د/ بـراك خضـــراء- جامعـة تبســـــة د/ شباكي حاتـــم- جامعة.تبســـة
د/ حملـــة عـــزالديـــن- جامعـــة البويـــــرة

عنوان المقال

الحوكمة والميزة التنافسية

«المؤسسة الوطنية الجزائرية موبيليس للهاتف النقال – نموذجا»

ملخص:

تعاظم الاهتمام بالحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء خلال السنوات الأخيرة،وخاصة بعد الأزمات الإقتصادية والإنهيارات المالية التي أصابت عديد الدول في الآونة الأخيرة، وإلى جانب هذا تحولم عظم إقتصاديات الدول إلى نظام السوق المفتوح وانتهاج سياسة التحرير الإقتصادي، ناهيك عن التطور الكبير الذي تعرفه معظم مؤسسات دول العالمية الكبري، ولأجل كل ذلك فقد أصبح هناك اتفاق على أهمية الحوكمة. وفي ظل هذه التغيرات السريعة التي شهدها العالم في مختلف المجالات أصبح مصطلح التنافسية اليوم يكتسي أهمية بالغة وهذا ما دفع بالدول والمؤسسات على حد سواء إلى التنافس من أجل الحصول على مستويات تنافسية عالية،تؤهلها لخلق مركز قوي مَبني على أسس ثابتة وقوية، ومما لاشك فيه أن الحوكمة من بين أهم الجوانب والآليات التي تحقق ميزة تنافسية قوية، باعتبارها تعمل على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية على المدي الطويل من خلال التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة، وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، إذ أن الحوكمة تلعب دور بارز من خلال أنها تقف في مواجهة مختلف أشكال الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها، ونحاول من خلال هذه الورقة البحثية التحدث عن جانبي الحوكمة والميزة التنافسية، والعلاقة الرابطة بينهما، والإلمام بجانب التأثيري الذي تمارسه مبادئ الحوكمة في تعزيز تنافسية المؤسسات والعمل على تحقيقها، مع الإشارة لحالة مؤسسة وطنية الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الميزة التنافسية، الآداء الاقتصادي، القدرة التنافسية.

Abstract :

growing interest in governance in many developed and developing economies in recent years, especially after the economic crisis of financial meltdowns that hit many countries in recent times, and along with this most countries' economies shift to the open market system and the adoption of the economic policy of liberalization, not to mention the evolution great that know most of the world's major countries, institutions , And for all that there is agreement on the importance of governance. Under the rapid changes that the world has witnessed in various fields become competitive term today is very important and that is why States and institutions alike to compete for highly competitive levels, to create a strong Center is built on firm foundations and strong, there is no doubt that one of the most important aspects and governance mechanisms that achieve a strong competitive advantage, as it works to attract investment and support economic performance and competitiveness in the long term,By emphasizing transparency in corporate transactions, financial accounting and auditing procedures, corporate governance plays a prominent role through it stands against various forms of corruption that leads to drain corporate resources and the erosion of their competitiveness and therefore dismissed, investors trying through this paper, talk about sides of governance, competitive advantage, and the relationship between them, and the emotional aspect of governance principles in

promoting competitive institutions and work to achieve them, with reference to the case of the Algerian national institution.

مقدمة:

أصبحت حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة لجميع المؤسسات المحلية والعالمية في عصرن االحاضر، إذ أن سلسلة الانهيارات لكبريات المؤسسات العالمية الناتجة عن الأزمة الاقتصادية الأخيرة والتي تعتبر أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى طريقة تسيير المؤسسات مما ساهم في وضع مفهوم حوكمة الشركات ضمن الأولويات، وتزايدت أهمية حوكمة الشركات من ناحية أخرى نتيجة لاتجاه كثير من مؤسسات دول العالم إلى العمل بأليااتها لتحقيق قدرة تسطيع بها المؤسسة منافسة المؤسسات الأخري في ظل التغيرات السريعة، حيث أن المجال التنافسي للمؤسسات الاقتصادية وخاصة الخدمية منها يتطلب اهتمام كبير من طرف الإدارة وإدراك تاملها 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 وكذلك العمل بمقتضي الحوكمة يساهم في تحقيق ميزة تنافسية تؤهل المؤسسة بتحسين نشاطاتها وتحقيق جوانب إيجابية أكثر وتدارك السلبيات والعمل على معالجتها، وبالتالي الإتجاه نحو تطبيق آليات الحوكمة أمر في غاية الأهمية للخروج بالمؤسسة إلى بر الأمان ودعمها بقدرة تنافسية تسطيع بها مواجهة منافسيها. ومن هذا الطرح يمكن صياغة الإشكالية الآتية:

طرح الإشكالية: نستطيع القول أن الحوكمة كإطار مفاهيمي لمجموعة من الضوابط والقرارات والطرق التي تحفز وتدعم أداء المؤسسات وتعزز مكانتها وتعمل وفق أليااتها تحقيق ميزة تنافسية تكسب المؤسسة القدرة على المواجهة والإستمرار في السوق بأمان،من هنا تبرز الإشكالية الرئيسية الآتية:

ما أوجه العلاقة بين الحوكمة والميزة التنافسية، وما مدي مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق هذه الميزة ؟

وللإحاطة بجوانب الإشكالية تم دعمها بالأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي الحوكمة ؟ وفيما تكمن أبرز خصائصها ؟
- ما أهمية الحوكمة؟ وما هي مختلف الأهداف التي تسعي لتحقيقها ؟
- ما هي الميزة التنافسية؟ وماهي مختلف الأهداف المرجو تحقيقها منها ؟
- فيما يكمن دور الحوكمة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات ؟
- ما هي الركائز الأساسية لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية الجزائرية ؟

أهمية الدراسة: تكمن أهمية دراستنا عموماً في الإطلاع على الجوانب التالية:

- التعرف علي مفهوم الحوكمة وأهم مميزاتها؛

• الإطلاع على الأهمية التي تكتسيها الحوكمة، وأهم الأهداف التي تصبُ لتحقيقها؛
• التعرف على مصطلح الميزة التنافسية، خصائصها، أهميتها، أهدافها؛
• الإطلاع على الدور البارز الذي تقوم به الحوكمة في تعزيز تنافسية المؤسسات؛
• التعرف على المتطلبات الأساسية لتدعيم تنافسية المؤسسات الجزائرية؛
• التعرف على آليات التي تعمل علي تحقيق ميزة تنافسية لشركة الوطنية الجزائرية؛

محاور الدراسة: ارتئينا من خلال التساؤل المطروح تقسيم الدراسة إلى المحاور الآتية:

المحور الأول: مداخل أساسية لحوكمة الشركات

أول ظهور لحوكمة الشركة كان سنة 1932 من طرف Berlé و Means في كتابهما «The Modern Corporation and Private Proporty »،وهي مقابلة لمصطلح Governance باللغة الإنجليزية، وقد ترجم هذا المصطلح إلى العربية إلى عدة مصطلحات حكم الشركة،حوكمة الشركة، حكمانية الشركة،حاكمية الشركة، ونحن نميل إلى المصطلح الذي اقترحه الأمين العام لمجمع اللغة العربية، وهو حوكمة الشركة على وزن فوعلة، حيثي نطوي على معاني الحكم والرقابة داخلية كانت أو خارجية. ونحاول من خلال هذا العنصر محاولة الإلمام بالعناصر التالية:

أولا: مفهوم حوكمة الشركات

1_ تعريف حوكمة الشركات:

تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح الحوكمة بحيث يدل كلمنها عن وجهة النظر التي تبناها مقدم هذا التعريف،إذ لا يوجد على المستوى العالمي تعريف موحد متفق عليه. ويمكن الإشارة لتعاريف الآتية:

_ حوكمة الشركات تعني مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة، حملة الأسهم وغيره ممن المساهمين وهي النظام الموجود بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء وتشمل مستويات تقوية الشركة وتحديد المسؤولية.[1]

_ ويعرفها 'طارق عبد العال' بأنها: النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوي من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.[2]

_ فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: 'النظام الذي تم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها'.[3]

_ ومفهومها يشير بشكل عام إلى مجموعة القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركات من جهة والممولين وأصحاب المصالح من جهةأخرى,ب حيث يضن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالها وتعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركة في الأجل الطويل وتحقيق الرقابة الفعالة على ا لإدارة.

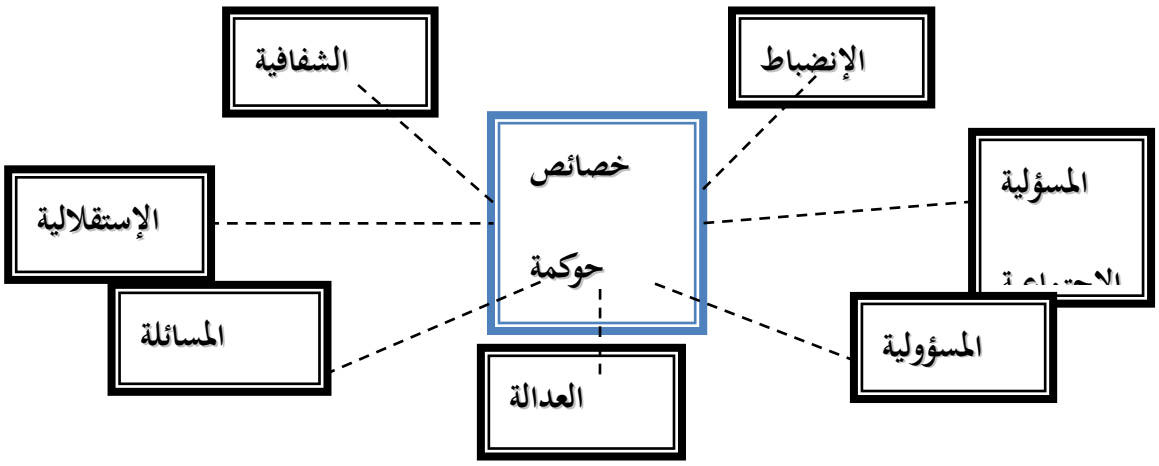
_ يمكن القول أن مصطلح الحوكمة أستعمل أولا على المستوى الكلي _الدولي_ وهذا ما يعرف بالحوكمة الدولية، ثم أستعمل على المستوى الجزئي _المنشآت_وهذا ما يعرف بحوكمة المنشآت،[4] أما الترجمة العلمية لهذاالمصطلح والتي إتفق عليها فهو أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة.[5]

يمكن تعريف الحوكمة عموما على أنها: مجموعة العلاقات التي تربط بين إدارة الشركة والأطراف المتعاملة معها من مساهمين وأصحاب المصالح وغير ذلك من تعاملات إدارة الشركة مع الآخرين، تقوم الحوكمة على أساس عدة معايير منها العدالة، المشاركة والشفافية، والإفصاح والمسائلة، ولا بد من مناخ ملائم وتسيير رشيد عقلاني، وشفافية في تسيير، هذا كله يحقق مبدأ الحوكمة.

2_ خصائص حوكمة الشركات:

يمكن توضيح هذه الخصائص من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم01: خصائص حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الباحثين إعتماداً على:

_ السعيد قاسمي، نظرية الأطراف ذات المصلحة وحوكمة الشركات_مدخل استراتيجي_، مرجع سبق ذكره، ص ص: 17_18.

_ عيسي دراجي، لخضر عدوكة، الحوكمة_ المفهوم والمبادئ والدوافع_، مرجع سبق ذكرة، ص ص: 8_9.

_ صديقي خضرة، موري سمية، التأصيل النظري لماهية حوكمة الشركات والعوائد المحققة من جراء تبنها، مرجع سبق ذكره، ص: 10.

من خلال الشكل يظهر أن خصائص الحوكمة تتضمن الآتي:

- **الإنضباط**: اتباع الشركة السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.[6]
- **الشفافية**: والتي تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات.[7]

- **الإستقلالية**: لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط[8].

- **المساءلة**: يخضع صانع القرار في الأجهزة المحلية لمساءلة المواطنين والأطراف الأخرى ذات العلاقة.
- **العدالة**: يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.
- **المسؤولية**: المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.[9]
- **المسؤولية الإجتماعية**: النظر للشركة كمواطن جيد.[10]

ثانيا: أهداف وأهمية حوكمة الشركات

1_ أهداف حوكمة الشركات:

يساعد الأسلوب الجيد لحوكمة الشركات في دعم الأداء الإقتصادي، والقدرات التنافسية وجذب الاستثمارات للشركات والإقتصاد بشكل عام من خلال الوسائل التالية:

_ تدعيم عنصر الشفافية في كافة عمليات ومعاملات الشركة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية علي النحو الذي يمَكن من ضبط عنصر الفساد في أي لحظة؛[11].

الاحتياطات اللازمة منسوء الإدارة مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة ومقاومة المؤسسات للإصلاح وإيجاد منهجية علمية وعملية لاستخدام الحوكمة لمنع الأزمات المالية؛

_ تحقيق الانسجام والعدالة الاجتماعية، وذلك بتحديد الحد الأدنى لمستوى معيشة كافة المواطنين؛

_ الكفاية في تحقيق التنمية الاقتصادية وفي توزيع واستقلال الموارد العامة؛[12]

_ تجنب حدوث أزمات مصرفية حتى في الدول التي لا يوجد بها تعامل نشط على معظم شركاتها في أسواق الأوراق المالية[13]

_ دعم جودة عمل الأسواق المالية وضمان أداء البنوك بالأسلوب الذي يحسن الكفاءة؛[14]

_ تهدف حوكمة الشركات إلى حماية المساهمين وحملة الوثائق جميعاً مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة؛ [15]

_ تشجيع سياسات وبرامج للشراكة داخل الدول تحظى بتأييد ورعاية المنظمات الدولية، هذه الشراكة لا يمكن أن تنتج آثارها إلا في سياق مجتمع قائم على الديمقراطية[16]

2_ أهمية حوكمة الشركات:

تكمن أهمية الحوكمة في النقاط الرئيسية التالية:

_ يهتم القانونيون بأطر وآليات حوكمة الشركات لأنها تعمل على وفاء حقوق الأطراف المتعددة بالشركة،كما أنها تعمل على تنفيذ العقود وحل الصراعات بطريقة فعالة. وفي هذا الصدد اقترحت مؤسسة التمويل الدولية في 2001 أن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة الشركات يمكن أن يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق المال والشركات؛[17]

_ وضع أسس للعلاقة بين مديري المنشأة ومجلس الإدارة والمساهمين مما يؤدي إلى وضوح حقوق وواجبات كل طرف يسمح باستغلال الإمكانيات المتاحة أحسن استغلال مما يرفع الكفاءة الاقتصادية للشركة[18]

_ محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو باستمراره بل القضاء عليه من خلال ترسيخ دعائم الإدارة الجيدة وتوفير الشفافية والمساءلة، وكذا التحكم الجيد في المعلومات واستغلاله ابشكل صحيح في قرارات سليمة.

وتشمل الأهمية الإقتصادية لحوكمة الشركات العناصر الآتية:[19]

- تكلفة بيع وشراء السلع والخدمات والحصول على التمويل ورأس المال؛
- تكلفة ضمان وتنفيذ حقوق الملكية والحصول على معلومات بشأن الأعمال وفرص الشراكة؛
- تكلفة تكوين الشركات وتنظيمها، الدخول في عقود وتنفيذها وتشغيل وفصل العمال[20].
- تكلفة نقل واستيراد وتصدير السلع والإلتزام باللوائح والتمثيل الحكومي؛
- ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم؛ مع العمل على الحفاظ على حقوقهم وخاصة حائز بأقلية الأسهم؛[21].

المحور الثاني: الميزة التنافسية الصناعية:

أصبح مصطلح التنافسية اليوم يكتسي أهمية بالغة في ظل التغيرات السريعة التي شهدها العالم في مختلف المجالات، وهذا ما دفع بالدول والمؤسسات على حد سواء إلى التنافس من أجل الحصول على مستويات تنافسية عالية، تؤهلها لخلق مركز قوي مبني على أسسثابتة وقوية، ونحاول من خلال هذا المحور تسليط الضوء على النقاط التالية:

أولا: تعريف المنافسة والتنافسية

1_ تعريف المنافسة:

يقال عن مؤسسة أنها قادرة على المنافسة إذا كانت مؤهلة بحمل منافسة الآخرين داخل السوق، لذا يجب أن تكون أسعارها منخفضة نوعا ما. من أجل إثارة أقصى حد من قرارات الشراء.

_ يري الإقتصاد 'كلارك': أن المنافسة تشكل إحدى الدائم التي لا غنى عنها في ظل نظام تعتمد فيه طبيعة السلع والخدمات، والأسعار وهوامش الربح المحتملة والممكنة على فعاليات المشاريع الخاصة.

وتجدر الإشارة إلا وجود نوعين من المنافسة المباشرة وغير مباشرة، المنافسة غير مباشرة تتمثل في الصراع بين المؤسسات القائمة في المجتمع للحصول على الموارد المتاحة، أما المنافسة المباشرة هي تلك المنافسة التي تحدث بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع[22].

2_ التنافسية

2_1_ تعريف التنافسية

يقال عن مؤسسة أنها تنافسية، إذا كانت لديها القدرة على المنافسة عن طريق خلق ميزة تنافسية[23]

_ وهناك تعريف آخر: ' تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحاً مستمر لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة[24]

_ وتنافسية علي مستوي الدولة تتمثل في قدرة البلد علي إنتاج سلع وخدمات تنافس في الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة حسنة في الأجل الطويل.[25]

_ والتنافسية على مستوي القطاع: تتمثل في قدرة القطاع على المنافسة في الأسواق العالمية والمحلية وتحقيق النجاح المستمر مما يحقق تميز الدولة في هذه الصناعة إذا كانت المنافسة في الأسواق العالمية، كما يمكن القول أيضا أن القطاع يتمتع بقدرة تنافسية إذا كانت المؤسسات التي يشملها قادرة على التنافس في الأسواق المحلية والعالمية.[26]

2_2_ أهمية التنافسية:

للتنافسية أهمية كبيرة في الوقت الحالي لمواجهة التحديات التالية[27]

_ وجوب اكتساب القدرة على التعامل في السوق المفتوح، لا تتوفر فيها أسباب الحماية والدعم التى اعتادت المؤسسات التمتع بها فيما قبل عصر العولمة والتنافسية.

_ ضرورة التخلص من أساليب العمل النمطية والتقليدية التى لم تعد تتناسب مع حركية الأسواق وضغوط المنافسة والتحول إلى أساليب مرنة ومتطوّرة تجارياً.

_ ضرورة التحرر من أسر الخبرة الماضية، وأهمية الإنطلاق إلى المستقبل واستباق المنافسة بتطوير المنتجات والخدمات وأساليب الأداء، سعياً لكسب ولاء العمال.

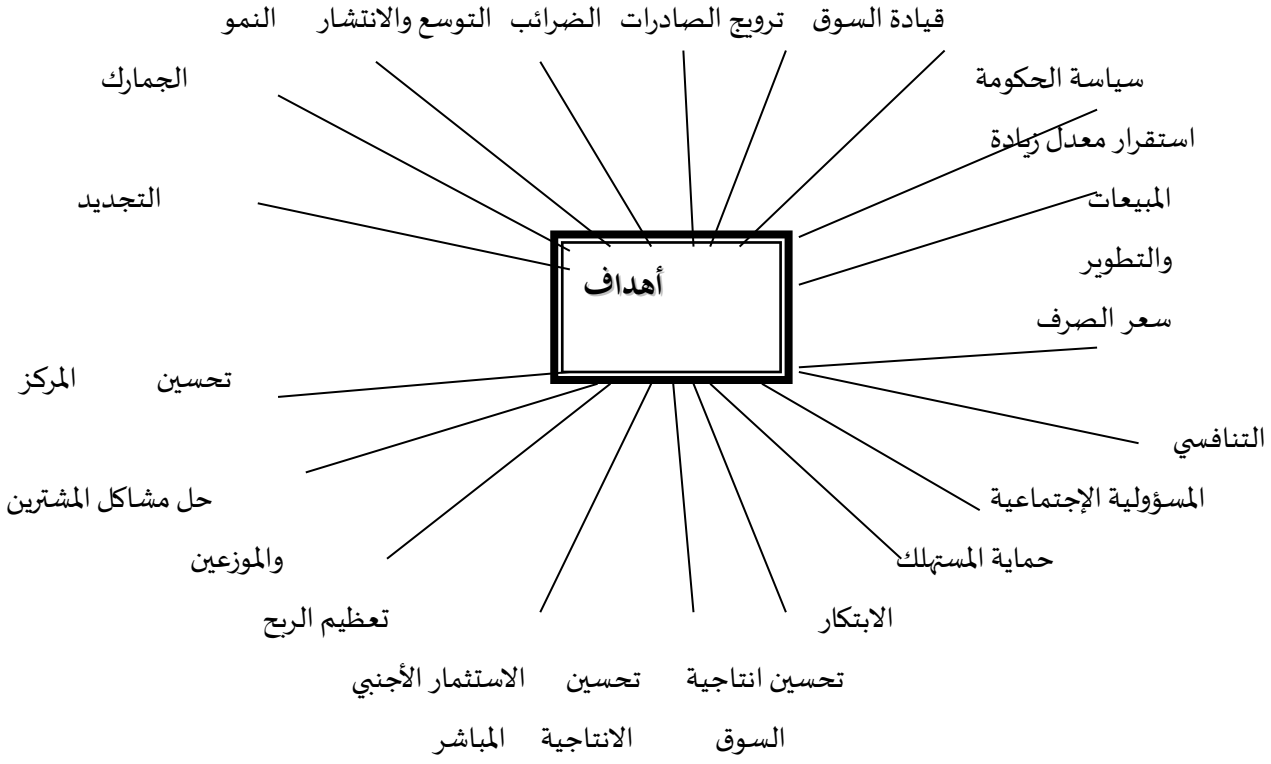
2_3_ أهداف التنافسية:

من بين الأهداف التي تسعى إليها سياسة التنافسية هي تشجيع المنافسة، وخلق البيئة المناسبة للتنافسية في الأسواق المحلية والدولية، وذلك من خلال تعزيز المنافسة السوقية وتحقيق الفعالية في توظيف الموارد والعدالة في دخول السوق والخروج منه،[28] ويتم تحقيق الأهداف المرجوة من خلال عدة عناصر تتلخص كالآتي:

- إعطاء فرصة لكل المؤسسات لتحقيق مستويات إنتاج بأقل تكاليف ممكنة؛
- توفير البيئة السوقية التي يتساوي فيها السعر والتكلفة الحدية للإنتاج؛
- القضاء أو علي الأقل تخفيف التركيز المفرط وعدم تشجيع هياكل الإنتاج غير المرنة؛
- القضاء على شبح الإبتكار الذي يؤدي إلى زيادة الأسعار وتقليص العرض وحماية المستهلك منه.

والشكل التالي يوضح أهداف التنافسية:

الشكل رقم02: أهداف التنافسية



المصدر: تنافسية المؤسسات، مستخرج من موقع: 2016/09/03_14:25.

http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/811/4/chapitre02.pdf

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية وخصائصها

1_ مفهوم الميزة التنافسية:

يرجع ظهور مفهوم الميزة التنافسية إلى سنة 1939، حيث جاء هذا المفهوم ليحل محل الميزة النسبية، الذي كان سائداً بين الاقتصاديين الصناعيين ومتخصصي التجارة الدولية، لذلك اجتهدت منظّمات الأعمال في إطار آليات وطرق عمل لتحويل ميزاتها إلى ميزات تنافسية، من خلال امتلاك عوامل انتاج ومهارات بشرية ومعرفيّة[29]

_**تعرف الميزة التنافسية**: بأنها المجالات التي يمكن للمنظمة أن تنافس الغير من خلالها بطريقة أكثر فاعلية، وبهذا فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المنظمة دون منافسيها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية[30].

_ ولقد صنف الإقتصادي مايكل بورتر صاحب نظرية الميزة التنافسية العوامل المحددة لها في نشاط معين، إلى أربع مجموعات[31]

- ظروف عوامل الإنتاج ومدي 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 دراسة 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.

2_ وتتمتع الميزة التنافسية عادة بالخصائص التالية[32]

- تبني وتصاغ الميزة التنافسية للمؤسسة على اختلاف المنافسين وليس عن التشابه، أي المنظمة لا تستطيع امتلاك ميزة تنافسية بمحاكاة وتقليد المنظمات الأخرى، بل يتوجب عليها أن تنشئ خصائص ومميزات خاصة بها مقارنتًا بالمنظمات المنافسة لها؛
- خلق قيمة لدي الزبون تلبّي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، يتم تأسيسها على المدي الطويل، باعتبارها تختص بالفرص المستقبلية؛
- تحقيق حصّة تنافسية للمؤسسة وكذا ربحية عالمية للبقاء والاستمرار.
- عادة ما تكون مركزة جغرافياً.

وحتى تكون الميزة التنافسية فعّالة يتمّ الإستناد إلى الشروط الآتية:[33]

- حاسمة: أي تعطي الأسبقية والتفوق على المنافس؛
- الاستمرارية: بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن؛
- إمكانية الدفاع عنها: أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغاءها.

وتضمن هذه الشروط مجتمعة فعالية الميزة التنافسية، لأن كل شرط مرهون بالآخر، فكيف للميزة التنافسية أن تستمر وهي هشة يمكن إلغاءها، وكيف لها أن تكون حاسمة وهي لم تستمر طويلاً.

ثالثا: تحليل البيئة التنافسية:

تواجه الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات العديد من التطورات العالمية المتزايدة، أدّت إلى حدوث تغيير في ساحة التنافس بين المؤسسات،إذ أصبحت قاعدة التنافس على المستوي العالمي فضلاً عن المستوي المحلي.

1_ خصائص البيئة التنافسية:

دخلت المؤسسات اليوم في قرن جديد، يختلف كثيرا عن ذلك الذي كان سائداً في الربع الأخير من القرن العشرين، هذا الأخير من أهم خصائصه ما يلي:

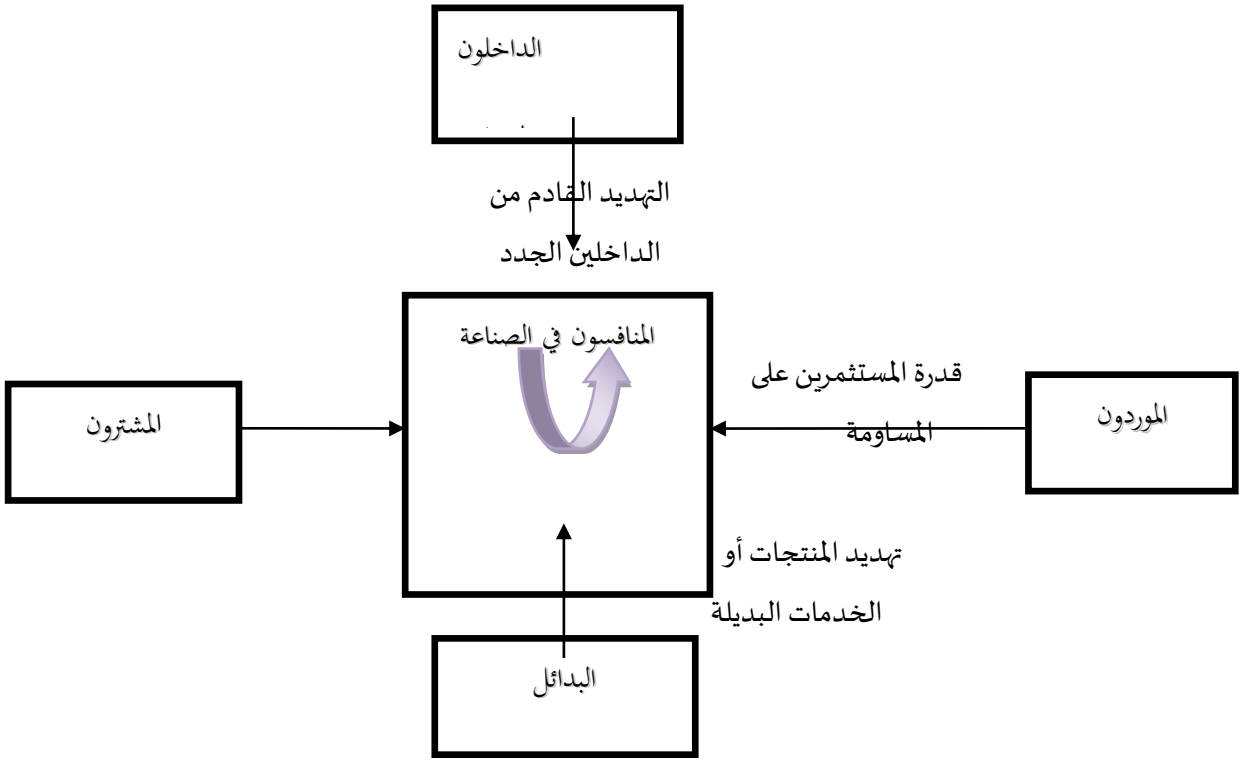
- تزايد حدة المنافسة؛[34]
- ظهور المنافسة المعتمدة على عنصر الزمن؛
- تزايد معدل الإبتكار والتغير التكنولوجي؛[35]
- التركيز على عمليات ونظم التصنيع الحديثة؛
- التركيز على مفاهيم الجودة* الشاملة؛[36]
- التوجه نحو فلسفة الوقت المحدد؛
- التركيز على وضع استراتيجيات للتنافس تحقيقا للميزة التنافسية.[37]

2_ التحليل التنافسي_مدخل بورتر لتحليل الصّناعة_:

إن حدة التنافس في الصناعة ليست مسألة مصادفة ولا خطأ عاثر، بل إن للمنافسة في صناعة ما جذوراً في هيكلها الإقتصادي الأساسي وتتجاوز كثيراً سلوك المنافسين الحاليين. تتوقف حالة المنافسة في الصناعة على خمس قوى تنافسية أساسية،[38] وإذا كانت البيئة العامة تحتوي على قوى وتطورات تؤثر على كل المؤسسات العاملة داخل الاقتصاد، فالقوانين العامة التي تطبق في الدول تؤثر في جميع المؤسسات العاملة بها، وكذا التغيرات الدولية والاجتماعية قد يتساوي تأثيرها في المؤسسات العاملة في الاقتصاد،لكن البيئة التنافسية الخاصة يكون تأثيرها غير متساوي من مؤسسة لأخرى، ومن هنا تبرز أهمية تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة. ولغرض تحليل البيئة

التنافسية للمؤسسة قدم " بورتر " نموذج أبرز من خلاله العوامل التي تؤثر في البيئة التنافسية كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم03: القوي التي تدفع المنافسة في الصّناعة



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج ، عمان، 2008، ص: 117.

من خلال الشكل نجد أن ' بورتر ' حصر العوامل المؤثرة على الصناعة في خمسة عوامل أساسية وهي: المنافسون الحاليون والمحتملون، قوة المشترين والموردين، وأخيراً المنتجات البديلة.

وفق لتحليل 'مايكل بورتر' فإن المنافسة تعمل في مجال الصناعي دائما على حفض معدل العائد على رأس المال المستثمر نحو الحد الأدني التنافسي للعائد، أو العائد المتحقق من الصناعة ذات التنافسية المالية، وفقا للإقتصاديين، ويعتمد هذا العائد الأدني أو 'السوق الحرة' بالعائد على الأوراق المالية الحكومية على المدي الطويل. وتحدد شدة القوة التنافسية في صناعة ما درجة تدفق الاستثمار وتدفع العائد إلى مستوي السوق الحرة، وبالتالي قدرة الشركات على المحافظة على عوائد تفوق المتوسط.

■ _ تحدد القوى التنافسية الخمس مجتمعة حدة المنافسة وفي الصناعة تكون القوة أو القوى الأشد هي الحاكمة، ومن ثم تصبح حاسمة من وجهة نظر صياغة الاستراتيجية، على سبيل المثال نقل عوائد الشركة ذات الموقع في السوق في صناعة مالا يشّكل فيها الدّاخلون الجدد أي تهديد، إذا وجهت بديلاً متفوق متدنّي بالتكلفة. ويقول بورتر[39]، يجب تمييز الهيكل الأساسي للصناعة الذي تعكسه شدة القوى عن العوامل القصيرة التي يمكن أن تؤثر على المنافسة والربحية بطريقة عابرة.

المحور الثالث: دور الحكومة الجزائرية في دعم تنافسية مؤسساتها ضمن آليات الحوكمة _موبليس للهاتف نقال نموذجاً_

تحاول الجزائر التفاعل مع المتغيرات الاقتصادية العالمية، من خلال مختلف الاجراءات التي قامت وتقوم بها للإندماج أكثر في الاقتصاد العالمي، هذه الجهود غالبا ما توصف بعدم النجاعة والفعلية وهذا نتيجة التناقضات بين هذه الجهود والواقع الداخلي للاقتصاد الجزائري بشكل عام والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بشكل خاص. هذه المؤسسة التي ما تزال تبحث عن تعزيز قدراتها التنافسية لمواجهة المعطيات المستقبلية الناجمة عن جهود الجزائر للانفتاح على الاستثمار الأجنبي المباشر والشراكة الاقتصادية بمختلف أشكالها. وبذلك نحاول الإلمام بالجوانب التالية:

_ مرتكزات قياس وتعزيز القدرة التنافسية للإقتصاد الوطني؛

_ المتطلبات الأساسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية لتدعيم قدراتها التنافسية؛

_ آليات شركة وطنية جزائرية_موبليس للهاتف النقال_ في تدعيم تنافسيتها.

أولا: مرتكزات قياس وتعزيز القدرة التنافسية للإقتصاد الوطني:

ويمكن أن نعتمد هنا علي التصنيف الذي قدمه المنتدى الاقتصادي الدولي (دافوس) والذي يحصرها في ثمانية معايير هي:[40].

■ الانفتاح والتحرر الاقتصادي على العالم دون أدنى قيود جمارك أو ضرائب.

■ فاعلية وكفاءة الأسواق المالية، مثل سوق المال والبورصة والبنوك، بما يعكس سلامة الاقتصاد الوطني.

■ كفاءة وفاعلية الموازنة الحكومية والجهاز الإداري للنهوض بوظائف جمع الضرائب وتنظيم الإنفاق الحكومية.

■ استيعاب البنية الأساسية لرؤوس الأموال اللازمة لتفعيل نظم النقل، الاتصال والطاقة بحيث تساهم في تحريك النمو الاقتصادي.

- ظروف أسواق التشغيل للعمالة تعكس درجة التقييد في الإجراءات الحكومية التي تحد من مرونة سوق العمل (إجراءات التشغيل والفصل من العمل، ونوعية مرونة العلاقات الاجتماعية في المجال الصناعي والسماح بالإضراب ...)
- مدى تأثير قوى الضغط السياسية للمؤسسات السياسية و التشريعية و القضائية على متخذي القرارات لحماية العقود وحقوق الملكية، حيث أن العلاقة طردية بين توافر مؤسسات سياسية و قضائية مؤهلة وأمينة واحترام حقوق الملكية الخاصة وتحضير النمو الاقتصادي في ظل آليات السوق...).
- ونجد الاقتصادي "بورتر" الذي قدم منهجية دعاها "الجوهرة الوطنية" لتطوير حزمة من التوصيات وإجراءات التنافسية التي يتوجب على الدول اتباعها في إطار دعمها للتنافسية في البلاد، و الفكرة الأساسية في هذه المنهجية تقوم على تحليل القطاع الإقتصادي من خلال[41]
  - شروط العوامل.
  - شروط الطلب.
  - الصناعلت الداعمة و المتصلة.
  - استراتيجة المنشأة و هيكلها و منافسيها.
  - دور الحكومة.

ونخلص من خلال ما سبق إلى القول أن المرتكزات أو المؤشرات التي من خلالها أن نعزز القدرة التنافسية في أي بلد والتي نبتغي من خلالها تعزيز القدرة التنافسية لمؤسساتها تتلخص في مستوى الانفتاح الاقتصادي الوطني على التجارة الخارجية، والاستثمار الأجنبي ودور الحكومة في النشاط الاقتصادي، وتطور الأسواق المالية، ونوعية البنية التحتية، والمستوى التقني، ونوعية الإدارة في قطاع الأعمال، ومرونة سوق العمل، وأيضا نوعية المؤسسات القضائية و السياسية ...

_ يقدم الاقتصادي أوستين (Austin) نموذجا لتحليل الصناعة وتنافسية المشروع في البلدان النامية من خلال القوى الخمس المؤثرة في تلك التنافسية وهي:[42]

- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق.
- قوة المساومة و التفاوض التي يمتلكها الموردون للمشروع.
- قوة المساومة و التفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المشروع.
- تهديد الإحلال (بدائل عن منتجات المشروع).

وهكذا فعلى مستوى المشروع فإن الربحية وتكلفة الصنع والإنتاجية والحصة من السوق تشكل جميعا مؤشرات على التنافسية.

ثانيا: المتطلبات الأساسية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية لتدعيم قدراتها التنافسية

يمكن أن نوجز مختلف هذه المتطلبات في العناصر التالية:[43]

- نظام جبائي وشبه جبائي محفز وفعال، وهذا لن يتأتى إلا من خلال الأخذ بعين الاعتبار مختلف المشاكل الجبائية للمؤسسة الجزائرية واستشارتها في أخذ أي تدابير جبائية جديدة سواء كانت تدابير عمودية أم أفقية.
- تسهيلات مصرفية، وهذا للمؤسسات الاقتصادية التي يثبت قطعيا أنها يمكن أن ترقى بمستويات أدائها، مثل التمويل الذي يبتغى من خلاله اكتسابها للتكنولوجيات الجديدة في مجال تخصصها.
- الرفع من الكفاءات التسييرية، وهذا عن طريق اعتماد منهجية تسييرية تتوافق والمؤسسة الاقتصادية الحديثة التي تستجيب لمعطيات المرونة والفعلية في الأداء، والتي تختلف في نمط تسييرها تماما عن المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية التي كانت سائدة في النظام المخطط، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تعزيز التكوين في مجال المناجمنت الحديث الذي تفوق فيه الغرب كثيراً.
- التوجه نحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج مؤسساتي أثبت نجاحه في العالم، والذي أصبح يعتبر البديل للمؤسسات الضخمة ذات التكاليف الباهضة والتركيبة المعقدة والفعالية الضعيفة والقدرة التنافسية المتناقصة.
- العمل على اكتساب تقنيات الإنتاج المتطورة المبنية على التكنولوجيات المتطورة، وتطوير هذه النماذج لتقليل استيرادها.
- اعتماد التكوين المتخصص على كل المستويات، والذي يستجيب لمتطلبات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تشكو عادة من اللاتطابق بين حاجاتها الوظيفية والمعروض من الطاقات العاملة.
- التوافق بين السياسة الاقتصادية العامة للدولة التي تبتغي الانفتاح السياسات الخاصة بتأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

كل هذه العناصر والميكانيزمات وغيرها يمكن بلا شك أن تعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

ثالثا: آليات شركة وطنية جزائرية_موبليس للهاتف النقال_ في تدعيم تنافسيتها

1_ نبذة عن شركة موبليس:

تعدالشركةالجزائريةللهاتفالنقالشركة بالأسهم،يقدر رأسمالهابمائةمليوندينار جزائري 100000000دج، وهومقسمقيمة السهمعلى 1000 سهم،قيمةالسهمالواحد 100000 دج، 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 الجزائرية.[44]تقدم موبيليس خدمات الإنترنت اللاسلكي، خدمات الجيل الثالث، وخدمة التجوال الدولي، تمتلك موبيليس أكثر من 4200 محطة تغطية وشبكتها تغطي 97% من مساحة الجزائر، كما تملك أكثر من 120 وكالة تجارية و60.000 نقطة بيع معتمدة. مع نهاية عام 2010 أصبح لدى موبيليس 11 مليون زبون في مختلف خدماتها.[45]

2_ آليات الشركة_موبليس_ ومدي مساهمتها في تحقيق ميزتها 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، ومنها مؤسسة موبيليس أن تنتهج آليات واستراتيجيات محكمة تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، وهناك آليات داخلية وخارجية المتبعة في هذه الشركة كالآتي:

2_1_ الآليات الداخلية المتبعة من طرف شركة موبليس:

من بين الطرق والاستراتيجيات والأساليب الداخلية والمعتمدة من قبل العديد من المؤسسات فإن مؤسسة موبليس قد اعتمدت على الكفاءة،الجودة،الحداثة،الاستجابة لحاجات العميل والرقابة.

2_1_1_الكفاءة:

تعبر الكفاءة عن الاستغلال الأمثل لموارد الشركة، وتلعب الإدارة العليا دورا مهماً في تحقيق الكفاءة، وأمر تحقيقها لايمكن التعامل معه على مستوي كل وضيفة بمعزل عن الأخري ومن بين الاجراءات التي تمكن الشركة من اسغلال مواردها مايلي:[46]

- تبني هيكل تنظيمي ووظيفي يسمح بإحداث التعاون بين الوظائف؛
- تسهيل انتقال المعلومات بين مختلف الوظائف والمديريات الجهوية؛
- استحداث إدارة متخصصة في نظم المعمومات، تضمن الاستغلال الأمثل للمعلومة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما لشركة.

2_1_2_ إدارة الموارد البشرية: إن إنتاجية العامل تمثل أهم المحددات الرئيسية لكفاءة المؤسسةو هيكلها ومن أهم الإجراءات التي قامت بها إدارة الموارد البشرية في شركة موبيليس والتي تضمن الاستغلال الأمثل لقدرات الفرد مايلي:

■ توظيف الإطارات الشباب المتمتعين بالكفاءة، وحتى تتمكن الشركة من استغلال هذه الكفاءات أكبر مدة ممكنة، ويمثل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم مابين 26 و 30 سنة أكبر نسبة في المؤسسةأي35٪ وهذا المؤشر يدل على سيطرة جانب الشباب في الموظفين؛[47]

■ اعتماد المستوى التعليمي كمعيار آخر للتوظيف في شركة موبيليس حيث نجد أن 66٪ من الموظفين لديهم المستوى الجامعي و29٪ لديهم مستوى ثانوي و5٪ لديهم المستوى المتوسط، وهؤلاء يمثلون الاطارات القديمة في الشركة حيث تم الإبقاء عليهم نظراً لخبرتهم؛ [48]

■ اعتما دالخبرة المهنية كمعيار آخر لتوظيف، حيث يوجد ما نسبته 32 % من الموظفين لديهم خبرة تتراوح من 5 إلى 10 سنوات و17٪ لديهم خبرة تتراوح ما بين سنتين إلى أقل من5 سنوات و35٪ لديهم خبرة أقل من سنتين؛

■ تدريب الموظفين في شركة موبيليس وتكوينهم في مراكز خاصة بالشركة أو إجراءات تربصية للموظفين من خلال تقديم رواتب وعلاوات وكذا ترقيات على حساب الكفاءة الفردية[49]

2_2_ الآليات الخارجية المتبعة من طرفة الشركة الجزائرية_موبليس للهاتف النقال_:

تعتبر الآليات الخارجية من الاستراتيجيات والأساليب التي تنتهجها شركة موبيليس بحيث اعتمدتا لآليات الآتية:

2_2_1_ وظيفة التسويق:

نوجز الإجراءات التي اعتمدتها وظيفة التسويق في شركة موبيليس لدعم ولرفع من كفاءة عملية التسويق في النقاط التالية:[50]

■ تتبنى شركة موبيليس إستراتيجية تسعيرية تقوم على أساس تجزئة السوق إلى شرائح مختلفة وتراعي طريقة دفع ثمن الخدمة؛

■ التركيز على الإعلان والإشهار في جميع الوسائل سواء كانت المقروءة كالجرائد ولمجالات أو المسموعة والمرئية؛

■ التركيز على الدعاية من خلال إقامة المعارض، وتمويل الندوات والملتقيات؛

■ تحسين كفاءة عملية التوزيع وتسهيل وصول خدمات الشركة للعميل في أي مكان في الجزائر.

2_2_2_جودة الخدمة في شركة موبليس:

من أهم المعايير التي تعتمد عليها الشركة لتقيم جودة خدماتها مايلي:[51]

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

الخاتمة:

شهد العالم تحولات كبرى غير مسبوقة نظرا للتحولات التي فرضتها العولمة وثورة المعلومات والاتصالات، لذلك أصبحت اهتمامات المؤسسات ترتكز على إيجاد الطرق والاستراتيجيات التي من شأنها أن تضمن استمرارها من جهة وبناء مزاياها التنافسية من جهة أخرى، غير أن التغيرات السريعة للبيئة التنافسية للمؤسسة في السنوات الأخيرة، أصبحت تطرح عليها العديد من التحديات خصوصًا عند بروز مسألة الحكم السليم أو ما يعرف بالحوكمة، والعمل بآلياتها يكون عن طريق مراقبة نشاط المؤسسة من أجل السير الحسن للمؤسسة. وبهذا فإن بقاء المؤسسة قوية محافظة على إستمراريتها قادرة على منافسة الآخرين عليها الإهتمام والعمل بآليات الحوكمة التي تعتبر إحدى المتطلبات الجديدة للاقتصاديات الدول، ولهذا الأسلوب أسسه ومقوماته القائمة على الإفصاح والشفافية، وهي عناصر شبه غائبة عن واقع كثير من الدول أو غير متحكم فيها إلى حد كبير، وتعد حوكمة الشركات وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين، وقد تبين الآن أكثر من أي وقت قد مضى أن تبني نظام شفاف وعادل يؤدي إلى خلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، كما يؤدي إلى تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق والارتقاء بالاقتصاديات خاصة النامية منها إلى مستويات التنافسية الدولية، هذا لاشك يولد عنه أداء ونتائج جيدة تستطيع المؤسسة من خلاله تحقيق ميزة تنافسية لها.

نتائج الدراسة

- إن العمل بالحوكمة يكون عن طريق تفعيل آلياتها مما يضمن لها اتخاذ القرارات المناسبة والملائمة التي من خلالها تستطيع أن تحقق أهدافها؛
- يساهم العمل الجيد بآليات الحوكمة إلي تحقيق ميزة تنافسية تكسب المؤسسة نوع من ثقة والآمان من التغيرات المستقبلية السريعة؛
- آليات الحوكمة تعتبر أكثر فعالية في تعزيز تنافسية المؤسسة إذا كان هناك تنسيق جيد بين المعطيات الداخلية والمتطلبات الخارجية للمؤسسة، بحيث يكون بمقدورها تجسيدها ميدانيا من خلال أداء المؤسسة؛
- للحكومة دور جد مهم في تدعيم تنافسية مؤسساتها من خلال الإنفتاح الإقتصادي، الإستثمار الأجنبي وتطوير السوق المالي ومرونة سوق العمل، وتدعيم مشاريعها الإقتصادية، والأداء الإقتصادي والقدرة التنافسية على المدي الطويل؛
- رغم آليات الداخلية والخارجية لشركة موبليس الجزائرية إلا أن هناك محدودية الإستعمال لتكنولوجيا الإتصال بالعميل والمتمثلة أساسا في شبكة الأنترنت ومركز الإتصال.

التوصيات

- العمل على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث الخاصة بتطبيقات الحوكمة والممارسة السليمة لها، ودورها في منع حدوث الفشل المالي للشركات؛
- توظيف آليات الحوكمة في تطوير حافظة أنشطة المؤسسة؛
- ضرورة الاهتمام بأنشطة البحث والتطوير بشكل جدي، فإن أغلب المؤسسات لا تهتم بهذه الأنشطة إطلاقا رغم أهميتها البالغة ودورها المباشر في تدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة؛
- في إدارة العلاقة بين المشتركين والمؤسسة يستوجب استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة
- تعزيز الفكر الإنفتاحي لكل فرد من أفراد المجتمع حتي إذا كان التطبيق وجدنا محيط ملائم متقبل بأهمية المشروعات، هذا من شأنه تعزيز تنافسية المؤسسات، وتحقيق قدرة تنافسية لها؛
- تأسيس نظام حوكمة قائم على القوانين وليس قائم على العلاقات؛
- البحث على المالكين النشيطين والمدراء الأكفاء، وتعزيز الحوكمة في الشركات العائلية مع تطوير الخبرات الفنية والمهنية.

قامة الهوامش:

[1] - السعيد قاسمي، نظرية الأطراف ذات المصلحة وحوكمة الشركات_مدخل استراتيجي_، مداخلة ضمن الملتقي الوطني الثاني حول: متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 13/03 أكتوبر2102، ص: 41.

[2] - طارق حماد عبد العال، حوكمة الشركات، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 8002، ص: 4.

[3] - قدي عبد المجيد، خنيش ياسمينة، تحليل العلاقات الترابطية بين مفهوم الحوكمة والميزانية العامة للدولة، مداخة من الملتقي الوطني حول: متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 13/03 أكتوبر2102، ص: 2.

[4] - عيسي دراجي، لخضر عدوكة، الحوكمة_ المفهوم والمبادئ والدوافع_،مداخة من الملتقي الوطني حول: متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 13/03 أكتوبر2102، ص: 3.

[5] - العمري علي، خبيزة أنفال حدة، دور الحوكمة في عملية إعداد الميزانية العامة للدولة، مداخة من الملتقي الوطني حول: متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 13/03 أكتوبر2102، ص: 6.

[6] - السعيد قاسمي، نظرية الأطراف ذات المصلحة وحوكمة الشركات_مدخل استراتيجي_، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

[7] - عيسي دراجي، لخضر عدوكة، الحوكمة_ المفهوم والمبادئ والدوافع_، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

[8] - صديقي خضرة، موري سمية، التأصيل النظري لماهية حوكمة الشركات والعوائد المحققة من جراء تبنيها، مداخة من الملتقى الوطني حول: متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، كلية العلوم الإقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 13/03 أكتوبر2102، ص: 01.

[9] - صديقي خضرة، موري سمية، مرجع سابق، ص: 11.

[10] - السعيد قاسمي، نظرية الأطراف ذات المصلحة وحوكمة الشركات_مدخل استراتيجي_، مرجع سبق ذكره، ص: 91.

[11] - عهد علي سعيد، الأثر المتوقع لحوكمة الشركات علي مهنة المراجعة في سوريا_دراسة ميدانية_، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 9002، ص: 24.

[12] - زكرياء بله باسي، تحليل العلاقة بين مفهوم الحوكمة والميزانية العامة للدولة، مداخة من الملتقى الوطني حول: متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 13/03 أكتوبر 2210، ص: 7.

[13] - عبد ناصر ابراهيم نور، محمد غادر، مبادئ الإلتزام بمبادئ حوكمة الشركات في تضييق فجوة التوقعات في الأردن_ دراسة تحليلية لآراء مدققي الحسابات الداخليين في شركات الوساطة المالية الأردنية_، الأردن، 3102، ص: 9.

[14] - بريشعبدالقادر،متطلباتإرساءأسسالحوكمةفيالنظامالمصرفيالجزائري،مداخلةضمنالملتقىالدوليحول:الأداءالمتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9/8 مارس، 5002، ص: 5.

[15] - صديقي خضرة، موري سمية، التأصيل النظري لماهية حوكمة الشركات والعوائد المحققة من جراء تبنيها، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

[16] - عطيه حسين، دور المنظمات غير الحكومية في إدارة الشؤون الدولة والمجتمع، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 1002، ص: 12.

[17] - صديقي خضرة، موري سمية، التأصيل النظري لماهية حوكمة الشركات والعوائد المحققة من جراء تبنيها، مداخة من الملتقى الوطني حول: متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 13/03 أكتوبر2102، ص: 7.

[18] - مؤيد علة الفضل، العلاقة بين الحاكمية وقيمة المؤسسة_دراسة حالة الأردن_، مجلة الأفاق الإقتصادية، إتحاد غرفة التجارة الإماراتي، المجلد82، العدد211، 7002، ص: 52.

[19] - صديقي خضرة، موري سمية، التأصيل النظري لماهية حوكمة الشركات والعوائد المحققة من جراء تبنيها، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

[20] - هوام جمعة وآخرون، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، مداخلة ضمن الملتقي الدولي حول: الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة، 91/81 نوفمبر 9002، ص:3.

[21] - قدي عبد المجيد، خنيش ياسمينة، تحليل العلاقات الترابطية بين مفهوم الحوكمة والميزانية العامة للدولة، مرجع سبق ذكره، ص: 5.

[22] - ت عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغيير قواعد اللعبة_رؤية مستقبلية_، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 6991، ص: 52.

[23] - فيصل زاغي، أنظمة المعلومات وتأثيرها على تنافسية المؤسسة، أطروحة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 9002/8002، ص: 91.

[24] - سامية سرحان، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية_ دراسة للآثار المتوقعة على تنافسية الصادرات الجزائرية_، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: الإقتصاد الدولي والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 1102/0102، ص: 43.

[25] - نوير طارق، دور الحكومة الداعم للتنافسية_حالة مصر_، المعهد العربي للتخطيط، الكويت، 2002، ص: 5.

[26] - بوروبة فهيمة، دورالمهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 6002/5002، ص: 05.

[27] - علي السلمى، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر، مصر، 1002، ص: 201.

[28] - عبدوس عبد العزيز، دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات، أطروحة ضمن نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 6002/5002، ص: 63.

[29] - رحيل آسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية _حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء_، أطروحة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 1102/0102، ص: 54.

[30] - أحمد محمود خليل الأسطل، دور بيانات التكاليف في تفعيل القدرة التنافسية في ضوء آليات الحوكمة_دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 0102/9002، ص: 13.

[31] - سامية سرحان، أثر السياسات البيئية على القدرات التنافسية لصادرات الدول النامية_ دراسة للآثار المتوقعة على تنافسية الصادرات الجزائرية_، مرجع سبق ذكره، ص ص: 83_93.

[32] - جيمس إفيان، الجودة الشاملة_الادارة والتنظيم والاستراتيجية_، دار للنشر المملكة العربية السعودية، 9002، ص: 784.

[33] - حبّاينة محمد، دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2102/1102، ص: 53.

[34] -نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 7002، ص: 73.

[35] -نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 6991، ص: 12.

[36] - أحمد السيد مصطفي، تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية _مهارات التفكير الاستراتيجي_، مطابع الدار الهندسية، الطبعة الأولي، القاهرة، 8002، ص: 831.

[37] - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

[38]مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية، أساليب تحليل الصّناعات والمنافسين، ترجمة عمر سعيد الأيوبي، أبو ظبي، الإمارات، 0102، ص: 73.

[39]مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية، أساليب تحليل الصّناعات والمنافسين، مرجع سبق ذكره، ص: 73.

[40]طارق نوير، دور الحكومة الداعم للتنافسية، المعهد العربي للتخطيط، مستخرج من موقع: 34:21_6102/90/30.
http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/234/234_wps0302.pdf

[41]محمد زيدان، دور الحكومات في تدعيم التنافسية _حالة الجزائر_، مداخلة مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 9/8مارس8002، جامعة ورقلة، الجزائر، ص: 02.

[42]أحلام مرسي محمد السنطاوي، محددات القدرة التنافسية ومؤشراتها وواقع البلدان العربية ومستقبلها، المعهد العربي للتخطيط، تونس، 1002، ص: 87.

[43]كمال رزيق، فارس مسدور، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، مداخلة ضمن الملتقي الوطني الأول حول: المؤسسة الإقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 32/22 أفريل 3002، ص: 60.

[44]الموقع الالكتروني للشركة، 21:41_6102/90/40. www.mobilis.dz

[45]التعريف بشركة موبليس، منتدي شركة mobilis، مستخرج من موقع، 64:31_6102/90/60.
http://droit.moontada.com/t832-topic

[46]الوليد هلالي، الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ودورها في خلق القيمة، أطروحة ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص: علوم تجارية، فرع الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 9002/8002، ص: 841.

[47]عزالدين عمران، دور نظام الاتصالات في الرفع من كفاءة العمل الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 6002/5002، ص: 89.

[48]مساهمة آليات الحوكمة في تعزيز الميزة التنافسية، مستخرج من موقع: 15:41_6102/90/60
http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/handle/123456789/5060

[49]عزالدين عمران، دور نظام الاتصالات في الرفع من كفاءة العمل الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص: 99.
[50]الوليد هلالي، الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية ودورها في خلق القيمة، مرجع سبق ذكره، ص: 941.
[51]شندرالي براهم فلة، مساهمة آليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص: 09.