



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

الموضوع

مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال (موبيليس)

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: مالية وحوكمة الشركات

الأستاذة المشرفة:

إعداد الطلبة:

رايس حدة

شندارلي براهيم فلة

رقم التسجيل:/2013
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2012-2013

قسم : العلوم الاقتصادية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ
أُنِيبُ " "

صدق الله العظيم

الآية 88 من سورة صود

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله.

إلى كل الإخوة والأخوات.

إلى كل الأصدقاء وكل من قدم لي يد المساعدة من

قريب و من بعيد.

إلى كل طالب علم يبتغي به وجه الله.

شكر وتقدير

أولا وقبل كل شيء، أتوجه بعظيم الشكر وببليغ الحمد لله العظيم الشكر أن وفقني في إنجاز هذا العمل.

وأسأله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجه الله تعالى.

كما يطيب لي أن أتقدم بأعظم عبارات التشكر وجزيل العرفان إلى من دعمني ووجهني في إنجاز هذا العمل وساهمت في إثراء معلوماتي الأستاذة

« رايى حدة»، جعل الله عملها هذا في ميزان حسناتها.

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذة «بوزاهر نسرين» و الأستاذة «صولح صالح»

اللتان مدا لي يد العون في كل ما طلبته من معلومات، وأسأل الله لهن دوام

الصحة والعافية.

كما أتوجه بالشكر إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية بجامعة بسكرة.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول والأشكال
IV	قائمة المختصرات
V	قائمة الملاحق
VI	الملخص باللغة العربية
VII	الملخص باللغة الفرنسية
	المقدمة العامة
أ	تحديد إشكالية البحث
ب	فرضيات البحث
ب	أهداف البحث
ب	أهمية البحث
ج	منهجية البحث
و	أسباب اختيار الموضوع
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
09	مقدمة
10	المبحث الأول: نشأة مفهوم حوكمة الشركات
10	المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات
19	المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة الشركات
23	المبحث الثاني: مبادئ وخصائص حوكمة الشركات
23	المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها
32	المطلب الثاني: خصائص ونظم حوكمة الشركات
39	المبحث الثالث: مجالات وآليات حوكمة الشركات
39	المطلب الأول: مجالات (أبعاد) حوكمة الشركات
43	المطلب الثاني: آليات ومحددات حوكمة الشركات
51	خلاصة
	الفصل الثاني: الإطار العام للميزة التنافسية
53	مقدمة

قائمة المحتويات

54	المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية والأسس العامة لبنائها
54	المطلب الأول: مفهوم، خصائص وأنواع الميزة التنافسية
59	المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
64	المبحث الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية
64	المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية
72	المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية
74	المطلب الثالث: سلسلة القيمة ودورها في تدعيم الميزة التنافسية
76	المبحث الثالث: علاقات الحوكمة بالميزة التنافسية
76	المطلب الأول: أهمية تطوير الميزة التنافسية
79	المطلب الثاني: آليات الحوكمة وعلاقتها بالميزة التنافسية
82	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس
84	مقدمة
85	المبحث الأول: ماهية شركة الإتصالات الجزائر Algeriatelecom وشركة موبيليس للهاتف النقال
85	المطلب الأول: مقدمة عن شركة الإتصالات الجزائر Algeriatelecom
86	المطلب الثاني: مفهوم الشركة الجزائرية موبيليس للهاتف النقال
90	المبحث الثاني: آليات شركة موبيليس للهاتف النقال ومدى مساهمتها في تحقيقها لميزتها التنافسية
91	المطلب الأول: الآليات الداخلية المتبعة في شركة موبيليس للهاتف النقال
96	المطلب الثاني: الآليات الخارجية المتبعة في شركة موبيليس للهاتف النقال
101	خلاصة
	الخاتمة العامة
106	قائمة المراجع

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
38-39	خصائص نظامي حوكمة الشركات	01-01

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
10	علاقة الوكالة بين الأطراف المتعاقدة	01-01
18	مفهوم حوكمة الشركات	02-01
21	أهمية حوكمة الشركات	03-01
22	أهداف حوكمة الشركات	04-01
31	مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية	05-01
32	الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات	06-01
45	المكونات الأساسية لمجلس الإدارة	07-01
48	آليات حوكمة الشركات	08-01
59	أنواع الميزة التنافسية	01-02
64	تأثير الكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات العميل والتجديد على تكلفة الوحدة والسعر	02-02
71	مصادر الميزة التنافسية	03-02
72	دورة حياة الميزة التنافسية	04-02
87	الهيكل الوظيفي التنظيمي للشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس	01-03

الرمز	الدلالة باللغة الأجنبية	الدلالة باللغة العربية
OECD	Organisation for Econmic co-operation and development	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
UTS	Univercity of Tecnology Sydny	الجامعة التكنولوجية سدني
IFC	Intemational finance corporation	مؤسسة التمويل الدولية

تزداد حدة المنافسة اليوم أكثر فأكثر في السوق، بحيث أصبح لا يعترف إلا بالمؤسسة المتفوقة والتميزة في مواجهة التحديات والمنافسة القوية والشديدة، بحيث تواجه المؤسسات المعاصرة وبدرجات كبيرة تحديات ومخاطر تهدد ليس فقط تحقيقها لأهدافها وغاياتها، بل تهدد وجودها في حد ذاته، وقد تكون مصادر الخطر في التطورات والتحولات التي تصيب البيئة المحيطة بالمؤسسة (البيئة الخارجية لها) وتبدل أوضاع السوق وسرعة تقلباته، وذلك نتيجة لظهور حاجات وأسواق وأذواق مختلفة يجب إشباعها، كما تتعرض المؤسسة المعاصرة أيضا لمخاطر نابعة من داخلها وتتمثل في تقادم تقنياتها وبقائها في نفس مستوى الأداء.

ولهذا يسعى كل منافس للبحث عن طرق وأساليب جديدة من أجل ضمان وجودها في السوق ومن ثمة احتلالها أكبر حصة منه عن طريق خلق ميزة تنافسية جديدة ومختلفة تميزه عن باقي المنافسين.

بحيث أصبح الحصول على ميزة تنافسية والحفاظ عليها أمرا يصعب تحقيقه إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي للميزة التنافسية من أجل أن تدوم أطول وقت ممكن خاصة وأن الميزة التنافسية المستمرة والمتواصلة لم تعد تقتصر بتميز المنتج إلى مستوى تطوير وتحسين أداء المؤسسة في كل مرة ويكون ذلك بتطبيقها للحوكمة ومعرفة كيفية تحقيق التوجه السليم لآلياتها وتحفيزها انطلاقا من رواتبها من أجل الحصول على قرارات استراتيجية متجذرة في ثقافة المؤسسة والتي تمثل مصدر للميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، الميزة التنافسية، المؤسسة

Résumé

Intensification de la concurrence aujourd'hui de plus en plus dans le marché, de sorte qu'il ne reconnaît pas la seule institution supérieure et distinctif face à des défis et une forte concurrence que les entreprises font face degrés contemporaines et haut de défis et menaces à son existence et peut être une source de risque dans les développements et les changements qui affectent l'environnement Fondation (environnement extérieur). Et à la suite de l'émergence des besoins et des goûts différents doit satisfaire institution contemporaine également soumis des risques découlant de l'intérieur et est l'obsolescence de la technologie et de la survie au même niveau de performance.

Pour cela, chaque concurrent cherche à trouver de nouveaux moyens et méthodes afin d'assurer sa présence dans le marché et ensuite occupé la plus grande part de celle-ci en créant un avantage compétitif dans la nouvelle et différente qui le distinguent du reste des concurrents

Où il est devenu obtenir un avantage compétitif et obtenir qu'il soit difficile à atteindre si je savais que la véritable source avantage compétitif pour une durée plus longue et ne se limitent plus à distinguer le Ba de produits s'est étendue à améliorer et à développer le niveau de performance de l'institution à un moment et le faire appliquer la gouvernance et de la connaissance mécanismes d'orientation et les encourager à payer pour obtenir des décisions stratégiques enracinées dans la culture de l'organisation, ce qui représente une source d'avantage compétitif

Mots clés: La gouvernance des entreprises, L' avantage compétitif, l'entreprise

إن العالم يعيش تغيرات سريعة ومتعددة نظرا للمتطلبات الجديدة التي تفرضها العولمة وما صاحبها من تطورات على الصعيدين القانوني والاقتصادي، بحيث ظهر مفهوم حوكمة الشركات بقوة على السطح وأصبح يحتل مكانة الصدارة بالنسبة لجميع الدول سواء المتقدمة منها أو النامية، وزاد الاهتمام بتطبيقه نتيجة الانهيارات المفاجئة للعديد من الشركات العالمية مثل شركة (Enron) وشركة (Worldcom) وغيرهما، وأسباب هذه الانهيارات يلحظ أنها عائدة في أغلبها إلى غياب الشفافية والمسائلة والتصرفات السيئة لمسيرى ومدراء هذه الشركات، الأمر الذي كان من الممكن تجنبه لو تم الالتزام بتطبيق معايير الحوكمة في الشركة، ويرجع ذلك إلى أن الحوكمة مجرد أسلوب أخلاقي يجب إتباعه، بل هي عبارة عن مجموعة القوانين والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز والتأكد من دقة وحسن أداء المؤسسات، بما يؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف والربحية والنمو للاقتصاد وللمؤسسات الأعمال، وبالتالي وجود آليات تؤثر على الأداء وعوامل تقوية المؤسسة على المدى البعيد، لذلك يعتبر النجاح الحقيقي للمؤسسة مرتبطا بشكل كبير على أداءها وقياس هذا الأخير يعتمد على مدى تطبيقها لآليات الحوكمة والسير في طريق الحوكمة، بحيث نجد فيها اتجاهين: اتجاه يهتم بالمحيط الخارجي للمؤسسة من خلال دراسة السوق ويحتاجه وكذلك من رغبات العميل وتوجهات المنافسين، والاتجاه الآخر يركز على إمكانيات المؤسسة من كفاءات وموارد وغيرها.

ورغم هذه الاختلافات المتواجدة في المحيطين الداخلي والخارجي للمؤسسة فإنها تجمع على حتمية إتباع طرق الحوكمة والعمل بآلياتها بحيث تكتسب المؤسسة من خلالها ميزة تنافسية.

إن المجال التنافسي للمؤسسات الاقتصادية وخاصة الخدمية منها يتطلب اهتمام كبير من طرف الإدارة وإدراك تام لها لاحتياجات السوق ورغبات العملاء وطبيعة السوق التي تنشط فيها، مما يلزمها تفعيل آليات إدارية كفؤة من أجل اتخاذ القرارات التي تستطيع من خلالها خلق ميزة تنافسية.

❖ طرح الإشكالية:

ومنه نستطيع القول أن الحوكمة كإطار مفاهيمي كمجموعة من الضوابط والقرارات والطرق التي تحفز وتدعم أداء المؤسسات الاقتصادية وتعزز مكانتها في السوق، ومن هنا تبرز الإشكالية الرئيسية التي نحاول الإجابة عليها من خلال بحثنا في:

كيف تساهم آليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

وعليه يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف تساهم الحوكمة في القرارات المتخذة داخل المؤسسة الاقتصادية؟
- ماهي أبعاد بناء الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية؟
- ماهي طبيعة العلاقة بين الميزة التنافسية وآليات الحوكمة المفعلة داخل المؤسسة الاقتصادية؟

❖ فرضيات البحث:

- تعمل الحوكمة كمجموعة آليات تقوم بتأطير فعال لقرارات المؤسسة الاقتصادية.
- إن الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مبنية على مصادر أساسية تفعل من خلال مجموعة من الاستراتيجيات.
- إن آليات الحوكمة الرقابية تلعب دورا في دعم الكفاءة الإدارية من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

❖ أهمية البحث:

استحوذت قضية الحوكمة على اهتمام كبير في السنوات الأخيرة، إلا أن العمل بآلياتها لم يلق القدر الكافي من الاهتمام في المؤسسات الاقتصادية، خاصة من خلال التطورات التنافسية التي تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى الرفع من كفاءة وفعالية أداء المؤسسات، بهدف تحقيق ميزة تنافسية لها، بحيث تحاول آليات الحوكمة من توافق المعطيات الداخلية للمنظمة مع المتطلبات الخارجية لها مما يحسن من أداءها وبالتالي كسبها لميزة في السوق.

❖ أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف الدراسة في:

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

❖ مناهج الدراسة:

وذلك لكوننا بصدد عرض مفاهيم وأفكار متعلقة باليات الحوكمة والميزة التنافسية وتوضيح العلاقة بينهما, فالمنهج الوصفي يركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا وذلك بالتعبير عنها كيفيا وكميا أو التعبيرين معا, وفي حين إن المنهج التحليلي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة معينة مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها للوصول إلى النتائج وقد اخترنا هذين المنهجين لاعتقادنا إنهما يوافقان طبيعة موضوع .

ويعتمد هذا البحث كذلك على أسلوب دراسة الحالة، وذلك لطبيعة الموضوع وتعدد جوانبه لكونه يتأثر بعدة عوامل حيث يعتبر أسلوب الحالة جيدا للبحث في مثل هذه المواضيع وذلك لحجم المعلومات الكبير الذي بالإمكان الحصول عليه وإمكانية الخوض في التفاصيل أكثر من الأساليب الأخرى .

❖ صعوبات الدراسة:

واجهت الباحثة مجموعة من المعوقات اهمها:

- التعاون المحدود للإدارة والعاملين في المؤسسة محل الدراسة؛
- مشكل عدم التوثيق في المؤسسة, اي وجود قرارات وعمليات لا توثق وليس لها لوائح أو قواعد أو مخططات يتم الرجوع إليها؛
- عدم وجود بطاقات وصف المناصب؛
- تعذر الوصول إلى بعض البيانات المتعلقة بموضوع البحث؛
- صعوبة تحديد الحصة السوقية للمؤسسة والمؤسسات المنافسة لنقص المعلومات وشدة المنافسة في قطاع الاتصالات؛
- عدم التنسيق بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية مما اثر على جو البحث

❖ الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: عثمانى ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال مع الإشارة إلى حالة الجزائر (2011-2012)، مذكرة ماجستير قسم العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم نظام الحوكمة؛
- إعطاء فكرة مدى توافر متطلبات تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية.

بحيث توصلت الدراسة إلى:

- أن مفهوم الحوكمة يركز على قيم الشفافية والمساءلة والإنصاف؛
- مركز اهتمام نظرية الحوكمة هو سلوك المسير؛
- أثبت التجارب هذا البحث أن لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات أثر إيجابي كبير على المستوى الجزئي وعلى المستوى الكلي للاقتصاد.

الدراسة الثانية:

أشرف درويش أبو موسي، حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية، دراسة حالة السوق المالي بفلسطين (2008)، مذكرة ماجستير في محاسبة التمويل، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى التزام شركات المساهمة المدرجة في السوق المالي الفلسطيني بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛
- معرفة مدى ملائمة القوانين والأنظمة وتعليمات المنظمة لعمل السوق المالي مع مبادئ حوكمة الشركات؛
- بيان أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على أداء وكفاءة السوق المال.

ومنه توصلت الدراسة إلى:

- الشركات المدرجة في السوق المالي تلتزم بتطبيق بعض مبادئ حوكمة الشركات التزاماً جزئياً ولا تلتزم بتطبيق البعض الآخر؛
- الإطار القانوني والرقابي المنظم لعمل السوق الفلسطيني يتلاءم إلى درجة معقولة مع مبادئ حوكمة الشركات.

الدراسة الثالثة:

سماح صولح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة الحالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بلوماش بسكرة (2007-2008)، مذكرة ماجستير قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى السعي إلى إخراج إدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا من محيطها الضيق المتمثل في الأنشطة الروتينية كالتعيين والترقية والتحفيز...، في محاولة لمواكبة التطور الحاصل في الاهتمام بالعنصر البشري.

وعلى المستوى الميداني قامت الباحثة بالبحث في كيفية تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- دور تشخيص الكفاءات في ترشيد تكاليف التوظيف والتكوين؛
- مساهمة تطوير حافظة الكفاءات في تطوير حافظة أنشطة المؤسسة؛
- دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية؛
- دور تقييم الكفاءات في تدقيق الرواتب

الدراسة الرابعة:

رقية منصوري، دور نظم المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (2007-2008)، مذكرة ماجستير قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة .

تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على نظم المعلومات وإبراز أهميتها ومكانتها في المؤسسة، ورفع الغموض عن القدرة التنافسية باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد وكذلك في محاولة إبراز كيفية تطبيق نظم المعلومات في المؤسسة الجزائرية، وعلى المستوى الميداني توصلت الباحثة بالبحث في كيفية مساهمة دور نظام المعلومات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية.

وتوصلت إلى أهم النتائج وهي:

- إن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والشبكات تشكل البنية التحتية التكنولوجية لنظام المعلومات لا يتسنى للمؤسسة تسيير الحجم الكبير لتدفقات المعلومات إلا بامتلاكها لنظام معلوماتي فعال يعمل على جمع وترتيب ومعالجة وتخزين ونقل هذا الحجم من المعلومات.

الدراسة الخامسة:

هلاي وليد الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في القيمة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس (2008-2009)، مذكرة ماجستير قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة.

وتهدف هذه الدراسة إلى:

- التزويد بقاعدة نظرية في مجال الميزة التنافسية ومفهوم خلق القيمة؛
- إبراز الدور الكبير الذي تلعبه الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية في خلق القيمة؛
- تشخيص حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، باعتبارها مؤسسة اقتصادية يفترض فيها أن تقوم بتحقيق التفوق من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها وطرح خدمات تتميز بالجودة العالية، فضلا عن تحديد منتجاتها وتحقيق الاستجابة السريعة لعملائها.

توصلت الدراسة إلى النتائج:

- إن تحليل البيئة الخارجية لأي شركة يهيئ لها إمكانية التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات الكامنة، وحتى تضمن الشركة النجاح لابد لاستراتيجياتها أن تتلاءم وتتوافق مع البيئة التي تعمل من خلالها.
- إن الميزة التنافسية تنشأ بتوصل الشركة إلى أساليب أو طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين حيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا؛
- إن عملية خلق القيمة المضافة تتحقق إما من خفض تكاليف المنتجات أو بفرض أسعار أعلى للمنتجات من خلال تمييزها بالجودة والتحديث في الخدمة.

أهمية ما يميز الدراسة:

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

❖ هيكل الدراسة:

وقد تناولنا في هذا الموضوع ثلاث فصول كالاتي:

الفصل الأول والثاني يتعلقان بالجانب النظري والفصل الثالث بدراسة حالة مبتدئين بالمقدمة العامة لتنتهي بخاتمة عامة، حيث خصصنا الفصل الأول بالإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات وتناولنا فيه ثلاث مباحث حيث تضمن المبحث الأول نشأت مفهوم حوكمة الشركات والمبحث الثاني مبادئ وخصائص حوكمة الشركات والمبحث الثالث جاء فيه مجالات وآليات حوكمة الشركات، والفصل الثاني الإطار العام للميزة التنافسية تعرضنا فيه إلى ثلاث مباحث ومنها المبحث الأول ينص على مفهوم الميزة التنافسية والأسس العامة لبنائها والمبحث الثاني مصادر ومحددات الميزة التنافسية والمبحث الثالث جاء فيه علاقة آليات الحوكمة بالميزة التنافسية وأهمية امتلاكها، وبعدها جاء الفصل الثالث الذي قدمنا من خلاله الدراسة الميدانية للشركة الجزائرية موبيليس للهاتف النقال، وعلى غرار الفصل السابق فقد تناولنا التعريف بالمؤسسة وواقع مساهمة آليات الحوكمة بها من خلال قياس تنافسية المؤسسة وتحليل وضعيتها التنافسية ومعرفة توظيف آليات الحوكمة فيها.

التمهيد:

أصبحت الحوكمة من المواضيع الحديثة المهمة التي يتم تداولها في الاقتصاديات المتقدمة منها والناشئة فهي تفرض نفسها على جدول المؤسسات والمنظمات الدولية والحكومات، فهناك سلسلة من الأحداث التي وقعت خلال العقدين الماضيين وما زالت تقع حتى تعصف بالدول الصناعية الكبرى والدول ذات الاقتصاد المرتفع والمحدود على حد سواء ، وقد أدت هذه الانعكاسات إلى الاهتمام الكبير بموضوع الحوكمة ، فقد بدا الاهتمام بالحوكمة بعد انهيار شركة انرون وولكدووم ، وأزمة المدخرات في الولايات المتحدة الأمريكية والقائمة بين مكافئات الإدارة وأداء الشركات في الدول المتقدمة ، وكذلك الأزمة المالية الأمريكية الحالية التي أدت إلى الركود الاقتصادي مما يدل على أهمية عدم تطبيق الحوكمة ، وهذا ما دفع إلى ضرورة وجود مجموعة من الضوابط الأخلاقية ومن الأعراف والمبادئ المهنية التي بدونها يصعب ضبط وتحقيق عناصر الثقة والمصادقية في البيانات والمعلومات وتأكيد نزاهة الإدارة وكذا الوفاء بالالتزامات والتعهدات والضمان تحقيق الشركات أهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم، فهناك أطراف وعناصر كثيرة تعمل من أجل تطبيق مبادئ وقواعد عمل آليات الحوكمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التطبيق السليم لهذه المعايير.

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

المبحث الأول: نشأة مفهوم حوكمة الشركات

المبحث الثاني: مبادئ وخصائص حوكمة الشركات

المبحث الثالث: مجالات وآليات حوكمة الشركات

المبحث الأول: نشأة مفهوم حوكمة الشركات

تعتبر حوكمة الشركات من المفاهيم الحديثة التي وأدت أهمية في قطاع الأعمال العام والخاص المهنية والغير مهنية لما لها من أهمية كبيرة في إدارة الشركة وحماية حقوق المساهمين، حيث تعددت الاتجاهات الفكرية في أهمية حوكمة الشركات .

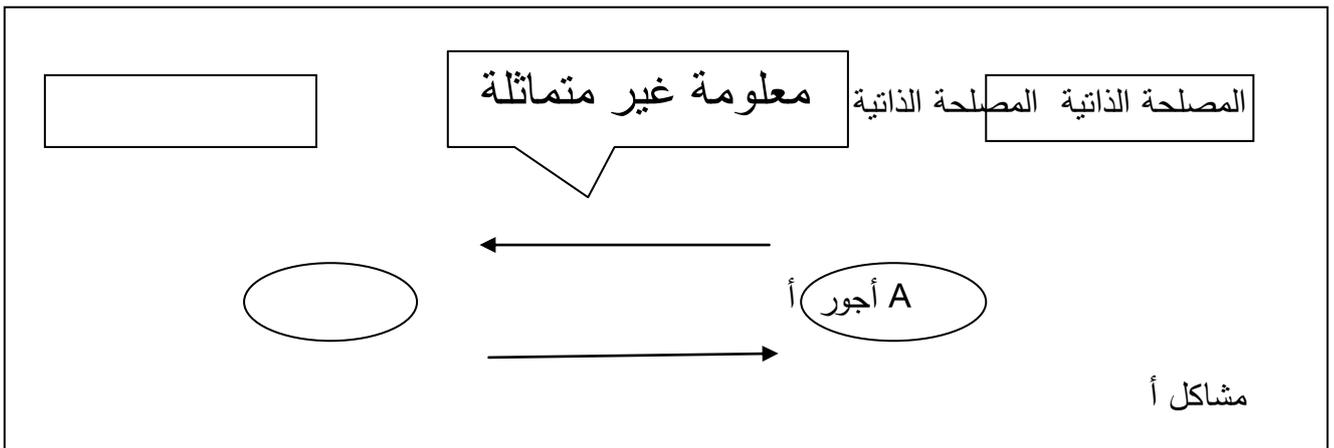
المطلب الأول: ماهية الحوكمة

إن الاسباب التي أدت إلى تطور مفهوم حوكمة الشركات ظهور عدة أسباب ومفاهيم، التي كان لها دور في تطور فكرة حوكمة الشركات.

الفرع الأول: الأسباب ظهور حوكمة المؤسسات

- نظرية الوكالة: إن الفصل بين الملكية والتسيير من العوامل الأساسية لظهور نظرية الوكالة ، وكذلك في التطور والعولمة والنمو الاقتصادي العالمي المتزايد أدى ذلك بالمؤسسات الاقتصادي التي عرفت توسع كبير أن توكل إدارتها إلى مسيرين محترفين وهذا مشكلة علاقات الوكالة بين الأطراف المتعاقدة.

الشكل رقم 01: علاقة الوكالة بين الأطراف المتعاقدة



أ-تعريف نظرية الوكالة: يصف كل من (Jensen and mechling 1976) علاقة الوكالة بأنها: "عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الأصل أو الموكل) بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) بأن ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه وفي المقابل يفوض الأصل الوكيل في إتخاذ بعض القرارات.¹ وتتميز العلاقة بين الموكل بالتعارض حيث يحاول كل منهما تعظيم منفعته على حساب الأخ ، مما يجعل من علاقتها مصدرا لتناقض وبذلك تهدف نظرية الوكالة إلى تقديم خصائص التعاقد الأمثل التي يمكن أن تعقد بين الموكل والوكيل، معتمدة في ذلك على مبدأ النيوكلاسيكي الذي ينص على أن: "كل عون اقتصادي يبحث عن تعظيم مصلحته الخاصة قبل المصلحة العامة".²

ب- فروض نظرية الوكالة: تنطلق نظرية الوكالة من مجموعة من الفروض أهمها:³

يتميز كل الأصل والوكيل بالرشد الاقتصادي ويسعى كل منهما إلى تعظيم منفعته الذاتية.

-اختلاف أهداف وأفضليات كل من الأصل والوكيل فبينما يسعى الأول إلى الحصول على أكبر من المكافآت لحوافز والمزايا مع بذل جهد اقل؛

-اختلاف المخاطرة التي يتحملها كل من الأصل والوكيل، ويرجع ذلك إلى:

-عدم قدرة الأصل على متابعة وملاحظة أراء وقرارات وتصرفات الوكيل بصورة مباشرة نتيجة معايشة الأخير لظروف العمل ومشاكله والإلمام بخصائصه التنظيم؛

-اختلاف الخلفية التدريبية والخصائص الشخصية لكل من الأصل والوكيل؛

-اختلاف إمكانية التوصل إلى المعلومات وفهماها لكل من الأصل والوكيل.⁴

¹المعتصم بالله العرياني، حوكمة شركات المساهمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 50.

² يوسف قرشي، إلياس بتاساسي التسيير المالي، دار وائل للنشر، عمان 2006، ص 381.

³ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية الإسكندرية 2005، ص 68.

ت- مشكلة الوكالة: ينجم عن علاقة الوكالة نوعان من تضارب المصالح فهي تؤدي إلى بروز لتناقض في المصالح بين المسيرين والمساهمين من جهة، وبين المساهمين والمقرضين من جهة أخرى :

- تضارب المصالح بين المساهمين والمسيرين أو المديرية: تظهر مشكلة الوكالة هنا إذا كان المسير أو المدير لا يحوز شخصيا على كامل حقوق الملكية في المؤسسة ففي المؤسسات التي تدار بواسطة ملاكها فإن المدير سوف يتخذ جميع القرارات التي تعظم منفعته وأرباحه، أما إذا كان المدير يحوز على أقل من 100 % من أسهم المؤسسة فإن هذه الوضعية عادة ما تكون مصدر لتكاليف الوكالة وسبب لتضارب المصالح والذي يمكن أن يكون على شكل محاولة الوكيل تحويل ثروة غير مالية لصالحه (كالأثاث الفاخر، ووسائل النقل..... إلخ) باعتبار أنه لا يستفيد من العوائد الكلية لنشاطه مع تحمله شخصيا المسؤولية.

الخلاف أيضا يمكن أن يكون ناتجا عن حرص المسير أو المدير الدائم على استمرار نشاط المؤسسة حتى وإن كانت التصفية أكثر فائدة من المنفعة من وجهة نظر المساهمين ، وظاهرة الاستثمار المفرط من جانب المسير تمثل هي الأخرى عامل الخلاف إذا كان المساهمون يرون أن توزيع التدفقات المالية هو الأجدى ، ومن المفترض أن يقوم المدراء بالعمل وفق مصالح موكلهم لكن في الواقع عادة ما يلجئون إلى محاولة تعظيم ثرواتهم الشخصية، هذه الوضعية خلقت نوع من عدم الارتياح من جانب الملاك ، ولأجل أن يطمئن الملاك أو أصحاب الأسهم إلى أن الإدارة تحمل على تعظيم ثروتهم كان لابد من وجود تكاليف تسمى بتكاليف الوكالة والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاث أنواع كالتالي:

- تكلفة المراقبة: وهي التكلفة التي يتحملها الموكل من أجل التحقق من أن تسيير الوكيل منسجم مع هدف تعظيم منفعة الأصيل ، أي أن هذه التكاليف تنجم عن تتبع ورصد تصرفات الوكيل لدفعه بأن يعمل لتحقيق مصلحة موكله؛

- تكلفة البرهنة: مجسدة في المصاريف التي يقوم بها الوكيل من أجل التدليل على نوعية سلوكه الموكل من خلال المؤشرات التي يظهرها الوكيل للموكل والتي يعبر له من خلالها على حسن التسيير؛

- التكاليف الباقية: والتي تظهر عندما تتجاوز تكاليف المراقبة العائد الحدي لهذا التوكيل أي التي تنجم عن استحالة ممارسة مراقبة شاملة لتسيير الوكيل ، ولحل مشكلة الوكالة الناشئة عن تعارض المصالح بين الملاك والإدارة يمكن القيام بالإجراءات التالية:¹
- إعطاء الإدارة أجزائها في صورة أسهم أو خيارات أسهم؛
- مراقبة كل تصرف الإدارة عن قرب وهذا أيضا يعد أمرا مكلفا وغير فعال بحيث الطريقة المثلى لعلاج المشكلة تقع بين الحلين السابقين عن طريق ربط أجر الإدارة بالأداء مع وجود بعض الرقابة المباشرة؛
- تضارب المصالح بين المساهمين والمقرضين: ينشأ التعارض في المصالح بين المساهمين والمقرضين نتيجة الأسباب التالية:²
- تحول الملاك إلى استخدام أموال المقرضين في مشروعات أكثر مخاطر غير متفق عليها مما يترتب عليه زيادة الحصة السوقية للملكية وانخفاضها للديون؛
- توقع أن يطلب المقرضون عوائد أكبر لأخذهم المخاطر السابقة في الحسبان وذلك قبل عقد القرض أو يصنعون قيودا في عقود الدين تحد من تصرفات الملاك وإذا لم يذكر الملاك لهذا الشرط فإن المقرضون سوف يحجمون عن التعامل مع المنشأة مستقلا مما قد يؤثر بشكل سلبي على القيمة السوقية للأسهم ، ويمكن شرح ذلك على العلاقة التي تنشأ بين المقرضين والمنشأة أو المؤسسة تخضع لعدم التناظر في المعلومة ، ويتمثل هذا المبدأ، في اعتبار وجود تباين في المعلومة من حيث المستوى والنوعية بين الأعوان الاقتصاديين وهذا طوال فترة علاقة القرض، وطوال هذه الفترة قد يجد المقرضين أنفسهم غير قادرين على التأكد من الجهود التي تبذل من طرف المؤسسة (الوكيل) بسبب انعدام المعلومات وعليه فإن مخاطر عدم التأكد بالنسبة للمقرضين تعرف بإمكانية أن تقوم المؤسسة بتحويل رؤوس الأموال المقترضة لغايات أكبر مخاطرة مما تم تقديره بشكل قد يعظم قيمة الاستثمار على حساب المخاطرة، فيجد المقرض نفسه أمام حالة تحويل جزء من عوائد الاستثمار من قبل المؤسسة بسبب عدم التناظر في المعلومة لذلك يحاول المقرض في حالة صعوبات التسديد البحث فيما إذا كان بسببها يعود فعلا إلى ظرف غير ملائم أو إلى سلوك أصولي من قبل المؤسسة.

¹ يوسف قريشي، إليس بن ساسي، مرجع سابق، ص 382.

² عثمان ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال، رسالة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الاقتصادية تخصص علوم اقتصادية، فرع مالية بنوك وتأمين جامعة المسيلة السنة الدراسية 2011-2012، ص 21.

ويمكن حل مشاكل تضارب المصالح بين المساهمين والمقرضين فيما يأتي:¹

- إدخال تكاليف الوكالة التي يتحملها الدائنين (مثل زيادة المخاطره ومصاريف الرقابة على أعمال المنشأة ضمن العائد الذي يطلبونه على القروض المقدمة للمؤسسة)؛
- وضع قيود في عقود الدين تحد من تصرفات المنشأة تجاه الدائنين مثل القيود على التوزيعات الأرباح على المساهمين، وإصدار ديون جديدة واستبدال الأصول ومعدل تغطية الفوائد؛
- يجب على الإدارة كوكيل لكل من الملاك و الدائنين أن تتعامل بطريقة عادلة وأمينة مع الأطراف المختلفة وأن لا تغلب مصلحة طرف على آخر لتحقيق هدف أقصى ثروة للملاك في الأجل الطويل؛
- من عرضا السابق لعلاقات الوكالة يتضح لنا أنها تهتم أكثر بأصحاب المصالح (المالك ، المسيرين، المرضون، والمجتمع بصفة عامة) ، أن هذا الاهتمام يصب في توحيد أهدافهم دون انتهاك حقوق أي طرف منهم فنظرية الوكالة تهتم بإرضاء المالك والمساهم والمستخدم في أن واحد.
- الفضائح المالية: أدت الانهيارات المالية والفضائح الإدارية للمؤسسات العملاقة في العديد من دول العالم والتي كان لها وما يزال الأثر البالغ على اقتصاديات الدول التي تنتمي لها تلك المؤسسات إلى دراسة وتعليل الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الفساد المالي والإداري بالمؤسسات والذي يؤدي بطبيعة الحال إلى حدوث تلك الانهيارات والفضائح.

وقد تجلى هذا الفساد من خلال التلاعب بالقواعد الخارجية والمحاسبية مثل شركة الاتصالات world .com. إضافة إلى عدم قانونية المعاملات الإدارية بين الشركات والتي كانت السبب في انهيارها مع بعضها بعض مثل شركة enron ومكتب المراجعة العالمي أندرسون Anderson وكذلك الشركة الأوربية الأغذية parmalate .²

- انهيار شركة إنرون (enron): يعد انهيار شركة enron سنة 2001 من بين آخر الشركات التي سقطت نتيجة العديد من العوامل، لعل أبرزها الفساد المالي والمحاسبي الذي طال هذه الشركة من خلال عدم تطبيق أو انعدام أخلاقيات مهنة المراجعة والأعمال حيث تعتبر الأحداث التي جرت في هذه الشركة نموذجا صارخا حول غياب الشفافية والإفصاح حول وضعيتها الخارجية ، وما يؤكد غياب

¹. طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 74.

². عمر عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدينة سنة 2008-2009 ص 5.

الشفافية هو أنه في السنة التي انهارت فيه الشركة كانت في المرتبة السابعة على مستوى الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية من حيث الربحية حيث بلغت 60 مليار دولار أمريكي.

وقد تجلّى هذا الفساد من خلال إنشاء شركات مشتركة للتلاعب بقواعدها الخارجية والمحاسبة ، حيث يرى بعض المتخصصين أن الهدف الرئيسي لشركة enron من إنشاء الشركات المشتركة ، كان التلاعب بقواعد المحاسبة المتعارف عليها.¹

إضافة إلى ذلك وجود علاقة مشبوهة بين شركة enron ومكتب المراجعة العالمي Anderson، تتمثل في تقديم خدمات استشارية من طرف هذا ، الأخير إلى شركة enron، من خلال استخدام موظفين لا علاقة لهم بمراجعة الحسابات مقابل حصولهم على مكافئات لإغماض أعينهم على المخالفات وعدم التمهين الأمين والفعلية للمستندات، حيث أبدى العديد من الخبراء استيائهم من قيام مؤسسة أندرسون لتقديم خدمات استشارية إلى جانب عملية مراجعة حسابات شركة (enron)، وهذا الفساد المالي والمحاسبي يمثل حسبهم تضارب في المصالح الذي يحارب مفهوم حوكمة الشركات.

- انهيار شركة world com. بدأت شركة world com. نشاطها ميسيسي سنة 1983، تحت مسمى شركة الخدمات المحدودة البعيدة، وفي سنة 1989 اندمجت مع مؤسسة الشركات المتميزة وتحولت إلى شركة عامة وتم قيدها في البورصة سنة 1999 وسنة 2002 إلى استخدام حيل محاسبية بهدف إخفاء مركزها المالي، و يعود السبب في انهيارها إلى غياب الإفصاح والشفافية حول وضعيتها الحقيقية.²

وهذا ما أدى بالحكومة الأمريكية إلى إصدار قانون (sarbanes_ox layactof 2002) يلزم المؤسسات الدرجة بالأسواق المالية الأمريكية بالنقيد به وتطبيق جميع بنوده كدعامة لحوكمة المؤسسات والذي أحدث تغيرات جوهرية على بيئة الأعمال بشكل عام وبيئة مهنة المحاسبة والمراجعة بشكل خاص.³

2- نشأة مفهوم حوكمة الشركات: إن الاضاعات الأولى لموضوع حوكمة المؤسسات ترجع إلى ما جاء في أطروحات (A. Smith) في كتابه ثروة الأمم وإلى التحذير الصريح لكل من Berls and Means من

¹. عبد الوهاب نصر على، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية الدولية المعاصرة ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2007، ص 141.

²لقمان عمر، دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والإداري ،مداخلة مقدمة في ملقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بيسكرة يومي 06-07 ماي 2012

³. عمر عبد الصمد، نفس المرجع السابق، ص 05.

المخاطر المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة في المؤسسات المدرجة في البورصة، وضرورة وجود رقابة على المديرين لحماية مصالح المساهمين والإدراك المبكر لرواد نظرية الإدارة إلى أن مسؤولية إدارة المؤسسة يجب ألا تقع على عاتق حملة الأسهم فقط وإنما على جميع الأطراف ذات المصالح من جهة، والتنبيه عن حتمية حدوث الصراع بسبب تعارض المصالح من جهة أخرى، وقد كانت البداية الحقيقية لاهتمام مفهوم حوكمة المؤسسات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات Cadbury في ديسمبر 1992 تقريرها من قبل مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات the (Financial Aspects of corporate governance).

ولقد أخذت حوكمة المؤسسات بعيدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي (organisation for economic Co ,opérations and développement)

(oe cd,1999) بعنوان : مبادئ حوكمة المؤسسات (principale of corporate governance)

وهو أول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم.

أ- مفهوم الحوكمة لغويا: يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثا في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحوكمة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني.¹

وعليه فإن لفظ "الحوكمة" يتضمن العديد من الجوانب منه:

1- الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد؛

2- الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك؛

3- الاحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة؛

¹ عمر عبد الصمد، نفس المرجع السابق، ص 09.

4- التحاكم: طالبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

ب - مفهوم حوكمة الشركات اصطلاحا : لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات (corporate governance) ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل، ولكن سنحاول التطرق إلى مجموعة من التعاريف المتعلقة لهذا المفهوم والتي من أهمها :

- تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC: "بان الحوكمة عبارة النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين؛¹
- ويقصد بها كذلك وضع النظام الأمثل الذي يتم من خلاله استغلال موارد الشركات وحسن توجيهها ومراقبتها من أجل تحقيق أهداف الشركة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية، حيث إن رسم وتنفيذ التوجيهات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين يظهر بوضوح حسن إدارة الشركة وتبنيها لنظام شفاف يضمن للشركة النجاح ويحميها من الفساد ويقيها من التعرض لزامات مالية أو المساهمة في حدوث انهيار بالأجهزة المصرفية وأسواق المال المحلية والعالمية، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية بالأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها الحد من التقلبات الشديدة بها بما يعمل على تحقيق التقدم والتنمية الاقتصادية المنشودة؛²
- وكذلك تعرف حوكمة الشركات على أنها مجموعة من القواعد والممارسات والضوابط الرقابية التي تهدف إلى ضمان قيام الإدارة باستخدام أصول الشركة المادية والمعنوية بأمانة لمصلحة المساهمين أو تمكين المساهمين وغيرهم من ذوي المصالح بالشركة من ممارسة حقوقهم وحماية مصالحهم؛³
- وكذلك يقصد بحوكمة الشركات مجموعة الآليات التنظيمية التي تعمل من أجل تحديد سلطة المسيرين

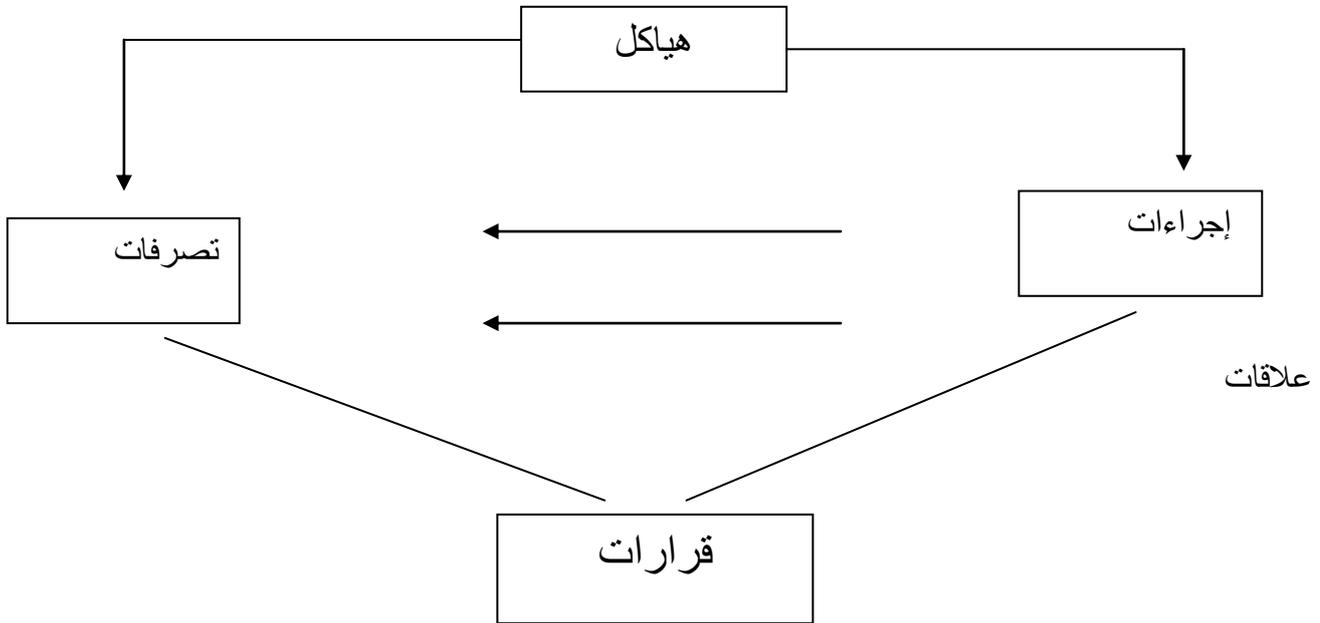
¹ OECD(2004): (Principe de gouvernement d'entreprise)

² محمد إبراهيم موسى، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، دار الجامعة الجديدة، مصر 2010، ص 17-23.

³ المنظمة العربية لتنمية الإدارة، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، بحوث و أوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية المنعقد في مؤتمر شرم الشيخ، مصر، ماي، 2007 ص 28.

- والتأثير على قراراتهم الاعتبارية، وهذا بهدف الالتزام بتحقيق مصالح الأطراف المختلفة دون التفرد بالمصالح التي تخص المسيرين؛¹
- كما يمكن النظر إلى حوكمة الشركات بأنها الطريقة التي تستخدم بها السلطة لإدارة أصول و موارد الشركة، بهدف تحقيق مصالح المساهمين والأطراف الأخرى ذات العلاقة بالشركة؛²
- ويقصد بها أيضا أنها النظام الذي يوجه ويراقب الشركات؛³
- ويمكن تعريفها أيضا على أنها مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم؛⁴
- من خلال التعريف السابقة توصلنا إلى انه يمكن تعريف الحوكمة على أنها مجموعة من الضوابط والمعايير والآليات التي تحفز المسير وضبط سلطته التقديرية داخل المؤسسة من جهة وحماية مصالح المساهمين والأطراف الأخرى من جهة ثانية وذلك لتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسة.

الشكل رقم 02: مفهوم حوكمة الشركات



¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق ص 17.

² أمين السيد احمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2010، ص 132.

³ Hélène ploise, gouvernance d'entreprise pour tous ,dirigeant, administrateurs et investisseurs collection HEC,2006 P9 .

⁴ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية الإسكندرية، ص 15.

المصدر : Frédéric gergel ; Il gouvernance : management stratégique d'un system

d'un formation ; edinond ; paris , 2^{ème} édition , 2006 p 4

المطلب الثاني : أهمية وأهداف حوكمة الشركات

إن نظام حوكمة الشركات الجيد يساعد على ضمان أن تستعمل الشركة رأسمالها بفعالية، وتساعد على ربحية أصحاب المال والمقرضين كالبنوك، كما تساعد في الحفاظ على ثقة المستثمرين المحليين والأجانب وجذب رأس المال طويل الأجل، ويعتبر العنصر الرئيسي في تحسين فعالية الاقتصاد.¹

الفرع الأول: أهمية حوكمة الشركات:

بعد الأزمات المالية الآسيوية سنة 1997-1998 والانهيارات والفضائح المالية التي أصابت كبريات الشركات (enron, world com. ...) برزة أهمية الحوكمة في العديد من المجالات أهمها :

1- على الصعيد الاقتصادي: أخذت تتنامى أهمية القواعد السليمة لحوكمة الشركات، وهو الأمر الذي أكده winkler بشدة، حيث أشار إلى أهمية حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية، وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق، وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة، بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق، والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود.

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (oecd) فتري أن الحوكمة احد عوامل تحسين الكفاية الاقتصادية والنمو الاقتصادي بالإضافة إلى تعزيز ثقة المستثمرين، وإن وجود نظام حوكمة فعال في أي شركة وفي أي اقتصاد بشكل عام، يساعد في توفير درجة من الثقة الضرورية لكي يعمل الاقتصاد

¹إبدان عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي للحد من الأزمات المالية والمصرفية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الشلف، السنة 2007-2008 ص 10.

بشكل جيد، ونتيجة لذلك تكون تكلفة رأس المال منخفضة، وإن الشركات تشجع على استعمال الموارد بكفاية أكثر، وبذلك تعزز النمو الاقتصادي.¹

2- على الصعيد المحاسبي والرقابي: تتجسد أهمية الحوكمة بما يأتي:

- محاربة الفساد المالي والإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى؛
- تحقق ضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركة بدءاً من مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين حتى ادنى مستوى للعاملين فيها؛
- تحقيق قدر كافي من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية؛
- ضمان أعلى قدر من الفعالية لمراقبي الحسابات الخارجيين، والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.

3- على الصعيد الاجتماعي: فيذكر مركز الحوكمة في الجامعة التكنولوجية في سدني (uts) أنها تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، ويشجع إطار الحوكمة الشركات الاستخدام الكفء للموارد وضمان حق المساءلة عن السيطرة عليها ويهدف إلى ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام، وفي ذات الاتجاه يؤكد (HilTT et AL) أن حوكمة الشركات ذات أهمية كذلك للشعوب، إذ يرغب كل بلد أن تزدهر وتنمو الشركات العاملة ضمن حدوده، لتوفير فرص العمل أو الخدمات الصحية، والإشباع للحاجات الأخرى ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي.²

4- على الصعيد القانوني: فنتتمثل في قدرة المعايير التي تستند إليها حوكمة الشركات على الوفاء بحقوق كافة الأطراف المستفيدة في الشركة مثل حملة الأسهم والمقرضين والعاملين وغيرهم، وتعد القوانين والمعايير المنظمة لعمل الشركات (مثل قوانين الشركات وقوانين الأسواق المالية والمعايير المحاسبية والتدقيقية العمود الفقري لإطار حوكمة الشركات)، إذ تنظم تلك القوانين والمعايير العلاقة بين الأطراف المهتمة بالشركات والمعينة بالاقتصاد كله، ويشير Zingages في هذا الصدد إلى أن الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعينة في الشركة تمثل حجر الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بينهم بالشكل الذي يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم هذا، وتأتي أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج

¹مرورة كرامة، حمزة فاطمة، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ببسكرة يومي 06-07 ماي 2012 ص 08.

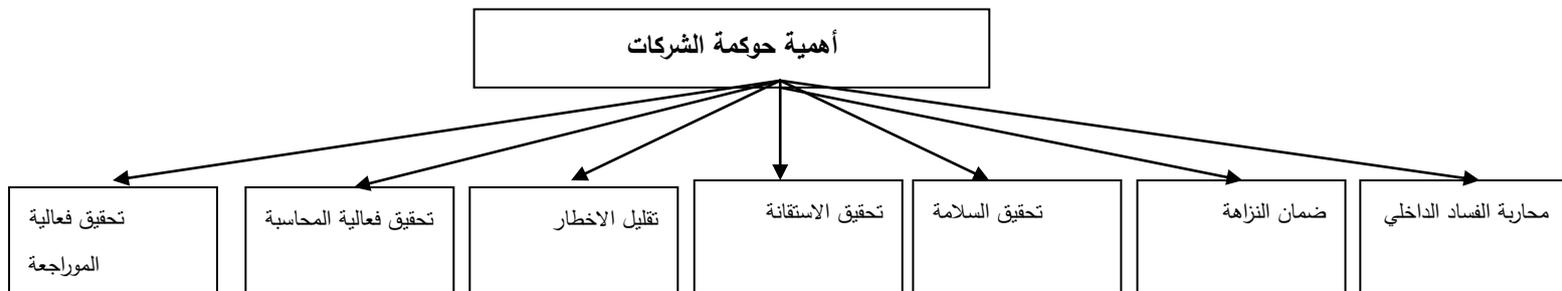
²عمر على عبد الصمد، مرجع سابق، ص 16.

عن الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القوانين والقرارات والنظم الأساسية المنظمة للشركة .

1

ويمكن تلخيص أهمية حوكمة الشركات في الشكل الآتي :

الشكل رقم 03: أهمية حوكمة الشركات



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص، 58.

الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات : تهدف حوكمة الشركات إلى ضبط وتوجيه الممارسات المالية والإدارية والفنية واحترام الضوابط والسياسات المرسومة، فهي تتناول الممارسة السليمة للحوكمة وتساعد على جذب الاستثمارات، وزيادة القدرة التنافسية ومكافحة الفساد بكل صوره سواء كان إداريا او ماليا أو محاسبيا وتدعيم استقرار السوق المالي وتحسين الاقتصاد وذلك من خلال ما يلي:

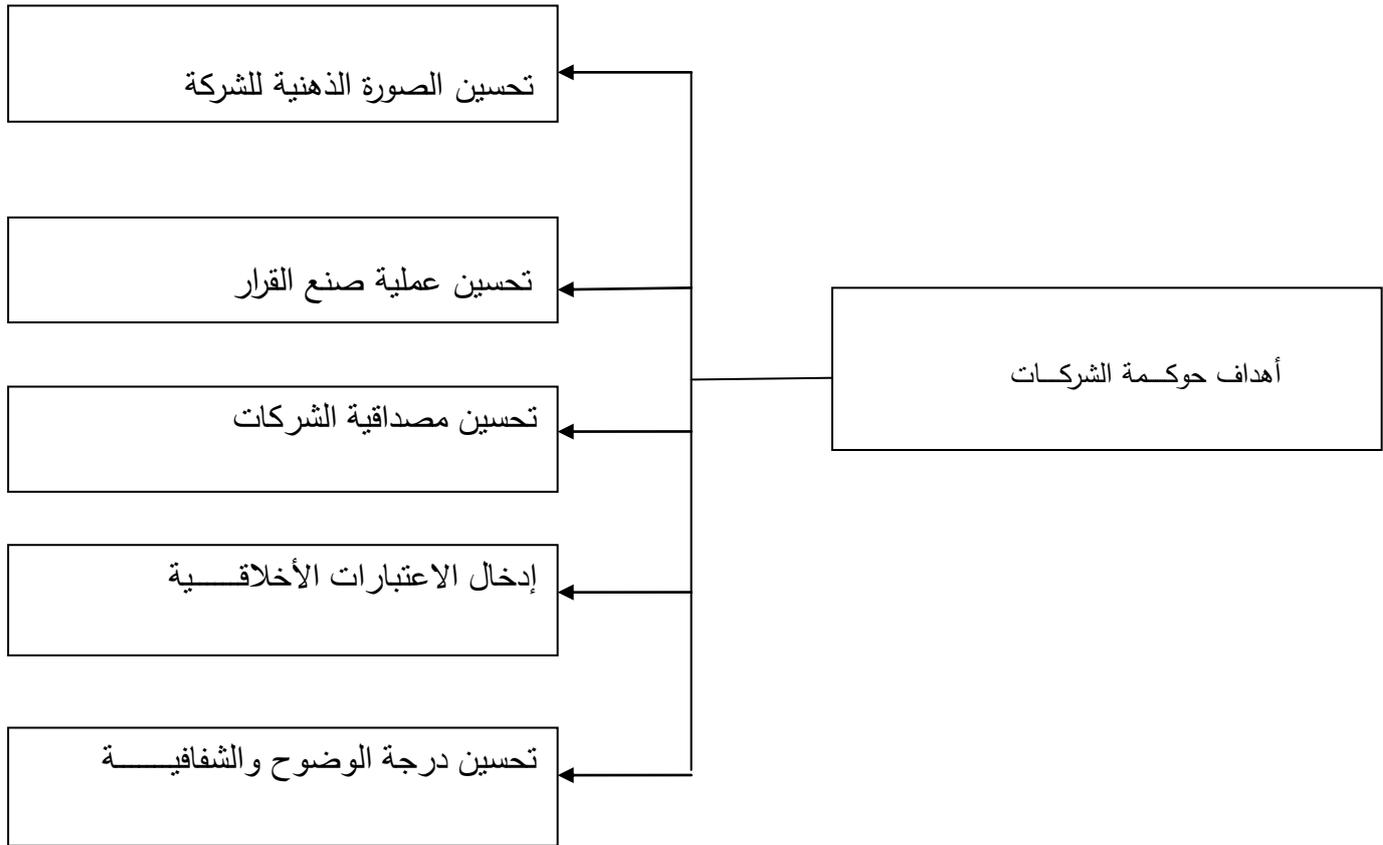
- التأكيد على الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة المراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة تحقق رقابة مستقلة؛

¹مرورة كرامة، حمزة فاطمة، مرجع سابق، ص 10.

- تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية وبالشكل الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة؛
- تحسين كفاءة استخدام موارد الشركة وتعظيم قيمتها في الأسواق، الذي ينعكس إلى تحقيق الكفاءة والتنمية؛¹
- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة لأصحاب المصالح في حالة تعرض الشركة للإفلاس

ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

الشكل رقم 04: أهداف حوكمة الشركات



¹شوقي ماجد، حوكمة الشركات سهلة المنال بالنسبة للأسواق المتقدمة، صعبة المنال بالنسبة للأسواق الناشئة، مركز المشروعات الدولية

المصدر: محسن أحمد الخضيرى، المرجع السابق ص21.

المبحث الثاني: مبادئ وخصائص حوكمة الشركات

يقوم تطبيق حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ والتي تعرف بمبادئ الحوكمة، أن هذه المبادئ كما نعرفها اليوم ليست جديدة أو مخترعة، ولكن التطورات العالمية المسارعة وتوالي الإخفاقات في شركات مختلفة حول العالم في السنوات القليلة الماضية أبرزت الحاجة إلى مؤسسات عالمية متخصصة لتعمل على تطوير آليات عمل قابلة للتطبيق في مجال حوكمة الشركات.

المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها

ولحوكمة الشركات مجموعة من المبادئ تقوم بتطبيقها أطراف ذات العلاقة بها

الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات

لتحقيق أهداف الحوكمة، لا بد من توافر قواعد راسخة تساهم في إقامة نظام سليم يعزز فرص النجاح والإصلاح الاقتصادي والتنظيمي للشركات، فقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مجموعة من الإرشادات والمعايير عرفت باسم (مبادئ حوكمة الشركات)، بالاشتراك مع الحكومات الوطنية والمنظمات العالمية ذي العلاقة، وأصبح تطبيق هذه المبادئ وسيلة لتعزيز الثقة في الشركات المدرجة بالسوق المالي ومؤشرا على المستوى التي وصلت إليه الإدارة والشفافية المحاسبية ووجود إجراءات الحد من الفساد، وبالتالي أثرت على الاقتصاد ونموه.

وبناء على ما تقدم المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات ست مجموعات رئيسية كما وصفتها منظمة التعاون

الاقتصادي والتنمية OECD وتندرج مجموعة من المبادئ تحت كل مبادئ كما يلي¹:

1- توافر إطار فعال لحوكمة الشركات : "ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على شفافية وفعالية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الخبرات الإشرافية التنظيمية والتنفيذية".

¹ OECD (2004) OP CIPE

ولكي يتم ضمان إطار فعال لحوكمة الشركات فإنه من الضروري وضع أساس مؤسسي وتنظيمي فعال يمكن أن يعتمد عليه كل المشاركين في السوق لإنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمة الشركات عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والالتزامات الاختيارية وممارسة الأعمال التي هي نتيجة للظروف الخاصة، بالدولة وتاريخها وتقاليدها.

ولكي يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، فإن هناك مجموعة من الإرشادات والعوامل يجب أخذها بعين الاعتبار وهي:¹

- ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الكلي وعلى نزاهة السوق وعلى الحوافز التي يخلقها المشاركين في السوق، وتعزيز قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية؛
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تأثر في ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي متوافقة مع أحكام القانون وذا شفافية وقابلية للتنفيذ؛
- ينبغي أن توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محدد بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

2- حماية حقوق المساهمين: وتشمل الحقوق الأساسية للمساهمين كما يلي:

- إرسال أو تحويل ملكية الأسهم؛
- المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين؛
- عزل وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛
- المشاركة في أرباح الشركة.
- ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة وأن يتم إبلاغهم على نحو كاف بالقرارات المتعلقة بتغيرات أساسية في الشركة مثل:
 - تعديل النظام الأساسي أو موارد تأسيس الشركة أو غيرها من الوثائق الأساسية للشركة؛
 - طرح أسهم إضافية.

¹ سليمان مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 45.

- ينبغي أن يكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة، كما ينبغي ان يحاط المساهمون علما بالقواعد التي تحكم اجتماعاتهم بما في ذلك إجراءات التصويت وكذلك:
- ينبغي أن تتاح الفرصة للمساهمين لتوجيه الأسئلة إلى مجلس الإدارة بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالمراجعة الخارجية السنوية، ووضع البنود على جدول الأعمال الخاصة بالجمعية العامة واقتراح قرارات في نطاق حدود معقولة؛
- ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت سواء شخصيا أو اختياريا مع إعطاء الأثر نفسه للأصوات سواء تم الإدلاء بها حضوريا أو غيابيا.
- ينبغي الإفصاح عن هياكل وترتيبات رأس المال التي مكنت بعض المساهمين من أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ملكيتهم من رأس المال.
- ينبغي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال ويتسم بالشفافية.
- يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في الأسواق المالية، وكذلك العمليات غير الاعتيادية مثل:
- ينبغي أن تسهل عملية ممارسة حقوق الملكية من قبل المساهمين والمستثمرين التأسيسيين؛
- ينبغي على المستثمرين المؤسسين الذين يعملون بصفة وكلاء أن يفصحوا عن الكيفية التي يتعاملون بها مع التعارض المادي للمصالح التي قد تؤثر في ممارساتهم لحقوق الملكية الرئيسية الخاصة باستثماراتهم.
- ينبغي أن يسمح للمساهمين ويضمنهم المساهمون التأسيسيون بتحاور احدهما مع الآخر حول القضايا المتعلقة بحقوق مساهمهم الأساسية كما هي محددة في المبادئ الخاضعة إلى استثناءات لمنع سوء الاستخدام.

3- المعاملة العادلة للمساهمين: ينص المبدأ الثالث من مبادئ حوكمة الشركات على:¹

¹ ماجد إسماعيل أبو حمام، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، ص 21.

- " ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمة الأقلية و المساهمين الأجانب و ينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم ".¹
- أن ثقة المستثمرين بان رأس المال الطي سيقومونه ستنتم حماية من إساءات الاستخدام أو إساءة التخصيص من جانب من يرى الشركة أو مجلس الإدارة أو المساهمين ذوي النسبة الحاكمة في الشركة، من العوامل الهامة في أسواق رأس المال حيث تكون هناك الفرص أمام مجلس إدارة الشركة والمديرين والمساهمين ذوي النسبة الحاكمة للقيام بنواحي نشاط تعمل على زيادة م صالحتهم على حساب المساهمين غير المسيطرين إحدى الطرق التي يمكن للمساهمين أن يحفظوا بها حقوقهم.
- وهناك مجموعة من الإرشادات التي تؤخذ بعين الاعتبار لتطبيق المبدأ المتعلق بالمعاملة المتساوية لحقوق المساهمين وهي:¹
 - ينبغي أن يعامل حملة الأسهم نفسها معاملة متساوية؛
 - ينبغي حماية مساهمة الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة والتي يتم القيام بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للاصلا؛
 - ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين للشركة أن يفصحوا مجلس الإدارة كما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر أو بالنيابة عن طرف ثالث في أي مصلحة مادية أو عملية أو موضوعية يمس الشركة بطريقة مباشرة.

4- دور أصحاب المصالح بالنسبة للمبادئ المنظمة للحوكمة:

- 1- " ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يعترف أصحاب المصالح التي ينشئ القانون أو تنشأ نتيجة الاتفاقيات المتبادلة أن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين الشركات و أصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل لاستدامة الشركات السليمة ماليا. "

يشمل الجاني الأساسي لحوكمة الشركات في ضمان تدفق رأس مال الخارجي إلى الشركات سواء على شكل حقوق ملكية أو ائتمان، وتهتم الحوكمة في إيجاد طرق لتشجيع مختلف أصحاب المصالح في المنشأة على

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 42.

القيام بالاستثمار في رأس المال البشري والمادي الخاص بالمنشأة وفقا للمستويات الاقتصادية المثلى والقدرة التنافسية ونجاحها في النهاية ما هو إلا لتتمية عمل الفريق الذي يجسد الإسهامات المقدمة من مختلف الموارد التي تتضمن المستثمرين، العاملين، الدائنتين والموردين.

2- وينبغي على الشركات أيضا أن تعرف بان مساهمات أصحاب المصالح تشكل موردا قيما لبناء شركة تنافسية ومرحة ومن ثمة فان المصالح طويلة الأجل للشركة تقضي ضرورة تعزيز التعاون المنتج للثروة مع أصحاب المصالح، وينبغي في إطار الحوكمة أن يعترف بان مصالح الشركة تجري خدمتها عن طريق الاعتراف بمصالح أصحاب المصالح وإسهامها في نجاح الشركة في الأجل الطويل.

وهناك مجموعة من الإرشادات التي تأخذ بالاعتبار المبدأ الرابع المتعلق بالاعتراف بدور أصحاب المصالح وهي:¹

- يجب احترام أصحاب المصالح التي يقرها القانون أو تكون نتيجة الاتفاقات المتبادلة؛

- عندما يكفل القانون بحماية المصالح، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم؛

- ينبغي السماح لوضع وتطوير آليات لتعزيز الأداء من أجل مشاركة العاملين.

5- الإفصاح والشفافية: ينص المبدأ الخامس على:²

"ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات." يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يعمل على تعزيز الشفافية الفعلية أحد المطمع الأساسية للإشراف على ممارسة حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة، وتظهر تجارب في الدول ذات أسواق الأسهم الضخمة النشيطة، إن الإفصاح يمكن أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين، ويساعد الإفصاح على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على ثقة المستثمرين في أسواق المال وعلى العكس تماما فإن الإفصاح الضعيف والممارسات غير الشفافة والسلوكيات غير الأخلاقية تساهم في فقدان نزاهة السوق المالي بل وهذا لن يؤثر في الشركة فقط بل وفي السوق المالي ومن ثمة الاقتصاد الوطني ككل.

¹فكري عبد الغني محمد جوده، المرجع السابق، ص 29-30.

²محمد مصطفى سليمان، المرجع السابق، ص 52-53.

وهناك مجموعة من الإشارات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية وهي¹:

- ينبغي أن يتضمن الإفصاح عن المعلومات ما يأتي:

- النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة؛

- أهداف الشركة؛

- سياسة مكافئة أعضاء مجلس إدارة والتنفيذيين والرئيسيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة بما في

ذلك مؤهلاتهم عملية الاختبار والمديرين الآخرين للشركة وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم

مستقلين؛

- العمليات المتعلقة بأطراف من الشركة وأقارب؛

- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب مصالح الآخرين.

- يجب أن تعدل المعلومات ويفصح عنها استنادا إلى معايير الجودة العالمية للمحاسبة والإفصاح المالي

والغير المالي؛

- يجب أن ينفذ تدقيق سنوي من خلال مدقق مستقل وكفاء ومؤهل من أجل توفير تأكيد موضوعي

وخارجي للمجلس وللمساهمين بأن البيانات المالية تمثل وعلى نحو عادل الوضع المالي وأداء الشركة

في جميع الجوانب المادية؛

- يجب أن يكتمل إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن

طريق المحالين والسماسة ووكالات التقديم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها

المستثمرين بعيدا عن أي تعارض مهم في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من

تحليل أو ما يقومون من مشورة.²

6- مسؤوليات مجلس الإدارة: " ينبغي أن يشمل إطار الشركات دليلا استراتيجيا للشركة ومراقبة فعالة للإدارة

التنفيذية مجلس الإدارة من خلال مساءلة المجلس أمام الشركة والمساهمين أن هناك تنوع واختلاف في هيكل

وإجراءات مجلس الإدارة سواء داخل أم ما بين دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ويقصد بالمبادئ أن تكون

عامة بالدرجة الكافية لتطبيقها على أي هيكل لمجالس الإدارة الذي يعهد إليه بوظائف حكم المنشأة أو الإشراف

على إدارتها ومع قيامها بتوجيه إستراتيجية الشركة فان مجلس الإدارة مسئول بصفة رئيسية عن الإشراف على

الأداء الإداري وتحقيق عائد مناسب للمساهمين مع منع تعارض المصالح وتحقيق التوازن بين الطلبات التنافسية

¹ عثمان ميرة، المرجع السابق، ص41.

² عثمان ميرة، المرجع السابق، ص28.

على الشركة، وحتى يمكن لمجلس الإدارة أن تفي بمسؤولياتها بشكل فعال فإنها يجب أن تكون قادرة على ممارسة حكم موضوعي و مستقل ومن إحدى المسؤوليات المهمة الأخرى لمجلس الإدارة وهي الإشراف على النظم التي توضع لضمان قيام الشركة بإطاعة القوانين المطبقة بما فيها قوانين الضرائب والمنافسة والعمل والبيئة وتساوي الفرص والصحة وفي بعض الدول وجدت الشركات أن من المفيد النص بوضوح والتحديد الدقيق للمسؤوليات التي يتولاها مجلس الإدارة وكل التي تتولاها إدارة الشركة وتخضع للمساءلة بشأنها، ومجلس الإدارة ليس خاضعا للمساءلة أمام الشركة ومساهميها فحسب، ولكن أيضا عليه واجب بالعمل لتحقيق أفضل لمصالحهم، وبالإضافة إلى هذا فإنه يتوقع من مجلس الإدارة أن تأخذ في حسابها أن تتعامل بشكل عادل مع اهتمامات أصحاب مصالح الآخرين، بما في ذلك مصالح العاملين والدائنين والعملاء والموردين والمجتمعات المحلية، وتعتبر مراعاة المعايير البيئية والاجتماعية ذات الصلة في هذا الصدد.

وهناك مجموعة من الإرشادات التي تؤخذ بعين الاعتبار لتطبيق المبدأ المتعلق بمسؤوليات مجلس الإدارة وهي:

- إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة فإن على مجلس الإدارة أن على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة؛
- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية وأن ي أخذ بالحسبان مصالح أصحاب المصالح؛
- ينبغي أن ينجز مجلس الإدارة وظائف أساسية معينة ومن ضمنها :
 - استعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاط، والموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ وأداء الشركة مع الإشراف على المصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ والتخلي عن الاستثمار؛
 - رقابة وإدارة أي تعارض محتمل بين مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين، بما في ذلك إساءة استخدام أصول الشركة وإساءة استغلال عمليات الأطراف ذات الصلة أو القرابة؛
 - الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصال.
- ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادرا على ممارسة حكم مستقل موضوعي على شؤون الشركة؛
- ينبغي أن تتاح كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة في الوقت المناسب حتى يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من القيام بمسؤولياتهم وأن يكون أسلوب حوكمة الشركات دليلا استراتيجيا للشركة للتأكد من الرقابة الفعالة للإدارة من قبل المجلس.

ونستخلص مما سبق أن:

- 1- إن هذه المبادئ يجب أن توضع في إطار تنظيمي يتسم بالمرونة، وبالتالي الاستجابة لتوقعات أصحاب المصالح، وهي التوقعات التي تتغير بتغير الظروف الاقتصادية السائدة؛
 - 2- إن هذه المبادئ ليست جديدة أو مستحدثة إنما هي معروفة وموجودة ولكن الجديد فيها هو تجميعها معا في حزمة واحدة من الإجراءات واعتبارها دليلا إرشاديا؛
 - 3- إن هذه المبادئ ليست ثابتة بل دائمة التطور وقابلة للتغير كلما طرأت تغيرات كبيرة على الظروف المحيطة بالشركة؛
 - 4- إن الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها بل أنها وسيلة لتحقيق هدف أساسي هو تحقيق أفضل أداء تنافسي يمكن لأي شركة أن تحققه في نطاق بيئتها الاقتصادية؛
 - 5- انه من غير المتوقع أم تكون هناك مبادئ دولية أو عالمية للحوكمة يصلح تطبيقها على كل الدول بل هي إرشادات وتوجيهات يمكن الاهتداء بها والسير عليها.
- ونرى أن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أصدرتها يجب أن تكون مرنة وتستطيع التكيف مع الواقع الاقتصادي لمؤسساتنا الاقتصادية الأخذ بها والعمل على تطويرها.
- ويمكن تلخيص هذه المبادئ في

الشكل رقم 05: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية



الفرع الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هنالك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم له ولقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، تتمثل هذه الأطراف في:

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

2. مجلس الإدارة: board of directors وهو من يمثل المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين.

3. الإدارة mnagement وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.¹

- تعتبر الوضيفة الأساسية لمديري الشركات المقيدة بالبورصة هي الإشراف على إدارة الشركة ، وكذلك القيام بكافة الأعمال اللازمة لتحقيق الشركة للغرض الذي تأسست من أجله، وذلك من خلال ما يعرضونه من تقارير دورية على مجلس الإدارة تتضمن كافة المعلومات المتعلقة بنشاط الشركة، وعلى ذلك فإنه يمكن القول أن المدير يلعب دور حيوي في الشركة، باعتباره شخص مسئول عن مصلحة الشركة وبالتالي مصلحة المستثمرين والمساهمين.²

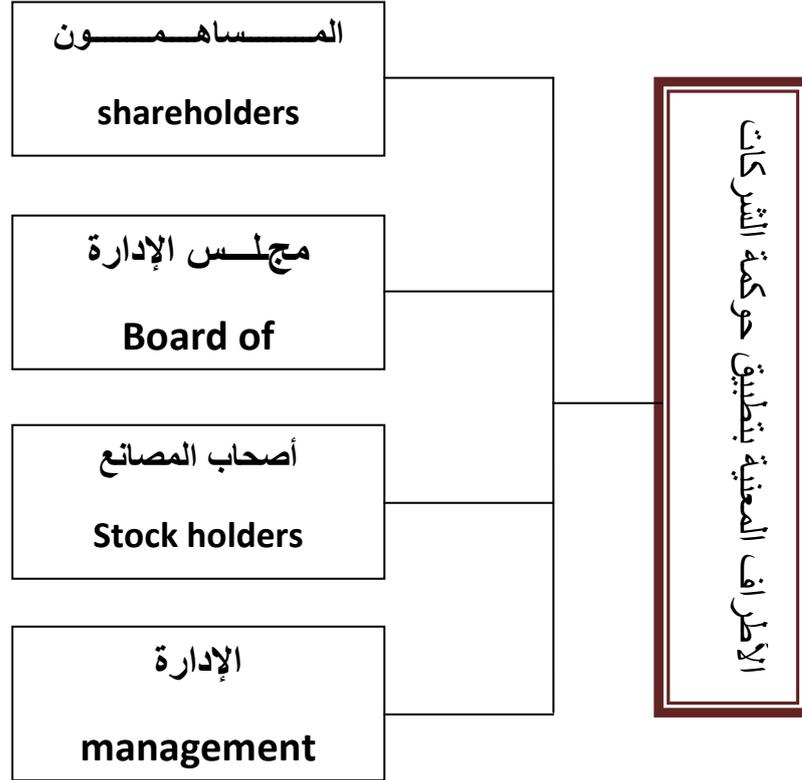
4. أصحاب المصالح: stockholders وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة، مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين ، ويجب ملاحظة أنه ولاء الأطراف، يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنين على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد ، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار.

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص16-17.

² عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، المرجع السابق، ص21.

في الوقت الحالي، تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق الملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة الشركات، وعادة ما لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة.¹

الشكل رقم 06: الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 17.

المطلب الثاني: خصائص ونظم حوكمة الشركات

للحوكمة خصائص تتميز بها وأنظمة تبنى عليها، بحيث لها تأثير مباشر على التطبيق السليم للمبادئ التي يتضمنها مفهوم حوكمة الشركات.

الفرع الأول : خصائص حوكمة الشركات

تتمثل أهم خصائص حوكمة الشركات فيما يلي:¹

1- المشاركة: تعتبر المشاركة حجر الأساس في الحوكمة الرشيدة، وتبدأ من عمل الرجل والمرأة جنباً إلى جنب في المجتمع ويمكن أن تكون المشاركة مباشرة أو من خلال مؤسسات شرعية تمثل الأطراف المختلفة.

أ- سيادة القانون: تتطلب الحوكمة الرشيدة هياكل قانونية عادلة يتم فيها بشكل نزيه بحيث تضمن حماية كاملة لحقوق الإنسان خصوصاً حقوق الأقليات؛

ب - الشفافية: وتعني بان عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها تطبق بأساليب تتدرج ضمن إطار لوائح وتعليمات للقوانين والأنظمة، كما تعني أيضاً أن المعلومات متوفرة ومتاحة للأشخاص المتأثرين بالقرارات ومضامينها وأن المعلومات الكافية ويتم تجهيزها بشكل مفهوم والإفصاح عنها في أجهزة الإعلام والإعلانات الصادرة عن المؤسسة بشكل يسهل الحصول عليها؛

ج - التجاوب: إن الحوكمة الرشيدة تتطلب التجاوب مع متطلبات جميع الشرائح ضمن اطر زمنية معقولة ومحددة؛

د- التوافق: تتفاوت وجهات النظر بين الأفراد والأقسام... الخ، ويؤثر بذلك على عوامل متعددة مختلفة ومتشابكة، وتتطلب الحوكمة الرشيدة الوسطية في التعامل مع المصالح المختلفة بحيث تؤدي إلى توافق اعم واشمل لجميع الفئات المختلفة؛

1 سعاد شعابنية، النظام المالي والمحاسبي كأحد أهم متطلبات حوكمة الشركات وأثره على بورصة الجزائر، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ببسكرة يومي 06-07 ماي 2012.

و- العدل والشمولية: إن وجود نظام عادل يعتمد على ضمان أن جميع المعنيين لديهم حصة فيه (شركاء) وأنهم ليسو بعيدين أو محايدين عن المسيرة ويتطلب ذلك في جميع فئات المجتمع وخصوصا الفئات الأضعف استغلال الفرصة للتحسين والمحافظة على بقائها وحيادها؛

هـ - الكفاءة والفعالية: الحوكمة الرشيدة تعني أن المؤسسات في المجتمع والعمليات موجهة لتحقيق احتياجاتها المجتمع باستخدام امثل للموارد المتاحة، أما الكفاءة في منظور الحوكمة فتعني الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة ن - المسائلة والمحاسبة: المساءلة هي من عامل مهم ومؤثر في الحوكمة الرشيدة، ولا يقتصر ذلك على المؤسسات الحكومية فقط بل يمتد أيضا ليشمل القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، ومن يحاسب الآخر يعتمد على القرارات المتخذة هل هي خارجية أم داخلية ومن هي الجهة المتأثرة تلك القرارات ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود الشفافية ووجود دولة قانون.¹

الفرع الثاني: أنظمة حوكمة الشركات

يميز الاقتصاديون بين نوعين من أنظمة حوكمة الشركات، ويرجع هذا التصنيف إلى هيكل ملكية الشركات، حيث أن هيكل الملكية له تأثير مباشر على التطبيق السليم للمبادئ التي يتضمنها مفهوم حوكمة الشركات وبصفة عامة هناك نوعان لهيكل الملكية:²

1- الهيكل المركز (نظام الداخلين): Systeme insider

وهو النظام الأوروبي الياباني وفيه تتركز الإدارة والملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين، ولأن هؤلاء الأطراف يؤثرون بشدة على طريقة تشغيل وعمل الشركة يطلق عليهم الداخلين، ومعظم الدول وخاصة تلك التي يحكمها القانون المدني لديها هياكل ملكية مركزة ويقوم الداخلين بممارسة السيطرة والتحكم في الشركة بعدة طرق منها قيامهم بملكية أغلبية أسهم الشركة يتمتعهم بأغلبية حقوق التصويت حيث غالبا ما يقوم المساهمون ذوو الملكيات الضخمة من الأسهم بالتحكم في الإدارة عن طريق التمثيل المباشر في مجلس الإدارة وفي بعض الأحيان يملك الداخلين عدد قليل من الأسهم ولكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت

¹ بالعادي عمار وحاو جدو رضا، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، الملتقى الدولي حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة وواقع رهانات و أفاق، جامعة العربي بن لمهيدي، أم البواقي يومي 07-08 ديسمبر 2010.

² مخفي أمين و بوروية احمد الحاج، examen empirique des principaux systèmes de gouvernance dans le monde d'entreprise، مداخلة مقدمة في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يومي 06-07 ماي 2012.

ويحدث ذلك عندما تتحدد أنواع الأسهم مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر، وإذا تمكن بضعة أفراد من امتلاك أسهم ذات حقوق تصويت ضخمة فإن ذلك سيمكنهم فعلا أن يتحكموا في الشركة حتى ولو لم يكونوا هم أصحاب أغلبية رأس المال، ينتشر هذا النظام في الدول التي تعتمد بدرجة أكبر في التمويل على البنوك ولا تلعب الأسواق المالية بها دور كبير ومهم ومن هذه الدول نجد ألمانيا -اليابان.

أ- مميزات نظام الداخليين: لدى هذا النظام مجموعة من المميزات والعيوب فمن مميزاتة نذكر:

- تركز الملكية وحقوق التصويت في يد عدد قليل من الملاك؛

- يمتلك الداخليين السلطة والحافز لمراقبة الإدارة؛

- قد لعب دور المراقب مجموعة من الأطراف غير المساهمين أمثال العمال أو الإجراء الزبائن الممولين؛

- يميل الداخليين إلى اتخاذ القرارات التي تعزز أداء الشركة في الأجل الطويل؛

- لا تلعب الأسواق المالية دور كبير في الاقتصاد.

ب- عيوب نظام الداخليين: إن نظام الداخليين قد يعرض الشركة إلى الفشل في بعض النواحي منها أن أصحاب الشركة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة يمكن أن يزعموا أو يتواطؤوا مع إدارة الشركة للاستيلاء على أصول الشركة على حساب المساهمين الأقلية في الشركة، ويمثل ذلك مخاطرة كبيرة عندما لا يتمتعون مساهمو الأقلية بحقوقهم القانونية.

- إذا كان مديرو الشركة من كبار المساهمين أو من كبار أصحاب القوة التصويتية أو كلاهما فممن أن يستخدموا هذه السلطة في التأثير على قرارات مجلس الإدارة التي قد يستفيدوا منها بشكل مباشر على حساب الشركة ومثال ذلك الموافقة على مرتبات ومزايا باهظة لهم، وكذلك شراء مستلزمات إنتاجية تزيد أسعارها على المعتاد.

ويظهر مما سبق أن الداخليين الذين يستخدمون سلطتهم بطريقة غير مسؤولة يعلمون على ضياع موارد الشركة وتخفيض مستوياتها الإنتاجية، وهنا تظهر أهمية تطبيق حوكمة الشركات بها وذلك لحماية أصول الشركة وحقوق الأقلية وذلك لما تتوفر عليه الحوكمة من ميكانيزمات تمكن من مراقبة سلوك المسيرين.

2- الهيكل المشتت (نظام الخارجيين) Le Système ontsider: يتميز هذا النظام بكون أن الشركة تحوي عدد من الملا (المساهمين) حيث يملك كل منهم عدد صغير من أسهم الشركة، ويدعى أيضا النظام الانجلوسكسوني.

وينشر هذا النظام في الدول التي تعتمد بشكل كبير في تمويلها على الأسواق المالية مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة البريطانية.¹

أ- مميزات نظام الخارجيين:

- يتميز بوجود أسواق مالية جد متطورة؛
- إلزامية توفر قدر من الشفافية في الإدلاء بالمعلومات؛
- تتميز الشركة باحتواء ها على عدد كبير من المساهمين؛
- عادة ما لا يكون لدى صغار المساهمين الحافز لمراقبة نواحي نشاط الشركة عن قرب؛
- يميل صغار المساهمين لعدم المشاركة في القرارات أو السياسات الإدارية؛
- يتم الاعتماد على أعضاء مستقلين في مجلس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري للأعضاء التنفيذيين؛
- يميل أعضاء مجلس الإدارة إلى الإفصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية عن المعلومات وتقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي و حماية مصالح وحقوق المساهمون بقوة؛
- يعتبر هذا النظام أكثر قابلية للمحاسبة واقل فسادا.

ب- عيوب نظام الخارجيين: يعاني نظام الخارجيين من مجموعة من العيوب منها:

- يميل الملاك المشترون إلى الاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير وليس في الأجل الطويل ويؤدي ذلك إلى خلافات بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب الشركات؛
- تواتر التغيرات في هيكل الملكية نظرا لان المساهمين قد يرغبون في التخلي عن استثماراتهم على أمل تحقيق الأرباح أكثر ارتفاعا في مكان آخر و كلا الأمرين يؤدي إلى إضعاف استقرار الشركة.

مما سبق يتضح أن كلا النظامين يحمل في طياته مزايا و عيوب ومن ثم له تحديات لنظام الحوكمة الخاص به والذي يعمل على التقليل إلى أدنى حد من هذه العيوب والمخاطر.

¹عثماني ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال، مرجع سابق، ص34-35.

ويمكن إجمال خصائص ونقاط اختلاف كلا النظامين في جدول التالي:

الجدول رقم 01: خصائص نظامي حوكمة الشركات (نظام الخارجيين ونظام الداخليين)

الأبعاد	نظام الخارجيين لنظام السوق المالية	نظام الداخليين (نظام المعتمد على البنوك)
الدور الرقابي المساهمين	. رقابة ضعيفة . رأس مال متنوع . رقابة ممارسة أساس من المؤسسين . أهداف قصيرة الأجل . رقابة تركز على أسعار الأصول في البورصة	. رقابة قوية . رأس مال مركز عند المساهمين المسيطرين . مشاركة متعددة للبنوك . أهداف طويلة الأجل . رقابة الممارسة من الفاعلين الداخليين و البنوك الأساسية
الملاك	. رقابة الأصول . مديونية مصرفية ضعيفة جدا . مديونية مهمة من السوق المال . علاقات أقل استقرار	. رقابة الخصوم . مديونية مهمة من البنوك . أهمية القروض بين المؤسسات . علاقات طويلة الأجل . احتمال مشاركة البنوك في رأس المال
الأجراء	. رقابة ضعيفة من هيئات النقابة	. رقابة قوية منتظمة في قرارات
دور مجلس الإدارة و نظم الحوافز	. رقابة ضعيفة . مجلس الإدارة يسيطر على المديرين . نمط مكافآت في الحقيقة يجب أن يكون محفز . الرقابة على النتيجة و على أسعار الأسهم	. رقابة قوية جدا . يغلب على مجلس الإدارة أهم أصحاب المصلحة وحضور قوي للبنوك والأجراء . شبكة من الإداريين أكثر تركزا . رقابة على المدى البعيد وذات نوعية . نظام المكافآت أقل تحفيزا
الدور العلاجي تحويل حقوق الملكية	نسبيا سهل	. أكثر صعوبة

تغيير المديرين	. ومع التضارب أكثر أو أقل سهولة وفق التجذر . أهمية السوق الخارجي للمديرين	. ظاهريا أكثر سهولة . غالبا ما يتم التفاوض داخل مجموعة
إمكانية خروج أصحاب المصلحة	. أكثر سهولة	. أكثر صعوبة (علاقات طويلة الأجل مع البنوك ومع الأجراء)
النتائج على الأداء الاقتصادي	. أحسن تخصيص لرأس المال . أحسن مرونة وقابلية للتكيف . تأييد النشاطات الجديدة	. أكثر ضلالة . تفضيل التعاون و الاستثمار على المدى البعيد . الموافقة على النشاطات التقليدية

المصدر: Gerard chareaux, le gouvernement des entreprise : corporte governance : théorie et fais,économica paris,1997, p465.

المبحث الثالث: مجالات وآليات حوكمة الشركات

في حوكمة الشركات وقواعدها توصلت الأبحاث إلى خصائص ونتائج يمكن عن طريقها تحديد الأبعاد أو المجالات التنظيمية لحوكمة الشركات، وتعتبر آليات الحوكمة بأنها عبارة عن منظومة تشمل مجموعة من الأجزاء التي تعمل بتناسق وتعاون ضمن هذه الأبعاد أو المجالات التنظيمية وأي خلل في جزء من هذه الآليات يؤدي إلى توقف المنظومة بكاملها أو خلل في طريقة عملها.

المطلب الأول: مجالات (أبعاد) حوكمة الشركات

توصلت الأبحاث في حوكمة الشركات إلى النتائج يمكن بواسطتها تحديد الأبعاد التنظيمية لحوكمة الشركات فيما يلي:

الفرع الأول: البعد الإشرافي

يتعلق البعد الإشرافي في تدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة ومن بينهم أقلية المساهمين، ويتوقف ذلك على قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بتدقيق فعال، وإلى القيام بوضع قوانين وضوابط وآليات تسمح بتوقيع عقاب على الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة إذا لزم الأمر ذلك.

الفرع الثاني: البعد الرقابي

ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للشركة، فعلى المستوى الداخلي وإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول نظم الرقابة الداخلية والتسجيل في البورصة، وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة، فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم الاستقلالية من خلال :

1- الالتزام بتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة: إن تطبيق الحوكمة يشجع دور الإدارة في اختبار السياسة المحاسبية المناسبة وبالتالي فالحوكمة تعارض الاتجاه نحو الالتزام بمعايير محاسبية محددة، كما أنها تساعد في حسم مشكلة إساءة استخدام المعايير المحاسبية ومعايير المراجعة.¹

2- دور المراجعة الداخلية: ترتبط المحاسبة والمراجعة سواء على المستوى المهني أو المستوى التطويري بالحوكمة ارتباطا وثيقا، حيث تعتبر المحاسبية والمراجعة من أكثر المجالات العلمية والمهنية تأثرا وتأثر بمبادئ وإجراءات الحوكمة فلا يمكن لمبادئ وإجراءات الحوكمة أن تطبق بفعالية وتؤدي ثمارها بدون دعم مهنة المحاسبة والمراجعة كما أن مبادئ وإجراءات الحوكمة تلعب دورا كبيرا في مجال تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة.

3- دور المراجع الخارجي: نتيجة لما يقوم به المراجع الخارجي من إضفاء الثقة والمصادقة على المعلومات المحاسبية وذلك من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده، فإن دور المراجعة الخارجية أصبح جوهريا وفعال في مجال حوكمة الشركات لأنه يحد من التعارض بين الملاك وإدارة الوحدة، كما أنه يحد من مشكلة عدم الالتزام بمبادئ وسلوك المهنة.²

¹ ماجد إسماعيل أبو حمام، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المالي والمحاسبي وجودة التقارير المالية، المرجع السابق، ص 32.
² سفير محمد، جميل احمد، تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح، مداخلة مقدمة في ملتقى وطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببيسكرة يومي 06-07 ماي 2012.

4- دور لجان المراجعة: تقوم لجان المراجعة بدور حيوي في ضمان جودة التقارير المالية وتحقيق الثقة في المعلومات المحاسبية نتيجة لما تقوم به تطبيق قواعد الحوكمة، وفي هذا الصدد توصلت دراسة Memullen التي تناولت دور لجان المراجعة الوحدات الاقتصادية التي لديها لجان مراجعة قد انخفض بها معدل حدوث التصرفات المالية غير القانونية، بجانب زيادة الثقة في معلومات القوائم المالية وخاصة الوحدات الاقتصادية المقيدة أسهما في سوق الأوراق المالية، الأمر الذي دعى الشركات إلى الاهتمام بوجود لجان مراجعة تأخذ على عاتقها متابعة تطبيق مبادئ الحوكمة وتقديم فعاليات مستويات الأداء اللازمة لزيادة كفاءتها.¹

الفرع الثالث: البعد الأخلاقي

ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشمله من قواعد أخلاقية، ونزاهة وأمانة، ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات الشركات وبيئة الأعمال بصفة عامة.

الفرع الرابع: الاتصال وحفظ التوازن

ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين الشركة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى، حيث يجب أن يحكم العلاقة بين إدارة الشركة وحملة الأسهم، بينما يجب أن تحكم العدالة علاقة الشركة بالعمالة، كما يجب أن يحكم التوافق علاقة الشركة بالمنظمات الأهلية وبحكم الالتزام علاقة الشركة بالهيئات والمنظمات الحكومية.²

الفرع الخامس: البعد الإستراتيجي

ويتعلق بصياغة إستراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الإستراتيجي، والتطلع إلى المستقبل استنادا على دراسة متأنية ومعلومات كافية عن أداءها الماضي والحاضر وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة استنادا على معلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية ومدى تبادل التأثير فيما بينها.

الفرع السادس: تحقيق الإفصاح والشفافية

¹ خنشور جمال، خير الدين جمعة، دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركة مداخله مقدمة في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات وكالة للحد من الفساد المالي والإداري كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببسكرة يومي 06-07 ماي 2012.

² ماجد إسماعيل أبو حمام، مرجع سابق، ص 32.

يمثل الإفصاح الجيد والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية أحد المبادئ والأركان الرئيسية التي تقوم عليها مبادئ حوكمة الشركات، يجب ألا يخلو أي تقرير صادر عن منظمة أو هيئة أو دراسة علمية من التأكيد على دور الحوكمة في تحقيق الإفصاح والشفافية خاصة وأنهما من الأساليب الفعالة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة، ويمثلان أحد المؤشرات الهامة للحكم على تطبيق نظام الحوكمة من عدمه داخل الوحدات الاقتصادية المختلفة.¹

الفرع السابع: إدارة الأرباح

تمارس إدارة بعض الوحدات الاقتصادية سياسة إدارة الأرباح لتحقيق الكثير من الأهداف مثل الوصول إلى مستوى التنبؤات التي سبق الإعلان عنها أو تجنب الإعلان عن الأرباح أو الخسائر أو للحصول على بعض المزايا المرتبطة بالأرباح المرتفعة مثل المكافآت والعمولات، وبالتالي فإن عملية إدارة الربح تعني قيام الإدارة بالتأثير على حملة الأسهم أو سعر السهم أو التلاعب في البيانات المحاسبية الواردة بالتقارير المالية بصرف النظر عن الهدف من ذلك ومنه يمكن القول بأن دور تطبيق قواعد حوكمة الشركات في الحد من سلطة الإدارة في عملية إدارة الأرباح ينعكس بالإيجاب على تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وعلى أسعار الأسهم.²

الفرع الثامن: تقويم أداء الوحدة الاقتصادية

إن من أهمية حوكمة الشركات دورها في زيادة كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الوحدة الاقتصادية وتدعيم قدرتها التنافسية بالأسواق، مما يساعد على التوسع والنمو ويجعلها قادرة على إيجاد فرص عمل جديدة، كما أن من المعايير الرئيسية لحوكمة الشركات هو تحقيق فعالية وكفاءة الأداء بالوحدات الاقتصادية وحماية أصولها. وحول ما سبق وفي ضوء طبيعة الأبعاد التنظيمية السابقة لعملية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات نرى من أنه بالرغم من تعدد الأبعاد المختلفة لعملية حوكمة الشركات سواء القانونية أو التنظيمية أو الاجتماعية، إلا أن الأبعاد التنظيمية تحظى باهتمام كبير وتشغل الحيز الأكبر من الإجراءات والأساليب المختلفة لتطبيق قواعد الحوكمة.³

¹سفير محمد، جميل أحمد، مرجع سابق، ص 25.

²أشرف درويش أبو موسري، حوكمة الشركات وأثرها كفاءة سوق فلسطين الأوراق المالية، الجامعة الإسلامية، غزة كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، ص 17.

³أشرف درويش أبو موسري، المرجع السابق، ص 18.

المطلب الثاني: آليات و محددات حوكمة الشركات

تؤدي حوكمة المؤسسات دورا مهما في معالجة المشكلات المتواجدة في المؤسسة والتحسين من أداءها وتحقيق ذلك إلا من خلال توظيف مجموعة من الآليات التي هي عبارة عن مجموعة من الأجزاء التي تعمل بالتناسق فيما بينها وكذلك هنالك اتفاق على أن التطبيق الجيد لآليات الحوكمة من عدمه يتوقف على مدى التناسق وتوافق مستوى جودة مستويين من المحددات.

الفرع الأول: آليات حوكمة الشركات

حسب Impavido and Mess تم تصنيف آليات حوكمة الشركات إلى آليات داخلية وأخرى خارجية حيث نجد:

1- الآليات الداخلية لحوكمة الشركات: تنصب آليات الحوكمة الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة ويمكن تصنيف آليات الحوكمة الداخلية إلى ما يأتي:

أ- مجلس الإدارة:

- مفهوم مجلس الإدارة: ويمكن تعريفه كما يلي :¹ يتمثل في مجموعة من الأفراد المنتخبين الذين تكون مسؤولياتهم الرئيسية العمل وفق مصالح المالكين من خلال الرقابة والسيطرة على المديرين في المستوى التنفيذي الأول يتصف هؤلاء ضمن ثلاث مستويات:

- الداخليين: ويمثلون المديرين الفاعلين في المستوى الأعلى للشركة، ويجرى انتخابهم في المجلس لأنهم مصدر المعلومات للعمليات اليومية للشركة؛
- الخارجيين ذوي العلاقات: الذين لهم علاقة تعاقدية، أو غير ذلك مع الشركة ولكنهم لا يشتركون في نشاطاتها اليومية؛
- الخارجيين: يمثلون أفراد ينتخبون في مجلس الإدارة لتقديم المشورة للشركة وقد يمثلون مواقع إدارية عالية المستوى في شركات أخرى.

¹نوال شين، فيروز شين، دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، مداخلة مقدمة في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ببسكرة 06-07 ماي 2012.

- دور مجلس الإدارة: يذكر كل من Harianto and Singh إن الناشطين في مجال الحوكمة والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحيته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب سلوكها وبالتالي تعظيم قيمة الشركة ولكي تكون هذه المجالس فعالية ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة.

وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التداخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها وتقوم باختيار الإدارة العليا فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك.¹

- تقسيم المسؤوليات والسلطات بين المديرين في المنظمة، بشكل يضمن توازن القوة والسلطة من جهة وظلمات عدم الإفراط في السلطة لدى فرد أو جهة على حساب الآخرين بشكل يؤدي تضارب آراء المجلس مع المديرين، ومن ثم الإخفاق في تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة .

- خصائص مجلس الإدارة: حددت المصادر المتخصصة إبراز الخصائص المفروضة توافرها في أعضاء المجلس على النحو التالي:

- الاتصاف بالأمانة والنزاهة والشفافية العالية.

-التمتع برؤية استراتيجية تمكنهم من استشراف مستقبل المنظمة وتأسيس غايتها وصياغة أهدافها في ضوء رسالة واضحة ومحددة تعد بمثابة دليل عمل للمستويات التنفيذية؛

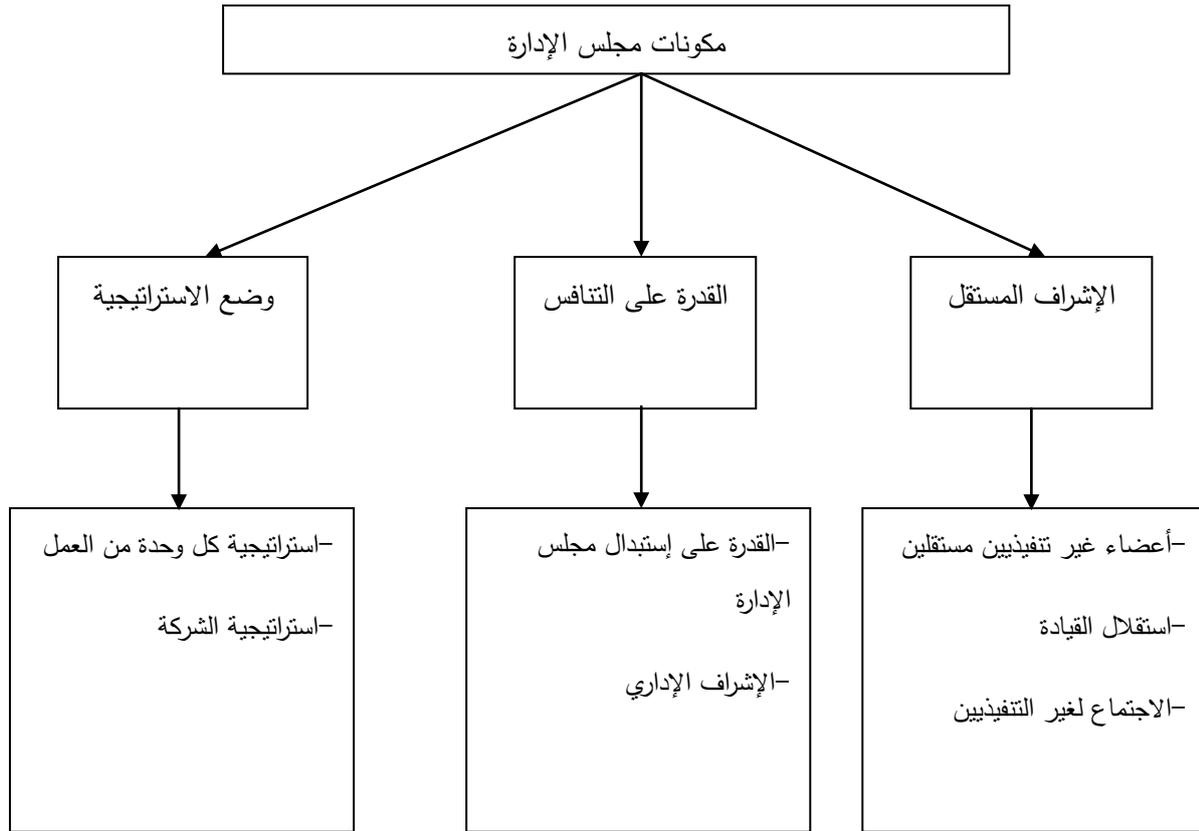
- امتلاك معارف عالية، مهارات متعددة وخبرات متنوعة في صنع السياسة واتخاذ القرارات الإستراتيجية؛

- تأليف مزيج ثقافي متجانس نتيجة تنوع خلفياتهم المهنية، الخدمية والأكاديمية؛

¹دهيمي جابر، بروش زين الدين، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآليات للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، ببسكرة يوم 06 - 07 ماي 2012.

- العمل بحماس عالي في اجتماعات مجلس الإدارة، من خلال تقديم الأفكار الجديدة التي تساهم في دعم عمل المنظمة، وإيجاد فرص سوقية جديدة تزيد من عوائد المنظمة وتقلل من تهديدات المنافسين.¹

الشكل رقم 07: المكونات الأساسية لمجلس الإدارة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق ص 98.

هنالك مجموعة من اللجان من بين أعضاء مجلس الإدارة من غير التنفيذيين لا تحل محل مجلس الإدارة ولكن تمكنه من القيام بواجباته في التوجيه والرقابة وهي تقوم برفع تقرير مفصل له، فمجلس الإدارة هو صاحب القرار النهائي والمسؤولية الكاملة.

ب - لجنة التدقيق: بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية أصبح الضوء متسلط على لجنة التدقيق من قبل الهيئات العلمية الدولية، وذلك لأهمية الدور الذي تؤديه لجنة التدقيق وباعتباره كأداة

¹ فيروز شين، نوال شين، دور آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة مرجع سابق .

من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال الدور الذي تلعبه في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وضيفة التدقيق الداخلي في الشركات وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ الحوكمة.

ج- لجنة المكافآت: توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهنة بها بأنه يجب أن تشكل لجان مكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيدا على ضرورة أن تكون المكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.¹

د- لجنة التعيينات: يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والمضفيين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات و الخبرات المحددة من الشركة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات من بينها:

- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقويم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار؛
- يجب على اللجنة أن تضع آليات شفافة للتعيين.

و- التدقيق الداخلي: تؤدي وضيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، إذا أنها تعزز هذه العملية وبذلك زيادة تبر قدرة المواطنين على لمساءلة الشركة، حيث يقوم المدققين الداخليين من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة ، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي.²

2- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات: تعتبر الرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة من آليات الحوكمة الخارجية وكذلك الضغوطات التي تمارسها المنظمات الدولية المهمة هذا الموضوع حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق مبادئ الحوكمة حيث نجد في الآليات الخارجية ما يلي :

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 115.

² دهيمي جابر، بروش زين الدين، مرجع سابق ص 25.

أ - منافسة (سوق المنتجات الخدمات) وسوق العمل الإداري: إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهب سلوك الإدارة وذلك حسب ما يؤكد كل من (mess and inpavide) وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو أنها غير مؤهلة) إنها سوف تغسل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض الإفلاس لذلك تعد منافسة سوق (المنتجات/ الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات.

وكذلك إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري Labor marker الإدارة العليا وهذا يعني إن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذا غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق وأن قادو شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

ب - الاندماجات و الإستحواذات: بدون الاكتساب لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج، وتعتبر الاندماجات والإستحواذات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، لذلك أن وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكتساب آلية مهمة من آليات حوكمة الشركات كما أشار إليها (jolm and kadai) ومثال ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية.¹

ج التدقيق الخارجي: إن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف oversight التميز Insight والحكمة foresight حسب ما يؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (IIA) INSTITUTE Of INTERNAL AUDITORS ، كما يعتبر التدقيق الخارجي العنصر الأساسي لحوكمة جديدة للشركات المملوكة للدولة.

- حيث تؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية ذلك الكشوفات حيث قد تكون عبارة عن تدقيق مالي أو تدقيق في الأداء والتحقق والخدمات الاستشارية وليس مقبوليتها فقط ومع تزايد التركيز على دور مجلس الإدارة، على وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه.

د - التشريع والقوانين: لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسية في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم ، فعلى سبيل المثال مع إهدار قانون

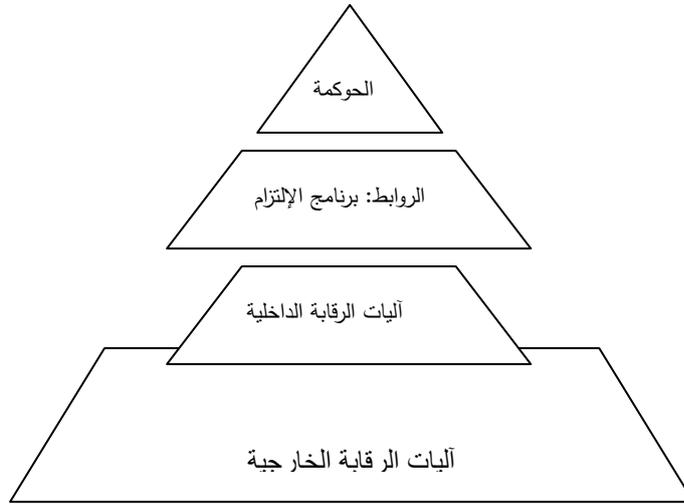
¹دهيمي جابر، بروش زين الدين، مرجع سابق ص26.

Sarbaues- Osely aci في سنة 2002 أصبح بلا منازع هو القانون الفيدرالي الأكبر دراميا فيما يتصل بحوكمة الشركات عند صدور القوانين الأولية في الـلانثيفيات عن الأوراق المالية، وغير ذلك.

و- آليات حوكمة خارجية أخرى: هناك آليات حوكمة أخرى بالإضافة إلى ما تقدم ذكره، ويؤثر على فعالية الحوكمة بطرق هامة ومكاملة الآليات الأخرى في حماية أصحاب المصالح في الشركة، ويذكر (Cohen and al) أنها تتضمن ولا تقتصر على المنظمين، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية، فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية للتجارة ولجنة بازل لضغوطا هائلة من أجل ممارسة آليات الحوكمة المناسبة لكل منها.

إن التفاعلات التي تتم ما بين أطراف حوكمة الشركات يأخذ بعين الاعتبار جميع أصحاب المصالح في الشركات سواء خاصة أم مملوكة للدولة لذلك وضع لآليات الحوكمة إطار شامل بسبب تنوعها وتعدد مصادرها.

الشكل رقم 08: آليات حوكمة الشركات



المصدر: لطفي أمين، السيد أحمد، المرجعة وحوكمة الشركات، المرجع السابق، ص 251

الفرع الثاني: محددات حوكمة الشركات

تقوم الحوكمة على مجموعتين من المحددات منها الخارجية والداخلية:

- 1- المحددات الداخلية: تشمل المحددات الداخلية القوانين واللوائح داخل الشركة، وتتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركة وتوزيع المسؤوليات والسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة، مثل مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى عدم وجود تعارض في المصالح بين هذه الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل.¹
- 2- المحددات الخارجية: تشمل المحددات الخارجية القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي للدولة والذي تعمل من خلاله الشركات وقد يختلف من دولة إلى أخرى وهي:

- اللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين العمل وقوانين الاستثمار ورأس المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس والمنافسة ومنع الاحتكار؛
- توفير التمويل اللازم للمشروع من خلال وجود نظام مالي جيد يشجع الشركات على التوسع والمنافسة؛
- كفاءة الأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال وذلك بإحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات المنشورة وكذلك وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي في حالة عدم الالتزام؛
- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية، التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتشمل هذه المؤسسات جمعية المحاسبين والعمال والموظفين وسلطة النقد.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين التي تضمن حسن إدارة الشركة وتنظيمها مما يقلل المخاطر.

وفي ضوء ما سبق نجد أن المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية فإنها تتأثر بمجموعة عوامل أخرى مرتبطة بالنظام الاقتصادي والاجتماعي، وبالوعي عند أفراد المجتمع، كما أنه مرتبط أيضا بالبيئة التنافسية والقانونية والتنظيمية داخل الشركة، فهي جميعا تعمل على زيادة الثقة في الاقتصاد

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 43.

وتعميق دور سوق رأس المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، كما أن الحوكمة تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وخلق فرص العمل.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق يمكننا أن نستخلص فكرة حوكمة المؤسسات تقوم على مجموعة من المبادئ التي عملت على وضعها مجموعة المنظمات و الهيئات الدولية ضمن تقارير وتطويرها وتعديلها وفق المتغيرات والظروف الاقتصادية للبلدان.

وكذلك لابد من الأخذ بعين الاعتبار ضرورة التطبيق الجيد لهذه المبادئ ونجاحها يتطلب تفعيل آليات الحوكمة والمتمثلة أساسا في مجلس الإدارة، لجنة المراجعة (المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية) لجنة المكافآت والإدارة العليا ووجود أسواق ذات كفاءة وتنافسية والتي تضمن توفير البيئة الملائمة لتطبيق هذه المبادئ. فالحوكمة أصبحت جزء من المؤسسات بحيث قضت على العشوائية في أسلوب التسيير وبالتالي تحسين آدائها، بحيث تعبر أيضا عن الكيفية التي تدار بها المؤسسات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، 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.

تمهيد:

تسعى المؤسسات الحديثة في ظل بيئة شديدة التنافس بين المؤسسات على مكانة الريادة الذي لا يعترف إلا بالمؤسسة المتفوقة والتميزة في مواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الديناميكية.

حيث أصبح الحصول على الميزة التنافسية والحفاظ عليها أمرا يصعب تحقيقه إلا إذا أدركت المؤسسة المصدر الحقيقي والمستمر للميزة من أجل أن تبقى وأن تتطور لوقت أجول خاصة وأن المؤسسة وجودها المستمر والمتواصل مرهون بامتلاك مزايا تنافسية غير قابلة للتقليد أو المحاكاة في ظل تعداد المنافسين والتغيير المستمر لأذواق المستهلكين ووجود منتجات بديلة... الخ.

المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية والأسس العامة لبنائها

المبحث الثاني: مصادر ومحددات الميزة التنافسية

المبحث الثالث: علاقة آليات الحوكمة بالميزة التنافسية وأهمية إمتلاكها

المبحث الأول: مفهوم الميزة التنافسية وأسس بنائها

إن المؤسسة مطالبة بفهم العلاقة بين البيئة والميزة التنافسية قصد الاستفادة من الفرص التي تنتجها هذه العلاقة، لذلك تدفع البيئة عموماً المؤسسة إلى التحسين المستمر في أدائها، حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع متميز في السوق وأسبقية على المنافسين.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

تمثل الميزة التنافسية القاعدة الأساسية التي يركز عليها أداء المؤسسة لأنها تمتلك عدة خصائص التي تمكنها من التميز.

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

ترجع التنافسية إلى المستوى الكلي حسب "أدام سميث" كون أن المدخلات تتوفر بنفس الشروط لكافة المؤسسات داخل الدولة الواحدة، وبناء على الوفرة النسبية لهذه الموارد تتحدد الأفضلية التنافسية لكل دولة على حساب الأخرى وهو ما يعرف بالميزة المطلقة، ويذهب ريكاردو في نفس السياق من خلال مفهوم الميزة النسبية¹.

- تعريف الميزة التنافسية: أول من وضع نموذج للميزة التنافسية مبني على متغيرات جزئية أستاذ جامعة هارفارد الأمريكية مايكل بورتر (Michel Porter)، والذي عرف في كتابه "الميزة التنافسية" في مجال الأعمال أنها: تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع مساوية، أو بتقديم منافع متفردة تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة.² "حيث توجه كل من "ريد" وآخرون (Read and AL) من خلال وصفها بأنها المركز الفريد الذي تطوره المؤسسة بالاستخدام الكفاء والفعال لمواردها ومهاراتها مقارنة بالمنافسين في السوق".³

¹ يحيى سملالي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص7.

² Michel porter, L'avantage concurrentiel, paris, dunod 2000, p08

³ أحمد بن عيشاوي، "إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2005، ص306.

وكذلك يمكن تعريفها بأنها: "ما تختص به المؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل".¹

ومن خلال ماسبق نعرف الميزة التنافسية إلى استطاعة وقدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وذلك، من خلال تحقيق حاجات الزبون، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من الجودة العالية لمنتج معين أو توفير الخدمات بظروف جيدة ولكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تمتلك وسائل وموارد متميزة تضمن لها زيادة حصتها السوقية وتعظيم ربحيتها وكذلك ولاء زبائنها.

الفرع الثاني: خصائص الميزة التنافسية

يظهر المفهوم الأوضح للميزة التنافسية من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص هي:²

- تشتق من رغبات وحاجات الزبون؛
- تقدم المساهمة الأهم في نجاح الأعمال؛
- تقدم الملائمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة؛
- طويلة الأمد وصعبة التقليد من قبل المنافسين؛
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة؛
- تقدم التوجيه والتحفيز لكل المؤسسة؛

وبالإضافة إلى ذلك فقد وصفت الميزة التنافسية بأنها:

- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛

¹حسن علي هاملان، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 653.

²أمال عياري، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة لتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، 29-30 أكتوبر 2002 جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 13.

- تتبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
- تتعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها أو في ما تقدم للعملاء أو كليهما؛
- يجب أن تؤدي إلى التأثير في العملاء وتحفيزهم على الشراء من خلال إدراكهم الأفضلية فيها تقدم المؤسسة؛
- تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

الفرع الثالث: أنواع الميزة التنافسية

هناك نوعين من الميزة التنافسية:

- 1 ميزة التكلفة الأقل: معناها قدرة الشركة علي تصميم تصنيع وتسويق منتج اقل تكلفة مقارنة مع الشركات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلي تحقيق فوائد اكبر ولتحقيق هذه الميزة فانه لابد من فهم النشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة للشركة والتي تعد مصدرا هامة للميزة التكلفة³، أما عن إعداد الإستراتيجية التي تبني علي الميزة يجب عليها مراقبة التكاليف المتعلقة ببعض العناصر والتحكم بها مقارنة مع المنافسين ، ومن بين هذه العناصر:

أ -مراقبة التعليم: التعليم أو التكوين ليس تلقائيا بل هو نتيجة لمجموعة من الجهود المبذولة من طرف الإطارات المستخدمين على حد سواء ، لذلك يجب ألا يتم التركيز فقط على تكاليف اليد العاملة بل يجب مراقبة كل التكاليف المرتبطة بتكوين العاملين.

ب -مراقبة الروابط: حتى تستطيع المؤسسة أن تحسن نوقعها في ميدان التكاليف يجب عليها التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة والعمل على استغلالها من جهة أخرى.

ج- مراقبة الإلحاق: ويكون ذلك بطريقتين إما بتجميع الأنشطة المنتجة للقيمة من أجل استغلال الإمكانات المشتركة بينهما أو نقل معرفة كيفية تسيير العمل في نشاط منتج للقيمة إلى وحدات إستراتيجية تمارس أنشطة مماثلة.

د-مراقبة الرزنامة: نجد في بعض القطاعات أو من ينشط أولا يستطيع امتلاك ميزة التكلفة.

أما في القطاعات الأخرى المؤسسات التي تنتظر يمكنها امتلاك بعض ميزات في ميدان التكاليف بسبب أن التكنولوجيا سريعة التغير أو بسبب دراسة سلوك المنافسين واكتشاف القوة والضعف لديهم.¹

ومراقبة الموضع بحيث يكون له تأثير على عناصر عديدة مثل مستوى الأجور فعالية لإمداد وسهولة الوصول إلى الوالدين والمؤسسة التي تختار أحسن المواضيع يكون بإمكانها امتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.²

2- ميزة التسيير: هي القدرة على تقييم منتج متميز أو فريد وله قيمة من وجهة نظر المستهلك جودة أعلى خصائص خاصة للمنتج خدمات ما بعد البيع لذا يصبح من الضروري فهم الصادر المحتملة لتميز المنتجين خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز ونجد أن الإستراتيجية التي تبنى على أساس ميزة التميز هي إستراتيجية التميز.³

وتتصل المؤسسة على هذا النوع من المزايا إذا ما توفرت لها عوامل التفرد التي نذكر منها:

أ - المقاييس أو الإجراءات التقديرية: وهى مجموعة الإجراءات التي يمكن أن تشكل عاملا مسيطرا على

تفرد المؤسسة مثل خصائص وكفاءات المنتجات المعروضة التكنولوجية المستعملة في النشاط الآلات

المستعملة معلومات متعلقة بمعالجة الطلبات جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط كفاءة وخبرة

المستخدمين في النشاط والتكوين متخصص المعلومات المستخدمة لمراقبة النشاط.

ب - الروابط: وهى الروابط الموجودة مع الموردين قنوات التوزيع والأنشطة الخاصة بالمؤسسة وتنقسم إلى:

- الروابط بين الأنشطة: فكما كان هناك تنسيق بين الأنشطة كلما كانت هناك سرعة في أجال التسليم

وبالتالي تلبية حاجات الزبائن في وقت أسرع؛

- الروابط مع قنوات التوزيع: سواء من خلال الروابط بين هذه القنوات أو من خلال التنسيق الأنشطة

المشتركة بين المؤسسة وقنوات التوزيع؛

- الروابط مع الموردين: ففي حالة وجود تنسيق مع الموردين تتمكن المؤسسة من تمييز متوجاتها عن بقية المنتجات الأخرى؛

ج - الرزنامة: يمكن إن ترتبط خاصية التفرد لمؤسسة بتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة ممارسة النشاط فمثلا المؤسسة التي كانت السباقاة إلى استعمال صورة معينة للمنتج يمكنها أن تفاجأ منافسيها وتحقق مصادر التمييز، وفي المقابل هناك بعض القطاعات تقتضى التأخر عن الدخول لأنه يسمح باستعمال التكنولوجيا أكثر حداثة.¹

د - التواضع: يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة التمييز إذا استطاعت اختيار موضع جيد لأنشطتها فمثلا يستطيع أن حقق بنك معين التفرد وذلك باختيار أحسن المواقع لوكالاته الأوتوماتيكية.

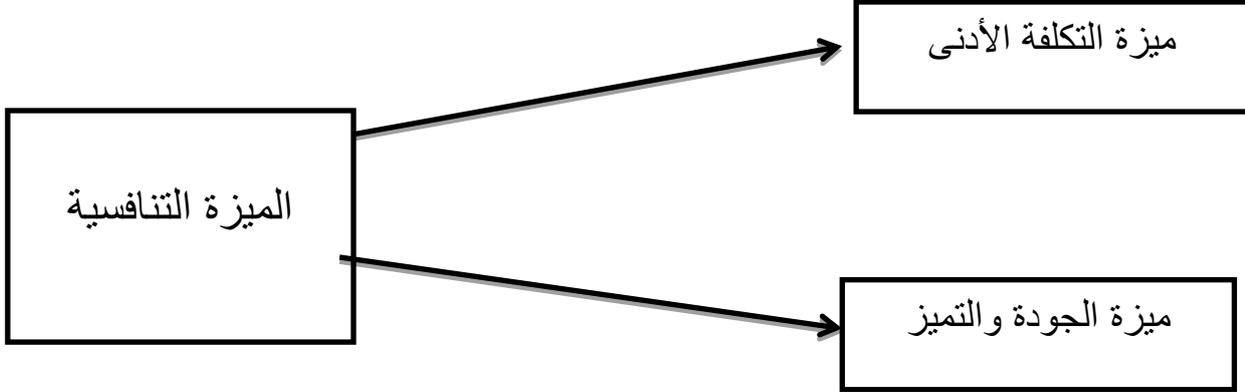
و- التعليم: لن تكرر المتوج بنفس الجودة يؤدي إلي تميز متواصل ولا يأتي ئ ذلك بدون تكوين وتعليم المستخدمين والإطارات.

هـ- التكامل: أن توفير نوع من التكامل بين أنشطة المؤسسة يمكن أن يمنح للمؤسسة خاصية التفرد خاصة في حالة انضمام أنشطة جديدة للمؤسسة من طرف الموردين وقنوات التوزيع و ذلك عن طريق تمكينها من المراقبة الجيدة لنتائج الأنشطة المعينة والتي بمقدورها أن تكون مصدرا للتمييز.

وتجدر الإشارة إلى أن التميز مكلف جدا للمؤسسات كما أن هذه التكلفة تختلف من مؤسسة إلى أخرى ويرجع ذلك اختلاف موقع المؤسسات اتجاه عوامل تطور التكاليف لذلك يجب التنسيق بين الأنشطة من أجل الرفع من درجة التمييز بأقل التكاليف ويمكن تلخيص أنواع الميزة التنافسية في الشكل التالي:

¹idem , pp 159 -160

شكل رقم 01: أنواع الميزة التنافسية



المصدر: برو هشام، دور القيادة لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة بمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، التخصص إقتصاد وتسير المؤسسة، بسكرة، سنة 2009، ص 65

المطلب الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

تتمثل الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية في:

الفرع الأول: الكفاءة

الكفاءة حسب مواصفة **ISO 9000** هي " القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ "¹

تعتبر الكفاءة من الموارد غير المنظورة، فالإبهام والغموض الذي يلفها يصعب عملية تحديدها

وتقييمها، و بالتالي تتوفر فيها الشرط المتمثل في عدم التقليد، وبالتالي تمثل جوهر ولب الميزة التنافسية، فكلما

كان المورد غير منظور، كلما زادت صعوبة تقليده وبالتالي الميزة التنافسية المبنية عليه ستكون دائمة.

وللكفاءة ثلاثة أبعاد تتمثل في:¹

¹ عبد الفتاح بو خمم و شابونية كريمة، تسيير الكفاءة ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول: المعرفة الركييزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات نوفمبر 2005، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 114 .

- 1-الدراية SAVOIR: هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكله والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمنظمة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص.
- 2-الدراية الفنية SAVOIR FAIR: هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا أساسها التجريبي، يرى M JORAS أن هذا النوع من المعرفة غير قابل للتحويل حيث يتم بناؤها فرديا باعتباره مميزا لصورة الذات.
- 3-الدراية الذاتية SAVOIR Etre: هذا النوع من المعرفة أهمل لوقت طويل، تسمى كذلك بالدراسة العلاقة، تتمثل في مجموع السلوكيات والمواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.

الفرع الثاني: الجودة

الجودة هي توافر خصائص وصفات في المنتج (سلعة أو خدمة أو فكرة) تشبع احتياجات وتوقعات العميل، ويأتي ذلك بترجمة وتوقعات العميل إلى تصميم للمنتج مع جودة تنفيذ هذا التصميم، وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر بما يتوافق وحاجات وتوقعات العملاء.²

وتعرف الجودة وفقا لعدة أبعاد تتعلق برضاء المستهلك وتتمثل كما يلي:³

- 1-الأداء: و يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية في المنتج أو الخدمة مثل: التشطيب النهائي، السرعة، التنافسية.
- 2-الاعتمادية: ويشير إلى الاتساق والثبات في الأداء، يجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة (عدم تكرار الأعطال وأن تكون جاهزة وفقا للطلب).
- 3-الصلاحية "الفترة الزمنية": ويشير هذا البعد إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة(مدة بقاء أو للصلاحية ممثلة في عدد الأميال، المقاومة للصدأ، مدة العمل في خلال حياة المنتج).
- 4-الخصائص الخاصة: ويشير هذا البعد إلى خصائص إضافية للمنتج أو الخدمة مثل: الأمان، سهولة الاستخدام أو التكنولوجيا العالية.

¹ موساوي زهية وخالدي خديجة، نظيرة الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءة كعامل التحقيق الأداء المتميز ، المؤتمر العلمي الدولي حول : الأداء المتميز للمنظمات، والحكومات ، قيم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر 8-9 مارس 2005، ص 176-177.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الطبعة الرابعة 1999، ص 543 .

³ صونية محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعة، الإسكندرية 2002، ص 15.

- 5 -التوافق: ويشير هذا البعد إلى المدى الذي يستجيب أو يتوافق المنتج أو الخدمة مع توقعات المستهلك، والأداء الصحيح من أول مرة و ماله من أثر على تحسين فاعلية العملية التسويقية.
- 6 خدمات ما بعد البيع: ويشير هذا البعد إلى بعض أنواع خدمات ما بعد البيع مثل: معالجة شكاوى للمستهلكين أو التأكيد من رضاء المستهلك، وعادة ما تستخدم أبعاد الأداء والاعتمادية والتوافق والخصائص الخاصة في الحكم على ملائمة المنتج للاستخدام بواسطة المستهلك، ويلاحظ أن البعد الخاص بالثقة والاعتمادية في الحكم على جودة السلعة أو الخدمة له أهمية خاصة في مفهوم الجودة الحديثة خصوصا في مجال جودة الخدمات خاصة تلك التي تتعلق بحياة المستهلك أو الطيران أو المال أو الإصلاح. فغالبا ما يهتم المستهلك بقدرة المنظمة على أداء الخدمة بالشكل الذي دعت به درجة عالية من الصحة والدقة وخلوها من الأخطاء ، وهذا ما توضحه الأصفار الخمسة الأولمبية التي يتميز بها المنتج التنافسي وهي كما يلي:¹

Zéro Défaut: صفر أخطاء يعني الإنتاج دون عيوب في المنتج؛

1- Zéro Délai: صفر عطل و تعني التدفق المستمر للمنتج عند الطلب؛

2- Zéro Stock: صفر أجل تدفقات متواصلة للمنتج النهائي وللموارد الأولية؛

3- Zéro Panne: صفر مخزون القيام بالصيانة المستمرة لضمان عدم توقف الآلات؛

4- Zéro Papier: صفر أوراق تقليص العمليات الإدارية عن طريق استعمال الإعلام الآلي.

وهذا بعد خدمات ما بعد البيع يحقق فائدة أيضا للمنظمات مثل ما يحقق للأفراد ، فيمكن للمنظمات أن تحقق ميزات تنافسية من خلال الاهتمام بزيادة الثقة في جودة خدماتها عن طريق زيادة فعالية الإستراتيجيات التسويقية التي تؤدي إلى زيادة حصتها السوقية وتحقيقها لزيادة الإنتاجية مما ينعكس على أرباح المنظمة.

الفرع الثالث:المعرفة

شهدت منظومات الأعمال خلال العشرينات الأخيرة تحول كبير في طريقة فهم عوامل النجاح ، فطوال الفترة الصناعية كان العنصر البشري يقيم على أساس الجهد المادي الذي يبذله في العمل ، ولكن مع التطور الذي

¹مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص: تسويق، جامعة باتنة، 2008. 2009، ص28.

حدث بعد ذلك وإدخال الآلات الحديثة و التكنولوجيا في العمليات الإنتاجية أصبح التقييم على هذا الأساس أقل أهمية وصار من الضروري الاعتماد أكثر على القدرات الفكرية في تقييم الرأس المال البشري، فإذا كانت الميزة التنافسية هي نتيجة للقيمة الإضافية التي تخلقها المؤسسة للزبون، وإذا كان ممكن تجسيد هذا من خلال تميز المنتج وإنفراده بخصائص إضافية مقارنة مع منتجات المنافسين، فإنه باستطاعة المؤسسة أن تحقق تلك الأفضلية النسبية بالاعتماد على قدرات على قدراتها الداخلية خاصة في مجال البحث والتطوير، وتعتبر المعرفة هي الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة، فالمعرفة إذا هي الأداة لتحقيق سبق وتدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة، ولا تقتصر مساهمة المعرفة على وظيفة البحث والتطوير بل ترتبط بكل وظائف المؤسسة مثل التسويق والمالية والمحاسبة... الخ.¹

الفرع الثالث: التجديد

- التجديد أو الابتكار (Innovation) "هو تصور علمي، يبحث عن إدراج شيء جديد في نشاط ما، ويمكن أن ينتج عن اكتشاف جديد أو ببساطة عن طرق جديدة تضع في العمل مبادئ معروفة من قبل"، وكثيرا ما يستخدم مصطلحي الاختراع والابتكار كمرادفين في الغالب في أدبيات الابتكار بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى المنتج الجديد وعادة ما يرتبط ذلك بالتكنولوجيا، بينما في حالات أخرى يتم التمييز بينهما حيث يشير الاختراع إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا في حين أن الابتكار يعني التجديد بوصفه إعادة تشكيل أو إعادة عمل الأفكار الجديدة لتأتي بشيء جديد.
- من جهة أخرى نميز بين الإبداع والابتكار حيث يسمح الأول بجمع معلومات بطرق تولد أفكار جديدة أو أنه يأخذ طابع تصوري في حين أن الثاني هو التجسيد الفعلي لهذه الأفكار وبالتالي فهو يأخذ طابعا ملموسا تطبيقيا بتحويل الأفكار إلى منتجات.

وفيما يتعلق بالمؤسسة فالابتكار يعني كل تقدم يطرأ على أنواع المنتجات و عمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة.²

¹مسعود طحطوح، مرجع سابق، ص 29.

²-تشارلز وجارث جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل الجزء الأول، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض دار المريخ، 2006 ص 201.

ويمكن القول أن عمليات التجديد الناجحة يمكن أن تشكل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية لأنها تمنح المؤسسة شيئا جديدا ومتفردا يفتقر إليه منافسوها.

الفرع الرابع: الاستجابة لحاجات العميل

لقد أصبح العميل أكثر انتقاء وأكثر تعقيدا في احتياجاته وتوقعاته من مؤسسات الأعمال من ثم تحولت أهداف المؤسسات الرائدة إلى تحقيق الأسرع والأجود والأرخص، وهو ما يفتح آفاق واسعة للمنافسة من خلال تحديث الأساليب و الممارسات في خدمة العملاء وإشباع احتياجاتهم وتحقيق رغباتهم وضمان رضاهم عما تقدمه من سلع وخدمات.

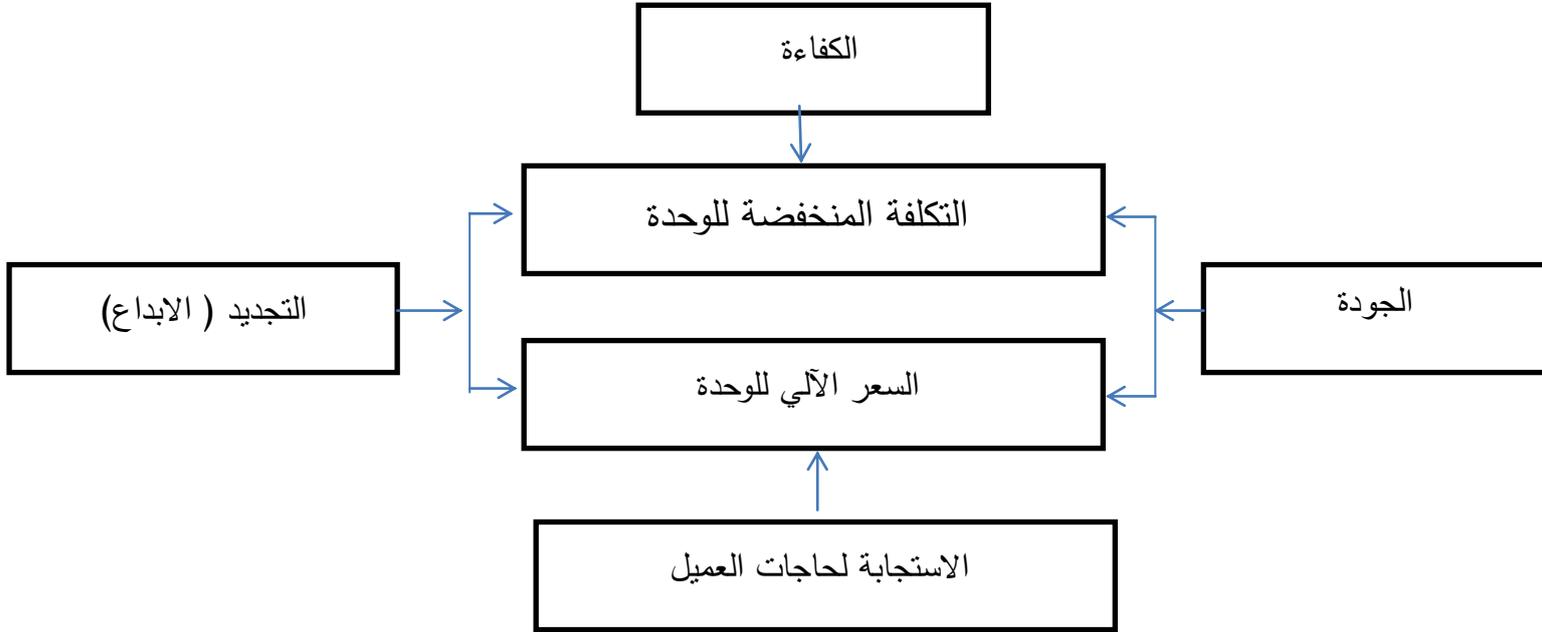
ويعتبر جذب العملاء والحفاظ عليهم مهمة شاقة، فعادة يواجه العملاء منظومة هائلة من المنتجات والخدمات ليختاروا منها، ويقومون بالشراء من المؤسسة التي تقدم أعلى قيمة مدركة من قبلهم.

تتحقق الاستجابة لحاجات العميل من خلال فكرة التركيز عليه، أي جعل العميل محور اهتمام المؤسسة من القاعدة إلى القمة بمحاولة الإنصات له وإدراك احتياجاته ومتابعة المعلومات المرتدة عنه فيما يخص سلع وخدمات المؤسسة، وتوقع طلبه وغيرها من الأمور من خلال نظم المعلومات التسويقية والبحوث التسويقية، بالإضافة إلى محاولة جذب العملاء بشتى أنواع الدعاية والإشهار وإشباع حاجاتهم من سرعة الاستجابة، أي توفير ما يحتاجونه في الوقت المطلوب من أجل كسب مزايا تنافسية.

ولتحقيق الاستجابة لحاجات العميل بشكل جيد يتعين على المؤسسة تحديد وإشباع احتياج العملاء بطرق أفضل من المنافسين كتحسين جودة منتجاتها أو تطوير منتجات أخرى جديدة، عن دها سيولي المستهلكون قيمة أكبر لمنتجاتها وتتحقق لها الميزة التنافسية.¹

¹ سماح صولح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية: 2007-2008 .

الشكل رقم 02: تأثير الكفاءة والجودة والاستجابة لحاجات العميل والإبداع على تكلفة الوحدة والسعر



المصدر: عبد الحميد، طلال زغبة، تدريب وتممية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديث لتفسير الكفاءات، أبحاث الملتق الوطني حول الموارد البشرية، 21-22 فيفري 2012، ص10.

المبحث الثاني: مصادر الميزة التنافسية ومحددات الميزة التنافسية

إذا كان هناك تقارب في وجهات نظر الباحثين في تعريف الميزة التنافسية، فإن تحديد مصادرها ومحدداتها لا يلقى هذا الإجماع وهذا ما سينم معالجته من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: مصادر الميزة التنافسية

يمكن التمييز بين ثلاث مصادر للميزة التنافسية: التفكير الاستراتيجي، الإطار الوطني ومدخل الموارد الفرع الأول: التفكير الاستراتيجي

تستند المؤسسات على إستراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحياة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرف الإستراتيجية على أدائها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على استراتيجيات التنافس إلى ثلاث أصناف M. Porter : درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة و صنفها كآلاتي:

1- إستراتيجية قيادة التكلفة: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، ومن بين الدوافع التي تشجع المؤسسة على تطبيقها هي:

- توافر اقتصاديات الحجم؛
- آثار منحنى التعلم والخبرة؛
- وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة؛
- وكذا سوق مكون من مشتريين واعين تمامًا بالسعر.

2- إستراتيجية التميز والاختلاف: يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها عن المؤسسات المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، الجودة المتميزة، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، السمعة الجيدة، وتزايد درجات نجاح هذه الإستراتيجية بزيادة تمتع المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها.

3- إستراتيجية التركيز أو التخصص: تهدف هذه الإستراتيجية إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى مواقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج (شريحة محددة) من العملاء.

الفرع الثاني: الإطار الوطني

إن الإطار الوطني الجيد للمؤسسات يتيح لها القدرة على الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، لذلك نجد مؤسسات بعض الدول متفوقة ورائدة في قطاع نشاطها عن بعض المؤسسات في الدول الأخرى.

بحيث تملك الدولة عوامل الإنتاج الضرورية للصناعة والممثلة في الموارد البشرية، الفيزيائية، المعرفية، المالية والبنية التحتية، فالحيازة على هذه العوامل يلعب دورًا مهمًا في الحيازة على ميزة تنافسية قوية، وتشكل هذه العناصر نظامًا قائمًا بذاته، ومن نتائجه إطار وطني محفز ومدعم لبروز مزايا تنافسية للصناعات الوطنية، وبالتالي يصبح الإطار الوطني منشأ لمزايا تنافسية يمكن تداولها.

الفرع الثالث: مدخل الموارد

يتطلب تجسيد إستراتيجية الموارد والكفاءات الضرورية، بحيث أن حيازة هذه الأخيرة بالجودة المطلوبة وحسن استغلالها يضمن لنا وبشكل كبير نجاح الإستراتيجية، ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

1 - المورد الملموس² وتصنف إلى ثلاث أنواع:

- المواد الأولية: لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

¹ نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإدارة العليا (إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006 ص32.

² عرابية الحاج، تمجديين نور الدين، وظيفة البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 27-28 نوفمبر 2007.

-معدات الإنتاج: تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

-الموارد المالية: تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

2 -الموارد غير الملموسة: ونميز فيها ما يلي:

-الجودة: تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية صائبة ودخول السوق الدولية وكذا كسب ثقة المتعاملين.

-التكنولوجيا: إن العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى تأثيره على الميزة التنافسية، وعلى المؤسسة اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

-المعلومات:

في ظل بيئة تنافسية يجب على المؤسسة أن تكون في استماع ويقظة دائمين لهذه البيئة بحيث تلعب المعلومات دوراً مهماً

لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

-المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة الخاصة بنشاط المؤسسة بحيث تستمد هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلا، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

-معرفة كيفية العمل¹: أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

3 -الكفاءات: تعتبر الكفاءات أصل من أصول المؤسسة، لأنها ذات طبيعة تراكمية، وهي صعبة التقليد من قبل المنافسين، وتصنف الكفاءات إلى صنفين:

¹ أعمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 ص10.

-الكفاءات الفردية: تمثل حلقة فصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة؛

ومن بين الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية:

أن يكون الفرد حيويًا، يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكرة اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين ماهرين، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة ويمكن للمؤسسة الحياة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

-الكفاءات الجماعية أو المحورية: تدعى أيضًا بالكفاءات المتميزة أو القدرات، وتعرف على أنها تلك المهارات الناجمة عن تضافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها.

كما تعرف أيضا على أنها تركيبة أو مجموعة من المهارات الفائقة، الأصول الملموسة أو غير . الملموسة ذات الطابع الخاص، التكنولوجيات فائقة المستوى، الروتينيات) التصرفات المنتظمة (والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لطاقت المنظمة على التنافس ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية متواصلة في مجال الأعمال أو نشاط معين)؛

والهدف منها تحقيق مركز قيادة أو ريادة للمؤسسة" وتدعى محورية لأنه يتوقف عليها بقاء المؤسسة، تطورها أو انسحابها، ويجب أن تتوفر فيها الخصائص التالية:

-تتيح الوصول إلى عدة أنواع من الأسواق؛

-تساهم بشكل معتبر في قيمة المنتج النهائي الملحوظ من قبل الزبون؛

-يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

فالمؤسسة مطالبة بتجديد وتطوير كفاءاتها المحورية من خلال القدرات الديناميكية التي تتمتع بها، وتطوير هذه الأخيرة (على المدى البعيد، والتي تصنف إلى أربع أصناف):

أ -تنمية، توصيل وتبادل المعلومات أو المعرفة بين أعضاء المنظمة رأس المال البشري للمنظمة والتعلم القائم على تجارب المؤسسة؛

ب -الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من أجل إنشاء كفاءات جديدة؛

ج -اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن؛

د -الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملك للمؤسسة، والحيلولة دون تدهورها.

إن تهاون المؤسسة في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادم هذه الأخيرة وبالتالي تراجع موقعها التنافسي، ونميز فرقًا بين تقادم أو تآكل الموارد والكفاءات، بحيث تتقادم الموارد عند استعمالها في حين تتقادم

الكفاءات عند عدم استعمالها، لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل.

-تهدف المؤسسة للحيازة على ميزة تنافسية أكثر قوة، لذا تضيف نوعاً من الضبابية على الكفاءات والموارد التي أدت إلى هذه الميزة والتي تدعى "بالسبب المبهم"، مما يصعب على المنافسين تقليد ومحاكاة هذه الكفاءات والموارد، ومن ثم صعوبة تقليد هذه الميزة.

ويكمن الفرق بين الكفاءات المحورية وغير المحورية في كون الكفاءات المحورية تتميز ب:

-خلق القيمة أو المنفعة الأساسية المباشرة للعميل؛

-تميزها عن المنافسين أي أنها فريدة وأفضل من التي يملكها المنافسون.

الفرع الرابع: نموذج القوى الخمسة لبورتر:

1 -خطر الداخلين المحتملين إلى السوق:(دخول منتج جديد) يمثل المنتجين الجدد إمكانات وطاقت إنتاجية

جديدة في قطاع التنافس، بالإضافة إلى رغبتهم في السيطرة على جزء من السوق والموارد الأمر الذي قد يؤدي إلى انخفاض الأسعار نتيجة زيادة العرض وذلك إذا ما استمر الطلب على ما هو عليه مما يؤثر بالسالب على ربحية المؤسسات في القطاع، ويتوقف تهديد المنتجين الجدد على حجم الحواجز الموجودة في هذا القطاع والمعوقة للدخول فإذا كانت هذه الحواجز كبيرة وصعبة يكون ضعيفاً، أما إذا كانت الحواجز ضعيفة أو قليلة يكون التهديد كبيراً،وقد حدد Porter ستة عوائق رئيسية للدخول في الصناعة هي:

أ -اقتصاديات الحجم: وتحد هذه الاقتصاديات من دخول المنتجين الجدد إلى القطاع بالرغم على البدء بحجم كبير أو قبول نقائص من حيث تكلفة الإنتاج.

ب - تمييز المنتج: يخلق تمييز الماركة حاجزا آخر يضطر المنتجين الجدد إلى صرف مبالغ كبيرة للتغلب على ولاء العملاء لماركة معينة، حيث يلعب الإعلان وخدمة العملاء والفروق في المنتجات الدور الأول في تمييز المنتجات.

ج - الدخول إلى قنوات التوزيع: تسيطر المؤسسات القوية على قنوات التوزيع وما يتصل بها من تسهيلات، لذلك فإن مسألة الدخول إلى السوق يشكل حملا على المؤسسات الداخلة التي ستضطر إلى تحمل تكاليف أعلى إذا اختارت استخدام قنوات توزيع خاصة بها وهو خيار مكلف للمؤسسة الجديدة، وفي كل الأحوال

سينعكس كل اختيار بدرجة أو بأخرى على سعر المنتج النهائي ومن ثم على حصة المؤسسة من المبيعات والأرباح.

د -الأوضاع الغير المناسبة من حيث التكاليف فيما يتعدى أثر الحجم: فقد تتمتع المؤسسات القائمة في القطاع بمزايا من حيث تكاليف إنتاجها مما لا تتمتع به المؤسسات التي ترغب في الدخول والتي تعود إلى:

- أثر منحنى التجربة؛

- إمكانية حصولها على الموارد الأولية بأسعار أفضل من المنافسين؛

- توافر تكنولوجيا معينة لها لا تتوافر لغيرها بحكم الاختراع مثلا: شراؤها لأصول ثابتة في الماضي قبل زيادة أسعاره حاليا، أو لحصولها على إعلانات حكومية.

و- المتطلبات الرأس مالية: تخلق حاجة لاستثمار موارد مالية طائلة في القطاع من أجل التنافس حاجزا آخر للدخول، خاصة إذا كان المال مخصصا لنفقات غير قابلة للاسترجاع في الأجل القصير مثل الإنفاق على البحوث والتطوير والإعلان.

ن - سياسة الحكومة: قد تحد الحكومة أو تمنع الدخول لبعض الصناعات من قبل المنافسين الجدد وذلك من خلال التشريعات: قوانين تلوث المياه و القوانين الجمركية.

2- قوة المساومة و التفاوض التي يمتلكها الموردين: تتمثل القدرات التفاوضية التي يمتلكها الموردين في مدى قدرتهم على التهديد بتخفيض جودة المواد وتقليل الخدمات التي يقدمونها، وقد تساهم تصرفات الموردين الأقوياء المتمثلة في زيادة أسعار المواد الأولية في تخفيض ربحية القطاع.

3- قوة المساومة و التفاوض التي يمتلكها العملاء(المشتررون): هناك حالات معينة يمكن فيها للعملاء إجبار المؤسسات على تخفيض الأسعار أو تقديم جودة أعلى أو خدمة أكثر أو ضرب المنافسين بعضهم ببعض، ويؤثر كل ذلك على ربحية القطاع في النهاية، وتتوقف القدرات التفاوضية للعملاء على أهمية حجم مشترياتهم وكذلك مركزهم في السوق.

4 خطر منتجات الإحلال(البدائل): إن وجود بدائل للمنتجات الحالية التي يقدمها القطاع يعتبر تهديدا لهذا القطاع ما لم تكن منتجات هذه الصناعة متميزة، ويتوقف تأثير المنتجات البديلة على ربحية القطاع على مجموعة عوامل أهمها:

-درجة توافر البديل التام؛

-إمكانية قيام المنتج بضبط و رقابة التكاليف؛

-مدى هجومية المنتجين البدلاء؛

-القيمة السعرية فيما بين المنتجات الأصلية والبدلية.

5- حدة المنافسة بين المنافس بين المستثمرين الحاليين(المنافسون الحاليون في مجال النشاط): تأخذ حدة المنافسة أشكالاً متعددة منها: حرب الأسعار، الدعاية والإعلان، الخدمات والضمان، وتؤدي في الغالب إلى تخفيض الإيرادات والأرباح للمؤسسات القطاع في الأجل القصير، وترجع شدة المنافسة إلى عدة عوامل منها:

-تعدد المنافسين أو تساويهم تقريبا في الحجم والقوة؛

-بطء معدل نمو قطاع التنافس بما يدعو المنتجين إلى الصراع من أجل زيادة الحصة السوقية؛

-افتقار المنتجات (سلع أو خدمات) للتميز عن غيرها؛

-عدم إمكانية زيادة الطاقة الإنتاجية إلا بكميات كبيرة في كل مرة يراد فيها ذلك؛

-ارتفاع موانع الخروج من القطاع مثل استخدام أصول متخصصة جدا أو ولاء الإدارة الزائد للقطاع بما

يدفع المؤسسة أحيانا للتنافس بشدة برغم عدم تحقيقها لأرباح عالية أو معقولة على استثماراتها في

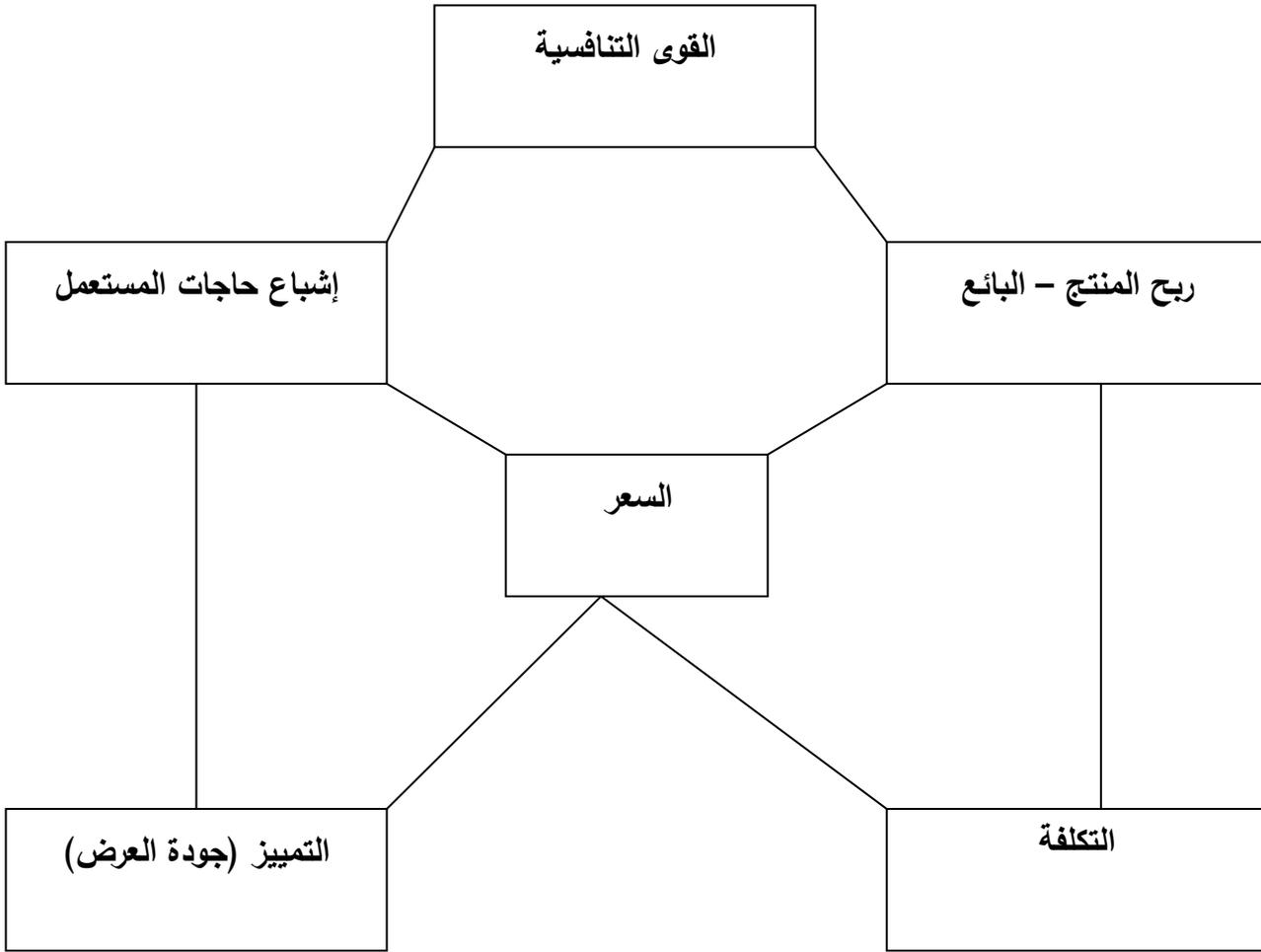
القطاع؛

-اختلاف المنافسين في إستراتيجياتهم وشخصياتهم وأصولهم الأولى وفكرتهم عن المنافسة.

وتتميز حالة المنافسة بالحاجة إلى تخفيض التكاليف وتقديم مستويات أفضل من الخدمة للعملاء أي التركيز على إستراتيجيات مثل القيادة الشاملة في التكلفة والتميز والتركيز على أسواق معينة.

ومن خلال دراسة هذه القوى يمكن تحديد جاذبية السوق في ذلك القطاع وتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة، وما يمكن ملاحظته أن هذا التحليل يتطلب معلومات كثيرة يصعب الحصول عليها وهو ما يعاب في التحليل التنافسي للقوى الخمسة لPorter، غير أنه في ظل اقتصاد المعرفة لم يعد تحليل قطاع النشاط كافيا نظرا لانفتاح الأسواق حيث أصبحت المؤسسة مطالبة بالتركيز أكثر على الأوراق الرابحة في هذا الاقتصاد والتي تمثل المعارف والكفاءات أهمها.

الشكل رقم 03: مصادر الميزة التنافسية أو القيمة .



المصدر: كويالي بغيد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الأول

الاقتصاد وعلوم التسيير: 21-22ماي، 2002 ص 4 .

المطلب الثاني: محددات الميزة التنافسية

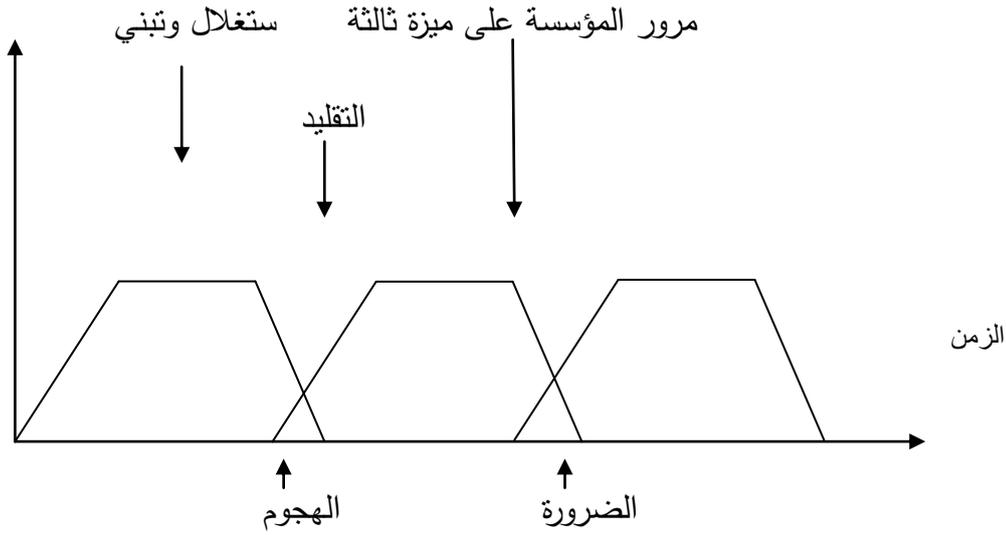
تحدد الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال متغيرين أو بعدين هامين هما:

الفرع الأول: حجم الميزة التنافسية

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة لمحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، فمثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات فإن للميزة التنافسية دورة حياة، ويتم تمثيل ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: دورة حياة الميزة التنافسية

الأرباح الناتجة من سلسلة المزايا
القابلة للتقليد



المصدر: رقية منصور، مرجع سابق، ص 68.

وتتمثل مراحل دورة حياة الميزة التنافسية في:¹

1- مرحلة التقديم: وهي تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحضي به من قبل عدد متزايد من الزبائن .

¹ .عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 12.

- 2- مرحلة التبني: تعرف الميزة هنا استقرار نسبيًا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن؛
- 3- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئًا فشيئًا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات؛
- 4- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمامًا عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تمامًا وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.
- ونشير أنه لا يمكن أن تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد لذلك فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، لمعرفة الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة.

الفرع الثاني: نطاق التنافس

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المؤسسات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة، أو صناعات مرتبطة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتجات مميزة له.¹

ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد هي:²

- 1- القطاع السوقي: ويعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهذا يتم الاختيار بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق درجة التكامل الأمامي: يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز؛

¹ نبييل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 99-100

² عمار بوشناق، مرجع سابق، ص 10.

2 -البعد الجغرافي: يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم؛

3 قطاع النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في خلالها المؤسسة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

- وفي هذا الإطار تعمل المؤسسة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها أي بالنظر إلى تحليل إمكانياتها الداخلية وتحليل المحيط.

ولقد صنف Porter العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين بأربع مجموعات تتمثل في:

-ظروف عوامل الإنتاج ومدى توفرها؛

-ظروف الطلب من حيث حجمه وأهميته وتأثيراته وأنماطه؛

-وضع الصناعات المرتبطة والمساندة لذلك النشاط ومدى وجودها؛

-الوضع الإستراتيجي والتنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للقدرة التنافسية.

ويمكن تحديد القدرة التنافسية لنشاط معين من خلال هذه العوامل وطبيعة العلاقة فيما بينها وبالتالي تحديد نقاط الضعف والقوة في مقدرة هذا النشاط على المنافسة، وذلك لمعالجة نقاط الضعف والحفاظ على نقاط القوة وتعزيزها.

المطلب الثالث: سلسلة القيمة و دورها في الميزة التنافسية

يعرف (M PORTER) سلسلة القيمة على أن "المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة الأولية (الرئيسية)، والأنشطة الداعمة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج"

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

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

-التجزئة الإستراتيجية لأنشطة المؤسسة؛

-تحديد وتوضيح مكونات التكاليف؛

-تحديد المصادر الممكنة للتمييز.

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

الفرع الأول:الأنشطة الأساسية

هي مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج وتتشكل من:

- 1 +الإمداد الداخلي: يتعلق بنقل،استلام،تخزين،تحريك ومناولة المدخلات الأخرى اللازمة للنظام؛
- 2 +الإنتاج: ويتعلق بالأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وما يرافقها من أنشطة ملحقة مثل صيانة الأجهزة ومراقبة النوعية...الخ والتي تساهم تأديتها بطريقة تتماشى مع الجودة العالية إلى التميز وتخفيض التكاليف، ومن ثمة المساهمة في خلق القيمة؛
- 3 +الإمداد الخارجي: يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل، توزيع، تخزين وتسليم المخرجات من السلع النصف مصنعة أو تامة الصنع، وفق لجدول الطلبات؛

4 -التسويق والبيع: يتضمنان الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات، وكل ما يتعلق بالعملية البيعية والتسويقية؛

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

الفرع الثاني:الأنشطة الداعمة

تتمثل مهمة هذه الأنشطة في تدعيم النشاطات الرئيسية وتنقسم إلى أربعة أصناف هي:

1 البنية التنظيمية للمؤسسة: تشمل الأنشطة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل، المحاسبة وكل الأنشطة الداعمة الأخرى؛

2 -تنمية التكنولوجيا: هي أنشطة تحسين المنتج، تصميمه، المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية لكل نشاط في سلسلة القيمة؛

3 للتموين: يشمل الأنشطة الخاصة بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية، أجزاء، مواد نصف مصنعة أو خدمات وتسهيلات داعمة؛

4 تسيير الموارد البشرية: هي أنشطة ضرورية لضمان اختيار، تدريب وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية، تتدفق هذه الأنشطة عبر الحلقة ككل.

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

المبحث الثالث:علاقة آليات الحوكمة بالميزة التنافسية وأهمية امتلاكها

تدفع الحوكمة المؤسسات الاقتصادية إلى التحسن المستمر في أداءها، حيث يمكنها ذلك من احتلال موقع جغرافي متميز في السوق وتحقيق أسبقية على منافسيها، و بالتالي فالمؤسسة مطالبة بتحليل العلاقة الموجودة بين عمل آليات الحوكمة والميزة التنافسية

المطلب الأول: تنمية وتطوير الميزة التنافسية

تنمي و تطور المؤسسة بروز ميزتها التنافسية من خلال عدة عناصر منها ما يلي:

الفرع الأول: أسباب تنمية الميزة التنافسية

تقوم المؤسسات لتنمية وتطوير مزايا تنافسية جديدة من خلال إدراك أو اكتشاف سبل جديدة وأفضل للمنافسة، وذلك بواسطة ابتكار تحسينات وتطويرات مستمرة في التكنولوجيا، في المنتج، في أساليب التسويق، وفي أساليب العمليات الإنتاجية، والتي لا تتم إلا باستخدام البحث والتطوير وتنمية القدرات الإبداعية و مهارات الأفراد.

من أهم الدوافع التي تجعل المؤسسة تطور وتنمي ميزتها التنافسية هي:¹

- 1 ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغيير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في المجالات التالية: تصميم المنتج، طرق التسويق الإنتاج والتسليم، والخدمات المقدمة للزبون.
- 2 ظهور حاجات جديدة للمستهلك أو تغييرها: عندما يقوم الزبائن بتنمية وتطوير حاجات جديدة لديهم أو تغيير أولويات الحاجات يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة.
- 3 تغيير تكاليف المدخلات: قد تتأثر الميزة التنافسية خاصة ميزة التكلفة الأقل في حالة حدوث تغيرات جوهرية في التكاليف الخاصة بالمدخلات كالموارد الأولية، اليد العاملة، الآلات...
- 4 التغيير في القيود الحكومية: وتتمثل هذه التغيرات أساسا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات مواصفات المنتج، حملة حماية البيئة من التلوث، قيود الدخول إلى السوق.
- 5- ظهور قطاع جديد في الصناعة: تبرز فرصة خلق ميزة جديدة عندما يظهر قطاع سوقي جديد في الصناعة أو ظهور طرق جديدة لإعادة تجميع القطاعات الحالية في الأسواق.

الفرع الثاني: فعالية الميزة التنافسية

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة لابد من الاستناد إلى الشروط التالية:¹

حاسمة: أي تعطي الأسبقية و التفوق على المنافسين؛

الاستمرارية: بمعنى أن تستمر خلال الزمن؛

إمكانية الدفع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها وإغائها.

الفرع الثالث: العوامل المتحكمة في ديمومة الميزة التنافسية و تطويرها:

¹فله العبها ر، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005ص116.

هناك 06 عوامل رئيسية تتحكم في ديمومة الميزة التنافسية وتطويرها.¹

1 عوائق التقليد: تعتبر عوائق التقليد المحدد الرئيسي لسرعة انجاز والتقليد وهي عبارة عن عوامل التي تجعل من الصعوبة أن تستنسخ الكفاءات المتميزة للشركة بالنسبة للمنافسين أن وكلما ارتفعت درجة صعوبة مثل هذه المحاكاة كلما ترسخت المزايا التنافسية عوائق التقليد، و يمكن حصرها في ثلاث نقاط وهي:

- أ - يجب أن تكون الموارد التي بنيت عليها الميزة التنافسية نادرة ويحصل عليها عدد قليل من المنافسين؛
- ب يجب أن تكون الموارد صعبة التقليد هذه الصعوبة توجد في فهم العلاقة بين الصفات الملاحظة والميزة التنافسية؛
- ت يجب أن تكون الموارد غير قابلة الإحلال بمعنى عدم القدرة على الحصول على نفس مستوى الأداء المستعمل في الموارد الأخرى.

2-مشكلة المعلومات: وتنشأ هذه المشكلة بسبب نقص في المعلومات فاعامل السرعة أصبح ذا أهمية عند البحث عن الميزة التنافسية أو الحفاظ عليها ولاستمرارها في النمو يجب على المنظمة أن تبذل نسخ بصورة أسرع عن المنافسين.

3-مشكلة نسخ الإستراتيجية: يتطلب تقليد الميزة التنافسية للمنافس الناجح أن تقوم المنظمات المنافسة بتراكم الموارد و القدرات الضرورية لكي تستطيع تحدي ذلك المنافس فإذا استطاعت المنظمات أن تكتسب الموارد المطلوبة لتقليد الميزة التنافسية للمنافس الناجح فان تلك الميزة سوف يكون بالتالي اجلها قصير الديمومة.

4-ديناميكية الصناعة: تعتبر بيئة الصناعة الديناميكية على الاستحواذ على معدلات عالية جدا من تجديد المنتج ونقص بمعدل التغيير السريع في مجال الصناعات الديناميكية أن دورات حياة المنتج عادة ما تكون قصيرة و أن المزايا التنافسية يمكن أن تكون مؤقتة

5-هيكل الصناعة: بمعنى هل الصناعة احتكارية أم أن الصناعة تحكمها المنافسة الحرة ومدى وجود عوائق للتنافس الحر مثل قوانين والتشريعات الحكومية التي قد تمنع المنظمة من التماهي في استغلال إمكاناتها مثل حالة شركة ميكروسوفت التي قامت شركات الكمبيوتر منافسة بمقتضاها بتهمة استخدامها لأساليب منافسة غير شريف.¹

6-عوامل تنظيمية: هي عوامل داخلية تتبع للمؤسسة الحمول على ميزة تنافسية في السوق والحفاظ عليها لفترة أطول مثل حجم المؤسسة ونقاطها الجغرافي هيكلها التنظيمي مواردها.

7-استراتيجيات وتصرفات الإدارة: لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية دائمة إذا لم تكن اختيارات الإستراتيجية والخطط الخاصة بإمكانيات المؤسسة صحيحة وسليمة.

8-قدرة المنافسين: المحدد الرئيسي لقدرة المنافسين على تقليد المزايا التنافسية للمؤسسة بتجسيد في أولوية الالتزامات الإستراتيجية للمنافسين ويقصد بهذه الأخيرة التزام المؤسسة بطريقة خاصة في انجاز و تنفيذ أعمالها على سبيل المثال قامت شركة بعمل استثمارات ضخمة في مجال صناعة الحاسب التقليدي ونتيجة لذلك و عندما تحول السوق وحدثت الشركة نفسها مرتبطة بموارد محددة ومخصصة لعمل معين لكن الحفاظ على الميزة القديمة يشكل خطر من إساءة استخدام الموارد التي كان من الأحسن تخصيصها لنشاط مستقبلي و إعطاء فرصة للمنافسين من اجل استدرارك ما فاتهم عندما تكون المؤسسة نائمة على أمجادها .

الفرع الرابع: أهمية امتلاك الميزة التنافسية

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، إذ ينظر للميزة التنافسية على أنها قدرة المنظمة على تحقيق حاجات المستهلك، أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها المنتج (سواء أكان صناعي أو خدمي)، مثل الجودة العالية، أو السعر المنخفض، وبالتالي فهي استثمار لمجموعة الأصول المادية والبشرية، والتكنولوجية بهدف إنتاج قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم، والتميز عن المنافسين. فقد أكد (PORER) على أن الميزة التنافسية تنشأ من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة في المنتج مقارنة بالمنافسين الآخرين.

مطلب الثاني:آليات الحوكمة وعلاقتها بالميزة التنافسية

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

الفرع الأول: علاقة آليات الحوكمة بالميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية عن قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مراكز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى المنافسة لها، والتي تحقق من خلالها الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد التي تتوفر لديها والتي من خلالها تطبق أساليبها وإستراتيجياتها التنافسية، خصوصا وأن المؤسسات الحديثة تخضع لتغيرات وتطورات كبيرة، وذلك من خلال المنافسة الشديدة في السوق فتفرض على المنظمات المحافظة على مكانتها لاكتسابها ميزة لمنتجاتها أو خدماتها، لذلك أن إدراك المؤسسة للمصدر الأمثل لميزتها التنافسية عامل أساسي في الحصول عليها في الأجال المناسبة ومن ثمة الحصول عليها في كل مرة.

ومن بين العناصر التي تعتبر دائمة ومتجددة للميزة التنافسية في المنظمة هي الإدارة الكفوءة وذلك من خلال تطبيقها لمعايير الحوكمة أي تفعيل مجموعة من آلياتها التي تلعب دورا أساسيا في ضبط عمل المؤسسات وهو ما يسمى بكفاءة التمييز .

ويكون ذلك من خلال تحديد الإستراتيجيات والطرق والأساليب وكذلك اتخاذ القرارات المختلفة والرقابة ومتابعة التطورات الحاصلة على المستويين الداخلي والخارجي، بحيث أن المستوى الداخلي يمثل موارد وكفاءات داخلية وكيفية تنظيم هذه العوامل، التي تكون عن طريق وسائل ووظائف التسيير الداخلي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) أما المستوى الخارجي فيتمثل في السوق، المنافسين، توجهات العملاء وغيرها، بحيث تعتبر آليات الحوكمة من وجهة النظر العلمية في أنها مجموعة من الأدوات الرقابية الداخلية والخارجية، ودورها يكمن في التنسيق بين المعطيات المتواجدة على المستويين والعمل على تحقيق التوافق بينهما (المستوى الداخلي والخارجي)، أي كيفية تسيير الموارد والكفاءات بناء على متطلبات واحتياجات السوق وكذلك معالجة نقائص المؤسسة وتعزيز نقاط قوتها وتطويرها جعلها منسجمة، كذلك تجنبها للأخطار وانتهازها للفرص التي تواجهها أي أن تكون مرنة، بحيث تدفع بعملية التسيير الإداري نحو مستويات أداء أفضل من أجل إحداث ميزة تنافسية تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات المطلوبة في ظل التطور المستمر،

لذلك نرى أنه نادرا ما تستطيع المؤسسة الصمود و البقاء في ظل بيئة تجتاحها هذه التغيرات السريعة والمنافسة القوية، إلا المؤسسة التي تسعى إلى انتهاز وإتباع طرق الحوكمة والعمل بآلياتها التي من خلالها تضمن التحسين من أداءها ومنه تحصل على ميزة تنافسية في كل مرة.

الفرع الثاني: كيفية المحافظة على الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية

رغم العوائق الموجودة في بيئة المؤسسات، إلا أن هذه الأخيرة يمكنها المحافظة على مزاياها التنافسية مدة أطول من خلال اعتمادها على مجموعة من الآليات والإستراتيجيات التي تعمل بها الإدارة وتكون لها كفاءة في قراراتها الموجهة إلى كامل أقسام ووظائف المؤسسة وكذلك إذا توفرت المؤسسة على مجموعة من العناصر التي نذكر منها:

1- معرفة مصدر الميزة التي من خلالها يمكن ترتيب الميزة التنافسية وفق درجتين هما:¹

-مزايا تنافسية في مرتبة منخفضة مثل التكلفة الأقل لكل من قوة العمل والمواد الخام؛

- مزايا تنافسية في مرتبة مرتفعة مثل التكنولوجيا العملية المتطورة التي تكون محمية من التقليد ببراءات الاختراع بحيث تتطلب الاستثمار المتواصل لتعزيزها، مما يمنع المنافسين من الوصول إليها.

2- إذا كانت الميزة التنافسية للمؤسسة موجودة في سوق ضيق وصغير بحيث لا يوفر مبررا أو لا يكون جذابا بالنسبة للمنافسين لدخوله ومزاحمة نشاط المنظمة فيه، وهذا ما يشير إلى إستراتيجية التركيز التي تناولها Porter حيث أنها تركز على قيام المنظمة بإيجاد جزء من السوق لتوجيه كافة أنشطتها إليه؛

3- إذا ما كانت الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة تتطلب رأس المال بالنسبة للمنافسين، مما يؤدي إلى صعوبة التقليد في هذه الحالة؛

4- درجة التحسين والتطوير والتجديد المستمر في الميزة التنافسية يمكن المؤسسة من المحافظة عليها؛

5 خلق ولاء السلع لدى المستهلكين تستطيع المؤسسة من خلاله أن تتميز على المنافسين، و يؤدي ذلك بلا شك للمحافظة على ميزة سلعتها التنافسية.

¹رقية منصورى، مرجع سابق، ص 70.

الخلاصة الفصل:

رأينا من خلال ما سبق أن المؤسسة التي تمتلك ميزة تنافسية تحدث تفوقا على منافسيها باختراق السوق من خلال انتهاج إستراتيجيات وطرق تجعلها في توازن بين المحيط الداخلي والمحيط الخارجي للمؤسسة، أي توفير ما يحتاجه السوق من سلع وخدمات عن طريق المعطيات الداخلية من موارد وكفاءات وتقنيات وغيرها واستغلالها أحسن استغلال مما يجعلها تؤدي أداء متميز ويكسبها ميزة تنافسية، ولكن هذه الأخيرة قابلة للزوال مع مرور الوقت مما يعرض المؤسسة لخطر التواجد في السوق في ظل هذه المنافسة القوية والتغيرات السريعة التي تحدث في محيطها الخارجي، لذلك على المؤسسة أن تكون في يقظة تامة وعلى تطلع دائم بالآليات الداخلية ومدى توافقها وتماشيها مع المتطلبات الخارجية السابقة الذكر فيجعلها ذلك أكثر ارتياحا ومحافظة على مكانتها في السوق من خلال اكتسابها لميزة تنافسية جديدة.

تمهيد:

من خلال وضع الإطار النظري لآليات الحوكمة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في الفصلين السابقين، نحاول تطبيق المفاهيم النظرية على هذا الفصل في شكل دراسة حالة شركة موبيليس للهاتف النقال، خاصة في السنوات الأخيرة التي احتلت فيها منافسة الهاتف النقال مكانة كبيرة في الجزائر، ومنه قاربت حالة التشبع في السوق، حيث صرحت سلطة ضبط الاتصالات والبريد في أكتوبر 2012 أن حجم السوق قد بلغ 31,6 مليون مشترك، وكذلك يتميز سوق هاتف النقال بضغط تنافسي مرتفع لأنه يشتمل على متعاملين يتقاسمون السوق فيما بينهم، بحيث كل متنافس يسعى لزيادة حصته السوقية، وتكون هذه الأخيرة غالبا على حساب المنافسين الآخرين.

ومنه تزداد أهمية تطبيق آليات الحوكمة في الشركة التي تضمن لها التجديد والاستمرار في كل مرة مما يكسبها ميزة تنافسية، لذلك سوف نقوم بإحداث تشخيص لكيفية عمل هذه الآليات في شركة موبيليس من خلال ما تم تناوله في الفصلين السابقين، وللإلمام أكثر بدراسة الحالة ارتأينا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين منهما:

المبحث الأول: التقديم العام لشركة إتصالات الجزائر والشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس

المبحث الثاني: آليات الشركة الجزائرية للهاتف النقال ومدى مساهمتها في تحقيقها للميزة التنافسية

المبحث الأول: ماهية شركة الاتصالات الجزائرية Algeriotelecom وشركة موبيليس للهاتف النقال

إن التعريف بشركة اتصالات الجزائر للتأكيد على أن الشركة الجزائرية للهاتف النقال كانت في البداية فرعاً من فروعها ثم انفصلت عنها نتيجة لكبر حجم التزامات واشتداد المنافسة في القطاع

ومنه سوف نتطرق للتعريف بمؤسستي اتصالات الجزائر Algeriotelecom والشركة الجزائرية موبيليس للهاتف النقال كمؤسستين اقتصاديتين عموميتين تنشطان في مجال خدمات الاتصال الإلكترونية، وذلك في ظل سوق شديد التنافس في هذا المجال والتطورات السريعة والمتجددة الحاصلة اليوم وخاصة في مواجهة منافسين أقوى بحجم جازي ونجمة.¹

المطلب الأول: مقدمة عن شركة الاتصالات الجزائرية Algeriotelecom

في هذا الإطار سيتم التطرق إلى التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها مؤسسة عمومية تنشط في مجال خدمات الاتصال الإلكترونية وذلك في ظل محيط تنافسي.
الفرع الأول: التعريف بشركة الاتصالات الجزائرية وأهدافها

1- التعريف بشركة اتصالات الجزائر: مؤسسة اتصالات الجزائر هي شركة أسهم برؤوس أموال عمومية ويقدر رأس مالها الاجتماعي بـ 100000 مليون دج تنشط في سوق الشبكات وخدمات الاتصال الإلكترونية.

نشأتها كانت بموجب قرار وزاري وفقاً لقانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات ومن خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد عن قطاع الاتصالات، إذ أعيد بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر.

انطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر في نشاطها بداية من 01 جانفي 2003 حيث دخلت عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية هي: المرونة، الفعالية وجودة الخدمة.

¹ الموقع الإلكتروني للشركة www.algeriotelecom.com

من هنا كان عليها أن تحقق مستويات عالية للأداء التقني، الاقتصادي والاجتماعي من أجل احتلال مكانة ريادية في مجال نشاطها ومحيطها التنافسي، إضافة إلى العمل على تطوير بعدها الدولي والمساهمة في ترقية قطاع الاتصالات في الجزائر.¹

2- أهداف شركة اتصالات الجزائر: دخلت المؤسسة عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- تطوير عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول إلى خدمات الاتصال عن بعد لعدد كبير من المستعملين، وبصفة خاصة المناطق الريفية؛
 - الرفع من جودة الخدمات المقدمة، والحجم المقدم منها، إضافة إلى رفع تنافسية خدمات الاتصال؛
 - تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد تكون ناجعة وموصولة بمختلف طرق المعلومة.
- الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
- تشتمل شركة اتصالات الجزائر على عدة فروع في مختلف ولايات الوطن، وخاصة بعد استقلال الفرع المتعلق بالهاتف النقال، وبعدها قامت بتحديث هيكلها التنظيمية وفقا للمتطلبات الجديدة التي تلقتها.

المطلب الثاني: مفهوم الشركة الجزائرية موبيليس للهاتف النقال

تعتبر الشركة الجزائرية موبيليس للهاتف النقال فرع من فروع شركة اتصالات الجزائر وذلك بعد إعادة الهيكلة التي تمت في قطاع البريد والمواصلات كما سبق الذكر، وكذلك كما يبينه الهيكل التنظيمي لشركة اتصالات الجزائر، كما أن لها استقلالية تامة في قراراتها المالية والاقتصادية، بحيث يواجه هذا الفرع أكبر التحديات مقارنة بالفروع الأخرى

DJAWEB ,ATS

الفرع الأول: نشأة الشركة الجزائرية موبيليس للهاتف النقال وهيكلها التنظيمي

1- نشأة الشركة الجزائرية موبيليس للهاتف النقال: تعد الشركة الجزائرية للهاتف النقال شركة بالأسهم، يقدر رأس مالها بمائة مليون دينار جزائرية (100000000 دج)، وهو مقسم قيمة السهم على 1000 سهم قيمة السهم الواحد 100000 دج، وقد قدر عدد عمالها بتاريخ 31

¹مقابلة شخصية مع مسئول في شركة اتصالات الجزائر.

جانفي 2005 ب: 600 عامل، تم الإعلان عن نشأتها في شهر أوت من سنة 2003، وأصبح لديها هيكلها التنظيمي المستقل بداية من جانفي 2004، وتم إنشاء أول إدارة مركزية لها في شهر جويلية من سنة 2004 بالعاصمة.¹

• أما من الناحية التسييرية فالشركة الجزائرية للهاتف النقال تتكون من عدة وظائف ومسيرين كما يلي:

- يشرف على الشركة الرئيس المدير العام وسبع مدراء ووطنيين في مختلف وظائف المؤسسة وهي: الوظيفة التجارية، التسويق والاتصالات، الإدارة التقنية، الإمداد، الموارد البشرية، العلاقات العامة، المحاسبة والمالية، نظام المعلومات، كما أن للمؤسسة أيضا ثمانية مدراء جهويين؛

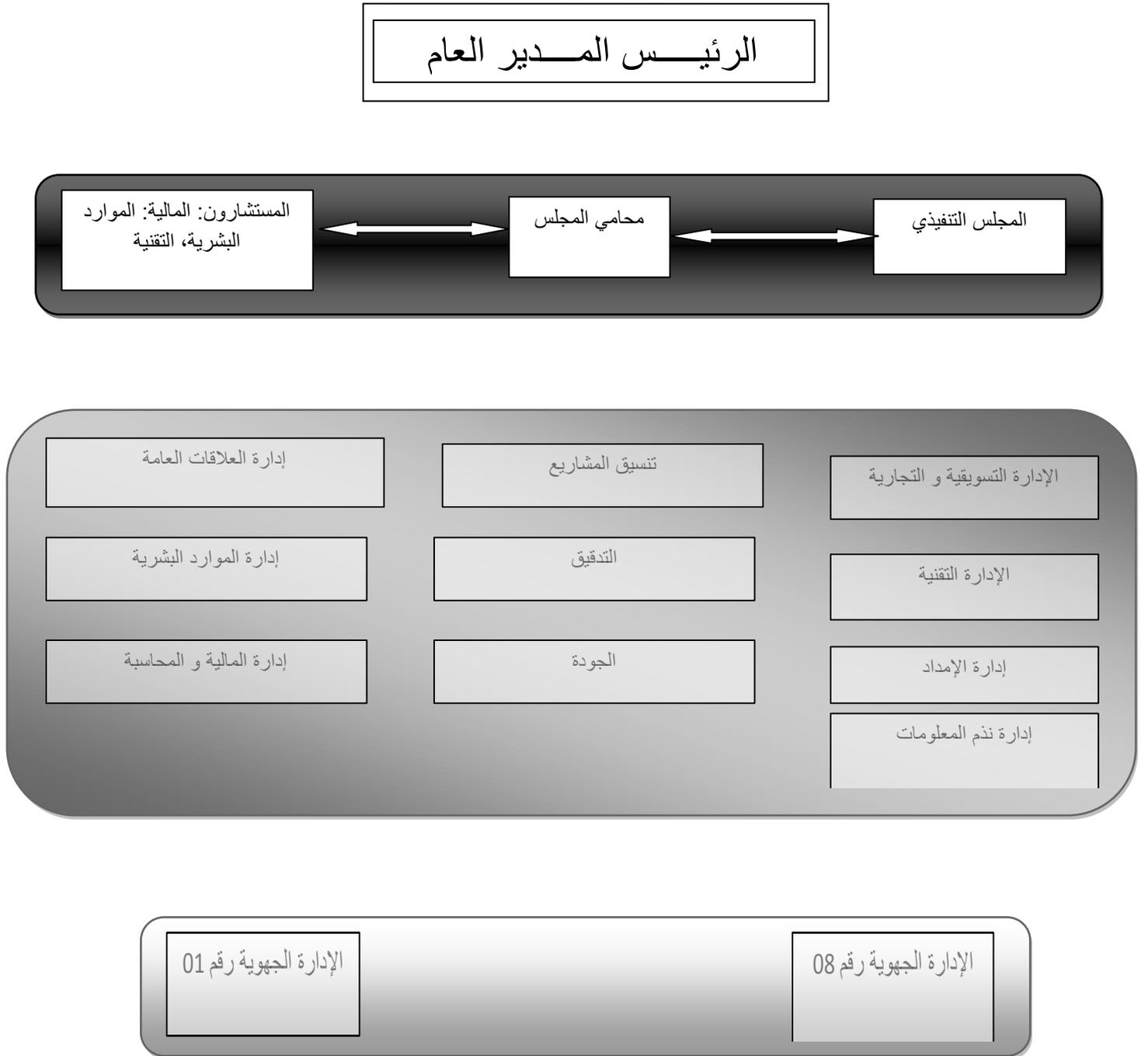
- تحتوي المؤسسة أيضا على مجلس إدارة مكون من تسعة إطارات من مختلف المستويات المهنية، وتتمثل وظيفته في المصادقة على الاختيارات الاستراتيجية لإدارة المؤسسة.

2- الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية موبيليس للهاتف النقال: ويوضح الشكل الموالي الهيكل

التنظيمي الوظيفي للشركة الجزائرية موبيليس للهاتف النقال:

¹الموقع الإلكتروني للشركة www.mobilis.dz

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي الوظيفي للشركة الجزائرية موبيليس للهاتف النقال



المصدر: www.mobilis.dz

الفرع الثاني: مبادئ الشركة الجزائرية موبيليس للهاتف النقال، منتجاتها الخدمائية وأهدافها

1 - مبادئ الشركة الجزائرية موبيليس للهاتف النقال: إن للشركة مجموعة من المبادئ نستخلصها في النقاط التالية:¹

- العمل على خلق الثروة وتحقيق النمو؛
- حماية المستهلك الجزائري و الدفاع على خصوصياته؛
- التضامن؛
- الجودة؛
- روح الفريق؛
- النزاهة والشفافية؛
- احترام العهود والوفاء بها؛
- الأخلاق الحميدة؛
- الابتكار والامتياز؛
- إتقان العمل؛
- الجدارة والاستحقاق؛
- الشرف.

2 -منتجات الشركة الجزائرية موبيليس للهاتف النقال: تعرض الشركة الجزائرية موبيليس منتجاتها على زبائنها بغرض إرضائهم وهذه المنتجات هي:²

- بطاقة الدفع المسبق و Mobiposte؛
- العرض الجرافي؛
- العرض Résidentiel؛
- العرض Mobi+(GPRS-MMS).

¹مقابلة شخصية مع مديرة وكالة التسويق لموبيليس بيسكرة.

²لبنى كوسة، واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، ص 125.

3- أهداف و طموحات الشركة الجزائرية موبيليس للهاتف النقال: هنالك العديد من الأهداف

التي تسعى الشركة الوصول إليها منها:¹

- الوصول إلى معدل تغطية يقدر ب95% على الأقل من التراب الوطني؛
- توسيع قاعدة الزبائن؛
- خلق معدلات عمل بمقاييس عالمية: - عامل لكل 4000 إلى 5000 زبون وعون صيانة لكل 15 موقع تغطية؛
- تحقيق هامش ربح مقدر ب: - الخام بمقدار 40% من رقم الأعمال
- الصافي بمقدار 25% من رقم الأعمال
- الحصول على شهادة ضمان الجودة ISO9000.
- ويمكن تلخيص مجموع طموحاتها في النقاط التالية:²
- رفع الميزة التنافسية (الجودة، السعر والخدمات)؛
- الاسترجاع السريع لحصتها السوقية؛
- تطوير الخبرة والأداء؛
- ترقية الابتكار؛
- الزيادة في نسبيتي الربح والنمو؛
- المشاركة في التنمية الوطنية.

المبحث الثاني: آليات الشركة الجزائرية موبيليس للهاتف النقال ومدى مساهمتها في

تحقيقها لميزتها التنافسية

شهدت الجزائر تطور كبير في مجال الاتصال، وقد نمت هذه السوق بشكل سريع في السنوات الأخيرة خصوصا في قطاع الهاتف النقال، التي كانت سرعة تطوره كبيرة وذلك نتيجة لشدة المنافسة، بحيث يستجوب على المؤسسات التي تعمل في قطاع الهاتف النقال وخاصة مؤسسة موبيليس أن تنتهج آليات واستراتيجيات محكمة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

¹إيلي كوسة، مرجع سابق، ص 125.

²مقابلة شخصية مع مديرة وكالة التسويق لشركة موبيليس.

المطلب الأول: الآليات الداخلية المتبعة في شركة الهاتف النقال موبيليس

إن المؤسسات التي تمتلك ميزة تنافسية فإنها قد تكون انتهجت طريقة أو أسلوب أو استراتيجية مكنتها من ذلك، ومن بين الطرق والاستراتيجيات والأساليب المختلفة الداخلية والمعتمدة من قبل العديد من المؤسسات فإن مؤسسة موبيليس قد اعتمدت على الكفاءة، الجودة، الحداثة، الاستجابة لحاجات العميل والرقابة، من خلال استنتاجنا للمعطيات المتحصل عليها من مؤسسة موبيليس.

الفرع الأول: الكفاءة

تعتبر الكفاءة عن الاستغلال الأمثل لموارد الشركة، وعلى هذا الأساس سنحاول تسليط الضوء على بعض الإجراءات أو السلوكيات في بعض وظائف الشركة والتي تدعم مفهوم الكفاءة وذلك نظرا لتعدد الأسباب التي من بينها: عدم تجاوب الإطارات لتقديم معلومات حول هذا الجانب لأنه يعتبر من أسرار الشركة التي يجب كتمانها عن منافسيها.

فمن خلال ما سبق استطعنا استنتاج دور الكفاءة الداخلية في الأقسام التالية لمؤسسة موبيليس:

1- الإدارة العليا: تلعب الإدارة العليا دورا رئيسيا في تحقيق الكفاءة، هذا الأمر لا يمكن التعامل معه على مستوى كل وظيفة بمعزل عن الأخرى ومن بين الإجراءات التي تمكن شركة موبيليس من استغلال مواردها بشكل أمثل ما يلي:¹

- تبني هيكل تنظيمي ووظيفي يسمح بإحداث التعاون بين وظائف؛
- تسهيل انتقال المعلومات بين مختلف الوظائف والمديرية الجهوية؛
- استحداث إدارة متخصصة في نظم المعلومات، تضمن الاستغلال الأمثل للمعلومة حيث تمثل المعلومة موردا استراتيجيا هاما لشركة الاتصالات.

2- إدارة الموارد البشرية: إن إنتاجية العامل تمثل أهم المحددات الرئيسية لكفاءة المؤسسة وهيكلها

تكالفتها ومن أهم الإجراءات التي قامت بها إدارة الموارد البشرية في شركة موبيليس والتي تضمن

الاستغلال الأمثل لقدرات الفرد ما يلي:²

¹ الوليد هلاي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، ص 148 .

² مقابلة شخصية مع مديرة وكالة التسويق لشركة موبيليس ببسكرة.

- توظيف الإطارات الشباب المتمتعين بالكفاءة، وحتى تتمكن الشركة من استغلال هذه الكفاءات أكبر مدة ممكنة، ويمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 26 و 30 سنة أكبر نسبة في المؤسسة أي 35% وهذا المؤشر يدل على سيطرة جانب الشباب في الموظفين؛
- اعتماد المستوى التعليمي كمعيار آخر للتوظيف في شركة موبيليس حيث نجد أن 66% من الموظفين لديهم المستوى الجامعي و 29% لديهم مستوى ثانوي و 5% لديهم المستوى المتوسط، وهؤلاء يمثلون الإطارات القديمة في الشركة حيث تم الإبقاء عليهم نظرا لخبرتهم؛
- اعتماد الخبرة المهنية كمعيار آخر للتوظيف، حيث يوجد ما نسبته 32% من الموظفين لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات و 17% لديهم خبرة تتراوح ما بين سنتين إلى أقل من 5 سنوات و 35% لديهم خبرة أقل من سنتين.¹
- تدريب الموظفين في شركة موبيليس وتكوينهم في مراكز خاصة بالشركة أو إجراءات تربصا لموظفيها من خلال تقديم رواتب وعلاوات وكذا ترفيات على حساب الكفاءة الفردية.

الفرع الثاني: جودة الخدمة التي تقدمها شركة موبيليس

قبل التطرق إلى جودة الخدمة في شركة موبيليس للهاتف النقال يتوجب علينا شرح طبيعة الخدمة التي تقدمها الشركة.

1- طبيعة الخدمة التي تقدمها شركة موبيليس: إن شركة موبيليس كأى نظام تسعى من خلال عملية تحويل مدخراتها المتاحة إلى مخرجات والمتمثلة أساسا في خدمة الاتصال (الإرسال والاستقبال) والذي يأخذ عدة أشكال وهي:

- مكالمات صوتية؛
- رسائل قصيرة SMS؛
- رسائل متعددة الوسائط MMS؛
- الابحار في شبكة الإنترنت GPRS؛

¹مقابلة شخصية مع مديرة وكالة التسويق لشركة موبيليس ببسكرة.

2- بعض الجوانب المؤثرة على الجودة المدركة لخدمة الاتصال: من خلال ما سبق ذكره عن طبيعة الخدمة التي تقدمها شركة موبيليس، تستنتج أن هناك بعض الجوانب والعوامل المؤثرة على الجودة المدركة لدى العميل حول خدمة الاتصال، ونسوقها في النقاط التالية:

- قد يؤدي سوء استعمال العميل للهاتف النقال إلى تكوين انطباع لدى العميل عن تدني جودة الخدمة المقدمة من شركة الاتصال؛

- قد يكون هناك عطل أو مشاكل تقنية لدى الشبكات الأخرى، والعميل قد لا يدرك ذلك ويلقي باللوم على شركة الاتصال التي تزوده بالخدمة.

الفرع الثالث: التحديث في شركة موبيليس

على الرغم من أن شركة موبيليس تعتبر عملية التحديث من بين الأسس التي تقوم عليها استراتيجياتها، إلا أننا نلاحظ أن الشركة لم تخصص وظيفة مستقلة بذاتها للبحث والتطوير وذلك رغم أهميتها الاستراتيجية البالغة، وقد اكتفت الشركة بإسناد مهمة التحديث وتحديد منتجاتها أو العروض أو أساليب الإدارة إلى وظائف أخرى حيث ألصقت مهمة تطوير العروض والخدمات بوظيفة التسويق، في حين أسندت مهمة توليد الأفكار الإبداعية بإدارة نظم المعلومات، كما تركت مهمة تطوير الجوانب التقنية إلى الإدارة التقنية.

وهنا يمكننا القول أن شركة موبيليس قد وزعت أنشطة عملية البحث والتطوير على مختلف الوظائف، وهذا على خلاف ما تقتضيه طبيعة القطاع الذي يشهد منافسة حادة بين المتعاملين الثلاثة، حيث يتطلب الأمر من شركة موبيليس مزيداً من الاهتمام بجانب التحديث.

الفرع الرابع: الاستجابة لحاجات العميل في شركة موبيليس

وسنتناول في هذا السياق أهم الجوانب التنظيمية والإجرائية والسلوكية التي تدعم الاستجابة للعملاء؛

1- التعرف على العميل: تستوجب عملية التعرف على العميل امتلاك الشركة لقاعدة بيانات غنية بكل المعلومات حول المشتركين، بحيث يتم تحديثها بشكل دوري مع إجراء مختلف التحاليل الإحصائية لحساب مختلف المؤشرات، واستخلاص النماذج، والقيام بالتنبؤ.

وفيما يخص شركة موبيليس يمكن القول أنها لا تمتلك نشاطا متكاملًا للتعرف على العميل، وكما يتعلق بقاعدة بيانات العملاء، فلا توجد هناك قاعدة بيانات شاملة وموحدة، فحسب المعطيات المتحصل عليها لشركة موبيليس فإن إدارة التسويق لا تمتلك سوى قاعدة بيانات شاملة بمشتركي الدفع البعدي، و ذلك لارتباط هذه الفئة بالفاتورة، حيث يتم تقييد كل المعلومات المتعلقة بالمشترك، أما فيما يخص مشتركي الدفع المسبق فإنها تباع بكميات هائلة يتم تداولها في قطاع غير رسمي.

ويمكن القول أن قاعدة البيانات الوحيدة في شركة موبيليس هي تلك التي يمتلكها قسم تقنيات الشبكية، إلا أنه يغلب عليها الطابع التقني، ولا تصلح للعملية التسويقية فهي تشمل فقط أرقام الهواتف دون هوية المشتركين، والفائدة التسويقية من هذه القاعدة التقنية في كونها تسمح بمتابعة المعلومات المتعلقة بالرصيد، مدة الصلاحية والكثافة الاتصالية خلال اليوم، وتحديد رقم الأعمال.

تسمح هذه المعلومات إن تم استغلالها بمساعدة إدارة التسويق على التحكم في التسعير والامتيازات والتخفيضات الممنوحة لكل حساب، وتحديد الفترة الزمنية من يوم الملائمة للعروض الترقية والتخفيضات.

2- الإصغاء للعميل: إن الإصغاء الجيد إلى ما يقوله العميل يعتبر مصدرا ذهبيا للمعلومات، التي تمكن الشركة من إدراك حاجات ورغبات العملاء المشبعة وغير المشبعة، والمشاكل المطروحة وحتى اقتراحات العملاء لتحسين جودة الخدمة، ومن هذا المنطلق يمكن للشركة أن تضع هذه المعلومات في اعتبارها عند صياغة استراتيجياتها.

وفيما يخص شركة موبيليس فإن الوسيلة الرئيسية المستخدمة للإصغاء للعملاء هي مركز الاتصال، والذي يعتبر وسيلة اقتصادية فعالة، لأن الشركة تستمد عبره المعلومات من العملاء في الوقت الحقيقي، مما يسمح باتخاذ الإجراء التصحيحي أو التحسيني المناسب. كما يمكن للمشاركين من خلال الاتصال بمصلحة الزبائن سواء لطلب خدمة أو تقديم شكوى أو اقتراح حول الخدمات.

بالإضافة إلى مركز الاتصال تقوم شركة موبيليس باستطلاعات دورية لأراء مشركيها للوقوف على جوانب الرضا وعدم الرضا على المنتجات والخدمات، ومتابعة التطورات الحاصلة على مستوى حاجات ومتطلبات الزبائن.

3- استخدام التكنولوجيات لتحقيق الاستجابة للعميل: ومن أهم التكنولوجيات التي استعملتها الشركة، الإنترنت ومركز الاتصال.

- شبكة الإنترنت: حيث استغلت الشركة شبكة الإنترنت هذه التكنولوجيا من جانبين، الجانب الأول استعملت الإنترنت كخدمة مقدمة وذلك بعد تدشين أول شبكة تجريبية للجيل الثالث من الهاتف النقال في ديسمبر 2004 وبعد ذلك قامت شركة موبيليس بعرض خدمتي الإنترنت GPRS/MMS، أما الجانب الثاني، فقد الشركة شبكة الإنترنت كقناة تسويقية من خلال موقعها الإلكتروني، والذي ساهم بشكل كبير في الترويج للشركة، حيث يعرض تعريفا مفصلا بالشركة وسياستها وثقافتها، كما يشتمل على عرض لمنتجاتها وخدماتها، ومن أهمها خدمة الفاتورة الإلكترونية.¹

وعن استعمال الموقع في التجارة الإلكترونية، وحسب مدير التسويق فهو مرتبط بالنظام المالي والمصرفي الجزائري، ومدى انتشار واستعمال شبكة الإنترنت والنمط الاستهلاكي، فضلا عن المستوى المعرفي للزبون الجزائري الذي لم يستوعب ويتحكم بعد في استعمال هذه التكنولوجيا.

- مركز الاتصال: تضع شركة موبيليس مركز الاتصال بخدمة الزبون للإصغاء للمشركين، يوظف المئات من المستشارين ذوي الكفاءة في المجال، يسهرون على استقبال مكالمات الزبائن وتقديم استشارات وحلول للمشكلات التي يواجهونها.

الفرع الخامس: الرقابة الداخلية لشركة موبيليس

وبما أن مؤسسة موبيليس تعتمد على الكفاءة في تقديم خدماتها فإن ذلك يتطلب خطط واستراتيجيات ورقابة تسييري لمتابعة نشاطها من طرف الإدارة العليا إلى الوكالات، معناه أنها تسير في طريق الحوكمة أي في تطبيقها للآليات الحوكمة، فمؤسسة موبيليس لديها فريقين يعملان في اليوم في الفترات التالية: حيث الفريق الأول يعمل من الثامنة صباحا إلى الثانية زوالا والفريق الثاني يعمل من الثانية زوالا إلى الثامنة مساء، ومنه كل فريق يعمل بحسب الشروط والمعايير المقدمة له، أي على شكل القرارات الموجهة من الإدارة العامة وهذان الفريقان يقوم بمراقبة عملهما مراقب يدعى بمراقب الوكالة حيث كل فريق لديه مراقب خاص بفتريته ودوره يراقب عمل الفريق ومدى تماشييه أي مدى تطبيقه للقرارات الموجهة له من

¹الوليد هلاي، مرجع سابق، ص156.

طرف الإدارة وكذلك مراقبة ومتابعة نسبة المبيعات واحتياجات العملاء وانشغالاتهم وكذلك الأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتهم، وكل هذه الأعمال والملاحظات يدونها في شكل دوري، ثم المديرية الجهوية ترسلها إلى المديرية العامة فتقوم بمعالجتها وتفحصها، وبعدها المديرية العامة بدورها ترسل مراقبين متخصصين إلى الوكالات المراقبة أي تفحص ما مدى تطابق وتوافق صحة التقارير مع الواقع وذلك أيضا يكون دوريا لاتخاذ القرارات الواجب اتخاذها، ومن ثمة فإن مؤسسة موبيليس تسعى جاهدة إلى تطبيق آليات الحوكمة من أجل تحسين أداء المؤسسة وبالتالي تحقيقها للميزة التنافسية.¹

المطلب الثاني: الآليات الخارجية المتبعة من طرف شركة موبيليس

تعتبر الآليات الخارجية من الاستراتيجيات والأساليب التي تنتهجها شركة موبيليس بحيث اعتمدت الآليات الخارجية لشركة موبيليس على الكفاءة، الجودة والاستجابة لحاجات العميل

الفرع الأول: الكفاءة

بحيث تشتمل على وظيفة واحدة وهي:²

- وظيفة التسويق: من خلال المعطيات والملاحظات التي تحصلنا عليها من مؤسسة موبيليس نستخلص أن مسؤولية التسويق في شركة موبيليس ليست محصورة بقسم واحد أو مكان ما، بل إنها مسؤولية تقع على عاتق كل فرد من أفراد شركة موبيليس هذا أنه يوجد قسم لممارسة وظائف عملية التسويق، كإجراء بحوث ودراسات التسويق والتخطيط، الاتصال الترويجي والقضايا المتعلقة بتسعير الخدمات، والإعلان والتوزيع، ومنه نوجز الإجراءات التي اعتمدها وظيفة التسويق في شركة موبيليس لدعم ورفع من كفاءة عملية التسويق في النقاط التالية:
- تتبنى شركة موبيليس استراتيجية تسعيرية تقوم على أساس تجزئة السوق إلى شرائح مختلفة وتراعي من خلالها طريقة دفع ثمن الخدمة (خدمات الدفع البعدي وخدمات الدفع المسبق)؛
- التركيز على الإعلان والإشهار في جميع الوسائل سواء كانت المقروءة كالجرائد والمجلات أو المسموعة والمرئية كالإذاعة والتلفزيون والإنترنت؛
- التركيز على الدعاية من خلال إقامة المعارض وتمويل الندوات والملتقيات؛

¹ من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من المقابلة الشخصية لمديرة وكالة التسويق لموبيليس ببسكرة.

² الوليد هلاي، مرجع سابق، ص 149.

- تحسين كفاءة عملية التوزيع وتسهيل وصول خدمات الشركة للعميل في أي مكان في الجزائر؛
- العمل على استرجاع حصتها السوقية، وهذا لا يتحقق إلا بالحد من تجول المشتركين من منتجات شركة موبيليس إلى منتجات المنافسين، جيزي ونجمة، ذلك من خلال تقديم بعض الامتيازات والتسهيلات للمشاركين القدامى، فعلى سبيل المثال إمكانية استرجاع الرقم وإعادة تشغيله في أطول فترة صلاحية ممكنة.

الفرع الثاني: جودة الخدمة في شركة موبيليس

هنالك معايير خارجية تعتمدها شركة موبيليس لتقييم خدماتها ومنها:

1- بعض المعايير المعتمدة في شركة موبيليس لتقييم جودة الخدمة المقدمة: من أهم المعايير التي تعتمد عليها شركة موبيليس لتقييم جودة خدماتها ما يلي:¹

- نسبة تغطية الشبكة و التي بلغت أكثر من 95% من التراب الوطني؛
- عدد الشكاوي الواردة من المشتركين حول الخدمة؛
- نسبة الحلول المقترحة والناجحة لحل المشاكل التي تواجه المشتركين.

بحيث نلاحظ أن المعايير التي تعتمد عليها شركة موبيليس تشمل الجوانب التقنية فقط، وهذا خلاف ما يبدو من الأهداف المصرح بها، حيث أن الإدارة العليا للشركة تعتبر مهمة تحسين جودة الخدمة من الأولويات، وكما تبين لنا من خلال الملاحظات عن شركة موبيليس أن موظفيها على اختلاف مستوياتهم الوظيفية ليس لديهم تصور حقيقي لمفهوم جودة الخدمة، بل تبقى مجرد شعارات براقية كل البعد التطبيق العملي والممارسات اليومية.

الفرع الثالث: الاستجابة لحاجات العملاء في شركة موبيليس

والاستجابة الخارجية تكون عن طريق ما يلي:

1- إدارة شكاوي المشتركين: يسبب لقد تمحورت شكاوي المشتركين حول التغطية وضعف إشارة الشبكة، مما يتسبب في انقطاعات متكررة للمكالمات الهاتفية، ولقد سعت شركة موبيليس لحل هذه المشكلة التقنية وتوصلت إلى تنصيب شبكة ذات جودة عالية نسبيا، حيث تغطي معظم مناطق الوطن، حيث حققت

¹الوليد هلاي، مرجع سابق، ص 151.

تغطية أكثر من 90% سنة 2007، بفضل استثمارات الشركة وشراكتها مع شركات أجنبية ذات خبرة في مجال الشركات.

2- خدمة العملاء: تركز خدمة المشتركين في شركة موبيليس على النقاط التالية:¹

- توظيف متخصصين في مجال الهاتف النقال من أجل المعالجة السريعة لشكوى المشتركين؛
- تصميم عروض بسيطة تكون سهلة الاستعمال من طرف العملاء؛
- التحسين المستمر لمنتجاتها، خدماتها والتكنولوجيا المستعملة؛
- الاستجابة لجميع الشكاوي في كل الأوقات؛
- التسهيلات في طرق التسديد عن طريق البريد وبطاقات التعبئة؛
- تقديم عدة خدمات وإشارات على مستوى مركز الاتصال أو على مستوى نقاط البيع ومحلات موبيليس ووكالاتها التجارية.

3- متابعة معدل رضا المشتركين للشركة: تقوم إدارة التسويق لشركة موبيليس بإعداد دراسة واستبيانات لعينات من زبائنهم بشكل دوري، لتحديد جوانب الرضا وعدمه، ومتابعة تطور معدل الولاء للشركة، كما تحرص على أن تكون متيقظة إزاء كل تحركات منافسيها، لمواكبة العروض الابتكارية التي تطرحها الشركات المنافسة "جيزي" و"نجمة" لضمان عدم تحول عملائها عن خدماتها.

4- تحليل فترات تطور مبيعات شركة موبيليس عن طريق ولاء زبائنهم:

إن شركة موبيليس للهاتف النقال لم تدخل السوق فعليا إلا في أوت 2003، رغم أن نشأتها كانت سنة 2000 بحيث تعتبر هذه الفترة الأولى لها والتي من خلالها حققت قاعدة زبائن لا تتجاوز نصف مليون مشترك أي 0,400 مليون مشترك وذلك باعتمادها على منتج واحد وهو الدفع البعدي.²

- وخلال سنة 2003 دخل منافس آخر للسوق وهو يعتبر من أكبر المنافسين، شركة "جيزي" والتي تحصلت على الرخصة في ذات السنة وكونت لها قاعدة هامة من العملاء، كما سمح لها موقعها الاحتكاري خلال السنوات الفارطة من تغطية تكاليفها الثابتة، بحيث شكل عدة

¹الموقع الإلكتروني للشركة www.mobilis.dz

²من أعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات المتحصل عليها من المقابلة الشخصية لمديرة وكالة التسويق لموبيليس ببسكرة.

- عراقيل وتداعيات أمام شركة موبيليس مما أدى بها إلى الاعتماد على آليات جديدة تمكنها من التحسين في أداءها وهذا يكسبها ميزة تمكنها من زيادة عدد مشتركها وزيادة حصتها السوقية؛
- وفي الفترة الثانية: أي ما بين 2003 و 2005 أضافت الشركة منتج جديد وهو الدفع المسبق الذي من خلاله ارتفع عدد المشتركين إلى 1,176 مليون مشترك وذلك في سنة 2004، وخلال سنة 2005 ارتفع عدد المشتركين إلى 5 ملايين مشترك بحيث أعتبر مسير شركة موبيليس آنذاك أحسن مسير في الجزائر، وما لبث الأمر أن ازداد تعقيدا بدخول متعامل ثالث للهاتف النقال في نفس السنة وهو مجمع "الوطنية لاتصالات" الأمر الذي تطلب جهود جبارة على كافة المستويات لاكتساب حصة معتبرة من هذا السوق؛
- وخلال الفترة الثالثة: أي ما بين 2005 و 2006 أضافت شركة موبيليس منتج آخر وهو الدفع الاشتراكي وكذلك قامت بالتخفيض في سعر الاشتراكات من 9000 دج إلى 140 دج نتيجة تحكمها في تكاليفها الداخلية واعتمادها على ترويج منتجاتها، بحيث ارتفع عدد المشتركين فيها إلى 7,476 مليون مشترك؛
- في الفترة الرابعة: ما بين سنة 2006 و 2009 قامت بالتنوع في الاشتراكات، بالنسبة للاشتراك البعدي قامت بتخفيضات ما يقارب 50%، بحيث أنها خصصت هذا النوع من المنتجات لقطاع الشرطة، الدفاع الوطني، أبناء الشهداء وغيرهم...
- أما فيما يخص منتج الدفع المسبق أضافت له شريحة مجانية بمعنى (شريحة +شريحة مجانية) بحيث في نهاية سنة 2009 ارتفع عدد المشتركين إلى 9,277 مليون مشترك؛
- وفي الفترة الخامسة: ما بين 2009 و 2012 أظهرت شركة موبيليس نوع في الدفع المسبق يسمى " مبتسم" بحيث جملت فيه جميع أنواع العروض، مما أكسبها زيادة في عدد مشتركها حيث وصل إلى 10,3 مليون مشترك؛
- و في أواخر سنة 2012 استخدمت الشركة خاصية (آلية) تقسيم منتجاتها بحسب فئات المجتمع كل وحسب دخله مثل: - الدفع المسبق موجه للطلبة في شريحة (Twfik)
- الدفع البعدي موجه لفئة الأساتذة، الشركات الوطنية الكبرى، مثلا لعمال شركة

حيث أن شركة موبيليس بإتباعها لهذه الآلية أكسبها ميزة وأحرزت من خلالها زيادة في عدد المشتركين نهاية 2012 يصل إلى 12 مليون مشترك، مما أكسبها ثقة أكثر في أداءها ومحاولة التحسين فيه من خلال المنتجات الابتكارية والخدمات التي تقدمها الشركة لتحقيق رضا زبائنها وكسب وفاءهم؛ أي التجديد في آلياتها واستراتيجياتها التي تنتهجها في كل مرة أي بحسب الظروف التي تتلقاها من البيئة الخارجية، ومنه أصبحت شركة موبيليس تحتل المكانة الثانية في سوق الهاتف النقال بعد جازي بعدد مشتركين يقدر ب 12 مليون مشترك.

و بالتالي فإن شركة موبيليس تسعى إلى التطبيق الفعلي للآليات التالية:¹

- الاسترجاع السريع للحصة السوقية؛
- تطوير الخبرة و حسن الأداء؛
- تحقيق مزايا تنافسية على كل المستويات (الجودة، السعر، الخدمات)؛
- رفع عدد محلات "موبيليس" للتقرب أكثر من الزبون؛
- تبني هياكل تنظيمية جديدة بوظائف و إدارات جديدة منها:
 - التسويق الجغرافي؛
 - اليقظة و التطلع للمستقبل؛
 - الاتصال و جودة التدقيق؛
 - تطوير الموارد البشرية .

¹ من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات و المتحصل عليها من المقابلة الشخصية لمديرة وكالة التسويق لموبيليس ببيسكرة. 1

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن القول أنه تمت محاولة تجسيد الجانب النظري على شركة موبيليس للهاتف النقال في محيط يشهد المنافسة الشديدة، و ذلك من خلال التحولات التي مست القطاع بحيث أثر ذلك على الشركة و جعلها تمر بمراحل صعبة بل و حاسمة بمجرد ثاني و ثالث متعامل إلى السوق، فمن خلال ذلك أيقنت شركة موبيليس ضرورة النظر في استراتيجياتها و طرقها المتبعة و هذا لجعلها مواكبة مستلزمات التخطيط و التنظيم الحديث، و كذلك العمل على وضع خطط تسييرية و رقابية أكثر فعالية تماشيا مع متطلبات السوق و التغيرات الحاصلة فيه، فكان انتهاج طرق الحوكمة و العمل بآلياتها هو الحل الذي أدى إلى التحسين من أداء الشركة، و هو يعتبر أحد المحاور الأساسية في خلق ميزة تنافسية التي تسعى من خلالها الشركة أن تحقق المرتبة الأولى بين المؤسسات المنافسة لها.

شهد العالم تحولات كبرى غير مسبوقه نظرا للتحولات التي فرضتها العولمة وثورة المعلومات والاتصالات، لذلك أصبحت اهتمامات المؤسسة الاقتصادية تركز على إيجاد الطرق والاستراتيجيات التي من شأنها أن تضمن استمرارها من جهة وبناء مزايها التنافسية من جهة أخرى.

غير أن التغيرات السريعة للبيئة التنافسية للمؤسسة في السنوات الأخيرة، أصبحت تطرح عليها العديد من التحديات خصوصا عند بروز مسألة الحكم السليم أو ما يعرف بالحوكمة، والعمل بآلياتها يكون عن طريق مراقبة نشاط المؤسسة من أجل السير الحسن للمؤسسة.

ولضمان بقاء المؤسسة في ظل محيط عالي التنافسية فإنه يتوجب عليها أن تعمل بآليات الحوكمة المترجمة في شكل إستراتيجيات وسياسات واضحة المعالم محددة الأهداف تنطلق من ضبط قراراتها الداخلية باعتبارها المرجع الأساسي والوحيد القادر على توليف الموارد والكفاءات في سبيل توافقها وتماشيها مع البيئة الخارجية للمؤسسة، بحيث ينتج عنها أداء جيد و بالتالي تستطيع المؤسسة من خلاله أن تخلق ميزة تنافسية لها.

من خلال الدراسة الميدانية للشركة الجزائرية موبيليس للهاتف النقال والتي تنشط في محيط شديد المنافسة، تم الوقوف على الآليات التي أثرت على وضعيتها التنافسية وبالتالي على حصتها السوقية، فمنها المحيط الداخلي والخارجي لها.

❖ نتائج البحث:

وعليه يمكن تلخيص نتائج البحث في النقاط التالية:

- إن العمل بالحوكمة يكون عن طريق تفعيل آلياتها مما يضمن لها اتخاذ القرارات المناسبة والملائمة التي من خلالها تستطيع أن تحقق أهدافها؛
- إن الميزة التنافسية تحقق عن طريق توصل المؤسسة إلى انتهاج آليات الحوكمة التي تعتبر أكثر فاعلية من حيث إجراء التنسيق بين المعطيات الداخلية والمتطلبات الخارجية للمؤسسة، بحيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا من خلال أداء المؤسسة؛
- إن اهتمامات الإدارة العليا بجودة الخدمة تبقى مجرد شعارات دون تطبيق فعلي لأن اهتماماتها ينحصر على الآليات التقنية فقط؛
- رغم الحاجة الملحة لإدارة البحث و التطوير إلا أن شركة موبيليس لا تمتلك إدارة مستقلة بذاتها؛

- الاستعمال المحدود لتكنولوجيا الاتصال بالعميل والمتمثلة أساسا في شبكة الإنترنت ومركز الاتصال.

❖ **الاقتراحات والتوصيات:**

من خلال بحثنا هذا يمكن أن نتقدم بالاقتراحات التالية:

- تحديث موقع الإنترنت بصفة مستمرة وإدراج نسخ باللغات التالية: (العربية، الفرنسية، الإنجليزية) لتسهيل التواصل مع العميل بما يفهمه؛
- في إدارة العلاقة بين المشتركين والمؤسسة يستوجب استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة؛
- السعي إلى تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، على الرغم من صعوبة ذلك في القطاع الخدمي عن طريق توعية كل الأفراد في الشركة بأهميتها من خلال إجراء دورات تدريبية وتكوينية لهم، إلا أن الأمر يتطلب التزاما شاملا من الإدارة العليا وكل المستويات الوظيفية والتشغيلية.

❖ **آفاق البحث:**

وتكون آفاق البحث المستقبلية حسب رأي الباحثة بإجراء المزيد من البحوث على النحو التالي:

- دور آليات الحوكمة في ترشيد تكاليف التوظيف والتشغيل؛
- توظيف آليات الحوكمة في تطوير حافظة أنشطة المؤسسة؛
- أثر الإبداع في المحافظة على الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. البكري صونية محمد، إدارة الجودة الكلية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2002.
2. بن خالد سعد، بن سعيد عبد العزيز، إدارة الجودة الشاملة، الرياض، سنة 1997.
3. تشارلز وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل الجزء الأول، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الرياض دار المريخ، 2006.
4. سليمان محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006.
5. عبد العال حماد طارق، حوكمة الشركات (تطبيقات الحوكمة في المصارف) ، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.
6. العربي المعتمد بالله، حوكمة شركات المساهمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
7. علي عبد الوهاب نصر، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية الدولية المعاصرة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر 2007.
8. قرشي يوسف، إلياس بناساسي، التسيير المالي، دار وائل للنشر، عمان 2006.
9. لطفي أمين السيد احمد، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2010.
10. محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005.
11. مرسي نبيل محمد، إستراتيجية الإدارة العليا(إعداد، تنفيذ، مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
12. مصطفى أحمد سيد، إدارة الإنتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، الطبعة الرابعة 1999.
13. المنظمة العربية لتنمية الإدارة، حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، بحوث وأوراق عمل مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية المنعقد في مؤتمر شرم الشيخ، مصر، ماي، 2007.
14. موسى محمد إبراهيم، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، دار الجامعة الجديدة، مصر 2010.
15. هاما حسن علي، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

الرسائل والأطروحات الجامعية:

قائمة المراجع

1. أبو حمام ماجد إسماعيل، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، 1430-2009.
2. بادن عبد القادر، دور حوكمة النظام المصرفي للحد من الأزمات المالية والمصرفية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الشلف، السنة 2007-2008.
3. برو هشام، دور القيادة في تحقيق ميزة تنافسية مستمرة بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، بسكرة، سنة 2009.
4. بوشناق عمار، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
5. سملاي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.
6. صولح سماح، دور تسيير الكفاءات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية: 2007-2008.
7. طحطوح مسعود، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، تخصص: تسويق، جامعة باتنة، 2008-2009.
8. عبد الصمد عمر، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص مالية ومحاسبة، جامعة المدية سنة 2008-2009.
9. العبهار فله، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2005.
10. عثمانى ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك و أثرها على بيئة الأعمال، رسالة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الاقتصادية تخصص علوم اقتصادية فرع مالية بنوك و تأمين، جامعة المسيلة السنة الدراسية 2011-2012.
11. كوسة ليلي، واقع وأهمية الإعلان في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة 2007-2008.
12. هلالى الوليد، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة 2008-2009.

الدوريات والتدريبية والملتقيات العلمية:

1. بالعادي عمار وحاو جدو رضا، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، الملتقى الدولي حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة وواقع رهانات وأفاق، جامعة العربي بن لمهيدي، أم البواقي يومي 07-08 ديسمبر 2010.
2. بن عيشاوي أحمد، "إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات" الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2005.
3. بو خمخ عبد الفتاح وشابونية كريمة، تسيير الكفاءة ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات نوفمبر 2005، جامعة بسكرة.
4. بورحومة عبد الحميد، طلال زغبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير الكفاءات، أبحاث الملتقى الوطني حول الموارد البشرية، بسكرة 21-22 فيفري 2012.
5. خنشور جمال، جمعة خير الدين، دور لجان المراجعة في تفعيل حوكمة الشركة مداخله مقدمة في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات وكالة للحد من الفساد المالي والإداري كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببسكرة يومي 06-07 ماي 2012.
6. دهيمي جابر، بروش زين الدين، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري ، مداخله مقدمة في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآليات للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية ببسكرة يومي 06-07 ماي 2012.
7. سفير محمد، جميل احمد، تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح، مداخله مقدمة في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببسكرة يومي 06-07 ماي 2012.
8. شعابنية سعاد، النظام المالي والمحاسبي كأحد أهم متطلبات حوكمة الشركات وأثره على بورصة الجزائر، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ببسكرة يومي 06-07 ماي 2012.

قائمة المراجع

9. شين نوال، شين فيروز، دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، مداخلة مقدمة في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ببسكرة 06-07 ماي 2012.
10. عرابة الحاج، تمجديين نور الدين، وظيفه البحث والتطوير كأساس لتحقيق ميزة تنافسية جديدة في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، 27-28 نوفمبر 2007.
11. عمر لقمان، دور حوكمة الشركات في التنسيق بين الآليات الرقابية الداخلية والخارجية للحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ببسكرة يومي 06-07 ماي 2012.
12. عياري أمال، رجم نصيب، الإستراتيجيات الحديثة لتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة يومي 29-30 أكتوبر 2002.
13. كرامة مروة، حمزة فاطمة، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، مداخلة مقدمة في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ببسكرة يومي 06-07 ماي 2012.
14. كويالي بغيد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية ورقة عمل مقدمة للملتقى الوطني الأول للاقتصاد وعلوم التسيير : 21-22 ماي 2002.
15. مخفي أمين وبوروبة احمد الحاج، إختبار أساسيات نظام حوكمة الشركات في عالم الشركات، مداخلة مقدمة في ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يومي 06-07 ماي 2012.
16. موساوي زهية وخالدي خديجة، نظيرة الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءة كعامل التحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول : الأداء المتميز للمنظمات، والحكومات ، قيم علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر 8-9 مارس 2005.

المواقع الإلكترونية:

-1 www.algeriatelecom.com

-2 www.mobilis.dz

-3 [http //www.Saaid.net/naat/hasn hawkama.dak](http://www.Saaid.net/naat/hasn_hawkama.dak).

-4 <http://www.oecd.org>

5-[http://en.wiki.pedia.org/wiki/principal agent problem](http://en.wiki.pedia.org/wiki/principal_agent_problem).

6 -www.arpt.dz

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- COLLEYN, JOHEN L, and others, what is corporate goverence? Mcgraw HILL, New york, 2005.
- 2- Frédéric gergel ; Il gouvernance : management stratégique d'un system d'un formation ; edinond ; paris, 2^{ème} édition, 2006.
- 3- GERARD CHAREAUX,le gouvernement des entreprise: certorate gouvernanse theourie et fait, iconomica paris, 1997.
- 4- Hélène ploise, gouvernance d'entreprise pour tous, dirigeant, administrateurs et investisseurs collection HEC, 2006.

تم بحمد الله

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لحوكمة

الشركات

الفصل الثاني

الإطار العام للميزة التنافسية

الفصل الثالث

الدراسة حالة الشركة الجزائرية

للهاتف النقال موبليس

المقدمة العامة

الخاتمة العامة

قائمة المراجع

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

قائمة الملاحق

الملاحق

الملخص