

دور مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات العائلية

-دراسة حالة مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة-

Received date :15/02/2020

Accepted paper :27/02/2020

1-د.طلحة عبد القادر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة

سعيدة abdelkader.talha@univ-saida.dz

2- د.يزيد قادة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة

سعيدة kadaya215@gmail.com

3-أ.طلحة مختار، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة بشار

talhamokhtar96@yahoo.fr

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى مساهمة مبادئ حوكمة الشركات في تحسين القدرة التنافسية لمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة وذلك من خلال توجيه استبيان لعمالها يتضمن جملة من العبارات تتعلق بمبادئ الحوكمة وأبعاد القدرة التنافسية. وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى صياغة نموذجين للتنبؤ بالعلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات وأبعاد القدرة التنافسية، حيث أن النموذج الأول اعتمد فقط على مبدأ دور أصحاب المصالح الذي فسر ما نسبته 70.6% من التغير الحاصل في القدرة التنافسية للمؤسسة، بينما النموذج الثاني فقد اعتمد على مبدأي دور أصحاب المصالح والإفصاح والشفافية اللذين فسرا معا ما نسبته 73.2% من التغير الحاصل في القدرة التنافسية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: مبادئ حوكمة الشركات ; القدرة التنافسية ; دور أصحاب المصالح ;

الإفصاح والشفافية

Abstract

This study aims to investigate the contribution of the principles of corporate governance in the enhancement of the competitive capacity of the mineral water company (Saida). To do so, a questionnaire has been elaborated and given to the employees of this company. The main finding of this paper consists in the formulation of two models that help to forecast the relationship between the principles of corporate governance and the dimensions of the competitive capacity. The first model relies only on the principle of the role of stakeholders which explained 70,6% of the change in the company's competitive capacity. The second model relies on both the principle of the role of stakeholders and the principle

of disclosure and transparency which jointly explained 73,2% of the change in the company's competitive capacity.

Keywords: principles of corporate governance; competitive capacity; the role of stakeholders; disclosure and transparency.

مقدمة

إن التطورات المتسارعة التي شهدتها الاقتصاد العالمي بفعل التحول الكبير نحو الانفتاح على العالم الخارجي و تحرير الأسواق أدت إلى انتقال و انقسام رؤوس الأموال الضخمة و زيادة حجم المؤسسات و انفصال الملكية عن الإدارة، كل هذه الأحداث و التحولات أجبرت المؤسسات على الدخول في صراع تنافسي شديد البقاء فيه للأحسن و الأقوى.

إن السعي الدائم للمؤسسات نحو الريادة في بيئة تنافسية شديدة يحتم عليها البحث عن الأساليب التي تساعد على تعزيز قدرتها التنافسية و هنا تبرز الحوكمة بمبادئها و آلياتها باعتبارها منهجا إصلاحيا و آلية عمل جديدة من شأنها تفعيل الآليات الإدارية الكفؤة و ضمان التطبيق السليم لاستراتيجية المؤسسات، و هذا ما ينعكس على تحسين

الأداء و زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة و كل هذا في إطار شفاف و مسؤول وعادل و باشتراك جميع الأطراف أصحاب المصالح في المؤسسة.

إشكالية الدراسة

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة مبادئ الحوكمة في زيادة القدرة التنافسية لمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية السابقة وتحقيق أهداف الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- ❖ الفرضية الأولى: مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة تلتزم بتطبيق مبادئ الحوكمة.
- ❖ الفرضية الثانية: مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة تمتلك أبعاد تحقيق القدرة التنافسية.
- ❖ الفرضية الثالثة: التزام مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة بمبادئ الحوكمة يساهم في زيادة قدرتها التنافسي

أولا : الجانب النظري

1-تعريف حوكمة الشركات

- عرفت منظمة "OECD" على أنها " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة و حملة الأسهم و غيرهم من المساهمين"¹.

- وعرفت لجنة Cadbury عام 1992: بأنها " نظام بمقتضاه تدار الشركات و تراقب"².

¹حبار عبد الرزاق (2009)، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي . حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 5 ، العدد 7 ، بتاريخ 2009/6/1 ، الجزائر، ص 76.

-و تعرف أيضا: "بأنها الإطار الذي تمارس فيه الشركات وجودها وتركز على العلاقات فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين و أصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة.³

-وقد عرفها الباحثين Minow و 1995Monks بأنها: "علاقة بين عدد من الأطراف المشاركة التي تؤدي إلى تحديد توجه وأداء المؤسسة".⁴

ومن خلال التعاريف السابقة يتضح لنا العديد من لمعاني الأساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي⁵:

- نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها.
- تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح
- مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين.

2- مبادئ حوكمة الشركات

تعد منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED من أول المنظمات التي أصدرت مبادئ حوكمة الشركات سنة 1999، ثم أصدرت النسخة المعدلة منها في عام 2004، وحدثتها

² طارق عبد العال حماد (2005)، حوكمة الشركات و الأزمات المالية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 11.

³ أحمد علي خضر (2012)، حوكمت الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ص 75.

⁴ طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني (2011)، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 25.

⁵ محمد مصطفى سليمان (2006)، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، مصر الطبعة الأولى، ص 14.

مرة ثانية بمناسبة انعقاد قمة العشرين G20، بتركيا، سنة 2015، في تقرير وجهته إلى وزراء المالية ومحافظي البنوك المركزية لهذه الدول.

وتعرف مبادئ حوكمة الشركات بأنها مجموعة الأسس و الممارسات التي تطبق بصفة خاصة على الشركات المساهمة ، وتتضمن الحقوق و الواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة ، و المبادئ التي سنتناولها في هذه الدراسة هي المبادئ المعتمدة من طرف منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية OCED في سنة 2004 .

تحتوي مبادئ المنظمة على ستة (06) مبادئ أساسية موضحة كما يلي:⁶

1-2: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات : يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق و كفاءتها ، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون و أن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية.

2-2: حفظ حقوق جميع المساهمين: يجب على إطار حوكمة الشركات حماية وتسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم و تشمل نقل ملكية الأسهم ، و اختيار مجلس الإدارة و الحصول على عائد في الأرباح ، و مراجعة القوائم المالية و حق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3-2: المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين : و تعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة ، و حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية ، والتصويت على عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها ،أو من الإتجار في المعلومات الداخلية و كذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين .

4-2 : دور أصحاب المصالح: يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على احترام حقوق أصحاب المصالح القانونية و التعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق و كذلك مشاركتهم الفعالة

⁶ محمد حلمي الجيلاني (2015)، الحوكمة في الشركات ،دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع ، عمان ،الطبعة الأولى ، ص 37 .

في الرقابة على الشركة و حصولهم على المعلومات المطلوبة و يقصد بأصحاب المصالح البنوك، العاملين، حملة السندات، الموردين و العملاء...⁷

2-5 : الإفصاح والشفافية: ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن الإفصاح الدقيق في الوقت المناسب عن كافة المسائل الجوهرية المتعلقة بالشركة، بما في ذلك الوضع المالي، الأداء، الملكية و أسلوب حوكمة المؤسسات.⁸

2-6 : مسؤوليات مجلس الإدارة: و تشمل هيكل مجلس الإدارة و واجباته القانونية و كيفية اختيار أعضائه و مهامه الأساسية و دوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية .

3- مفهوم القدرة التنافسية

- تعرف القدرة التنافسية بأنها: "القدرة المستمرة للمؤسسات على بيع السلع والخدمات بربحية في الأسواق المفتوحة".⁹
- كما عرفت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية: "بأنها الدرجة التي يستطيع بلد ما في ظل أسواق حرة وعادلة إنتاج سلع وخدمات تنجح في اجتياز الأسواق الدولية، وتحافظ في نفس الوقت على توسيع المداخل الحقيقية لمواطنيها على المدى الطويل".¹⁰
- ويعرف كوتلير القدرة التنافسية على أنها: "مقدرة المؤسسة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده".

⁷ محمد حلمي الجيلاني، نفس المرجع ص 38 .

⁸ غنصبا نوح سام الدين (2015)، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، ص 44 .

⁹ ياسل فارس قنديل (2008)، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة، كلية التجارة، ص 59 .

¹⁰ كمال رزيق، فارس مسدور (2003)، مداخلة بعنوان تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول

حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"، جامعة سعد دحلب (البلدية)، يومي 22-23 أفريل 2003.

- و تعرف أيضا بأنها : المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز ، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم ، الذي تتفوق به على ما يقدمه المنافسون الآخرون.¹¹
- و عرفت أيضا بأنها : القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من: ربحية، نمو، استقرار، توسع، ابتكار وتجديد بالإضافة إلى الجاذبية في استقطاب رؤوس الأموال.¹²

4- أبعاد تحقيق القدرة التنافسية

هناك العديد من الأبعاد التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق و تعزيز قدرتها التنافسية نوجزها فيما يلي :¹³

- 1- **التكاليف**: تعتبر البعد التنافسي الأول الذي تركز عليه العديد من المؤسسات لتعزيز حصتها السوقية، إذ يتطلب تحقيق التفوق التنافسي وفقا لبعد التكاليف قيام المدراء بتحديد تكاليف العمل والمواد الأولية وكافة التكاليف الأخرى، بحيث تخفض المؤسسات من تكاليفها من خلال التخفيض في التكاليف الثابتة ومعدلات الأجور.
- 2- **الجودة**: يرغب الزبائن دائما في الحصول على منتجات ذات جودة عالية و لكن في ظل المفاضلة ما بين السعر و الجودة، بحيث تسعى المؤسسة إلى تحقيق رغبة الزبون في

¹¹ بن علي أمينة ، بوزيان العجال (2009)، مداخلة بعنوان "الميزة التنافسية، المفهوم، المحددات، ملتقى علمي وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، " جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة ، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009 .

¹² فريد راغب النجار (2000) ، المنافسة والترويج التطبيقي ، دار الشهاب الجامعية، الإسكندرية، ص 11.

¹³ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي (2009)، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، ص 154.

الجانبين، إذ تعتبر الجودة الهدف الرئيسي لمدراء المؤسسات و أحد الأسبقيات التنافسية التي تعزز من خلالها المؤسسة مركزها التنافسي، حيث عرفها Philip Crosby "بالمطابقة للمتطلبات التي تضعها الإدارة" فالجودة تنفجر لبعدين تنافسيين ألا وهما: التصميم ذو الأداء العالي أي جودة العمليات ودرجة المطابقة بمعنى غياب العيوب والذي يؤدي بدوره لتقليل الأخطاء وبالتالي توفير في التكاليف بمعنى أن عنصر الجودة ترافقه التكاليف المنخفضة.

تعتبر الجودة بعدا تنافسيا وذلك يتبين من العلاقة المباشرة و الطردية ما بين نسبة المبيعات و درجة جودة المنتجات، بالإضافة إلى علاقتها برضا الزبون و القدرة على تحقيق الأرباح، فرضا الزبون يؤدي إلى زيادة الإنفاق بمعنى الاستهلاك المرادف للمبيعات لدى المؤسسة مما يضاعف ربحيتها وبالتالي حصتها السوقية.

3-المرونة: تعرف المرونة بقدرة المؤسسة على التكيف والاستجابة السريعة للمتطلبات المتزايدة للسوق، بمعنى قدرة المؤسسة في إحداث التغيير بدرجة سريعة استجابة للتغيرات الحاصلة.

تنقسم المرونة بدورها إلى قسمين: درجة الاستجابة إلى التغيير في متطلبات الزبون، و مرونة الحجم و التي تعني إمكانية المضاعفة أو التقليل من كمية الإنتاج بشكل سريع استجابة للتغيير في الطلب.

4-التسليم(السرعة) : بعد تزايد أهمية الوقت لدى الزبائن أصبحت المنافسة قائمة على أساس الوقت أي المدة المستغرقة حتى يستلم الزبون المنتج، تنقسم هذه المدة بدورها إلى ثلاثة أقسام: المدة ما بين تاريخ استلام طلب الزبون و تاريخ تلبية، التسليم في الوقت المحدد أي المتفق عليه، السرعة في تطوير المنتج أو تصميم منتج جديد.

5-الإبداع: يعرف بانفراد المؤسسة في استجابتها لبيئتها أي أنها تستجيب بشكل خاص و مختلف عن منافسيها، إلا أن الإبداع يستدعي من المؤسسة التركيز في أنشطتها على:

- وظائف البحث و التطوير.
- الجودة العالية.
- القدرة على التطوير و التجديد.

تعتبر الأبعاد التنافسية الخمسة غير مستقلة و إنما مترابطة فيما بينها بحيث يمكن أن يتحقق الإبداع من التكاليف المنخفضة و مبادئ الجودة فالتحسين يؤدي إلى الإبداع و صفرية الأخطاء إلى تخفيض التكاليف، كما أن المرونة تؤدي إلى الدقة في التسليم.

5- دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية

للحوكمة دور كبير في تعزيز القدرة التنافسية للاقتصاد حيث تعمل على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة التنافسية على المدى الطويل من خلال عدة طرق وأساليب أهمها:

- التأكيد على الشفافية في معاملات الشركة وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، لأن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد الذي يؤدي إلى استنزاف موارد الشركة وتآكل قدرتها التنافسية وبالتالي انصراف المستثمرين عنها.¹⁴
- إجراءات حوكمة الشركات تؤدي إلى تحسين إدارة الشركة، مما يساعد على جذب الاستثمارات بشروط جيدة وعلى تحسين كفاءة أداء الشركة.¹⁵
- تبني معايير الشفافية في التعامل مع المستثمرين و المقرضين يساعد على تفادي حدوث الأزمات المصرفية.
- إن تطبيق حوكمة الشركات يقوي ثقة الجمهور في عملية الخصخصة ويساعد على ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها، وهذا بدوره يعزز من القدرة التنافسية للدولة.

كما أن أهمية الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية تتجلى فيما يلي¹⁶:

¹⁴ الحوزي جميلة (2018)، محاضرة بعنوان "دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية"، جامعة الجزائر. اطلع عليها بتاريخ 2018/02/05

من الموقع <http://www.kantakji.com/governance.aspx>

¹⁵ سهير ابراهيم الشمولي (2016)، حوكمة الشركات، جامعة فلسطين الدولية التقنية، الطبعة الأولى، ص 185.

- ✓ العمل على محاربة الفساد المالي و الإداري في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مرة أخرى .
- ✓ تحقيق درجة عالية من الضمان و النزاهة و الشفافية و الحيادية و الاستقامة و الاستقلالية لكافة العاملين في الشركة بدءا من رئيس مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين حتى أدنى مستوى للعاملين فيها.
- ✓ تفادي وجود أخطاء قصدية أو أية انحرافات متعمدة أو غير متعمدة ومنع استمرارها و العمل على تقليلها إلى أدنى قدر ممكن، وذلك باستخدام النظم الرقابية المتطورة.
- ✓ تحقيق قدر كافي من الإفصاح والشفافية في الكشوفات و التقارير المالية.

ثانيا : الجانب التطبيقي

من أجل تسليط الضوء على أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسات العائلية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة وهي مؤسسة عائلية برأسمال قدره 1369000000 دج ، توظف حوالي 160 عامل و توزع منتوجها عبر كامل التراب الوطني.

1-مجتمع و عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من 160 عامل في مؤسسة المياه المعدنية و قد أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 50 عامل أي بنسبة حوالي 31% من مجتمع الدراسة و قد اخترنا أفراد العينة من مختلف المستويات (إدارة عليا ، متوسطة و دنيا) حسب حجم كل إدارة و ذلك باستخدام الطريقة العشوائية الطبقيّة.

2- أداة الدراسة

¹⁶ جمال عبيد محمد العازمي (2012)، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ،ص40.

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة و المقابلة مع بعض الموظفين بمختلف رتبهم و مناصبهم ، حيث قمنا بتوزيع 50 إستبيان تم إسترداد 48 منها أي بنسبة 96%، وقد قسمت عبارات الإستبيان إلى مجالين :

• **المجال الأول :حوكمة الشركات :** و يضم المحاور التالية:

- 1-ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات (06) عبارات
- 2- دور أصحاب المصالح (07) عبارات
- 3- الإفصاح و الشفافية (07) عبارات 4- مسؤوليات مجلس الإدارة (07) عبارات

• **المجال الثاني : القدرة التنافسية.** ويشتمل على (16) عبارة توضح أبعاد تحقيق القدرة التنافسية

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الإستبيان حيث يعتبر من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات موضحة كما يلي:

الجدول رقم (1): يوضح درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

5,00_4,20	4,19_3,40	3,39_2,60	2,59_1,80	1,79_1,00	مجال الموافقة
-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------------

3- تحليل و تفسير محاور الدراسة

3-1- قياس ثبات الاستبيان: لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لقياس الثبات الكلي للاستبيان والاتساق الداخلي لعباراته، فكانت النتائج كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2): يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

الرقم	المجال	عامل ألفا كرونباخ
1	حوكمة الشركات (27 عبارة)	0.862
2	القدرة التنافسية (16 عبارة)	0.886
	جميع عبارات الاستبيان (43 عبارة)	0.891

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى النتائج المسجلة في الجدول رقم (2) يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمجال الأول (حوكمة شركات) كانت: 0.862 ، أما بالنسبة للمجال الثاني (القدرة التنافسية) فكانت 0.886 ، أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبيان فقد بلغت 0.891 و هي نسبة ثبات عالية مما يدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي و بالموثوقية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل واستخلاص النتائج .

3-2- اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة

الجدول رقم (3): يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان

المجال	المحاور	المتوسط ط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإجابة
حوكمة الشركات	المحور الأول : ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	3,600 7	36988 0	موافق
	المحور الثاني : دور أصحاب المصالح	3,946 4	53584 0	موافق
	المحور الثالث : الإفصاح و الشفافية	3,580 4	48099 0	موافق
	المحور الرابع : مسؤوليات مجلس الإدارة	3,729 2	47631 0	موافق
	المجال الأول : حوكمة الشركات	3,718 4	40042 0	موافق
القدرة التنافسية	المجال الثاني: القدرة التنافسية	3,813 8	61999 0	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (3) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات المستجوبين حول درجة تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسة و مدى وجود أبعاد تحقيق القدرة التنافسية , حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول والذي هو ضمان وجود أساس

لإطار فعال لحوكمة الشركات 3,6007 و بانحراف معياري قدره 0,36988 وهذا ما يقابل درجة موافق , أما المحور الثاني و الذي هو " دور أصحاب المصالح " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 3,9464 وبانحراف معياري قدره 0,53584 وهذا ما يقابل درجة موافق , أما المحور الثالث و الذي هو " الإفصاح و الشفافية " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 3,5804 وبانحراف معياري قدره 0,48099 وهذا ما يقابل درجة موافق, أما المحور الرابع و الذي هو " مسؤوليات مجلس الإدارة " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي له 3,7292 وبانحراف معياري قدره 0,47631 وهذا ما يقابل درجة موافق, أما بالنسبة للمجال الأول الخاص بحوكمة الشركات فقد بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي له 3.7184 و بانحراف معياري قدره 0,40042 وهذا يعنى أن معظم المستجوبين من أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة على عبارات المجال الأول مما يدل على أن المؤسسة تلتزم بتطبيق أغلب مبادئ حوكمة الشركات , كما أنه من خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن المحور الثاني و الذي هو دور أصحاب المصالح قد تحصل على أكبر قيمة, وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعمل جاهدة لإرضاء جميع أصحاب المصالح المرتبطين بها وتسعى لضمان حقوقهم , أما فيما يخص المجال الثاني و الذي هو " القدرة التنافسية " فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلية له 3,8138 وبانحراف معياري قدره 0,61999 وهذا يعنى أن معظم المستجوبين من أفراد العينة قد أجابوا بالموافقة على عبارات المجال الثاني مما يدل على أن المؤسسة تمتلك معايير و أبعاد تحقيق القدرة التنافسية .

4-إختبار الفرضيات

الفرضية الأولى

H0:مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة لا تلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات من منظور عمالها.

H1:مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة تلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات من منظور عمالها.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق مبادئ حوكمة الشركات مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس ريكارت الخماسي بالإعتماد على اختبار T-Test أحادي العينة.

الجدول رقم(4): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق

مبادئ حوكمة الشركات

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	47	12,430	0,40042	3,7184	تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة

المصدر: من إعداد الباحثين

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(4) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول تطبيق مبادئ حوكمة الشركات قدر ب 3,7184 و بانحراف معياري قدره 0,40042 وهذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك تطبيق لمبادئ حوكمة الشركات بالمؤسسة , كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة تلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات من منظور عمالها.

الفرضية الثانية

H0: مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة لا تمتلك أبعاد تحقيق القدرة التنافسية من منظور عمالها.

H1: مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة تمتلك أبعاد تحقيق القدرة التنافسية من منظور عمالها.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول القدرة التنافسية مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ريكارت الخماسي بالاعتماد على اختبار T-Test أحادي العينة.

الجدول رقم(5): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن

القدرة التنافسية

القيمة الإحتمالية Sig	درجة الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	47	9,094	0,61999	3,8138	أبعاد تحقيق القدرة التنافسية في مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة

المصدر: من إعداد

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم(5) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الإستبيان حول أبعاد تحقيق القدرة التنافسية قدر بـ 3,8138 و بانحراف معياري قدره 0,61999 و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن المؤسسة تمتلك أبعاد تحقيق القدرة التنافسية , كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة

و بالتالي نرفض الفرضية الصفريّة و نقبل الفرضية البديلة و التي هي مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة تمتلك أبعاد تحقيق القدرة التنافسية من منظور عمالها.

الفرضية الثالثة

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار الخطي المتعدد و التدريجي وتحليل التباين ANOVA

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على زيادة القدرة

التنافسية لمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة .

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على زيادة القدرة

التنافسية لمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة .

الجدول رقم (6): يبين نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين مبادئ حوكمة الشركات و القدرة

التنافسية

المتغيرات المستقلة: مبادئ حوكمة الشركات			
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط المتعدد R	المتغير التابع: القدرة التنافسية
0.725	0.748	0.865	

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد

على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0.865$ و هذا يدل على وجود ارتباط قوي بين مبادئ حوكمة الشركات و القدرة التنافسية ، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0.748$ مما يعني أن مبادئ الحوكمة مجتمعة (ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات ، دور أصحاب المصالح ، الإفصاح والشفافية ، مسؤوليات مجلس الإدارة) فسرت ما نسبته 74.8% من التباين الحاصل في القدرة التنافسية للمؤسسة .

الجدول رقم (7): نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركات و القدرة التنافسية.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدالة المعنوية Sig
الإنحدار	13.717	4	3.379	31.944	0,000
البواقي	4.549	43	0.106		
المجموع	18.066	47			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على

مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (7) نجد أن $F=31.944$ و هي دالة إحصائية ، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 و هي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، و بالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين حوكمة الشركات و القدرة التنافسية في مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمبادئ حوكمة الشركات على زيادة القدرة التنافسية لمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة .

الجدول رقم (8) يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد

الدالة المعنوية	قيمة t المحسوبة	المعاملات	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	
0.656	-0.448		0.494	-0.221	الثابت
0.285	-1.083	- 0.108	0.166	-0.180	ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات
0.000	5.003	0.650	0.150	0.752	دور أصحاب المصالح
0.085	1.762	0.194	0.142	0.251	الإفصاح و الشفافية
0.153	1.455	0.169	0.151	0.219	مسؤوليات مجلس الإدارة

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على

مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه رقم (8) يمكن استنتاج معادلة الانحدار المتعدد كما يلي :

$$y = -0.221 - 0.180X_1 + 0.752X_2 + 0.251X_3 + 0.219X_4$$

بحيث :

Y : تمثل القدرة التنافسية. X_1 : تمثل المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات.

X_2 : تمثل المبدأ الثاني: دور أصحاب المصالح X_3 : تمثل المبدأ الثالث: الإفصاح والشفافية

X_4 : تمثل المبدأ الرابع: مسؤوليات مجلس الإدارة 0.221- : قيمة الثابت

من الجدول أعلاه رقم (8) و من خلال قيم (T) و مستوى المعنوية المقابلة لها نجد أن مبدأ دور أصحاب المصالح هو الوحيد الذي ظهر معنوي بينما بقية المبادئ الأخرى فهي غير معنوية ، و هذا يعني أن معنوية النموذج الكلي تعود فقط إلى مبدأ دور أصحاب المصالح .

و لمعرفة قوة و درجة تأثير مبادئ حوكمة الشركات على زيادة القدرة التنافسية في مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة ، و الوصول إلى نموذج معنوي يفسر العلاقة بين مبادئ الحوكمة و القدرة التنافسية سوف نلجأ إلى اختبار الانحدار التدريجي.

- اختبار الانحدار التدريجي

يستخدم بشكل أساسي لمعرفة أي المبادئ من مبادئ الحوكمة (ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات ، دور أصحاب المصالح ، الإفصاح والشفافية ، مسؤوليات مجلس الإدارة) الذي له تأثيرا أكبر في القدرة التنافسية.

الجدول رقم (9) نتائج تحليل اختبار الانحدار التدريجي بين مبادئ حوكمة الشركات و
القدرة التنافسية

معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح	النموذج
0.840	0.706	0.700	الأول
0.855	0.732	0.720	الثاني

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على

مخرجات SPSS

إن نتائج الانحدار التدريجي بينت وجود نموذجين للتنبأ بالعلاقة بين مبادئ حوكمة الشركات و
القدرة التنافسية لمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة ، حيث نجد أن النموذج الأول اعتمد على
متغير مستقل واحد و هو دور أصحاب المصالح بينما النموذج الثاني اعتمد على متغيرين
مستقلين و هما: دور أصحاب المصالح و الإفصاح والشفافية و قد تم استثناء المتغيرين
المستقلين الآخرين (ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات ومسؤوليات مجلس
الإدارة).

من خلال الجدول رقم (9) نلاحظ أن معامل التحديد للنموذج الأول بلغت قيمته 0.706 مما
يعني أن المتغير المستقل (دور أصحاب المصالح) فسر لوحده ما نسبته 70.6% من التغير
الحاصل في القدرة التنافسية بالمؤسسة، بينما بلغ معامل التحديد للنموذج الثاني 0.732 مما
يدل على أن المتغيرين المستقلين (دور أصحاب المصالح والإفصاح والشفافية) فسرا معا ما نسبته
73.2% من التباين الحاصل في القدرة التنافسية بالمؤسسة ، بينما فسرت المتغيرات المستقلة
الأربعة مجتمعة (ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، دور أصحاب
المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة) ما نسبته 74.8% من التباين الحاصل
في القدرة التنافسية بالمؤسسة.

و هذا ما يدل على أن متغير دور أصحاب المصالح يكتسي أهمية كبيرة جدا في تحقيق و زيادة القدرة التنافسية بمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة و بدرجة أقل متغير الإفصاح والشفافية.

الجدول رقم (10): نموذج تحليل التباين ANOVA بين مبادئ حوكمة الشركات و

القدرة التنافسية

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة المعنوية
الأول	الانحدار	1	12.754	110.450	0,000
	البواقي	46	0.115		
	المجموع	47			
الثاني	الانحدار	2	6.609	61.357	0,000
	البواقي	45	0.108		
	المجموع	47			

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد

على مخرجات SPSS

من خلال جدول (ANOVA) رقم (10) نجد أنه بالنسبة للنموذج الأول بلغت قيمة $F=110.450$ و هي دالة إحصائية ، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 و هي أقل

من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، و بالتالي قبول النموذج الأول في التنبؤ بالعلاقة بين متغير دور أصحاب المصالح و القدرة التنافسية لمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة ، و هذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير دور أصحاب المصالح على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، أما بالنسبة للنموذج الثاني فقد بلغت قيمة $F=61.357$ و هي دالة إحصائية ، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 و هي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، و بالتالي قبول النموذج الثاني في التنبؤ بالعلاقة بين متغيري (دور أصحاب المصالح ، الإفصاح والشفافية) و القدرة التنافسية لمؤسسة المياه المعدنية بسعيدة، و هذا ما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيري (دور أصحاب المصالح و الإفصاح والشفافية) على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة .

الجدول رقم (11) يوضح المعاملات الخاصة بمعادلات الانحدار التدريجي

الدلالة المعنوية	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية Beta	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار	النموذج (المتغيرات)	
0.951	-0.062		0.368	- 0.023	الثابت B_0	الأول 1
0.000	10.510	0.840	0.093	0.972	المحور الثاني : (دور أصحاب المصالح)	
0.379	-0.888		0.388	-	الثابت B_0	الثاني

				0.347		2
0.000	6.389	0.686	0.124	0.793	المحور الثاني (دور أصحاب المصالح)	
0.044	2.077	0.223	0.138	0.287	المحور الثالث: (الإفصاح و الشفافية)	

الإرتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05 المصدر: من إعداد الباحثين

بالإعتماد على مخرجات SPSS

بالنسبة لمعادلة الانحدار التدريجي و حسب النتائج المبينة في الجدول رقم (11) فإنه يمكننا كتابة معادلة الانحدار التدريجي للنموذجين الأول والثاني على الشكل التالي :

- معادلة الانحدار التدريجي للنموذج الأول هي كالآتي :

$$Y = -0.023 + 0.972X_1$$

Y: القدرة التنافسية X₁: دور أصحاب المصالح

- معادلة الانحدار التدريجي للنموذج الثاني هي كالآتي :

$$Y = -0.347 + 0.793X_1 + 0.287X_2$$

Y: القدرة التنافسية X₁: دور أصحاب المصالح

X₂: الإفصاح والشفافية

من خلال الجدول رقم(11) نجد أن النموذج الأول يعتمد فقط على المتغير المستقل دور أصحاب المصالح (و تم استبعاد بقية المتغيرات المستقلة) باعتباره الأكثر تأثيرا على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ،أما النموذج الثاني فيعتمد على متغيري (دور أصحاب المصالح , الإفصاح والشفافية)و تم استبعاد المتغيرين الآخرين لقلة تأثيرهم على زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

الخاتمة

إن سعي المؤسسات الدائم للريادة والتميز وضمان البقاء والاستمرارية يحتمل عليها ضرورة تعزيز قدراتها التنافسية من خلال امتلاك أبعادها والعمل على اقتناص أي فرصة تساعدها على ذلك،وهنا تبرز الحوكمة بمبادئها وآلياتها كأهم المناهج التي تساعد المؤسسات على زيادة كفاءة إدارتها بما يحسن أدائها من خلال الإشراف الأمثل وتفعيل الأجهزة الرقابية وغرس الثقة بين المؤسسة وجميع الأطراف المرتبطة بها وهذا ما يؤدي إلى تحسين سمعتها وزيادة قدرتها التنافسية. وقد جاءت هذه الدراسة التطبيقية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة لمعرفة واقع تطبيقها لمبادئ حوكمة الشركات ومدى تأثير ذلك على زيادة قدرتها التنافسية،وقد توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

- مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة تلتزم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات من منظور العمال.
- مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة تمتلك أبعاد تحقيق القدرة التنافسية من منظور العمال.

-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لالتزام مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات على زيادة قدرتها التنافسية.

و من خلال اختبار المعنوية الكلية للنموذج باختبار الانحدار المتعدد توصلنا إلى وجود تأثير دال إحصائيا لمبادئ الحوكمة مجتمعة في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة ، غير أنه تبين من خلال نتائج اختبار المعنوية الجزئية للنموذج أن المعنوية الكلية للنموذج تعود فقط إلى مبدأ دور

أصحاب المصالح دون المبادئ الأخرى و هذا ما دفعنا إلى إجراء اختبار الانحدار التدريجي و الذي بين وجود نموذجين للتنبؤ ، حيث أن النموذج الأول يعتمد فقط مبدأ دور أصحاب المصالح الذي فسر لوحده ما نسبته 70.6% من التباين الحاصل في القدرة التنافسية بالمؤسسة، بينما النموذج الثاني أوضح أن هناك مبدأ آخر إلى جانب مبدأ دور أصحاب المصالح و هو مبدأ الإفصاح والشفافية حيث فسرا معا ما نسبته 73.2% من التباين الحاصل في القدرة التنافسية بالمؤسسة ، و عليه يجب على مؤسسة المياه المعدنية بسعيدة إذا ما أرادت تعزيز قدرتها التنافسية بما يضمن بقائها و استمراريته في السوق و احتلال مكانة رائدة بين المؤسسات المنافسة التركيز أكثر على مبدأ دور أصحاب المصالح من خلال :

-تبني الآليات التي تسمح بإشراك الأطراف المرتبطة بالمؤسسة في تسييرها مثل وضع صناديق أو سجلات للإقتراحات و الإنشعالات على مستوى مختلف مصالح المؤسسة على أن تؤخذ بجدية من قبل إدارة المؤسسة .

- توفير المعلومات المالية و غير المالية الخاصة بالمؤسسة لأصحاب المصالح بشكل دوري و في الوقت المناسب من خلال نشرها على موقع المؤسسة الإلكتروني لتسهيل الإطلاع عليها من طرف الجميع .

-العمل على وضع القوانين و الأنظمة من خلال النظام الداخلي للمؤسسة و التي تعزز من ضمان حماية حقوق أصحاب المصالح و تعويضهم في حالة انتهاك هذه الحقوق .

قائمة المراجع

- 1-أحمد على خضر(2012) ،حوكمت الشركات، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى.

- 2- باسلفار سقنديل (2008)، أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة غزة، كلية التجارة.
- 3- بن علي أمينة، بوزيان العجال (2009)، ملتقى علمي وطني حول استراتيجيات التدريب في إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مداخلة بعنوان "الميزة التنافسية، المفهوم، المحددات" جامعة سعيدة، يومي 10 و 11 نوفمبر 2009 .
- 4- جمال عبيدم حمد العازمي (2012)، دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- 5- الجوزي جميلة (2018)، محاضرة بعنوان "دور الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية"، جامعة الجزائر. اطلع عليها بتاريخ 2018/02/05
من الموقع <http://www.kantakji.com/governance.aspx>
- 6- حبار عبد الرزاق، "الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 7، الجزائر.
- 7- سهير ابراهيم الشمولي (2016)، حوكمة الشركات، جامعة فلسطين الدولية التقنية، الطبعة الأولى.
- 8- طارق عبد العال حماد (2005)، حوكمة الشركات و الأزمات المالية"، الدار الجامعية، الإسكندرية.

9- طالب علاء فرحان، إيمان شبحان المشهداني (2011)، **الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف** ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى .

10- طالب علاء فرحان ، أميرة الجنابي (2009)، **إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون** ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1.

11- غضبان حسام الدين (2015)، **محاضرات في نظرية الحوكمة** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الطبعة الأولى .

12- فريد راغب النجار (2000)، **المنافسة والترويج التطبيقي** ، دار الشهاب الجامعة، الإسكندرية.

13- كمال رزيق، فارس مسدور

(2003)، **مداخلة بعنوان تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول "المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد"** ،، جامعة سعد دحلب (البلدية)، يومي 22-23 أفريل 2003.

14- محمد حلمي الجيلاني (2015)، **الحوكمة في الشركات** ، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى.

15- محمد مصطفى سليمان (2006)، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى.

