

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم

التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبتين:

دحماني أمينة

دحماني هجيرة

تحت عنوان:

الحوكمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

دراسة حالة شركة نافطال فرع تيارت

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	_ جامعة ابن خلدون_ تيارت	أستاذ محاضر أ	ساعد محمد
مشرفا ومقررا	_ جامعة ابن خلدون_ تيارت	أستاذ محاضر أ	بلقربوز مصطفى
مناقشا	_ جامعة ابن خلدون_ تيارت	أستاذ محاضر ب	بوشقيفة حميد

السنة الجامعية: 2023/2022



إهداء

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

الى من علمني مبادئ الاخلاق والتربية

أبي العزيز رشيد أطال الله في عمره

الى فضاء المحبة وبحر الحنان لؤلؤة الدنيا وبهجتها

أمي الحبيبة ليلى حفظها الله

الى خالتي أمينة رحمها الله

الى الأعمدة التي ارتكز عليها اخوتي وليد نورة مريم

الى كل عائلتي

الى من وجدت معهم أسمى معاني الاخوة صديقات عمري

(مريم سوسي، سارة رحموني، نور الهدى دحماني، حياة دحماني، خديجة عبدلي)

الى كل من كان شمعة انارت درب المضي قدما

الى كل اساتذتي في مشواري الدراسي

الى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إهداء

إلى من حصد الأشواك ليمهد لي طريق العلم والمعرفة
إلى القلب الكبير الذي علمني مبادئ الأخلاق وحسن التربية وقال إن الحياة كفاح ونضال،
إلى جوهرة قلبي: والدي العزيز أطل الله في عمره .
إلى فضاء المحبة و بحر الحنان، لؤلؤة الدنيا وبهجتها: أُمي الغالية حفظها الله و ورعاها
.إلى إخوتي سندي في حياتي، حفظهم الله وجعلهم في أحسن مقام .
إلى أبناء إخوتي الذين حبهم يغزو قلبي حفظهم الله.
إلى كل من كان لهم أثر على حياتي، وإلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي

شكر وتقدير

الحمد لله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي الهنا الصحة والهنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الأستاذ الدكتور المشرف " بلقربوز مصطفى " على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في اثناء موضوع دراستنا في جوانبها المختلفة، كما نتقدم بجزيل الشكر الى

الأستاذ الدكتور "دحماني وليد " على توجيهاته التي قدمها لنا

كذلك نتقدم بجزيل الشكر الى كل أساتذتي الكرام

وكل من ساهم في تعليمي

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة أو دعوة صالحة

الصفحة	فهرس المحتويات
	الاهداء
	الشكر والتقدير
	قائمة الاشكال والجداول
	قائمة الملاحق
أو	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات و الميزة التنافسية	
	تمهيد
3	المبحث الأول: الحوكمة أسس ومفاهيم
3	المطلب الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات
7	المطلب الثاني: أهمية واهداف واليات الحوكمة
12	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية
12	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها
15	المطلب الثاني: ابعاد وأهمية ومصادر الميزة التنافسية
20	المبحث الثالث: دور الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية
20	المطلب الأول: علاقة اليات الحوكمة بالميزة التنافسية
21	المطلب الثاني : دور الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة ميدانية (دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية دراسة عينة من شركة نفضال فرع_ تيارت_)	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفضال وحدة تيارت
26	المطلب الأول: نشأة مؤسسة نفضال وأهدافها
33	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وأهم منتجات المؤسسة
36	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وخصائصها
36	المطلب الأول: منهجية الدراسة
37	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
49	المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج لاثبات الفرضيات

فهرس المحتويات

49	المطلب الأول: التحليل الاحصائي لأراء عينة الدراسة
53	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
59	خلاصة الفصل
60	الخاتمة
63	قائمة المراجع
	ملخص

الصفحة	قائمة الجداول
	جدول رقم (1_1) مفاهيم عن الميزة التنافسية
38	جدول رقم (1-2) احصائيات خاصة باستمارة الاستبيان
39	جدول رقم (02_02)
43	جدول رقم (03_02) معامل الفا كرونباخ
44	جدول رقم (04_02) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الحوكمة
46_47	جدول رقم (05_02) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الميزة التنافسية
50	جدول رقم (06_02) معامل الارتباط بين الاليات الداخلية للحوكمة و الميزة التنافسية لمؤسسة نفضال تيارت
51	جدول رقم (07_02) معامل الارتباط بين الاليات الخارجية للحوكمة والميزة التنافسية لمؤسسة نفضال تيارت
52	جدول رقم (08_02) معامل الارتباط بين الحوكمة والميزة التنافسية لمؤسسة نفضال تيارت
53	جدول رقم (09_02) معادلة خط الانحدار للاليات الداخلية
55	جدول رقم (10_02) تقدير نموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية
55	جدول رقم (11_02) معادلة خط الانحدار للاليات الخارجية
56	جدول رقم (12_02) تقدير نموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية
56	جدول رقم (13_02) معادلة خط الانحدار للحوكمة
57	جدول رقم (14_02) تقدير نموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية

الصفحة	قائمة الأشكال
7	شكل(1-1) الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
33	شكل(1-2) الهيكل التنظيمي لشركة نفضال تيارت
40	شكل(2-2) تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب الجنس
41	شكل(3-2) تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب السن
41	شكل(4-2) تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي
42	شكل(5-2) تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب الخبرة المهنية
43	شكل (6-2) تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

مقدمة :

إن التغيرات السريعة والعديدة التي يشهدها العالم، والانفتاح على العالم الخارجي قد أدت إلى توجه العالم نحو اقتصاد السوق وأمام الأزمات المالية والانهيارات المفاجئة للعديد من الشركات العالمية والتلاعب في القوائم المالية والتصرفات السيئة لمسيرى ومدراء هذه الشركات، وقد دفعت هذه الظروف إلى ظهور مصطلح حوكمة الشركات، الذي أصبح محط اهتمام جميع الدول المتقدمة والنامية. وأصبح ينظر إلى حوكمة الشركات على أنها الحل الوحيد للتغلب على هذه الأزمات. ومن الواضح انه لا سبيل ولا مفر لاستمرار أي منظمة تسعى إلى تحسين نفسها وعدم البقاء في السوق لتحقيق ذلك فقط من خلال اكتساب ميزة تنافسية حقيقية تضمن قدرتها التنافسية العالية، حيث يعتمد جوهرها على مبادئ الحوكمة من خلال تعزيز الشفافية والشفافية والاستقلالية لجميع الأطراف المشاركة في عمل ونشاط المنظمة. فالحوكمة هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير لمالية، والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها، فهي تقوم على قواعد وأسس كفيلة بالكشف عن حالات التلاعب والفساد وضمان الرقابة على الأداء وحق مساءلة الإدارة وتحقيق الشفافية والعدالة بقدر يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في الأسواق وضمان استقرارها. مما تؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف والربحية ونمو الاقتصاد ولمؤسسات الأعمال، وبالتالي وجود آليات تؤثر على الأداء وعوامل تقوية المؤسسة على المدى البعيد. لذلك يعتبر نجاح المؤسسة الحقيقي مرتبطا على أدائها وقياس هذا الأخير يعتمد على مدى تطبيقها لآليات الحوكمة والسير في طريق الحوكمة.

إن المجال التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، وخاصة المؤسسات الخدمية المطلوبة من قبل الإدارة والإدراك التام لاحتياجات السوق ورغبات العملاء وطبيعة السوق الذي تنشط فيه. مما يلزمها تفعيل آليات إدارة فعالة من أجل اتخاذ القرارات التي يمكنك من خلالها خلق ميزة تنافسية .

1) وبناءا على ما سبق فأشكالية الدراسة تكمن في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الحوكمة على الميزة التنافسية داخل شركة نفضال تيارت؟

من خلال السؤال الرئيسي يمكن طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

➤ ما مفهوم حوكمة الشركات؟

➤ هل هناك مصادر يمكن للشركة ان تحقق من خلالها ميزة تنافسية؟

✚ كيف تساهم الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة نפטال تيارت؟

✚ ما هي طبيعة العلاقة بين التنافسية و آليات الحوكمة المفعلة داخل الشركة؟

(2) فرضيات الدراسة:

- ❖ الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ارتباطية ذو دلالة إحصائية بين الحوكمة والميزة التنافسية
- ❖ الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الآليات الداخلية للحوكمة والميزة التنافسية
- ❖ الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الآليات الخارجية للحوكمة والميزة التنافسية

(3) أهمية الدراسة: تتجلى أهمية الدراسة فيما يلي:

إن أسباب اختيار الموضوع راجع إلى أن موضوع الحوكمة من المواضيع التي لها أهمية كبيرة في منظمات الأعمال ، وأيضاً لأن هذه الدراسة تقوم بقياس اثر آليات حوكمة الشركات على تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الجزائرية، والتأكيد على أهمية تطبيق هذه القواعد في البيئة الاقتصادية الجزائرية .

(4) أهداف الدراسة : تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ❖ التعرف على دور الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية للشركات الجزائرية .
- ❖ معرفة أهمية الحوكمة وإبراز مكانتها التي تعتبر أساسية في المؤسسة والتوضيح عن كيفية تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .
- ❖ محاولة إبراز كيفية تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات والعمل بها .
- ❖ محاولة الربط بين اثر تبني هذا الجانب من التسيير وحسن تطبيقه واستغلاله في التحقيق والمحافظة على الميزة التنافسية للمؤسسة .
- ❖ التعرف على آليات الحوكمة في المؤسسات الجزائرية .

(5) أسباب اختيار الموضوع:

- محاولة تحسين المهتمين وبوجه الخصوص القائمين على المؤسسات بضرورة إعطاء أهمية للحوكمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية .
- الأهمية البالغة لموضوع الحوكمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال في الوقت الحاضر .
- الميول الشخصي للبحث في هذا الموضوع .

(6) حدود الدراسة :

- **الحدود الموضوعية :** اقتصرت الدراسة على بيان اثر المتغير المستقل "الحوكمة" في تحقيق المتغير التابع «الميزة التنافسية» .
- **الحدود المكانية :** تم إجراء الدراسة على شركة نפטال Naftal
- **الحدود الزمنية :** اقتصرت الدراسة على الفترة الزمنية التي قام بها الباحث بالدراسة الميدانية سنة 2023 الوقت: 26/01/2023_ 12/01/2023

(7) منهج الدراسة :

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

المنهج الوصفي التحليلي : اعتمدنا هذا المنهج في الدراسة النظرية قصد وصف الجوانب النظرية للموضوع المتمثلة في حوكمة الشركات و الميزة التنافسية وفي الجانب التطبيقي و ذلك من خلال دراسة تطبيق الحوكمة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية على الشركة الوطنية نפטال باستخدام المقابلة والاستبيان ودراسة المعطيات المقدمة .

10) هيكل البحث : من اجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث الى فصلين كل فصل يشمل ما يلي :

الفصل الاول: تناولنا فيه دراسة حول أثر الميزة التنافسية على الحوكمة وشمل هذا الفصل ثلاث مباحث، كل مبحث شمل مطلبين، بحيث تناولنا في المبحث الاول اسس ومفاهيم الحوكمة وفي المبحث الثاني المفاهيم العامة حول الميزة التنافسية، وفي المبحث الثالث دور الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية.

الفصل الثاني: تناولنا فيه دراسة حالة لشركة النفطال حيث شمل الفصل ثلاث مباحث وكل مبحث مطلبين، بحيث تناولنا في المبحث الاول التعريف بشركة النفطال وفي المبحث الثاني منهجية الدراسة وخصائصها وفي المبحث الثالث تحليل الاستبيان.

11) صعوبات البحث:

_ التجاوب السلبي لبعض المستجوبين من خلال عدم الاجابة على استمارة الاستبيان او عدم ارجاعها.

_ صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة على الشركة محل الدراسة.

_ نقص المراجع خاصة تلك التي لها صلة بالواقع الجزائري.

_ صعوبة ترجمة المراجع الاجنبية.

12) الدراسات السابقة : اطلع الباحث على عدة دراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وقد اختار الأقرب إلى موضوع دراسته، ليتم عرضها و الاستفادة منها في دعم الدراسة الحالية. وسيتم استعراض هذه الدراسات السابقة مع مراعاة الترتيب الزمني، بدا من الأقدم إلى الأحدث.

1. **محمد فوزي علي عتوم**،رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الاردني ،رسالة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا،مايو،2009

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الصناعة الدوائية في الاردن، و الى بيان أثر رسالة المنظمة ومكوناتها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاع صناعة الادوية الاردني من خلال دراسة مدى تبني الجودة و البحث و التطوير والاهتمام بالموارد البشرية و تلبية حاجة العملاء المذكورة في رسالة شركات الادوية البشرية الاردنية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية .

وتوصل إلى:1_ من أهم المكونات التي تستخدمها شركات الادوية الاردنية في إعداد رسالتها هي الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجات العملاء.2_ أثر تضمين رسالة شركات الادوية الاردنية لعناصر الجودة والبحث والتطوير والاهتمام بالموارد البشرية وتلبية حاجات العملاء على تحقيق الميزة التنافسية.3_ يوجد أثر لرسالة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الادوية البشرية الاردنية.

2. **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،

هدفت 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.

وتوصلت إلى: 1_ العمل بالحوكمة يكون عن طريق تفعيل آلياتها مما يضمن لها اتخاذ القرارات المناسبة والملائمة التي من خلالها تستطيع أن تحقق أهدافها. 2_ 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.

3. **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 الاعمال جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة تبني المواصفات العالمية لانظمة 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)

وتوصل الى: 1_ يمكن للمؤسسة الاقتصادية بناء ميزة تنافسية انطلاقا من الموارد الملموسة والغير ملموسة 2_ يتم الحكم على جودة الميزة التنافسية من خلال تعدد مصادرها ودرجة التحسين والتطوير فيها 3_ 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 الاقل .

4. فهيم أبو العزم محمد، بعنوان "أثر حوكمة الشركات على ثقة المجتمع المالي في التقارير المالية: لجنة المراجعة 2006".

هدفت الدراسة للوصول إلى دليل عملي عن أثر حوكمة الشركات في مصر على ثقة المجتمع المالي في التقارير المالية بالتركيز على لجنة المراجعة.

وتوصلت إلى أن لجنة المراجعة من أهم الآليات الهامة لحوكمة الشركات، كما أن ثقة المجتمع في التقارير المالية تتوقف على فاعلية لجنة المراجعة، وان قواعد الحوكمة في مصر الخاصة بلجنة المراجعة تحتاج إلى المزيد من التشديد على الاستقلالية والأمانة والنزاهة والخبرة المالية لعضو لجنة المراجعة. وأوصت الدراسة بضرورة تعديل قواعد حوكمة الشركات في مصر ليضاف إلى مهام لجنة المراجعة التحقق من وجود دليل للسلوك والأخلاق وذلك لإضافة المزيد من الثقة على التقارير المالية. حيث اقتصرت الدراسة فقط على آلية واحدة من آليات حوكمة الشركات وهي لجنة المراجعة دون باقي آليات حوكمة الشركات التي تكون لها أثر في إضفاء الثقة على التقارير المالية المنشورة.

The influence of corporate environmental Ethics on Competitive Advantage :the mediation role of green innovation كانت بعنوان هذه الدراسة إلى بيان اثر أخلاقيات البيئة على الميزة التنافسية ، بالإضافة إلى التعرف على الدور الوسيط للإيداع الأخضر في عينة من المصانع القانونية، وقد تم توزيع 500 استبانة على المديرين التنفيذيين ممن يعملون على حماية البيئة، التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، و البحث والتطوير.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : أن أخلاقيات بيئة الشركة تؤثر بشكل ايجابي على الإيداع الأخضر للمنتج، بالإضافة إلى أن الإيداع الأخضر للمنتج يتوسط بعلاقة ايجابية بين أخلاقيات بيئة الشركات والميزة التنافسية، بالإضافة إلى أن أخلاقيات بيئة الشركة لا تؤثر بشكل مباشر على تحقيق الميزة التنافسية، ولكنها تؤثر بشكل غير مباشر من خلال الإيداع الأخضر لمنتج.

الفصل الأول :

الإطار النظري لحوكمة الشركات

والميزة التنافسية

تمهيد :

تزايد الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات الامر الذي دفع بالمؤسسة الاقتصادية الى تغيير طريقته التقليدية في ممارسة اعمالها وضرورة الالتزام بالقوانين والتعليمات المتعلقة بتسيير هذه المؤسسات من خلال تنظيم العلاقات وتحديد أدوار مجلس الإدارة بمختلف لجانها بدقة ومراعات اهتمامات المساهمين وأصحاب المصالح بصفة متوازنة وذلك في جو من الإفصاح والشفافية وتبني استراتيجية واضحة لإدارة المخاطر بما يقود المؤسسة الى الاستغلال العقلاني لمواردها المتاحة ويضمن لها بالتالي تحقيق مستويات جيدة لأدائها مما يدعم تنافسيتها ويضمن بقائها واستمرارها .

وبناء على تم تقسيم الفصل الى ثلاثة مباحث بحيث تضمن المبحث الأول أسس ومفاهيم الحوكمة أما المبحث الثاني فتضمن المفاهيم العامة حول الميزة التنافسية وأخيرا تطرقنا في المبحث الثالث الى دور الحوكمة و آلياتها في تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: الحوكمة أسس ومفاهيم:

لقد تعاضم الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات المتقدمة و النامية خلال السنوات الماضية على زيادة الثقة في الاقتصاديات الوطنية و تشجيع حركة رؤوس الأموال و محاولة جادة في ظل الازمات المالية لاستعادة ثقة مستخدمي المعلومات المالية في القوائم المالية المفصح عنها من قبل الشركات و ازدادت أهمية الاتجاه العالمي نحو حوكمة الشركات كنظام هيكلي و برنامج اجرائي لأحكام الرقابة على إدارات الشركات لمنعها من إساءة استعمال سلطاته و حثها على حماية حقوق المساهمين و أصحاب المصالح و تحسين أدائها و ممارستها المحاسبية و توفير الشفافية و إعادة الثقة و تعزيز مصداقية المعلومات المحاسبية الواردة بالتقارير القوائم المالية .

المطلب الأول: ماهية الحوكمة النشأة والمفهوم:

يعتبر مفهوم الحوكمة مفهوما مستجدا على الساحة العلمية مما جعل اغلب المفكرين والعلماء يختلفون حول مفهومها ولم يتفقوا على مفهوم موحد للحوكمة وهو ما سنحاول التطرق اليه في هذا المطلب:

1-1-1 نشأة حوكمة الشركات :

يعود أصل الكلمة الى اللغة اليونانية kubernari والذي يعني قيادة الباخرة

الحربية او الدبابة ثم استعمل باللغة اللاتينية Gubernare بنفس المعنى ثم ظهر سنة 1478 في اللغة الفرنسية بمصطلح Gouvernance وكان يقصد به فن او طريقة الحكم Art ou matiere de gouverner وكان يستعمل في ذلك الوقت كمرادف لمصطلح الحوكمة Gouvernement ولكن لم يصبح مستعملا عند الفرنسيين حيث اعتبر من اللغة القديمة ثم استعمل بعد ذلك في Gouvernance القرن السادس عشر في اللغة الإنجليزية بالمصطلح الحالي ولم يعد للاستعمال في اللغة الإنجليزية الا في بداية التسعينات من القرن الماضي وقد ساهم في هذا المصطلح العديد من الاقتصاديين والسياسيين وبعض المؤسسات الدولية مثل المصرف الدولي وصندوق النقد الدولي حيث استعمل هذا المصطلح بداية على المستوى الكلي أي على مستوى الدول وذلك بنفس المعنى القديم أي فن وطريقة الحكم مع إضافة نقطتين أساسيتين هما :

- التمييز بين مصطلح الحوكمة Gouvernance ومصطلح الحكومة Gouvernement حيث تعتبر الحكومة أحد عناصر الحوكمة
- تطوير نظام إدارة الاعمال العمومية يركز على مشاركة المجتمع المدني على كل المستويات وبالتالي يمكن القول ان مصطلح الحوكمة استعمل أولا على المستوى الدولي وهذا ما يعرف بالحوكمة الدولية واستعمل على المستوى الجزئي الشركات وهذا ما يعرف بحوكمة الشركات¹

نظرة تاريخية حول الحوكمة

ان الحوكمة فكرة واصطلاحا شاع استخدامها بشكل واسع مع بداية عقد التسعينات من قبل المنظمات الدولية وقد أصبحت فكرة الحوكمة في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي على قدر كبير من الأهمية للدول سواء المتقدمة منها او النامية على حد سواء بهدف تحقيق طموحات المواطنين بتوفير التنمية الشاملة واستمرارها

وتزداد هذه الأهمية نتيجة للتحديات العالمية والإقليمية من جانب والتحديات المحلية من الجانب الاخر وتتمثل الأولى في العولمة التجارة العالمية الحرة الأسواق التجارية المفتوحة سرعة انتشار المعلومات التهديدات الأمنية اما التحديات المحلية فتتمثل في (التنافسية، تشجيع الاستثمارات الخارجية والداخلية، الفقر، البطالة، الامن).

1-1-2 مفهوم الحوكمة :

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد لمفهوم حوكمة الشركات فقد عرفت حوكمة الشركات بعبارات بسيطة جدا بالنظام الذي من خلاله تدار شركات الاعمال ويتم السيطرة والرقابة على أدائها.

¹ مهداوي هند ، حوكمة الشركات ، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بلحاج

بوشعيب، عين تموشنت، محاضرة 1ص 03

التعريف الأول:

يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلحا حديث الاستعمال في اللغة العربية بدأ استخدامه في بداية سنة 2000 وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مفردة (Gouvernance) باللغة الإنجليزية.¹

التعريف الثاني:

قدمت منظمة التنمية و التعاون الاقتصادية OECD 1999 تعريف لحوكمة الشركات على انها الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه ومراقبة منظمات الاعمال ويحدد اطار حوكمة الشركات عملية توزيع الحقوق و المسؤوليات بين المشاركين في الشركة مثل مجلس الإدارة و المدراء وحملة الأسهم و أصحاب المصالح الأخرى و يضع القواعد و الإجراءات اللازمة لصناعة القرارات و يوفر الهيكل الذي يتم من خلاله وضع اهداف الشركة و يحدد الوسائل لتحقيق هذه الأهداف و يحفز عمليات الرقابة على الأداء.²

التعريف الثالث:

كما تعرفها لجنة Calbury على انها النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسة ومراقبتها.³

التعريف الرابع :

يعرفها Williamson على انها النظام الذي يقيس مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ضمن اطار أخلاقي محدد نابع من داخلها باعتبارها هيئة معنوية لها أنظمتها و هيكلها الإدارية دون الاعتماد على سلطة أي فرد او نفوذه الشخصي.⁴

التعريف الخامس:

¹ شوقي عاشور واخرون، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية حالة دول منطقة الخليج، مجلة الاقتصاد الإسلامي، مجلد رقم 3، عدد 28، جامعة الملك عبد العزيز 2015، ص

² مهداوي هند مرجع سبق ذكره ص 04

³ Cadbury, Report of the committee on the Financial Aspects of corporate governance, London, 01Decembre 1992, p14

⁴ Oliver Williamson, the Mécanismes of governance, oxford University, press Inc, New York, 1996, P12

تقوم الحوكمة من الناحية القانونية بالتأكد من الالتزام بتطبيق الاشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في الشركة وتعد حجر الزاوية في تنظيم العلاقات التعاقدية بين هؤلاء الأطراف بما يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم وتقوم بالتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن ان تنتج من الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة او القوانين والقرارات والنظم الأساسية المنظمة للشركة.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص النقاط الآتية :

- ✓ الحوكمة هي مجموعة علاقات تعاونية تربط بين اعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المصالح
- ✓ الحوكمة هي مجموعة اليات وإجراءات وقوانين وقواعد ونظم وقرارات ومعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة وحملة الأسهم
- ✓ الحوكمة تهدف الى تحقيق المصادقية والشفافية والعدالة وتعظيم الفائدة على المدى البعيد
- ✓ تحقيق العدالة الاقتصادية بين الشركات خصوصا والمجتمع عموما

1-1-3 خصائص الحوكمة:

من خلال المفاهيم المقدمة لحوكمة الشركات نستنتج ان هذا المفهوم يرتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأطراف ذات العلاقة بمنظمة الاعمال وبالتالي هناك مجموعة من الخصائص التي يجب ان تتوفر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم.

الانضباط: اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح ويعني السلوك الأخلاقي الملائم الذي يتماشى والمسؤولية المعطاة.

الشفافية: تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث .

الاستقلالية: لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط .

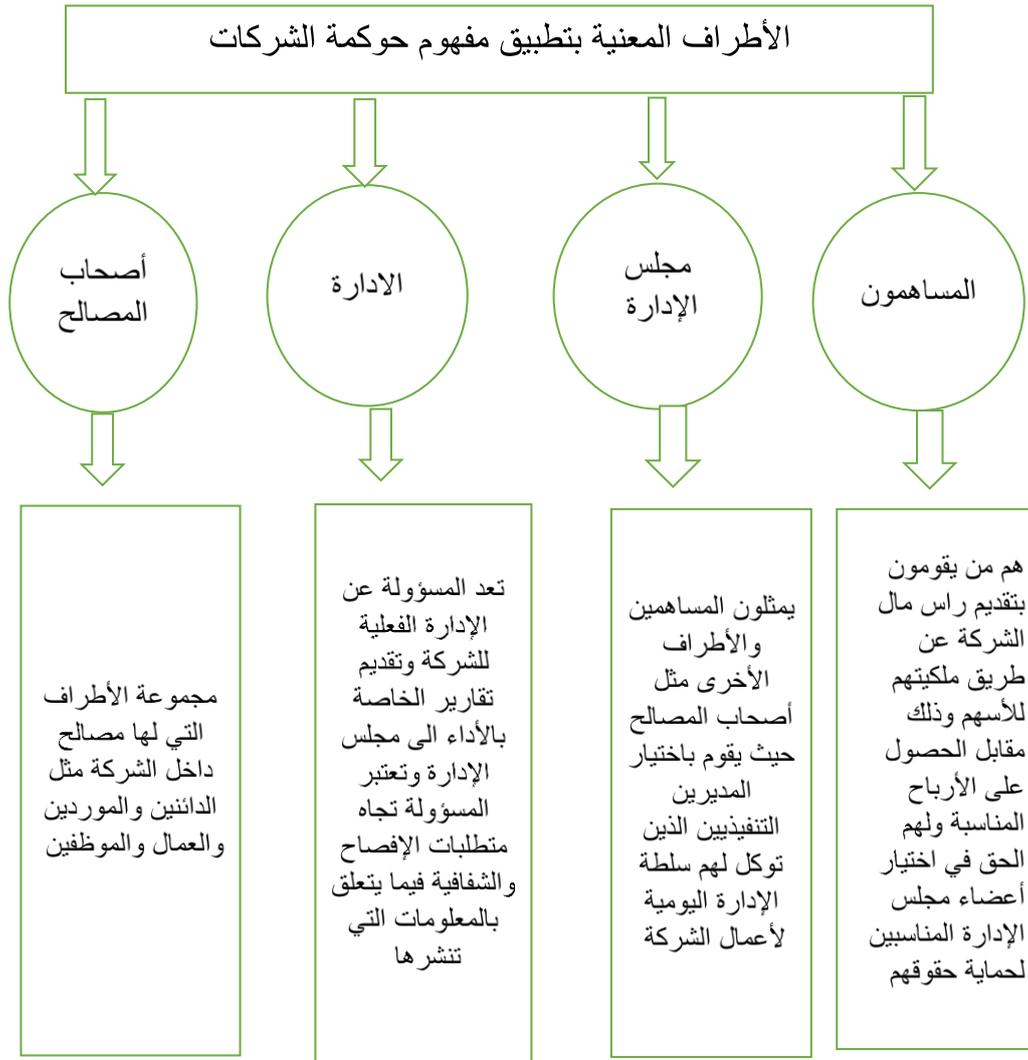
المساءلة: إمكانية تقديم وتقدير اعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .

المسؤولية: أي وجود مسؤولية امام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة .

العدالة: يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة .

¹بغو محمد الصغير ، اثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نפטال ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ام البواقي الجزائر 2018_2019 ص6

المسؤولية الاجتماعية: أي النظر الى المؤسسة كمواطن جيد¹.



المصدر: الهام سنوساوي أثر تطبيق اليات حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية دراسة حالة بعض الشركات الجزائرية ص19

المطلب الثاني: أهمية واهداف واليات الحوكمة:

الحوكمة هي مجموعة السياسات او القواعد التي تستخدمها الشركة لتحقيق اهداف اعمالها

1-2-1 أهمية الحوكمة :

ان تطبيق الحوكمة الجيدة في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية يمكن ان يعمل على تخفيض تكلفة رأس المال والمساعدة في جذب رؤوس الأموال ومكافحة الفساد الذي يدرك كل فرد لان مدى ما يمثله من إعاقة للنمو وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن

¹ بغو محمد الصغير مرجع سابق ذكره ص 10

لهم عائد على استثماراتهم فان التمويل لن يتدفق الى المؤسسة وبدون التدفقات المالية لن يمكن تحقيق الإمكانيات الكاملة للنمو وعليه فالحوكمة تساعد على زيادة فرص التمويل¹

حيث تظهر أهمية الحوكمة بوضوح في البلدان النامية وذات الموارد المحدودة التي تسعى لجذب المزيد من راس المال الطويل الاجل لسببين رئيسيين:

1. ان هذه الدول لا تستطيع تحمل الهدر في الموارد المحدودة أصلا والذي ينتج عن الفساد وسوء تطبيق الحوكمة
2. ان التنمية تعتمد بشكل كبير على القدرة على اجتذاب الاستثمار الأجنبي المباشر الذي تعد الحوكمة اهم عناصر خلق البيئة الجاذبة²

بحيث يمكن تحديد أهمية الحوكمة في النقاط التالية:

1. توفير الثقة لدى المساهمين على استثماراتهم في الشركات
2. تحقيق الانضباط المالي والإداري والسلوكي في الشركات
3. محاربة الفساد المالي والإداري للشركات
4. تعمل على تحقيق عدم التميز بين أصحاب المصالح في الشركة مع الحافظة على حقوق المساهمين القانونية في نقل ملكية الأسهم

1-2-2-1 الليات الحوكمة :

تمثل الليات الحوكمة الأساليب المستخدمة في معالجة المشاكل التي تنشأ بين الإدارة والملاك عموما حيث اشارت الدراسات السابقة للحوكمة الى وجود العديد من الليات التي يمكن ان تستخدم لتطبيق الحوكمة.

تعرف الليات الحوكمة بانها الطرق والأساليب التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وجملة الأسهم والأغلبية المسيطرة منهم³.

¹ بوزيدة نعيمة، مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، ص22

ادريس وائل السنوسي، أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة ماجستير في إدارة الاعمال قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان 2016 ص80² الاعمال، كلية

³ بهاء الدين سمير علام، أثر الليات الداخلة لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية، مركز المديرين المصري، القاهرة مصر 2009، ص21

الاليات الداخلية للحوكمة:**1- مجلس الإدارة :**

يعرف مجلس الإدارة بأنه مجموعة من الافراد الذين يتم انتخابهم من قبل مساهمي الشركة للإشراف على إدارة الشركة بشكل دوري وتمثيل مصالح المساهمين وفي هذا السياق يؤكد تقرير لجنة كادبيري ان مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية ومسؤولية في وضع استراتيجية الشركة ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب سلوكها ويقوم أدائها وبالتالي تعظيم قيمة الشركة¹.

ومن بين المهام التي يقوم بها نجد:

- دور الرصد فالمجلس يتولى مهمة اختيار تعويض واتخاذ قرار عزل او الإبقاء على الرئيس التنفيذي ومساعديه ومراقبة إدارة تضارب المصالح والاشراف على عملية اعداد التقارير المالية بما في ذلك التدقيق الخارجي والإفصاح.
- المحافظة على سمعة الشركة.
- المساعدة على صياغة استراتيجية الشركة.²

2- التدقيق الداخلي :

عرفه معهد المدققين الداخليين بأنه: نشاط تأكيدى استشاري مستقل وموضوعي مصمم لإضافة قيمة للمنشأة لتحسين عملياتها وهو يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بإيجاد منهج منظم وصارم لتقييم وتحسين كفاءة عمليات إدارة المخاطر الرقابة وحوكمة الشركات

ويشتمل التدقيق الداخلي على وظيفتين هما:

خدمات التأكيد: هي فحص موضوعي للأدلة بغرض توفير تقييم مستقل لفاعلية وكفاءة إدارة المخاطر والأنظمة الرقابية وعمليات الحوكمة بالإدارة.

¹الهام سنوساوي، اثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية دراسة حالة بعض الشركات الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 2016_ ص45

²مزياني نور الدين، دراسة نظرية تحليلية لدور التدقيق الداخلي في عملية حوكمة الشركات، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد، 04 جامعة المسيلة الجزائر، 2010 ص178

الخدمات الاستشارية: وهي عمليات المشورة التي تقدم لوحداث تنظيمية داخل المنشأة او خارجها وتحدد طبيعة نطاق هذه العمليات بالاتفاق مع العميل الذي تؤدي له والهدف منها إضافة قيمة للوحدة وتحسين عملياتها.¹

3- لجنة المراجعة :

لقد ظهر مفهوم هذه اللجنة بعد الانهيارات المالية لبعض الشركات الكبيرة ففي الولايات المتحدة الاميركية تم إصدار قانون ساربنس اكسلي في سنة 2002 ،الذي لزم جميع الشركات بتشكيل لجنة المراجعة لما لها من دور هام في منع حدوث تلك الانهيارات المالية في المستقبل ، وذلك من خلال دورها في عملية اعداد القوائم المالية و كذلك في زيادة استقلالية كل من المدقق الداخلي والخارجي ،اما في المملكة المتحدة فقد صدر عدد من التوصيات بتشكيل هذه اللجنة ، من ابرزها تقرير Report smith في سنة 2003، الذي تضمن العديد من التوصيات الخاصة بدور ومسؤوليات لجنة المراجعة و كيفية الافصاح عن هذه المسؤوليات في التقارير السنوية للشركات، وتجذر الاشارة الى انه هناك العديد من الدول الاخرى مثل كندا، فرنسا، المانيا، وماليزيا وسنغافورة قد ظهر فيها مفهوم هذه اللجنة سابقاً.²

الاليات الخارجية للحوكمة:

1 -التدقيق الخارجي :

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات وليس مقبوليتها فقط. ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه.

2-التشريع والقوانين :

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الاليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة . ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية بل على

¹ الهام سنوسي _مرجع سبق ذكره ص46

²عابي خليفة_دفاتح سردوك ، دور اليات حوكمة الشركات في تحقيق جودة خدمات المراجعة الخارجية ،مجلة رؤى الاقتصادية ،العدد 12جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي، الجزائر جوان،2017 ص472

كيفية تعاملهم مع بعضهم. فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Sarbanes-Oxly Act متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين وتقوية اشراف لجنة التدقيق على عملية اعداد التقارير المالية والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية.¹

1-2-3 اهداف الحوكمة :

ان الهدف الاستراتيجي للحوكمة هو توفير الثقة بين الإدارة العليا والمساهمين من خلال ادلة تثبت ان إدارة الشركات تجري وفقا للممارسات السليمة للأعمال وبشكل يؤدي الى تقليل إمكانية الفساد وسوء الإدارة الى اقل حد ممكن ومما سبق فان حوكمة الشركات تحقق كثير من الأهداف أهمها:

- ✓ مراعاة حقوق المساهمين ومصالحهم وحمايتهم.
- ✓ حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة.²
- ✓ تحسين الأداء المالي للشركة وتعظيم القيمة الاسمية لاسهمها وتدعيم تنافسية الشركة في الأسواق المالية العالمية خاصة في ظل استحداث أدوات واليات مالية جديدة والسعي لزيادة ثقة المستثمرين في الأسواق المالية.
- ✓ عدم الخلط بين مهام ومسؤوليات المديرين التنفيذيين وبين مهام ومسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة.³
- ✓ تنمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.
- ✓ العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.
- ✓ العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة امام المساهمين.

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

¹مجلة خلف الله بن يوسف ، زيتوني كمال دور اليات حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية في المؤسسة الاقتصادية ، المجلد 1 ، العدد 14 جديد الاقتصاد 2019 ص200

²<https://economistsarab.com>

³بكريتي نصيرة، دراسة اثر الحوكمة على فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم 2018 ص 55

يعتبر مفهوم الميزة التنافسية في وقتنا الحالي ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي فأكاديميا لم يعد ينظر للإدارة كهم أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على المنافسين.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية:

أصبحت الميزة التنافسية اليوم ضرورة أكثر منها رغبة لمسايرة تغيرات البيئة فأصبح ينظر إليها كهدف واستثمار واستراتيجية في وقت واحد كما انها تعتبر الية من بين عدة اليات فاعلة لتنفيذ خطة للسيطرة على السوق امام المنافسين بحيث سنتطرق في هذا المطلب الى مفهومها وخصائصها.

مفهوم التنافسية:

عرفها Andratysomlaura التنافسية الدولية على انها القدرة على انتاج السلع والخدمات التي تواجه اختبار المنافسة الدولية بشكل يتضح فيه سكان الدولة بمستوى معيشة متنام ومستدام بينما تمثل تنافسية المؤسسة في مدى مقدرتها على مواجهة المنافسة سواء في الأسواق الداخلية او الخارجية.¹

ويعرفها إيمانويل اكامبا WelOkamba Emman على انها القدرة على مواجهة المنافسة ضمن الشروط الملائمة لها وهذه القدرة يمكن ان تتجسد من خلال وضع استراتيجية فعالة لتوجيه النشاطات والأعمال بغرض احتلال او المحافظة على الموقع التنافسي.

ان مفهوم التنافسية يختلف باختلاف محل الحديث فيما إذا كانت عن مؤسسة قطاع او مؤسسة دولة.²

2-1-1 مفهوم الميزة التنافسية :

¹حجاج عبد الرؤوف، الميزة التنافسية الاقتصادية مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها ، مذكرة مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير المؤسسات ، تخصص اقتصاد و تسيير جامعة - 20 اوت 55سكيكدة ص 207_206

²مسعود طحطوح، اهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية ،دراسة حالة مؤسسة اقتصادية ،مذكرة ماجستير تخصص تسويق ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ،جامعة الحاج لخضر باتنة 2009_2008 ص03

أصبحت الميزة التنافسية في وقتنا الحالي ضرورة أكثر منها رغبة لمسايرة تغيرات البيئة بمستوياتها الداخلية والخارجية ويزداد المعنى أهمية لما ترتبط هذه الأخيرة بالفعالية التنظيمية وابعادها في ظل عوامل وظروف بيئية متنوعة

يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية الى Chamberlin سنة 1939 لكن يمكن ارجاعه الى Schendel سنة 1959 الذي ربط الميزة بالمقدرة و بعد ذلك جاء التطور التالي للميزة حينما وصف Hofe و Shendel الميزة التنافسية بانها الموضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها عن طريق نمط نشر الموارد و بعد ذلك جاء Day سنة 1984 ثم MPorter سنة 1985 فوضعا الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية حيث اعتبر الميزة التنافسية هدف الاستراتيجية المتغير التابع و ليس شيئاً يستخدم ضمن الاستراتيجية و تبريرهم لذلك هو ان الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية¹

يعرف د. علي السلمي الميزة التنافسية بانها مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق امرين أساسيين:

- انتاج قيم ومنافع للعملاء اعلى مما يحققه المنافسون
- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها²

جدول رقم (1-1) بعض التعريفات عن الميزة التنافسية

الكاتب والسنة	التعريف
01-Noe, 94 :62	-هدف من اهداف الاستراتيجيات العامة لخلق قيمة متفوقة للمنظمة.
02-Reed, Difillp, 1997 :90	-المركز التنافسي الذي تحصل عليه المنظمة من خلال استخدامها الفعال لمصدرها ومهاراتها.
03-Kotler ,1997 : 53	-القدرة على الأداء الجيد بأسلوب واحد او

¹ زوطاط نوال ، تسويق خدمات النقل الجوي و اليات تحقيق ميزة تنافسية مذكرة ماستر ، تخصص تسويق ،قسم العلوم التجارية ، جامعة ابن خلدون تيارت 2013_2012 ص45

² عجيله محمد بن نوي مصطفى ، دور الابداع التكنولوجي في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي ، موضوع الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة ، ماي 2010

عدة أساليب والتي تتوفر لدى المنافسين.	
-القدرة على تحقيق متطلبات الزبون او القيمة التي يتمنى الزبون الحصول عليها من المنتج.	04-العلي 2000 : 20
-الطريقة التي تتمكن بواسطتها المنظمة من منافسة الاخرين و تحقيق التفوق.	05 -Macmillan, 2001 :89
-نظام تتوافر فيه الميزة التي تفوق ما يتوافر لدى المنافسين.	06-Hizer, 2001 :34
-أشار الى القوة على انها تعبير عن الميزة التنافسية.	07 :الكبيسي : 2001 : 50

1

المصدر: علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد ، اساسيات المقارنة المرجعية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع-عمان-الطبعة الأولى ، 2009 ص 11

¹ علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد ، اساسيات المقارنة المرجعية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى ، 2009 ص 11

المطلب الثاني: ابعاد وأهمية ومصادر الميزة التنافسية:

تشير الميزة التنافسية الى ذلك المفهوم الاستراتيجي الديناميكي الذي يعكس الوضع التنافسي بحيث تتجلى في تقديم منتجات متفردة لزبائنها بحيث تتجسد أهميتها في كونها تزيد من القدرة وامتلاك المهارة ورفع الكفاءة سواء المادية او البشرية من خلال استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة وفيما يلي سنحاول التعرف على استراتيجيات الميزة التنافسية مع ابراز أهميتها والأهداف التي تحققها الشركة من خلالها .

2-2-1 أبعاد الميزة التنافسية :

1- بُعد الكلفة: إن الشركات التي تسعى إلى الحصول على حصة سوقية أكبر كأساس لتحقيق نجاحها وتفوقها هي التي تقدم منتجاتها بكلفة أدنى من المنافسين لها .إن الكلفة الأقل هي الهدف العملياتي الرئيسي للشركات التي تتنافس من خلال الكلفة وحتى الشركات التي تتنافس من خلال المزايا التنافسية الأخرى غير الكلفة فإنها تسعى لتحقيق كلف منخفضة للمنتجات التي تقوم بإنتاجها .إن الشركة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المتاحة لها فضلاً عن التحسين المستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات وتقانة العمليات، إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد إستراتيجية الشركة لتكون قائدة في مجال الكلفة .إن إدارة العمليات تسعى إلى تخفيض كلف الإنتاج مقارنة بالمنافسين، والوصول إلى أسعار تنافسية تعزز من الميزة التنافسية للمنتجات في السوق¹ .

2- بُعد الجودة: إن الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن . إن الزبائن يرغبون بالمنتجات بالجودة التي تلبى الخصائص المطلوبة من قبلهم، وهي الخصائص التي يتوقعونها أو يشاهدونها في الإعلان، فالشركات التي لا تقدم منتجات بجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن وتوقعاتهم لا تتمكن من البقاء والنجاح في سلوك المنافسة .

¹بن عيشي بشير بن عيشي، اثر المسؤولية الاجتماعية علي الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة مقال جامعة محمد خيضر، بسكرة ص 5

3- بعد المرونة: تعد المرونة بأنها الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلاءم حاجات الزبائن. إن المرونة تعني قدرة الشركة على تغيير العمليات إلى طرائق أخرى وهذا ربما يعني تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أداء العمليات، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات لتوفير أربع متطلبات هي: مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة أو معدلة. مرونة المزيج: وتعني قدرة العمليات لإنتاج مزيج من المنتجات. مرونة الحجم: وتعني قدرة العمليات على التغيير في مستوى الناتج أو في مستوى نشاط الإنتاج لتقديم أحجام مختلفة من المنتجات. مرونة التسليم: وتشير إلى قدرة العمليات لتغيير أوقات تسليم المنتجات.

4- بعد التسليم: إن بُعد التسليم هو بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين الشركات في

الأسواق من خلال التركيز على خفض المهل الزمنية والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت ممكن. أن هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، التسليم بالوقت المحدد، سرعة التطوير¹

5- بعد الإبداع: Innovation: يضيف بعض الكتاب والباحثين الإبداع بوصفه بعداً من أبعاد الميزة التنافسية، لقد تنوعت آراء الكتاب والباحثين في الإبداع (Innovation) فهناك العديد من التعريفات الخاصة بالإبداع، فقد عرفه (Mead) بأنه: العملية أو النشاط الذي يقوم به الفرد وينتج عنه ناتج أو شيء جديد. أما الإبداع عند (Scott) فيعني به: (نتاج الأفكار المفيدة والقدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق). ويمكن تلخيص أهم ما تستطيع المنظمات تحقيقه من خلال الإبداع، والمنافع التي يحققها الإبداع للمنظمة بما يأتي:

1- مواجهة المنافسة المتزايدة في الحصول على عوامل الإنتاج وكذلك مواجهة المنافسة من أجل زيادة المبيعات.

2- سلامة بيئة العمل وتقليل الحوادث.

3- إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة المشكلات

¹أكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الإبداع التقني و ابعاد الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى_ العراق_ كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية، جامعة الموصل، 2008ص13

4- تطوير أساليب وطرق إنتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات أفضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الأنشطة التي تقوم بتأديتها.

5- كسب التفوق التنافسي للمنظمة من خلال:

أ_ تقليل كلف التصنيع ورأس المال من خلال الإبداع في العمليات

ب_ سرعة التكيف ومواكبة التطور وإمكانية التغيير في العمليات الإنتاجية وتقديم منتجات جديدة

6_ تحسين إنتاجية المنظمة عن طريق تحقيق الكفاية والفاعلية في الأداء وإنجاز الأهداف واستخدام الموارد والطاقة استخداما اقتصاديا.

7 - تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون للإدارة فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت rewards المادية والمعنوية التي يحصلون عليها من المنظمات التي تستفيد من تلك الأفكار¹

يعرف Thompson et strichland الاستراتيجية التنافسية بانها كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المنظمة بهدف جذب الزبائن تحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية²

وبالتالي يرى بورتر انه يوجد ثلاث استراتيجيات رئيسية للميزة التنافسية وهي:

- استراتيجية التكلفة الأقل
- استراتيجية التركيز
- استراتيجية التمييز

¹ اكرم احمد الطويل مرجع سابق ذكره ص14

² بن حريقة ايمان ،جلولي سميرة دور التسويق الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ،مذكرة ماستر تخصص تسويق ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،قسم العلوم التجارية ، جامعة ابن خلدون -تيارت-

2-2-2 أهمية الميزة التنافسية:

- ان أهمية الميزة التنافسية تظهر من خلال:
- انها تعطي تفوقا نوعيا وكميا وفضلية على المنافسين وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج عالية.
 - تجعل منظمة الاعمال متفوقة في الأداء او في قيمة ما تقدمه للعملاء او الاثنين معا¹.
 - سلاحا لمواجهة تحديات السوق والمنظمات المنافسة من خلال قيام المنظمة بتنمية معرفتها التنافسية وقدرتها على تلبية احتياجات الزبائن في المستقبل.
 - معيار تحديد المنظمات الناجحة عن غيرها لكونها تتميز بإيجاد نماذج جديدة متفردة يصعب تقليدها ومحاكاتها باستمرار لان النماذج القديمة لها قد أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع وان المنافسين على علم بها.
 - تحديد مدى توافر عناصر النجاح الأساسية مقارنة بالمنافسين وتتمثل في ان المنظمة تبني استراتيجياتها اعتمادا على ميزة تنافسية مستدامة لا تتوافر لدى المنافسين وان تكون طويلة الأمد كما انها تتجنب استراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوفرة لدى المنظمة.
 - هدفا أساسيا وضروريا تسعى اليه جميع المنظمات التي تبغي التفوق والتميز وان قدرة المنظمة على استغلال الموارد والإمكانيات في تحقيق موقع أفضل بين المنافسين والسعي لإرضاء الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم بطريقة يصعب على المنظمات الأخرى تقليدها.²

2-2-3 مصادر الميزة التنافسية:

هناك مصادر عدة يمكن للمؤسسة ان تحقق من خلالها ميزة تنافسية يمكن ذكر أهمها:

- ❖ **الابتكار:** يعد الابتكار مصدرا رئيسيا لتحقيق ميزة تنافسية عالية في البيئة الديناميكية و نقطة محورية في استراتيجية الشركات ف مع التطور الهائل في مجال التكنولوجيا و الاتصالات بات الابتكار يشكل ركيزة أساسية و بعدا مهما في الأداء الاستراتيجي و لذلك فمن الأهمية بمكان ان تسعى الشركات الى التكيف مع البيئة الخارجية و الاستجابة للمتغيرات التنظيمية

¹ <https://www.starshams.com>

² حشاني منال منى ، اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر فرع بسكرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2020، ص24

التي تفرضها عليها المنافسة القوية في السوق بهدف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة و تعظيم الأرباح و جذب أكبر عدد من الزبائن إليها، ويعرف الابتكار بكونه الاستراتيجيات التي تستخدمها الشركات و التي تقوم على مبداء استحداث أفكار جديدة و توليد ممارسات مبدعة لا مثل لها و مواكبة متطلبات العصر من تكنولوجيا و خطط و أساليب إدارية حديثة و تنفيذها و تطبيقها من أجل تحقيق ميزة تنافسية تضاهي غيرها من المنافسين¹

❖ الكفاءة: تتجسد في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و تقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة أداة لتحويل المدخلات الى مخرجات. فكلما ارتفع معدل كفاءة المؤسسة قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة.

❖ الجودة: يجب على المؤسسات التي ترغب البقاء في المنافسة ان تنتج منتجات ذات جودة عالية فالجودة أصبحت أحد الابعاد الأساسية التي تبنى عليها الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة من أجل مواجهة التحديات المختلفة.

❖ الوقت: والذي أدى الى بروز ما يعرف بالمنافسة المرتكزة على عنصر الزمن وذلك بتقليص هذا الأخير ما أمكن لفائدة العملاء ويمكن التعبير على الوقت كبعد تنافسي من خلال:

- تخفيض زمن التسليم للعميل

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة للأسواق

- تخفيض زمن تحويل العمليات²

❖ المعرفة: يقصد به التحكم في المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة وقد يتم الحصول عليها من مراكز البحث او من خلال تجربتها في حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية او باللجوء الى احداث وظائف خاصة بالتطوير والبحث في المؤسسة لان المعرفة تساهم بطريقة جد مهمة في اثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.³

¹ احمد إبراهيم سعيد حسن، أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الادوية الأردنية حسب حجم الشركات، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط 2017 ص 28

² صورية شنبوي، السعيد بلخضر، تحقيق الاستراتيجية التنموية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة، مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية، العدد 2، جامعة المسيلة 2017، ص 115

³ د عمار درويش، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المجلة الجزائرية للموارد البشرية المجلد 6

٩١ المبحث الثالث: علاقة الحوكمة بالميزة التنافسية:

تحقق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال إتباع آليات واستراتيجيات تمكنها من ذلك، وبالخصوص معرفة المصدر الحقيقي لها وكيفية المحافظة عليها.

المطلب الأول: علاقة آليات الحوكمة بالميزة التنافسية :

تأثير آليات الداخلية على الميزة التنافسية

1 مجلس الإدارة : يمكن لمجلس الإدارة ان يحدث تأثير كبيراً على الميزة التنافسية للشركة فإذا كان المجلس ينفذ استراتيجية فعالة و يتخذ القرارات الصائبة فإن هذا سيؤدي إلى تحسين الميزة التنافسية للشركة و زيادة فرص النجاح في السوق .

2 التدقيق الداخلي : الأداء وتطوير العمليات التشغيلية وتعزيز الامتثال للمعايير والتشريعات. وبصفة عامة، فإن التدقيق الداخلي يؤدي إلى زيادة الكفاءة وفعالية العمليات والمساعدة في تحقيق هدف الشركة الرئيسي، ويؤدي ذلك إلى تحسين الميزة التنافسية. بصفة عامة، التدقيق الداخلي يؤثر بطريقة إيجابية على الميزة التنافسية للشركة، من خلال تحسين الأداء .

3 لجان المراجعة : تقوم لجان المراجعة بتحسين الإدارة والرقابة والتزام الشركة بالمعايير الدولية، وهذا يؤدي بدوره إلى تحسين الميزة التنافسية للشركة وتعزيز.

تأثير آليات الخارجية على الميزة التنافسية :

1 التدقيق الخارجي : التدقيق الخارجي يعتبر أداة هامة لتعزيز الميزة التنافسية للشركة عن طريق زيادة مصداقيتها، تحسين كفاءتها، وتحويل التحديات إلى فرص للنجاح .

2 القوانين و التشريعات : التنافسية للشركات حيث إنها قد توفر فرصاً أو تشوه المنافسة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت الحكومة تفرض ضرائب عالية أو تشريعات صارمة على صناعة معينة، فقد يصعب على الشركات في هذه الصناعة البقاء في المدى الطويل. بشكل عام، فإن تأثير القوانين والتشريعات على الميزة التنافسية يعتمد على طبيعة هذه القوانين والتشريعات وعلى كيفية تنفيذها وتطبيقها على الشركات والصناعات المعنية.

ومن بين العناصر التي تعتبر دائمة ومتجددة للميزة التنافسية في المنظمة هي الإدارة الكفاءة وذلك من خلال تطبيقها لمعايير الحوكمة اي تفعيل مجموعة من الياتها التي تلعب دورا اساسيا في ضبط عمل المؤسسات، وهو ما يسمى بكفاءة التميز. ويكون ذلك من خلال تحديد الاستراتيجيات والطرق والاساليب وكذلك اتخاذ القرارات المختلفة والرقابة ومتابعة التطورات الحاصلة على المستويين الداخلي و الخارجي فيمثل في السوق ، المنافسين توجيهات العملاء و غيرها، بحيث تعتبر اليات الحوكمة من وجهة النظر العلمية في انها الادوات الرقابية الداخلية والخارجية ودورها يكمن في التنسيق بين المعطيات المتواجدة على المستويين و العمل على تحقيق التوافق بينهما (المستوى الداخلي و الخارجي)،أي كيفية تسيير الموارد و الكفاءات ، وبناءا على متطلبات و احتياجات السوق و كذلك معالجة نقائص المؤسسة و تعزيز نقاط قوتها وتطويرها جعلها منسجمة، كذلك تجنبها الأخطار و انتهازها الفرص التي تواجهها، بحيث تدفع عملية التسيير الإداري نحو مستويات أداء أفضل ومن اجل إحداث ميزة تنافسية نأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات المطلوبة في ظل التطور المستمر¹.

المطلب الثاني: دور الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية:

يجتمع الكثير من المهتمين والباحثين على الدور المهم الذي تؤديه حوكمة الشركات، وما تمثله من التقدم الحاصل في التنمية والتقويم، ورفع مستوى الأداء، و تقليل درجة المخاطرة التي تتعلق بالفساد المالي و الإداري و على المستوى الداخلي و الخارجي، وتسهم حوكمة الشركات من خلال التزام الشركات المساهمة بتطبيق قواعدها الأخلاقية و المهنية في الحد من ممارسة طرائق وأساليب إدارة الأرباح، والتي تهدف إلى تحقيق منافع ذاتية لإدارات هذه الشركات، يعد الأداء المؤشر المتحكم في إبراز الميزة التنافسية، وتوسعى أبحاث بورتر (porter)غالى التركيز على تحليل فشل بعض الشركات في تقديم الخدمات بالطريقة المناسبة، كما تفسر هذه الأبحاث نجاح بعض الأخر من الشركات في تحقيق الميزة التنافسية بمنتجاتها، فالميزة التنافسية تعتمد بشكل كبير على التحليل الاستراتيجي للعوامل الاستراتيجية وأن التطبيق السليم والفعال لمبادئ حوكمة الشركات يعد المدخل الفاعل لتحقيق الميزة التنافسية. وتؤكد الدراسات أن للحوكمة دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تركز على جانب حيوي مهم مثل جذب الاستثمارات، من

¹رقية منصوري ، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر

خلال التأكيد على شفافية المعاملات للشركة والتدقيق لضمان الإجراءات السليمة محاسبيا وماليا، إذ أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد و تقوم بتحجيمه والتخلص منه، لما له من تأثير في استنزاف موارد الشركة وبالتالي تآكل قدرتها التنافسية، وقد توصل (Al Qatawneh) إلى وجود تأثير لحوكمة الشركات في الميزة التنافسية من خلال اختبار تأثير أبعاد حوكمة الشركات (العدالة، الاستقلالية، والشفافية) في الميزة التنافسية المتمثلة في (الجودة، الإبداع، والكلفة) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الحوكمة حققت إسهاما بالتأثير بالميزة التنافسية. وفي دراسة أجريت في السوق الجزائرية بينت النتائج انه لا توجد علاقة ارتباط ذات معنوية إحصائية بين أبعاد مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، التدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر وتنافسية المؤسسات محل الدراسة بناء على مراجعة الاستبيان، قد تكون العلاقة بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية ايجابية، وسليمة أو محايدة، إن المشكلات التي أصبحت مصدر للنتيجة المتضاربة لتحديد نوع العلاقة تشغل عدم تطابق القياس، خطأ في اخذ العينات، وخطأ في القياس.¹

¹د منى حامد، د مروى عدنان محمد، دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف العراقية، مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات، المجلد 07 العدد 04، ديسمبر 2019، ص 72

خلاصة الفصل الأول

من خلال ما سبق يمكننا ان نستخلص فكرة ان حوكمة الشركات أصبحت جزءا من المؤسسات بحيث قضت على العشوائية في أسلوب التسيير وحسنت من اداءه وبالتالي فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر وهو ما يعتبر المؤشر لتحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى والعمل على خلق القيمة وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

كما حاولنا في هذا الفصل ابراز مدى مساهمة الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية داخل الشركة لذلك على المؤسسة ان تكون في يقظة تامة وعلى تطلع دائم بالآليات الداخلية ومدى توافقها وتماشيها مع المتطلبات الخارجية السابقة الذكر في جعلها ذلك أكثر ارتياحا ومحافظتها على مكانتها في السوق من خلال اكتسابها لميزة تنافسية جديدة.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مقاطعة نطال تيارت

تمهيد:

بعدها تطرقنا إلى الجانب النظري الذي احتوى على مفاهيم عامة حول الحوكمة والميزة التنافسية ودور الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية سنحاول في هذا الفصل إسقاط هذا العنصر المهم على المؤسسة " نفضال وحدة تيارت". و التي تمثل أحد أهم القطاعات في الجزائر، من أجل معرفة مدى تطبيق هذه المؤسسة لهذه المفاهيم ،و مدى التوافق بين ما تم تقديمه في الفصل النظري و الممارسة على أرض الواقع و لتحقيق ذلك سوف نتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث في المبحث الأول تطرقنا الى تقديم شركة نفضال فرع تيارت اما المبحث الثاني قمنا بدراسة منهجية لخصائص العينة و في المبحث الأخير قمنا بتحليل و تفسير النتائج لإثبات الفرضيات باستخدام برنامج SPSS.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة نفضال وحدة تيارت.

إن بيع المواد البترولية في الجزائر كان تحت إشراف المؤسسات الأجنبية و التي كانت بدورها تحتكر السوق الداخلية و الخارجية للمواد البترولية المصدرة، لكن بعد استرجاع السيادة الوطنية بدأت الجزائر تعمل على وضع قاعدة اقتصادية قوية خاصة و أنها تمتلك احتياطي هام من المحروقات، و ذلك بشأن مؤسسة التي أسندت إليها المهام التالية: "البحث، الاستكشاف، التنقيب -سوناطراك- بموجب القرار رقم 63، الإنتاج، الاستغلال، النقل، التكرير و التوزيع الداخلي و الخارجي للمشتقات البترولية، و سوف نقوم في هذا المبحث بالتعريف بمؤسسة نفضال و تطورها و هيكلها التنظيمي، و مهامها الرئيسية الموكلة لها، و إلى مختلف الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة نفضال:

لطالما كان قطاع المحروقات قطاعا مهما وحساسا، ومن أجل ضمان السير الحسن وبأفضل الشروط، كلفت مهمة تسيير قطاع المحروقات في الجزائر إلى مؤسسة سوناطراك، حيث قررت السلطات الجزائرية 1963، ووضعت المؤسسة 12/491 الصادر في -31 إنشاء مؤسسة سوناطراك بموجب المرسوم رقم 63 آنذاك تحت وصاية وزارة الصناعة الطاقة.

ومن أجل تخفيض الضغط المتزايد على سوناطراك، تم توزيع المهام على مؤسسات أخرى من أجل ضمان السير الجيد للعمل، فتم إنشاء مؤسسة نفتاك (NAFTEC) مهمتها تكرير سوناطراك، وكذلك، (NAFTAL) التي أوكلت لها مهمة توزيع وتسويق المنتجات البترولية المواد البترولية، ومؤسسة نفضال 1980، وقد تم إنشاء مؤسسة نفضال بموجب المرسوم رقم 80/101 المؤرخ في 1982/01/01 وانطلقت في أداء مهمتها في 1982/01/01 وفي 1987/08/27 أخذت نفضال شكل شركة ذات أسهم¹ (SPA) .

¹ معلومات مقدمة من شركة نفضال فرع تيارت

يرجع مصطلح نפטال إلى:

NAFT أي النفط وهو المصطلح العلمي للبتروول.¹

AL: الحرفين الأولين من كلمة الجزائر (ALGERIE) أي أن كلمة "نפטال" تعني نفط الجزائر. ولقد بدأت عملية البحث والتنقيب والتسويق وذلك من خلال توسيع مجال البحث العلمي في مؤسسة سوناطراك ابتداء من سنة 1967، لاسيما في مجال البيتروكيميا.

ولقد تم إنشاء المؤسسة للتكرير الوطنية والتوزيع للمنتجات البترولية ERDP والتي وضعت تحت وصاية المناجم آنذاك، وفي 1987/08/25 انحلت ERDP بموجب المرسوم 87-189 الذي تم من خلاله الفصل بين نشاطين التوزيع والتكرير، وذلك بإنشاء مؤسسة NEFTEC الخاصة بنشاط التصفية والتكرير ومؤسسة نפטال الخاصة بعملية التوزيع يبلغ رأس مال مؤسسة نפטال 40.000.000.000.00 دج وهي من المؤسسات التي تلعب دورا هاما في الاقتصاد الوطني

1_ المهام الرئيسية لمؤسسة نפטال:

تتمثل المهام الرئيسية لمؤسسة نפטال كما يلي:

- ❖ تنظيم وتطوير عمليتا التسويق وتوزيع المواد البترولية .
- ❖ تخزين ونقل جميع المواد البترولية المسوقة على مستوى التراب الوطني.
- ❖ تطوير الهياكل القاعدية للتخزين والتوزيع من أجل ضمان تغطية حاجيات السوق
- ❖ الحرص على تطبيق واحترام التدابير الخاصة بالأمن الصناعي وحماية البيئة.
- ❖ القيام بجميع دراسات السوق التي تخص استهلاك المواد البترولية.
- ❖ تطوير صورة وجود العلامة ونوعيتها.
- ❖ صيانة وتأمين مختلف المعدات والأدوات والمنشآت.
- ❖ تطوير المستوى التأهيلي للعمال وذلك بإجراء تربيصات متوالية.
- ❖ وضع الميزانية التقديرية.¹

¹ معلومات مقدمة من شركة نפטال فرع تيارت

❖ تسويق الوقود والزيوت

2- الأهداف الرئيسية لمؤسسة نפטال وحدة -تيارت-

تتمثل الأهداف الرئيسية في مجموعة من الأهداف يتم ذكرها فيما يلي:

2-1 الأهداف الاقتصادية :

تتمثل أهم الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

2-1-1 تحقيق الربح: يعتبر الربح من أهم المعايير الدالة على صحة المؤسسة اقتصاديا، نظرا إلى حاجة المؤسسة إلى الأموال من أجل تحقيق الاستمرارية في النشاط و النمو، حيث أن تحقيق الربح يسمح بتوسيع نشاطات المؤسسة، تجديد التكنولوجيات المستعملة و تسديد الديون، و طبقا تختلف درجة الاهتمام بالأرباح بين المؤسسة العمومية و المؤسسة الخاصة.

2-1-2 تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق المؤسسة للنتائج المسطرة يمر حتما عبر بيع الإنتاج المادي (السلع) و تغطية تكاليفها، فهي بذلك تحقق طلبات المجتمع و عليه يمكن القول بأن المؤسسة الاقتصادية تحقق هدفين في نفس الوقت:

- تحقيق طلبات المجتمع (المستهلكين).

- تحقيق الأرباح.

1-1 عقلانية الإنتاج: يتم ذلك باستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج و رفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد و الدقيق للإنتاج و التوزيع.

بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط و البرامج بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط و البرامج و بذلك فإن المؤسسة تسعى إلى تفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية و المالية لأصحابها من جهة و للمجتمع من جهة أخرى، إذ في حالة وقوع المؤسسة في الإفلاس الناتج عن سوء استعمال عوامل الإنتاج، أو عن سوء تخطيطها فهي تكلف المجتمع عدم تلبية رغباته، وحتى عند إعادة تمويلها من أن تحقق أرباحا بواسطة الاستعمال الجيد و الرشيد لممتلكاتها، و بإشراف على عمالها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع المختلفة.

2-2 الأهداف الاجتماعية :

¹ معلومات مقدمة من شركة نפטال فرع تيارت

من بين الأهداف العامة للمؤسسة الاقتصادية الأهداف الاجتماعية تتمثل فيما يلي:

2-1 مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم بها، و يعتبر هذا المقابل حقا مضمونا قانونيا و شرعا و عرفا، إذ يعتبر العمال من العنصر الحيوي و الحي في المؤسسة إلا أن مستوى و حجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض و الارتفاع حسب طبيعة المؤسسات و طبيعة النظام الاقتصادي و مستوى المعيشة في المجتمع و حركة سوق العمل و غيرها من العوامل المعقدة، و غالبا ما تتحد القوانين من طرف الدولة تضمن للعمال مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته، و الحفاظ على بقائه و هذا ما يسمى بالأجر الأدنى المضمون.

2-2 تحسين معيشة العمال: إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، يجعل العمال أكثر حاجة لتلبية رغبات تتزايد باستمرار، بظهور منتجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم و لتغيير أذواقهم و تحسينها، هذا ما يدعو إلى تحسين و عقلنة الاستهلاك الذي يكون بتتبع و تحسين الإنتاج، و توفير الإمكانيات المالية و المادية أكثر فأكثر للعامل من جهة و للمؤسسة من جهة أخرى، لعمالها أو المحتاجين منهم (و يظهر هذا أكثر في المؤسسات العمومية)، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك و المطاعم....إلخ، وفي الحقيقة فإن هذه العناصر الاجتماعية لم يتحصل عليها العمال بشكل عفوي، بل كانت نتيجة انضال الطبقة العامة، و بعض الأحزاب العالمية منذ أكثر من قرن حيث ظهرت التأمينات أولا في ألمانيا بطلب من بسمارك مستشار ألمانيا، ثم انتقلت هذه الانجازات إلى بريطانيا في بداية القرن 20 بفضل حزب العمال البريطاني عند توليه مقاليد الحكم في ذلك الوقت.

2-3 الأهداف الثقافية و الرياضية¹:

تتعلق هذه الأهداف بالجانب التكويني والترفيهي ومن بينها:

2-1 توفير الوسائل الترفيهية والثقافية: التي تعمل على إفادة العمال وأبناء العمال (المسرح، المكتبات، الرحلات....) لأن ذلك له الأثر البالغ على المستوى العامل الفكري والرضا

¹ معلومات مقدمة من شركة نפטال فرع تيارت

والشعور باهتمام المؤسسة به والعمل على تحسين مستواه وكفاءته من أجل مساهمة تطورات العصر.¹

3-1 تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى: حيث أنه مع تطور وسائل الإنتاج السريع أصبح العديد من العمال لا يتحكمون في هذه التكنولوجيات بصفة جيدة، وبالتالي فلا بد من تدريبهم (سواء الجدد أو القدامى) تدريباً كفيلاً يمكنهم من التحكم الجيد في استعمال الوسائل الجديدة، وهو ما يسمح بالرفع من مردودية المؤسسة.

4-1 تخصيص أوقات الرياضة: حيث تعمل العديد من المؤسسات الحديثة على إتباع طريقة العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الخمول ويعطيه الحيوية في العمل.

تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة أو بواسطة التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية، سواء لمنتجات قديمة أو لمنتجات جديدة غير موجودة من السابق وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية قد تكون غير صالحة أحياناً، إلا أنه غالباً ما تكون في صالح المؤسسات، وتقوم وسائل الإشهار العامة بالمجتمع في حالات التوجه نحو التشفير بغرض التخفيف من أزمة اقتصادية مثلاً: دعوة المواطنين إلى استهلاك أنواع معينة من المنتجات قد تكون أكثر فائدة للمجتمع أو استبدال منتج بأخر في حالة عدم توفر الأول أو عند كونه لا ينتج داخلياً.....إلخ.

1) الأهداف التكنولوجية: بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة الاقتصادية دوراً هاماً في الميدان التكنولوجي

4-1 البحث والتنمية: مع تطور المؤسسات عملت هذه الأخيرة على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علمياً، وترصد لهذه العملية مبالغ قد تزداد أهميتها لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح وهذا حسب حجم المؤسسة الذي يتناسب طردياً معها، ويمثل هذا النوع من البحث نسب عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة.

¹ معلومات مقدمة من شركة نפתال فرع تيارت

4-2 كما أن المؤسسة الاقتصادية تؤدي دور المساند للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث والتطوير التكنولوجي، نظرا لما تمثله من وزن في مجموعها وخاصة الضخمة منها، من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل، التي يتم من خلالها التنسيق بين العديد من الجهات ابتداء من هيئات ومؤسسات البحث العلمي، الجامعات والمؤسسات الاقتصادية، بينما صنف الكاتب "جريني G.E.Greenley" أهداف المؤسسة إلى أربعة مجموعات رئيسية.

أولاً: الأهداف التوجيهية: تتمثل فيما يلي:

• قيادة السوق وتقاس ب:

- عدد الأسواق.

- تعدد الجماعات.

- عدد البلدان.

• خدمة المنتفعين وتقاس ب:

- فائدة المنتج.

- جودة المنتج.

- موثوقية المنتج.

ثانياً: الأهداف الوظيفية: وهي كما يلي:

• النمو (التوسع) ويقاس ب:

- عائدات المبيعات.

- حجم الإنتاج.

- هامش الربح.

• الربحية وتقاس ب:

- العائد على رأس المال.¹

¹ معلومات مقدمة من شركة نفضال فرع تيارت

- العائد على الموجودات.
 - هامش الربح على عائد البيع.¹
 - العائد على أموال المساهمين.
- ثالثاً: الأهداف الداخلية: وهي تتمثل فيما يلي:

- الكفاءة وتقاس ب:
 - المبيعات على مجموع الموجودات.
 - دوران المخزون.
 - فترة الائتمان.
 - السيولة.
 - شؤون العاملين وتقاس ب:
 - علاقات العاملين ومعنوياتهم.
 - معدل راتب لعامل.
 - عائدات البيع لكل عامل.
- رابعاً: الأهداف الخارجية: تتمثل فيما يلي:

- المسؤولية الاجتماعية وتقاس ب:
 - صورة المؤسسة.
 - العلاقة بين السعر والربح.
 - استخدام الموارد.
 - النشاط العام.
 - رفاه المجتمع المحلي.

¹ معلومات مقدمة من شركة نفضال فرع تيارت

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وأهم المنتجات لمؤسسة نفضال



- يمثل هذا الشكل الهيكل التنظيمي للشركة:

مصدر من اعداد الطالبان بالاعتماد على معلومات مقدمة من الشركة

أهم المواد البترولية المسوقة من طرف مؤسسة نفضال:

تقوم المؤسسة بتسويق عدة منتجات من مشتقات البترول والغاز الطبيعي وأهمها:

غاز البترول المميع (gaz pétrolier liquifié GPL): غاز يتمثل في البوتان خاص بالسيارات.

الوقود (CARBURANTS): يخص مختلف السيارات والشاحنات، ومن بينها: بنزين عادي، بنزين بدون رصاص، السير غاز، بنزين ممتاز.

العجلات المطاطية: (pneumatiques): نفضال تقوم بتسويق مختلف أنواع العجلات الخاصة بالسيارات، الحافلات، الشاحنات، ومختلف العجلات الأخرى.

الزيوت (lubrifiants): مثل زيت التشحيم، زيوت (GRS)، الزيوت الصناعية (HIN)، الزيوت الخاصة بمحركات الديزل (HMD)

شرح وتفصيل الهيكل التنظيمي:

أولاً: المدير العام.

- 1- مصلحة الموارد البشرية: وهي التي تتكلف بتكوين وتسيير كافة الموارد البشرية.
- 2- مصلحة تسيير الموظفين: وهي تتمثل في كل ما يتعلق بتسيير الأجور، العمل، العلاقات مع الضمان الاجتماعي.
- 3- مصلحة الوسائل العامة: وفي هذه المصلحة يتم توفير كل الوسائل من كل الأنواع (مواد ولوازم) بغية تسهيل مهمة الموظف خلال أوقات العمل.

3-1 سكرتارية: وهي المكلفة بتنظيم مواعيد المدير وكذلك الرد على الهاتف بإضافة إلى ضبط المواعيد واستعمال الفاكس لإرسال المراسلات ومختلف الوثائق، حيث تقوم بتسجيل الرسائل عند وصولها وكذلك البحث بواسطة سجل الصادر والوارد لإثبات أن الوثيقة وصلت وأرسلت، ومن مهامها أيضا ترتيب وتنظيم الوثائق.¹

¹ معلومات مقدمة من شركة نفضال فرع تيارت

استعمال منهجية مناسبة للحفاظ والفهرس، استعمال الحاسوب لكتابة رسائلها وحفظ أسرار المدير، وحيث تكون تتمتع بالباقة والبساطة في العمل واستعمال المجالاتات العمال.

2-3 مسئول الأمن الصناعي: مسئول على كل حركات الأمن على مستوى وحدة نפטال أي أنه مسئول على نشاط الأمن الصناعي.

4-مصلحة معلومات التسيير: وهي مصلحة معلوماتية دورها حصر المعلومات وتحليلها، وإرسال المعلومات للمديرية العامة كما له مسؤولية داخل الإدارة وهي تكليف بصيانة دائرة المالية وتتكون من ثلاثة مصالح.

1-4 مصلحة الخزينة: تهتم هذه المصلحة بالتكفل بمحاسبة التحليلية بالإضافة إلى تكلفة الوحدة وتكلفة المجموعة.

2-4 مصلحة ميزانية وتكلفة: تقوم هذه المصلحة بمعالجة جداول التسيير للمراكز والإدارة وكذلك إجراء المحاسبة التحليلية ويتم إعداد الميزانية التقديرية للشركة (الوحدة)

3-4 مصلحة المحاسبة العامة: تتمثل مهام هذه المصلحة في إمساك المحاسبة العامة وكل التسجيلات المحاسبية وتحليلها وإعداد الميزانية والجداول الملحقة.

5-دائرة التقنية والصيانة: وهي مصلحة مكلفة بكل العمليات التقنية والصيانة على مستوى الوحدة ولها ثلاث مصالح كتالي:

1-5 مصلحة الدراسات: تقوم هذه المصلحة بمهمة دراسة أي مشروع يقدم للمؤسسة من ناحية الربح أو الخسارة وهي مكلفة بكل المبيعات والمشتريات على المستوى المؤسسة.

2-5 مصلحة الصيانة: الأجهزة الثابتة (مقر تعميم القارورات -تيارت-تسميلت).

3-5 دائرة التوزيع: تعتبر هذه المصلحة، مصلحة مكلفة بكل عمليات التسويق والاستغلال.

6-قسم التجارة:

1-6 مصلحة المبيعات: تتكفل بكل المبيعات على مستوى الوحدة.¹

2-6 مصلحة الاستغلال: وهي عبارة عن مصلحة تتكفل باستغلال وكل ما يتعلق بالعتاد المتحرك والأجهزة الثابتة لتسهيل عملية التسويق.

¹ معلومات مقدمة من شركة نפטال فرع تيارت

دائرة المستخدمين والوسائل العامة: تسيير شؤون الموظفين ومن خلال الإشراف على أجور العمال وكذلك إجراء تكوينات خبرة للعمال وتقوم أيضا بدراسة والمتابعة لوسائلها والمراقبة.¹

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وخصائصها:

تمهيد:

يتطلب أي بحث وضع منهجية توضح الأساس الذي أسندت عليه الدراسة فالمنهجية هي بمثابة المسار الذي يوضح توجه الدراسة للوصول الى الهدف المعين.

المطلب الأول: منهجية الدراسة:

كما هو معلوم فإن نجاعة عملية الاستجواب تعتمد أساساً على توظيف الأسئلة الفعالة، والتي نراها تؤدي عملها في الإجابة عن التساؤل المطروح، فبواسطتها نستطيع الوصول إلى نتيجة ايجابية فيما يتعلق بالهدف من إجراء الاستبيان.

مراحل تحرير استبيان:

1 هيكل الاستبيان

فيما يخص بحثنا فقد حرصنا على اختيار العبارات التي رאיها مناسبة ولقد وظفنا 21 عبارة تشمل قسمين قسم مخصص للبيانات الخاصة وقسم مخصص لمحاور متعلقة باليات حوكمة الشركات والميزة التنافسية مقسمة الى محورين:

المحور الأول: تضمن 14 عبارة

7 عبارات متعلقة بالليات الداخلية لحوكمة الشركات

7 عبارات متعلقة بالليات الخارجية لحوكمة الشركات

المحور الثاني: تضمن 7 عبارات متعلقة بالميزة التنافسية

2 اعداد و تصميم الاستمارة

¹ معلومات مقدمة من شركة نفضال فرع تيارت

للحصول على البيانات تم الاعتماد على الاستبانة كأداة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و الاستبانة هي عبارة عن مجموعة من العبارات او الأسئلة المباشرة او غير مباشرة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات او اراء الباحثين حول موقف ما بحيث وبعد تصميم الاستبانة تم توزيعها على افراد عينة الدراسة المختارة بشركة نפטال وحدة تيارت ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS 24 الاحصائي بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول الى دلالات ذات صلة بموضوع البحث.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

1 مجتمع الدراسة :

المجتمع هو كامل افراد او احداث او مشاهدات البحث او الدراسة اما العينة فهي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة واجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي¹

ومجتمع الدراسة هو جميع المفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث او هي جميع الافراد والأشخاص او الأشياء التي يكونون موضوع مشكلة بحث أي انه العناصر التي تنتمي الى مجال الدراسة

للإجابة عن التساؤلات السابقة وبالنظر الى طبيعة الموضوع الذي يعالج دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية في شركة النפטال شملت الدراسة عينة مكونة من الموظفين في هذه الشركة

تم توزيع (50) استبيان على مجموعة من موظفي الشركة كان المسترجع منها (44) استبيان وبذلك يصبح العدد قابل للتحليل والاستخدام والذي يمثل العينة النهائية

¹ محمد عبيدات وآخرون منهجية البحث العلمي كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية الجامعة الأردنية 63 ص

_نموذج الدراسة:

يتكون هذا النموذج من:

متغيرات مستقلة : الآليات الداخلية و الخارجية

متغيرات تابعة : الميزة التنافسية

$$Y=a+bX$$

بحيث Y هي المتغير التابع و X هي المتغير المستقل

جدول رقم(01_02) : الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة	العدد	البيان
100%	50	عدد الاستثمارات الموزعة
10%	5	عدد الاستثمارات المفقودة
2%	1	عدد الاستثمارات الملغاة
88%	44	عدد الاستثمارات الصالحة

مصدر من اعداد الطالبان بالاعتماد على الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الاستثمارات الموزعة 50 استمارة و التي استخلص منها

44 استمارة صالحة للدراسة

التحليل الإحصائي لخصائص العينة :

سنحاول البحث عن اهم المميزات الإحصائية للمتغيرات و فيما يلي نتائج مخرجات spss 24

الجدول رقم (02_02) تحليل بيانات مجتمع العينة

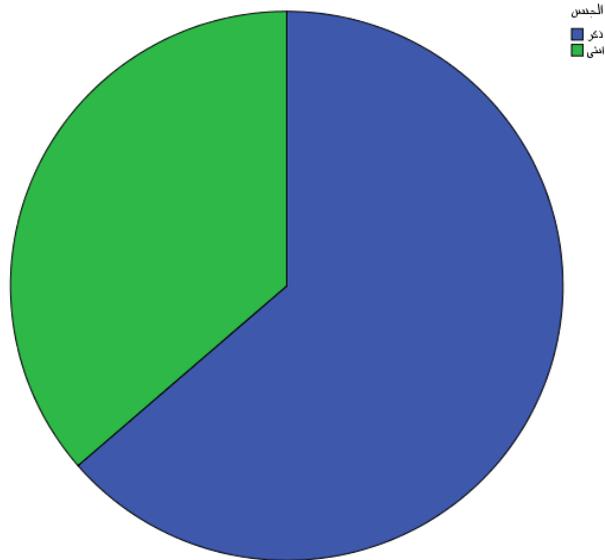
المتغير	توزيع العينة حسب	البيان	النسبة المئوية %	التكرار
الجنس		ذكر	63,6	28
		انثى	36,4	16
السن		29_20	15,9	7
		39_30	31,8	14
		49_40	29,5	13
		50 فما فوق	22,7	10
المؤهل العلمي		ليسانس	40,9	18
		ماستر	27,3	12
		دكتوراه	0	0
		تعليم مهني	31,8	14
الخبرة المهنية		أقل من 5 سنوات	20,5	9
		من 5 الى 10 سنوات	20,5	9
		أكثر من 10 سنوات	59,1	26
المستوى الوظيفي		مصلحة تسيير الموظفين	15,9	7
		مصلحة الوسائل العامة	15,9	7

15	34,1	مصلحة معلومات التسيير
15	34,1	أخرى

مصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات 24 spss

1_ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس : يتضح من الجدول ان ما نسبته 63,6 من مجتمع الدراسة ذكور بينما تمثل الاناث ما نسبته 36,4 ويرجع ذلك الى طبيعة الوظيفة في هذه الشركة اذ يمثل غالبية الذكور دور إيجابي في أداء الشركة

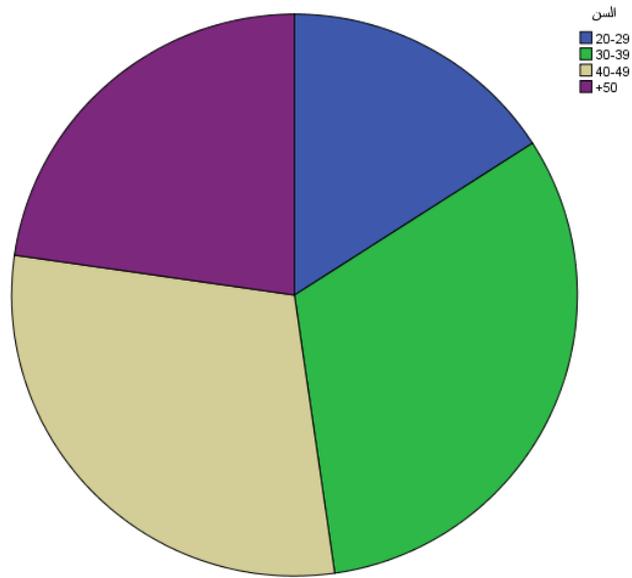
شكل رقم (02-02) تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب الجنس



مصدر من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات 24 SPSS

2- توزيع العينة حسب السن : نلاحظ ان النسبة الأعلى من مجتمع الدراسة تمثل 31,8% كانت من نصيب الافراد الذين تراوحت أعمارهم بين 30-39 سنة اما الافراد الذين تراوحت أعمارهم بين 20-29 سنة كانت نسبتهم 15,9% والافراد الذين تراوحت أعمارهم بين 40-49 سنة حصدا نسبة 29,5% اما الفئة أكثر من 50 سنة كانت نسبتهم 22,7 %

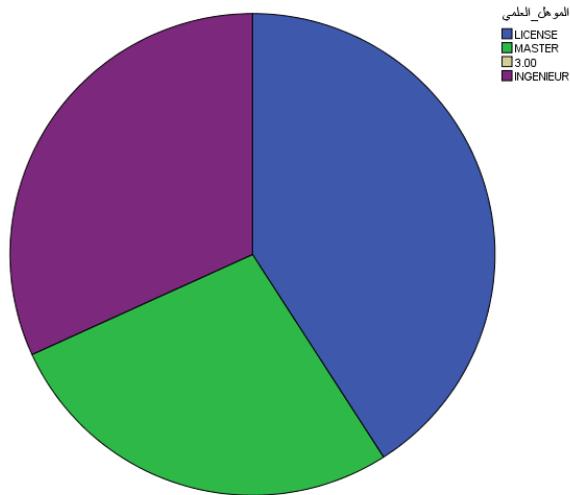
شكل رقم (03_02) تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب السن



مصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

3_ توزيع العينة حسب المؤهل العلمي : يتضح لنا ان النسبة الأعلى هي من حملة شهادة ليسانس حيث قدرت بنسبة %40,9 اما نسبة ذوي شهادات ماستر فقدت ب حوالي %27,3 وأصحاب التعليم المهني نسبة %31,8 اما الدكتوراه فنلاحظ ان النسبة منعدمة

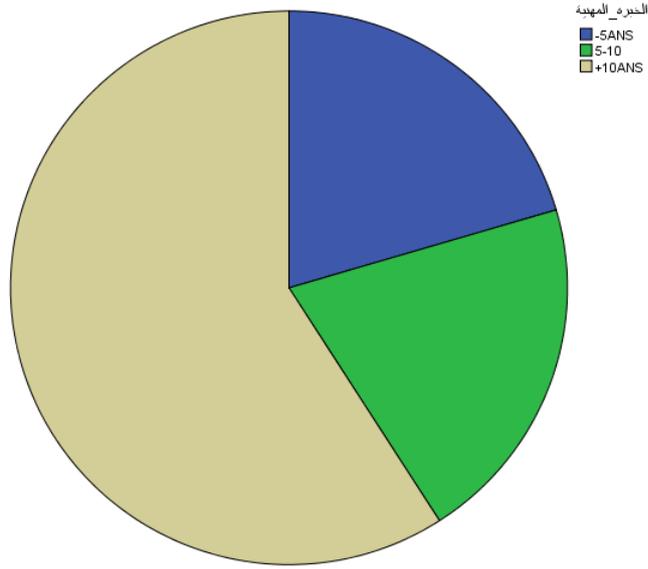
شكل (04_02) تمثيل بياني لتوزيع العينة حسب المؤهل العلمي



مصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

4_ توزيع العينة حسب الخبرة المهنية نلاحظ ان نسبة 59,1% من افراد العينة خبرتهم المهنية كانت أكثر من 10 سنوات وهذا دلالة على خبرتهم مما ساعد على ان تتميز الإجابات بالدقة التي تعتبر مؤشرا على صحة وسلامة النتائج المراد الوصول اليها بالنظر الى النتائج نجد ان نسبة الخبرة المهنية الأقل من 5 سنوات والمحصورة بين 5 الى 10 سنوات متساوية والتي قدرت ب 20,5 %

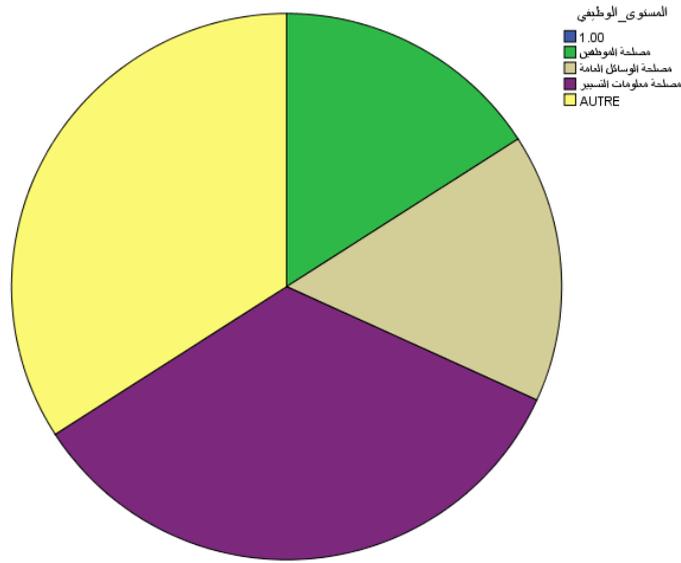
شكل (05_02) توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



مصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج SPSS24

5_ توزيع حسب المستوى الوظيفي : نلاحظ ان أكثر المستجوبين من فئة مصلحة معلومات التسيير ومصالح أخرى كالتجارية فكانت نسبة استجابتهم متساوية قدرت ب 34,1% اما فئة مصلحة تسيير الموظفين ومصلحة الوسائل العامة فكانت نسبة اجابتهم عن الاستبيان متساوية 15,9%

شكل (06_02) توزيع حسب المستوى الوظيفي



مصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS24

اختبار ثبات أداة الدراسة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,674	26

جدول رقم(03_02) معامل الثبات الفا كرونباخ

معامل الفا كرونباخ	عدد العبارات
0,674	26

مصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS 24

يتضح من الجدول (03_02) أن معامل الثبات الفاكرونباخ لمحور حوكمة الشركات مرتفع حيث بلغ معامل الثبات العام 0,727 بينما بلغ معامل الثبات لمحور الميزة التنافسية 0,579 أي بالتدوير الى 0,6 و بالتالي تحقق شرط الثبات الذي لا تقل قيمته عن 0,6 و عليه فان أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية أي انها صالحة لقياس ما اعدت من اجله و بالتالي قمنا

بانشاء المتغيرات الأساسية من خلال جمع العبارات المكونة لكل متغير بعد التأكد من موثوقيتها و ترابطها .

4-المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الاستبيان

تم حساب المتوسط الحسابي المرجح لعبارات الاستبيان و ذلك لمعرفة اكثر العبارات التي نالت درجة الموافقة من قبل مفردات العينة و فيما يلي جدول يوضح الاوزان الترجيحية لدرجة الموافقة.

1/عبارات المحور الأول و التي تضم اليات حوكمة الشركات : و قسمت الي بعدين معتمدين في الدراسة كما يلي :

أ/ عبارات الاليات الداخلية لحوكمة الشركات: نجد في الجدول (04_02) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لعبارات الاليات الداخلية لحوكمة الشركات وتقييم درجة الموافقة وقد بلغ عددها 7عبارات

ب/ عبارات الاليات الخارجية لحوكمة الشركات : نجد في الجدول (04_02) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الاليات الخارجية لحوكمة الشركات و تقييم

جدول رقم (04_02) المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات حوكمة الشركات

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	
				درجة الموافقة	النسبة المئوية
الاليات الداخلية لحوكمة الشركات					
1	يسهر مجلس إدارة الشركة دائما على ضمان استقلالية المراجعين	3,9773	0,76215	موافق	79,4
2	للجانب النسوي	3,8409	0,83369	موافق	76,81

					العضوية في مجلس إدارة الشركة	
الرابعة	75,45	موافق	0,71083	3,7727	يوجد فصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام في الشركة	3
السادسة	75	موافق	0,83874	3,7500	تساعد لجنة التدقيق إدارة المؤسسة والمدققين الداخليين والخارجيين بهدف تعزيز حقوق المساهمين	4
السابعة	71,81	موافق	0,87120	3,5909	يعمل التدقيق الداخلي على الإفصاح عن اهداف الشركة	5
الثالثة	76,36	موافق	0,94679	3,8182	يقوم التدقيق الداخلي بالإفصاح بكل شفافية عن المخاطر التي تواجه الشركة	6
الخامسة	75	موافق	1,05929	3,7500	تختار لجنة التعيينات أفضل المرشحين من حيث الكفاءات لتعيينهم في منصب مجلس الإدارة	7
الاليات الخارجية لحوكمة الشركات						

السادسة	79,07	موافق	0,88802	3,9545	يعتبر المدقق الخارجي مسؤولاً عن مدى قدرة الشركة على الاستمرار في النشاط	1
السابعة	77,27	موافق	0,70185	3,8636	يساهم المدقق الخارجي في تحقيق الإفصاح والشفافية في الشركة	2
الرابعة	81,36	موافق	0,75937	4,0682	تساهم النظم الرقابية السليمة في عدم وجود تلاعبات مالية داخل الشركة	3
الأولى	84,54	موافق	0,77350	4,2273	تلتزم الشركة بتطبيق مختلف القوانين المتصلة بنشاطها	4
الثالثة	84,09	موافق بشدة	0,92960	4,2045	تقوم الشركة بالعمل من أجل تحسين صورتها في السوق بهدف المنافسة	5
الثانية	84,54	موافق	0,52223	4,2273	تسهر الشركة دائماً على الالتزام بالقوانين والتشريعات بشكل واسع	6
الخامسة	81,36	موافق	0,75937	4,0682	الأساليب الحديثة المستخدمة في المراجعة الخارجية	7

					زادت من استقلالية المراجع الخارجي وكان ذلك أثر على الشركة	
--	--	--	--	--	---	--

مصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24

من الجدول السابق نلاحظ تقارب كبير في نتائج الآراء فقد كانت القيم متقاربة جدا للمتوسط الحسابي بحين نجد ان عبارة (يسهر مجلس إدارة الشركة دائما على ضمان استقلالية المراجعين) التابعة للآليات الداخلية لحوكمة الشركات حصلت على اعلى درجة في المتوسط الحسابي 3,97 حثت بلغت الترتيب الأول و هي تعطي مؤشرا واضحا عن فهم و ادراك لأهمية مجلس الإدارة كألية أساسية يضمن الاستقلالية داخل الشركة و يعطي صورة شاملة للعمل و الحصول على المعلومات اللازمة

كما يتضح من الجدول السابق ان العبارتين (تلتزم الشركة بتطبيق مختلف القوانين المتصلة بنشاطها و عبارة تسهر الشركة دائما على الالتزام بالقوانين والتشريعات بشكل واسع) التابعة للآليات الخارجية لحوكمة الشركات قد نالتا اعلى درجة موافقة و قد بلغ وسطها الحسابي 4,22 و يشير ذلك الى قناعة و تفهم من قبل الموظفين بأهمية التزام الشركة بتطبيق مختلف القوانين و التشريعات و السهر على الالتزام بها بشكل واسع

عبارات المحور الثاني والتي تضم عبارات الميزة المنافسة

نجد في الجدول (05_02) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الميزة التنافسية وتقييم درجة الموافقة وقد بلغ عددها 7 عبارات

جدول رقم (05_02) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الميزة التنافسية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم		الرتبة
				درجة الموافقة	النسبة المئوية	
1	يعمل مجلس الإدارة على توفير الجانب المعرفي داخل الشركة من اجل تحقيق ميزة تنافسية	4,0909	0,60302	موافق	81,81	الثالثة
2	تلتزم الشركة بتقديم خدمات في اجال محددة لزيائنها	4,0227	0,59018	موافق	80,45	الخامسة
3	تسعى الشركة الى إرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت	4,1364	0,90453	موافق	82,72	الثانية
4	تتميز منتجات الشركة بالجودة	4,2045	0,50942	موافق	84,09	الأولى
5	تعمل الشركة على توفير أسعار اقل من أسعار المنافسين	4,0682	0,72810	موافق	81,36	الرابعة
6	تتخذ الشركة إجراءات سريعة عند كل تغيير يطرا على احتياجات	3,9091	0,85	موافق	78,18	السادسة

					زبائنها	
الثانية	82,69	موافق	0,87845	4,1364	الطريقة المستخدمة من طرف الشركة في تقديم الخدمات لزبائنها وفق ما تنص عليه الحوكمة تسمح لها بالتميز عن الشركات الأخرى	7

مصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24

من خلال الجدول السابق نلاحظ تقارب كبير في نتائج الآراء فقد كانت القيم متقاربة جدا للمتوسط الحسابي غير ان هناك عبارة (تتميز منتجات الشركة بالجودة) حصلت على اعلى درجة في المتوسط الحسابي 4,20 حيث بلغت الترتيب الأول وهي تعطي مؤشرا واضحا عن جودة منتجات الشركة

المبحث الثالث: تحليل وتفسير النتائج لإثبات الفرضيات:

سنحاول من خلال هذا المبحث تحليل النتائج واختبار صحة فرضيات الدراسة:

المطلب الأول: إختبار العلاقة الإرتباطية

1- الفرضية الأولى: إختبار العلاقة الإرتباطية بين الآليات الداخلية للحوكمة والميزة التنافسية.

في هذه الفرضية نقتح فرضيتين

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) بين الآليات الداخلية للحوكمة و الميزة التنافسية

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) بين الآليات الداخلية للحوكمة و الميزة التنافسية

جدول رقم (06_02) معامل الارتباط بين الليات الداخلية للحوكمة و الميزة التنافسية بمؤسسة نفضال

المتغيرات	معامل الارتباط PERSON	القيمة الاحتمالية sign
الليات الداخلية للحوكمة/الميزة التنافسية	0,163	0,290

اعداد مصدر من الطالبين
بالاعتماد Corrélations

على مخرجات SPSS24

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين الأليات الداخلية والميزة التنافسية يقدر ب نلاحظ من خلال الجدول (06_02) ان معامل الارتباط بين الليات الداخلية للحوكمة و الميزة التنافسية 0,163 وهو ارتباط ضعيف جدا اما القيمة الاحتمالية هي 0,290 أي أكبر من 0,05 وعليه نقبل الفرضية الصفرية (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) بين الحوكمة و الميزة التنافسية بشركة نفضال تيارت و نرفض الفرضية البديلة يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) بين الحوكمة و الميزة التنافسية بشركة نفضال تيارت.

2- الفرضية الثانية: إختبار العلاقة الارتباطية بين الأليات الخارجية والميزة التنافسية

في هذه الفرضية نقترح فرضيتين

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) بين الليات الداخلية للحوكمة و الميزة التنافسية

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) بين الليات الداخلية للحوكمة والميزة التنافسية

الجدول (07_02) معامل الارتباط بين الاليات الخارجية للحوكمة و الميزة التنافسية بمؤسسة نفضال تيارت

القيمة الاحتمالية sign	معامل الارتباط PERSON	
0,000	0,538	الاليات الخارجية للحوكمة /الميزة التنافسية

مصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 24

		Corrélations	
		الميزة التنافسية	الحوكمة_الخارجية
الميزة التنافسية	Corrélation de Pearson	1	,538**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	44	44
الحوكمة_الخارجية	Corrélation de Pearson	,538**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	44	44

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

نلاحظ من خلال الجدول (07_02) ان معامل الارتباط بين الاليات الخارجية للحوكمة والميزة التنافسية 0,538 وهو ارتباط قوي نسبيا اما القيمة الاحتمالية هي 0,00 أي اقل من 0,05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) بين الحوكمة و الميزة التنافسية بشركة نفضال تيارت و نقبل الفرضية البديلة يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) بين الحوكمة و الميزة التنافسية بشركة نفضال تيارت.

3_ الفرضية الثالثة: دراسة العلاقة الإرتباطية بين الحوكمة والميزة التنافسية

في هذه الفرضية نقترح فرضيتين

سيتم من خلال هذا الجزء اختبار الفرضية الأولى وتنص هذه الفرضية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات والميزة التنافسية

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) بين حوكمة الشركات و الميزة التنافسية بشركة نفضال تيارت

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) بين حوكمة الشركات و الميزة التنافسية بشركة نفضال تيارت

جدول رقم (08_02) معامل الارتباط بين الحوكمة و الميزة التنافسية لمؤسسة نفضال تيارت

المتغيرات	معامل ارتباط Person	القيمة الاحتمالية sign
الحوكمة /الميزة التنافسية	0,422	0,004

مصدر من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات 24 SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (08_02) أن معامل الارتباط بين محور الحوكمة والميزة التنافسية 0,422 وهو ارتباط موجب وضعيف نسبيا اما القيمة الاحتمالية هي 0,004 أي اقل من 0,05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) بين الحوكمة والميزة التنافسية بشركة نفضال تيارت ونقبل الفرضية البديلة يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0,05) بين الحوكمة والميزة التنافسية بشركة نفضال تيارت.

Corrélations

		الميزة التنافسية	الحوكمة
الميزة التنافسية	Corrélacion de Pearson	1	,422**
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	44	44
الحوكمة	Corrélacion de Pearson	,422**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	44	44

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

المطلب الثاني: إختبار الأثر

إختبار الفرضية الرئيسية للدراسة

يأتي هذا الجزء الذي هدفنا من خلاله إلى اثر الحوكمة على الميزة التنافسية ، سعياً لتحقيق الأهداف الأساسية للتأكد من مدى صحة الفرضيات التي يبنى عليها هذا البحث العلمي وفي بحثنا انطلقنا من فرضية سنسعى للتأكد من صحتها او خطها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

1 _ الفرضية الأولى: إختبار أثر الآليات الداخلية للحوكمة على الميزة التنافسية

نقترح فرضيتين:

H_0 : لا يوجد اثر للآليات الداخلية للحوكمة على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $0.05 < \alpha$

H_1 : يوجد اثر للآليات الداخلية للحوكمة على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $0.05 > \alpha$

جدول رقم (02_09) معادلة خط الانحدار:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	0,177	1	0,177	1,147	0,290b
الخطأ	6,492	42	0,155		
المجموع الكلي	6,669	43			

مصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS 24

$$Y=3,571+0,019X \leq Y=b_0+b_1X$$

جدول رقم (10-02) تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية

معامل التحديد R^2	0,027
معامل الارتباط R	0,163
تقدير النموذج	$Y=3,571+0,019X$

مصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS24

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	,177	1	,177	1,147	,290 ^b
Résidu	6,492	42	,155		
Total	6,669	43			

a. الميزة_التنافسية. Variable dépendante :

b. الحوكمة_الداخلية. Prédicteurs : (Constante),

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,163 ^a	,027	,003	,39316

a. الحوكمة_الداخلية. Prédicteurs : (Constante),

من خلال المعادلة نستنتج انه يوجد انحدار و اثر بين المتغير التابع لميزة التنافسية و المتغير المستقل للآليات الداخلية للحكومة

ملاحظة : وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0

التي تأكد على وجود اثر للآليات الداخلية للحكومة على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05. من وجهة نظر موظفي نفضال فرع -تيارت

2_ الفرضية الثانية: إختبار أثر الآليات الخارجية للحكومة على الميزة التنافسية

في هذه الفرضية نقترح فرضيتين

* - إختبار الفرضية: *مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

H_0 : لا يوجد اثر للآليات الخارجية للحكومة على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة

$$0.05 \leq \alpha$$

H_1 : يوجد اثر للآليات الخارجية للحكومة على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة

$$0.05 > \alpha$$

جدول رقم (11_02) معادلة خط الانحدار :

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1,932	1	1,932	17,129	0,000
الخطأ	4,737	42	0,113		
المجموع الكلي	6,669	43			

مصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS24

$$_Y=2.190+0.066X \leq Y=b_0+b_1X$$

جدول رقم (02-12) تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية

معامل التحديد R^2	0,290 0,290
معامل الارتباط R	0,538
تقدير النموذج	$Y=2.190+0.066X$

مصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS24

من خلال المعادلة نستنتج انه يوجد انحدار و اثر بين المتغير التابع لميزة التنافسية والمتغير المستقل للاليات الخارجية للحوكمة

العلاقة بين الاخطاء المعيارية و القيم الحقيقية للفرضية-

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0

التي تأكد على وجود اثر للاليات الخارجية للحوكمة على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05. من وجهة نظر موظفي نفضال فرع -تيارت

الفرضية الثالثة: إختبار أثر الحوكمة على الميزة التنافسية في هذه الفرضية نقترح فرضيتين

H_0 : لا يوجد اثر للحوكمة على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$

H_1 : يوجد اثر للحوكمة على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة $\alpha > 0.05$

جدول رقم (02_13) معادلة خط الانحدار:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1,186	1	1,186	9,086	0,004 ^b
الخطأ	5,483	42	0,131		
المجموع الكلي	6,669	43			

مصدر من اعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS 24

$$Y=2,381+0,432X \leq Y=b_0+b_1X$$

جدول رقم (02-14) تقدير النموذج و معامل التحديد و الارتباط للفرضية

معامل التحديد R^2	0,178 0,178
معامل الارتباط R	0,422
تقدير النموذج	$Y=2,381+0,432X$

مصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 24

من خلال المعادلة نستنتج انه يوجد انحدار و اثر بين المتغير التابع لميزة التنافسية و المتغير المستقل الحوكمة

العلاقة بين الاخطاء المعيارية و القيم الحقيقية للفرضية-

ملاحظة : وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H_1 ونرفض الفرضية الصفرية H_0

التي تأكد على وجود اثر للحوكمة على الميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0.05. من وجهة نظر موظفي نفضال فرع -تيارت

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعرف على شركة نفضال فرع تيارت، و توضيح آليات الداخلية والخارجية للحكومة لشركة نفضال بالإضافة الى علاقتها بالميزة التنافسية .

كما تعرضنا في هذا الفصل الى الاطار المنهجي للدراسة و المتضمن الخطوات التي مرت بها من أجل تحقيق الأهداف الموجودة و ذلك من خلال تحديد متغيرات الدراسة ، مجتمعا و أهم الأدوات و الإجراءات المتبعة في ذلك و كذا أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في عرض وتحليل فقرات و محاور الدراسة و اختبارها

الخاتمة :

تعتبر الحوكمة أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر على تحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة أو شركة فهي تساعد في إدارة العمليات الداخلية و توجيهها نحو الأهداف المحددة و تحديد المسؤوليات و الصلاحيات للموظفين و تعزيز الشفافية و المساءلة في اتخاذ القرارات و تحسين جودة البيانات المالية و الإدارية،

حيث تؤدي الحوكمة أيضا الى تعزيز الثقة لدى المستثمرين و الجمهور و تحفيز الابتكار و التحسين المستمر مما يساعد المنظمة على البقاء في المقدمة من حيث الابتكار و التحسين المستمر و تقديم منتجات و خدمات عالية الجودة و لذلك يجب على المنظمات العمل على تعزيز الحوكمة الداخلية و الخارجية و تبني الأفضليات الأخلاقية و المسؤولية الاجتماعية و البيئية حيث يمكن استخدام التكنولوجيا و الذكاء الاصطناعي و التحليلات لتحسين و تسريع العمليات و الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية .

نتائج الدراسة :

و من خلال هذه الدراسة توصلنا الى النتائج :

_الحوكمة الجيدة تساهم في جذب المستثمرين الجدد و تحسين سمعة المؤسسات المالية في السوق .

_تحسين مستوى الشفافية و الأمانة في العمليات المالية و الإدارية و تحقيق الأفضل لأداء المؤسسة.

_تقليل مخاطر الفساد و تسهيل الامتثال للقوانين و التشريعات و ذلك يحسن فرص تحقيق الميزة التنافسية .

_توجيه الأهداف بشكل دقيق و صحيح و تحسين أداء المؤسسة و زيادة فعالية و إنتاجية العمل.

_زيادة الوعي و التأهيل اللازم لجميع أعضاء المؤسسة لرفع مستوى الأداء و تحسين الخدمات المقدمة الى العملاء .

نتائج الفرضيات:

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة و الميزة التنافسية

هناك علاقة ارتباط بين الحوكمة و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغ معامل الارتباط PERSON بين متغير الحوكمة و الميزة التنافسية 0.422 أي انه يوجد هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين .

الفرضية الفرعية 1 : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الآليات الداخلية للحوكمة و الميزة التنافسية

الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الآليات الخارجية للحوكمة و الميزة التنافسية

هناك علاقة ارتباط بين الليات الخارجية للحوكمة و الميزة التنافسية عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغ معامل الارتباط PERSON بين متغير الحوكمة و الميزة التنافسية 0.538 أي انه يوجد هناك علاقة ارتباط طردية موجبة بين المتغيرين كما يتضح في الجدول هناك علاقة ارتباط طردية موجبة و مرتفعة بين المتغيرين.

التوصيات :

كما يمكننا أن نورد جملة من التوصيات التي من شأنها أن تساهم في اثراء موضوعنا :

_تأسيس نظام حوكمة قوي يضمن النزاهة والشفافية في إدارة الشركة و يعزز الثقة بين المساهمين و المستثمرين و الجهات العامة.

_تكثيف جهود تطوير الشركة بما يتوافق مع أفضل الممارسات العالمية في مجال الحوكمة و الإدارة .

_استحداث نظام اثراء الموظفين و التأكد من توافر ثقافة الابتكار و الإدارة الفعالة في العمل .

_تعاون مع العملاء و الموردين لضمان مستوى عالمي من الجودة و الرضا عن الخدمة المقدمة.

_انشاء لجان داخلية تعني بالتحقيق من اتباع الشركة لسياسات الحوكمة و إدارة المخاطر.

_بناء شبكة من العلاقات التجارية مع مختلف المؤسسات المتشابهة لتبادل الخبرات و المعلومات المفيدة .

_تحديث نظام إدارة الجودة و تحديد المعايير الواضحة و الشفافية في جميع أجزاء الشركة.

_تشجيع الابتكار و التجديد للتغلب على التحديات المستقبلية و تطوير المزيد من المزايا التنافسية

_ايجاد اليات تسمح بتطبيق الحوكمة.

آفاق الدراسة :

تناولنا في هذا البحث الحوكمة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية و تكون افاق البحث المستقبلية باجراء مزيد من البحوث على النحو التالي :

_دراسة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء الصناعي في الجزائر .

_دور الإدارة الشاملة للجودة في تحقيق الميزة التنافسية في المنشآت الصناعية .

_تحليل دور آلية الحوكمة في تحسين كفاءة تكاليف التوظيف و التشغيل للمنشآت.

_أثر الابداع على الحفاظ على الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

- _ احمد إبراهيم سعيد حسن ،أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الادوية الأردنية حسب حجم الشركات، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، كلية الاعمال ،قسم إدارة الاعمال ،جامعة الشرق الأوسط 2017ص28_
- _ ادريس وائل السنوسي، أثر الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة ماجستير في إدارة الاعمال قسم إدارة الاعمال، كلية¹ 80 ص 2016 الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان
- اكرم احمد الطويل و رغيد إبراهيم إسماعيل، العلاقة بين أنواع الابداع التقني و ابعاد الميزة التنافسية دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى_ العراق_ كلية الإدارة و الاقتصاد، قسم الإدارة الصناعية ،جامعة الموصل ،2008ص13
- _ الهام سنوساوي ،اثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية دراسة حالة بعض الشركات الجزائرية ،مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف 2016_ ص45
- بغو محمد الصغير ، اثر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفضال ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ام البواقي الجزائر 2018 _ 2019 ص6
- بكريتي نصيرة، دراسة اثر الحوكمة على فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم2018 ص 55
- بن حريقة ايمان ،جلولي سميرة دور التسويق الالكتروني في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ،مذكرة ماستر تخصص تسويق ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،قسم العلوم التجارية ، جامعة ابن خلدون -تيارت-2015 2016 ص53
- _ بن عيشي بشير بن عيشي، اثر المسؤولية الاجتماعية علي الميزة التنافسية في مؤسسات الصناعة الجزائرية دراسة حالة ولاية بسكرة مقال جامعة محمد خيضر، بسكرة ص 5
- بهاء الدين سمير علام، أثر الاليات الداخلة لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية ، مركز المديرين المصري ،القاهرة مصر 2009،ص21

- _ بوزيدة نعيمة، مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، ص 22
- حجاج عبد الرؤوف ، الميزة التنافسية الاقتصادية مصادرها و دور الابداع التكنولوجي في تنميتها ، مذكرة مقدمة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير المؤسسات ، تخصص اقتصاد و تسيير جامعة - 20 اوت 55سكيكدة ص207_206
- حشاني منال منى ، اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة ميدانية بمؤسسة بريد الجزائر فرع بسكرة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2020، ص24
- _ د عمار درويش ، مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية المجلة الجزائرية للموارد البشرية المجلد 6
- د منى حامد، د مروى عدنان محمد، دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف العراقية ،مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات، المجلد 07العدد 04، ديسمبر 2019، ص 72
- رقة منصوري ، دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008-2007 ص 70
- _ زيتوني كمال دور اليات حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية في المؤسسة الاقتصادية - مجلة خلف الله بن يوسف ، المجلد 1 ، العدد 14 جديد الاقتصاد 2019 ص200
- _ شوقي عاشور واخرون ، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية حالة دول منطقة الخليج ، مجلة الاقتصاد الإسلامي ، مجلد رقم 3 ، عدد 28، جامعة الملك عبد العزيز 2015، ص127 128

- صورية شنبى، السعبد بلخضر ، تحقيق الاستراتيجية التنمية المستدامة من خلال الميزة التنافسية للمؤسسة ،مجلة البحوث الإدارية و الاقتصادية ، العدد 2،جامعة المسيلة 2017، ص 115

- عابى خليفة_دفاتح سردوك ، دور اليات حوكمة الشركات فى تحقيق جودة خدمات المراجعة الخارجية ،مجلة رؤى الاقتصادية ،العدد 12جامعة الشهيد حمة لخرى، الوادى، الجزائر جوان، 2017، ص472

_ علاء فرحان طالب، عبد الفتاح جاسم محمد ، اساسيات المقارنة المرجعية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان،الطبعة الأولى ، 2009 ص 11

- مزيانى نور الدين ، دراسة نظرية تحليلية لدور التدقيق الداخلى فى عملية حوكمة الشركات ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد، 04 جامعة المسيلة الجزائر ، 2010، ص178

- مهداوى هند ،حوكمة الشركات ، مطبوعة بيداغوجية،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،جامعة بلحاج بوشعيب،عين تموشنت، محاضرة 1ص 03

Cadbury, Report of the comnitte on the Financial Aspects of corporate governance, London, 01Decembre 1992, p14

¹ Oliver Williamson, the Mécanismes of gouvernance, oxford University, press Inc , New York, 1996, P12

<https://economistsarab.com>

<https://www.starshams.com>

الملحق (01) قائمة المحكمين

الجامعة	اسم و لقب المحكم
جامعة ابن خلدون _ تيارت _	بلقربوز مصطفى
جامعة ابن خلدون _ تيارت _	بوشقيفة حميد
جامعة ابن خلدون _ تيارت _	ساعد محمد

الملحق (02) استمارة الاستبيان



استمارة الاستبيان

يندرج هذا الاستبيان في اطار استكمال اعداد مذكرة التخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر اكايمي , لإعداد مذكرة تخرج في ادارة الأعمال , والمعونة بـ "حوكمة الشركات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية".

نرجو من سيادتكم مساعدتنا في اتمام هذا العمل من خلال قراءة الفقرات (العبارات) (بتمعن والاجابة عنها, نؤكد لكم ان الأجوبة المقدمة لن تستغل إلا في إطار البحث الموضوع عنوانه في الفقرة أعلاه كما نضمن لكم السرية التامة.

لكم منى جزيل الشكر علي تعاونكم.

الجنس: ذكر انثى

-السن: 20-29 سنة 30-39 سنة 40-49 سنة 50 سنة فما فوق

-المؤهل العلمي: ليسانس ماستر ماجستير دكتورة

-الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

-المستوى الوظيفي: المدير مصلحة تسيير الموظفين مصلحة الوسائل العامة

مصلحة معلومات التسيير

أخرى:

المحور الاول : الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
اولا	الآليات الداخلية:					
1	يسهر مجلس الإدارة الشركة دائما على ضمان إستقلالية المراجعين					
2	للجانِب النسوي العضوية فى مجلس إدارة الشركة.					
3	يوجد فصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام في الشركة					
4	تساعد لجنة التدقيق إدارة المؤسسة والمدققين الداخليين والخارجيين بهدف تعزيز حقوق المساهمين.					
5	يعمل التدقيق الداخلي على الإفصاح عن اهداف الشركة					
6	يقوم التدقيق الداخلي بالإفصاح بكل شفافية عن المخاطر التي تواجه الشركة					
7	تختار لجنة التعيينات افضل المرشحين من حيث الكفاءات لتعيينهم في منصب مجلس الإدارة					
ثانيا	الآليات الخارجية :					
1	يعتبر المدقق الخارجي مسؤولا عن مدى قدرة الشركة على الاستمرار في النشاط.					
2	يساهم المدقق الخارجي في تحقيق الإفصاح والشفافية في الشركة					
3	تساهم النظم الرقابية السليمة فى عدم وجود تلاعبات مالية داخل الشركة.					
4	تلتزم الشركة بتطبيق مختلف القوانين المتصلة بنشاطها.					
5	تقوم الشركة بالعمل من أجل تحسين صورتها في السوق بهدف المنافسة.					
6	تسهر الشركة دائما على الإلتزام بالقوانين والتشريعات بشكل واسع.					
7	الأساليب الحديثة المستخدمة فى المراجعة الخارجية زادت من إستقلالية المراجع الخارجي وكان لذلك أثر على الشركة .					

المحور الثاني: الميزة التنافسية

الرقم	البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	يعمل مجلس الإدارة على توفير الجانب المعرفي داخل الشركة من أجل تحقيق الميزة التنافسية					
2	تلتزم المؤسسة بتقديم خدمات في الأجل المحددة لزيائنها.					
3	تسعى المؤسسة الى إرضاء الزبون عن طريق تقديم الخدمة في أقصر وقت					
4	تتميز منتجات الشركة بالجودة					

					5	تعمل المؤسسة على توفير أسعار اقل من أسعار المنافسين
					6	تتخذ الشركة إجراءات سريعة عند كل تغيير يطرا على احتياجات زبائننا.
					7	الطريقة المستخدمة من طرف الشركة في تقديم الخدمات لزيائنا وفق ما تنص عليه الحوكمة تسمح لها بالتميز عن الشركات الأخرى.

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	44	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	44	100,0

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

Statistiques de fiabilité

		Alpha de		
			التنافسية الميرة	الأليات الداخلية للحكومة
الأليات للحو	التنافسية الميرة	Corrélacion de Pearson	1	,163
		Sig. (bilatérale)		,290
		N	44	44
,163	فسية الميرة	Corrélacion de Pearson	,163	1
		Sig. (bilatérale)	,290	
		N	44	44
,290	الداخلية_الحكومة	Corrélacion de Pearson	1	,163
		Sig. (bilatérale)		,290
		N	44	44
44	خلية_الحكومة	Corrélacion de Pearson	1	,163
		Sig. (bilatérale)		,290
		N	44	44
1		Corrélacion de Pearson	1	,163
		Sig. (bilatérale)		,290
		N	44	44
44		Corrélacion de Pearson	1	,163
		Sig. (bilatérale)		,290
		N	44	44

		التنافسية الميرة	الخارجية_الحكومة
التنافسية الميرة	Corrélacion de Pearson	1	,538**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	44	44
الخارجية_الحكومة	Corrélacion de Pearson	,538**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	44	44

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

Corrélations

		التنافسية الميرة	الحكومة
التنافسية الميرة	Corrélacion de Pearson	1	,422**
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	44	44

قائمة الملاحق

الحكومة	Corrélation de Pearson	,422**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	44	44

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

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	,177	1	,177	1,147	,290 ^b
	Résidu	6,492	42	,155		
	Total	6,669	43			

a. Variable dépendante : الميزة_التنافسية

b. Prédicteurs : (Constante), الحوكمة_الداخلية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,163 ^a	,027	,003	,39316

a. Prédicteurs : (Constante), الحوكمة_الداخلية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,186	1	1,186	9,086	,004 ^b
	Résidu	5,483	42	,131		
	Total	6,669	43			

a. الميزة_التنافسية. Variable dépendante :

b. الحوكمة. Prédicteurs : (Constante),

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,381	,567		4,202	,000
	الحوكمة	,432	,143	,422	3,014	,004

Variable dépendante : الميزة_التنافسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,422 ^a	,178	,158	,36132

Prédicteurs : (Constante), الحوكمة

ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة الشركات في تحقيق الميزة التنافسية للعمال بمؤسسة نפטال تيارت . انطلاقا من ان حوكمة الشركات تعتبر من اهم الأنماط الإدارية الحديثة التي تعتبر بمثابة الأداء التي تضمن كفاءة إدارة الشركة في استغلالها لمواردها و هذا ما يؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية ، حيث تناولنا مختلف اساسيات الحوكمة بالياتها (اليات داخلية و اليات خارجية) و الميزة التنافسية .

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى اجراء الدراسة الميدانية على عينة من مجتمع الدراسة للوصول الى نتائج قابلة للتعميم والاستفادة منها. تمثل مجتمع البحث في العاملين بمديرية مؤسسة نפטال تيارت والبالغ عددهم (50) عاملا ، وتم جمع بيانات الدراسة من خلال استخدام استبانة مؤلفة من (21) عبارة، تم توزيعها على 50 عاملا داخل مصالح المديرية لمؤسسة نפטال تيارت ، وقد استرجع منها (44) استبانة صالحة، حيث تم تفرغها وتحليلها في برنامج spss لإبراز دور اليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية كمتغير وسيط. وتوصلت النتائج الى ان الحوكمة تلعب دورا مهما في تحقيق تنافسية بمؤسسة نפטال تيارت.

الكلمات المفتاحية :

حوكمة الشركات، ميزة التنافسية، شركة نפטال.

Summary

The study aimed to identify the role of corporate governance in achieving the competitive advantage for workers in the Tiaret Oil Corporation. Proceeding from the fact that corporate governance is considered one of the most important modern administrative patterns that are considered as performance that guarantees the efficiency of the company's management in its exploitation of its resources, and this leads to the achievement of competitive advantage, as we dealt with the various basics of governance with its mechanisms (internal and external mechanisms) and the competitive advantage.

The study relied on the analytical descriptive approach and on conducting a field study on a sample of the study population to reach generalizable results and benefit from them. The research community was represented by workers in the Directorate of the Tiaret Petroleum Corporation, who numbered (50) workers. The data of the study were collected with a questionnaire consisting of (21) phrases, which were distributed among 50 workers within the directorate's departments of the Tiaret Petroleum Corporation. (44) Valid questionnaires were retrieved from them. Where it was unpacked and analyzed in the spss program to highlight the role of governance

mechanisms in achieving competitive advantage as an intermediate variable. The results concluded that governance plays an important role in achieving competitiveness in the Tiaret Oil Corporation