على الاستثمار= صافي الربح / مجموع قيمة الموجودات ×100

العائد على حق الملكية = صافي الربح / حق الملكية ×100

[1] ثامر البكري،مرجع سابق ذكره،ص203

وبطبيعة الحال فإن ارتفاع هذه النسب قياسا بالمنافس يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الثاني: آليات تطوير الميزة التنافسية

أهم ما تواجهه المنظمات المعاصرة الضغوطات التنافسية،التي امتدت إلى المستوى العالمي مما يتطلب بناء إستراتيجية تنافسية تمكنها من البقاء، وباعتبار أن الميزة التنافسية هي بمثابة القوة الدافعة التي تؤثر على سلوك العميل للتعامل مع المنظمة دون غيرها من المنافسين ، وعليها أن تكون ذات طابع مستمر، وديناميكي حسب ما يتطلبه المحيط البيئي من تغيير و تجديد ،ونتيجة التصاعد التنافسي على تقديم الجديد و الأجود و المتميز لم يعد هناك تقريبا ما يعرف بحياة المنتج فكل منتج له بديله مما يسرع من فقدان التميز المعتمد على مستوى محدود وهذا بدوره يفرض على المنظمة الساعية للتفوق،أن تجتاز هذه الضغوطات وتعمل على تعزيز ميزتها التنافسية، لتكون قادرة على المنافسة في أي مكان وزمان وتحت أي ظرف وبأي طريقة وأمام أي منافس، وذلك من خلال ميزة تنافسية مستديمة عن طريق الآليات التالية [1] :

_ مواصلة بحوث التنمية و التطوير للوصول الى منتجات جديدة جيدة و تطوير السلع الحالية بتكلفة أقل وبتقنية أحدث وبشكل دائم؛

_ مواصلة البحث و التطوير لتحسين أساليب وطرق الإنتاج وترشيد استخدام الموارد (تحقيق الكفاءة قبل الإبداع) وذلك بالاستغلال الأحسن للإمكانيات التي تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية دائمة ومستمرة[2] ،ورفع الإنتاجية و السيطرة على عناصر التكاليف؛

_ بناء قاعدة معلومات لتعظيم الكون المعلومات لدى الشركة عن الأسواق والعملاء والمنافسين؛

[1]عبد السليم ابو قحف، **بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 م،ص185

[2]فايزه بريش، **دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2005،ص28

_ الوصول إلى سلع / خدمات جديدة مرافقة للسلع والخدمات الأساسية؛

_ احتضان العملاء والاستجابة السريعة لحاجاتها، إشراكهم في القرارات وإضافة قيمة لهم بشكل دائم،وشراكة الموردين في القرارات ؛

_ البحث الدائم عن مصادر جديدة للتميز وتطوير أساليب التعامل مع الأسواق والعملاء؛

_ التحالفات الإستراتيجية مع الموزعين والموردين لغزو أسواق جديدة وتكوين منظمات مساندة لهم في مجالات التمويل، التصدير، والبحوث والترويج، والتوزيع وغيرها؛

_ التعامل مع منظمات عالمية وإنشاء مشروعات مشتركة؛

_ بناء هيكل تنظيم داعم للتمييز وبناء فرق عمل كونية؛

_ فهم العميل قبل المنافسين والرسملة على موجات الأجيال؛

_ تحديد قيمة أو وعد معين للعميل هو الخيار الأفضل بدلا من الوعود العديدة؛

_ البساطة سلاح للتنافس وكذا الالتزام؛

_ الاستثمار في نشاط التسويق ؛

_ تنو عٌ أسلحة الهجوم على المنافسين؛

_ القناعة بما تقدمه من سلع؛

_ المحافظة على المظهر العام للمنظمة؛

_ إدارة توقعات العملاء، واكتساب مقومات نجاح المنافسين؛

_ المراجعة المستمرة للتحديات التي تواجه التسويق الكوني[1]

[1]عبد السليم ابو قحف،مرجع سابق ذكره،ص 186

خلاصة الفصل:

تشهد البيئة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية العديد من التقلبات والتطورات، ولكسب رهان هذا التحدي فان المؤسسة مطالبة بتنظيم نفسها وتطوير قدراتها وتعبئة مواردها،من أجل تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية تسمح لها بالتفوق والتميز على منافسيها، وتضمن لها البقاء والاستمرار والنمو. وقد استعرضنا في هذا الفصل بالدراسة والتحليل المفاهيم الأساسية التي لها علاقة بالميزة التنافسية حيث أن المنافسة تعكس حالة التحدي والصراع القائم بين المؤسسات ضمن قطاع النشاط،أما التنافسية فهي تتعلق بقدرات المؤسسة التي تسمح لها بالمنافسة في الأسواق، كما خلصنا إلى أن الميزة التنافسية تتمثل في السمات أو الخصائص التي تجعل المؤسسة تتفوق وتتميز عن بقية منافسيها وتحقق لها أسبقية تنافسية في مجال الأعمال، كما استعرضنا المصادر التي من خلالها تحقق المؤسسة ميزة تنافسية والسبل الكفيلة بتنمية وتطوير هذه الميزة بالإضافة الى الأبعاد و محددات الميزة التنافسية

وفي الأخير أشرنا إلى الميزة التنافسية و علاقتها بسلسلة القيمة حيث تم التوصل إلى أنها تعتبر بمثابة حجر الأساس لبناء ميزة تنافسية باعتبارها تفسر مختلف العلاقات بين مختلف أنشطة المؤسسة و من ثم تحديد الأنشطة المضيفة للقيمة وتطويرها و غير المضيفة للقيمة للتقليل منها أو إلغائها إن أمكن كما أشرنا إلى مقاييس الميزة التنافسية و آليات تطويرها استمرارها.

تمهيد:

ارتأينا في هذا الفصل الوقوف دور الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.

وبناء علي هذا تم تقسيم الفصل إلي ثلاث مباحث:

المبحث الأول : ماهية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز.

المبحث الثاني : إعداد الاستبيان وتفريغ بياناته

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: ماهية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز من أهم المؤسسات في الجزائر حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني عن طريق مديريات التوزيع المنتشرة عبر التراب الوطني وهذا ما يسمح لها أن تكون من المؤسسات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن سونلغاز ومهامها و أهدافها

الفرع الأول : نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر وكذا نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بنسبة 50 % منذ يوم تأسيسها عام 1969 كما تعد مؤسسة سونلغاز اكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية فهي تمثل رقم صعب في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل رقم أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) .في سنة1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من 7 بلايين دينار جزائري أي ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد لحد الآن، ورغم فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم وصلت اليد العاملة لمؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة ألاف موظف وسبعة ألاف رئيس فريق و إحدى عشر ألف عامل .

نشأتها:

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري ، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (EGA) كان ذلك في 1947/06/05،و بعد الاستقلال بقيت كما هي إلى

غاية 1969/06/28، حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي و بصدور أمر 69_59 تم حل مؤسسة كهرباء و غاز الجزائر و ظهر ما يسمى الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، ومطلع التسعينات وبالضبط في 1991 تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري وفق لإصلاحات اقتصادية مستهدفة آنذاك .

الفرع الثاني: مهام و أهداف مؤسسة سونلغاز:

أولا : مهام مؤسسة سونلغاز

هناك مهام تسييرية و مهام تقنية

1. المهام التقنية :

- إنجازات الدراسات التقنية و التكنولوجية و الاقتصادية و المالية المطابقة لهدفها .
- الترقية و الاهتمام بكل الوسائل الجيدة لاستغلال الطاقة الكهربائية و الغازية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل البحوث و الاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، و التوزيع بالنسبة للكهرباء و الغاز.

2. المهام التسييرية :

- الإنتاج، نقل و توزيع الكهرباء و تجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر و نحو الخارج
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني و توزيعه
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر و نحو الخارج
- خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر و في الخارج.

ثانيا : أهمية مؤسسة سونلغاز

تعتبر سونلغاز من بين أهم المؤسسات الوطنية قياسا بالمجال الذي تعمل فيه حيث يمس نشاطها أغلب السكان ويغطي أغلب التراب الوطني كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سوناطراك ونفطال من حيث رقم الأعمال الذي تحققه، كما أنها تعتبر من المؤسسات التي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع كتوفير الطاقة الكهربائية والغازية على مستوى قطاع الطاقة كما أنها تحتل المرتبة الثامنة إفريقيا من خلال الترتيب على حسب رقم الأعمال، كما أن نشاطها يمتد عبر مراكز ووكالات التوزيع المنتشرة في كامل ولايات، مدن، قرى الوطن، وهذا ما جعلها تمثل عصب الحياة في الاقتصاد الوطني بالإضافة إلى احتكار إنتاج ونقل وتوزيع وتصدير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز الطبيعي.

ثالثا: أهداف مؤسسة سونلغاز :

هناك عدة أهداف نذكر منها:

1. ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر
2. ضمان إنتاج و توزيع الكهرباء ذات الجودة
3. تخطيط برنامج المؤسسة السنوي
4. القيام بعمليات البيع و التركيب و الصيانة الكهرومنزلية و الغازية
5. محاولة تقليص الديون
6. تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية

المطلب الثاني: فروع سونلغاز

تندرج ضمن المؤسسة الأم عدة فروع بدأت نشأتها في سنة 1983 حيث تمثل المؤسسة الأم المركز والهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز واهم فروع لها:

1. **فروع الأشغال:** مهمتها انجاز وصيانة شبكات نقل الغاز والكهرباء

ويندرج ضمنه الفروع التالية:

- INERGA : انجازات هندسية مدنية كبرى.
- ETTERKIB: فرع التركيب.
- KAHRAKIB: تركيب المنشآت الكهربائية.
- KANAGHAZ: انجاز قنوات الغاز.
- KAHRIF: شركة الأشغال الكهربائية.
- SEIEG: الأنظمة الالكترونية كهرباء وغاز.

2. **فروع مهنية :**تهتم بانجاز وتوزيع ونقل الغاز

- GRTE مسير شبكة نقل الكهرباء
- OS سونلغاز متعامل المنظومة الكهربائية
- GRTG : مسير شبكة نقل الغاز
- SDC : الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
- SPE : إنتاج الكهرباء.
- SKB: شركة توليد الكهرباء بالبرواقية
- SKT : شركة توليد الكهرباء سكيكدة

3. **فروع ثانوية- :**

- TRANSMEX: شركة النقل والصيانة الاستثنائية للتجهي ا زت الصناعية والكهربائية
- MEL : شركة أعمال الصيانة للتجهيزات الصناعية.
- SKMK : شركة خدمات المحولات الكهربائية
- CAMEG: المصرف الجزائري للمعدات الكهربائية والغازية
- FOSC: تعاضديه الخدمات الاجتماعية والثقافية.

- SPAS: شركة الوقاية والعمل في كنف الأمن.
- SAT-INFO : الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام
- CREDEG: مركز البحث والتنمية في الكهرباء والغاز.
- IFEG: معهد التكوين في مجال الكهرباء
- SMT: طب العمال
- MPV: صيانة وخدمات السيارات.
- HMP : فندق ماسا البلانتور.

4. **فروع بشراكة:**

- SKS : شركة توليد الكهرباء سكيكدة
- SKH : شركة توليد الكهرباء الحامة
- KAHRAMA : تحويل مياه البحر وتوليد الكهرباء.

المطلب الثالث: تعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالمدية وهيكلها التنظيمي

أولا: تعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالمدية

إن مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية تابعة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز وسط للبليدة SDC و تم إنشاء مركز ولاية المدية سنة 1985 لتتكفل بجميع السكان و الهياكل العامة و الخاصة لإمدادهم بالكهرباء و بعض المناطق بالغاز اللذان يعتبران عنصران ضروريان للحياة و لتستطيع المؤسسات مهما كان نوعها الاستغناء عنها .

يبلغ عدد عمالها حوالي 789 عامل حيث أنها تضم عدد معتبر من العمال سنة 2019 موزعين على المصالح كما يلي:

- 163 إطارات
- 365 أعوان التحكم
- 261 أعوان التنفيذ

أهدافها:

تشتمل على عدة أهداف :

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج و نقلها و توزيعها و تسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجات السوق
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية و الغازية
- تطوير و تقديم الخدمات الطاقوية بكل بأنواعها
- تحقيق أكبر أرباح ممكنة بأقل تكلفة
- تغطية حاجيات المواطنين اقتصاديا

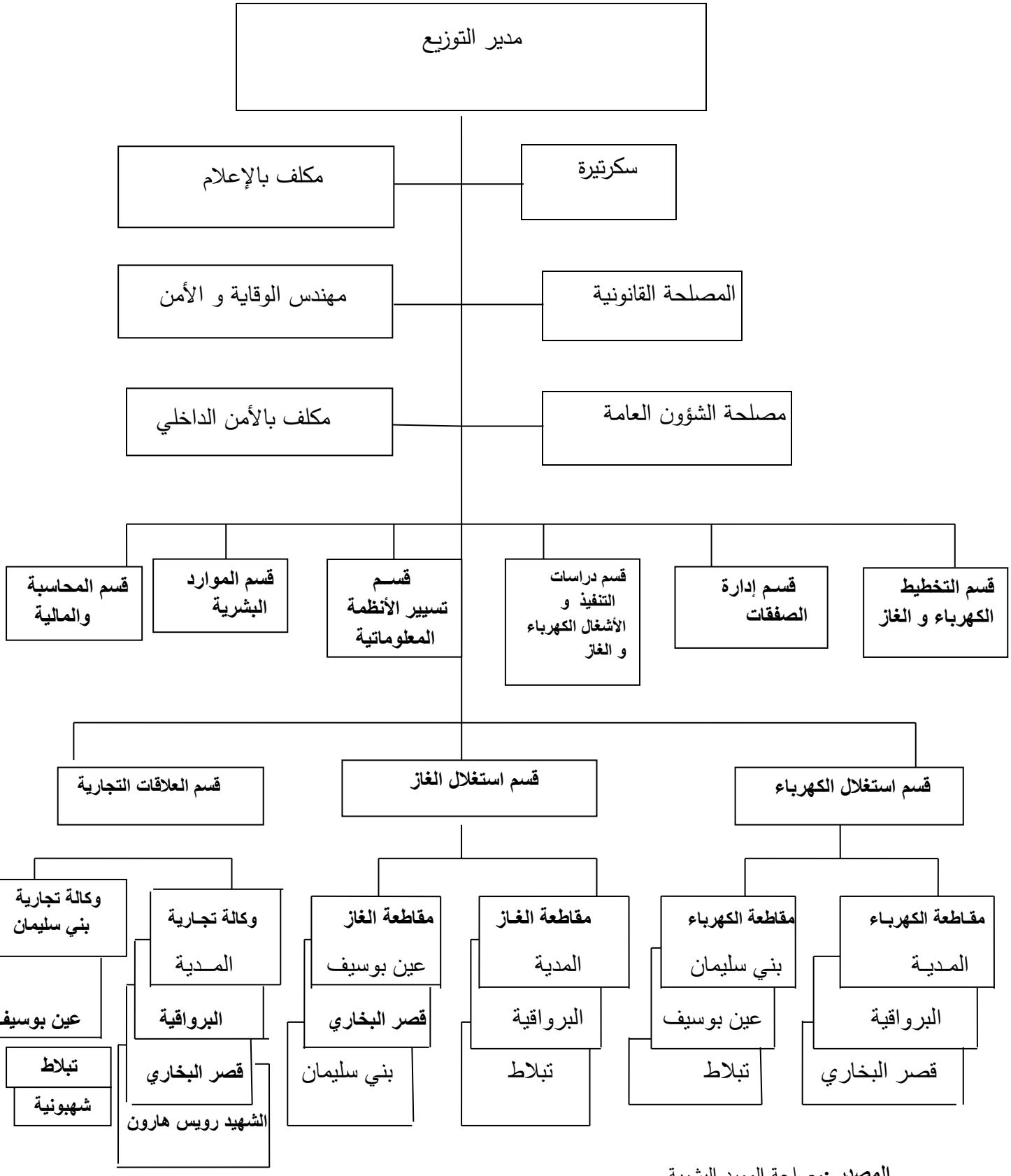
- الحفاظ على مناصب الشغل
- المسايرة مع الوضع
- تحسين مستوى العمال
- البقاء والاستمرارية

مهامها:

- إيصال الكهرباء و الغاز للزبائن الجدد
- تسيير منشآت الطاقة الكهربائية
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية

ثانيا : الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر :مصلحة المورد البشرية

المطلب الرابع: الحوكمة و دورها في تسيير شركة توزيع الكهرباء و الغاز المدية

في إطار المقابلة التي أحضينا بها من طرف مدير الشركة السيد زومالي أحمد حيث تطرقنا في اللقاء إلى عدة نقاط من بينها:

- **رأس مال الشركة: إجابة عن سؤالنا مما يتكون رأس مال الشركة ؟**

لمجمع سونلغاز أسهم مملوكة للدولة حيث تعتبر هذه الأخيرة الشريك الأساسي والوحيد للشركة.

ويتكون رأس مال الشركة عامة من المنشآت الكهربائية، شبكات النقل، شبكات التوزيع، محطات الإنتاج والمقرات ومدارس تقنية وإدارية وكذلك أدوات العمل والسيارات والشاحنات هذا من جهة و من جهة أخرى يوجد رأس مال غير ملموس المتمثل في المعارف المكتسبة و الخبرات المهنية

- **ماهي أوضاع أرباح شركة توزيع الكهرباء والغاز؟**

بصفة عامة الأسعار المحددة للكهرباء والغاز لا تغطي التكاليف من إنتاج وتوزيع حيث أن الدولة تغطي الفارق بصفة الدعم لأن هذه الأسعار تعتبر الأخفض بالنسبة للدول المجاورة ولهذا يمكن أن نقول أن الشركة في وضعية أزمة.

- **هل تعتمد شركتكم على تطبيق للحوكمة في تسييرها وهي الآن في أي مرحلة من تطبيقها؟**

نعم، تعمل شركة توزيع الكهرباء والغاز على تطبيق الحوكمة وذلك من خلال مبدأ الشفافية في تعاملها مع الزبائن و العملاء للقضاء على كل الآفات والمشاكل الإدارية.

بدأ تطبيق الحوكمة في فترة الثمانينات عن طريق تقديم الخدمات وتعاملها مع الزبائن بكل شفافية، ثم تليها مرحلة التسعينات حيث بدأت في التحكم في الشبكات و الرقابة عليها يعني أنها في المرحلة الوسطى من مراحل تطبيق الحوكمة .

- **هل يعتبر عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز الحوكمة نوع من أنواع الرقابة؟**

يعتبر العمال الحوكمة على أنها رقابة ذاتية من جهة ، ورقابة من طرف المسئولين من جهة أخرى.

- **ماهي نسبة الاعتماد على الإمكانات الالكترونية في تطبيق الحوكمة في شركتكم؟**

نسبة الاعتماد على الإمكانات الالكترونية بنسبة 95% لتحسين الأداء والاقتصاد في الوقت ورقابة الزبائن على تطورات الخدمات المقدمة.

- **هل تطبيق الحوكمة في الشركة مسؤولية الإدارة العليا أم الإدارات الفرعية؟**

لكل مستوى له جزء من المسؤولية، لكن الجزء الكبير من المسؤولية يكون لدى وحدات العمل (وحدات الإنتاج و التوزيع)

- **لماذا لم يتم فتح شركات خاصة لانتاج وتوزيع الكهرباء والغاز؟**

لم يتم فتح شركات خاصة لانتاج الكهرباء والغاز لأن القطاع الذي تعمل في الشركة (قطاع المحروقات) هو قطاع سيادي والمادة المستهلكة (الكهرباء والغاز) هي مادة واسعة الاستهلاك.

- **من أين يبدأ تطبيق الحوكمة وهل تحتاج لصاحب قرار وجهة عليا لكي تبدأ وتستمر؟**

يبدأ تطبيق الحوكمة من كل الاتجاهات ومن كل المستويات العمودية والأفقية تبدأ و تستمر

- **هل يؤثر مجلس الإدارة على تنافسية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز؟**

مجلس الإدارة له تأثير كبير على تنافسية الشركة بحكم أنه لديه قرارات مصيرية بالنسبة لها

- **ما مدى حرص الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز على توفير المعلومات ؟**

تحرص الشركة على توفير المعلومة الصحيحة والدقيقة في المكان والزمان المناسب من أجل تكوين المعرفة التي هي مصدر من مصادر الميزة التنافسية وكذلك تعتبر المعلومة هي الأساس لكونها تحمي المؤسسة من تحمل التكاليف التي تنجم عن الأخطاء في حالة ما إن كانت المعلومة غير صحيحة أو غير دقيقة أو متأخرة

- **ما هي الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الحوكمة ؟**

من أهم الصعوبات التي تواجهها الشركة في تطبيق الحوكمة هي البيئة الداخلية والبيئة الخارجية باعتبارها هي التي تقدم التسهيلات والإمكانات للشركة وما تحمله من فرص وتهديدات فهي علاقة تأثير وتأثر وكذلك من التحديات التي تواجهها هي سرعة تطور التكنولوجيا فالشركة عليها مواكبة التكنولوجيا الحديثة.

- **هل هناك منافس لمؤسسة سونلغاز؟**

لا يوجد في الوقت الحالي منافس في نفس القطاع لكن بحكم التغيرات الحاصلة يمكن أن يكون هناك منافس متوقع دخوله في قطاع إنتاج الكهرباء والغاز.

المبحث الثاني: إعداد الاستبيان وتفريغ بياناته

نستعرض من خلال هذا المبحث عناصر الدراسة التي اختيرت بناءا على ملاءمتها مع الموضوع بالإضافة إلى مكونات الاستبيان وطرق تبويب الأسئلة والتفريغ والمعالجة المنتهجة وكذلك مجتمع الدراسة والجزء محل الدراسة المتمثل في العينة بالإضافة إلى توضيح حدود الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول:مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في موظفو الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز والذي بلغ عددهم (270)عامل، موزعين على مختلف الرتب والوظائف، والذين يحوزون مستويات علمية وتكوينية مختلفة.

الفرع الثاني:عينة الدراسة

لقد قمنا بتوزيع 40استمارة والتي تمثل نسبة 14%من مجتمع الدراسة ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-1): الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان

البيان	التكرار	النسبة المئوية %
الاستمارات الموزعة	40	100%
الاستمارات المسترجعة	39	%97
الاستمارات غير المسترجعة	0	0
الاستمارات الملغاة	1	%3
الاستمارات الصالحة للدراسة	39	100

الملاحظة من خلال الجدول رقم (3-1) أن عدد الاستمارات الموزعة بلغ 40إستمارة والتي استخلص منها 39 استمارة صالحة للدراسة.

الفرع الثاني: إعداد وهيكلة الاستبيان

أولا: إعداد الاستبيان

هناك جملة من النقاط التي حاولنا مراعاتها عند إعدادنا لاستمارة الاستبيان أهمها:

- اعتمدنا في إعداد أسئلة البيان على الأسلوب البسيط واللغة المفهومة.
- قمنا بفصل أسئلة خاصة بالعاملين فيالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.

ثانيا: هيكل الاستبيان

لقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أجزاء:

1. **الجزء الاول:** شمل هذا الجزء المعلومات الشخصية لعينة الدراسة (السن، المستوى العلمي،المهنة).
2. **الجزء الثاني:** تم تقسيم هذا الجزء تماشيا مع طبيعة الموضوع إلى محورين:

- **المحور الأول:** متعلق بالحوكمة وتضمن 12سؤال حول أبعاد الحوكمة (الشفافية، العدالة الاستقلالية).
- **المحور الثاني:**متعلق بالميزة التنافسية تناول18 سؤال حول أبعاد الميزة التنافسية (الابداع والابتكار، بعد التكلفة، بعد الجودة، بعد المرونة).

بغية معرفة الاتجاه العام للآراء أفراد العينة حول محوري الدراسة، فلقد تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي لتقييم كل عبارة من عبارات محوري الدراسة.

<u>المطلب الثاني: فرضيات الدراسة</u>

الفرع الاول: إعداد الاستبيان

من أجل تقييم الحوكمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، لدى عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز تم الاعتماد على نموذج يعتمد على أبعاد الحوكمة (الشفافية، العدالة، الاستقلالية) وأبعاد الميزة التنافسية (الإبداع، التكلفة، الجودة، والمرونة) قصد معرفة العلاقة بين هذه المكونات وكذا الطريقة التي تساهم بها دراسة الحوكمة التي تم التطرق إليها في الفصل الأول وذلك في دراستنا للمفاهيم الأساسية لها.

الأسئلة الموجودة في الاستبيان صممت على أساس هذه المكونات، ومن أجل جمعها بغية تكوين موضوع الدراسة تم الاعتماد على برنامج Spssو Excel.

تحديد أهداف قائمة الاستبيان: هناك هدف رئيسي وأهداف ثانوية، فالهدف الرئيسي يتمثل في معرفة العلاقة بين المتغيرات قصد التأكد أو نفي الفرضيات والحصول على إجابات.

الفرضية الرئيسية: _يوجد هناك تطبيق لمبادئ الحوكمة في الشركة.

الفرضية الفرعية الأولى: _يوجد هناك تطبيق لمبدأ الشفافية في الشركة.

الفرضية الفرعية الثانية: _يوجد هناك تطبيق لمبدأ العدالة في الشركة.

الفرضية الفرعية الثالثة: _يوجد هناك تطبيق لمبدأ الاستقلالية في الشركة.

الفرضية الرئيسية الثانية: _يوجد هناك تطبيق للميزة التنافسية في الشركة.

الفرضية الفرعية الأولى: _يوجد هناك تطبيق للمرونة في الشركة.

الفرضية الفرعية الثانية: _ يوجد هناك تطبيق للتكلفة في الشركة.

الفرضية الفرعية الثالثة: _ يوجد هناك تطبيق للجودة في الشركة.

الفرضية الفرعية الرابعة: _يوجد هناك تطبيق للإبداع في الشركة.

تحديدا لأسئلة: تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على الجداول، والسبب يرجع لاستعمال سلم **ليكارت الخماسي** الذي يعتبر من بين الأساليب الأكثر استخداما في قياس الاتجاهات، وكذلك كل مكون من مكونات قياس الاتجاهات يحتوي على عدد كبير من المتغيرات المرتبطة به.

الجدول رقم **(3_2) سلم ليكارت الخماسي**

الدرجة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

المصدر: عز حسين عبد الفتاح، **مقدمة في الإحصاء الوصفي ولاستدلالي**، خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة السعودية،2007، ص541.

الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان

أولا: صدق الاستبيان

1- صدق التحكيم:

تم اختبار صدق الاستبانة بواسطة صدق المحكمين لتتأكد من مدى ملائمة مفردات الاستبانة للغرض الذي وضعت من اجله، وقد وزعت الاستبانة على مجموعة من الأساتذة في اختصاص منهجية البحث العلمي لغرض تصحيح وضبط الاستبانة من جانب الشكل والمنهجية، كما وزعت الاستبانة على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المختصين في مجال الدراسة لمناقشة محتوى الاستبانة وعباراتها.

المطلب الثالث: اختبار الاتساق الداخلي

1-صدق الاتساق الداخلي: صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 40 مفردة وذلك بحساب المتوسط الحسابي لكل محور، ثم قمنا بحساب معامل الارتباط بين المحور وعبارته لذا سنحسب الاتساق الداخلي لأجزاء الاستبيان بحيث يتضمن المحور الأول الشفافية، العدالة والاستقلالية والمحور الثاني الابداع، التكلفة، الجودة، المرونة.

الجدول رقم (3-3): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المجال الأول.

العبارات	الحوكمة	
	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
1- يؤثر وجود إطار فعال لحوكمة الشركات على تحسين الميزة التنافسية للشركة	0 ,888**	0,000
2-تحدد الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز السلطات اللازمة للموظفين في اتحاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	0,909**	0,000
3- تتسم إجراءات العمل في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوضوح	0,953	0,000
4-تقوم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بتقديم المعلومات بطريقة عادلة وواضحة للجميع المراجعين في الوقت المناسب ودون	0,985**	0,000

تأخير		
5-تسعى إدارة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز إلى مكافأة المميزين بطريقة عادلة	0,951**	0,000
6-تطبيق الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للإجراءات الإدارية على الموظفين يتسم بالعدالة	0,970**	0,000
7-تطبيق الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للإجراءات الإدارية على الموظفين يتسم بالعدالة	0,967**	0,000
8- تتم معاملة جميع الموظفين دون تمييز بين وظيفتهم	0,968**	0,000
9-يتم منح الموظف الحرية الكاملة لتقديم الأفكار المتنوعة والجديدة في مجال العمل	0,979**	0,000
10- يمتلك الموظف الصلاحية والاستقلالية لانجاز الاعمال الموكلة اليه بالطريقة التي يراها مناسبة	0,967**	0,000
11- **تهتم إدارة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بتعزيز الاستقلالية في معاملاتها المختلفة**	0,960**	0,000
12-تعتبر الاستقلالية من اهم دعائم الحوكمة في الشركة الجزائرية لتوزيع لتوزيع الكهرباء والغاز	0,960**	0,000

يتضح من الجدول رقم (3-3) أن جميع فقرات المجال الأول مرتبطة ارتباطا ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمجال، بحيث تراوح معامل سبيرمان للارتباط ما بين 888, 0و0,960كما أن كل قيم الدلالة كانت أقل من 0.01 وهذا ما يدل على صدق الأداة.

الجدول رقم (3-4): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من الفقرات المجال الثاني.

العبارات	الميزة التنافسية	
	معامل الارتباط سبيرمان	مستوى الدلالة
1_تقدم الشركة الحوافز لأصحاب الأفكار الإبداعية للشركة.	0,972**	0,000
2-توفر الشركة الامكانيات المادية و المعنوية لموظفيها لتشجيعهم على الابداع و الابتكار.	0,963**	0,000
3- تتبنى مؤسستك الاستراتيجيات المبدعة المبتكرة	0,960**	0,000
4-حرص الشركة على استقطاب كفاءات و خبرات من افراد مميزين و مبدعين لتوظيفهم في الشركة.	0,975**	0,000
5- **تعطي الشركة اهتماما كبيرا لابتكار اساليب و طرق جديدة لتقديم الخدمة للزبون.**	0,978**	0,000
6- تسعى الشركة الى تخفيض تكاليف خدماتها دون المساس بجودة الخدمة.	0,968**	0,000
7-تراعي الشركة شكاوي الزبائن في تجنب تكرار الخطأ مستقبلا	0,957**	0,000
8-تسعى ادارة الشركة الى تخفيض الكلف و المصاريف غير المباشرة	0,971**	0,000
9-**تستخدم الشركة التكنولوجيا المتطورة لتقديم الخدمات بدقة و سرعة عالية مما يؤدي الى خفض التكاليف**	0,976**	0,000
10-يتم تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال تدريب العاملين لاكسابهم المعرفة و المهارات المطلوبة	0,945**	0,000
11-تقدم الشركة خدمات عالية الجودة مقارنة مع المنافسين	0,977**	0,000

12-تتبنى الشركة تحسين و تحديث الخدمات بما يتماشى ورغبات العملاء	0,975**	0,000
13_يتمتع موظفي الشركة بمهارة تقديم الخدمة	0,959**	0,000
14_يلتزم موظفي الشركة بالوعود المقدمة	0,961**	0,000
15_تتفوق الشركة على منافسيها بمرونتها العالية في التجاوب مع كل ما هو جديد ومع الحاجات و الرغبات المتجددة للعميل	0,980**	0,000
16_تمتلك الشركة مرونة عالية في حجم الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن	0,980**	0,000
17_ تمتلك الشركة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الجديدة في عملياتها	0,975**	0,000
18_تتمتع المؤسسة بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات الزبائن	0,926**	0,000

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن جميع فقرات المجال الثاني مرتبطة ارتباطا ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمجال، بحيث تتراوح معامل سبيرمان للارتباط ما بين 0,972 إلى 0,926كما أن كل قيم الدلالة كانت أقل من 0.01وهذا ما يدل على صدق الأداة.

2- ثبات متغيرات الاستبانة:استخدمنا في الدراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ (CronbachAlpha)لقياس ثبات الاستبانة، بحيث تكون قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 0.60 وأوضحت النتائج أن قيمة الثبات كانت مرتفعة وذلك حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (3_5): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المحاور:	عدد الاسئلة	معامل ألفاكرونباخ
الشفافية	4	0,94
العدالة	4	0,97
الاستقلالية	4	0 ;97
الابداع	5	0,97

التكلفة	4	0,97
الجودة	5	0,98
المرونة	4	0,97
الاستبيان ككل	30	0,99

المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج برنامجSpss

يتضح من الجدول (3_5) أن معامل ألفا كان مرتفعا 996, 0كما كانت قيمة الثبات مرتفعة أيضا هذا ما يدل على ثبات متغيرات الاستبانة.

عرض خصائص النتائج الشخصية:

1_ الجنس: تتكون الدراسة من 40 فرد التي من خلالها تحصلنا على النتائج التالية:

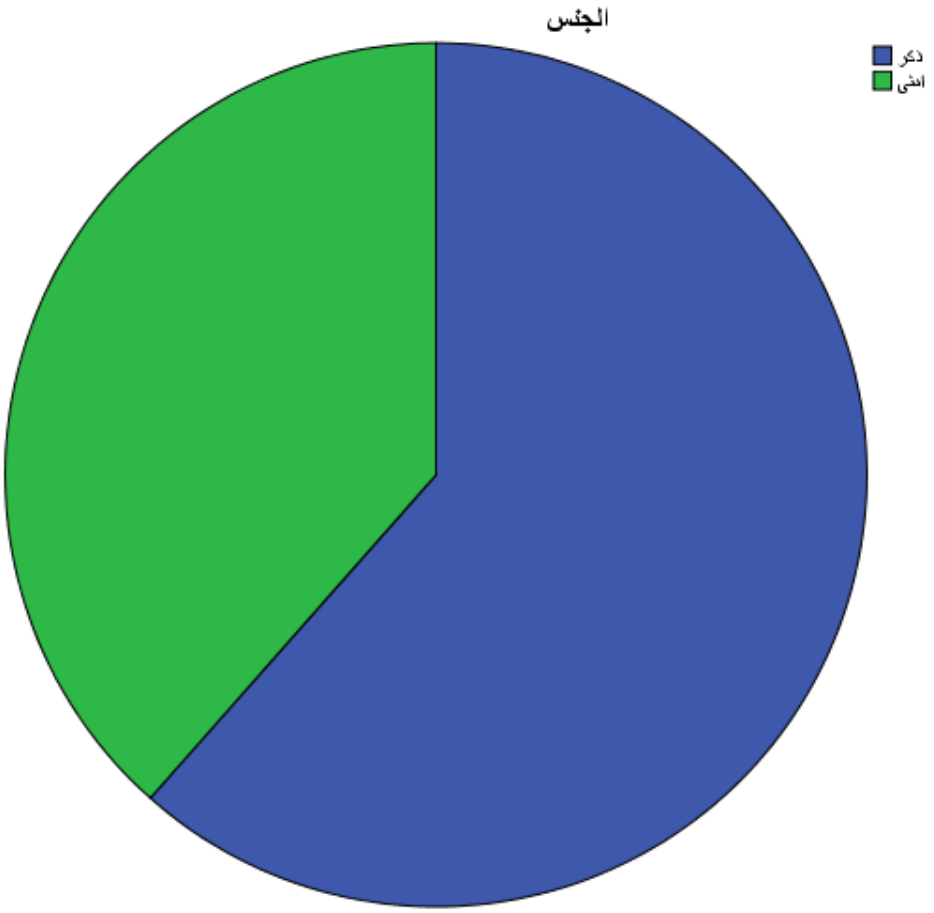
الجدول (3_6): جنس أفراد العينة

الجنس:	التكرار:	النسبة: %
ذكر	24	61,5
انثى	15	38,5
المجموع	39	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول يظهر لنا أن عدد الذكور أكبر من عدد الاناث بحيث يمثلون 61,5% من عينة الدراسة، وهذا يعود إلى طبيعة العمل في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فهي تحتاج الذكور أكثر لصعوبة العمل.

الشكل (3_2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.



سن أفراد العينة: يتوزع سن افراد عينة الدراسة حسب السن الفئات المدرجة في الاستبيان **إلى**

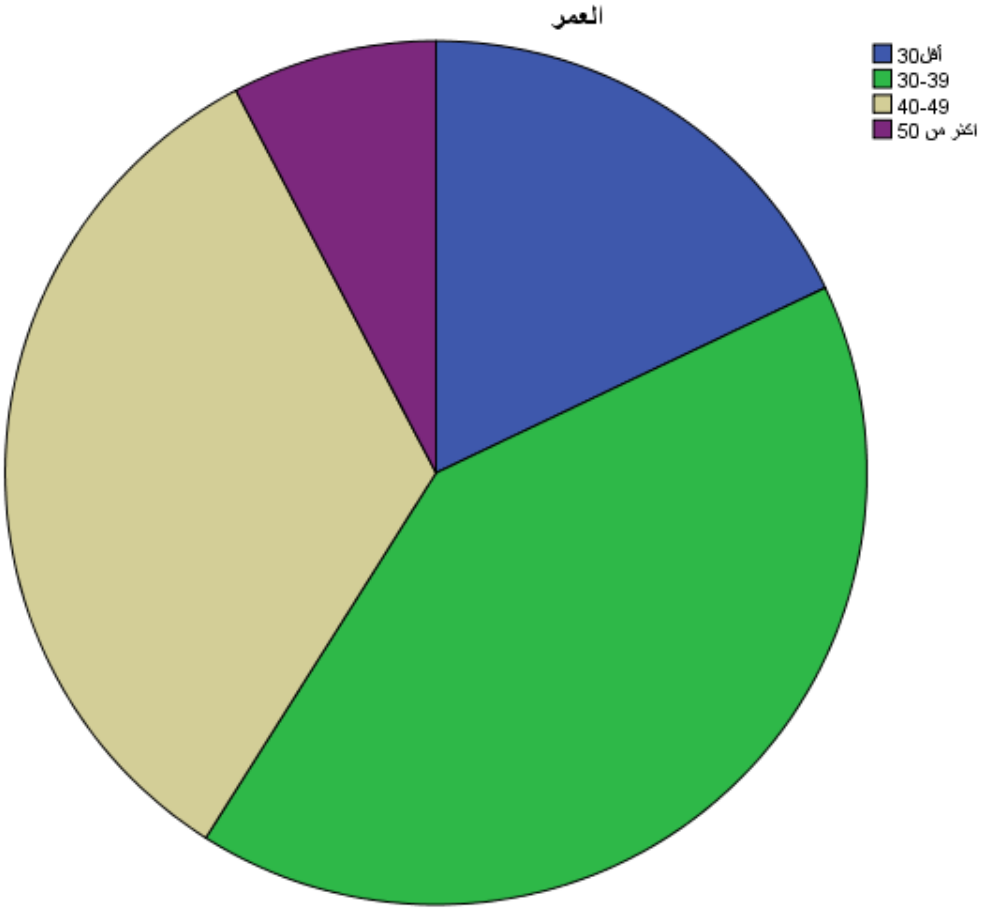
الجدول (3_7): سن أفراد العينة

السن:	التكرار:	النسبة: %
أقل من 30 سنة	7	17,9
من 30 سنة إلى 39 سنة	16	41
من 40 إلى 49 سنة	13	33,3
أكبر من 50 سنة	3	7,7
المجموع	39	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 41% من المستجوبين تتراوح سنهم من 30 إلى 39 سنة، لتأتي بعدها نسبة 33,3% كنسبة الافراد الذين يترواح سنهم من 40 إلى 49 سنة لتأتي بعدها نسبة 9, 17% كنسبة الافراد الذين سنهم أقل من 30سنة، وفي الأخير الافراد الذين سنهم أكبر من 50 سنة تترواح نسبتهم 7,7 ومنه نلاحظ ان أغلب عمال الشركة من الفئة الشبابية، ومن المتعرف عليه أن هذه الفئة لاتزال تملك الطموح وحب الاطلاع والبحث عن كل ماهو جديد مما يجعل تفكيره أكثر توسعا.

الشكل(3_3): **توزيع عينة الدراسة حسب العمر**



المؤهل العلمي: يتوزع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي إلى أربع مجموعات والتي تتمثل في:

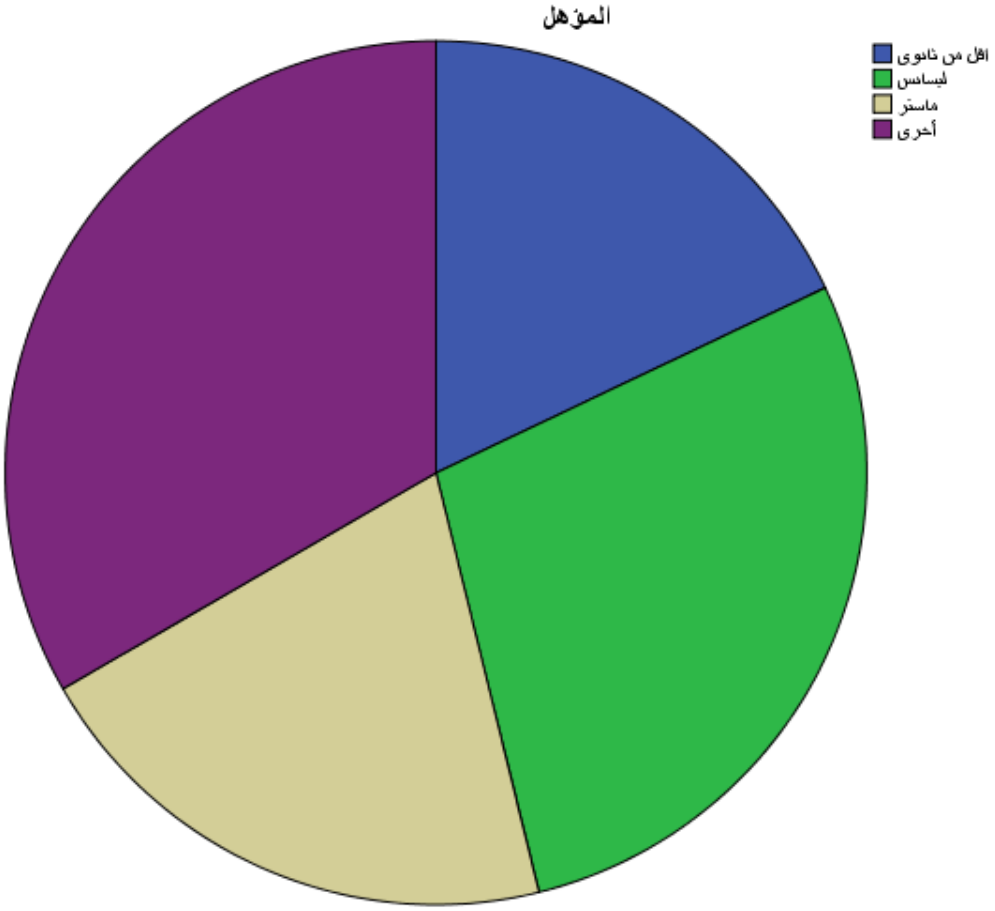
الجدول (3_8): المؤهل العلمي لأفراد العينة

المؤهل العلمي:	التكرار:	النسبة: %
أقل من الثانوي	7	17,9
ليسانس	11	28,2
ماستر	8	20,5
أخرى	13	33,3
المجموع	39	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول (3-8) نلاحظ أن نسبة الحاصلين مستوى غير محدد يمثلون أكبر عدد بنسبة 33,3% لتليها 28,2%وهي تمثل نسبة الأفراد الذين مؤهلهم العلمي ليسانس، في حين أن نسبة الأفراد الذين مؤهلهم العلمي ماستر تمثل 20,5% أما الباقي فهي موزعة على الأفراد الذين يملكون المؤهل العلمي أقل من الثانوي بنسبة 17,9%، بالنظر الى كل هذا نجد أن نسبة الأفراد الذين مؤهلهم العلمي ليسانس وماستر تمثل أكبر نسبة وهو مستوى قوي ومرتفع وهذا ما يعود بالإيجاب على الشركة من خلال إبداعاتهم وأفكارهم الجديدة وحب التغيير والتجديد.

الشكل (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المسمى الوظيفي: يتوزع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي للمستجوبين إلى خمس مجموعات

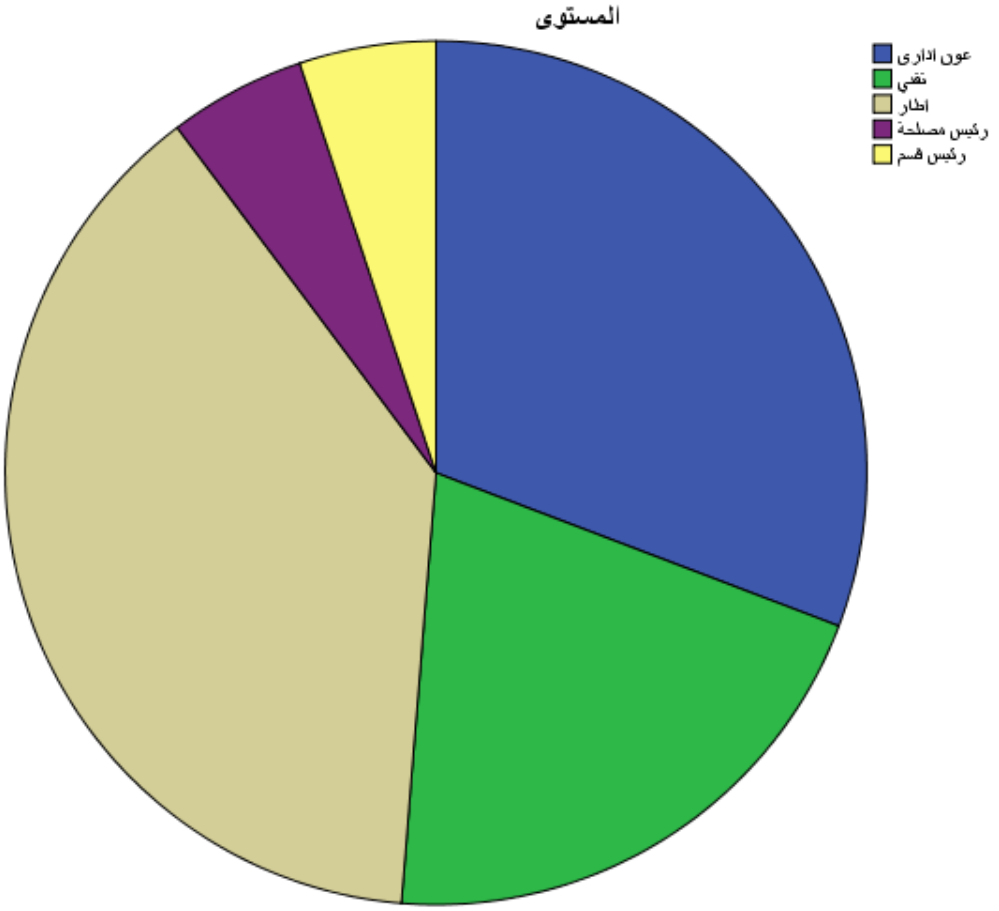
الجدول رقم (3_9): المسمى الوظيفي لعينة الدراسة.

المسمى الوظيفي:	التكرار:	النسبة: %
عون إداري	12	30,8
تقني	8	20,5
إطار	15	38,5
رئيس مصلحة	2	5,1
رئيس قسم	2	5,1
المجموع	39	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

من الجدول (3_9) نلاحظ أن38,5% من العينة إطارات ما يعادل 15 شخص ، تليها 30,8% منها أعوان إداريين ما يعادل 12 شخص، ثم تليها 20,5% تقنيين ما يعادل 8 اشخاص و في الأخير تأتي نسبة 5,1 رؤساء الأقسام ورؤساء المصلحة ما يعادل شخصين ، وهذا امر طبيعي ان تتفوق نسبة الإداريين والاطارات على غيرهم في المنظمات على اختلافها.

الشكل رقم (3_5): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



الخبرة: يتوزع أفراد العينة حسب مجال سنوات الخبرة إلى أربع مجموعات كما يلي

الجدول رقم (3_10): يمثل مجال سنوات الخبرة

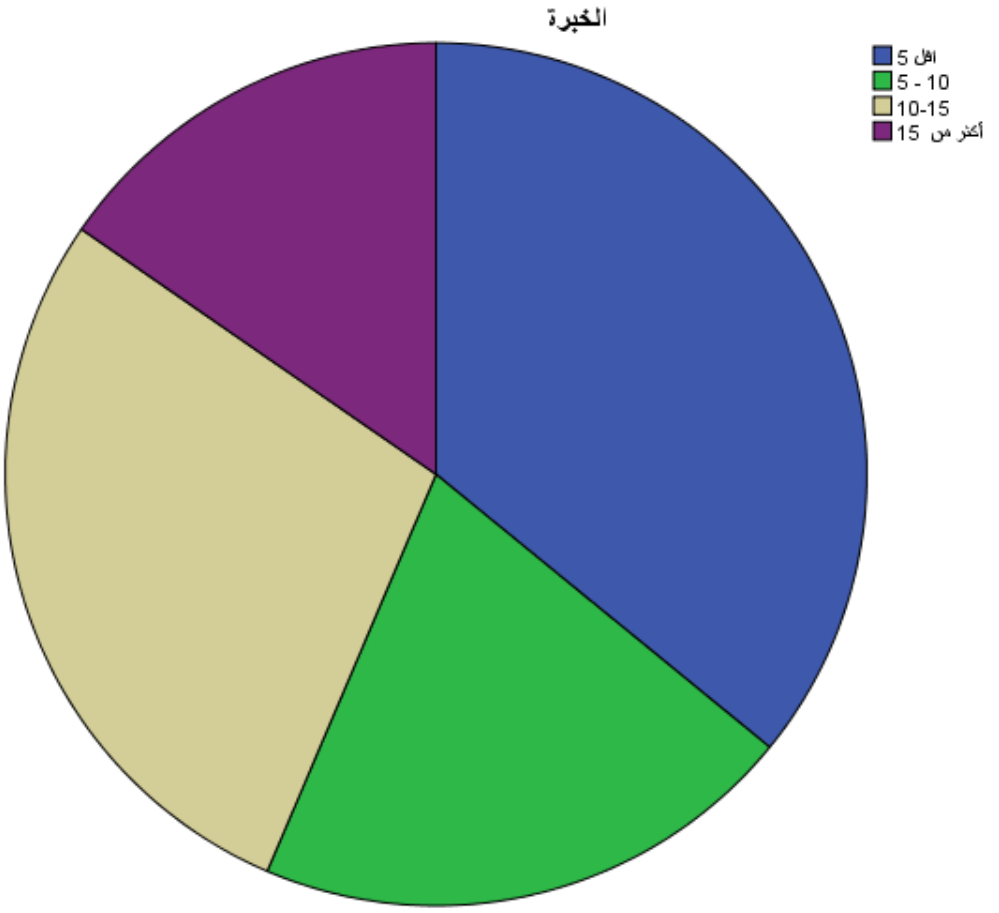
الخبرة:	التكرار :	النسبة: %
أقل من 5 سنوات	14	35,9
من 5 إلى 10 سنوات	8	20,5
من 10إلى 15 سنة	11	28,2
أكثر من 15 سنة	6	15 ,4
المجموع	39	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول رقم (3_8) أن 35,9%من العينة تقل خبرتهم اقل من 5 سنوات، تليها 28,2% من العينة تتراوح سنوات خبرتهم من من 10إلى 15 سنة، تليها نسبة 20,5% من العينة تتراوح خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بينما 15,4% تزيد خبرتهم عن 15 سنة

وقد تشير هذه النتيجة إلى نوع من الاستقرار الوظيفي لدى أغلب الموظفين للشركة.

الشكل رقم (3_6): توزيع عينة الدراسة حسب مجال سنوات الخبرة



من خلال ما سبق يتضح أن أكثر الفئات التي تعمل في الشركة تتمثل في:

_فئة الذكور.

_فئة الافراد ذات السن من 30إلى 39 سنة.

_فئة الافراد ذوي المستوى الجامعي (ليسانس، وماستر).

_فئة الافراد الذين يعملون كأعوان إداريين، وإطارات.

_فئة الافراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم من 5 إلى 15 سنة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

بغرض تحليل نتائج الاستبيان، تم الاعتماد على بعض الطرق الإحصائية المنتقاة من البرنامج بناءا على الحاجة إلى دلائلها، والمتمثلة في التكرارات، النسب المئوية، وكذا الانحراف المعياري والمقابلة لكل عبارة من الاستبيان، كما تم تشكيل العبارات في محاور فرعية بناءا على الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة، وتم الاستعانة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل كل محور من هذه المحاور.

المطلب الأول: تحليل نتائج مبادئ الحوكمة:

1_ تحليل نتائج بعد الشفافية

الجدول رقم (3_11): تحليل بعد الشفافية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1_يؤثر وجود إطار فعال لحوكمة الشركات على تحسين الميزة التنافسية للشركة	4,18	0,683	موافق	1
2_تحدد الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز السلطات اللازمة للموظفين في اتحاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	3,67	0,838	موافق	2
3_تتسم إجراءات العمل في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوضوح	3,69	0,922	موافق	3
4-تقوم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بتقديم المعلومات بطريقة عادلة وواضحة للجميع المراجعين في الوقت المناسب ودون تأخير	3,08	1,178	محايد	4
المؤشر الكلي	3,65	1,71532	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال هذا الجدول يتضح أن كل العبارات المتعلقة ببعد الشفافية كانت بمتوسط حسابي مرتفع على المتوسط الحسابي السلمي (5) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات إلا انه هناك تباين كبير في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري.

بناءا على ما تقدم نستنتج أن مستوى الشفافية بالنسبة لعمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المستجوبين عن البعد ككل (3,65) وانحراف معياري (1,71532) وهذا يدل على أن المستجوبين لديهم متفقين على وجود الشفافية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز.

2_ تحليل نتائج بعد العدالة

الجدول رقم (3_12) تحليل نتائج بعد العدالة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
5_تسعى إدارة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز إلى مكافأة المميزين بطريقة عادلة	2,51	0,997	غير موافق	3
6_تطبيق الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للإجراءات الإدارية على الموظفين يتسم بالعدالة	2,62	1,091	محايد	2
7_هناك مراقبة مستمرة من قبل الإدارة لتطبيق العدالة في جميع تعاملاتها	2,77	1,135	محايد	1
8_تتم معاملة جميع الموظفين دون تمييز بين وظيفتهم	2,21	1,105	غير موافق	4
المؤشر الكلي	2,5256	1,04786	غير موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال هذا الجدول يتضح أن اتجاهات العينة سلبية نحو الفقرات المعبرة عن بعد العدالة وذلك لأن متوسطات حسابها أقل من متوسط أداة القياس (5) وهي بذلك تعبر عن عدم موافقة الأفراد على هذه العبارات.

حيث حملت الفقرة (7) على أعلى درجة محايد من الموافقة بمتوسط حسابي (2,77) وبانحراف معياري 1,135والتي تنص "هناك مراقبة مستمرة من قبل الإدارة لتطبيق العدالة في جميع تعاملاتها". بينما حملت الفقرة (8) على أدنى درجة عدم الاتفاق بمتوسط حسابي(2,21) وبانحراف معياري (1,105) والتي تنص "تتم معاملة جميع الموظفين دون تمييز بين وظيفتهم".

بناءا على ما تقدم نستنتج أن مستوى العدالة بالنسبة لعمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز جاء منخفض وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المستجوبين عن البعد ككل (2,52) وانحراف معياري (1,04786) وهذا يدل على أن المستجوبين يرون أنه لا توجد عدالة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.

3_تحليل نتائج بعد الاستقلالية

جدول رقم (3_13) تحليل نتائج بعد الاستقلالية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
9_يتم منح الموظف الحرية الكاملة لتقديم الأفكار المتنوعة والجديدة في مجال العمل	3,00	1,147	محايد	2
10_يمتلك الموظف الصلاحية والاستقلالية لا نجاز الاعمال الموكلة اليه بالطريقة التي يراها مناسبة	2,90	1,071	محايد	4
11_تهتم إدارة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بتعزيز الاستقلالية في معاملاتها المختلفة	3,03	1,063	محايد	1
12_تعتبر الاستقلالية من اهم دعائم الحوكمة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز	2,97	1,063	محايد	3
المؤشر الكلي	2,9744	1,05412	محايد	

من خلال هذا الجدول يتضح ان اتجاهات العينة محايدة نحو الفقرات المعبرة عن بعد الاستقلالية وذلك لأن متوسطات حسابها أقل من متوسط أداة القياس (5)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (2,9744)

وانحراف معياري (1,05412) وهذا ما يعبر عن وجود الاستقلالية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بدرجة متوسطة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج مبادئ الميزة التنافسية

1_ تحليل نتائج بعد الإبداع

جدول رقم (3_14) تحليل نتائج بعد الإبداع

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1_تقدم الشركة الحوافز لأصحاب الأفكار الإبداعية داخل الشركة	2,74	1,229	محايد	3
2_توفر الشركة الإمكانيات المادية و المعنوية لموظفيها لتشجيعهم على الإبداع و الابتكار	2,56	1,046	غير موافق	5
3_تتبنى مؤسستك الاستراتيجيات المبدعة المبتكرة	2,72	1,050	محايد	4
4_تحرص الشركة على استقطاب كفاءات و خبرات من أفراد مميزين و مبدعين لتوظيفهم في الشركة	2,79	1,341	محايد	2
5_تعطي الشركة اهتماما كبيرا لابتكار أساليب و طرق جديدة لتقديم الخدمة للزبون	3,13	1,361	محايد	1
المؤشر الكلي	2,7897	1,16705	محايد	

من خلال هذا الجدول يتضح أن اتجاهات العينة محايدة نحو الفقرات المعبرة عن بعد الإبداع وذلك لأن متوسطات حسابها أقل من متوسط أداة القياس (5)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (2,7897) وانحراف معياري (1,16705)، حيث حملت الفقرة (5) على أعلى درجة متوسطة بمتوسط حسابي (2,7897)، وبانحراف معياري (1,16705) والتي تنص "تعطي الشركة اهتماما كبيرا لابتكار أساليب وطرق جديدة

لتقديم الخدمة للزبون". بينما حملت الفقرة (2) على أعلى درجة عدم الاتفاق بمتوسط حسابي (2,56) وبانحراف معياري (1,16705) والتي تنص"توفر الشركة الإمكانيات المادية والمعنوية لموظفيها لتشجيعهم على الإبداع والابتكار". وهذا يدل على أن هناك نقص في الأفكار الإبداعية داخل الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز نتيجة لعدم تقديم المحفزات المادية و المعنوية خاصة.

2_ تحليل نتائج بعد التكلفة

الجدول (3_15) تحليل نتائج بعد التكلفة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
6-تسعى الشركة الى تخفيض تكاليف خدماتها دون المساس بجودة الخدمة	3,05	0,99	محايد	2
7-تراعي الشركة شكاوي الزبائن في تجنب تكرار الخطأ مستقبلا	3,41	0,96	موافق	1
8-تسعى ادارة الشركة الى تخفيض الكلف و المصاريف غير المباشرة	3,03	1,063	محايد	3
9-تستخدم الشركة التكنولوجيا المتطورة لتقديم الخدمات بدقة و سرعة عالية مما يؤدي الى خفض التكاليف	2,97	1,203	محايد	4
المؤشر الكلي	3,1154	1,02573	محايد	

من خلال هذا الجدول يتضح ان اتجاهات العينة محايدة نحو الفقرات المعبرة عن بعد التكلفة وذلك لأن متوسطات حسابها أقل من متوسط أداة القياس (5)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,1154) وانحراف معياري (1,02573)، حيث حملت الفقرة (7) على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (3,41) وبانحراف معياري (0,96) و التي تنص" تراعي الشركة شكاوي الزبائن في تجنب تكرار الخطأ مستقبلا" بينما حملت الفقرة (6) على أعلى درجة متوسطة بمتوسط الحسابي(3,05) وبانحراف معياري (0,99) والتي تنص " تسعى الشركة الى تخفيض تكاليف خدماتها دون المساس بجودة الخدمة"، بينما حملت الفقرة (9) على أدنى درجة متوسطة بمتوسط الحسابي(2,97) وبانحراف معياري (0,99) والتي تنص

"تستخدم الشركة التكنولوجيا المتطورة لتقديم الخدمات بدقة و سرعة عالية مما يؤدي الى خفض التكاليف" وهذا ما يدل على أن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز لا تهتم كثيرا بتدنية التكاليف.

3_ تحليل نتائج بعد الجودة

الجدول رقم (3_16) تحليل بعد الجودة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
10-يتم تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال تدريب العاملين لإكسابهم المعرفة والمهارات المطلوبة	3,62	0,935	موافق	1
11-تقدم الشركة خدمات عالية الجودة مقارنة مع المنافسين	3,05	1,255	محايد	4
12-تتبنى الشركة تحسين و تحديث الخدمات بما يتماشى ورغبات العملاء	3,13	1,218	محايد	3
13-يتمتع موظفي الشركة بمهارة تقديم الخدمة	3,33	0.982	محايد	2
14-يلتزم موظفي الشركة بالوعود المقدمة	3,00	1,051	محايد	5
المؤشر الكلي	3,2256	1,05349	محايد	

من خلال هذا الجدول يتضح ان اتجاهات العينة محايدة نحو الفقرات المعبرة عن بعد الجودة وذلك لأن متوسطات حسابها أقل من متوسط أداة القياس (5)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,2256) وانحراف معياري (1,05349)، حيث حملت الفقرة (10) على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (3,62) وبانحراف معياري (0,935) والتي تنص "يتم تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال تدريب العاملين لإكسابهم المعرفة والمهارات المطلوبة"، بينما حملت الفقرة (13) على أعلى درجة متوسطة بمتوسط الحسابي (3,33) وبانحراف معياري (0.982) والتي تنص "يتمتع موظفي الشركة بمهارة تقديم

الخدمة"، بينما حملت الفقرة (14) على أدنى درجة متوسطة بمتوسط الحسابي(3,00) وبانحراف معياري (1,051) والتي تنص "يلتزم موظفي الشركة بالوعود المقدمة". وهذا ما يعبر على أن جودة خدمات الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ضعيفة.

2- **تحليل نتائج بعد المرونة:**

الجدول رقم (3_17) تحليل نتائج بعد المرونة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
15-تتفوق الشركة على منافسيها بمرونتها العالية في التجاوب مع كل ماهو جديد ومع الحاجات و الرغبات المتجددة للعميل	3,00	1,147	محايد	2
16-تمتلك الشركة مرونة عالية في حجم الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن	3,03	1,135	محايد	1
17-تمتلك الشركة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الجديدة في عملياتها	3,03	1,112	محايد	1
18-تتمتع المؤسسة بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات الزبائن	2,77	1,158	محايد	3
المؤشر الكلي	2,9551	1,10452	محايد	

من خلال هذا الجدول يتضح ان اتجاهات العينة محايدة نحو الفقرات المعبرة عن بعد المرونة وذلك لأن متوسطات حسابها أقل من متوسط أداة القياس (5)، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي (2,9551) وانحراف معياري (1,10452)، حيث حملت الفقرة (16) و(17) على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي (3,03) وبانحراف معياري (1,135) و(1,112) على التوالي بحيث تنص الفقرة (16) "تمتلك الشركة

مرونة عالية في حجم الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن" بينما تنص الفقرة (17) "تمتلك الشركة سرعة استجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الجديدة في عملياتها" و هذا ما يدل على أن درجة المرونة متوسطة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز و درجة الاستجابة للتغيرات الحاصلة ضعيفة.

المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي

تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات التي تم جمعها ذلك للتأكد إذا ما كانت البيانات تقع تحت التوزيع الطبيعي أم لا حيث تم إجراء اختبار **Sample K-S**

الجدول رقم (3_18) يمثل اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور

المحاور	مستوى الدلالة
الحوكمة	0,97
الميزة التنافسية	0,87

يوضح الجدول رقم (3_18) نتائج الاختبار حيث ان مستوى الدلالة يساوي 0,97 للحوكمة و 0,87 للميزة التنافسية وبالتالي فهوما أكبر من 0,05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي .

لتحليل العبارات المحور الأول استخدامنا اختبار T للعينة الواحدة One Sample T test وهذا بغرض اختبار الفرضية الأولى الإحصائية التالية: يوجد هناك تطبيق لمبادئ الحوكمة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز.

ـ يوجد هناك تطبيق لمبدأ الشفافية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

ـيوجد هناك تطبيق لمبدأ العدالة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

ـيوجد هناك تطبيق لمبدأ الاستقلالية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز.

الجدول رقم (3_19) يمثل نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

	قيمة t	مستوى الدلالة
شفافية	4,761	0,000
العدالة	-2,827	0,007
الاستقلالية	-0,15	0,880

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3_19) أن مستوى الدلالة لشفافية والعدالة أقل من 0,05وعليه فإنه توجد شفافية والعدالة لدى الشركة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز، أما مستوى الدلالة لمبدأ الاستقلالية أكبر من 0,05وعليه نستنتج انه لا يوجد استقلالية في الشركة.

الفرضية الثانية: يوجد هناك تطبيق للميزة التنافسية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء الغاز

_يوجد هناك تطبيق للمرونة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء الغاز.

_يوجد هناك تطبيق للتكلفة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء الغاز.

_ يوجد هناك تطبيق للجودة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء الغاز.

_يوجد هناك تطبيق للإبداع في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء الغاز.

الجدول رقم (3_20) يمثل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

	قيمة t	مستوى الدلالة
إبداع	-1,125	0,826
الجودة	1,338	0,189
التكلفة	0,703	0,487
المرونة	0,254	0,801

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3_20) أن مستوى الدلالة للإبداع والتكلفة والجودة والمرونة أكرمن 0,05 وعليه نستنتج ان الشركة لا تهتم كثيرا بالجودة والإبداع والتكلفة والمرونة بالدرجة الأولى.

الفرضية الثالثة: هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% للحوكمة على الميزة التنافسية

الجدول رقم (3_21) يمثل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

R	معامل التحديد R^2	قيمة B	Sig
0,99	0,98	1,095	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

يوضح الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط (R) بين الحوكمة والميزة التنافسية قدر بـ (0,99) مما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية وطردية بين كل من المتغير المستقل والمتغير التابع.

وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0,98)، تفسر الحوكمة ما نسبة 98% من التغيرات الحاصلة في الميزة التنافسية. أما النسبة المتبقية 1,9% فتعود لعوامل أخرى خارج النموذج

وفقا لمعادلة الانحدار الخطي البسيط التي مفادها:

$y = b0+bx+e$

$y = -0.320+1.095x$

b0= −0.320 نستنتج من هذا أن في غياب الحوكمة تخسر الشركة ميزتها التنافسية

B = 1.095 معناه في حالة زيادة الحوكمة بوحدة واحدة تزداد الميزة التنافسية بـ 1.095

Y: الميزة التنافسية

b0 : القيمة الابتدائية

E: الخطأ المعياري

X : الحوكمة

Sig= 0.000 ≤ 0.05 وعليه نستنتج أنه يوجد تأثير للحوكمة على الميزة التنافسية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن القول أنه تمت محاولة تجسيد الجانب النظري من خلال قيامنا بالدراسة حالة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمدية، من أجل معرفة دور الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية، تبين لنا أن هذا الفرع يطبق الحوكمة بنسبة 98%، من خلال تطبيق مبدأي الشفافية والاستقلالية، كما استنتجنا أن زبائنها راضون عنها من خلال جودة الخدمات والحرص على عدم تكرار الخطأ من أجل تدنية التكاليف، كما توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أنه يوجد تأثير للحوكمة على الميزة التنافسية ، وفي غياب الحوكمة تخسر الشركة ميزتها التنافسية.

خاتمة عامة

إن البحث في موضوع" الحوكمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية "، تطلب منا دراسة الموضوع في فصلين نظريين وفصل ثالث تطبيقي حاولنا من خلالها الإحاطة الشاملة بجوانب البحث.

تطرقنا في هذا البحث إلى الإطار الفكري والنظري الحوكمة، حيث تناولنا مختلف المفاهيم الأساسية للحوكمة، إضافة إلى أهدافها أهميتها عوامل نجاحها والأطراف المعنية بتطبيقها.

ثم تطرقنا إلى موضوع الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حيث تناولنا الإطار المفاهيمي لها ماهية المنافسة والتنافسية، إضافة إلى مراحلها، محدداتها، مصادرها، وعلاقتها بسلسلة القيمة إلى جانب التطرق إلى مقاييس الميزة التنافسية وآليات تطويرها.

نتائج اختبار الفرضيات

وبالنسبة للفرضيات التي تما اقتراحها في بداية البحث فقد تم الوصول إلى النتائج من خلال الدراسة النظرية والميدانية لبحثنا كما يلي:

الفرضية الأولى: تجعل الحوكمة الشركة قادرة على التعامل مع متغيرات بيئتها الخارجية واستثمار معطيات بيئتها الداخلية وتقليل حالات الصراع.

وتوصلنا خلال المبحث الأول من الفصل النظري للدراسة من الاتفاق مع مضمون هذه الفرضية، وقمنا بإثبات صحة الفرضية بإعطائنا تعريف لحوكمة الشركات، بأنها الإدارة الرشيدة القائمة على النزاهة والشفافية وتحقيق العدالة مع توفير رقابة فاعلة داخلية وخارجية.

الفرضية الثانية: تعمل الحوكمة كمجموعة آليات تقوم بتأطير فعال للقرارات الشركة، كما نجد آلية الرقابة تلعب دورا في دعم الكفاءة الإدارية من اجل تحقيق الميزة التنافسية

وقد تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال التعرف على آليات الحوكمة الداخلية والخارجية، فالعمل بالحوكمة يكون عن طريق تفعيل آلياتها مما يضمن لها اتخاذ القرارات المناسبة والملائمة التي تحقق أهدافها.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الحوكمة والميزة التنافسية من خلال اتخاذ القرارات المختلفة والرقابة ومتابعة التطورات الحاصلة على المستوى الداخلي والخارجي.

تبعا لدراسة الميدانية يمكن ملاحظة أنه هناك علاقة طردية بين الحوكمة والميزة والتنافسية، في غياب الحوكمة تفقد الشركة ميزتها التنافسية، وبالتالي تما إثبات صحة هذه الفرضية.

نتائج الدراسة

بعد دراستنا لمختلف الجوانب التعلق بالحوكمة ومدى الاهتمام بتطبيقها وكيفية تأثيرها بالميزة التنافسية قمنا باستخلاص النتائج التالية:

_ يساهم تطبيق حوكمة الشركات في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسات ويحقق قدر من الطمأنينة والثقة لكل من له علاقة بالمؤسسة كما يساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهها ومنع وصول الموظف الغير جدير الى المناصب العليا.

_ للحوكمة جملة من المبادئ يجب على الشركات إتباعها والعمل على تنفيذها، وغيابها يؤدي إلى انتشار الفساد المالي والإداري ويضعف من نظام الحوكمة الجيدة.

_ يعتبر تبني نظام حوكمة الشركات الحل الأنسب لمواجهة حالات الفساد الإداري بكل اشكاله.

_ تطبيق نظام حوكمة الشركات نهج تضعه المؤسسات سواء العمومية او الخاصة في المسار الصحيح، من خلال التخلص من مظاهر الخلل والانحراف التي تعيق غايات وأهداف هذه المؤسسات، كما يساهم في تحقيق الرفاهية والازدهار لكافة أفراد المجتمع.

_ سعي المنظمات إلى تحقيق التفوق التنافسي على المنافسين من خلال امتلاك ميزة تنافسية.

_ للميزة التنافسية الدور الريادي في تفوق المؤسسة الاقتصادية عن بقية المنافسين، وذلك من خلال الجودة العالية، المرونة وسرعة الاستجابة للمتغيرات، الإبداع والتكلفة الأقل.

_ لم تعد المزايا التنافسية دائمة، نظرا لاشتداد المنافسة في الوقت الراهن وهو ما يحتم على المؤسسة السعي الدائم لتجديدها باستمرار، بحيث يعتبر الابتكار كامل رئيسي في ذلك، وهذا بتوفير مختلف مقوماته ودعائمه كالمعرفة والتكنولوجيا.

_ أظهرت النتائج الخاصة بأبعاد الميزة التنافسية بدرجة قبول متوسطة للإجابات عينة الدراسة ويعود ذلك إلى أن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز لا تهتم كثيرا بتدنية التكاليف، والإبداع .

_ يوجد هناك تطبيق للميزة التنافسية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء الغاز

_ هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% للحوكمة على الميزة التنافسية

التوصيات:

في إطار دراستنا لهذا الموضوع يجدر بنا وضع التوصيات التالية:

- وضع نظام للحوكمة معلن لكافة الأطراف المعنية بتطبيقه، يوضح واجبات ومسؤوليات كل موظف في الشركة.
- البدء في التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة للحد من الفساد في المؤسسات الاقتصادية.
- تفعيل دور الرقابة في المؤسسات الاقتصادية ومنح حق المساءلة لضمان تسيير الفعال وحفظ المال الشركة، بإضافة إلى ضمان النزاهة والاستقلالية.
- بناء ميزة تنافسية لا يرتكز فقط على التحليل الداخلي للأنشطة الشركة بل يرتكز أيضا التنسيق والترابط مع مختلف الأطراف التي تتعامل مع الشركة كالموردين والعملاء.
- على الشركة أن تعرف سلسلة قيمتها جيدا لكي تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية.

أفاق البحث:

تناولنا في هذا البحث الحوكمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، وتكون أفاق البحث المستقبلية بإجراء مزيد من البحوث على النحو التالي:

- ❖ دراسة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- ❖ إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية.
- ❖ دور آلية الحوكمة في ترشيد تكاليف التوظيف والتشغيل.
- ❖ أثر الإبداع في المحافظة على المميزة التنافسية.

قائمة المراجع:

أولا_ المراجع باللغة العربية :

1. الكتب:

1- عبد القادر سليمان، **الأسس العقلية للسياسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر م2007

2- محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات**، دار الجامعة للنشر والتوزيع، م2008

3- مدحت حمد أبو النصر، **الحوكمة الرشيدة**، فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، الطبعة الاولى، المجموعة العربية لتدريب والنشر، 2015م

4- محمد عبد الوهاب العزاوي، معوية كريم العاني، عبد السلام محمد خميس، **أخلاقيات الإدارة**، الطبعة الأولى دار الأيام لنشر والتوزيع ،2016م

5- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهادي، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، الطبعة الأولى، دار الصفاء لنشر والتوزيع ،2011م

6- بن درويش عدنان بن حيدر، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**،اتحاد المصارف العربية،2007م

7- فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000م

8- علي كساب، **النظرية الاقتصادية(التحليل الجزئي)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2006 م

9- دومينيك سالفادور، **نظرية اقتصاديات الوحدة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1994 م

10- عمر صخري، **مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2001 م

11- خالد حسين سعيد العسيري،**إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية**،نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،جامعة الدول العربية،2013م

12- محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، **الادارة الإستراتيجية**، طبعة 2 ، دار وائل للنشر، الأردن،2009 م

13- مصطفى يوسف كافي،**اقتصاد المعرفة و انعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك**،ألفا للوثائق،قسنطينة،الجزائر،الطبعة الأولى2017م

14- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ،دار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،طبعة،،1998،ص87

15- ثامر البكري،**استراتيجيات التسويق**،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع،عمّان،2008

16- عبد السليم ابو قحف، **بحوث ودراسات في قضايا إدارية معاصرة**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 م

17- :بازرعة محمد الصادق، **ادارة التسويق**، المكتبة الأكاديمية للنشر، مصر،2001

2. المذكرات و الرسائل الجامعية:

1- أمين نصبة، **أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام**، دراسة حالة بلدية قمار الوادي، مذكرة ماجستير جامعة الوادي 2014-2015

2- إدريس وائل السنوسي، **أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية**، دراسة ميدانية في المستشفيات الخاصة، في مدين عمان، مذكرة ماجستير جامعة الشرق الأوسط ،2016م

3- خلود عاصم وناس عبدي، **دور حوكمة الشركات في معالجة الاختلالات الهيكلية في سوق العراق للأوراق المالية**، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية 2011م

4- حسنية رحوي، **دراسة النظام المؤسساتي في الجزائر من خلال الحكم الراشد وحوكمة الشركات**،دراسة حالة المؤسسات العمومية في الجزائر، رسالة ماجستير في اقتصاد التنمية، جامعة أبو بكر بالقايد- تلمسان 2007-2008

5- محبوب فاطمة،**تأثير التحالفات الإستراتيجية على تنافسية المؤسسة الصناعية**،مذكرة ماجيستير،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،تخصص اقتصاد صناعي،جامعة محمد خيضر،بسكرة،2011/2010

6- لحول سامية،**التسويق والمزايا التنافسية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة،2009

7- العربي حمزة،**مساهمة المواصفات القياسية العالمية (iso) في تحقيق وتنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**،مذكرة الماجستير،كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية والعلوم التسيير،تخصص إدارة الأعمال،جامعة البويرة،2015/2014

8- بوشندوقة هدى،**إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**،مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و العلوم التسيير،تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية،جامعة أكلي محند أولحاج،البويرة،2013/2012

9- محمد فوزي علي العتوم، **رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية**،مذكرة الماجيستير،كلية الأعمال،تخصص إدارة الأعمال،جامعة الشرق الأوسط لدراسات العليا،مايو،2009

10- سهتال زرزور،**دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية**،مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير،تخصص التسيير الإستراتيجي للمنظمات،،جامعة محمد خيضر، بسكرة،2013

11- دالي علي لامية،**دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير،تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات ،جامعة محمد خيضر بسكرة 2013

12- سمية حرنان،**ترشيد التكاليف لتحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية**،مذكرة ماجستير ،تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسات العلوم الاقتصادية،جامعة محمد خيضر بسكرة،2009

13- بوركوة عبد المالك،**إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**،مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،فرع تسيير الموارد البشرية،2012م

14- بوغرارة نادية،بوعكريف نبيل،**دور سلسلة القيمة لبورتر في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسة**،مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية،تخصص تسويق الخدمات،جامعة العربي بن مهيدي،أم البواقي،2017

15- نوري منير، "**إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال،المتطلبات و التوصيات**"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، 29-27 أفريل 2009

16- بوزايد وسيلة،**مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**،مذكرة ماجستير،تخصص إدارة إستراتيجية،جامعة سطيف1، 2012 م

17- شندارلي فلة،**مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية**،مذكرة ماستر،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير،قسم العلوم الاقتصادية،تخصص مالية و حوكمة الشركات2013

18- فايزه بريش، **دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب بالبليدة، 2005

19- وليد عباس جبر،**المزايا التنافسية للمنتجات في السوق العراقية**، دراسة مقارنة،كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة الكوفة،2008

20- قوراري مريم،**إدارة الإبداع وتأثيرها على الميزة التنافسية على المؤسسات**،مذكرة ماجستير(غير منشورة)،تخصص حوكمة الشركات،جامعة التلمسان،2012

21- رحيل آسية، **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية**،مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة الأعمال،جامعة بومرداس،2011

22- : لشهب الصادق، **دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة الماجستير،تخصص الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي،جامعة أبي بكر بلقايد،تلمسان،2015

3. المجلات:

1- حسانين أحمد سعيد، **التكامل بين آليات المحاسبة وغير المحاسبة لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشاة**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ،جامعة الإسكندرية ،المجلد رقم (46)،العدد رقم (1) يناير 2009 م

2- خالد عبد الله ابراهيم،**العلاقة بين استخدام التكنولوجيا وتحقيق الأبعاد التنافسية**،مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، العدد الثاني،العراق ،2008م

3- عبود نجم،**الابتكار مصدر متجدد للميزة التنافسية**،أخبار الإدارة،العدد الثامن و العشرون،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،1999 م

4. المؤتمرات و الملتقيلت:

1- عبد المجيد صلاحين، الحوكمة في المؤسسات المالية والإسلامية، ورقة مقدمة لمؤتمر الخدمات المالية الإسلامية الثاني.الطرابلس، ليبيا.2010م

2- فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي، الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية، 2005م

3- كمال رزيق،مسدو رفارس،**مفهوم التنافسية**،الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط،قسم علوم التسيير ،الجزائر ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة2002م

4- سملالي يحضية،بلال أحمد،**الميزة التنافسية وفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية**،ورقة بحثية مقدمة في الماتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية،جامعة المسيلة،3-4 ماي 2004م

5- معموري صورية،الشيخ هجيرة،**محددات نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،جامعة شلف،08-09 نوفمبر 2010م

ثانيا_المراجع الأجنبية:

1- Iskander,M, M. AND. N.Chamlou (2002) corpo rat gouvernance : aFramework inplementation. P122, fig. Publisher in m : globalisation and firme competitiveness in the middle East and north africain région edited by : s. fawzy. Washington : world Bank

2- Freeland, c. (2007) Basel commette guidance in corporate gouvernance for Banks, Paper Presented to : coorporate gouvernance and reforme : paving the way to Financial stabilitY and développement, a conférence organized by the egyptian Banking Institute, cairo, May 7-8

3- M .Porter ,l'avantage concurrentiel des nations,inter édition,paris,1986,p15

4- Michel Porter,l'avantage concurrentiel « commentdevancer ses concurrents et san avance »,dunod ,paris,1999,

5- Hill , C.W. & jones ,G.R .,(1989) . strategic management an integrated approach , (4th ed.) ,New york :Houghton Mifflin co

الملحق رقم(1) **جامعة الدكتور يحي فارس المدية**

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استبيان

من إعداد الطالبتين:

- بوقنداقجي لبنى

- منصوري بسمة

نشكر سلفا اهتمامكم و تعاونكم في ملئ الاستمارة الخاصة بالدراسة المتعلقة بمعرفة "دور الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية " أرجو منكم التعاون معنا لإثراء نتائج البحث و زيادة مصداقيتها ونحيطكم علما أن إجابتكم ستكون في السرية التامة و لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الجزء الأول: المعلومات الشخصية و الوظيفية

يرجى وضع إشارة (×) على المعلومات التي تنطبق على حضرتك

الجنس	
الذكر ☐	أنثى ☐
العمر	
أقل من 30 سنة ☐	30 سنة –39 سنة ☐
40سنة – 49 سنة ☐	50 سنة فأكثر ☐

المؤهل العلمي			
ثانوي فأقل		ليسانس		ماستر	
ماجستير		دكتوراه		أخرى	

المسمى الوظيفي					
عون إداري		إطار		رئيس مصلحة	
رئيس قسم				تقني	

عدد سنوات الخبرة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز			
أقل من 5 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات	
من 10 إلى 15 سنة		أكثر من 15 سنة	

الجزء الثاني: يتعلق هذا الجزء بأبعاد حوكمة الشركات وأبعاد الميزة التنافسية.

ضع إشارة (×)امام العبارة التي تراها أقرب إلى رأيك .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا : الحوكمة						
- بعد الشفافية						
1	يؤثر وجود إطار فعال لحوكمة الشركات على تحسين الميزة التنافسية للشركة					
2	تحدد الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز السلطات اللازمة للموظفين في اتحاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم					
3	تتسم إجراءات العمل في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالوضوح					
4	تقوم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بتقديم المعلومات بطريقة عادلة وواضحة للجميع المراجعين في الوقت المناسب ودون تأخير					
- بعد العدالة						
5	تسعى إدارة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز إلى مكافأة المميزين بطريقة عادلة					
6	تطبيق الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للإجراءات الإدارية على الموظفين يتسم بالعدالة					
7	هناك مراقبة مستمرة من قبل الإدارة لتطبيق العدالة في جميع تعاملاتها					
8	تتم معاملة جميع الموظفين دون تمييز بين وظيفتهم					
- بعد الاستقلالية						
9	يتم منح الموظف الحرية الكاملة لتقديم الأفكار المتنوعة والجديدة في مجال العمل					
10	يمتلك الموظف الصلاحية والاستقلالية لانجاز الاعمال الموكلة اليه بالطريقة التي يراها مناسبة					
11	تهتم إدارة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بتعزيز الاستقلالية في معاملاتها المختلفة					
12	تعتبر الاستقلالية من اهم دعائم الحوكمة في الشركة الجزائرية لتوزيع لتوزيع الكهرباء والغاز					

ضع إشارة (×)امام العبارة التي تراها أقرب إلى رأيك .

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	ثانيا : الميزة التنافسية					
	- بعد الإبداع والابتكار					
1	تقدم الشركة الحوافز لاصحاب الافكار الابداعية داخل الشركة					
2	توفر الشركة الامكانيات المادية و المعنوية لموظفيها لتشجيعهم على الابداع و الابتكار					
3	تتبنى مؤسستك الاستراتيجيات المبدعة المبتكرة					
4	تحرص الشركة على استقطاب كفاءات و خبرات من افراد مميزين و مبدعين لتوظيفهم في الشركة					
5	تعطي الشركة اهتماما كبيرا لابتكار اساليب و طرق جديدة لتقديم الخدمة للزبون					
	- بعد التكلفة					
6	تسعى الشركة الى تخفيض تكاليف خدماتها دون المساس بجودة الخدمة					
7	تراعي الشركة شكاوي الزبائن في تجنب تكرار الخطأ مستقبلا					
8	تسعى ادارة الشركة الى تخفيض الكلف و المصاريف غير المباشرة					
9	تستخدم الشركة التكنولوجيا المتطورة لتقديم الخدمات بدقة و سرعة عالية مما يؤدي الى خفض التكاليف					
	- بعد الجودة					
10	يتم تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال تدريب العاملين لاكسابهم المعرفة و المهارات المطلوبة					
11	تقدم الشركة خدمات عالية الجودة مقارنة مع المنافسين					
12	تتبنى الشركة تحسين و تحديث الخدمات بما يتماشى ورغبات العملاء					
13	يتمتع موظفي الشركة بمهارة تقديم الخدمة					
14	يلتزم موظفي الشركة بالوعود المقدمة					
	- بعد المرونة					
15	تتفوق الشركة على منافسيها بمرونتها العالية في التجاوب مع كل ماهو جديد ومع الحاجات و الرغبات المتجددة للعميل					
16	تمتلك الشركة مرونة عالية في حجم الاستجابة للمتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات الزبائن					
17	تمتلك الشركة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الجديدة في عملياتها					
18	تتمتع المؤسسة بسرعة الاستجابة في المواعيد حسب حاجات الزبائن					

الملحق رقم(2): التحليل باستخدام برنامج spss

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	39	100,0
	Exclus[a]	0	,0
	Total	39	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,977	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	4

.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,980	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,976	4

Statistiques de fiabilité .

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,980	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,996	30

Corrélations

			الشفافية
Rho de Spearman	a1	Coefficient de corrélation	,888
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	39
	a2	Coefficient de corrélation	,909**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	39
	a3	Coefficient de corrélation	,953**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	39
	a4	Coefficient de corrélation	,985**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	39
	الشفافية	Coefficient de corrélation	1,000**
		Sig. (unilatérale)	.
		N	39

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

Corrélations

			العذالة
Rho de Spearman	b1	Coefficient de corrélation	,951
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	39
	b2	Coefficient de corrélation	*,970***
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	39
	b3	Coefficient de corrélation	,967**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	39
	b4	Coefficient de corrélation	,968**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	39
	العذالة	Coefficient de corrélation	1,000**
		Sig. (unilatérale)	.
		N	39

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

Corrélations

			الاستقلالية
Rho de Spearman	c1	Coefficient de corrélation	,979
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	39

		Coefficient de corrélation	,967**
	c2	Sig. (unilatérale)	,000
		N	39
		Coefficient de corrélation	,960**
	c3	Sig. (unilatérale)	,000
		N	39
		Coefficient de corrélation	,960**
	c4	Sig. (unilatérale)	,000
		N	39
		Coefficient de corrélation	1,000**
	الاستقلالية	Sig. (unilatérale)	.
		N	39

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

Corrélations

			d5	الابداع
Rho de Spearman	d1	Coefficient de corrélation	,935	,972**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000
		N	39	39
	d2	Coefficient de corrélation	,944**	,963
		Sig. (unilatérale)	,000	,000
		N	39	39
	d3	Coefficient de corrélation	,915**	,960**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000

		N	39	39
		Coefficient de corrélation	,940**	,975**
	d4	Sig. (unilatérale)	,000	,000
		N	39	39
		Coefficient de corrélation	1,000**	,978**
	d5	Sig. (unilatérale)	.	,000
		N	39	39
		Coefficient de corrélation	,978**	1,000**
	الابداع	Sig. (unilatérale)	,000	.
		N	39	39

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

Corrélations

			التكلفة
Rho de Spearman	e1	Coefficient de corrélation	,968
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	39
	e2	Coefficient de corrélation	,957**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	39
	e3	Coefficient de corrélation	,971**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	39
	e4	Coefficient de corrélation	,976**

		Sig. (unilatérale)	,000
		N	39
		Coefficient de corrélation	1,000**
	التكلفة	Sig. (unilatérale)	.
		N	39

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

Corrélations

			f5	الجودة
Rho de Spearman	f1	Coefficient de corrélation	,865	,945**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000
		N	39	39
	f2	Coefficient de corrélation	,946**	,977
		Sig. (unilatérale)	,000	,000
		N	39	39
	f3	Coefficient de corrélation	,945**	,975**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000
		N	39	39
	f4	Coefficient de corrélation	,890**	,959**
		Sig. (unilatérale)	,000	,000
		N	39	39
	f5	Coefficient de corrélation	1,000**	,961**
		Sig. (unilatérale)	.	,000
		N	39	39
	الجودة	Coefficient de corrélation	,961**	1,000**

	Sig. (unilatérale)	,000	.
	N	39	39

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

Corrélations

			المرونة
Rho de Spearman	g1	Coefficient de corrélation	,980
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	39
	g2	Coefficient de corrélation	,980**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	39
	g3	Coefficient de corrélation	,975**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	39
	g4	Coefficient de corrélation	,926**
		Sig. (unilatérale)	,000
		N	39
	المرونة	Coefficient de corrélation	1,000**
		Sig. (unilatérale)	.
		N	39

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (unilatéral).

Statistiques

		الجنس	العمر	المؤهل	المستوى	الخبرة
N	Valide	39	39	39	39	39
	Manquante	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	24	61,5	61,5	61,5
	انثى	15	38,5	38,5	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

العمر

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل30	7	17,9	17,9	17,9
	30-39	16	41,0	41,0	59,0
	40-49	13	33,3	33,3	92,3
	اكثر من 50	3	7,7	7,7	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

المؤهل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من ثانوي	7	17,9	17,9	17,9
	ليسانس	11	28,2	28,2	46,2
	ماستر	8	20,5	20,5	66,7

	أخرى	13	33,3	33,3	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

المستوى

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عون اداري	12	30,8	30,8	30,8
	تقني	8	20,5	20,5	51,3
	اطار	15	38,5	38,5	89,7
	رئيس مصلحة	2	5,1	5,1	94,9
	رئيس قسم	2	5,1	5,1	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل 5	14	35,9	35,9	35,9
	5 - 10	8	20,5	20,5	56,4
	10-15	11	28,2	28,2	84,6
	أكثر من 15	6	15,4	15,4	100,0
	Total	39	100,0	100,0	

Notes

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
a1	39	2	5	4,18	,683

a2	39	1	5	3,67	,838
a3	39	2	5	3,69	,922
a4	39	1	5	3,08	1,178
الشفافية	39	1,50	5,00	3,6538	,85766
b1	39	1	5	2,51	,997
b2	39	1	5	2,62	1,091
b3	39	1	5	2,77	1,135
b4	39	1	5	2,21	1,105
العذالة	39	1,00	5,00	2,5256	1,04786
c1	39	1	5	3,00	1,147
c2	39	1	5	2,90	1,071
c3	39	1	5	3,03	1,063
c4	39	1	5	2,97	1,063
الاستقلالية	39	1,00	5,00	2,9744	1,05412
d1	39	1	5	2,74	1,229
d2	39	1	5	2,56	1,046
d3	39	1	5	2,72	1,050
d4	39	1	5	2,79	1,341
d5	39	1	5	3,13	1,361
الابداع	39	1,00	5,00	2,7897	1,16705
e1	39	1	5	3,05	,999
e2	39	1	5	3,41	,966
e3	39	1	5	3,03	1,063
e4	39	1	5	2,97	1,203
التكلفة	39	1,00	5,00	3,1154	1,02573
f1	39	1	5	3,62	,935

f2	39	1	5	3,05	1,255
f3	39	1	5	3,13	1,218
f4	39	1	5	3,33	,982
f5	39	1	5	3,00	1,051
الجودة	39	1,00	5,00	3,2256	1,05349
g1	39	1	5	3,00	1,147
g2	39	1	5	3,03	1,135
g3	39	1	5	3,03	1,112
g4	39	1	5	2,77	1,158
المرونة	39	1,00	5,00	2,9551	1,10452
التنافسية	39	1,00	5,00	3,0215	1,07482
الحوكمة	39	1,17	5,00	3,0513	,97194
Valid N (listwise)	39				

Variables introduites/supprimées[a]

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الحوكمة[b]	.	Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,990[a]	,981	,980	,15172

Coefficients[a]

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.

		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,320	,081		-3,949	,000
	الحوكمة	1,095	,025	,990	43,245	,000

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		التنافسية	الحوكمة
N		39	39
Paramètres normaux[a,b]	Moyenne	3,0215	3,0513
	Ecart-type	1,07482	,97194
Différences les plus extrêmes	Absolue	,095	,076
	Positive	,070	,076
	Négative	-,095	-,060
Z de Kolmogorov-Smirnov		,595	,477
Signification asymptotique (bilatérale)		,870	,977

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
العذالة	39	2,5256	1,04786	,16779
الاستقلالية	39	2,9744	1,05412	,16879
الشفافية	39	3,6538	,85766	,13734
الابداع	39	2,7897	1,16705	,18688
التكلفة	39	3,1154	1,02573	,16425
الجودة	39	3,2256	1,05349	,16869
المرونة	39	2,9551	1,10452	,17687

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
العذالة	-2,827	38	,007	-,47436	-,8140	-,1347
الاستقلالية	-,152	38	,880	-,02564	-,3673	,3161
الشفافية	4,761	38	,000	,65385	,3758	,9319
الابداع	-1,125	38	,268	-,21026	-,5886	,1681
التكلفة	,703	38	,487	,11538	-,2171	,4479
الجودة	1,338	38	,189	,22564	-,1159	,5671
المرونة	-,254	38	,801	-,04487	-,4029	,3132