



جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب
Ain Témouchent University Belhadj Bouchaib



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

التخصص : مالية المؤسسة

الموضوع

دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة اتصالات الجزائر - موبيليس - وكالة عين تموشنت

مذكرة مقدمة للحصول على شهادة ماستر أكاديمي

اعداد الطالبة:

بحماني ياسمين

مقدمة امام لجنة المناقشة المكونة من:

الأستاذ(ة): الاسم واللقب رئيسا

الأستاذ (ة): عمير فضيلة مشرفا

الأستاذ (ة): الاسم واللقب ممتحنا

السنة الجامعية: 2022-2023



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

اللّٰهُمَّ صَلِّ عَلٰی سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ، وَعَلٰی آلِ سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ، كَمَا صَلَّيْتَ عَلٰی سَيِّدِنَا
اِبْرٰهِيْمَ، وَعَلٰی آلِ سَيِّدِنَا اِبْرٰهِيْمَ، اِنَّكَ حَمِيْدٌ مَّجِيْدٌ، وَبَارِكْ عَلٰی سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ،
وَعَلٰی آلِ سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ، كَمَا بَارَكْتَ عَلٰی سَيِّدِنَا اِبْرٰهِيْمَ، وَعَلٰی آلِ سَيِّدِنَا
اِبْرٰهِيْمَ، فِي الْعٰلَمِيْنَ اِنَّكَ حَمِيْدٌ مَّجِيْدٌ.

الاهداء

نقترب بعملنا هذا الى رب السماوات والأرض العلي القدير خالصا له والى رسوله الكريم وخاتم الأنبياء والرسل محمد بن عبد الله صلى الله عليه واله وسلم.

اهديه بكل حب واعتزاز ووفاء الى امي الحبيبة وابي العزيز، لطالما كانا اهل العطاء والود ورأفة... من احاطوني بالعطف والرعاية ...

الى اخوتي امين، ياسين، عبد النور حفظهم الله ...

الى روح اجدادي رحمهم الله ...

كما اهديه الى عائلتي العزيزة نور الله دروبهم واسعد قلوبهم ... والى الاحباب وصديقات.

الى من جمعنا حب الله ورسوله، وحلقات القران ... والى طالباتي.

واهديه الى جميع المومنين الاحياء منهم والأموات ...

نسأل الله القبول

بحماني ياسمين

شكر وتقدير

قال الله تعالى: (لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ)

الحمد لله قولاً وفعلاً وشكراً ورضاً وامتناناً وإقراراً بفضلِهِ واعترافاً بعظيمِ كرمِهِ، الحمد لله ما تنهَى دُربَ ولا ختمَ جهدَ ولا تم سعيَ الا بفضلِهِ، الحمد لله اولاً وآخرأ اهلِ الثناء والشكر، الذي وفقني لإتمام هذا البحث وهياً لي عباده لمساعدتي وسهل عليا في كل خطوه فله الحمد والشكر.

كما اتقدم بالشكر لأستاذتي المشرفة عميمر فضيلة التي تقبلت بصدور رجب الاشراف على هذه المذكرة، على تعاونها وعطائها المستمر ولم تبخل على بنصح او ارشاد او توجيه،

اسال الله تعالى ان يجازيها عني خير جزاء وزادها من فضله علماً وخلقاً وان يبارك فيها اين ما حلت واسال الله لها تسيير في رحلتها المهنية والحياتية.

والى كل من ساعدنا من اطارات مؤسسة موبيليس ...

والى عائلتي ومساندتهم، الى كل الذين علمونا وشجعونا، الى كل أحد سائر بالخير

كل الشكر...

ياسمين

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى محاولة تحديد وبيان دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر _موبيليس _ بولاية عين تموشنت، وذلك من خلال عرض جميع المفاهيم النظرية المتعلقة بحوكمة والقدرة التنافسية، وبغية الوصول الى نتائج والاجابة على الاشكالية المطروحة ولدراسة صحة الفرضيات، تم الاعتماد على الاستبيان كأداة مستخدمة لجمع المعلومات موزعة على عمال اداريين الذي يحتوي على عبارات تتعلق بمبادئ الحوكمة والقدرة التنافسية، وتم تحليل البيانات المسترجعة عن طريق استخدام برنامج Spss V25.

توصلت الدراسة الى انه يوجد علاقة طردية بين مبادئ الحوكمة والقدرة التنافسية ويوجد أثر ذو دلالة احصائية للمبادئ ضمان وجود اساس لإطار فعال للحوكمة، دور اصحاب المصالح، الافصاح والشفافية، ومسؤولية مجلس الادارة على القدرة التنافسية ونستنتج انه يوجد مستوى مرتفع لتطبيق حوكمة في مؤسسة موبيليس وهذا يعكس بالإيجاب على قدرتها التنافسية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، القدرة التنافسية، مبادئ الحوكمة.

Résumé

Cette étude vise à essayer d'identifier et d'expliquer le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la compétitivité de la Société Algérie Télécom _ Mobilis _ dans l'état d'Ain Temouchent, en présentant tous les concepts théoriques liés à la gouvernance et à la compétitivité, et dans le but d'atteindre des résultats et répondre au problème soulevé et pour étudier la validité des hypothèses, un questionnaire a été utilisé comme outil de collecte d'informations distribuées aux employés administratifs, qui contient des déclarations liées aux principes de gouvernance et de compétitivité, et les données récupérées ont été analysées en utilisant le Programme Spss V25.

L'étude a conclu qu'il existe une relation directe entre les principes de gouvernance et de compétitivité et qu'il existe un effet statistiquement significatif des principes garantissant l'existence d'une base pour un cadre efficace de gouvernance, le rôle des parties

prenantes, la divulgation et la transparence, et la responsabilité du conseil d'administration pour la compétitivité Nous concluons qu'il y a un niveau élevé d'application de la gouvernance dans Mobilis Corporation et cela se reflète positivement sur sa compétitivité.

Mots clés : gouvernance, compétitivité, principes de gouvernance.

Summary

This study aims to try to identify and explain the role of governance in enhancing the competitiveness of the Algeria Telecom Corporation _ Mobilis _ in the state of Ain Temouchent, by presenting all theoretical concepts related to governance and competitiveness, and in order to reach results and answer the problem raised and to study the validity of hypotheses, a questionnaire was relied on As a tool used to collect information distributed to administrative workers, which contains statements related to the principles of governance and competitiveness, and the retrieved data were analyzed by using the Spss V25 program.

The study concluded that there is a direct relationship between the principles of governance and competitiveness and there is a statistically significant effect of the principles ensuring the existence of a basis for an effective framework for governance, the role of stakeholders, disclosure and transparency, and the responsibility of the board of directors for competitiveness. We conclude that there is a high level of application of governance in Mobilis Corporation and this is reflected positively on its competitiveness.

Keywords: governance, competitiveness, principles of governance.

	الاهداء
	كلمة شكر
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	الملخص
	الفهرس
ج-١	المقدمة العامة
الفصل الأول: إطار المفاهيمي للحوكمة والقدرة التنافسية	
7	مقدمة الفصل
8	المبحث الأول: إطار المفاهيمي للحوكمة
8	المطلب الاول: تعريف الحوكمة
9	المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة
11	المطلب الثالث: محددات الحوكمة
12	المطلب الرابع: اهمية واهداف الحوكمة
12	الفرع الاول: اهمية الحوكمة
13	الفرع الثاني: اهداف الحوكمة
14	المبحث الثاني: إطار المفاهيمي للقدرة التنافسية
14	المطلب الاول: تعريف القدرة التنافسية.
15	المطلب الثاني: انواع القدرة التنافسية
16	المطلب الثالث: الاستراتيجية التنافسية
17	المطلب الرابع: دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية
19	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة موبيليس	
21	مقدمة الفصل
22	المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.
22	المطلب الاول: تعريف مؤسسة موبيليس للهاتف النقال.
23	المطلب الثاني: مبادئ وقيم موبيليس

23	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.
25	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات
26	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
26	الفرع الأول: اختيار مجتمع وعينة الدراسة
26	الفرع الثاني: تحديد متغيرات ونموذج الدراسة
27	المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات
30	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الوصفية وتحليلها
30	المطلب الأول: عرض النتائج الوصفية لأفراد العينة وتحليلها
34	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الاحصائية للدراسة
41	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
50	خلاصة الفصل
51	الخاتمة العامة
54	المراجع
55	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	درجات سلم ليكارت الخماسي	(02_01)
30	توزيع العينة حسب الجنس	(02_02)
31	توزيع العينة حسب العمر	(02_03)
32	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	(02_04)
33	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	(02_05)
34	معامل الثبات الفا كرونباخ	(02-06)
35	علاقة ابعاد حوكمة بالقدرة التنافسية	(02-07)
36	متوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء ضمان وجود اساس لإطار فعال للحوكمة	(02_08)
37	متوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء دور اصحاب المصالح	(02_09)
38	متوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الافصاح والشفافية	(02_10)
39	متوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء مسؤولية مجلس الادارة	(02_11)
40	متوسط الحسابي والانحراف المعياري للقدرة التنافسية	(02_12)
42	معامل الارتباط بين ضمان وجود اساس لإطار فعال للحوكمة على القدرة التنافسية	(02_13)
42	نموذج تحليل التباين ANOVA بين ضمان وجود اساس لإطار فعال للحوكمة على القدرة التنافسية	(02_14)

43	معاملات الانحدار البسيط للضمان اساس لإطار فعال للحوكمة	(02_15)
44	معامل الارتباط بين دور اصحاب المصالح على القدرة التنافسية	(02_16)
44	نموذج تحليل التباين ANOVA بين مبداء دور اصحاب المصالح على القدرة التنافسية	(02_17)
45	معاملات الانحدار البسيط للمبدأ دور اصحاب المصالح	(02_18)
46	معامل الارتباط بين مبداء الافصاح والشفافية على القدرة التنافسية	(02_19)
46	نموذج تحليل التباين ANOVA بين مبداء الافصاح والشفافية على القدرة التنافسية	(02_20)
47	معاملات الانحدار البسيط للمبدأ الافصاح والشفافية	(02_21)
48	معامل الارتباط بين مبداء مسؤولية مجلس الادارة على القدرة التنافسية	(02_22)
48	نموذج تحليل التباين ANOVA بين مبداء مسؤولية مجلس الادارة على القدرة التنافسية	(02_23)
49	معاملات الانحدار البسيط للمبدأ مسؤولية مجلس الادارة	(02_24)

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس	(02-01)
30	توزيع عينة الدراسة حسب تغير الجنس	(02-02)
32	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(02-03)
33	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(02-04)
43	توزيع عينة الدراسة حسب المهنة	(02-05)

المقدمة

توطئة

شهد العالم الاقتصادي تغيرات متسارعة وعديدة في العقود الاخيرة بفعل التطور الكبير نحو الانفتاح على العالم الخارجي وذلك بتوجه العالم نحو اقتصاد السوق مما ادى الى فشل وافلاس العديد من الشركات العالمية نتيجة سوء التسيير وعدم المصادقية في القوائم المالية وكذلك غياب الشفافية.

وفي ظل هذه الازمات التي أدت الى زعزعة الكيان الاقتصادي العالمي توجب من خلالها الى بدء رحلات البحث عن الوسائل الكفيلة لحل الازمات مما أدى الى الإشارة لمصطلح ذي اهمية الا وهو الحوكمة التي باتت تعد من أبرز وأهم المواضيع التي كثر عنها الحديث في الآونة الاخيرة واحتلت اهتماما كبيرا من طرف الدول والمنظمات الدولية والإقليمية لكونها الحل المناسب. واصبحت من الشروط الأساسية في العملية التسييرية باعتبارها محورا مهما في تحسين الأداء على المستوى الأعلى وتحقيق التنمية وتعزيز الرفاهية الاقتصادية.

كل هذه الأحداث جعلت المؤسسات في سعي دائم نحو الريادة واجبرها على الدخول في بيئة تنافسية شديدة يجعلها تبحث عن الأساليب التي تساعد في تعزيز قدرتها التنافسية من أجل البقاء والاستمرارية، وهنا تبرز الحوكمة بمبادئها وألياتها لتحقيق القدرة التنافسية مع المؤسسات الأخرى حيث ان المجال التنافسي يتطلب اهتماما كبيرا من طرف الادارة وإدراك احتياجاتها في السوق وطبيعته فبدون تطبيق استراتيجية فعالة لن تكون قادرة على تحقيق مزايا التنافس وبالتالي عدم التفوق في أدائها على المنافسين في السوق. ان العمل بمقتضى الحوكمة يساهم في تحقيق القدرة التنافسية فهي تدفع المؤسسة الى تحقيق اهدافها واستراتيجيتها الطويلة الأمد والتحسين في فعالية نظام الجودة والتحكم المستمر في ادارة المخاطر من أجل اتخاذ قرارات أفضل وبذلك تدرك الأخطاء وتعالج.

فالحوكمة هي تسيير ناجح للمؤسسة وتعتبر نظام متكامل للرقابة المالية والشفافية في إدارة الشركة حيث تقوم على أسس الكشف عن حالات الفساد المالي والاداري وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية وزيادة مردودية النمو الاقتصادي وهذا يكسب ثقة المستثمرين والمتعاملين في الأسواق.

وعلى ضوء هذا نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية في مؤسسة موبيليس بعين تموشنت؟

ويمكن تقسيم هذه الاشكالية إلى الاسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالحوكمة؟
- ما هي مبادئ الحوكمة وما مدى استجابة تطبيقها في المؤسسات؟
- ما المقصود بالقدرة التنافسية؟
- هل تساهم مبادئ الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة؟

✓ فرضيات الدراسة:

- للإجابة على هذه الاسئلة وللإحاطة بجوانب الموضوع نقدم الأجوبة المحتملة في الفرضيات الآتية:
- الفرضية العامة: الحوكمة تساهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
- الفرضية الأولى: مبدأ ضمان وجود اساس لإطار فعال للحوكمة يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة.
- الفرضية الثانية: مبدأ دور اصحاب المصالح يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة.
- الفرضية الثالثة: مبدأ الافصاح والشفافية يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة.
- الفرضية الرابعة: مبدأ مسؤولية مجلس الادارة يؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة.

✓ مبررات اختيار الموضوع:

- من بين اهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نجدها كالتالي:
- الرغبة الشخصية في اختيار الموضوع.
 - معرفة لجوء المؤسسات الى الحوكمة في تعزيز قدرتها التنافسية.
 - الرغبة في اكتشاف نظام المؤسسات ومدى قدرتها على تطبيق الحوكمة.

✓ اهداف البحث:

يسعى هذا البحث الى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية.
- معرفة أهمية الحوكمة ومكانتها في المؤسسة.
- مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين صورة المؤسسة وأوضاعها.
- معرفة مستوى قدرة التنافسية.

✓ أهمية البحث:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في دور المؤسسات في تقوية الاقتصاد وتنمية ورفع أدائها وذلك مرهون باختيار نظام واقعي الا وهو الحوكمة، حيث تقوم بتنظيم العلاقة بين إدارة المؤسسة والأطراف المتعاملة في إطار الشفافية والقدرة التنافسية.

✓ حدود البحث:

- الحدود البشرية: تمثلت في الإداريين.
- الحدود المكانية: شملت مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس بعين تموشنت.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة من بداية شهر فيفري الى شهر ماي 2023.

✓ منهج البحث:

اعتمدنا في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي وهذا على مستوى الفصل الأول الذي تناول الجانب النظري تم استخلاصه على مجموعة من المراجع المتنوعة من بينها الأطروحات والكتب والمجالات، اما بالنسبة للفصل الثاني تناولنا فيه الجانب التطبيقي واستخدمنا المنهج التحليلي وذلك تم استخدام استبيان كأداة لجمع المعلومات وتحليلها ومناقشتها، قمنا بالاستعانة ببرنامح تحليل الاحصائي Spss.

✓ صعوبة البحث:

- صعوبة وجود مكان للتربص.
- الاجراءات ما بين الجامعة والمؤسسة اخذ منا الوقت الكثير.
- صعوبة اخذ كامل المعلومات من المؤسسة بخصوص الموضوع.

✓ هيكل البحث:

لدراسة هذا الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة الى فصلين، خصص الفصل الأول للجانب النظري وقسمناه الى مبحثين، المبحث الأول حول مفاهيم حول الحوكمة والمبحث الثاني عن القدرة التنافسية. اما الفصل الثاني يخص الجانب التطبيقي تطرقنا في المبحث الاول الى تعريف عام للمؤسسة موبليس محل الدراسة، والمبحث الثاني اختبارات حول أداة الدراسة ام المبحث الثالث عرض النتائج ومناقشتها.

✓ الدراسات السابقة:

بطين عبد المالك " دور الحوكمة في تعزيز الرقابة الداخلية للمؤسسة خدمية " رسالة نيل شهادة الماستر تخصص مالية وحاكمية المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية و التجارة وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2015 تطرق الباحث في دراسته التعرف على مبادئ و اسس حوكمة الشركات و كذلك ابراز مدى مساهمة حوكمة الشركات في تعزيز دور الرقابة الداخلية للمؤسسة الخدمية وتكمن اهمية الدراسة في الاهمية التي تحظى بها حوكمة الشركات حتى اصبحت عنصر معتمد في الشركات لأنه يقلل من المخاطر و الديون التي عليه و اتخاذ القرارات الملائمة و ايضا اهمية الرقابة الداخلية كونها احد الاسس التي تركز عليها حوكمة الشركات من منطلق الفصل بين الادارة و الملكية و النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة

- تطبيق اليات ومبادئ الحوكمة يعمل على تطوير الرقابة الداخلية ووجود نظام رقابي فعال داخل المؤسسة.

- لمجلس الادارة دور كبير في الرفع من مستوى الرقابة الداخلية داخل المؤسسة.

مسروه اسماء " دور حوكمة تكنولوجيا المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية " مذكرة نيل شهادة الماستر تخصص مالية المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية و تجارة وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2018. كان هدف الباحثة من خلال الدراسة هو معرفة اهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات و مكانتها في المؤسسة و محاولة ابراز

الجوانب المهمة في القدرة التنافسية و معرفة مستوها في المؤسسة و كذلك التعرف على ايجابيات حوكمة تكنولوجيا المعلومات وكيفية الاستفادة منها في رفع القدرة التنافسية . وتكمن اهمية البحث في محاولة ربط بين حوكمة تكنولوجيا المعلومات مع القدرة التنافسية ومن هذا المنطلق تم الوصول الى بعض النتائج وهي:

- ان العمل بحوكمة تكنولوجيا المعلومات كشرط اساسي تفرضها الجهات الرقابية يضمن للمؤسسة تحقيق اهدافها.
- تحديد مؤشرات التنافسية للمؤسسة.

- دور اليات الحوكمة في تعزيز حوكمة تكنولوجيا المعلومات.

د. بن رجم محمد خميسي / ا.معيزي احلام " أثر تطبيق قواعد الحوكمة المصرفية لزيادة القدرة التنافسية في البنوك الجزائرية " جامعة سوق اهراس مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 2012/08. هدفت هذه الدراسة الى محاولة صياغة الإطار المفاهيمي للحوكمة المصرفية وتوضيحات كيف لمبادئ الحوكمة المصرفية ان تساهم في تحسين اداء وزيادة القدرة التنافسية وتناولوا في مقالاتهم ثلاث محاور الرئيسية مفهوم الحوكمة المصرفية والمبادئ التي تستند عليها والعناصر الاساسية لتطبيق الجيد للحوكمة في البنوك وكذلك واقع تطبيق الحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري.

النتائج المتوصل اليها من خلال الدراسة:

- يؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى تحسين إدارة البنوك وتجنب التعثر والإفلاس ويضمن تطوير الأداء ويساهم في اتخاذ القرارات على أسس سليمة.

- أن الإفصاح والشفافية هي العنصر الجوهري في الحوكمة؛

- إن تعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة لدى الجهاز المصرفي يجب أن يمر عبر طريقتين الأولى يقوده البنك المركزي باعتباره المسئول عن تنظيم ورقابة الجهاز المصرفي، والثاني من خلال البنوك ذاتها لأن غياب الحوكمة تعني الفوضى والانهايار وتنامي ظاهرة الفضائح المالية.

- تتوفر المنظومة المصرفية الجزائرية على مجموعة من العوامل الايجابية المساعدة على نجاح عملية تكييف النشاط المصرفي العمومي في الجزائر مع متطلبات الحوكمة؛

- لازال تطبيق الحوكمة في الجزائر في مرحلته الأولى، إلا انه يجب أن يدعم التجربة.

نؤارة عزيزة " اليات الحوكمة في البنوك الاسلامية وتأثيرها في القدرة التنافسية لها «نيل شهادة دكتوراه تخصص مالية كلية العلوم الاقتصادية وتجارة وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر 2019

بسكرة. الهدف من هذه الأطروحة توضيح ازدواجية الحوكمة في البنوك الاسلامية والوقوف على واقع اليات الحوكمة في البنوك الاسلامية من خلال الدراسة التطبيقية مع اقتراح توصيات تدعم الموقف التنافسي للبنوك

الاسلامية من خلال تفعيل تطبيق اليات الحوكمة في الجهاز المصرفي. توصلت الدراسة الى انه كلما زاد عدد اعضاء مجلس الادارة كلما ادى ذلك الى زيادة القدرة التنافسية للبنوك الاسلامية وتؤدي الى استقلالية اعضاء مجلس الادارة الى انخفاض القدرة التنافسية للبنوك الاسلامية.

✓ مميزات دراستنا:

لقد تميزت دراستنا عن باقي الدراسات في البيئة التي اقيمت فيها الدراسة بحيث نجد معظم الدراسات السابقة كانت في بيئة تختلف عن المكان الذي قمنا فيه بالدراسة.

تعد دراستنا الأولى من نوعها من حيث الموضوع الموسوم بدور الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة نزود بها مكتبتنا الجامعية.

الفصل الأول :

إطار المفاهيمي للحكمة والقدرة

التنافسية

مقدمة الفصل

بعد انهيار وإفلاس العديد من الشركات الكبرى تم تبني نظام يدعم إطار عمل الشركة يفيد ضمان الجودة باستخدام المبادئ والآليات التي تؤدي إلى مراقبة فعالية أنشطة الشركة بكل شفافية، ويعرف هذا النظام بحوكمة الشركات. نشرت المبادئ لأول مرة في عام 1999، وأصبحت منذ ذلك الحين معياراً دولياً لوضعي السياسات والمستثمرين والشركات وأصحاب المصلحة الآخرين في جميع أنحاء العالم، وتم إعادة تعزيز القيم سنة 2004.

وعليه ستناول في هذا الفصل على مختلف جوانب الحوكمة وفقاً للخطة التالية:

المبحث الأول: إطار المفاهيمي للحوكمة.

المبحث الثاني: إطار المفاهيمي للقدرة التنافسية .

المبحث الأول: إطار المفاهيمي للحوكمة

أصبح موضوع الحوكمة مفهوم يغزو الاقتصاد فقد احتل في الآونة الأخيرة صدى كبير لدى الإدارة الاقتصادية نتيجة إخفاقات بعض الشركات والتعثر المالي بسبب سوء الإدارة والركود الاقتصادي.

إن تطبيق الحوكمة سيؤدي إلى تحسين إدارة الشركة وقدرتها على تجاوز الأزمات المالية وتحقيق الجودة والتميز في الأداء وتساهم في حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح من المخاطر وجذب مستثمرين.

المطلب الأول: تعريف الحوكمة

- تعريف تقرير التنمية الإنسانية العربية (2011): الحوكمة من منظور تنموي هي الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاهة الإنسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لاسيما لأكثر أفراد المجتمع فقرا وتهميشا.¹

- تعريف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (2012): الحوكمة هي ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال اليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها.²

- تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين.³

- عرف تقرير لجنة كادبري البريطانية سنة 1992 الحوكمة: أنها النظام الذي يتيح للمساهمين توجيه وإدارة ومراقبة شركاتهم عن طريق تعيين أعضاء مجلس الإدارة واختيار المراقب الخارجي، كما تشمل الحوكمة تنظيم الحقوق والمسؤوليات المناطة بالأطراف الاقتصادية والاجتماعية للشركة من جهة، وبين الأهداف الفردية والأهداف المشتركة من جهة أخرى، وإن إطار حوكمة الشركات يشجع على الاستخدام الفعال للموارد ويحث أيضا على توفير نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد بهدف التقريب قدر الامكان بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع.⁴

¹ ابو النصر مدحت، محمد الحوكمة الرشيدة فن ادارة المؤسسات عالية الجودة (ط1 - القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر) ص 45

² أبو النصر، مرجع سابق ص45

³ ا.حبار عبد الرزاق ((الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي))، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا - العدد السابع جامعة شلف - الجزائر، سنة 2009، ص 76

⁴ د.خولة فريز النوباني، وعبد الله صديقي، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية (2016)، ص16

- عرفت الحوكمة ايضا بانها: الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقات فيما بين الموظفين واعضاء مجلس الادارة والمساهمين واصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحوكمية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الاطراف في الاشراف على عمليات الشركة⁵.

- ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص تعريف الحوكمة:

الحوكمة او الادارة الرشيدة هي مجموعة من القواعد والقوانين والاسس والاجراءات التي تضبط العلاقات بين الاطراف الاساسية لتقادي المصالح والصلاحيات التي قد تضر المؤسسة، تعمل على تحسين صورة المؤسسة وادارة مواردها الاقتصادية والمالية والبشرية، وتمثل عامل اساسي في دعم نزاهة الشركة وكفاءتها .

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة

تعتبر اهم قاعدة للحوكمة التي تبنى عليها المؤسسات، وقد لقت في الآونة الاخيرة اهتماما كبيرا من قبل المؤسسات بما تحمله من امكانيات لمحاربة الفساد وتتضمن سلامة لحقوق المستثمرين او المساهمين. وكل ما كانت المؤسسة تطبق مبادئ الحوكمة الاساسية التي اصدرتها المنظمة الاقتصادية والتنمية OCED في سنة 2004، عادة ما تتفوق على جميع الشركات مما يطمع المساهمين لاستثمار فيها لوجود ثقة في ادارة الشركة مما يساعدها في الحصول على التمويل.

يوجد ستة مبادئ اساسية مبينة كالتالي:

1. ضمان وجود اساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

تنص على:⁶

- تتسق المتطلبات القانونية والتشريعية لحوكمة الشركات مع الاحكام والقوانين المعمول بها.

- يشجع على انشاء اسواق تتصف بالشفافية ونزاهة وزيادة الكفاءة.

- تقسيم وتحديد بدقة عمل ومسؤوليات الهيئات المختلفة.

2. حقوق المساهمين

يسهل هذا المبدأ امكانية المساهمين ممارسة حقوقهم، ومن أبرز الحقوق التي اكدت عليها الحوكمة لحماية المساهم⁷:

⁵ د.خولة فريز النوباني، وعبد الله صديقي، نفس المرجع السابق، ص15

⁶ أبو النصر مدحت مرجع سبق ذكره ص70.

- ضمان حقوق الملكية.

- بيع وشراء الاسهم.

- اختيار اعضاء مجلس الادارة.

- حق المساهمين في المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة.

- الشفافية عن كافة المعلومات التي تخص الشركة او اي تغييرات التي تطرأ عليها وتقديمها في الوقت المناسب.

- المساهمة في اتخاذ القرارات المناسبة.

- اخذ الارباح السنوية.

3. المعاملة المتساوية بين المساهمين

تعني التسوية بالعدل بين كافة المساهمين سواءا كانوا مساهمين صغار ام اجانب، وفي حالة تعرض حقوقهم للمخاطر ينبغي تحقيق تعويض مناسب لهم. ان تتاح لكافة المساهمين الحصول على نفس حقوق التصويت، وقدرة المستثمرين من الحصول على المعلومات الخاصة بحقوق التصويت ليتمكنهم باتخاذ القرار قبل شراء الاسهم.⁸

4. دور اصحاب المصالح : تتمثل في⁹

- حماية واحترام حقوق اصحاب المصلحة التي يضمنها لهم القانون.

- تعويضات لأصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم.

- تزويد اصحاب المصلحة بالمعلومات المطلوبة والموثوقة لقيام بمسؤولياتهم.

- وجود النيات مشاركة اصحاب المصلحة وتقوية التعاون بين الشركة واصحاب المصلحة

لتحسين اداء وتحقيق نجاحات للشركة.

5. الافصاح والشفافية

ينبغي ان يكون الافصاح سليما وواضحا عن جميع المعلومات والمسائل التي تشمل كافة

⁷ عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، أطروحة نيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2013، ص21.

⁸ عمر علي عبد الصمد نفس المرجع السابق ص22.

⁹ اغيلمان بهية، الموارد البشرية عائق ام دافع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في مواجهة تحدي العولمة من خلال حوكمتها ومسؤوليتها المجتمعية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص 262

الاحداث المتعلقة بالشركة من كل جوانب بشكل دقيق وفي الوقت الملائم دون تأخير، بما في ذلك
الوضعية المالية ونسبة الملكية ومستوى الاداء الشركة وأهدافها وكذلك الافصاح عن خبرة اعضاء مجلس الإدارة
وكفاءتهم.

يعتبر مبدأ الافصاح والشفافية من اهم المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة ومن السمات
التي تتميز بها الاسواق التنافسية، وتتصف بالمصدقية عالية عن افصاح حتى يستطيع المساهم
اتخاذ قرار الاستثمار المناسب وعلاقته مع الشركة.¹⁰

مسؤوليات مجلس الادارة

- اخلاص مجلس الادارة والعمل بمهارة وامانة ومسؤولية لخدمة وتحقيق مصالح الشركة وحماية مساهميها.
- معاملة حملة الاسهم بالعدل في حالة اتخاذ القرارات بدون ان يؤثر ذلك على المساهمين بصورة مختلفة.
- اختيار اعضائه والمهام الأساسية لكل عضو مع تحديد الخبرة والمؤهلات ومتابعة اعمالهم.
- مراجعة استراتيجيات الشركة ومتابعة الادرة التنفيذية من قبل الادارة، مساءلتهم من قبل الشركة والمساهمين.¹¹

المطلب الثالث: محددات الحوكمة

رغم الاختلاف في التحديد الدقيق لمفهوم حوكمة الشركات الا أنه يوجد هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة
الشركات يتوقف على مدى توافر مستوى وجودة مجموعتين من المحددات سنعرضها فيما يلي:¹²

اولا: المحددات الخارجية

بصورة عامة تتمثل المحددات الخارجية فيما يلي:

- المناخ الاستثماري للدولة والذي يشمل عمى سبيل المثال القوانين والتشريعات المنظمة لعمل السوق مثل قوانين
السوق المالي والمؤسسات المدرجة فهو وتنظيم المنافسة ومنع الاحتكارات وقوانين الافلاس... الخ

¹⁰ اغيلمان بهية، نفس المرجع السابق، ص 263 .

¹¹ فرحات عباس، عمير عبد الحفيظ، دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة البشائر الاقتصادية،
العدد 1 المجلد الخامس، 2019، ص 269.

¹² زكار وليد، مذكرة نيل شهادة الماستر دور مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الاداء المالي، جامعة بسكرة 2016، ص 24

- كفاءة القطاع المالي من هيئات مالية وبنوك في توفير التمويل اللازم للمؤسسات؛
- درجة تنافسية أسواق السمع وعناصر الانتاج؛
- كفاءة الاجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة عمى المؤسسات
- المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الاسواق بكفاءة مثل المراجعين
- والمحاسبين والمحامين... الخ

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تتيح بحسن تسيير المؤسسات وتقلل من التعارض والنزاعات بين أصحاب المصالح من جهة وبين العائد الاجتماعي والعائد الخاص بالمؤسسة من جهة أخرى.

ثانياً: المحددات الداخلية

1. القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة.
2. توزيع السلطات والمهام بني الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.
3. الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي.
4. زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.
5. العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.
6. العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية.
7. مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.
8. خلق فرص العمل.¹³

المطلب الرابع: أهمية واهداف الحوكمة

الفرع الاول: أهمية الحوكمة

لحوكمة المؤسسات عدة منافع يمكن ان تستند منها المؤسسات، وتتمثل هذه المنافع في العناصر التالية¹⁴ :

- الحد من المخاطر المتعلقة بالفساد المالي و الاداري.

- تأمين استمرارية المؤسسة.

¹³ ابو النصر مدحت، محمد الحوكمة الرشيدة فن ادارة المؤسسات عالية الجودة (ط1 - القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر)، ص 67.

¹⁴ فرحات رحاب (2021/2022). مذكرة نيل شهادة ماستر دور تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين جودة الخدمة الصحية بسكرة. جامعة خيضر. ص8

- الحصول على مجلس ادارة قوي.
 - محاربة الفساد داخل الشركات والقضاء عليه نهائيا.
 - الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها.
 - جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي للتوجه نحو الاستثمار في المشروعات الوطنية. كما أن هناك أهمية لحوكمة المؤسسات بالنسبة للمساهمين وتمثل فيمايلي:
 - 1-ضمان حقوق كافة المساهمين (كبارا وصغارا) مثل حقوق التصويت حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.
 - 2-الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي لها يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة عن اتخاذ قرار الاستثمار أولا في مشاريع معينة.
 - 3-محاربة الفساد الداخلي وتحقيق النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الشركة والعمل على تقليل الاخطار الى أدنى قدر ممكن باستخدام نظام الرقابة الداخلية.
 - 4-ضمان عدم قيام مجلس الإدارة بسوء استخدام السلطات المخولة إليه للاضرار بمصالح المساهمين، أو أي من الأطراف التي لها علاقة بالشركة كالموردين، حملة السندات، المقرضين، العملاء.
 - أما أهمية المؤسسة بالنسبة للمجتمع فتمثل في:
 - 1. كفاءات تخصيص الموارد.
 - 2. تحفيز الاستثمار.
 - 3. ضمان عدالة توزيع الثروة والدخل.
 - 4. القضاء على الفساد والفقير.
 - 5. الحفاظ على مستوى معين من التوظيف.
 - 6. زيادة الانتاجية.
- الفرع الثاني: اهداف الحوكمة

إن الحوكمة مدعومة بأهداف ومزايا أدت إلى سعي العديد من الوحدات الاقتصادية بل والدول إلى تطبيقها ووضع التشريعات المختلفة اللازمة لها، ولقد اختلفت المفاهيم المستخدمة للتعبير عن هذه الأهداف والمزايا منها المنافع أو الدوافع أو البواعث ولكنها جميعاً تدخل ضمن الأهداف والمزايا والتي يمكن إجمالها بالنقاط التالية¹⁵:

1. تحسين القدرة التنافسية للشركات و زيادة قيمتها
2. فرض الرقابة الفعالة على أداء الشركات ودعم المساءلة المحاسبية
3. ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للشركة وحسن استعمالها.
4. تقويم أداء الإدارة العليا و دعم المساءلة ورفع درجة الثقة فيها.
5. تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ و المعايير المتفق عليها.
6. تعزيز ارباح الشركة.
7. زيادة ثقة المستثمرين في اسواق المال.
8. الحصول على التمويل المناسب و التنبؤ بالمخاطر المتوقعة.
9. تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد و تطوير الاستراتيجيات و زيادة كفاءة الاداء.
10. مراعاة مصالح الاطراف المختلفة و تفعيل التواصل معهم.

المبحث الثاني: اطار المفاهيمي للقدرة التنافسية .

المطلب الاول: تعريف القدرة التنافسية.

- تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية(OCDE) على انها: الدرجة التي يستطيع بلد ما، في ظل أسواق حرة وعادلة، انتاج سلع وخدمات تتجح في اختبار الأسواق الدولية، وفي الوقت نفسه المحافظة على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها في المدى الطويل.¹⁶
- كما تعرف على انها: القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقلل من نصيب الشركة من السوق المحلي او العالمي، ويترتب عن التنافسية الوصول الى مركز تنافسي ما.¹⁷

¹⁵ سيد احمد حاج عيسى، ثابت حسان ثابت، ((دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية))، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السادس، ص5

¹⁶ د. عبد المطلب، ((المعايير البيئية وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسات))، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 03 العدد، 02، 2020، ص 149.

- يعرفها علي السلمي بانها هي المهارة او التقنية او المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة انتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الاخرون.¹⁸

المطلب الثاني: انواع القدرة التنافسية

تتبع اهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها وتشجيع الابداع والابتكار بما يؤدي الى تحسين وتعزيز الانتاجية والارتقاء بمستوى نوعية الانتاج ورفع مستوى الاداء وتحسن مستوى معيشة المستهلكين عن طريق تخفيض التكاليف والاسعار.

وتميز العديد من الكتابات بين عدة انواع من التنافسية هي:¹⁹

1. تنافسية التكلفة او السعر فالبلد ذو التكاليف الارخص يتمكن من تصدير السلع الى الاسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.
 2. التنافسية غير السعرية باعتبار ان حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية، فان بعض الكتاب يتكلمون عن المكونات غير السعرية في التنافسية.
 3. التنافسية النوعية وتشمل بالإضافة الى النوعية والملائمة عنصر الابداع التكنولوجي فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة والاكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت اعلى سعر من سلع المنافسة.
 4. التنافسية التقنية حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية ويميز تقرير التنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي WEF 2000 التنافسية الظرفية او الجارية ودليلها CCI ، وترتكز على مناخ الاعمال وعمليات المؤسسات واستراتيجياته، وتحتوي على عناصر مثل: التكلفة، التزويد، النوعية والحصة في السوق، وبين التنافسية المستدامة GCI ، ودليلها وترتكز على الابداع التكنولوجي ورأس المال البشري والفكري، وتحتوي على عناصر مثل التعليم رأس المال البشري والانتاجية، مؤسسات البحث والتطوير الطاقة الابداعية، الوضع المؤسسي وقوى السوق تدفع الابعاد الاساسية في التنافسية الى الاهتمام بجوانب عديده منها:
- أ- مستوى التحليل: اعتبار من مستوى المشروع او المنتج الى مستوى القطاع ثم مستوى البلد وحتى على مستوى الاقليم.

ب- الشمول: هي تحقيق الاهداف بأقل التكاليف، والفعالية والاختيار الصحيح للغايات.

¹⁷ الصوفي ولد الهادي، تنمية الموارد البشرية كأساس لرفع القدرة التنافسية في المنظمة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 2012,3، ص68.

¹⁸ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 11.

¹⁹ ريمة خضراوي، تأثير التسويق الالكتروني على تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية، مذكرة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، 2019، ص 43.

ج- النسبية: حيث ان التنافسية في جوهرها تعني مقارنة نسبية بين الاقتصاديات سواء كانت بلدنا او مؤسسات او أقسام في المؤسسة الواحدة , او بين فترتين زمنيتين وتتعكس هذه القضايا على مؤشرات المنتقاة او المتغيرات وعلى تركيب ادلة التنافسية.

المطلب الثالث: الاستراتيجية التنافسية

تحقق المؤسسة مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على منافسيها، ومن خلالها تتحدد الكيفية التي تتنافس بها في مجال أعمال او صناعة معينة وبعد الاطلاع على بعض الأبحاث في هذا المجال وجد ان معظمها اعتمدت المؤسسات استراتيجيات (Porter) كنقطة إنطلاق وكان لذلك أثر كبير في مجال الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسات بصورة عامة وفي مجال الاستراتيجيات التسويقية التنافسية بصورة خاصة، وكما هو معلوم فإن (Porter) إقترح ثلاث استراتيجيات، هي قيادة التكلفة , التميز , التركيز وشدد على أهمية ألا تكون المؤسسة في موقف العالق في الوسط، أي أن تتبع استراتيجية واحدة من الاستراتيجيات دون الخلط بينها.

إقترح (porter) سنة 1980 استراتيجيات للتفوق في الاداء على المنافسين وهما: استراتيجية التكلفة الأقل واستراتيجية التميز والتركيز ويمكن تطبيق هذه الاستراتيجيات في المؤسسات كالتالي²⁰:

1- استراتيجية قيادة الكلفة (الكلفة الأقل)

تجسد هذه الاستراتيجية مدى قدرة المؤسسة او وحدة الأعمال على تصميم وإنتاج وتسويق منتج مقارن بدرجة الكفاءة وجودة أعلى من المنافسين.

ترتكز هذه الاستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين، والتي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الإعتماد على مجموعة من الاجراءات الوظيفية الهادفة , فالتركيز على هذه الاستراتيجية يتمثل في تقديم خدمة معينة وعرضها في سوق يتميز بحساسية للسعر، وقد يتحقق ذلك من خلال اكتشاف مورد رخيص للمواد الاولية، او الإعتماد على تحقيق وفورات الحجم الكبير، أي توزيع التكلفة الثابتة على عدد كبير من وحدات الإنتاج او التخلص من الوسطاء والاعتماد على منافذ التوزيع المملوكة للمؤسسة، أو استخدام طرق للإنتاج والبيع تخفض من التكلفة، أو استخدام معلوماتية (الحاسب الآلي، الرجل الآلي ...) لتخفيض القوة العاملة.

2 - استراتيجية التميز

وتعني قدرة المؤسسة أو وحدة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للعميل في خدمة أو منتج ذي جودة عالية ومواصفات خاصة متميزة وعلى المؤسسة قبل أن تستخدم إحدى هذه الاستراتيجيات، اختيار مدى التنوع في المنتجات التي ستقوم بإنتاجها، ونوع قنوات التوزيع التي سوف تستخدمها، وأنواع المشترين والمناطق الجغرافية التي

²⁰ سامية سرحان، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية، دراسة للأثار المتوقعة على تنافسية الصادرات الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، سطيف، 2011، ص37.

ستقوم بخدمتها، وأخيرا الصناعات ذات العلاقة التي ستنافس فيها تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا (ميزة التنافسية) من خلال ايجاد درجة عالية من التمايز لخدماتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ويمكن خلق مثل ذلك التمايز للمؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة انتفاع المستفيدين من الخدمات، وتنمية درجة ولاء مرتفعة لهم ، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز، هما:

- الوسيلة الاولى تتمثل في محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك مقابل انتفاعه من الخدمة.

- الوسيلة الثانية تتمثل في محاولة المؤسسة خلق مزايا فريدة في أداء الخدمة ، عن تلك التي توجد في خدمات المنافسين.

3- استراتيجيات التركيز

تهدف هذه الاستراتيجية الى بناء ميزة تنافسية من خلال اشباع حاجات معينة المستهلكين او لسوق جغرافي محدود او التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالمؤسسة تقوم بتقسيم السوق الى عدد من القطاعات السوقية، وتركز على قطاع معين صغير تستخدم معه استراتيجية القيادة في التكلفة او استراتيجية التمييز او كلاهما معا، اما كيفية الدخول في استراتيجية التركيز فهناك خطوتين هامتين: الاولى اختيار وتحديد اي قطاع من قطاع الصناعة يتم التنافس فيه والثانية فهي تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

المطلب الرابع: دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية

وللحوكمة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية ودعم الأداء الإقتصادي والقدرة التنافسية على مدى الطويل من خلال عدة اساليب اهمها ²¹:

1-التأكد على الشفافية في معاملات الشركة ، اذ أن الحوكمة تقف في مواجهة أحد طرفي العلاقة الفساد الذي يؤدي الى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية .

2-إجراءات حوكمة الشركات تؤدي الى تحسين إدارة الشركة مما يساعد على جذب الاستثمارات وعلى تحسين كفاءة أداء الشركة .

3-إن تطبيق حوكمة الشركات يقوي ثقة الجمهور في عملية الخصخصة ويساهم على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها. كما أن أهمية الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية تتجلى فيما يلي :

-العمل على محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات .

-درجة عالية من الضمان والنزاهة والشفافية والحيادية و الإستقامة و الإستقلالية لكافة العاملين في الشركة .

²¹ جمال عبيد محمد العازمي، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية، درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الاوسط،

- تفادي وجود أخطاء قسدية أو أية إنحرافات متعمدة أو غير متعمدة صور متعمدة ومنع استمرارها و العمل على تقليلها و ذلك بإستعمال النظم الرقابة المتطورة.
- تحقيق قدر كافي من الإفصاح والشفافية في الكشوفات والتقارير المال.

خلاصة الفصل

نستخلص من خلال ما تطرقنا اليه في هذا الفصل ان تنفيذ الحوكمة أصبح من الضروريات باعتبارها تحقق التوازن بين مختلف الشركات ومصالح الافراد والمجتمع. فالحوكمة أصبحت بمثابة أداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة، حيث بدأت المؤسسات تدرك ان مصدر ثروتها يرتبط بوجود مجموعة من الضوابط الاخلاقيات والمبادئ المهنية التي بدونها يصعب ضبط وتحقيق عناصر الثقة والمصداقية في المعلومات، فوجود نظام شفاف وعادل يؤكد نزاهة الشركة ويضمن تحقيق اهدافها وتعزيز قدرتها التنافسية.

الفصل الثاني:

دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية
للمؤسسة موبيليس

مقدمة الفصل

بعدما تطرقنا الى الجانب النظري الذي تحدثنا فيه عن دور الحوكمة و القدرة التنافسية , اردنا تدعيم دراستنا من خلال تطبيقها على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس حيث اقمنا التربص فيها للإجابة على الاشكالية و الفرضيات المطروحة .

اعتمدنا على الاستبيان كأداة الذي يحتوي على قسم البيانات الشخصية ومحورين حول المتغير المستقل الذي تمثل في الحوكمة والمتغير التابع القدرة التنافسية موزعة على عينة من الاداريين بهدف الوصول الى المعلومات اللازمة وإجراء الاختبارات الملائمة لدراسة صحة الفرضيات وهذا عن طريق استخدام برنامج Spss V25. وذلك لمعرفة دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية.

سنقسم الفصل الى ما يلي

المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.

المبحث الثاني: اسلوب وادوات الدراسة.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.**المطلب الاول: تعريف مؤسسة موبيليس للهاتف النقال.**

- مؤسسة موبيليس هي عبارة عن مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري التي تتميز بتنوع المنتجات والخدمات الابداعية لزبائنها من خلال خدمات الدفع ومسبقة الدفع والخدمات المختلطة والرسائل القصيرة كما تهدف الى تحقيق الارباح. تتمتع الشركة بالاستقلالية التامة في اتخاذ قراراتها المالية والاقتصادية والقرارات الاستراتيجية الخاصة دون العودة الى شركة الام كما لديها هيكل تنظيمي مستقل عن اتصالات الجزائر.

- تعتبر شركة موبيليس المتعامل الاول في سوق الهاتف النقال الجزائرية بدأت نشاطها سنة 1999 الا انها اصبحت كفرع من اتصالات الجزائر مستقلة المسؤولية في سنة 2003 وهي مؤسسة ذات أسهم SPA براس مال قدره 100000000 دج مقسم على 1000 سهم دج بقيمة 100000 دج لكل سهم، وكل الاسهم ملك مؤسسة اتصالات الجزائر.

- تتمتع بمردودية اقتصادية عالية، خلال سنة 2022 حققت رقم اعمال أحسن من المؤسسات الخاصة والاجنبية في الجزائر الذي بلغ 144 مليار دج، كما يعتبر أفضل رقم اعمال في تاريخ موبيليس وقطاع اتصالات الجزائر.

- لها أكبر عدد من زبائن على مستوى الوطني الذي يتجاوز أكثر من 21 مليون مشترك.

- تغطي شبكتها 98 من مساحة الجزائر كما انها تسعى الى الوصول الى كل المناطق النائية من اجل راحة زبائنها.

- تمتلك موبيليس أكثر من 5000 محطة تغطية BTS كما تملك أكثر 178 وكالة وأكثر من 82.965 نقطة بيع غير مباشرة.

- تسعى موبيلي س دائما للإبداع وتطور خدماتها وعروضها المختلفة: اشتراكات

0661 فوسطو، موبى كونترول، مبنسم، سما، موبىكنت، 3G. GPRS. وخدمة MMS بالإضافة الى كل خدمات التعبئة الالكترونية أرسلى، راسيمو، رصيدي، بطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشركي الدفع المسبق.

- تجتهد موبيليس ان تكون قريبة من زبائنها وشركائها ومن خلال هذا المنطلق أطلقت شعار "اين ما كنتم" الذي يرافق مختلف رسائلها الاعلانية، يحمل كلمات بسيطة وسهلة وذات عمق واسع يفهمها الجميع انه مهما بعدت المسافات ترغب ان تكون دوما بجانبهم، وتسعى الى ارضاء زبائنها من خلال توفير شبكة ذات جودة عالية وذات نوعية رفيعة وتكون دائم الاصغاء الى مشاكل ومتطلبات المشتركين وذلك بالتقرب الى أقرب وكالة. وترافق الاجيال في مشاريعهم لبناء المستقبل زاهر.

المطلب الثاني: مبادئ وقيم موبيليس.**1 . مبادئ المؤسسة**

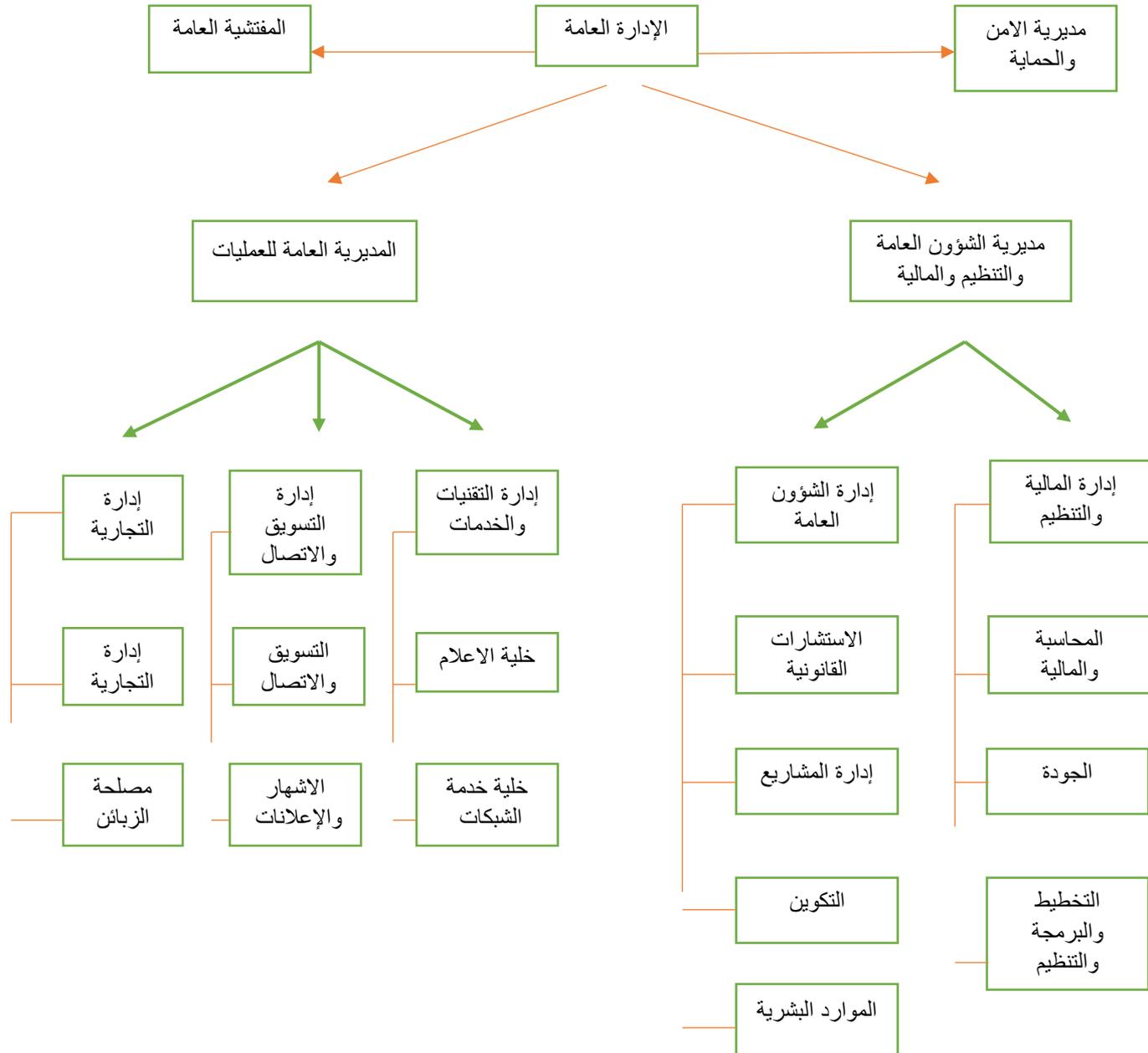
- الوفاء بالوعد.
- اتقان في العمل والالتزام بالجودة.
- الحفاظ على البيئة وسلامة العمال ومرونة في العمل لتعزيز القدرة التنافسية.
- حماية مصالح المستهلك الجزائري.
- ارضاء زبون وتوفير لهم أحسن الخدمات والمبيعات.
- اتباع نهج تكنولوجي مبتكر ومتنوع.
- الشفافية والصدق.

2 . قيم موبيليس

تلتزم شركة اتصالات الجزائر موبيليس بأربع قيم أساسية وهي

- **الديناميكية:** إن طريق شركة اتصالات الجزائر إلى الهواتف المحمولة دليلًا كليًا على المستقبل، حيث يسعى العملاء إلى مشاركة وتقييم المعرفة، وهذا يسمح لهم بمشاركة تجاربهم من خلال تبادل الأفكار.
 - **الشفافية:** مبدأ شركة موبيليس هو ان تقول ما تفعله وان تفعل ما تقوله، فهي تتميز بالانفتاح والوضوح في خياراتها، وتمارس روح الفريق وتستمع الى عملائها وترد على اي شكوى في اقصى وقت ممكن.
 - **الابداع:** من اساسيات مؤسسة موبيليس الابتكار فهي تواكب التطورات التكنولوجية في السوق وتعمل باستمرار على الاتيان بشيء جديد لا نظير له من حيث الجودة والانتقان، وتسمح ادارة المؤسسة اعطاء حرية للموظفين التقنيين يقومون بإجراء تعديلات وتحسينات على العديد من المكونات التقنية والتجارية.
 - **الولاء:** تتمثل في حماية مصالح المستهلك الجزائري والدفاع عنها، وفي السعي لخلق الثروة والتقدم، وفي ممارسة أخلاقيات العمل والاعتراف بالجدارة والتميز والأمانة.
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.**

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لشركة موبيليس



يوضح الشكل رقم 2201 :

ان شركة موبيليس شركة مسيرة من طرف رئيس مجلس الإدارة محاطة بخمس مديريات وهي:

1-مديرية الامن والحماية.

2-المديرية العامة للتفتيش.

3-مديرية الشؤون العامة والتنظيم والمالية بدورها تنقسم الى قسمين:

1.3 إدارة التنظيم والمالية: تهتم بالتنظيم الداخلي للمؤسسة الذي يشمل التخطيط والاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة والرقابة وجودة المنتج والإجراءات المحاسبية والمالية.

2.3 إدارة الشؤون العامة: تتمثل في الموارد البشرية وكيفية التوظيف او الاستقطاب والتزامات العمال اتجاه المؤسسة وتكوينهم.

4. المديرية العامة للعمليات وتنقسم الى ثلاث اقسام:

1.4 إدارة تجارية : تهتم بالمبيعات و رفعها و تحسين العلاقة العامة.

2.4 إدارة التسويق و الاتصال : تهتم بشؤون الاتصال و التسويق و جمع المعلومات.

3.4 إدارة التقنيات: وتهتم بخدمة الشبكات السلكية واللاسلكية.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

من خلال هذا المبحث سنتطرق الى المنهج المتبع لإجراء هذه الدراسة، شملت على مجموعة من العناصر المهمة من اهمها تقديم وصف مجتمع وعينة الدراسة وتحديد اساليب والادوات المستخدمة لجمع البيانات التي قمنا بها ثم نتناول التحليل الاحصائي للمخرجات Spss V25 في تحليل هذه الدراسة وفي الاخير نقوم بمعالجة وتقييم الفرضيات لنستخلص أبرز النتائج المتوصل اليها.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة**الفرع الأول: اختيار مجتمع وعينة الدراسة****1. مجتمع الدراسة**

يتمثل مجتمع الدراسة على مجموعة من الموظفين الإداريين الذين كان لهم اهتمام بموضوع الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية.

2. عينة الدراسة

تم اخذ عينة من كافة مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 30 استمارة على مستوى الإدارة مؤسسة موبيليس الذين يمثلون مجتمع الدراسة وتم استرجاع جميع الاستبيانات اي نسبة 100 %.

الفرع الثاني: تحديد متغيرات ونموذج الدراسة**أولاً-متغيرات الدراسة:**

من خلال دراستنا للموضوع ووضع الفرضيات تبين لنا وجود متغيرين رئيسيين للدراسة، المتغير المستقل المتمثل في الحوكمة ، والمتغير التابع والمتمثل في القدرة تنافسية للمؤسسة، حيث ينقسم المتغير المستقل إلى أربع متغيرات مستقلة تمثل مبادئ الحوكمة حيث يتمثل المتغير المستقل الأول في ضمان وجود اساس لإطار فعال للحوكمة ، والمتغير المستقل الثاني المتمثل في اصحاب المصالح ، والمتغير المستقل الثالث يتمثل في الإفصاح والشفافية ، والمتغير المستقل الرابع في مسؤولية الإدارة والذي يساند الافتراض كون الحوكمة لها علاقة وتأثير في التنافسية للمؤسسة ومعرفة أي مكونات للمتغير المستقل لها بالغ الأثر على المتغير التابع.

أ- **البعد الأول:** ويتمثل في **البعد الاول الذي يعرف** بوجود اساس لإطار فعال للحوكمة (5 عبارات).

ب- **البعد الثاني:** ويتمثل في **البعد الثاني المتمثل في** اصحاب المصالح (5 عبارات).

ت- **البعد الثالث:** ويتمثل في **البعد الثالث:** الإفصاح والشفافية (5 عبارات)

ث- **البعد الرابع:** ويتمثل في **البعد الرابع المتمثل في** الإفصاح والشفافية (5 عبارات)

ج- **المتغير التابع:** ويتمثل في القدرة التنافسية، ضم (5 عبارات)

ثانياً-نموذج الدراسة: انطلاقاً من الإطار النظري والدراسات السابقة وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، تم تحديد العلاقة العامة بين المتغيرين الرئيسيين في الشكل التالي:

الحوكمة ← تأثير ← القدرة التنافسية

X : المتغير المستقل (الحوكمة)

X₁ : ضمان وجود اساس لإطار فعال للحوكمة

X₂ : اصحاب المصالح

X₃ : الإفصاح والشفافية

X₄ : مسؤولية الإدارة

Y : المتغير التابع (القدرة التنافسية)

المطلب الثاني: مصادر وأدوات جمع البيانات

أولاً -مصادر البيانات:

قمنا بجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية ومتغيراتها بالاعتماد على:

المصادر الاولية: تم التوصل إليها من خلال جمع استمارة الاستبيان التي ضمت المعلومات اللازمة لموضوع البحث , حيث تم تفرغها وتصنيفها وتحليلها في برنامج Spss الاصدار رقم 25 واستخدام مختلف الادوات الاحصائية لاستخلاص النتائج والوصول الى اهداف تدعيم الموضوع.

المصادر الثانوية: تم الاعتماد على الكتب , المذكرات , الدراسات السابقة والمجلات العلمية التي تناولت موضوع الدراسة.

ثانياً-أدوات جمع البيانات:

قمنا بإجراء عدة خطوات لهذه الدراسة حيث:

- أخذنا توصية وتعهد من السيد المكلف بدراسات ما بعد التدرج بكلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية موجهة إلى المؤسسات محل الدراسة؛
- قمنا بالاتصال بالمؤسسات وأخذ الموافقة على إجراء المقابلة.

1-تطوير الاستبانة: مر اعداد الاستبانة بالخطوات التالية:

-**مرحلة الإعداد:** لقد تم الاستعانة بالدراسات السابقة من أجل إعداد الاستبانة، إضافة إلى الجزء النظري الذي تم التطرق فيه إلى متغيرات الدراسة، حيث توصلنا إلى إعداد مجموعة من الأسئلة المقسمة إلى قسمين: القسم الأول نعالج فيه الدراسة الوصفية لأفراد العينة، أما القسم الثاني فخصصناه لدراسة المتغيرات في شكل 25 سؤال.

مرحلة التجريب: قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذو خبرة ، بلغ عددهم ثلاثة من الأساتذة في علوم التسيير والاقتصاد بغية التأكد مدى صحة البيانات المراد الحصول عليها ، من حيث الشكل ومدى تناسق العبارات وكذلك النصائح كيفية صياغة الاستبيان التي شملت تبسيط العبارات وتجنب الأسئلة المعقدة وأن تكون مختصرة لتسهيل على أفراد العينة الفهم والاستيعاب .

التصميم: بعد الأخذ بعين الاعتبار الملاحظات المقدمة من طرف المختصين، وبالتشاور مع الأستاذ المشرف، تم التوصل إلى الشكل النهائي للاستبانة، وقد تم تصميمه على الشكل التالي (الملحق رقم)

2- اختيار مقياس الاستبانة:

تم انجاز اسئلة الاستبيان الذي ضم عبارات تتوافق مع الفرضيات واهداف الدراسة. ويهدف التحليل الاحصائي اعتمدنا على سلم ليكارت الخماسي المكون من خمس درجات وذلك لقياس إجابات أفراد العينة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (02_01) يوضح درجات سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات السابقة

3- الاختبارات الخاصة بالاستبانة:

أ- اختبار الصدق: ويقصد به التأكد من أن الفقرات التي تحتويها الاستبانة تؤدي إلى جمع البيانات بدقة واستنادا إلى ذلك تم الاستعانة بالأساتذة المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية بجامعة تلمسان وعين تموشنت قصد الافادة من خبرتهم، حيث تم الأخذ بتوصياتهم واقتراحاتهم.

ب- اختبار الثبات: من أجل اثبات لأن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها قمنا بإجراء مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس حيث تم تقييمه بحساب ألفا كرونباخ، إذ أن هذا الأسلوب يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فان معامل ألفا يقوم بتقدير جيد للثبات.

ثالثا- البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الاحصائية المناسبة باستخدام الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية برنامج Spss V25 وفيما يلي مجموع الأساليب الاحصائية التي تم استخدامها:

- ✓ استخراج التكرارات والنسب المئوية للقسم الأول من الاستبيان.
- ✓ قياس المتوسطات الحسابية لكل عبارة في الاستبيان استنادا إلى الاجابات والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل والمتغير التابع.
- ✓ قياس الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية.
- ✓ حساب معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع لمعرفة نوعية العلاقة التي تربطهما.
- ✓ حساب معامل التحديد لمعرفة نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، ويبين لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر.
- ✓ تحليل الانحدار المتعدد: وهو نموذج يبين كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، حيث يأخذ في الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معاملات النموذج، ومن خلاله يتم الحكم على قبول فرضية العدم أو عدم قبولها، كما تم الحكم على رفض أو قبول الفرضيات التي استعملت نموذج الانحدار بموجب قاعدة القرار التالية:
- ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية للاختبار وهو (0,05)
- تقبل الفرضية العدمية وترفض الفرضية البديلة إذا كان مستوى الدلالة أكبر من مستوى المعنوية للاختبار وهو (0,05)

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الوصفية وتحليلها

المطلب الأول: عرض النتائج الوصفية لأفراد العينة وتحليلها

أولاً - الجنس

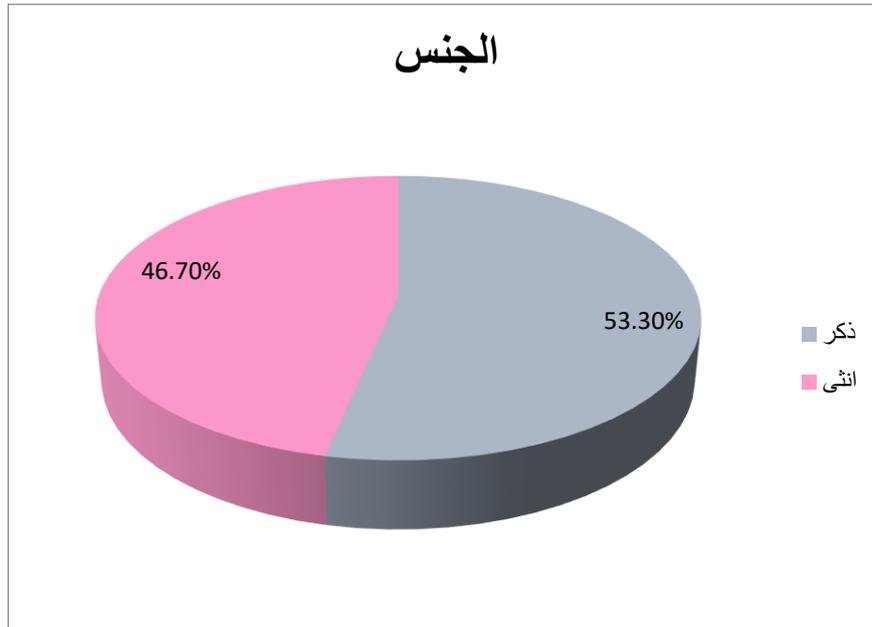
الجدول (02_02) توزيع العينة حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	الذكر	16 53.3%
	انثى	14 46.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) ان فئة الذكور بلغ عددهم (16) بنسبة 53.3 % في حين بلغ عدد الاناث (14) بنسبة 46.7 % وبالتالي فان معظم افراد المؤسسة ذكور كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-02) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات اكسل

ثانيا - حسب العمر

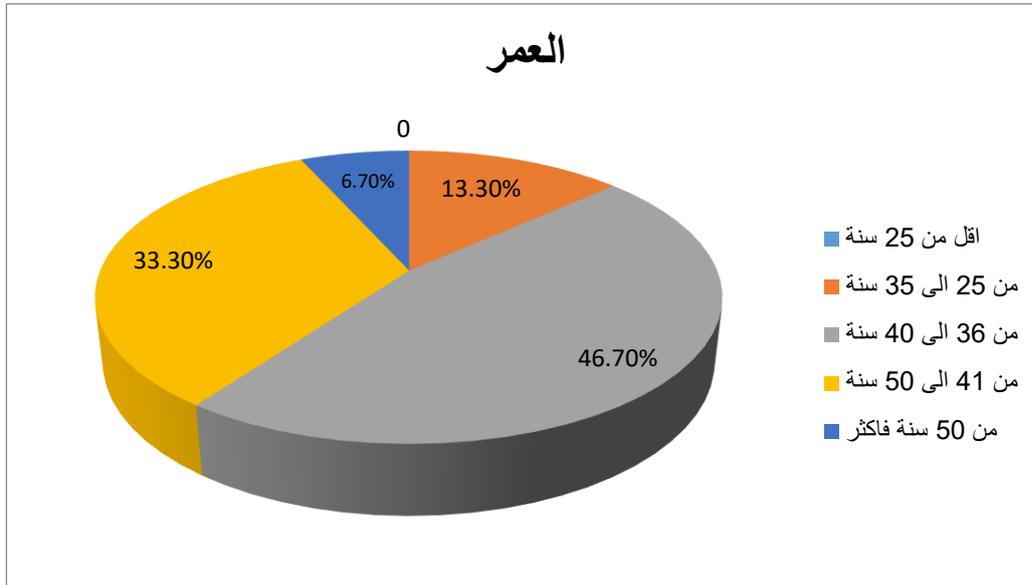
الجدول (02_03) يوضح توزيع العينة حسب العمر

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	0	0
	4	13.3%
	14	46.7%
	10	33.3%
	2	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

- يتضح من خلال الجدول رقم (04) ان اغلب العاملين في المؤسسة تتراوح اعمارهم من 36 الى 40 سنة بنسبة 46.7 % و اقل نسبة عمرية للمستجوبين تمثل العمال الذين يتجاوزون 50 سنة فأكثر بنسبة 6.7 % والتي لم تحظى باي استجابة فئة العمرية اقل من 25 سنة. تدل هذه المؤشرات بان المؤسسة تعتمد على العاملين من الشباب مما يدل على قدرتهم على العمل والاستفادة من طاقتهم ورصيده العلمي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02-03) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Excel

ثالثا - توزيع العينة حسب المستوى العلمي

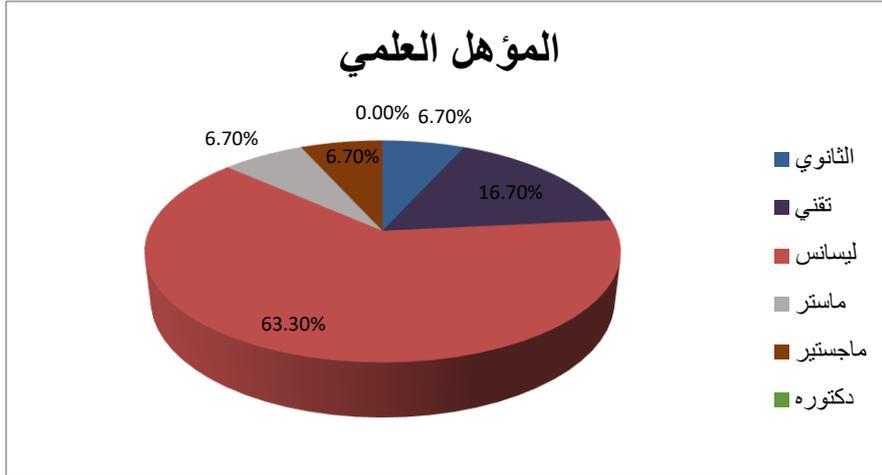
الجدول (02_04) يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	الثانوي	2 (6.7%)
	تقني	5 (16.7%)
	ليسانس	19 (63.3%)
	ماستر	2 (6.7%)
	ماجستير	2 (6.7%)
	دكتوراه	0 (0%)
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

- يظهر لنا من خلال الجدول (05) نجد ان اعلى نسبة لحاملي شهادة ليسانس حيث بلغ عددهم 19 بنسبة 63.3 %، تليها حاملي شهادة تقني بلغ عددهم 5 بنسبة 16.7 % وتمثل نسبة 6.7 % كل من الحاصلين على شهادات الثانوي وماستر وماجستير اما بالنسبة لشهادة دكتوراة بلغت 0 كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (04-02) توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Excel

رابعا - حسب الخبرة المهنية

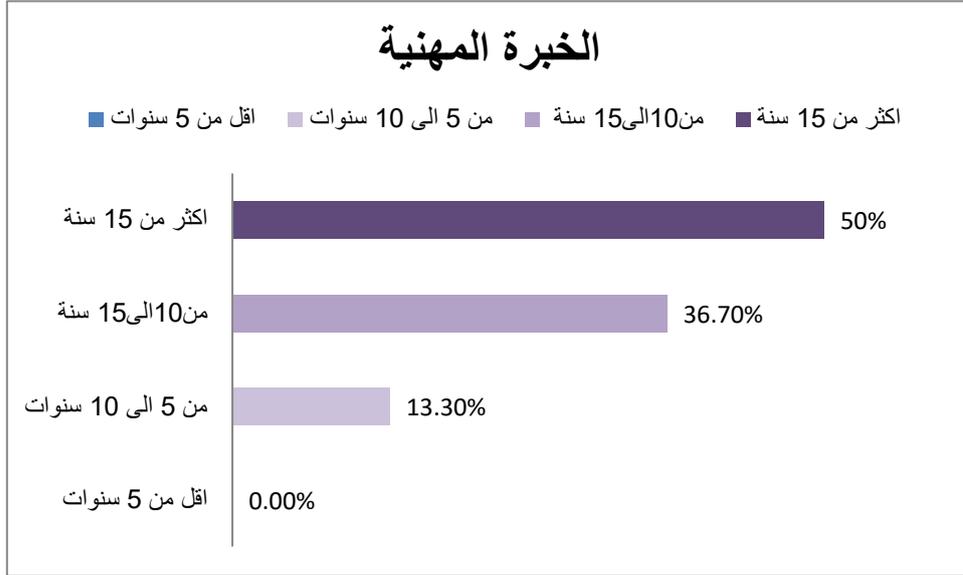
الجدول (02_05) يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	0	0
	4	13.3%
	11	36.7%
	15	50%
المجموع	30	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

- بالنسبة للخبرة المهنية يبين الجدول رقم (06) بان أكبر نسبة من العاملين الذين تزيد خبرتهم عن 15 سنة فاكثر بنسبة 50%، في حين كانت اقل نسبة تقل خبرتهم من 10 الى 15 سنة بلغت نسبتها 36.7 % ونلاحظ ان المؤسسة لا توظف العاملين اقل من 5 سنوات كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(05_02) توزيع عينة الدراسة حسب المهنة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات Excel

المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الاحصائية للدراسة

أولاً- اختبار صدق وثبات العبارات:

لقد تم استخدام معامل الثبات الفا كرونباخ لقياس ثبات الكلي للاستبيان كما هو موضح في الجدول الموالي :

الجدول (02_06) يوضح معامل الثبات الفا كرونباخ

عدد العبارات	الفا كرونباخ
25	0,918

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

- من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (02) نلاحظ ان قيمة معامل ثبات الفا كرونباخ بلغت قيمته 0.918 وهي أكبر من 0.60 مما يدل على ان عبارات الاستبيان تتسم بثبات وصدق وتعتبر قيمة مرتفعة وقوية لإداء وتحليل الدراسة.

ثانيا- اختبار الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

يقصد باختبار الاتساق الداخلي بصدق الدراسة، أي وضوح الاستبيان ومفرداته وفقراته ومفهومه لأفراد عينة الدراسة الذين سوف يشملهم الاستبيان، وتم حساب

الجدول (02_07) يبين علاقة ابعاد حوكمة بالقدرة التنافسية

مسؤولية مجلس الإدارة	الافصاح والشفافية	دور اصحاب المصالح	ضمان وجود اساس لإطار فعال للحوكمة	معامل سييرمان	القدرة التنافسية
0,634**	0,488**	0,766**	0,810**		
0,00	0,00	0,00	0,00	مستوى دلالة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

-علاقة ضمان وجود اساس لإطار فعال للحوكمة بالقدرة التنافسية

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة معامل الارتباط سييرمان 0.810 اي يوجد علاقة طردية قوية عند مستوى معنوية 0,00 اي ان معامل الارتباط له دلالة احصائية، إذا توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين مبدا ضمان وجود اساس لأطار فعال للحوكمة والقدرة التنافسية.

-علاقة دور اصحاب المصالح بالقدرة التنافسية

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة معامل الارتباط سييرمان 0,766 اي يوجد علاقة طردية قوية عند مستوى معنوية 0,00 اي ان معامل الارتباط له دلالة احصائية، إذا توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين مبدا دور اصحاب المصالح والقدرة التنافسية.

-علاقة الافصاح والشفافية بالقدرة التنافسية

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة معامل الارتباط سييرمان 0,488 اي يوجد علاقة طردية قوية عند مستوى معنوية 0,00 اي ان معامل الارتباط له دلالة احصائية، إذا توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين مبدا الافصاح والشفافية والقدرة التنافسية.

-علاقة مسؤولية مجلس الإدارة بالقدرة التنافسية

نلاحظ من خلال الجدول ان قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0,634 اي يوجد علاقة طردية قوية عند مستوى معنوية 0,00 اي ان معامل الارتباط له دلالة احصائية، إذا توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين مبدا مجلس الإدارة والقدرة التنافسية.

ثالثا - النتائج المتعلقة ببعيد ضمان وجود اساس لإطار فعال للحوكمة

الجدول (02_08) يبين متوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعيد ضمان وجود اساس لإطار فعال للحوكمة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الرتبة
1	يتم اشراك الموظفين عند وضع الاهداف التشغيلية.	1,4667	,89955	موافق بشدة	5
2	يوجد قوانين وتنظيمات للحوكمة مكتوبة تتميز بالشفافية والقابلية للتنفيذ.	1,6333	1,0333 5	موافق بشدة	2
3	تتميز الاليات القانونية والتنظيمية للحوكمة بالكفاءة والمرونة وعدم الانحياز.	2,0000	1,1447 0	موافق	1
4	لدى العاملين بالمؤسسة الوعي الكافي بدور نظام الحوكمة في تطوير اداء المؤسسة.	1,6667	1,0283 3	موافق بشدة	3
5	يحدد الهيكل التنظيمي المؤسسة	1.5667	,62606	موافق	4

	بشدة			الصلاحيات والاختصاصات.	
	موافق بشدة	,54919	1,6667	ضمان وجود اساس الإطار فعال للحوكمة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

-يتبين من خلال الجدول أعلاه انه قد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي ب1,66 وانحراف معياري قدره 0.549 وهذا ما يقابل درجة ليكارت موافق بشدة وهذا يدل على ان المؤسسة تلتزم بمبدأ تطبيق ضمان وجود اساس الإطار فعال للحوكمة وجاءت النتائج كالتالي:

نلاحظ انه احتلت المرتبة الاولى العبارة (تتميز الاليات القانونية والتنظيمية للحوكمة بالكفاءة والمرونة وعدم الانحياز) بمتوسط حسابي قدره 2,00 وانحراف معياري قدره 1.14، واحتلت المرتبة الأخيرة عبارة (يتم اشراك الموظفين عند وضع الاهداف التشغيلية) بمتوسط حسابي قدره 1,46 وانحراف معياري قدره 0.89.

رابعا- دور اصحاب المصالح

الجدول (02_09) يبين متوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعيد دور اصحاب المصالح

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الرتبة
1	أصحاب المصالح القدرة على ايصال شكاويهم حول الممارسات غير القانونية الغير الاخلاقية الى مجلس الادارة بحرية.	1,7333	,94443	موافق بشدة	4
2	هناك الية عمل فعالة بين اصحاب المصالح ومجلس الادارة للتوفير استمرارية المؤسسة.	1,8000	1,24291	موافق بشدة	3
3	تؤثر الاخطاء التي يرتكبها المديرين على اصحاب المصالح.	1,8667	1,16658	موافق	2

1	موافق	1,05045	2,0000	يتم حماية حقوق اصحاب المصالح بوثائق رسمية وعلاقات تعاقدية موثقة.	4
5	موافق بشدة	1,09334	1,6667	يتم اعلان اصحاب المصالح بشكل كاف بحقوقهم والتزاماتهم عند ارتباطهم بالمؤسسة.	5
	موافق	,83531	1,8133	دور اصحاب المصالح	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

- نلاحظ من خلال الجدول انه احتلت المرتبة الأولى عبارة (يتم حماية حقوق اصحاب المصالح بوثائق رسمية وعلاقات تعاقدية موثقة) بمتوسط حسابي قدره 2,00 وانحراف المعياري قدره 1,05 ثم أتت في المرتبة الأخيرة عبارة (يتم اعلان اصحاب المصالح بشكل كاف بحقوقهم والتزاماتهم عند ارتباطهم بالمؤسسة.) بمتوسط حسابي قدره 1,66 وانحراف معياري قدره 1,09 ومنه فان بعد دور أصحاب المصالح بلغ متوسطه الحسابي الإجمالي قد بلغ 1,81 والانحراف المعياري قدره 0,83 وهذا ما يقابل درجة ليكارت موافق وهذا يدل على ان المؤسسة تلتزم بمبدأ دور أصحاب المصالح.

خامسا - الإفصاح والشفافية

الجدول (10_02) يبين متوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الإفصاح والشفافية

الرقم	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الفقرات
2	موافق	1,25212	2,1333	يتعامل المسؤولون مع الموظفين بشفافية تامة.	1
3	موافق	1,11417	2,0000	يتم التعاقد مع مراجع خارجي مستقل وذو كفاءة قابل للمساءلة المحاسبة امام المساهمين.	2
1	موافق	1,18613	2,2000	للإفصاح علاقة باتخاذ القرارات المالية الفعالة.	3
5	موافق بشدة	,78492	1,7333	يشمل الإفصاح اي تغيير هام حول الاصول والخصوم.	4

4	موافق	,77608	1,8667	تفصح المؤسسة عن المخاطر المتوقعة.	5
	موافق	,55816	1,9867	الإفصاح والشفافية	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS

- يتبين من خلال الجدول أعلاه انه قد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي ب 1,98 وانحراف معياري قدره 0,55 وهذا ما يقابل درجة ليكارت موافق وهذا يدل على ان المؤسسة تلتزم بمبدأ تطبيق الإفصاح والشفافية وجاءت النتائج كالتالي:

-نلاحظ انه احتلت المرتبة الاولى العبارة (للإفصاح علاقة باتخاذ القرارات المالية الفعالة.) بمتوسط حسابي قدره 2,00 وانحراف معياري قدره 1.18، واحتلت المرتبة الأخيرة عبارة (يشمل الإفصاح اي تغيير هام حول الاصول والخصوم.) بمتوسط حسابي قدره 1,73 وانحراف معياري قدره 0,78.

سادسا -مسؤولية مجلس الادارة

الجدول (02_11) يبين متوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده مسؤولية مجلس الادارة

الرتبة	درجة الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الفقرات
5	موافق بشدة	1,10172	1,6000	يعمل مجلس الادارة بالقوانين والانظمة مع الحرص على مصالح الاطراف ذات المصلحة.	1
4	موافق بشدة	,88409	1,6667	يتأكد مجلس الادارة من سلامة التقارير ونظم المحاسبية والمالية للشركة.	2
1	موافق	1,10589	1,8667	يشجع مجلس الادارة ثقافة الحوار والنقد ووجهات النظر المختلفة في غرفة الاجتماعات.	3
3	موافق بشدة	,80230	1,6667	تتوفر المؤهلات العلمية والعملية لدى اعضاء مجلس الادارة.	4

2	موافق	,84690	1,8000	مسائلة مجلس الادارة من قبل الشركة والمساهمين.	5
		,59793	1,7200	مسؤولية مجلس الادارة	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

- نلاحظ من خلال الجدول انه احتلت المرتبة الأولى عبارة (يشجع مجلس الادارة ثقافة الحوار والنقد ووجهات النظر المختلفة في غرفة الاجتماعات). بمتوسط حسابي قدره 1,86 وانحراف المعياري قدره 1,10 ثم أتت في المرتبة الأخيرة عبارة (يعمل مجلس الادارة بالقوانين والانظمة مع الحرص على مصالح الاطراف ذات المصلحة). بمتوسط حسابي

قدره 1,60 و انحراف معياري قدره 1,10 ومنه فان بعد بلغ مسؤولية مجلس الادارة متوسطه الحسابي الإجمالي قد بلغ 1,72 والانحراف المعياري قدره 0,59 وهذا ما يقابل درجة ليكارت موافق بشدة وهذا يدل على ان المؤسسة تلتزم بمبدأ مسؤولية مجلس الإدارة
-القدرة التنافسية

الجدول (02_12) يبين متوسط الحسابي والانحراف المعياري للقدرة التنافسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الرتبة
1	تقديم تقارير مالية ذات جودة تتفرد بها المؤسسة عن المؤسسات المنافسة.	1,6000	1,10172	موافق بشدة	4
2	التعاون مع الخبرات الخارجية لتقديم افكار جديدة.	2,1333	1,22428	موافق	1
3	تساعد الحوكمة المستخدمة في المؤسسة على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبة المستهلكين.	2,0667	1,25762	موافق	2
4	تحرص المؤسسة الحصول على مراكز تنافسية يصعب مجاراتها من قبل المنافسين وتحقيق تفوق	1,4667	,62881	موافق	5

	بشدة			دائم.	
3	موافق بشدة	,67891	1,7667	تقدم المؤسسة خدمات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.	5
	موافق بشدة	,73996	1,8067	القدرة التنافسية	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

- نلاحظ من خلال الجدول انه احتلت المرتبة الأولى عبارة (التعاون مع الخبرات الخارجية لتقديم افكار جديدة). بمتوسط حسابي قدره 1,32, وانحراف المعياري قدره 1,22 ثم أتت في المرتبة الأخيرة عبارة (تقدم المؤسسة خدمات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين). بمتوسط حسابي قدره 1,46, و انحراف معياري قدره 0,62, ومنه فان محور القدرة التنافسية بلغ متوسطه الحسابي الإجمالي 1,80 و الانحراف المعياري قدره 0,73 و هذا ما يقابل درجة ليكارت موافق بشدة وهذا يدل على ان المؤسسة تمتلك قدرة تنافسية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

انطلاقا من الفرضية الرئيسية: التزام المؤسسة بمبادئ الحوكمة يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، يمكن طرح الفرضيات الفرعية التالية:

اولا - الفرضية الفرعية الاولى

H0 : لا يوجد اثر للمبدأ ضمان وجود اساس لاطار فعال للحوكمة على القدرة التنافسية.

H1 : يوجد اثر للمبدأ ضمان وجود اساس لاطار فعال للحوكمة على القدرة التنافسية .

الجدول (02_13) يبين معامل الارتباط بين ضمان وجود اساس لإطار فعال للحوكمة على القدرة التنافسية

المتغير المستقل: مبدا ضمان وجود اساس لإطار فعال للحوكمة			
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحح التحديد	المتغير التابع : القدرة التنافسية
0,939	0.882	0.878	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

- يبين الجدول اعلاه ان قيمة معامل الارتباط $R = 0,939$ تشير الى قوة الارتباط بين المتغيرين كما ان قيمة معامل التحديد $R^2=0,882$ يفسر 88,2% من التباين الحاصل في القدرة التنافسية.

الجدول (02_14) يبين نموذج تحليل التباين ANOVA بين ضمان وجود اساس لاطار فعال للحوكمة على القدرة التنافسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدالة المعنوية Sig
الانحدار	14,002	1	14,002	208,915	0,00
البواقي	1,877	28	0.067		
المجموع	15,879	29			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

- نلاحظ من خلال الجدول ان $F=208,915$ مما يفسر جودة نموذج الخطي عند مستوى معنوية بلغ $0,00$ وهي دالة احصائيا لأنها اقل من مستوى دلالة المعنوية المعتمدة $0,05$.

وبالتالي قبول هذا نموذج في التنبؤ بالعلاقة بين مبدا المصالح والقدرة التنافسية وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمبدأ ضمان اساس لإطار فعال للحوكمة على القدرة التنافسية.

الجدول (02_15) يوضح معاملات الانحدار البسيط للضمان اساس لإطار فعال للحوكمة

الدالة المعنوية	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	
0,059	-1,970		0,153	-0.302	الثابت
0,00	14,454	0,939	0,088	1,265	ضمان وجود اساس لإطار فعال للحوكمة

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة $0,05$

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

- نلاحظ من الجدول انه $T=14,454$ وهو دال احصائيا عند مستوى معنوية $0,00$ وهي اصغر من مستوى دلالة المعنوية $0,05$ و هذا يعني يوجد علاقة ذات تأثير ايجابي وطردني لمبدأ ضمان وجود اساس لإطار فعال للحوكمة على القدرة التنافسية لمؤسسة موبيليس"

يمكن كتابة معادلتنا بشكل التالي:

$$Y = 0,3 + 1.26 x_1$$

ثانيا - الفرضية الفرعية الثانية

H0 : لا يوجد اثر للمبدأ دور اصحاب المصالح على القدرة التنافسية.

H1 : يوجد اثر للمبدأ دور اصحاب المصالح على القدرة التنافسية.

الجدول (02_16) يبين معامل الارتباط بين دور اصحاب المصالح على القدرة التنافسية

المتغير المستقل دور: اصحاب المصالح			المتغير التابع القدرة التنافسية
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحح التحديد	
0,915	0,837	0,831	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss

- يبين الجدول اعلاه ان قيمة معامل الارتباط $R = 0,915$ تشير الى قوة الارتباط بين المتغيرين كما ان قيمة معامل التحديد $R^2=0,837$ يفسر 83,7% من التباين الحاصل في القدرة التنافسية.

الجدول (02_17) يبين نموذج تحليل التباين ANOVA بين مبدا دور اصحاب المصالح على القدرة التنافسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	13,288	1	13,288	143,598	0,00
البواقي	2,591	28	0,093		
المجموع	15,879	29			

الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0,05

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

- نلاحظ من خلال الجدول ان $F=143,598$ مما يفسر جودة نموذج الخطي عند مستوى معنوية بلغ 0,00 وهي دالة احصائيا لأنها اقل من مستوى دلالة المعنوية المعتمدة 0,05.

وبالتالي قبول هذا نموذج في التنبؤ بالعلاقة بين دور اصحاب المصالح والقدرة التنافسية وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمبدأ دور اصحاب المصالح على القدرة التنافسية.

الجدول (02_18) يوضح معاملات الانحدار البسيط للمبدأ دور اصحاب المصالح

الدالة المعنوية	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	
0,018	2,505		0,135	0,337	الثابت
0,00	11,983	0,915	0,068	0,810	دور اصحاب المصالح

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

- نلاحظ من الجدول انه $T=11,983$ وهو دال احصائيا عند مستوى معنوية 0, 00 وهي اصغر من مستوى دلالة المعنوية 0, 05 و هذا ما يعني انه يوجد علاقة ذات تأثير ايجابي و طردي لمبدأ دور اصحاب المصالح على القدرة التنافسية لمؤسسة موبيليس.

يمكن كتابة معادلتنا بشكل التالي:

$$Y = 0,337 + 0,810 x_2$$

الفرضية الفرعية الثالثة

H0 : لا يوجد اثر للمبدأ الافصاح و الشفافية على القدرة التنافسية.

H1 : يوجد اثر للمبدأ الافصاح و الشفافية على القدرة التنافسية.

الجدول (02_19) يبين معامل الارتباط بين مبدا الافصاح والشفافية على القدرة التنافسية

المتغير المستقل: الافصاح والشفافية			المتغير التابع القدرة التنافسية
معامل المصحح	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	
0,386	0,407	0,638	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

- يبين الجدول اعلاه ان قيمة معامل الارتباط $R = 0638$ تشير الى قوة الارتباط بين المتغيرين كما ان قيمة معامل التحديد $R^2=0,407$ يفسر 40,7 % من التباين الحاصل في القدرة التنافسية.

الجدول (02_ 20) يبين نموذج تحليل التباين ANOVA بين مبدا الافصاح والشفافية على القدرة التنافسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	6,465	1	6,465	19,230	0,00
البواقي	9,414	28	0,336		
المجموع	15,879	29			

الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0,05

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

- نلاحظ من خلال الجدول ان $F=19,230$ مما يفسر جودة نموذج الخطي عند مستوى معنوية بلغ 0,00 وهي دالة احصائيا لأنها اقل من مستوى دلالة المعنوية المعتمدة 0,05.

وبالتالي قبول هذا نموذج في التنبؤ بالعلاقة بين مبدا الافصاح والشفافية والقدرة التنافسية وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمبدأ الافصاح والشفافية على القدرة التنافسية.

الجدول (02_21) يوضح معاملات الانحدار البسيط للمبدأ الافصاح والشفافية

الدالة المعنوية	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	
0,753	0,317		0,398	0,126	الثابت
0,00	4,385	0,638	0,193	0,846	الافصاح والشفافية

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

- نلاحظ من الجدول انه $T=4,385$ وهو دال احصائيا عند مستوى معنوية 0,00 وهي أصغر من مستوى دلالة المعنوية 0,05 وهذا ما يعني انه يوجد علاقة ذات تأثير ايجابي وطردى لمبدأ الافصاح والشفافية على القدرة التنافسية لمؤسسة موبيليس.

يمكن كتابة معادلتنا بشكل التالي:

$$Y=0,126+0,846 x_3$$

الفرضية الفرعية الرابعة

H0 : لا يوجد اثر للمبدأ مسؤولية مجلس الادارة على القدرة التنافسية.

H1 : يوجد اثر للمبدأ مسؤولية مجلس الادارة على القدرة التنافسية.

الجدول (02_22) يبين معامل الارتباط بين مبدا مسؤولية مجلس الادارة على القدرة التنافسية

المتغير المستقل مسؤولية مجلس الادارة			المتغير التابع القدرة التنافسية
معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحح التحديد	
0,787	0,619	0,606	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

- يبين الجدول اعلاه ان قيمة معامل الارتباط $R = 0,787$ تشير الى قوة الارتباط بين المتغيرين كما ان قيمة معامل التحديد $R^2 = 0,619$ يفسر 61,9 % من التباين الحاصل في القدرة التنافسية.

الجدول (02_23) يبين نموذج تحليل التباين ANOVA بين مبدا مسؤولية مجلس الادارة على القدرة التنافسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	9,831	1	9,83	45,518	0,00
البواقي	6,048	28	0,216		
المجموع	15,879	29			

الارتباط معنوي عند مستوى دلالة 0,05

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

- نلاحظ من خلال الجدول ان $F=45,518$ مما يفسر جودة نموذج الخطي عند مستوى معنوية بلغ 0,00 وهي دالة احصائيا لأنها اقل من مستوى دلالة المعنوية المعتمدة 0,05.

وبالتالي قبول هذا نموذج في التنبؤ بالعلاقة بين مسؤولية مجلس الادارة والقدرة التنافسية وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي يوجد تأثير نو دلالة احصائية للمبدأ الافصاح والشفافية على القدرة التنافسية.

الجدول (02_24) يوضح معاملات الانحدار البسيط للمبدأ مسؤولية مجلس الادارة

الدالة المعنوية	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	
0,619	0,502		0,262	0,132	الثابت
0,00	6,747	0,787	0,144	0,974	مسؤولية مجلس الادارة

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss.

- نلاحظ من الجدول انه $T=6,747$ وهو دال احصائيا عند مستوى معنوية 0,00 وهي أصغر من مستوى دلالة المعنوية 0,05 وهذا ما يعني انه يوجد علاقة ذات تأثير ايجابي وطردى لمبدأ مسؤولية مجلس الادارة على القدرة التنافسية لمؤسسة موبيليس.

يمكن كتابة معادلتنا بشكل التالي:

$$Y = 0,132 + 0,974x_4$$

خلاصة الفصل

تضمنت الدراسة التطبيقية لهذا الفصل حول دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة موبيليس من خلال توزيع الاستبيان على مستوى ادارة المؤسسة، ومن اجل تحليل البيانات والوصول الى النتائج استعملنا برنامج Spss V25.

كما تضمنت دراسة علاقة بين المتغيرين حيث تمثلت الحوكمة في المتغير المستقل والذي ينقسم الى 4 متغيرات مستقلة مع المتغير التابع الذي يمثل القدرة التنافسية ولقد توصلنا الى انه يوجد علاقة طردية بين مبادئ الحوكمة والقدرة التنافسية ويوجد أثر للمبادئ ضمان وجود اساس لإطار فعال للحوكمة ودور اصحاب المصالح والافصاح والشفافية ومسؤولية مجلس الادارة على القدرة التنافسية للمؤسسة موبيليس.

ومن خلال مقارنة بين معاملات الانحدار نلاحظ ان مبادا ضمان وجود اساس لإطار فعال للحوكمة ومبدأ مسؤولية مجلس الادارة يؤثران بالنسبة أكبر مقارنة بمبدأ الافصاح والشفافية ودور اصحاب المصالح.

الختامة

الخاتمة

لقد تطرقنا في هذا البحث الى مفاهيم السائدة حول دور الحوكمة وتعزيز القدرة التنافسية وكذلك تبين اهمية مبادئ الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية ومن خلال النتائج تم التوصل الى وجود علاقة طردية بين المتغيرين مما يدل على تطبيق عال للحوكمة في المؤسسة وهذا يساعدها في تحقيق جودة القدرة التنافسية ومدى اهمية ودعم الحوكمة بالنسبة للمؤسسة في تحسين ادائها وجذب الاستثمارات.

ومن خلال ما تطرقنا اليه حاولنا الاجابة عن الاشكالية التي تدور حول دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية واستعراض بعض النتائج النظرية والتطبيقية، وهي كالتالي:

✓ النتائج النظرية للدراسة:

- تعمل الحوكمة على تحسين صورة المؤسسة وادارة مواردها الاقتصادية والمالية والبشرية.
- تمثل الحوكمة العامل الاساسي في دعم نزاهة الشركة وكفاءتها.
- تحقيق الشفافية ومحاربة الفساد المالي والاداري وتطور القيم الاساسية لاقتصاد في السوق.
- تساعد مبادئ الحوكمة في خلق بيئة عمل سليمة وتحقيق اداء أفضل مع الادارة الجيدة والحصول على تمويل يجعلها تتوسع في نشاطها وتقليل من المخاطر.
- تتضمن المبادئ في حماية المساهمين والمعاملة المتساوية بين المساهمين ودور اصحاب المصالح والافصاح والشفافية ومسؤولية مجلس الادارة وكذلك ضمان وجود اساس لإطار فعال للحوكمة.
- للتفوق في الاداء على المنافسين اقترح Porter استراتيجيات: استراتيجية التكلفة الأقل واستراتيجية التميز والتركيز
- للحوكمة تأثير على القدرة التنافسية تتمثل في الجانب الاستراتيجي الذي يتضمن تسيير وادارة الشركة وكذلك الجانب المالي الذي يهتم بأرباحها ومردوديتها.
- اهمية الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية انها تفادي وجود اخطاء او اي انحرافات ومنع استمرارها وذلك باستعمال النظم الرقابة.

✓ النتائج التطبيقية للدراسة:

- وجود علاقة بين مبادئ الحوكمة والقدرة التنافسية وهذا ما تبينه النتائج التالية:

- يوجد علاقة ارتباط قوية بين مبدأ ضمان وجود اساس لإطار فعال للحوكمة والقدرة التنافسية حيث بلغت قيمة $R = 0,939$ كما ان قيمة معامل التحديد بلغت $R^2=0,882$ وهي تفسر 88,2 % من التباين الحاصل في القدرة التنافسية.

- يوجد علاقة ارتباط قوية بين مبدأ الافصاح والشفافية والقدرة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0,638$ كما ان قيمة معامل التحديد بلغت $R^2=0,407$ وهي تفسر 40,7 % من التباين الحاصل في القدرة التنافسية.

يوجد علاقة ارتباط قوية بين مسؤولية مجلس الادارة والمتغير والقدرة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0,787$ كما ان قيمة معامل التحديد بلغت $R^2=0,619$ معناه يفسر 61,9 % من التباين الحاصل في القدرة التنافسية.

- يوجد علاقة ارتباط قوية بين دور اصحاب المصالح و القدرة التنافسية حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R = 0,915$ كما ان قيمة معامل التحديد بلغت $R^2=0,837$ وهي تفسر 83,7 % من التباين الحاصل في القدرة التنافسية.

- وجود علاقة ذات تأثير ايجابي وطردى لمبدأ ضمان وجود اساس لإطار فعال للحوكمة على القدرة التنافسية لمؤسسة موبيليس"

- وجود علاقة ذات تأثير ايجابي وطردى لمبدأ دور اصحاب المصالح على القدرة التنافسية لمؤسسة موبيليس.

- وجود علاقة ذات تأثير ايجابي وطردى لمبدأ الافصاح والشفافية على القدرة التنافسية لمؤسسة موبيليس.

- يوجد علاقة ذات تأثير ايجابي وطردى لمبدأ مسؤولية مجلس الادارة على القدرة التنافسية لمؤسسة موبيليس.

التوصيات:

يمكن عرض بعض التوصيات تتنثل فيما يلي:

- تشجيع جميع المؤسسات على تطبيق الحوكمة.

- التقدم و العمل على توسيع مجال الحوكمة.

- ضرورة العمل بالحوكمة و محاولة الاستفادة من المزايا التي تحققها.

- استمرارية المؤسسات التي تطبق الحوكمة و محاولة عدم الخروج من مبادئ الحوكمة

المراجع

- ابو النصر مدحت، محمد الحوكمة الرشيدة فن ادارة المؤسسات عالية الجودة (ط1 - القاهرة المجموعة العربية للتدريب والنشر)
- اغيلمان بهية، الموارد البشرية عائق ام دافع بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في مواجهة تحدي العولمة من خلال حوكمتها ومسئوليتها المجتمعية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر
- الصوفي ولد الهادي، تنمية الموارد البشرية كأساس لرفع القدرة التنافسية في المنظمة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3 , 2012
- جمال عبيد محمد العازمي، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية، درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط
- حبار عبد الرزاق ((الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي))، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا - العدد السابع جامعة شلف -الجزائر
- سيد احمد حاج عيسى، ثابت حسان ثابت، ((دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية))، مجلة إدارة الاعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السادس
- خولة فريز النوباني، وعبد الله صديقي، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية(2016)،
- ريمة خضراوي، تأثير التسويق الالكتروني على تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية، مذكرة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر, 2019
- زكار وليد، دور مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين الاداء المالي، جامعة بسكرة 2016
- سامية سرحان، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية، دراسة للأثار المتوقعة على تنافسية الصادرات الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم التجارة، سطيف، 2011
- عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية، أطروحة نيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر 3, 2013
- فرحات عباس، عمير عبد الحفيظ، دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد1 المجلد الخامس, 2019
- فرحات رحاب (2022/2021). مذكرة نيل شهادة ماستر دور تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين جودة الخدمة الصحية بسكرة. جامعة خيضر.
- عبد المطلب، ((المعايير البيئية وأثرها على القدرة التنافسية للمؤسسات))، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 03 العدد, 02, 2020
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة , 2001

جامعة بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم محاسبة و المالية

تحية طيبة سيدي/سيدتي

تحضيرا لنيل شهادة الماستر يسرنا ان نضع بين ايديكم مجموعة من الاسئلة التي تهدف الى جمع المعلومات اللازمة لدراسة دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية

يشرنا انه قد تم اختيار مؤسستكم التي تعتبر ذات صادرة في مجتمع الجزائري، ونعلمكم فضلا ان تعاونكم ومصادقية الاجوبة عن اسئلة الاستبيان سيكون سببا في نجاح هذه الدراسة والوصول الى نتائج عملية بقدر صحتها فمشاركتم ورأيكم يهمننا في اثره هذا الموضوع وستستعمل لأغراض الدراسة فقط.

شكرا لكم على حسن تعاونكم وعلى كل ما تقدمونه من اجل خدمة البلاد والعباد.

بحماني ياسمين

البيانات العامة

1/ الجنس: ذكر الانثى
2/ العمر: اقل من 25 سنة من 25 الى 35 سنة من 36 الى 40 سنة
من 41 الى 50 سنة من 51 سنة فأكثر

3/ المستوى التعليمي

الثانوي تقني ليسانس ماستر ماجستير دكتوراه

4/ الخبرة المهنية

اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 10 الى 15 سنة أكثر من 15 سنة

الرقم	البيان	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الجزء الاول: الحوكمة					
	1 - وجود اساس لأطار فعال للحوكمة					
	يتم اشراك الموظفين عند وضع الاهداف التشغيلية.					
2	يوجد قوانين وتنظيمات للحوكمة مكتوبة تتميز بالشفافية والقابلية للتنفيذ.					
3	تتميز الاليات القانونية والتنظيمية للحوكمة بالكفاءة والمرونة وعدم الانحياز.					
4	لدى العاملين بالمؤسسة الوعي الكافي بدور نظام الحوكمة في تطوير اداء المؤسسة.					
5	يحدد الهيكل التنظيمي المؤسسة الصلاحيات والاختصاصات					
	2- اصحاب المصالح (العاملون - الموردون - الزبائن - الجهات الرسمية)					
1	لأصحاب المصالح القدرة على اقبال شكاويهم حول الممارسات غير القانونية او غير الاخلاقية الى مجلس الادارة بحرية.					
2	هناك الية عمل فعالة بين اصحاب المصالح ومجلس الادارة للتوفير					

جامعة بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم محاسبة و المالية

					استمرارية المؤسسة
3					تؤثر الأخطاء التي يرتكبها المديرين على أصحاب المصالح.
4					يتم حماية حقوق أصحاب المصالح بوثائق رسمية وعلاقات تعاقدية موثقة.
5					يتم اعلان اصحاب المصالح بشكل كاف بحقوقهم والتزاماتهم عند ارتباطهم بالمؤسسة.
					3- الإفصاح والشفافية
1					يتعامل المسؤولون مع الموظفين بشفافية تامة.
2					يتم التعاقد مع مراجع خارجي مستقل وذو كفاءة قابل للمساءلة المحاسبية امام المساهمين.
3					للإفصاح علاقة باتخاذ القرارات المالية الفعالة.
4					يشمل الإفصاح اي تغيير هام حول الاصول والخصوم.
5					تفصح المؤسسة عن المخاطر المتوقعة.
					4- مسؤولية الادارة
1					يعمل مجلس الادارة بالقوانين والانظمة مع الحرص على مصالح الاطراف ذات المصلحة.
2					يتأكد مجلس الادارة من سلامة التقارير ونظم المحاسبية والمالية للشركة.
3					يشجع مجلس الادارة ثقافة الحوار والنقد ووجهات النظر المختلفة في غرفة الاجتماعات.
4					تتوفر المؤهلات العلمية والعملية لدى اعضاء مجلس الادارة.
5					مساءلة مجلس الادارة من قبل الشركة والمساهمين.
					الجزء الثاني: القدرة التنافسية
1					تقديم تقارير مالية ذات جودة تنفرد بها المؤسسة عن المؤسسات المنافسة.
2					التعاون مع الخبرات الخارجية لتقديم افكار جديدة.
3					تساعد الحوكمة المستخدمة في المؤسسة على تحسين جودة الخدمات بما يتوافق مع رغبة المستهلكين.
4					تحرص المؤسسة الحصول على مراكز تنافسية يصعب مجاراتها من قبل المنافسين وتحقيق تفوق دائم.
5					تقدم المؤسسة خدمات بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.