

الفصل الاول

الإطار العام للدراسة

1.1 تمهيد:

تتبع أهمية التوجه الاستراتيجي من حقيقة مفادها أن كل منظمات الأعمال تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول الى الأداء المتميز وخلق ميزة تنافسية وان واقع المنظمات تشير إلى أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب تطبيق استراتيجيتها على المستوى المنظمة الكلي وعلى مستوى وحدات الأعمال، ومن هنا تزايد اهتمام الإدارات العليا للمنظمات على التوجه الاستراتيجي الذي يحوي التخطيط الاستراتيجي الذي يعتبر أداة من أدوات التوجه الاستراتيجي .

وأخذت هذه الضرورة الملحة بزيادة القدرات التنافسية للمنظمات وأضحى الطريق الوحيد لاستمرارها وبقائها في الأسواق خصوصا بعد انفجار المعرفة وثورة الأعمال والمعلومات، ولهذا احتاجت المنظمات إلى فلسفة الحوكمة التي تلقي بظلالها إلى أساليب الإدارة الرشيدة وتعزيز الشفافية وبناء المنظومة التي تدار عبرها الشركات لتحديد العلاقات وألويات للتواصل بين الإدارة ومجالس الإدارة وأصحاب المصالح ، وعبر هذه الفجوة ما بين تحسين وتطوير أداء الشركات بالتوجه الاستراتيجي وما بين تطبيق أساليب الحكم الرشيد والشفافية والمساءلة في اقتصاديات الدول المعاصرة والأزمات المالية العالمية حيث تزايد اهتمام منظمات الأعمال لسد الفجوة ما بين التوجه الاستراتيجي وتطبيق حوكمة الشركات التي يرمي كلا منهما الى استغلال الموارد وتحقيق الأداء المتميز وخلق ميزة تنافسية لذا تتناول هذه الدراسة تأثير التوجه الاستراتيجي على حوكمة الشركات في الشركات السودانية.

2.1 مشكلة الدراسة:

ان عملية تحديد الاستراتيجية في المنظمة ترتبط بالكثير من المتغيرات واهم تلك المتغيرات فلسفة المنظمة وتوجهاتها المختلفة التي تمثل مورد مهم تنطبق عليه معايير التوجه الاستراتيجي ذات الميزة التنافسية في ندرة وقيمة وصعوبة التقليد والتعقيد وعلى هذا يعد التوجه الاستراتيجي مفهوم يوثر على اداء المنظمات ويوثر في كيفية عمل الادارة¹ الا ان هناك العديد من الدراسات التي تناولت التوجه الاستراتيجي من جوانب مختلفة ونجد ان دراسة العجمي² التي اظهرت ان التوجه الاستراتيجي يعتبر كمقياس لمستوى الاداء وذلك بوجود القدرات حيث نأخذ في الاعتبار اهمية العلاقة بين ابعاد التوجه الاستراتيجي واثرها على الاداء. كما ان هناك دراسات حددت العلاقة بين جميع ابعاد التوجه الاستراتيجي والتي تتمثل في (الرؤية والرسالة والهدف) والحد من الازمات كدراسة الدهدار³، ولقد اشارت الدراسات الى اخذ عوامل التوجه الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل كدراسة (cristina⁴) التي تطرقت للمتغيرات التي تربط بين التوجه الاستراتيجي والحوكمة على مستوى المنظمة، وتناولت الدراسات مساهمة الحوكمة في اليات الاستراتيجية للتطور والاستدامة التي اثبتت بوجود علاقة بين حوكمة الشركات والتوجه الاستراتيجي، اخذين في الاعتبار اهمية الحوكمة في تنفيذ الاستراتيجيات بابعادها حيث حددت الدراسات السابقة العلاقة بين حوكمة الشركات ورفع القدرات التنافسية للشركات⁵ التي توصلت الى وجود علاقة احصائية بين حوكمة الشركات بابعادها (مجلس الادارة-الثقافة التنظيمية-المساءلة)، وتناولت الدراسات الاستكشافية لحوكمة الشركات حيث حددت نقاط القوة والضعف للتنفيذ الحوكمة بابعادها (التعقيد-الربحية-مجلس الادارة-الثقافة التنظيمية) كدراسة (carlos)⁶ وحددت الدراسات السابقة علاقة الحوكمة مع التوجه الاستراتيجي حيث حددت

¹ Slater & never, Management strategy journal of management 1995t p12

² العجمي -دراسة بعنوان تأثير التوجه الاستراتيجي على الاداء-رسالة ماجستير -الاردن 2011م

³ الدهدار - دراسة بعنوان التوجه الاستراتيجي والحد من الازمات-رسالة ماجستير-جامعة الكويت 2006

⁴ cristina, Relation between the strategic orientation and governance journal of management, 2014 p22

⁵ جمال عبيد- دراسة دور حوكمة الشركات في رفع القدرات التنافسية للشركات الكويتية رسالة ماجستير -جامعة الشرق الاوسط 2012م

⁶ Carlos , Strengths and weaknesses of The implementation of governance-london 2014

ان الادارة العليا للاستراتيجية التنويع يؤدي الى تنفيذ ابعاد الحوكمة (مجلس الادارة-الرقابة- اخلاقيات الادارة) وميزة تنافسية كدراسة (Cosmin & Daniela)¹.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة نجد انها تناولت العلاقة ما بين التوجه الاستراتيجي والاداء والتوجه الاستراتيجي على مستوى المنظمة وبين الحوكمة ضرورة لتنفيذ استراتيجيات الادارة العليا واثرها في تحقيق الميزة التنافسية الا ان الدراسات التي تناولت تاثير استراتيجيات المنظمة على مستوى وحدات الاعمال واثرها على حوكمة الشركات نادرة وهو مادفع لاجراء هذه الدراسة حيث لاتوجد دراسات كثيرة في الدول النامية عامة وفي السودان بصفة خاصة حول دراسة العلاقة ما بين التوجه الاستراتيجي للوحدات الاعمال وحوكمة الشركات. ونظراً لأهمية الدور الذي تلعبه استراتيجيات المنظمة للوحدات الاعمال في رفع القدرات التنافسية ودور الحوكمة في الادارة جاءت هذه الدراسة لمعرفة اثر التوجه الاستراتيجي للوحدات الاعمال بابعاده (استراتيجية قيادة التكلفة الاقل-استراتيجية التميز-استراتيجية التركيز بالتركيز الاقل -استراتيجية التركيز بالتميز) على حوكمة الشركات بابعاده (مجلس الادارة-التعقيد -الرسمية-الثقافة التنظيمية-الرقابة الداخلية والخارجية-ضوابط الفساد المالي والاداري) للشركات السودانية.

3.1 تساؤلات الدراسة:

بناءً على المشكلة السابقة يمكن صياغة التساؤلات التالية:

- 1-ما هو مستوى تطبيق استراتيجيات الأعمال في الشركات السودانية؟
- 2-ما هو مستوى تطبيق حوكمة الشركات في الشركات السودانية؟
- 3-ما هو اثر استراتيجيات الأعمال لتطبيق حوكمة الشركات السودانية؟

4.1 أهداف الدراسة:

تتمثل اهداف الدراسة في الاتي:

¹ Cosmin and Daniela- Policy's beneficiaries of corporate governance and diversification strategy, *Faculty of Economics and Business Administration, University of Craiova* journal of Social and Behavioral Sciences 2013,

1. دراسة مستوى تطبيق استراتيجيات الاعمال للشركات السودانية.
2. دراسة مستوى تطبيق حوكمة الشركات السودانية.
3. دراسة العلاقة بين استراتيجيات الاعمال وحوكمة الشركات السودانية.

5.1 أهمية الدراسة:

تتبع اهمية الدراسة من جانبين هما جانب نظري وجانب عملي كالآتي:

1.5.1 الاهمية النظرية:

تستمد الدراسة الحالية اهميتها من اهمية الدور الذي يلعبه التوجه الاستراتيجي في وحدات الاعمال في تحقيق ميزة تنافسية ،وكذلك حوكمة الشركات بابعادها المختلفة لتحقيق مستويات اداء عالية بالمقارنة مع المنافسين، وهذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة التي تبين تاثير التوجه الاستراتيجي على حوكمة الشركات بكافة الابعاد للمتغيرين، ودور هذه العلاقة في الشركات السودانية في مدينة الخرطوم للاجابة على التساؤلات المطروحة.

2.5.1 الاهمية العملية:

تعتبر هذه الدراسة خطوة للقيام بمزيد من الدراسات التي تبين تاثير التوجه الاستراتيجي على حوكمة الشركات بمتغيراتها و كذلك ربط المفاهيم النظرية للدراسة بالجانب العملي في الشركات السودانية ،والامل في مساعدة متخذي القرار وواضعي الاستراتيجيات في الشركات ومعرفة مدى تاثير حوكمة الشركات كلفسة ادارية والمساهمة في مساعدة الباحثين على تقليل الفجوة في علاقة التوجه الاستراتيجي وحوكمة الشركات من خلال تقديم تطبيقات ادارية للمدراء الشركات وكيفية تطبيق التوجه الاستراتيجي وتنفيذ حوكمة الشركات في ظل هذه العلاقة للدراسة.

6.1 تعريف المصطلحات الاجرائية للدراسة:

1.6.1 التوجه الاستراتيجي¹:

¹ Gatignon & xuereb ,strategic management, 1997 p16

هو مدخل محدد للمنظمة تقوم من خلاله بتفيذ خططها للتحقيق مستويات اداء متفوقة مقرنة مع المنافسين.

2.6.1 إستراتيجية قيادة التكلفة¹:

هي سياسة قيادة السوق بتكلفة الاقل بالمقارنة مع المنافسين عبر تطبيق: توافر اقتصاديات الحجم، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة، وتحسين الكفاءة.

3.6.1 إستراتيجية التمييز²:

هي استراتيجية تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج وتقديم خدمة ممتازة والجودة المتميزة أو الريادة التكنولوجية عن المنافسين واهم شروطها لخلق ميزة تنافسية هي: صعوبة الحصول عليها-صعوبة تقليدها - الندرة -ذات قيمة.

4.6.1 استراتيجية التركيز³:

تقوم المنظمة بالتركيز على واحد او اكثر من اجزاء السوق حيث تقوم الشركة بتحديد الأجزاء السوقية ومن ثم اختيار اما استراتيجية قيادة التكلفة او استراتيجية التمييز في الجزء السوقى المحدد وهي نوعان:

1.4.6.1 التركيز مع التمييز⁴:

وهي استراتيجية تنافسية تعتمد على التمييز في المنتج من خلال التركيز على مجموعة معينة من المستفيدين دون غيرهم أو الى قطاع سوق معين وبالتالي تسعى المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية على إحداث ميزة تنافسية يلحظها العملاء موجهة لمجموعة محددة من الأسواق الكلية .

2.4.6.1 التركيز مع خفض التكلفة⁵:

¹ كاظم نزار -الإدارة الاستراتيجية- العولمة والمنافسة -دار وائل للنشر عمان 2004م ص98

² كاظم نزار - مرجع سبق ذكره ص100

³ كاظم نزار-سبق ذكره- ص 102

⁴ كريمة جوهر د.شاكر البلدواي- بحث بعنوان الدالة المميزة للعلاقة بين عناصر الرقابة واستراتيجيات الادارة العراق -جامعة الزرقاء 2011 م ص3

⁵ د.كريمة شاكر -مرجع سبق ذكره- ص6

وهي استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على مجموعة محددة من العملاء أو الأسواق وذلك من أجل خدمة سوق معين ومحدد بصورة دقيقة.

5.6.1 مجلس الإدارة¹:

انه الرابط بين الأشخاص الذين يوفرون رأس المال والأشخاص الذين يستخدمونه لخلق قيمة للمنظمة. وتتمثل العناصر الأساسية لدور مجلس الإدارة في: مراجعة الاستراتيجيات الرئيسية للمنظمة والمصادقة عليها، مراقبة أعمال المدير التنفيذي، الإشراف على تطوير وتنفيذ إستراتيجية المنظمة ومراقبة المخاطر وإجراءات الرقابة الداخلية والأنشطة وكافة العمليات لضمان عدالة المعاملة بين كافة الأطراف ذات الصلة بنشاط المنظمة.

6.6.1 الرسمية في الهيكل التنظيمي²:

هي مدى اعتماد المنظمة على القوانين والانظمة والقواعد والمعايير والقرارات في توجيه وضبط سلوك العاملين وفعالهم اثناء ادائهم الاعمال.

7.6.1 التعقيد في الهيكل التنظيمي³:

هو درجة الاختلاف او التمييز الموجودة في الشركة ويشير الى حالة التكوين العديد من الاجزاء المترابطة عادة أي درجة التباين الموجودة في النظام من التمايز العمودي والأفقي والجغرافي.

¹ Monks & Minow strategic management, journal of management 2001, p.22

² سعد على ريجان- العلاقة بين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها على الكفاءة التنظيمية- رسالة دكتوراة- 2011م ص 57

³ سعد علي ريجان -سبق ذكره-ص60

8.6.1 الثقافة التنظيمية:¹

هي نشر القيم والأخلاقيات والمبادئ بهدف توحيد سلوك العاملين وزرع أخلاقيات المهنة والإدارة.

9.6.1 الرقابة الداخلية:²

أنها مجموعة من السياسات والإجراءات التي يتم تصميمها لإمداد الإدارة بتأكيد مناسب على أن الأهداف الأساسية للشركة سوف يتم تحقيقها ويطلق على هذه السياسات والإجراءات بعناصر الرقابة الداخلية .

10.6.1 الرقابة الخارجية:³

هي نشاط تقييمي يهدف الى فحص وتحليل ومتابعة انفاذ الخطط على المستوى الكلي وعلى مستوى وحدات الاعمال للمنظمة لتحقيق الاهداف المطوبة وتقديم الراي الفني المحايد.

11.6.1 ضوابط مكافحة الفساد:⁴

تتمثل في وجود آليات الرقابة الوقائية وفقا للنظم واللوائح بهدف نشر اخلاقيات العمل مع وجود الضبط الداخلي المؤسسي.

7.1 تنظيم الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من اربعة فصول:الفصل الاول:يتناول المقدمة ،المشكلة،تساؤلات الدراسة ،الاهداف، والاهمية بشقيها النظري والتطبيقي.الفصل الثاني: يشمل الاطار النظري استراتيجيات المنظمة وتعريفها وانوعها ومزاياها وصياغة الاستراتيجية، وحوكمة الشركات الاطار المفاهيمي والاهمية وفلسفة الحوكمة والاهداف وهيكل وقواعد الحوكمة ومبادئها ونظرية الوكالة واضرار عدم الالتزام بها واهم ضوابط الحوكمة المختلفة. الفصل الثالث:يتناول عرضا لمنهج

¹ د.بلال خلف السكارنة-اخلاقيات العمل- دار الميسرة لنشر- الاردن الطبعة الاولى 2009م ص355.

² Aranz wolik- Review of Archival Audting research-journal of accouting ,2002, p378

³ د.نجم الدين البشاري المراجعة الداخلية في السودان-سمنار 2004م ص7.

⁴ د. عبدالله غالم - دراسة الحوكمة واليات الفساد -رسالة دكتوراة -مجلة العلوم الادارية الجزائر-2012م ص18

ومجتمع عينة الدراسة وكذلك قياس المتغيرات والمعالجات الاحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج. الفصل الرابع: المبحث الاول: يستعرض تحليل بيانات كل متغيرات الدراسة ويشمل على (البيانات الاساسية للشركات ، تحليل الاعتمادية ،تحليل الارتباط والانحدار البيانات الشخصية) المبحث الثاني: يشمل هذا المبحث على التوصيات ومناقشة النتائج والمضامين النظرية والتطبيقية والمصادر والملاحق.

الفصل الثاني

الاطار النظري

1.2 مقدمة:

يتناول هذا الفصل في المبحث الاول المفاهيم الرئيسية في الدارسة حيث يسلط الضوء على مفهوم الاستراتيجيات لغة واصطلاحا ثم يتناول مفهوم استراتيجيات الاعمال ويتناول كذلك الاستراتيجيات التنافسية للوحدات الاعمال وكيفية صياغة الاستراتيجيات.

اما في المبحث الثاني يتناول الاطار المفاهيمي لحوكمة الشركات والاهمية وفلسفتها والاهداف وهيكل نظام الحوكمة واهم القواعد والمبادي للحوكمة الشركات والمعايير التي تتناول الحوكمة ونظرية الوكالة ، ثم ماهي الاضرار المترتبة بعدم الالتزام بالحوكمة مع تناول الثقافة الادارية والجوانب الاخلاقية لمفهوم الحوكمة واخير مقارنة للاوضاع الحوكمة العالمية.

اما المبحث الثالث يتناول العلاقة بين استراتيجيات الاعمال وحوكمة الشركات من الدراسات السابقة وماتوصلت اليه من علاقة.

المبحث الأول

استراتيجيات الأعمال (Business strategies)

2.2 مفهوم الاستراتيجيات:

1.2.2 الإستراتيجية¹ (strategy):

لغة: ترجع اصلها الكلمة المشتقة من اللغة الإغريقية فهناك من ينسبها الى (strato) وتعني الجيش وهناك من يرجعها الى (strategos) ويعنى بها الخدعة القتالية، اما العرب والمسلمون فقد استخدموا مصطلح الفروسية والافتتال في القرن الاول من قيام دولتهم وفضلت بعض الدول العربية تعريب المصطلح ليصبح الاستراتيجية.

2.2.2 اصطلاحاً:

فن استخدام المعارك لتحقيق هدف الحرب. يعد هذا التعريف الاول للاستراتيجية. اما الكابتن البريطاني ليدل هارت عرفها "هي فن توزيع وتوجيه القوات العسكرية لانجاز الاهداف السياسية او الوصول الى نتائج السياسة العامة" فهو بذلك يطرح رؤية السياسية للاستراتيجيات.²

3.2 مفهوم التوجه الاستراتيجي:

عرف بانه عملية يتم من خلالها تشكيل وصياغة الاستراتيجية للمنظمة³ ، ويرى بانه مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع الرسالة من نحن بحيث تمدها بالروية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟) بفهم ماهي الفلسفة والقيم ومجموعة المقارنات المرجعية للمنظمة لتحقيق اهدافها.⁴

¹ أ.د. عامر خضير الكبيسي - مدخل لدراسة الاستراتيجيات ، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات 2010م ص 6-8

² ازد عامر خضير - مرجع سبق ذكره

³ Higgins-Strategic management ,2008 P13

⁴ Giter سبق ذكره 1998م ص 33

4.2 الاستراتيجية والتكتيك¹:

مصطلح التكتيك مستمد ايضاً من المصطلح اليوناني (Tassein) ويعني الترتيب او التدبير لكن الاستراتيجيات التي ترتبط بالاهداف الكبيرة أي الغايات والمقاصد ولهذا تكون الاستراتيجيات من مهام القيادات والمستويات العليا للجيش والمنظمات الاعمال، والنهوض بهذه المهمة يستلزم المشاركة والمشاورة كما يتطلب اجراء المسوحات وتحليل البيئة الخارجية والداخلية لجمع واستخراج البيانات والمعلومات اللازمة للاحضار كل الاحتمالات وصياغة البدائل المناسبة وتهدف الاستراتيجيات بما يتعلق بالمستقبل حيث تتطلب الاجتهاد والحدس وتوظيف الاستبصار والقدرات لهذا المستقبل بالخروج من النفق المظلم الى النور.

اما التكتيك يرتبط عادة بالوسائل والاساليب والطرق والادوات والمعدات التي يتطلبها تحقيق الاهداف الاستراتيجية حيث يشمل تحديد المهام اليومية والاسبوعية والدخول في التفاصيل الجزئية الدقيقة والاهتمام بالانشطة والعمليات والجدول الزمنية والمواقع المكانية، وتكون ممارسة التكتيك عادة طاغية على اعمال المستويات التنفيذية والتشغيلية والاجرائية ويكون مصطلح قريباً في معناها من مصطلح التكتيك (TECHNIQUE) حيث تكون الاداة محايدة واستخداماتها محددة غير ان التكتيك مفهوم اخر يطلق على الاساليب المستخدمة لإبهام الطرف الاخر كما هو الحال في المعارك العسكرية وفي الشركات التجارية المتصارعة على تسويق منتجاتها وخدماتها وكسب الحصة الكبرى من السوق، باختصار فان الاستراتيجية تجيب عن التساؤل حول ماذا (WHAT) ، اما التكتيك تحدد الكيفية التي تحقق بها ما نريد حول كيف (HOW).

¹ ا.د. عامر خضير كبيسي سبق ذكره ص20

5.2 استراتيجيات الاعمال¹:

هي " الخطة المستقبلية للشركة لتحسين موقفها التنافسي للمنتجات والخدمات التي تنتجها في السوق الذي تعمل فيه".

وعرفت كذلك بأنها مجموعة القرارات المحددة للممارسات بعيدة المدى للمنشآت الساعية الى البقاء والنماء في بيئتها الداخلية والخارجية.

ثم التطور الحال لتظهر عدة مستويات للاستراتيجيات في منظمات الاعمال بدلاً من الاستراتيجية الواحدة للمنشأة، واثارت اغلب البحوث الى ان المنشآت التي تضع استراتيجيات تتميز في الاداء، وتشمل الاستراتيجيات في شركات الاعمال الى هذا المفهوم " ذلك الاطار العام الذي يوجه ويرشد القيادات العليا للخيارات التي يتطلبها ضمان مستقبلها على المستوى البعيد المدى بينما تسعى مؤسسات اخرى الى استراتيجيات تنافسية تمكنها من تحقيق التميز والتفوق على المدى المتوسط والطويل" ومن هنا برز الصراع بين المؤسسات العملاقة في الصناعة، ومن بين المفاهيم الجديدة التي رافقت نشأة وتطور مصطلح الاستراتيجية في شركات مفهوم القصر (البعد الاستراتيجي) او النسبة الغير معلنة التي يراد من الاستراتيجيات

ان تحققها على ارض الواقع ويمكن اعتبارات كتابات منتسبرج(MINTSBERG) بداية لمرحلة جديدة لمفهوم الاستراتيجية في شركات الاعمال حيث كان يعرفها بالقوة الوسيطة بين المنظمة والبيئة عام 1973م ولكنه عاد برويته الجديدة عام 1987م ليقول ان للاستراتيجية معاني متعددة وطرح نموذج يسمى(5PS) فالاستراتيجية هي:

خطة(Plan)-نمط(pattern)-موقع(position) - حيلة(ploy) -تصور (perspective).

واكد ان الاستراتيجية توجد في كل منظمات على اختلاف احجامها وانشطتها على المستوى الكلي وعلى مسوى وحدات الاعمال، ومع مرور الزمن تطورت استراتيجيات الاعمال واصبحت لها

¹ ا.د. عامر خضير - مرجع السابق -ص30

مستويات متعددة بعد ان كان لكل منظمة استراتيجية واحدة (GRAND STRATEGY) وفيما يلي أهمها:

-استراتيجية وظيفية (Functional)

-استراتيجية الاعمال (Business)

-الاستراتيجية الكونية (Global)

-الاستراتيجية المؤسسية (Corporate).

6.2 الاستراتيجيات التنافسية في ظل وحدات النشاط (استراتيجيات وحدات الاعمال):¹

هي الاستراتيجيات التي تأخذ موقعها على الاقسام والوحدات الانتاجية المختلفة بالمنظمة وهي تهدف على تحسين المركز التنافسي لمنتجات وخدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي اليها باعتبار ان لكل وحدة اعمال استراتيجية خاصة بها حيث تشكل قسماً تتشابه أو تتماثل فيه المنتجات او الخدمات مثل الادوات المنزلية-الأجهزة الكهربائية كما ورد في التعريف السابق، تعرف وحدة الأعمال بأنها تنظيم له تكوينه الخاص بحيث يخدم سوقاً معينة بمدى محدد من المنتجات المترابطة .

الأهمية:

تساهم في تحقيق اغراض واهداف السياسات العليا للمنظمة ككل بشكل فعال وتنزيل الاستراتيجيات العليا وتخلق تكامل مع الاستراتيجيات الكلية للمنشأة وخلق ميزة تنافسية في مجال معين وادارة مجهودات الوحدات المختلفة بهدف تحسين المركز التنافسي.

¹ د.نبيل محمد مرسي مرجع الادارة الاستراتيجية -دار الجامعة الجديدة -الاسكندرية - 2003م ص43

7.2 انواع الاستراتيجيات التنافسية¹:

أ- الاستراتيجيات العامة لوحدة الاعمال الكبيرة:

1/ استراتيجية قيادة التكلفة (Overall COST Leadership Strategy):

الاعمال الكبيرة التي تتنافس وفق هذه الاستراتيجية تقدم منتجات او خدمات في صناعة واسعة حيث تحتل موقعا في سوق واسع تضم اسعار تنافسية للمستهلكين وان المخرجات لكل وحدة اعمال تختلف قليلا عن تلك الاعمال الاخرى كما ان طلبات السوق للمخرجات مطاطة ، وتهدف هذه الاستراتيجية الى تحقيق تكلفة اقل بالمقارنة مع المنافسين وهناك عدة دوافع تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الاقل وهي:

-توفر اقتصاديات الحجم

-منحى الخبرة او التعلم

- وجود فرص مشجعة على خفض التكلفة وتحسن الكفاءة.

- سوق واعي من مشتريين للسعر.

*مزايا استراتيجية قيادة التكلفة للشركات:²

1-فيما يتعلق بالمنافسين فالشركة المنتجة بتكلفة اقل تكون في موقع افضل في حالة المنافسة السعرية.

2-فيما يتعلق بالمشتريين فالشركة المنتجة سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الاقوياء حيث لايمكنهم المساومة على خفض الاسعار.

3-بالنسبة للموردين فالشركة تكون في مأمن من الموردين خاصة في الكفاءة.

4-وفيما يتعلق بالمنافسين المحتملين للسوق فالشركة تحتل موقعا متميزة يمكنها من خفض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافسين جدد.

5-بالنسبة للسلعة البديلة فالشركة المنتجة مقارنة بالمنافسين يمكنها من استخدام خفض الاسعار كسلاح ضد السلعة البديلة.

¹ هاني عرب موقع www.rsscra.info ملتقى البحث العلمي ،محاضرات في الادارة الاستراتيجية ص67

² دزنييل مرسي -سبق ذكره-ص 234

متى تتوفر الشروط اللازمة لتطبيق هذه الإستراتيجية؟
في حالات الآتية:

- 1- نمطية السلع المقدمة.
 - 2- وجود طلب مرن .
 - 3- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
 - 4- وجود طريقة واحدة الاستخدام لسلعة بالنسبة للمشتريين.
 - 5- محدودية تكاليف التبديل او عدم وجودها للمشتريين.
- من امثلة الشركات المتبعة لهذه الاستراتيجية شركة (BIC) لصناعة الاقلام الجافة.
كيفية تحقيق ميزة التكلفة الاقل؟

هناك مجموعة من المحددات الرئيسة يطلق عليها مسمى (COST DRIVER) يمكن استخدامها لتحقيق ميزة التكلفة الاقل بالمقارنة مع المنافسين وتشمل مايلي:

- 1- تخفيض تكاليف الانشطة المترابطة مع بعضها.
- 2- وفورات اقتصاديات الحجم.
- 3- النسب المرتفعة للطاقة.
- 4- وفورات منحى الخبرة.

2/ استراتيجيية التمييز (Differntiation Stratgey):¹

ان الاعمال التي تستخدم هذه الاستراتيجية تقدم منتجات متميزة اوخدمات صناعية واسعة والتي استطاعت ان تحتل سوقا كبيرا مع طلبات غير مرنة نسبيا وان هؤلاء المستهلكين يرغبون بدفع اسعار عالية للمخرجات المتميزة، تشمل مجموعة من المداخل لتمييز المنتجات إحدى الشركات عن غيرها وهي على سبيل المثال لا الحصر:

سمات خاصة بالمنتج، توفير قطع غيار، جودة غير عادية، تشكيلات مختلفة للمنتج، السمعة الجيدة.

¹ دزنبيل مرسي-سبق ذكره- ص 237

اهم المجالات التي يتم التمييز فيها للشركة ولفترة زمنية افضل:

- 1- التمييز على أساس التفوق الفني.
 - 2- التمييز على أساس الجودة وتقديم المساعدة للمستهلك بشكل اكبر.
 - 3- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة اكبر للمستهلك نظير المبلغ المدفوع.
- الشروط اللازمة للتطبيق استراتيجية التمييز:

- 1- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج او الخدمة وتمييزه عن غيره.
- 2- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- 3- عدم وجود عدد كبير من المنافسين له لنفس استراتيجية التمييز.

كيفية بناء ميزة تنافسية وفقا لهذه الاستراتيجية؟

عبر الاتي:

- 1- شراء مواد خام جديدة تؤثر على الاداء والجودة.
- 2- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج والإنتاج.
- 3- التركيز على عدم وجود عيوب التصنيع.
- 4- تنشيط نشاط التسويق والمبيعات وخدمة المستهلك من خلال الصيانة اسرع واصلاح افضل
مثلا وكذلك توفر معلومات كافية عن استخدام المنتج
ومن امثلة الشركات المتبعة لهذه الإستراتيجية شركة (caterpillar) لمعدات الزراعية حيث
تضمن تسليم قطع الغيار خلال 48 ساعة لأي عميل في العالم.

3/ استراتيجية التركيز (Focus Strategy):¹

تهدف الى بناء ميزة تنافسية والوصول الى موقع افضل في السوق عبر اشباع حاجات خاصة للمجموعة من المستهلكين او التركيز على قطاع سوقي معين او التركيز على استخدامات معينة للمنتج، فالسمة المميزة لهذه الاستراتيجية هي تخصص الشركة في خدمة معينة من السوق الكلي

¹ د. دنيل - سبق ذكره ص 239

وليس كامل السوق وذلك على افتراض اساسي وهو اماكنية خدمة سوق مستهدف ضيق بشكل اكثر فاعلية وكفاءة.

الشروط اللازمة لتطبيق هذه الاستراتيجية:

1- عندما توجد مجموعات مختلفة ومتميزة من المشترين ولهم حاجات مختلفة.

2- عدم وجود أي منافس اخر للتخصص في نفس القطاع السوقي.

3- عندما لا تسمح موارد الشركة الا بتغطية قطاع سوقي معين محدد

(Nich Market).

4- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم والنمو والربح.

5- عندما تشتد عوامل التنافس الخمس بحيث بعض القطاعات اكثر جاذبية عن غيرها.

ومن امثلة الشركات العالمية المتبعة بهذه الاستراتيجية شركة (ROLL-ROYS) المتخصصة في السيارات فائقة الكماليات.

كيفية الدخول في استراتيجية التركيز:-

هناك خطوتين هامتين هما:

1- اختيار وتحديد أي قطاع من قطاعات الصناعة يتم المنافسة فيه.

2- تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

وهذا يحتاج الى تحديد مدى جاذبية القطاع بناءً على معرفة:

حجم القطاع- ربحية القطاع-مدى التنافس في القطاع -اهمية القطاع استراتيجيا- مدى التوافق بين إمكانيات الشركة وحاجات قطاع السوقي.

كيفية تحديد ميزة تنافسية في ظل استراتيجية التركيز:

هناك طريقتان هما:

1- النجاح في قيادة التكلفة.

2- التمييز في القطاع او القطاعات المستهدفة.

ويمكن الجمع بينهما كما ورد في بعض المراجع عبر التمييز والتكلفة الاقل معا.

اما آلية استخدام أي من الطرق يتم باستخدام المداخل المناسبة لكل طريقة ففي ظل الطريقة الاولى يتم استخدام نفس المداخل المتبعة لتخفيض التكلفة وكذلك في الطريقة الثانية يتم استخدام نفس مداخل استراتيجية التمييز.¹

4-استراتيجية التركيز على التكلفة الأقل/التمييز:

الاعمال التي تتنافس وفق هذه الاستراتيجية هي تلك الاعمال الكبيرة التي تحافظ على التكلفة الاقل بينما تقدم منتجات متميزة اوخدمات صناعية واسعة لأسواق كبيرة مع طلبات غير مرنة نسبيا.

ب-الاستراتيجيات العامة لوحدات الاعمال الصغيرة²:

1-استراتيجية حيز التكلفة المنخفضة(Niche-low cost strategy):

تؤكد هذه الاستراتيجية على تخفيض التكاليف الاجمالية اثناء خدمة شريحة محددة من السوق، ان وحدة الاعمال التي تتبنى هذه الاستراتيجية لانتج سلع او خدمات كمالية لزيائن يتسمون بحساسية اتجاه الاسعار في حيز صغير من السوق،على الشركة التي تتبع هذه الاستراتيجية تحاول ضغط التكاليف الكلية الى ادنى حد ممكن وتتجنب انتاج سلع جديدة وتفضل الاستقرار التكنولوجي في اعمالها.

2-استراتيجية الحيز الصغير للتمييز(Niche-Differentiation strategy):

تلاءم هذه الاستراتيجية وحدات الاعمال الصغيرة التي تنتج سلع متنوعة او خدمات قادرة على إشباع حاجات صغيرة من الزبائن او لحيز من السوق فهذه السلع او الخدمات تستطيع ان تحافظ على اسعارها عالية فان جهود تخفيض التكاليف لا يتم التأكيد عليها في الشركات التي تتنافس باستخدام هذه الإستراتيجية لان هذه السلع موجهة نحو إشباع رغبات مجموعة محددة من الزبائن من غير منتجات غير الكمالية.

3-استراتيجية حيز الكلفة المنخفضة/التمييز(Niche- low cost Differentiation):

¹ د. نبيل مرسي نفس المرجع السابق ص241،ص242

² د.نبيل مرجع سابق ص 66

تقدم وحدات أعمالها منتجاته او سلع متميزة بشكل عال جدا، قادر على إشباع رغبات وحاجات حيز محدد من السوق وتحاول أيضا تخفيض التكاليف.¹

8.2 صياغة استراتيجيات الاعمال:²(formulation of business strategies)

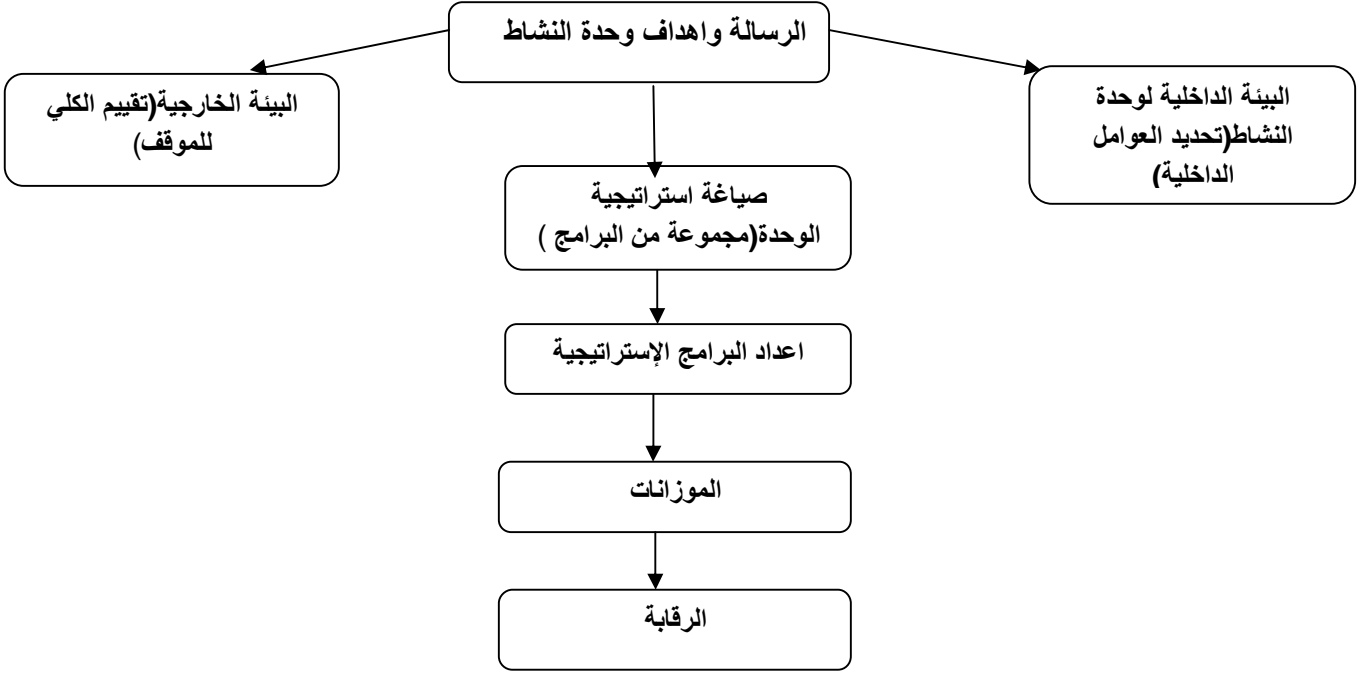
بعد تبيان شكل الاستراتيجية الكلية للمنظمة عبر تحديد التوجه الاستراتيجي الكلي للمنظمة (نمو -استقرار -انكماش) وكذلك وضوح المعالم الاستراتيجية للمحفظة الاعمال التي تمنح الصبغة الاستراتيجية لوحدات اعمال المنظمة مجتمعة كوحدة واحدة ، ثم تتجه الجهود لصياغة استراتيجيات على مستوى وحدات الاعمال (SBUS) كلا على حدة حيث تبدأ المنظمة بالوحدات التي تتمتع بتوقعات الاداء المستقبلية الافضل وايها يكون توقعات الاداء فيها ضعيف وذلك عبر اعتبارات نمو المبيعات ونمو الأرباح والمساهمة في عائدات المنظمة والعائد على راسمال المستثمر حيث يحتاج الامر لتحديد معلومات الاداء الماضي ويحصل عليها عبر السجلات التاريخية وازافة للتوقعات المستقبلية حيث ان تقييم جاذبية الصناعة والقوى التنافسية يوفران اساس متين لعمل ذلك، ثم يتم ترتيب الوحدات من الأولوية الاعلى الى الادنى حيث يساهم ذلك الترتيب في توضيح التوجه الاستراتيجي لكل حدة سواء كان توسع هجومي مثلا يكون بالنمو والاستثمار او الحماية للموقف الحالي عن طريق تقوية وازافة الموارد المطلوبة يكون عبر التعزيز والدفاع.

وتعتبر الموارد المالية هي اكثر الموارد ذات حيز اكبر في التوجه الاستراتيجي لما تحتاجه من وضع الموازنات والبرامج، ويمكن ان تكون استراتيجية الاعمال التنافسية او التعاونية معا في موقف واحد كما في الشكل التالي:-

² د. نبيل مرسي- نفس المرجع السابق ص230

الخطوات الرئيسية لاعداد استراتيجية وحدة النشاط:

شكل رقم (1)



المصدر : د.نبيل مرسي - سبق ذكره ص 232

المبحث الثاني حوكمة الشركات (Corporate Governance)

1.2 الاطار المفاهيمي لحوكمة الشركات واهميتها:¹

هو هيكل يحدد توزيع الحقوق والمسئوليات مابين المشاركين مثل مجلس الادارة والمساهمين ويرسم القواعد والاجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات في شئون المساهمين (تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD).

ومن جهة اخرى يمكن تعريف قواعد حوكمة الشركات بعد ان صدرت الولايات المتحدة الامريكية مصطلح الخصخصة لمعظم دول العالم، بدا مصطلح امريكي جديد وهو ما يطلق عليه (Corporate governance) وتم تعريبه الى مصطلح الحوكمة او الادارة الرشيدة للشركات وبد البنك وصندوق النقد الدوليين في قياس مدى الالتزام الاسواق الدولية بهذا المصطلح من خلال عدة معايير تم وضعها في اطار برامج الإصلاح الاقتصادي التي تطبقها العديد من الدول، ان مصطلح الحوكمة دخل دائرة الاسواق العالمية الرئيسية بعدما أطلقته المؤسسات الدولية وفي مقدمتها صندوق النقد والبنك الدوليين وتم اعتماد مصطلح هذا ليصبح مؤشر مهما لمدى مناسبة الاسواق للاستثمار وساهم في انتشارها الانهيارات وفضائح الفساد التي أصابت كبرى الشركات الأمريكية وفي مقدمتها "انرون" للطاقة و"ورلدكوم" للاتصالات.

ويعتمد المؤشر على عوامل ايجابية جعلته من الضرورات في الاسواق وأهمها انتشار الافصاح والشفافية، الفصل بين الملكية والادارة، اتباع قواعد محاسبية واضحة وصريحة عند اعداد القوائم المالية للشركات... الخ، ورغم ذلك لا يوجد اتفاق عام على مفهوم محدد لمعنى حوكمة الشركات ومع ذلك يمكن عرض مجموعة من المفاهيم التي ربما تشكل جميعها الاطار المفاهيمي لحوكمة الشركات وبناءً عليه تعرف الحوكمة بالاتي:

¹ د. امين السيد احمد -مرجع المراجعة وحوكمة الشركات -الدار الجامعية- الاسكندرية 2010م ص130

- 1- هي ادارة المنشاة لتعظيم ادائها.
 - 2- هي تنفيذ الانظمة الكفيلة بتجنب او التقليل المصالح والتصرف الغير المقبول.
 - 3- هي أنظمة تستخدم للرقابة على الشركات ومجلس ادارتها واعضائها.
- هي الأنظمة التي يتم بموجبها ادارة المنشاة والرقابة على انها مجموعة من القواعد والحوافز التي تهدي بها ادارة الشركات لتعظيم الربحية للشركة وقيمتها في المدى البعيد لصالح المساهمين.
- حيث تنظم هذه القواعد العلاقات بين المدير والوكيل وبين الادارة والمساهمين حيث ان الاسلوب الافضل هو الفصل بين الملكية والادارة لأنه يسمح للمساهمين ورؤساء الشركات بالتركيز على ميزاتهم التنافسية الا وهي توفير راسمال المخاطر من ناحية وادارة المحافظ للشركات من ناحية اخرى.

2.2 الاطراف الرئيسية التي تتاثر بقواعد حوكمة الشركات:¹

- 1- المساهمون (Shareholders): حيث انهم يقدمون راس المال مقابل الحق في الحصول على الارباح وزيادة قيمة الشركة.
- 2- مجلس الادارة (The board director): حيث يمثل المصالح الاساسية للمساهمين وبعض الاطراف الاخرى والذي يقوم باختيار الادارة وتقديم التوجيهات العامة للمدراء والاشراف عليها.
- 3- الادارة (Management): هي المسؤولة الاولى عن الادارة والمهام اليومية في الشركة وتقديم التقارير لمجلس الادارة وكذلك تعظيم الارباح.
- 4- اصحاب المصالح (Stockholders): تتمثل في اهل العلاقة المباشرة والغير المباشرة مع الشركة وتشمل على العموم الموظفين والمقرضين والموردين وغيرهم .

3.2 اهمية حوكمة الشركات:²

- 1- تخفيض المخاطر (Risk) المتعلقة بالفساد المالي والاداري التي تواجهها الشركات والدول.
- 2- رفع مستويات الاداء للشركات وما يؤدي الى دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول.
- 3- جذب الاستثمارات الاجنبية وتشجيع راس المال المحلي للاستثمار.

¹ د. امين السيد احمد- سبق ذكره- ص135

² سلسلة نشرات مركز ابوظبي للحوكمة -ورقة بحثية بعنوان اساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم-2013م

4-زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح اسواق جديدة.
5-الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية للشركات ومما يؤدي الى زيادة ثقة المستثمرين بها.

6-توفر الاطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله للشركة ان تحدد اهدافها وكيفية تحقيقها.

4.2 فلسفة الحوكمة:¹

هناك ميزتان تتميز بها الشركات المعاصرة مما يستدعي وجود ضوابط للحوكمة وهما:

1-حقيقة ان الشركات الحديثة تتميز بالفصل بين الملكية الشركة والادارة.

2-النفوذ الذي يتمتع به كبار المساهمين على حساب صغار المساهمين.

ودفعت هاتان الميزتان الدول الى وضع نظام رقابي يضمن لاصحاب المصالح في الشركات بان تقوم الادارة بجميع مهامها على افضل وجه ،ومن ثم جاءت حوكمة الشركات نظاما لضبط عمل جميع الاطراف المعنية في الشركة وكذلك فصل الادارة عن الملكية.

5.2 اهداف الحوكمة:²

1-الشفافية(Transparency):تعني الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل وجعل كل

شي قابل للتحقق والرؤية السليمة،وتعتبر من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة.

2-المساءلة(Accountability): تضمن حق المساءلة للادارة التنفيذية امام مجلس الادارة ومسؤولية المجلس امام المساهمين ومسائلته عن الاداء وهذا بحق القانون وانظمة الحوكمة.

3-المسؤولية(Responsibility): وهي نابعة من اهمية الحوكمة الى رفع الحس بالمسؤولية لدى الادارة بدرجة عالية من اخلاق المهنة كما تقرر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجيع التعاون بين الشركة والمساهمين.

4-المساواة(Equality): يقصد بها المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم وكذلك بين المستثمرين الأجانب والمحليين وبين العاملين على حد سواء.

¹ د. امين السيد -مرجع سبق ذكره- ص136
² سلسلة مركز ابوظبي-سبق ذكره

6.2 هيكل نظام حوكمة الشركات: ¹

ان تطبيق نظام الحوكمة داخل أي شركة يجب اولا الاخذ في الاعتبار بطبيعة الشركة نفسها والظروف التي تعمل بها وهيكلها التنظيمي والثقافة الادارية لدى اعضاء مجالس ادارتها والمدراء التنفيذيين ،وذلك قبل البدء في تطبيق مبادي الحوكمة والالتزام باللوائح الحوكمة وعليه فان هيكل الحوكمة يقوم على مبادي المساواة والعدالة والشفافية والمسؤولية.

وفي ضوء تلك المبادي تقوم الشركة بوضع مجموعة من اللوائح الحوكمة الداخلية والتي تتمثل في الاتي على سبيل المثال لا الحصر:

أ- لائحة مجلس الادارة.

ب- لائحة الجمعية العمومية.

ج- لائحة لجنة المراجعة.

د- لائحة الادارة التنفيذية.

هـ- لائحة المراجعة الداخلية.

و- لائحة سياسة ادارة المخاطر.

ز- لائحة سياسة الافصاح والشفافية عن المعلومات.

ح- دليل السوك الاخلاقي والعلاقة مع اصحاب المصالح.

وتعتبر تلك اللوائح هي الاداة التي تضمن عن طريقها الشركة معرفة كل طرف من اطراف الشركة الموثرين في عملية الحوكمة من معرفة واجباته ومسؤوليته وسلطاتها وطبيعة العلاقة مع باقي الاطراف بالشكل الذي يودي في النهاية بوجود ممارسات سليمة للحوكمة داخل الشركة.

7.2 قواعد الحوكمة: ²

نظرا للاهتمام المتزايد لمفهوم الحوكمة حرصت مؤسسات دولية تعتبر المراجع الاساسية للحوكمة على مستوى العالم لتطبيق افضل الممارسات المتعلقة بالحوكمة الا ان لكل دولة مرجعية محلية وهذه المؤسسات هي:

¹ محمد مصطفى سليمان- سابق ذكره -ص24

² (سلسة نشرات ثقافية لمركز ابوظبي للحوكمة). ورقة بحثية بعنوان اساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم

- 1- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: قامت باعداد مبادئ لحوكمة الشركات عام 2004م وتعتبر المرجع على المستوى العالم والجدير بذكر ان المنظمة حالياً بصدد اجراء تعديلات على قواعد الحوكمة نتيجة لازمة المالية العالمية.
- 2- بنك التسوية الدولي -لجنة بازل-: قامت اللجنة التابعة لبنك الدولي بتنظيم عمل البنوك على مستوى العالم باعداد ضوابط للحوكمة للعمل البنوك سعياً منها لتقليل مستوى المخاطر للمصارف وحمايتها من الهزات الاقتصادية.
- 3- منظمة التمويل الدولية: اعدت المنظمة قواعد لحوكمة الشركات المساهمة العامة وهي تكاد تكون قريبة جداً من مبادئ الحوكمة للمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كما تقوم المنظمة بتنفيذ عدد من المبادرات لتثبيت قواعد الحوكمة وتدريب القائمين على ادارة الشركات لافضل سبيل لتطبيق الحوكمة.

8.2 مبادئ حوكمة الشركات ومافي احكامها:¹

عادت تتواجد مبادي حوكمة في القوانين والتشريعات واللوائح التي تطبقها الدول وبالتالي تختلف من دولة الى اخرى حسب القانون الذي تتبعه وقد تخلو بعض الدول في قوانينها من هذه المبادي ،وهذا يعني انه ليس هناك نظام موحد لحوكمة الشركات يمكن ان يطبق على جميع الدول ويودي تطبيقه للحصول على نفس النتائج ،بل هناك مبادي عامة لحوكمة الشركات تصدرها هيئات دولية متخصصة مثل صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ويقصد بها ان تكون عونا لحوكمة الشركات والدول من اجل تقييم وتحسين الاطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي الخاص بحوكمة من حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة للمساهمين ودور اصحاب المصلحة .

9.2 معايير الحوكمة:²

يمكن الإعتماد على النقاط الآتية كمعايير للحوكمة وهي:

¹ د.محمد مصطفى سليمان -سابق- ص18

² ،اعداد د. عدنان بن حيدر بن درويش حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة دار اتحاد المصارف السودانية- 2007م-ص34

1/الإلتزام بالقوانين والقرارات الحكومية.

2/ الإلتزام بقرارات الجمعية العمومية للمساهمين.

3 /كفاءة وفعالية الأداء في تحقيق الهدف من تأسيس الشركة وأهدافها الإستراتيجية

4/ سلامة الممارسات المحاسبية والإدارية وفقاً لقاعدة أفضل الممارسات.

5/ دقة وموضوعية التقارير المالية وغير المالية ولكتمالها وشفافية الإفصاح وملائمة توقيته.

أدى إنفصال الملكية عن الإدارة في الشركات المساهمة إلى تفتت الملكية وتوزيعها على عدد كبير من حملة الأسهم، بعضهم أو الغالبية العظمى منهم يملكون عدداً قليلاً من الأسهم وقلة قليلة منهم تملك عدداً كبيراً من أسهم الشركة، الأمر الذي يترتب عليه ضعف قدرة الملاك على التحكم في تصرفات الإدارة، بالإضافة إلى وجود قلة من حملة الأسهم لهم اليد العليا في توجيه سير هذه الشركات العملاقة، وبالتالي إنفجر من الأفق سؤال هام وهو كيف يمكن أن نجعل الإدارة في موضع مسؤولية عن مصالح المجتمع؟ ويقصد بمصالح المجتمع رعاية وتشجيع النمو الإقتصادي مع المحافظة على المثل الديمقراطية مثل المساواة والحرية .

وفي مواجهة هذه القضية ظهرت إستراتيجيتان هما:

الأولى:مدخل الأمناء، وجوهر هذا المدخل هو أن المديرين أمام القانون يعتبرون أمناء على ثروات الملاك ولذا فهم مسؤولون أمام القانون عن أي تقصير أو إتلاف أو ضياع أو سوء إستخدام لثروة الملاك، والمحكمة هي صاحبة السلطة التقديرية في الفصل بين الملاك والإدارة عند تعارض المصالح.

الثانية:مدخل نموذج التعاقدات مع الملاك، قدم أدولف بيرل إفتراضين هيكلين للحوكمة، تم إختيار أولهما وهو نموذج إعتبار المديرين أمناء نيابة عن المجتمع، إلا أنه تراجع عنه فيما بعد لأسباب عديدة منها صعوبة فرض الرقابة على الإدارة حتى من جانب القضاة في المحاكم، بسبب عدم خبرتهم في هذا المجال، وبعد تراجع بيرل عن هذا البديل قدم لنا مدخلا آخر وهو نموذج

التعاقدات، وفي هذا النموذج تم النظر إلى الشركة المساهمة على أنها عبارة عن مجموعة مترابطة من التعاقدات مع جميع الأطراف أصحاب المصلحة الشركة المساهمة على انها عبارة عن مجموعة مترابطة من التعاقدات من جميع الاطراف واصحاب المصلحة الا ان المديرين مسؤولون عن صياغة هذه العقود باعتبارهم وكلاء عن الملاك وبما يخدم مصالح حملة الأسهم في المقام الأول، وعلى ذلك، فإن رغبة كل طرف من الأطراف في تعظيم مصلحته الخاصة سوف يواجه بتصدي الإدارة له عن طريق هذه العقود، وبما يخدم أو يحافظ على مصالح الملاك وباقي الأطراف، والمديرون الذين لا يسعون إلى تعظيم مصالح الملاك يتم إستبدالهم.¹

10.2 نظرية الوكالة²:

تعرف نظرية الوكالة بأنها إطار فكري إستخدم كأداة بحث لتفسير ظاهرة العلاقات التعاقدية التي عرفت في ميادين كثيرة من ميادين العمل والفكر الإنساني. وتنشأ علاقة الوكالة عندما يفوض يوكل (شخص معين) أو مجموعة من الأشخاص (يسمى الأصيل شخصاً آخر) أو مجموعة من الأشخاص (يسمى الوكيل للقيام بأداء خدمة أو مهمة محددة بالنيابة عن الأصيل).

¹ د. عدنان حيدر درويش-سبق ذكره- ص37

² اعداد د. عدنان حيدر درويش -حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة-ص74 سبق ذكره

11.2 الاضرار المترتبة على عدم الالتزام بمفهوم حوكمة الشركات¹:

من اكثر الامثلة على ذلك الانهيار والافلاس للشركات كما في شركة انرون للطاقة حيث ضللت الشركة المساهمين وكل الجهات العاملة بسوق الاوراق المالية وحصل بعض التلاعب في التقارير المالية لإخفاء الخسائر وتضخيم الارباح مما ادى الى رفع القيمة السوقية للأسهم في البورصة، ومع ان هذه الشركات تتمتع بنظام حوكمة خاص بها تم وضعه لكن درجة الالتزام الشركة في تطبيق ذلك أدى لحدوث تلك الانحرافات ومن هنا يتبادر الى الذهن سؤال هام وهو هل مبادي حوكمة الشركات مبادي استرشادية ام ملزمة؟

وفي الوقت الحالي نجد ان مجالس الادارات لغالبية الشركات المدرجة في الاسواق المالية يجدون انفسهم غير مجبرين على تطبيق واتباع اللائحة باعتبارها استرشادية، وهناك نقطتان في غاية الاهمية يجب توضيحها وهما:-

1) بدراسة مدى الالتزام الشركات المسجلة في بورصة لندن مثلاً من الناحية تطبيق الحوكمة ام لا باعتبارها لائحة استرشادية ، نجد ان جميع الشركات قامت بتطبيق جميع بنود كادبري والدليل الموحد (لائحة الحوكمة في المملكة المتحدة) لان بورصة لندن تجبر الشركات بالافصاح عن تقرير مجلس الادارة عما تم تطبيقه من احكام التقرير (كادبري) والاحكام التي لم تطبق حيث هناك تفاوت ما بين فهم لائحة استرشادية ام ملزمة في الدول العربية ايضا حيث لا يوجد مجلس ادارة في أي شركة قادر على تبرير في التقارير السنوية عن عدم اسباب تطبيق بنود اللائحة.

2) ان دور المساهمين في تطبيق لائحة الحوكمة حيث يعتبرون في جمعيتهم العمومية هم الجهة التي لهم الحق في مسائلة وتقييم الاداء وانتخاب وعزل مجلس الادارة وغيرها من المسؤوليات، ومن هنا نجد ان تطبيق لائحة الحوكمة من عدمه هو ليس قرار مجالس الادارة للشركات فقط بل قرار المساهمين ايضا ومن خلال دراسة تجارب الدول الغربية نجد ان الدور الرئيسي في حث الشركات على التطبيق السليم ومراجعة درجة الالتزام الشركات الفعلي يقع على عاتق المساهمين وليس مجالس الادارة.

¹ د. عدنان حيدر- نفس المرجع السابق-

ونجد في الواقع العملي يجب على جميع الشركات لكي تظهر للمساهمين بان الشركة لديها نظم ادارية ورقابية سلمية تضمن سلامة القوائم المالية والشفافية والافصاح بها بالشكل الذي يؤدي زيادة الثقة وجذب الاستثمارات عليها بتطبيق والالتزام باللوائح الحوكمة.

12.2 اهمية الثقافة الادارية والجوانب الاخلاقية لمفهوم حوكمة الشركات: ¹-

ان مفهوم الحوكمة لايمكن تطبيقه بمعزل عن عناصر اخرى تتداخل معه وتتمثل في عنصرين هما: اولا الثقافة الادارية المتراكمة حول مفهوم الحوكمة واهميتها والاهم من كل ذلك هو مدى القناعة بها وبمشروعيتها وانعكاسها على التطبيق ،ثانيا الجانب الاخلاقي للاشخاص انفسهم ويقصد بها كلا من اعضاء مجالس الادارة وكبار التنفيذيين في الشركة والعاملين بالشركة ،وهذا العنصر هو الاهم و الاخطر لان الاقتناع بمبادئ الحوكمة ومتطلباتها لا يفيد اذا كان هناك سلوك صادر من شخص او ادارة للأخلاقي.

وعليه يتضح ان تطبيق مفهوم الحوكمة في الشركات يتطلب توافر ثلاثة عناصر مهمة الاول هو التشريع وهو ما قامت به العديد من الهيئات الاسواق المالية في الدول العربية عندما أعلنت لائحة حوكمة الشركات بها والثاني توفر مستوى كافي من الثقافة الادارية حول مفهوم الحوكمة ومدى اهميتها والعنصر الثالث هو الجانب الاخلاقي اذ لا يمكن تطبيق أي لائحة دون وجود الالتزام اخلاقي والنزعة السلمية.

¹د.محمد يسين- محددات الحوكمة ومعاييرها لبنان 2012م ص33

13.2 ضوابط الحوكمة:1

1- الضوابط الخارجية:

تشير هذه الضوابط الى البيئة الاقتصادية العامة ومناخ الاعمال في الدولة الذي يشمل مثلا القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل : قوانين سوق المال،قانون شركات،قانون تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والافلاس،وكفاءة القطاع المالي (البنوك، سوق المال) في توفير التمويل اللازم وايضا كفاءة الاجهزة الرقابية على الشركات وغيرها حيث ترجع اهمية هذه الضوابط الى ان وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن ادارة الشركة والتي تقلل التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

2- الضوابط الداخلية:

تشير الى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العمومية العامة ومجلس الادارة والمدراء التنفيذيين التي يؤدي توافرها الى تقليل التعارض بين مصالح هذه الاطراف الثلاثة، وعليه فان مفهوم حوكمة الشركات غير مقصور فقط على النواحي التشريعية بل امتد أهميته ليشمل النواحي الاقتصادية والاجتماعية والمالية ايضاً،وعليه اذا صلحت الشركة كنواة صلح الاقتصاد ككل واذا فسدت فان تأثيرها من الممكن ان يمتد ليضر عدد كبير من فئات الاقتصاد والمجتمع حيث ان الشركات تؤثر وتتأثر بالحياة العامة بحيث يؤثر ادائها على الوظائف والمعيشة ورفاهية المجتمع.

14.2 دور مجلس الادارة الرقابي في ظل مفهوم حوكمة الشركات:²

في ظل مفهوم الحوكمة للشركات فان مجلس الادارة يتم تقييمه وفعاليتها عبر القيام بمهامه الاشرافية والرقابية حيث تكون مهامها الرقابية وخاصة في البلدان حديثة العهد باليات السوق الحر والاسواق المالية وعليه نذكر المهام هذه.

¹ اعداد د. محمد يسن غادر بحث محددات الحوكمة ومعاييرها 2012م المؤتمر العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر المعرفة-لبنان سبق ذكره
² د.محمد مصطفى سليمان - مرجع سابق-ص127

اولا:مجلس الادارة ونظام الرقابة الداخلية :

يعتبر نظام الرقابة الداخلية في الشركة بمثابة خط الدفاع الاول الذي يحقق مصالح المساهمين بصفة خاصة وكافة الاطراف ذات الصلة بالشركة بصفة عامة ،حيث ان هو النظام الذي يوفر الحماية لعملية انتاج المعلومات المالية التي يعتمد عليها من قبل مجلس الادارة في اتخاذ القرارات وكذلك المعلومات المتعلقة بالكفاءة والفعالية لأنشطة الشركة ودرجة الالتزام باللوائح والقوانين الخارجية والداخلية وهذا يتطلب من مجلس الادارة بناء هيكل للنظام الرقابة الداخلية من ومتطور .

ثانيا:مجلس الادارة والمراجعة الداخلية:

تعتبر المراجعة الداخلية (Internal Auditing) جزءا من النظام الرقابة الداخلية ككل فمن غير الممكن وجود نظام سليم للرقابة الداخلية بدون وجود ادارة المراجعة الداخلية حيث تعتبر احدى فروع الرقابة الداخلية وتحظى باحترام وثقة كل من مجلس الادارة للشركة والادارة التنفيذية والمساهمين والجهات الحكومية لم تقدمه من فحص شامل وتقييم موضوعي لأنشطة الشركة فهي نشاط محايد موضوعي استشاري ومطمئن يهدف الى زيادة قيمة وعمليات الشركة وتحسينها وتساعد في تحقيق اهداف الشركة عن طريق اسلوب منتظم ومنضبط لتقييم وتحسين فعالية ادارة المخاطر والرقابة والحوكمة، ولكي يضمن مجلس الادارة فعالية اداء المراجعة الداخلية يجب مراعاة الاتي:

1-استقلالية المراجعة.

2-منح الادارة لها سلطات وصلاحيات تساعد على العمل دون وجود أي عوائق.

3-الاستجابة من الادارات الأخرى لما يطلب منها كالملاحظات والتعاون مع فريق العمل.

4-عدم التدخل في عمليات المراجعة ونشاطها سواء كان مباشر او غير مباشر.

5-العمل بتقارير المراجعة من قبل مجلس الادارة.

ثالثاً: مجلس الادارة وادارة المخاطر والعلاقة بينهما:¹

يقوم مفهوم ادارة المخاطر على ان الهدف الاساسي لمجلس الادارة هو تعظيم المساهمين وان جميع الشركات تواجه حالة من عدم التأكد في البيئة التي تعمل بها وان التحديات التي تواجه المجلس تتمثل في درجة عدم التأكد التي يمكن ان تواجه ثروة الملاك، وبالتالي فان مفهوم ادرة المخاطر يجعل مجلس الادارة قادر على التعامل بفعالية مع حالة عدم التأكد أي يعمل على التوازن هذه المعادلة بين تعظيم ثروة الملاك وحالات عدم التأكد.

رابعاً: مجلس الادارة والسلوك الأخلاقي:

نظراً لاهمية السلوك الاخلاقي داخل الشركات ودوره الهام في تفعيل النظام الرقابي داخل الشركات فقد اوصت العديد من الهيئات العلمية والمهنية المتخصصة بضرورة ان يتواجد بالشركة دليل للسلوك الاخلاقي (Code of Ethic) يركز على القيم الاخلاقية والنزاهة، ويجب ان يركز الدليل على ضرورة التزام العاملين بالقيم الاخلاقية التي تضمن حسن سمعة الشركة ومصداقيتها مع الالتزام العاملين بالقيم واللوائح.

خامساً: مجلس الادارة وتعارض المصالح:

نظراً لاهمية موضوع تعارض المصالح الذي قد ينشأ داخل المجلس بين الاعضاء واثره على الدور الرقابي داخل المجلس فقد نادى العديد من الهيئات العملية الدولية للضرورة الانتباه لهذا الموضوع مما له اثر سيئ على اداء الشركات وعلى ثقة المستثمرين في مجالس الادارة ولقد نصت العديد من التشريعات في الدول العربية على معالجة موضوع تعارض المصالح حيث وضعت الضوابط التي تمنع عضو مجلس الادارة من تفضيل مصلحته الشخصية على مصلحة الشركة، مما يؤثر على سمعة الشركة وجذب الاستثمارات والثقة في الادارة.

¹ د. محمد مصطفى – مرجع سابق ص 144

15.2 اوضاع الحوكمة عالمياً والتحليل المقارن بين الولايات المتحدة والمملكة المتحدة:¹

في تقرير البنك الدولي بعنوان "الحكم الجيد لاجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال افريقيا" اشار إلى ان التنمية في منطقة الشرق الاوسط وشمال افريقيا على المستوى الاقتصادي والاجتماعي والانساني ينقصها ضعف ادارة الحكم العامة وبشكل عام تظهر بلدان الشرق الاوسط وشمال افريقيا نمطا محدودا من الشفافية فليها اقل قدر من البيانات العلمية عن قضايا تتعلق بنظام ادارة الحكم، فيما يلي التحليل المقارن.

اولا: الولايات المتحدة الامريكية:

لقد ظهرت اول اجراءات لقواعد ادارة الشركات في الولايات المتحدة في اواخر السبعينات من القرن العشرين وكانت دلالة على الانتقال من حركة الدمج المختلط الى استخدام الادارة في بناء الإمبراطوريات عبر عمليات شراء واستحواذ جريئة، وفيما يلي نورد اهم الاجراءات والقواعد الجيدة للممارسات ادارة الشركات في الولايات المتحدة الامريكية وهي:

- 1- هياكل تتناسب قابلية الشركة للمحاسبة امام مالكيها.
- 2- مراقبة مستقلة على المديرين والمحاسبين وتشمل مراجعين مستقلين.
- 3- معاملة عادلة ومتساوية لجميع المساهمين.
- 4- عملية التصويت نزيهة تضمن عند التطبيق الافصاح عن كل الحقائق.
- 5- منع متاجرة السلطة في الشركة ومتاجرة اصحاب السلطة التعسفية.
- 6- اسواق مفتوحة وكفاءة وشفافية تسمح بالرقابة على الشركات.
- 7- الافصاح عن النتائج المالية او النتائج والتطورات الشركة المادية وعوامل المخاطرة وامور المتعلقة بإدارة الشركات.
- 8- اللجوء الى التشريع والقوانين في حالة حدوث مخالفات لمبادئ العدالة في المعاملات.

¹ ا.د امين السيد احمد لطفي -المراجعة وحوكمة الشركات-جمهورية مصر العربية-2010م الفصل الثالث ص153-159م

وتعتبر السوق الامريكية حتى الان ابرز مثال على تطبيق قواعد ادارة الشركات.

ثانيا: المملكة المتحدة:¹

حدث الفصل بين ملكية الشركة والسيطرة عليها في المملكة المتحدة في وقت متأخر عن الولايات المتحدة ، وكان ذلك في السنوات القليلة المتاخمة من القرن التاسع عشر عندما قامت الشركات الصناعية والتجارية البريطانية لأول مرة بسياسة جذب الملكية العامة وبدأت عشرات الشركات بتتفيذ عمليات بيع اسمها الى عموم الناس، وفي سنة 1992م نشر تقرير كادبوري (الجوانب المالية لقواعد ادارة الشركات) الذي احتوى على اجراءات افضل الممارسات وتمت صياغة مسودة هذه الاجراءات لمعرفة قياس مجلس القرارات المالية.

وتشمل المبادي الاساسية لتقرير كادبوري مايلي:-

- 1- للمساهمين الحق في ممارسة مسئولياتهم وعلمهم الالتزام بها، ويجب على المالكين مساندة جهود الادارة لتحقيق النمو على المدى الطويل.
- 2- يجب العمل على تقوية الاجراءات البريطانية الحالية لافضل الممارسات لاعلى ضعفها.
- 3- يجب مراعاة استمرار عمليات المراجعة الدورية وتحديث ارشادات افضل الممارسات.
- 4- يجب ان يكون تشكيل المجلس على اساس مفهومين هما: الاستقلال من الادارة والقابلية للمسائلة امام المساهمين وكما تعتبر الصفات الاتية ضرورية لضمان تشكيل مجلس قابل للمسائلة ومستقل تماما وهي الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الادارة والرئيس التنفيذي واعطاء وظيفة رئيس لمدير مستقل وجعل اغلبية الاعضاء من المستقلين.
- 5- يجب ان تشمل احسن الممارسات في المملكة المتحدة قابلية الادارة للمحاسبة امام مالكي الشركات من خلال العلاقات المتبادلة بين المدير والمساهمين.

¹ د.امين سيد لطفي-سبق ذكره ص159

6-في مايو 1995م نشر تقرير تنفيذي المح الى وجود درجة عالية من الالتزام في الشركات الكبيرة، ثم تضمن التقارير اللاحقة شكاوي من الأعباء الادارية وغيرها بالنسبة للشركات الصغيرة ، وفي نفس سنة اصدرت لجنة جرينبري تقرير اشتمل على توصيات افضل الممارسات في المكافآت التنفيذية والادارية وهي:

1-يجب ان يكون أعضاء لجنة المكافآت بالكامل من خارج الشركة.

2-يجب على الشركات سنويا تحديد مدى التزامها باجراءات جرينبري وتقديم تفسير لاسباب عدم الالتزام.

3-يجب ان يفصح التقرير السنوي للجنة المكافآت عن تفاصيل المبالغ المدفوعة كاملة لجميع المدراء التنفيذيين.

4-يجب عدم المغالاة في المبالغ التي تدفع لتنفذين وتكون وفق ضوابط.

المبحث الثالث

16.2 العلاقة ما بين استراتيجية الاعمال وحوكمة الشركات من واقع الدراسات السابقة:

مقدمة:

يتناول هذا المبحث العلاقة بين استراتيجيات الاعمال وحوكمة الشركات من الادبيات السابقة وماهي النتائج التي تطرقت لها هذه الادبيات للوصول للعلاقة بين المتغيرين.

1/ دراسة استراتيجية الاعمال وحوكمة الشركات بالتركيز للمستهلك الصيني في قطاع الالكترونيات تقديم (Hailian yang -stephen morgan) ¹النتائج:

ان الوسائل الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية هما: تطوير استراتيجيات الاعمال والوسائل المناسبة للحوكمة الشركات، ان الاستراتيجية الاداء ضرورية للحصول على تنافس فعال. ان قدرات المدراء والحوافز لها دور في تطوير الاستراتيجيات، عند صياغة استراتيجيات الاعمال هناك عاملان هما: النظرية المؤسسية القائمة على الموارد والاقتصاديات ، والآخر يركز على هيكل ملكية مجالس الادارة ومفهوم الوكالة للحوكمة وان اعادة الهيكلة الاستباقية وحاجة المدراء للحوافز والمشاركة تحتاج الى مراعاة من منظور ديناميكي.

2/ دراسة أثر استراتيجية النمو على وضع الحوكمة في التحالفات ²:

هدف من هذه الدراسة هو تحليل الطريقة التي اثرت استراتيجيات النمو على اختيار طريقة الحوكمة في تحالفات الشركات. تحديدا، تبدو هذه الدراسة في توضيح كيفية استراتيجية التوسع والتنويع وتحديد اختيار مشاريع مشتركة بدلا من الأنواع الأخرى من التحالفات. تحقيقا لهذه الغاية، قامت الباحثين بتحليل عينة من 918 تحالفات بين شركات من الاتحاد الأوروبي و15 بين عامي 2000 و 2004. وكانت النتائج :

¹ Hailian yang -stephen Business and corporate governance focusing on the Chinese consumer strategies

morgan,2011,journal of management p17

² Marta oratz The impact of growth strategy to develop governance in alliances 2014, journal of management,p22

-تشير إلى أن الشركات تفضل إقامة مشروعات مشتركة عندما تقوم استراتيجياتها على التوسع والتنويع .

- تفضل الشركات انواع اخرى من التحالفات عندما تتبع استراتيجية التنويع .

-في التحالفات الدولية تأثير استراتيجية النمو على وضع الحوكمة اكبر في دول الاتحاد الاوربي.

3/ دراسة استراتيجيات حوكمة الشركات وجماعات التحالفات :¹

هذه ورقة تمتد على البحوث التي أجريت مؤخرا على الإجراءات غير السوقية للشركات (فرنانديز و Usero، 2010، و Usero وفرنانديز، 2009). على وجه التحديد، و تدرس ما إذا حوكمة الشركات من حيث ترسيخ الإداري تحدد الاختيار ودرجة التعاقدات التحالفات كاستراتيجية غير السوقية و ما أثرها على قيمة الشركة. وتشير النتائج إلى أن الشركات لهم ميل أكبر للانخراط في التحالفات ضمن مجموعة من الشركات التي تمارس ضغط كاداة، بالإضافة إلى ذلك، هناك علاقة طردية بين شدة الضغط والقيمة المضافة من قبل شركات التحالفات ،و تشير الأدلة إلى أن التحالفات الشركات ليس ممارسة الوكالة التي يقودها ولكن خلق القيمة التنافسية.

4/دراسة استراتيجية الأعمال وحوكمة الشركات: الرؤى النظرية والتجريبية ² النتائج:-

ان تطوير استراتيجية الأعمال والأشكال المناسبة لحوكمة الشركات هما من الوسائل الرئيسية لتحقيق ميزة تنافسي، اعتمادا على نوع البيئة المؤسسية تواجه الشركة، استراتيجية يمكن إما تدفع أو تقيد الأداء. استراتيجية العمل هو شرط ضروري ولكنه غير كاف لأداء تنافسي. ويتأثر الأداء أيضا بترتيبات الإدارة للشركة، والتي ترتبط قدرات المديرين والحوافز الرامية إلى تطوير استراتيجيات فعالة.

وتستعرض هذه الدراسة النظرية والتجريبية المتعلقة استراتيجية الأعمال وحوكمة الشركات - وهما القضايا المركزية عند النظر في القدرة التنافسية للشركات. في هذه الدراسة وصفت في إطار

¹ -Lake Mathura -Corporate governance strategies and alliances group,2013,journal of management,london p5-

² Hailan Yang - Business and corporate governance visions theory and application strategies 2011 , *Universiti Teknologi Malaysia*

الاستغلال والاستكشاف على تمييز أساليب مختلفة لصياغة استراتيجية الأعمال. أنها توسع إطار باستخدام رؤى من الناحية النظرية المؤسسية، وعرض وتكلفة الصفقة الاقتصاد القائم على الموارد.

وان مناقشة حوكمة الشركات تركز على هيكل الملكية والمجالس وبالإضافة إلى ذلك، فإن هذه دراسة امتداد تطبيق نظرية الوكالة لحوكمة الشركات في نداء إلى نظرية المؤسسية. وان هذا النقاش يؤدي إلى النموذج المفاهيمي لدينا أنها تتوفر أساسا لتحديد الحاجة إلى مزيد من البحث واستنتاج الأسئلة البحثية التفصيلية التي ينبغي معالجتها.

وان مديري بحاجة للحوافز والمشورة الاستراتيجية وهذا ماينتج عنه تأثير محتوى الاستراتيجية من خلال هيكل الملكية ومجلس خصائص الشركة في منظور ديناميكي، وقد تتأثر عوامل حوكمة الشركات من الخيارات الاستراتيجية.

5/دراسة سياسة الاستفادة ما بين حوكمة الشركات و استراتيجية التنويع¹:

هذه الدراسة مهمة للغاية، لأنه عندما تستخدم بشكل صحيح، فإنه يمكن أن يؤدي إلى تأثير إيجابي على الإدارة التنظيمية. وبالتالي فإنه يوفر فرصة لجمع بين مصالح جميع أصحاب المصلحة في الشركة، مما أدت هذه الدراسة اهتماما خاصا لآفاق إدارة / التنويع / حوكمة الشركات في محاولة لتوفير منظور موضوعي ، وإبراز نقاط الضعف و بدأت الحوكمة في رومانيا، من حيث والأنظمة المفاهيم في أوائل 2000م ويفسر التأخير من حقيقة أن تم تطوير المجالات السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية ببطء وصعوبة. لكن في الآونة الأخيرة، تغيرت سياق حوكمة الشركات في رومانيا. وكانت النتائج: -

- أصبحت المساءلة والشفافية عوامل رئيسية ليس فقط للمساهمين، ولكن أيضا للمستثمرين والمقرضين والموردين والأطراف المعنية الأخرى.

¹ Cosmin Sandu-benefit policy between corporate governance and diversification strategy,2014,journal of business.

- الحوكمة الجيدة تساعد على خفض قيمة تكلفة رأس المال، وتوفير تمويل لرأس المال اعتباراً من مقدمي العروض. في هذا السياق استناداً إلى البيانات الإحصائية، تلاحظ تأثير درجة تطور حوكمة الشركات في رومانيا.

هناك مؤشرات جيدة لسمات المجلس الادارة، وهي هيكل المجلس والحجم والاستقلال، وتواتر الاجتماعات وعوامل أخرى.

6/دراسة الترابط الاستراتيجي، فعالية الحوكمة وأداء الموردين:¹

دراسة حالة ونظرية

وغالبا ما تتميز لنهوض الحوكمة بالتبادل بين المنظمات ونوعين عريضة هما: العلاقات والمعاملات. ولكن لسرعة تغيير سياقات الأعمال التجارية، والحالات الطارئة السياقية . لم تقدم الدراسة الظروف المثالية لممارسة نهج العلاقة بين المتغيرين.

7/دراسة حوكمة الشركات: مراجعة الأدبيات مع التركيز على شركات التكنولوجيا² النتائج:

تعتبر حوكمة الشركات باعتبارها المحرك الرئيسي لأداء الشركات ومع ذلك، الدراسات السابقة في كثير من الأحيان اكتشفت نتائج متناقضة حول تأثير سببي لآليات حوكمة الشركات على أداء الشركات تستعرض هذه الدراسة، حوكمة الشركات مع التركيز على صناعة التكنولوجيا ويمكن أن تركز الدراسات المستقبلية من الصناعات التكنولوجية في الاقتصاديات الناشئة على تأثير التفاعل المحتمل بين آليات حوكمة الشركات والاستثمار ثابت.

8/دراسة اثر حوكمة الشركات على سياسات البنوك حالة رومانيا³ النتائج:-

-تأثير حوكمة الشركات اكثر كفاءة من السياسات المالية في النظام المصرفي في رومانيا.

-هناك علاقة ايجابية بين حوكمة الشركات وادائها.

دراسة نقاط القوة والضعف لتنفيذ الحوكمة للاستراتيجية البحرية في المياه الاقليمية الاوربية
النتائج:

¹ Sandhu - strategic coherence and effectiveness of the governance performance of suppliers,2014, *University of West Bohemia* www.sciencedirect.com p1,

² Chin-Fi - corporate governance review of the literature with a focus on technology companies 2013, *Faculty of Management, Universiti Teknologi Malaysia, 81300 Skudai, Malaysia*

³ Cristina- impact of corporate governance on the state of Romania's policy banks,2014, www.sciencedirect.co

تم التحليل باستخدام (SWOT) وشرح هذا المفهوم وجود نقاط القوة المشتركة في وقت واحد وقضايا الحوكمة الاساسية للمناطق البحرية الاوربية وساعد هذا المفهوم الادارة في تقديم خيارات استراتيجية.

9/ دراسة اخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات (هل الادارة الإستراتيجية تهتم بهذه المفاهيم؟) ¹ النتائج:

1- هناك بعض الشركات في استراتيجيتها تتجاهل هذه المفاهيم المختلفة.

2- الشركات الحديثة تهتم بهذه المفاهيم.

3- الشركات الكبيرة تحتاج الى ملائمة هذه المفاهيم في استراتيجيتها.

10/ دراسة انعكاس الحوكمة على استراتيجيات التطور المستدامة ² النتائج:-

1- تساهم الحوكمة في زيادة الالتزام طويل الاجل والأهداف الإستراتيجية .

2- اتساق السياسات من خلال التناسق الراسي والافقي لتوليد عملية الانفتاح والشفافية وإشراك أصحاب المصالح لتشاور وتحقيق إستراتيجية التطور.

ومن خلال الدراسات السابقة نلاحظ الاتي:

1- تعد الحوكمة أداة التنفيذ الاستراتيجي وتستلزم تخطيطا طويل الأجل وموارد المنظمة.

2- تعتبر الحوكمة عنصرا أساسيا لإدارة الأعمال بفاعلية.

3- تساهم الحوكمة في تقليل المخاطر المؤثرة على الشركة باعتبارها نظام حماية.

4- هناك ترابط ما بين التوجه الاستراتيجي وفعالية الحوكمة.

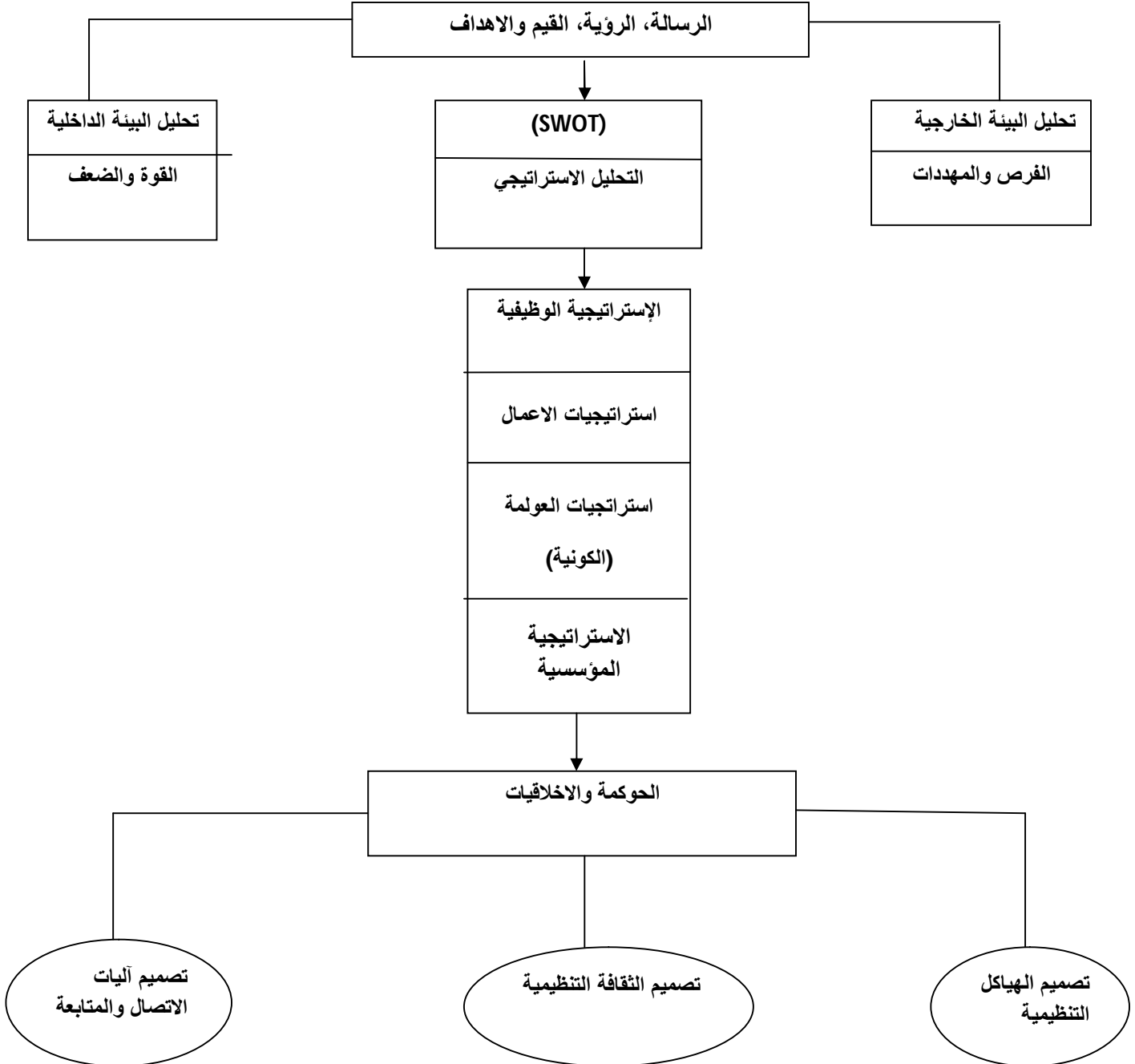
5- تبني ميزة تنافسية للشركة، والشكل الاتي يلخص العلاقة بين استراتيجيات المنظمة وحوكمة الشركات:

¹ Aamar Aazureik- work ethic and social responsibility and corporate governance (Do you care about the strategic management of these concepts?) 2013 University of West Bohemia, Faculty of Economics,

² Mahila Kados - reflection on the governance of sustainable development strategies, 2012, HARVARD

(نموذج استراتيجيات الاعمال)

شكل رقم (2)



الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1.3 المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع العينة الدراسية ، وكذلك قياس المتغيرات للدراسة والمعالجات الاحصائية التي استخدمت في تحليل النتائج وعلى نظرية الموارد التي تفسر الموارد الملموسة وغير الملموسة في تحقيق ميزة تنافسية للشركات ونموذج الدراسة وفرضيات الدراسة.

2.3 الاساس النظري للدراسة:

1.2.3 نظرية الموارد:

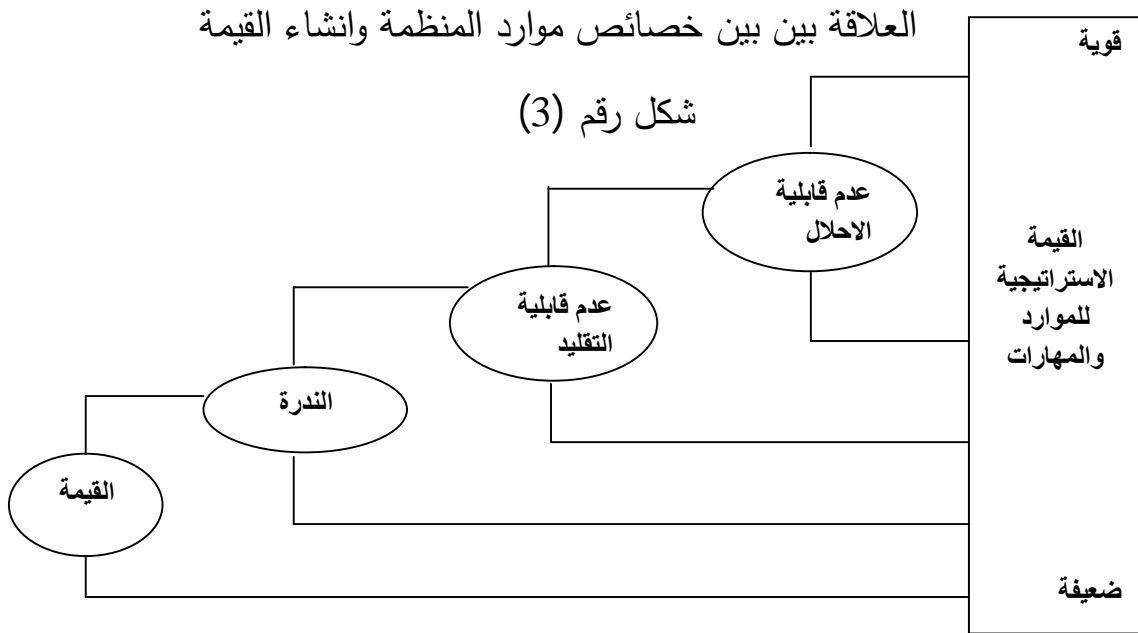
ان نظرية الموارد والمهارات هي مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الابحاث والتي تتكون من نظرية المهارات المحورية ونظرية الطاقات الديناميكية ونظرية المعرفة ، فقد ظهرت مقارنة الموارد والمهارات من خلال الثمانيات مع اعمال¹، الذي طرح رؤية واستراتيجية مختلفة تماماً عن نموذج poeter الذي كان ينظر للموسسة على انها مجموعة من النشاطات المختلفة المرتبطة في شكل سلسلة قيم اذ تعتبر نظرية RBT الموسسة بانها مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية او حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل اساسي في اتمام المنتجات وتمييزها وبالتالي يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلا مكمل للموسسة من سلسلة القيم وحسب هذا النموذج فان انشاء القيمة يرتبط اساساً بهذه الموارد والمهارات وكيفية استغلالها بشكل افضل مما يحقق ميزة تنافسية.

ان مدخل الموارد لايهتم بتتمية الموارد الحالية فقط بل ايضا بتتمية قاعدة موارد الموسسة مستقبلا ويتم ذلك من خلال احلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة على الموارد بهدف استمرار الميزة

¹ Ingham. M., **Management stratégique et compétitivité**, édition Deboeck université, Bruxelles, 1995, p. 35.

التنافسية المرتكزة على هذه الموارد وبالتالي تبني توجه استراتيجي بشأن الموارد التي قد تشكل اساسا مميزة تنافسية في المستقبل وليس الحاضر¹ فقط.

حيث ان كل مايساهم في تمييز المؤسسة يعد موارد ولقد ولد صعوبة لدى الباحثين في تحديده وفي الاتفاق على مفهوم واحدا له فالمؤسس يرى ان موارد المؤسسة في الخطة هي مجموعة الاصول المادية والغير مادية المرتبطة بانشطتها خلال فترة طويلة² وعلى اساس التعاريف السابقة يمكن تقسيم الموارد الى نوعين: مادية(تجهيزات الانتاج، المباني،راسمال...) غير المادية(هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها مثل الجودة-التكنولوجيا-المعلومات-المعرفة-المهارات الفردية والجماعية)، ويظهر للموارد الغير مادية دور اساسي وهام في تنافسية المنظمات وتحقيق التميز فهذه الموارد لايمكن نسخها او تقليدها وذات قيمة وعدم احلالها وكلما توفرت هذه الخصائص في موارد المؤسسة ادت الى تحقيق ميزة تنافسية من خلال انشاء القيمة وتكون قوية اوضعية حسب عدد وقوة هذه الخصائص في المنظمة كما يوضح الشكل الاتي:



المصدر : دراسة قاسمي 2011م ص8

¹ Hamel. G., Prahalad. C. K., *La conquête du futur*, Ed : Dunod, 1999 , Paris.,pp.166-169.

تسعى النظرية الموارد الى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للشركات من خلال مواردها ومن خلال تطور هذه النظرية تكون ركزت على الموارد غير الملموسة نظرا لقدرتها على اكتساب الشركة الميزة التنافسية مستدامة وحسب هذه النظرية فان وجود الموارد المتميزة في الشركات هو الذي يفسر اختلاف الاداء بين الشركات¹.

ومما سبق ذكره من خصائص الموارد والقيمة اقتضت ان تكون هناك اداة رقابية للتوجه الاستراتيجي ومن الدراسات السابقة هناك توجه وفلسفة حوكمة الشركات وتنص على انها حالة او عملية او نظام تحمي سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل الشركة كما تعد بمثابة عملية ادارية تمارسها سلطة الادارة الاشرافية للشركات².

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بانها: ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وادارة شركات الاعمال ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الاطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الادارة والمساهمين واصحاب المصالح وكما يحدد هذا النظام قواعد واجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة وتحديد الهيكل الذي يتم وضع اهداف الشركة وكيفية الوسائل لتحقيقها وسبل الرقابة على الاداء.

والحوكمة تعني نظاما لادارة الشركة بشكل استراتيجي في سعيها لتحقيق اهدافها الرئيسية ورقابتها بشكل شامل وبطريقة موقفية واخلاقية وملتزمة وفق للابعاد شخصيتها المستقلة للادارة وقائمة من الهيكل الاداري والانظمة واللوائح الداخلية مايكفل لها تحقيق الاهداف الموضوعية أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الاطراف الرئيسية التي تؤثر في الاداء كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسؤولية لتحقيق ميزة تنافسية³.

¹ قاسمي ويزقراري -دور راسمال العلامة في تميز المؤسسة عن منافسيها المتلقى الدولي الخامس حول راسمال الفكري في المنظمات العربية-جامعة حسيبة بن علي-الجزائر 2011م

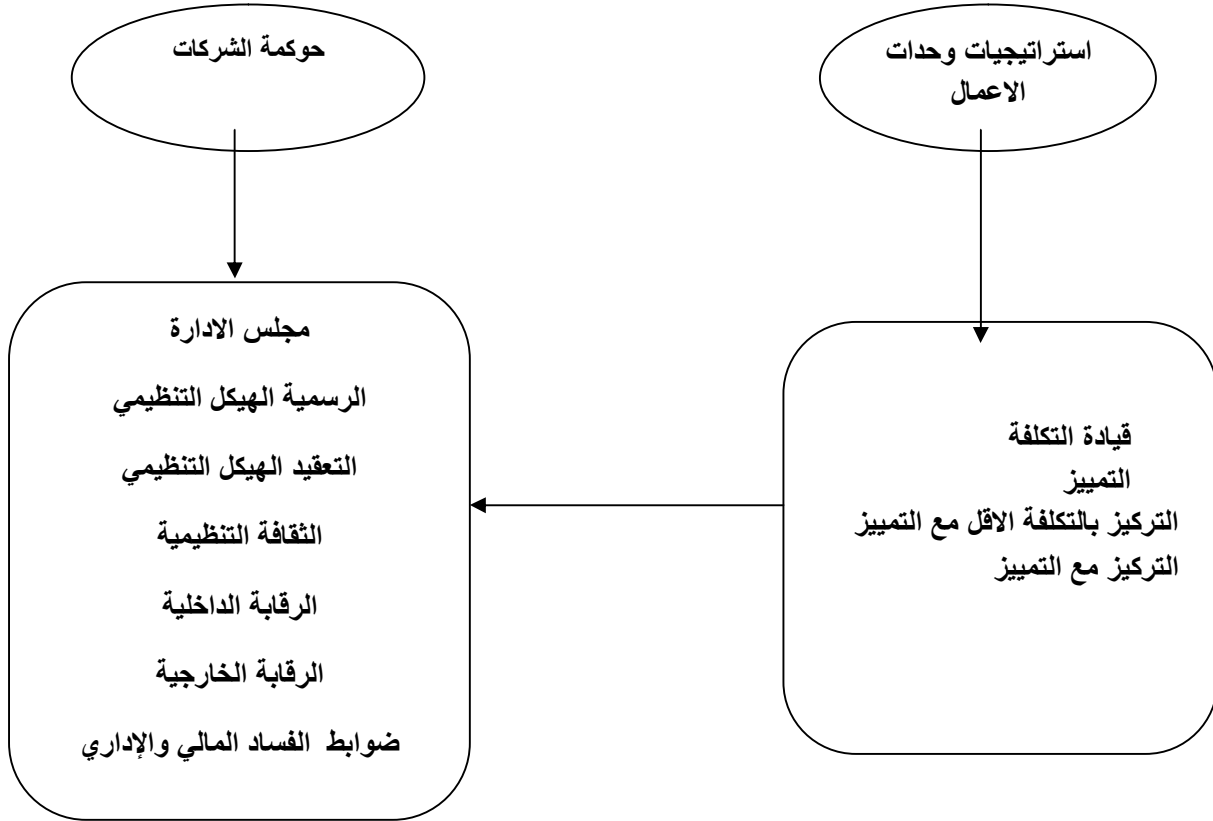
² Freeland –GOVERNANCE, 2007 p8

Jean-Pierre Bernadet et Antoine Bouchez, Stephane Pihier, **Précis de Marketing**, édition Nathan, France, 1996, p. 70 2009 p18

نماذج وفرضيات الدراسة

3.3 نموذج الدراسة:

شكل رقم (4)



المصدر: اعداد الدارس

4.3 فرضيات الدراسة:

- 1) العلاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال وحوكمة الشركات (مجلس الادارة):
استنادا للدراسات السابقة التي نصت بوجود علاقة بين استراتيجيات الاعمال وحوكمة الشركات عند الالتزام وعليه تنشق منها الفرضيات الآتية:
1- هناك علاقة بين استراتيجية قيادة التكلفة ومجلس الادارة.
2- هناك علاقة بين استراتيجية التميز ومجلس الادارة.

3- هناك علاقة بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل ومجلس الادارة.

4- هناك علاقة بين استراتيجية التركيز بالتميز ومجلس الادارة.

2)العلاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال وحوكمة الشركات (الرسمية):

من الدراسات السابقة التي اقرت بعدم وجود علاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال وحوكمة الشركات (الرسمية) عليه تنشق منها الفرضيات الاتية:

1-هناك علاقة بين استراتيجية قيادة التكلفة الاقل والرسمية.

2-هناك علاقة بين استراتيجية التميز والرسمية.

3-هناك علاقة بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل والرسمية.

4-هناك علاقة بين استراتيجية التركيز بالتميز والرسمية.

3)العلاقة بين استراتيجية وحدات الاعمال وحوكمة الشركات (التعقيد):

من الدراسات السابقة التي اقرت بعدم وجود علاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال وحوكمة الشركات (التعقيد) عليه تنشق منها الفرضيات الاتية:

1-هناك علاقة بين استراتيجية قيادة الاقل والتعقيد.

2-هناك علاقة بين استراتيجية التميز والتعقيد.

3-هناك علاقة بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل والتعقيد.

4-هناك علاقة بين استراتيجية التركيز والتميز والتعقيد

4)العلاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال وحوكمة الشركات (الثقافة التنظيمية):

بعض الدراسات اثبت بوجود علاقة واخرى لم تثبت حيث الدراسات التي اثبتت العلاقة اعتمدت على نشر الفكر النظري وعليه تنشق منها الفرضيات الاتية:

1-هناك علاقة بين استراتيجية قيادة التكلفة والثقافة التنظيمية.

2-هناك علاقة بين استراتيجية التميز والثقافة التنظيمية.

3- هناك علاقة استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل والثقافة التنظيمية.

4- هناك علاقة بين استراتيجية التركيز بالتميز والثقافة التنظيمية

5)علاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال وحوكمة الشركات(الرقابة الداخلية):

الدراسات السابقة التي دعمت العلاقة كان اعتمادها على مبدأ الالتزام ومراقبة التكاليف عليه تتشقق منها الفرضيات الآتية:

1- هناك علاقة بين استراتيجية قيادة التكلفة الاقل والرقابة الداخلية.

2- هناك علاقة بين استراتيجية التميز والرقابة الداخلية.

3- هناك علاقة بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل والرقابة الداخلية.

4- هناك علاقة بين استراتيجية التركيز بالتميز والرقابة الداخلية.

6)علاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال وحوكمة الشركات(الرقابة الخارجية):

الدراسات السابقة التي اقرت بوجود علاقة كان اعتمادها على مبدأ الالتزام والاستقلالية عليه تتشقق منها الفرضيات الآتية:

1 - هناك علاقة بين استراتيجية قيادة التكلفة الاقل والرقابة الخارجية.

2- هناك علاقة بين استراتيجية التميز والرقابة الخارجية.

3- هناك علاقة بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل والرقابة الخارجية.

4- هناك علاقة بين استراتيجية التركيز بالتميز والرقابة الخارجية.

7)هناك علاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال وحوكمة الشركات (ضوابط الفساد المالي والاداري):

من الدراسات السابقة لا توجد علاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال وحوكمة الشركات (ضوابط الفساد المالي والاداري) لاختلاف توجه كل متغير من حيث المبدأ التسويقي والرقابي عليه تتشقق منها الفرضيات الآتية:

- 1- هناك علاقة بين استراتيجية قيادة التكلفة وضوابط الفساد المالي والاداري.
- 2- هناك علاقة بين استراتيجية التمييز وضوابط الفساد المالي والاداري.
- 3- هناك علاقة بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل وضوابط الفساد المالي والاداري.
- 4- هناك علاقة بين استراتيجية التركيز بالتمييز وضوابط الفساد المالي والاداري.

5.3 اسلوب الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتبرز اهميته في البحوث العلمية ليس في مجرد انه يصف الظاهرة فقط وانما هو اسلوب فعال في جمع البيانات والمعلومات وبيان الفرق والامكانيات التي تساعد في تطويرالوضع الى ما هو افضل ويهدف المنهج الوصفي الى وصف طبيعة العلاقة بين المتغيرات للدراسة المتمثلة في استراتيجيات وحدات الاعمال كمتغير مستقل وحوكمة الشركات كمتغير تابع حيث لا يقتصر ها المنهج على وصف الظاهرة وانما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها الى وصف دقيق للظاهرة او المشكلة ونتائجها.¹

6.3 مصادر جمع البيانات:

تم استخدام العديد من المصادر التي دعمت هذه الدراسة الى تحقيق اهدافها:

1. الكتب والمراجع والدوريات والمجلات العلمية المحلية والاجنبية
2. الدراسات والبحوث السابقة والتي لها علاقة بالدراسة.
3. الانترنت.

7.3مجتمع الدراسة والعينة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات المدرجة في المسجل التجاري،اما عينة الدارسة تتكون من وحدات الاعمال في هذه الشركات اذ تم اختيار وحدة المعينة والتحليل من هذه العينة، وتم اختيار العينة القصدية مكونة من مدراء او مشرفي وحدات الاعمال من كل شركة من الشركات

¹ د. عبدالرزاق شنين -مناهج البحث العلمي- جامعة الكوفة -العراق 2010م ص36

وتم استخدام هذه العينة للملائمة الدارسة حيث ان أي عينة تتكون من اكثر من مائة فهي تعتبر عينة ملائمة تؤدي الى بيانات دقيقة، ان عدد الاستبيانات الموزعة على الشركات (125) استبانة.

8.3 اداة جمع البيانات:

تم تطوير استبانة خاصة بالدراسة الحالية وفق المتغيرات المعتمدة في هذه الدراسة، اعتمادا على فقرات مستمدة من دراسات سابقة وبما يتفق مع هذه للدراسة تاثير المتغيرات وذلك من وجهة نظر عينة الدارسة اذ تم تطوير هذه الاداء لتغطي الفرضيات التي استتدت عليها ، وباستخدام عبارات تقيمه لتحديد اجابات عينة الدراسة وذلك حسب مقياس ليكرت ذي المستويات الخمسة (موافق بشدة - موافق - محايد - غير موافق - غير موافق بشدة) والملحق يبين نموذج الاستبانة

9.3 قياس المتغيرات:

يحتوي هذا الجزء على مصادر قياس المتغيرات وتم الاعتماد على الاستبانة كاداء لجمع البيانات ، وتتكون الاستبانة من ثلاث اقسام:

القسم الاول:يشمل الاسئلة المتعلقة ببيانات الشركات المبحوثة مثل عمرالشركة ،طبيعة الشركة ،عدد العاملين، الاسواق التي تعمل بها .

القسم الثاني:يحتوي هذا القسم الاسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية مثل العمر،المؤهل العلمي،سنوات الخبرة، التخصص.

القسم الثالث: يتعلق بقياس متغيرات الدراسة وقد تم قياس هذه المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي وبحيث يشير الرقم (1) اوافق بشدة والرقم(2) اوافق والرقم(3) محايد والرقم (4) لاوافق والرقم (5) لاوافق بشدة ويتكون من المحاور الاتية:

المحور الاول:

يناقش هذا المحور استراتيجيات وحدات الاعمال (التنافسية) الذي يتكون من (استراتيجية قيادة التكلفة الاقل، واستراتيجية التميز، استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل، واستراتيجية التركيز بالتميز).

استراتيجية قيادة التكلفة الاقل:

تعرف اجرائيا بانها هي سياسة قيادة السوق بتكلفة الاقل مقارنة مع المنافسين عبر تطبيق توافر اقتصاديات الحجم وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة (كاظم نزار 2004) ويتم قياس هذه الاستراتيجية وفقا لدراسة (2011) sofiah م. وتتكون من 6 عبارات كما في الجدول الاتي :

جدول رقم(1) استراتيجية قيادة التكلفة

الرقم	العبارات	المصدر
1	تهتم المنشأة بتخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين	Sofiah md Azair (2011) عن chenhall and langfield (1998)
2	تهتم الادارة بجعل الخدمات او المنتجات ذات التكلفة المنخفضة اكثر فعالية	
3	تراعي المنشأة عند التحسين لمدخلات الانتاج الى التنسيق الفعال بين الخدمات والمنتجات .	
4	تقوم المنشأة باستمرار بتحسين وتطوير وحدات الأعمال	
5	تقوم المنشأة باستغلال الموارد المختلفة لها عند تقديم المنتجات او الخدمة.	
6	خلال فترة سابقة قامت الإدارة بوضع خطط جديدة للمنشأة.	

استراتيجية التميز:

تعرف اجرائيا بانها استراتيجية تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج وتقديم خدمة ممتازة والجودة المتميزة او الريادة التكنولوجية واهم شروطها لخلق ميزة تنافسية هي:

صعوبة الحصول عليها وصعوبة التقليد والندرة وذات قيمة.(كاظم نزار 2004م) وتم قياس هذه الاستراتيجية من دراسة (Auzair 2011) ويتكون من 5 عبارات كما في الجدول الاتي:

جدول رقم (2) استراتيجية التمييز

الرقم	العبارات	المصدر
1	تركز الادارة على الاستجابة لكافة المتغيرات عند تقديم المنتجات اوالخدمات .	Auzair
2	تتميزالمنشأة بانها تقدم خدمات مختلفة عن المنافسين ..	
3	تركز المنشأة على اشباع حاجات العملاء بشكل اكثر من المنافسين ..	
4	تقدم المنشأة خدمات ذات جودة عالية	م (2011)
5	تقدم المنشأة خدمات ما بعد البيع بشكل ملائم.	

استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل:

تعرف اجرائيا بانها استراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج من خلال التركيز على مجموعة محددة من العملاء أو الأسواق وذلك من أجل خدمة سوق معين ومحدد بصورة دقيقة، (كاظم نزار 2004م) تم قياس وفقا للدراسة (M.sadig sohil 2012) ويتكون من 4 عبارات كما في الجدول الاتي:

جدول رقم (3) استراتيجية التركيز بالتكلفة الأقل

الرقم	العبارات	المصدر
1	توفر المنشأة بشكل دائم خدمة مميزة للعملاء القطاع السوقي المحدد.	M. sadig sohil and salem m.al ghamdi (2012م)
2	تهتم المنشأة بتحسين الكفاءة التشغيلية	
3	هناك مستوى جيد من مراقبة الجودة للخدمات او المنتجات	
4	تهتم الادارة بالإشراف على العاملين في وحدات الاعمال.	

استراتيجية التركيز بالتميز:

تعرف اجرائيا هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج من خلال التركيز على مجموعة معينة من المستفيدين دون غيرهم أو الى قطاع سوق معين وبالتالي تسعى المنظمة من خلال هذه الاستراتيجية على إحداث ميزة تنافسية يلحظها العملاء موجهة لمجموعة محددة من الأسواق الكلية (كاظم نزار 2004م) وتم قياس وفقا للدراسة (M. sadig sohil 2012) ومكون من 4 عبارات كما في الجدول الاتي:

جدول رقم (4) استراتيجية التركيز بالتميز

الرقم	العبارات	المصدر
1	تقدم المنشأة منتجات وخدمات متخصصة.	M. sadig sohil and salem m.al ghamdi (2012م)
2	تقدم المنتجات او الخدمة بأسعار عالية.	
3	تهتم المنشأة ببناء حصة سوقية كبيرة.	
4	تعتمد المنشأة على استهداف شريحة سوقية كبيرة.	

المحور الثاني:

ويتناول حوكمة الشركات (مجلس الادارة، التعقيد، الرسمية، الرقابة، الثقافة التنظيمية، ضوابط الفساد المالي والاداري)

مجلس الإدارة:

يعرف اجرائيا بانه الرابط بين الأشخاص الذين يوفرون رأس المال والأشخاص الذين يستخدمونه لخلق قيمة للمنظمة. وتتمثل العناصر الأساسية لدور مجلس الإدارة في: مراجعة الاستراتيجيات الرئيسية للمنظمة والمصادقة عليها، مراقبة أعمال المدير التنفيذي، الإشراف على تطوير وتنفيذ إستراتيجية المنظمة ومراقبة المخاطر وإجراءات الرقابة الداخلية والأنشطة وكافة العمليات لضمان عدالة المعاملة بين كافة الأطراف ذات الصلة بنشاط المنظمة (monks&minnow,2011) وتم اخذ مقياس من دراسة الطاهر محمد احمد (2013)م ومكون من 8 عبارات كما في الجدول الاتي:

جدول رقم (5) مجلس الإدارة

الرقم	العبارات	المصدر
1	يضم مجلس الإدارة عددا كافيا من الاعضاء المستقلين غير التنفيذيين من ذوي الخبرة العملية والمهارات المتخصصة للممارسة الاحكام المستقلة.	الطاهر محمد احمد حماد (2013)م
2	يتأكد مجلس الإدارة من الالتزام الادارة التنفيذية بالاستراتيجيات والسياسات والاجراءات الموضوعية.	
3	لمجلس الإدارة نظام داخلي يحدد فيه بشكل مفصل صلاحياته ومسؤولياته.	
4	يتأكد مجلس الإدارة من تناسب حوافز ومكافآت الإدارة العليا مع استراتيجيته وسياسة المصرف.	
5	يوفر المصرف لاجراءات مجلس الإدارة كافة المعلومات والبيانات المتعلقة بعمل المصرف.	
6	يعمل مجلس الإدارة على تنظيم العلاقة بين الاطراف ذات الصلة.	
7	ينظم مجلس الإدارة الامور المالية والادارية بالمصرف بموجب أنظمة داخلية خاصة.	
8	يوجد لدى مجلس الإدارة لجنة تنفيذية.	

انظمة الرقابة الداخلية والخارجية:

تعرف اجرائيا الرقابة الداخلية: أنها مجموعة من السياسات والإجراءات التي يتم تصميمها لإمداد الإدارة بتأكيد مناسب على أن الأهداف الأساسية للشركة سوف يتم تحقيقها ويطلق على هذه السياسات والإجراءات بعناصر الرقابة الداخلية ،دراسة(ارنر ولوبك 2013م) وتم اخذ القياس من دراسة(الطاهر محمد2013م)ومكون من 3عبارات.

تعرف اجرائيا الرقابة الخارجية: هي نشاط تقييمي يهدف الى فحص وتحليل ومتابعة انفاذ الخطط على المستوى الكلي وعلى مستوى وحدات الاعمال للمنظمة لتحقيق الاهداف المطوية وتقديم الراي الفني المحايد ، دراسة (احمد ناصر اشرف د. نجم الدين البشاري 2004م) واخذ القياس من دراسة (الطاهر محمد2013م) ومكون من عبارتين. وجدول الاتي يوضح ذلك:

جدول رقم (6) أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية

الرقم	العبارات	نوعها	المصدر
1	الهيكل التنظيمي للمصرف يحوي انظمة رقابة داخلية مستقلة لها سلطات وصلاحيات.	رقابة داخلية	الطاهر محمد احمد (2013م)
2	يوفر المصرف اجراءات مناسبة تمكن العاملين به من ابلاغ عن أي مخالفات .	رقابة داخلية	
3	يوجد لدى مجلس الادارة بالمصرف لجنة للمراجعة.	رقابة داخلية	
4	تقوم لجنة المراجعة بعمل تقويم شامل للإجراءات الضبط والرقابة الداخلية بالمصرف.	رقابة خارجية	
5	يلتزم المراجع الخارجي باداء عمله بما يتوافق مع المعايير المهنية للمراجعة	رقابة خارجية	

ضوابط الفساد المالي والإداري:

تعرف اجرائيا بانها تتمثل في وجود آليات الرقابة الوقائية وفقا للنظم واللوائح بهدف نشر اخلاقيات العمل مع وجود الضبط الداخلي المؤسسي، دراسة(عبدالله غانم 2012م) واخذ القياس من دراسة(الطاهر محمد2013م) مكون من 5عبارات كما في الجدول الاتي:

جدول رقم(7) ضوابط الفساد المالي والإداري

الرقم	العبارات	المصدر
1	التأكد بصفة سنوية من استقلالية اعضاء مجلس الادارة	الطاهر محمد احمد (2013م)
2	التأكيد على استقلالية المراجع الداخلي وتبعيته للجنة المراجعة	
3	تطوير نطاق الصلاحيات الممنوحة للادارة التنفيذية وجميع المستويات داخل الشركة ومحاسبة من يتجاوزها.	
4	وجود خطط واجراءات انظمة للرقابة الداخلية وتأكيد لمجلس بصفة سنوية عنها.	
5	تطوير الية سرية تتيح للجميع (موظفين - مساهمين -اصحاب مصالح)التبليغ والكشف عن حالات وممارسة للاخلاقية.	

الثقافة التنظيمية:

تعرف اجرائيا بانها نشر القيم والأخلاقيات والمبادئ بهدف توحيد سلوك العاملين وزرع أخلاقيات المهنة والإدارة دراسة(د.السكرانة2012) تم اخذ المقياس من دراسة اعداد/ امينة صديقي (2013م) مكون من 8عبارات كما في الجدول الاتي:

جدول رقم (8) الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	المصدر
1	تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل	امينة صديقي (2013م)
2	هناك وصف وظيفي واضح والمسؤوليات ايضا في المؤسسة.	
3	يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله	
4	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين المؤسسة	
5	يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين	
6	يسود الاعتقاد بان عنصر الوقت مهم ويجب عدم اضاعته	
7	ان الاخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية	
8	تفوض الادارة الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة للعمل.	

الرسمية في الهيكل التنظيمي:

تعرف اجرائيا هي مدى اعتماد المنظمة على القوانين والانظمة والقواعد والمعايير والقرارات في توجيهه وضبط سلوك العاملين وفعالهم اثناء ادائهم الاعمال دراسة(سعد علي ربحان 2011م) وتم اخذ المقياس من نفس الدراسة مكون من 3 عبارات كما يوضح الجدول الاتي.

جدول رقم (9) الرسمية في الهيكل التنظيمي

الرقم	العبارات	المصدر
1	تعتمد المنشأة على قوانين وتعليمات وانظمة في تنفيذ برامجها	سعد علي ربحان م(2011)
2	تحكم سلوك العاملين قوانين وقواعد مكتوبة	
3	الصلاحيات المحددة مودنة الادارة	

التعقيد في الهيكل التنظيمي:

يعرف اجرائيا هو درجة الاختلاف او التمايز الموجودة في الشركة ويشير الى حالة التكوين العديد من الاجزاء المترابطة عادة أي درجة التباين الموجودة في النظام من التمايز العمودي والأفقي والجغرافي دراسة (سعد علي 2011م) واخذت مقياس من نفس الدراسة مكون عبارتين كما في الجدول الاتي:

جدول رقم (10) التعقيد في الهيكل التنظيمي:

الرقم	العبارات	المصدر
1	توجد صعوبة في عرض الاراء والشكاوي من الادارة والعاملين ومجلس الادارة	سعد علي ربحان 2011م
2	تتصف اعمال المنشأة بالتعقيد	

10.3 الثبات و الصدق الظاهري:¹

تم عرض الاستبانة على مجموعة من الاساتذة ذات الخبرة والاختصاص للحكم على مدى صلاحيتها كاداة لجمع البيانات، اذ تم اجراء التعديلات المقترحة منهم قبل توزيعها على عينة الدراسة والملحق يبين اسماء محكمي الدراسة

1.10.3 الثبات والصدق الاحصائي:

يقصد بثبات الاختبار ان يعطي المقياس نفس النتائج اذا ما استخدم اكثر من مرة واحدة تحت ظروف مماثلة ويعني الثبات ايضا انه اذا ماطبق اختبار على مجموعة من الافراد وتم اعادة تطبيق هذا الاختبار على مجموعة نفسها وتم الحصول على الدرجات نفسها يكون الاختبار ثابتا تماما ويعرف الثبات بانه مدى الدقة والاتساق للقياسات التي يتم الحصول عليها مما يقسه الاختبار .

11.3 اجراءات الدراسة الميدانية:

الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات في هذا البحث هي الاستبانة وتم تعديلها بحث اشتملت على البيانات الاساسية للشركات والاسئلة الديمغرافية واسئلة مفردات البحث في ابعاد استراتيجيات وحدات الاعمال وابعاد حوكمة الشركات.

12.3 الاعتمادية:

هي ان تكون الاجابات المستخدمة متجانسة ومتكاملة بما يحقق الصدق والثبات بحيث تقيس الاستبانة الجوانب من وضعية قياسها وتودى نفس النتائج اذااستخدمت مرة اخرى تحت ظروف الدراسة.

¹ اوما سكران- طرق البحث في الادارة- الناشر دار المريخ -ترجمة اسماعيل علي -الطبعة الاولى 2013م

13.3 حجم عينة الدراسة:

استخدم في هذه الدراسة عينة مناسبة من مجتمع الدراسة تتكون من (125) مفرد من الشركات ، تم اختيارهم من مختلف الشركات السودانية بولاية الخرطوم.

14.3 الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

تمت معالجة البيانات احصائيا باستخدام برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية "spss 12" ومن ثم معالجة الاحصائية من الاساليب الاحصائية والمستخدم.

1.14.3 اساليب الاحصاء الوصفي:

يهدف الى ادماج وتلخيص البيانات الرقمية بغية تحويلها من مجرد كم من الارقام الى اشكال او صور اخرى يمكن فهمها او استيعابها بمجرد النظر ومناغلب الاساليب المستخدمة مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت ومقاييس الارتباط والانحدار ويتوقف استخدام ايا منهم على نوعية البيانات ومستوى القياس سواء كان اسميا او وصفيا او ترتيبيا او فئويا او نسبة ، واستخدمت في هذه الدراسة (التكرار فيها المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لمعرفة تكرارات بنود الدراسة ووصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

2.14.3 اساليب الاحصاء التحليلي:¹

1. اسلوب تحليل معامل الارتباط:

واستخدم هذا التحليل لمعرفة المكونات الاساسية للوصول الى جودة توفيق متغيرات الدراسة ولاجراء التعديلات في فرضيات الدراسة بناء على نتائج التحليل.

2. معامل الارتباط بيرسون:

يبين قوة العلاقة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرات العشوائية اما استخدام المصطلح في المفهوم العام فيعبر عن أي علاقة وليس بالضرورة ان تكون خطية وهناك عدة عوامل تستخدم في حالات مختلفة افضلها ما يعرف باسم معامل ارتباط جداء -عزم بيرسون والذي يحصل عليه بقسمة التقارير لمتحولين على جداء الانحراف المعياري وعلى الرغم من اسم هذه الطريقة الا انه

¹ اوما سكران- مرجع سبق ذكره-2013م

تم وضعها للمرة الاولى واستخدم لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات والتي تعكس مدة الارتباط بين المتغيرات من جهة ومن بنود المتغير الواحد من جهة اخرى.

15.3 الانحدار المتعدد:

من الاساليب الاحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستلال من اجل تحسين نتائج البحث عن طريق الاستخدام الامثل للبيانات في ايجاد علاقات سببية بين الظواهر موضوع البحث، والانحدار الخطي هو عبارة عن ايجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين المتغيرين وتستعمل لتقدير قيم سابقة ولتنبو عن قيم مستقبلية استخدم لقياس العلاقة بين متغيرين او اكثر.

16.3 الانحراف المعياري:

هو الجذر التربيعي للتباين ومن الملاحظ ان التباين يقاس بالوحدات المربعة وليس بوحدات المتغير وهو يقاس بنفس وحدات المتغير محل ظاهرة الدراسة وهو افضل مقاييس التشتت واشهرها استخدم بالرغم من صعوبة حسابه في عينة كبيرة الحجم.

17.3 الوسيط:

يعرف بانه القيمة التي تتوسط مجموعة من القيم اذا رتبت ترتيبا تصاعديا او تنازليا.

18.3 الخلاصة:

اشتمل الفصل الثالث على نظرية الموارد التي تسعى الى تفسير مصادر اكتساب الميزة التنافسية للشركات من خلال مواردها ومن تطور هذه النظرية نجد انها ركزت على الموارد الغير الملموسة ثم التطرق على نظريات الحوكمة وفلسفتها ، وتناول هذا الفصل الى مصادر جمع المعلومات التي تمت من خلالها اجراءات الدراسة والمجتمع والعينة والوسائل التي بها تم قياس المتغيرات والاختبار المبدئي.

الفصل الرابع المبحث الاول التحليل الاحصائي

1.4 المقدمة:

هذا الفصل يستعرض تحليل بيانات كل متغيرات الدراسة ويشمل على البيانات الشخصية للأفراد الذين اجريت عليهم الدراسة ، تحليل العامل للمتغيرات الدراسة ودرجة الاعتمادية وفرضيات ونموذج الدراسة والتحليل الوصفي ، و تحليل الترابط ، الانحدار الجدول ادناه يوضح نسبة استجابة عينة حيث تم توزيع عدد (125) استبانة وتم استرجاع (102)صالحة للتحليل والاستبانة التي لم تسرد (23)

جدول رقم (11)

نسبة الاستجابة

م	العبارات	الاستجابة
1.	مجموع الاستبانة الموزعة للمستجيبين	125
2.	مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	102
3.	الاستبانة التي لم تسرد	23
4.	مجموع الاستبانة المستخدمة	102
5.	نسبة الاستجابة	82%

المصدر : اعداد الدراس من بيانات الدراسة الميدانية 2014م

2.4 تحليل بيانات الشركات:

الجدول الاتي بين تحليل البيانات الخاصة بخصائص الشركات المشمولة بالدراسة حيث نجد فيما يتعلق بملكية الشركة فإن 64.7% شركات خاصة و 23.5% مختلطة وان 11.8% شركات حكومية اما فيما يتعلق بمجال عمل الشركة ان العينة شملت 36.3% من الشركات المبحوثة كانت تعمل في مجالات اخرى مختلفة و 17.6% غذائية و 15.7% هندسية وان 13.7% شركات بتروكيماويات، 9.8% نفطية، 6.9% اتصالات، اما بالنسبة لعمر الشركة فنجد ان 67.6% من الشركات كانت اعمارها اكثر من 10 سنوات، وان 56% من الشركات تتراوح من 5-10 سنوات ، 7.8% اقل من 5 سنوات اما بالنسبة لعدد العاملين نجد أن 80.4% من الشركات المبحوثة عدد العاملين فيها اكثر من 100 فرد و 15.7% يتراوح عدد العاملين فيها بين 50-100 فرد و 3.9% عدد العاملين فيها اقل من 50 فرد، اما بالنسبة لعدد المنافسين فنجد أن 33.3% من الشركات المبحوثة عدد منافسيها من 5-10 منافسين وأن 22.6% من الشركات المبحوثة عدد المنافسين اكثر من 15 منافس وأن 22.5% من الشركات المبحوثة عدد المنافسين اقل من 5 منافس وأن 21.6% من الشركات عدد المنافسين لها ما بين 10-15 منافس ، اما بالنسبة للأسواق التي تعمل فيها الشركات المبحوثة نجد أن 56.9% تعمل في اسواق محلية و 34.3% تعمل في أسواق محلية وعالمية وان 8.8% تعمل في اسواق دولية، اما بالنسبة للمنتجات التي تقدمها الشركات المبحوثة نجد أن 46.1% كانت تقدم سلع، 20.6% تقدم منتجات صناعية و 22.5% تقدم خدمات و 10.8% تقدم منتجات اخرى .

جدول رقم (12)
تحليل بيانات الشركات

النسبة	العدد		
11.8	12	حكومية	نوع الشركة
64.7	66	خاصة	
23.5	24	مختلطة	
100	102		
15.7	16	الصناعات الهندسية	مجال عمل الشركة
6.9	7	اتصالات	
13.7	14	البتر وكيمواويات	
17.6	18	المواد الغذائية	
9.8	10	نفطية	
36.3	37	اخرى	
100.0	102		المجموع
7.8	8	اقل من 5 سنوات	عمر الشركة
24.5	25	من 5-10	
67.6	69	اكثر من 10 سنة	
100.0	102		المجموع
3.9	4	اقل من 50	عدد العاملين
15.7	16	من 50 - 100	
80.4	82	اكثر من 100	
100.0	102		المجموع
22.5	23	اقل من 5 منافسين	عدد المنافسين
33.3	34	من 5-10	
21.6	22	من 10-15	
22.6	23	اكثر من 15	
100.0	102		المجموع
56.9	58	اسواق محلية	الأسواق
8.8	9	اسواق دولية	
34.3	35	اسواق محلية وعالمية	
100.0	102		المجموع
46.1	47	سلع	المنتجات التي تقدمها الشركة
22.5	23	خدمات	
20.6	21	منتجات صناعية	
10.8	11	اخرى	
100.0	102		المجموع

المصدر: الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2014م

3.4 تحليل البيانات الشخصية:

الجدول الاتي يبين تحليل البيانات الشخصية لافراد العينة بالنسبة للعمر نجد ان غالبية افراد العينة اعمارهم من 30-40 سنة بنسبة 36.3% وان 29.4% فى الفئة من 41-50 سنة وان نسبة 18.6% كانت اعمارهم اكثر من 50 سنة اما الفئة اقل من 30 سنة كانت نسبتهم 15.7%، وفيما يتعلق بالمؤهل العلمى نجد ان 56.8% من العينة جامعيين و43.2% فوق الجامعيين اما بالنسبة للخبرة نجد ان 37.3% من افراد العينة كانت من 6-11 سنة وان 26.5% كانت خبرتهم من 11-15 و19.6% كانت خبرتهم اقل من 5 سنوات بينما 16.7% كانت خبرتهم 15 سنة فما فوق اما بالنسبة للتخصص نجد أن 39.2% من افراد العينة كان تخصصهم إدارة اعمال وان 18.6% كان تخصصهم المحاسبة بينما 12.7% كان تخصصهم محاسبة اضافة الى ان 29.4% كانت تخصصاتهم اخرى.

جدول رقم (13) تحليل البيانات الشخصية

النسبة	العدد		
15.7	16	اقل من 30 سنة	العمر
36.3	37	من 30-40	
29.4	30	41-50	
18.6	19	50 فاكثر	
100	102		المجموع
56.8	58	جامعي	المؤهل العلمى
43.2	44	فوق الجامعى	
100	102		المجموع
19.6	20	5 فمادون	الخبرة
37.3	38	6-11	
26.5	27	11-15	
16.7	17	فما فوق 15	
100	102		المجموع
39.2	40	ادارة	التخصص
18.6	19	اقتصاد	
12.7	13	محاسبة	
29.4	29	اخرى	
100	102		المجموع

4.4 التحليل العاملي:

تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لاستبانة الدراسة لإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي . تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي في إجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغير في الإستبانة، وفيما يلي نتائج عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة .

1.4.4 التحليل العاملي للإستراتيجيات

جدول رقم(14)

المتغيرات	العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4
استراتيجية قيادة التكلفة				
تقوم المنشأة بتحسين وتطوير وحدات الأعمال باستمرار .	.815	.139	-.033	.070
تقوم الإدارة بوضع خطط جديدة باستمرار	.798	.035	.032	.098
تقوم المنشأة باستغلال وتوظيف مواردها بشكل امثل.	.762	.322	.088	.046
تركز الادارة على الاستجابة لكافة المتغيرات في بيئة عملها.	.655	.058	.312	-.094
تهتم المنشأة بتحسين الكفاءة التشغيلية.	.607	-.090	.464	.087
استراتيجية التمييز				
تركز المنشأة على اشباع حاجات العملاء بشكل اكثر من المنافسين.	.043	.767	.404	.057
تقدم المنشأة خدمات ما بعد البيع بشكل ملائم.	.036	.764	-.100	.009
تتميز المنشأة بانها تقدم خدمات مختلفة عن المنافسين.	.373	.675	.075	.149
استراتيجية التركيز بالتكلفة الأقل				
هناك مستوى جيد من مراقبة تكلفة المنتجات .	.054	.005	.828	.166
تهتم الادارة بالإشراف على وحدات الاعمال.	.195	.191	.784	-.107
استراتيجية التركيز بالتمييز				
تهتم الادارة بالمنتجات ذات التكلفة المنخفضة بجعلها اكثر فعالية.	.070	-.034	.014	.888
تهتم المنشأة بتخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين	.050	.187	.066	.858
مجموع نسبة التباين المفسر 67.7%				
0.724 Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy				
368.6 Bartlett's Test of Sphericity				

المصدر :إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية 2014

من الجداول الاتي يتبين ان المصفوفة جاءت في ثلاثة اعمدة للمستقل (عوامل) و ثلاثة اعمدة للمتغير الوسيط و ثلاثة للمتغير التابع حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشبعات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.

جدول رقم(15)

2.4.4 التحليل العاملي للمتغير التابع (حوكمة الشركات) :

المتغيرات	العامل1	العامل2	العامل3	العامل4	العامل5	العامل6	العامل7	العامل8	العامل9
يتابع مجلس الادارة خطط الرقابة	.848	-.002-	-.022-	.017	.158	-.086-	-.008-	.157	-.033-
هناك اليات للتبليغ عن السلوكيات	.821	.009	.140	-.086-	.161	-.118-	-.039-	.044	-.005-
تتم محاسبة من يتجاوز الصلاحيات	.727	-.056-	.009	.039	.036	.212	.153	.144	.130
توجد مرونة في تطوير الصلاحيات	.690	-.060-	-.057-	.254	.195	.087	-.125-	.310	.038
يتأكد مجلس الادارة من تناسب حوافز	.674	-.142-	-.070-	.085	-.118-	.081	.126	-.226-	.117
.عمل مجلس الادارة على تنظيم العلاقة	.657	.054	-.133-	.298	-.145-	.190	.106	.145	.171
.هناك اجراءات واضحة للإبلاغ	.646	.000	-.252-	.101	.060	.274	.198	-.088-	.009
يضع مجلس الادارة اجراءات تنظيم النواحي المالية والادارية.	.636	.055	-.127-	.367	-.041-	.135	.164	.133	-.061-
يتم التاكيد بصفة سنوية من استقلالية اعضاء مجلس الادارة	.626	.068	-.129-	.217	-.055-	.156	-.112-	.483	-.037-
يوجد لدى مجلس الادارة بالمنشأة لجنة للمراجعة.	.574	-.060-	-.143-	.133	.364	-.190-	.184	.122	-.027-
يتأكد مجلس الادارة من مدى تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات.	.570	-.152-	-.226-	.341	-.026-	.106	.140	.158	.102
يوجد لدى مجلس الادارة لجنة تنفيذية ورقابية.	.565	-.002-	.194	.197	.060	.318	.281	-.005-	-.009-
يتم عمل تقييم شامل للاجراءات الرقابية.	.548	.020	-.134-	.049	.100	.142	.534	-.063-	-.141-
ادارة المنشأة لا تخول السلطة للمستويات الادنى بها.	-.094-	.143	.143	.023	-.049-	-.050-	-.011-	.071	-.018-
اتخاذ القرارات خاضع فقط للادارة العليا بالمنشأة	-.088-	.830	.048	-.007-	.061	.000	.119	.037	.057
.لايستطيع المدراء اتخاذ أي قرار دون رجوع للادارة العليا.	.035	.822	.155	-.112-	-.069-	-.167-	.133	-.135-	.009

تابع جدول رقم (15)									
-068-	.009	-.115-	-.122-	-.140-	-.048-	.265	.785	.057	المدراء لوحدها الاعمال لا يمتلكو الاستقلالية في العمل.
-.009-	-.035-	-.059-	-.026-	-.133-	-.167-	.798	.135	-.144-	تتصف اعمال المنشأة بتعقيد في انظمة الاجراءات.
.061	.047	-.041-	-.018-	-.097-	-.172-	.730	.206	.013	تتنوع نشاطات المنشأة مما يصعب التنسيق والاتصال بينها.
-.125-	.033	-.020-	.121	.158	.095	.719	.061	-.028-	وظائف المنشأة تحتاج الى معرفة
.184	-.167-	.091	-.165-	-.188-	.060	.623	.290	-.170-	توجد صعوبة في عرض الآراء والشكاوي
-.034-	.089	.182	-.049-	-.085-	.736	-.012-	-.196-	.313	يتوفر لمجلس الادارة معلومات كافية عن المنشأة.
.164	.118	-.074-	-.002-	.215	.681	-.139-	.013	.270	يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية ا
.297	-.088-	-.010-	.168	.727	.084	-.189-	-.064-	.058	هناك وصف وظيفي ومسؤوليات واضحة بالمنشأة.
.091	.255	.029	.155	.675	-.080-	.046	-.168-	.070	تعتمد المنشأة على قوانين و انظمة في تنفيذ برامجها.
.073	-.266-	-.004-	.339	.536	.382	-.104-	.187	.205	يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين بالمنشأة
-.163-	.124	-.035-	.796	.113	-.088-	.011	-.220-	.170	يوجد بالهيكل التنظيمي نظام رقابة داخلي مستقل.
.083	.072	.035	.735	.234	.078	-.013-	-.137-	.190	الاعتقاد بان عنصر الوقت مهم ويجب عدم اضاعته.
.201	.126	.807	.085	-.149-	-.030-	-.047-	.181	.137	تساهم ملاحظات المراجع الخارجي في تنفيذ الاستراتيجي.
-.129-	.063	.648	-.271-	.293	.244	.033	-.044-	.309	يلتزم المراجع الخارجي باداء عمله بما يتوافق مع المعايير المهنية للمراجعة.
.049	.739	.074	.075	.043	.371	-.060-	.050	.149	يضم مجلس الادارة عددا من الاعضاء المستقلين.
.076	.591	.152	.093	.077	-.148-	.052	-.069-	.403	التأكيد على استقلالية المراجع الداخلي وتبعية اللجنة للمراجعة.
.801	-.132-	-.001-	-.037-	.201	.000	-.083-	-.067-	.246	الصلاحيات المحددة مدونة من الادارة.
.784	.208	.055	-.023-	.122	.102	.105	.061	-.070-	تحكم سلوك العاملين قواعد مكتوبة.
68.65%								مجموع نسبة التباين المفسر %	
0.764								Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	
1718.60								Bartlett's Test of Sphericity	

المصدر : اعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية 2014

5.4 تحليل الاعتمادية:

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول الآتي أدناه ان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية بالنسبة لجميع المتغيرات وكان فوق المستوى الشرطي (0.60) حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغير استراتيجية قيادة التكلفة (0.821) بينما بلغ معامل الاعتمادية لمتغير استراتيجية التمييز (0.66) ومعامل الاعتمادية لمتغير استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل (0.63) ومعامل الاعتمادية لمتغير استراتيجية التركيز بالتمييز (0.72) ومعامل الاعتمادية لمتغير مجلس الادارة (0.918) ومعامل الاعتمادية لمتغير الرسمية (0.884) ومعامل الاعتمادية لمتغير التعقيد (0.758) ومعامل الاعتمادية لمتغير الثقافة التنظيمية (0.601) ومعامل الاعتمادية لمتغير الرقابة الداخلية (0.692) ومعامل الاعتمادية لمتغير الرقابة الخارجية (0.602) ومعامل الاعتمادية لمتغير الفساد المالي والاداري (0.60)

جدول رقم (16) تحليل الاعتمادية

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.811	5	استراتيجية قيادة التكلفة	المتغير مستقل
0.66	3	استراتيجية التمييز	
0.63	2	استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل	
0.72	3	استراتيجية التركيز بالتمييز	
0.918	13	مجلس الادارة	المتغير التابع
0.884	4	الرسمية	
0.758	4	التعقيد	
0.601	2	الثقافة التنظيمية	
0.692	2	الرقابة الداخلية	
0.602	2	الرقابة الخارجية	
0.60	2	الفساد المالي والاداري	

6.4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

الجدول ادناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات اقل من او يساوى الواحد وهذا ان هنالك تجانس بين اجابات افراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ، كما يتضح لنا ان المتوسط لجميع المتغيرات اقل من الوسط الفرضي وهو (3).

جدول رقم (17)

المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	نوع المتغير	اسم المتغير
0.75	1.85	مستقل	استراتيجية قيادة التكلفة
0.86	2.22	مستقل	استراتيجية التمييز
0.87	1.88	مستقل	استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل
0.91	2.09	مستقل	استراتيجية التركيز بالتميز
0.80	2.15	تابع	مجلس الادارة
1.2	2.58	تابع	الرسمية
1.0	2.80	تابع	التعقيد
0.78	1.88	تابع	الثقافة التنظيمية
0.74	1.67	تابع	الرقابة الداخلية
0.88	2.03	تابع	الرقابة الخارجية
0.90	1.97	تابع	الفساد المالي والاداري

المصدر إعداد الباحث من بيانات الدراسة الميدانية (2014)

7.4 الارتباطات بين متغيرات الدراسة:

جدول رقم (18)

Table Person's Correlation Coefficient for All Variables

الفساد	الرقابة الخارجية	الرقابة الداخلية	الثقافة	التعقيد	الرسمية	مجلس الادارة	التركيز بالتميز	التركيز بالتكلفة	التميز	قيادة التكلفة	المتغيرات
										1	استراتيجية قيادة التكلفة
									1	.344**	استراتيجية التميز
								1	.264* *	.361**	استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل
							1	.092	.177	.141	استراتيجية التركيز بالتميز
						1	.138	.523**	.453* *	.469**	مجلس الادارة
					1	-.091-	-.040-	-.294- **	.066	-.224- *	الرسمية
				1	.391**	-.230- *	-.014-	-.283- **	-.128-	-.224- *	التعقيد
			1	-.219- *	-.143-	.534**	.069	.377**	.398* *	.205* *	الثقافة التنظيمية
		1	.088	-.131-	-.288- **	.339**	.282**	.036	.119	.275**	الرقابة الداخلية
	1	-.001-	.257 **	-.042-	.104	.402**	.036	.109	.362* *	.297**	الرقابة الخارجية
1	.120	-.011-	.158	.011	-.003-	.145	-.054-	.191	.180	.021	الفساد المالي والاداري

* p < .01

* p < .05

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين، وقد أوضح اختبار تحليل الارتباط بين العلاقة الارتباطية بين المتغيرات هناك علاقة ارتباط متوسطة بين استراتيجية قيادة التكلفة و (مجلس الادارة) وعلاقة ضعيفة مع (الثقافة التنظيمية، الرقابة الداخلية، الرقابة الخارجية، الفساد المالي والاداري) وعلاقة سلبية مع (الرسمية والتعقيد)

1.7.4 الانحدار لمكونات استراتيجيات بورتر والحوكمة (مجلس الإدارة) (Beta coefficient):

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير استراتيجيات بورتر ومجلس الإدارة. تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحاسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحاسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى ان هنالك علاقة ايجابية بين استراتيجية قيادة التكلفة ومجلس الادارة وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (199). ومستوى الدلالة (0.05) وعلاقة ايجابية بين استراتيجية التمييز ومجلس الادارة وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (313). ومستوى الدلالة (0.000) وعلاقة ايجابية بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل ومجلس الإدارة وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (474). ومستوى الدلالة

(0.000) بينما لا توجد علاقة بين استراتيجية التركيز بالتميز ومجلس الإدارة حيث بلغت بيتا (-0.015) ومستوى المعنوية (0.828)

جدول رقم (19)

الانحدار لمكونات استراتيجيات بورتر والحوكمة (مجلس الإدارة)

Sig	مجلس الإدارة	المتغيرات
.012	.199**	استراتيجية قيادة التكلفة
.000	.313***	استراتيجية التميز
.000	.474***	استراتيجية التركيز بالتكلفة الأقل
.828	-.015	استراتيجية التركيز بالتميز
	0.554	R²
	0.535	Adjusted R²
	0.554	Δ R²
	28.90	F change

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2014)

2.7.4 الانحدار لمكونات استراتيجيات بورتر والحوكمة (الرسمية) (Beta)

:coefficient

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير استراتيجيات بورتر والرسمية. تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن

خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى انه ليست هنالك علاقة ايجابية بين استراتيجية قيادة التكلفة والرسمية وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (-.164) ومستوى الدلالة (0.136) ولا توجد علاقة ايجابية بين استراتيجية التمييز والرسمية وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (.185) ومستوى الدلالة (0.084) بينما توجد علاقة عكسية بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل والرسمية وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (-.279) ومستوى الدلالة (0.010) بينما لا توجد علاقة بين استراتيجية التركيز بالتمييز والرسمية حيث بلغت بيتا (.007) ومستوى المعنوية (0.941)

جدول رقم (20)

الانحدار لمكونات استراتيجيات بورتر والحوكمة (الرسمية)

المتغيرات	الرسمية	Sig
استراتيجية قيادة التكلفة	-.164	.136
استراتيجية التمييز	.185	.084
استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل	-.279	.010
استراتيجية التركيز بالتمييز	.007	.941
	0.124	
	0.087	
	0.124	
	3.30	
	R²	
	Adjusted R²	
	Δ R²	
	F change	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2014)

3.7.4 الانحدار لمكونات استراتيجيات بورتر والحوكمة (التعقيد) (Beta)

:coefficient

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير استراتيجيات بورتر والتعقيد. تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية

نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى انه ليست هنالك علاقة ايجابية بين استراتيجية قيادة التكلفة والتعقيد وقد بلغت قيمت بيتا للمتغير (-.163) ومستوى الدلالة (0.141) ولاتوجد علاقة ايجابية بين استراتيجية التمييز والتعقيد وقد بلغت قيمت بيتا للمتغير (-.025) ومستوى الدلالة (0.817) بينما توجد علاقة عكسية بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل والتعقيد وقد بلغت قيمت بيتا للمتغير (-.233) ومستوى الدلالة (0.032) بينما لاتوجد علاقة بين استراتيجية التركيز بالتمييز والتعقيد حيث بلغت بيتا (.007) ومستوى المعنوية (0.940).

جدول رقم (21)

الانحدار لمكونات استراتيجيات بورتر والحكمة (التعقيد)

المتغيرات	التعقيد	Sig
استراتيجية قيادة التكلفة	-.163	.141
استراتيجية التمييز	-.025	.817
استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل	-.233	.032
استراتيجية التركيز بالتمييز	.007	.940
R²	0.115	
Adjusted R²	0.077	
Δ R²	0.115	
F change	3.02	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2014)

4.7.4 الانحدار لمكونات استراتيجيات بورتر والحوكمة (الثقافة التنظيمية) (*Beta* coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير استراتيجيات بورتر و الثقافة التنظيمية. تم الاعتماد على معامل (*Beta*) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالاضافة إلى استخدام اختبار *F* لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى انه ليست هنالك علاقة ايجابية بين استراتيجية قيادة التكلفة و الثقافة التنظيمية وقد بلغت قيمت بيتا للمتغير (-0.006) ومستوى الدلالة (0.955) وتوجد علاقة ايجابية بين استراتيجية التمييز و الثقافة التنظيمية وقد بلغت قيمت بيتا للمتغير (0.309) ومستوى الدلالة (0.002) كذلك توجد علاقة ايجابية بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل و الثقافة التنظيمية وقد بلغت قيمت بيتا للمتغير (0.371) ومستوى الدلالة (0.000) بينما لا توجد علاقة بين استراتيجية التركيز بالتمييز و الثقافة التنظيمية حيث بلغت بيتا (-0.040) ومستوى المعنوية (0.658)

جدول رقم (22)

الانحدار لمكونات استراتيجيات بورتر والحوكمة (الثقافة التنظيمية)

Sig	الثقافة التنظيمية	المتغيرات
.955	-.006	استراتيجية قيادة التكلفة
.002	.309**	استراتيجية التمييز
.000	.371***	استراتيجية التركيز بالتكلفة الأقل
.658	-.040	استراتيجية التركيز بالتمييز
	0.286	R²
	0.255	Adjusted R²
	0.286	Δ R²
	9.21	F change

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2014)

5.7.4 الانحدار لمكونات استراتيجيات بورتر والحوكمة (الرقابة الداخلية) (*Beta* coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير استراتيجيات بورتر والرقابة الداخلية. تم الاعتماد على معامل (*Beta*) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار *F* لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار قد بلغت قيمت بيتا للمتغير (0.235) ومستوى الدلالة (0.026) ولا توجد علاقة إيجابية بين استراتيجية التمييز والرقابة الداخلية وقد بلغت قيمت بيتا للمتغير (-0.023) ومستوى الدلالة (0.819) بينما لا توجد علاقة

ايجابية بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل والرقابة الداخلية وقد بلغت قيمت بينا للمتغير (-.091) ومستوى الدلالة (0.375) بينما توجد علاقة بين استراتيجية التركيز بالتميز والرقابة الداخلية حيث بلغت بينا (.259) ومستوى المعنوية (0.009).

جدول رقم (23)

الانحدار لمكونات استراتيجيات بورتر والحوكمة (الرقابة الداخلية)

المتغيرات	الرقابة الداخلية	Sig
استراتيجية قيادة التكلفة	.235	.026
استراتيجية التميز	-.023	.819
استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل	-.091	.375
استراتيجية التركيز بالتميز	.259	.009
	0.126	
	0.089	
	0.126	
	3.44	
		R²
		Adjusted R²
		Δ R²
		F change

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2014)

6.7.4 الانحدار لمكونات استراتيجيات بورتر والحوكمة (الرقابة الخارجية) (Beta coefficient)

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير استراتيجيات بورتر والرقابة الخارجية. تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالاضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية

المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى ان هنالك علاقة ايجابية بين استراتيجية قيادة التكلفة والرقابة الداخلية وقد بلغت قيمت بيتا للمتغير (201). ومستوى الدلالة (0.05) وكذلك توجد علاقة ايجابية بين استراتيجية التمييز والرقابة الخارجية وقد بلغت قيمت بيتا للمتغير (288). ومستوى الدلالة (0.005) بينما لا توجد علاقة ايجابية بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل والرقابة الخارجية وقد بلغت قيمت بيتا للمتغير (-0.019). ومستوى الدلالة (0.850) بينما لا توجد علاقة بين استراتيجية التركيز بالتمييز والرقابة الخارجية حيث بلغت بيتا (-0.007) ومستوى المعنوية (0.941)

جدول رقم (24)

الانحدار لمكونات استراتيجيات بورتر والحكمة (الرقابة الخارجية)

Sig	الرقابة الخارجية	المتغيرات
.005	.201**	استراتيجية قيادة التكلفة
.005	.288**	استراتيجية التمييز
.850	-.019**	استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل
.941	-.007	استراتيجية التركيز بالتمييز
	0.147	R²
	0.111	Adjusted R²
	0.147	Δ R²
	4.05	F change

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2014)

7.7.4 الانحدار لمكونات استراتيجيات بورتر والحوكمة (ضوابط الفساد المالي والاداري) (Beta) : coefficient

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير استراتيجيات بورتر و الفساد المالي والاداري. تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على (R^2) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى انه لا توجد علاقة ايجابية بين استراتيجية قيادة التكلفة و الفساد المالي والاداري وقد بلغت قيمت بيتا للمتغير (-.150) ومستوى الدلالة (0.171) وكذلك لا توجد علاقة ايجابية بين استراتيجية التمييز و الفساد المالي والاداري وقد بلغت قيمت بيتا للمتغير (0.093) ومستوى الدلالة (0.382) ولا توجد علاقة ايجابية بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل و الفساد المالي والاداري وقد بلغت قيمت بيتا للمتغير (0.195) ومستوى الدلالة (0.072) كذلك لا توجد علاقة بين استراتيجية التركيز بالتمييز و الفساد المالي والاداري حيث بلغت بيتا (-.082) ومستوى المعنوية (0.422)

جدول رقم (25)

الاتحاد لمكونات استراتيجيات بورتر والحوكمة (ضوابط الفساد المالي والاداري)

Sig	الفساد المالي والاداري	المتغيرات
.171	-.150	استراتيجية قيادة التكلفة
.382	.093	استراتيجية التميز
.072	.195	استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل
.422	-.082	استراتيجية التركيز بالتميز
	0.056	R²
	0.016	Adjusted R²
	0.056	Δ R²
	1.40	F change

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2014)

8.4 ملخص اختبار الفروض :

جدول رقم (26)

حالة الإثبات	الفرضية
دعمت جزئياً	1 هناك علاقة ايجابية بين إستراتيجيات بورتر ومجلس الادارة
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية قيادة التكلفة و مجلس الإدارة
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية التميز و مجلس الإدارة
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل و مجلس الإدارة
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية التركيز بالتميز و مجلس الإدارة
دعمت جزئياً	2 هناك علاقة ايجابية بين إستراتيجيات بورتر والرسمية
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية قيادة التكلفة و الرسمية
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية التميز و الرسمية
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل و الرسمية
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية التركيز بالتميز و الرسمية
دعمت جزئياً	3 هناك علاقة ايجابية بين إستراتيجيات بورتر والتعقيد
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية قيادة التكلفة و التعقيد
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية التميز و التعقيد
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل و التعقيد
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية التركيز بالتميز و التعقيد
دعمت جزئياً	4 هناك علاقة ايجابية بين إستراتيجيات بورتر والثقافة التنظيمية
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية قيادة التكلفة والثقافة التنظيمية

دعمت	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية التمييز والثقافة التنظيمية	
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل والثقافة التنظيمية	
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية التركيز بالتمييز والثقافة التنظيمية	
دعمت جزئياً	هناك علاقة ايجابية بين إستراتيجيات بورتر والرقابة الداخلية	5
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية قيادة التكلفة والرقابة الداخلية	
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية التمييز والرقابة الداخلية	
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل والرقابة الداخلية	
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية التركيز بالتمييز والرقابة الداخلية	
دعمت جزئياً	هناك علاقة ايجابية بين إستراتيجيات بورتر والرقابة الخارجية	6
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية قيادة التكلفة والرقابة الخارجية	
دعمت	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية التمييز والرقابة الخارجية	
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل والرقابة الخارجية	
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية التركيز بالتمييز والرقابة الخارجية	
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين إستراتيجيات بورتر و الفساد المالي والاداري	7
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية قيادة التكلفة و الفساد المالي والاداري	
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية التمييز الفساد المالي والاداري	
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل و الفساد المالي والاداري	
لم تدعم	هناك علاقة ايجابية بين استراتيجية التركيز بالتمييز و الفساد المالي والاداري	

المصدر: إعداد الباحث من بيانات الدراسة (2014م)

9.4 ملخص النتائج:

توجد علاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال (التنافسية) وحوكمة الشركات:

1- اظهرت نتائج الدراسة ان استراتيجيات الاعمال ذات تاثير على حوكمة الشركات حيث بلغت اعلى متوسط حساب عند بعد (الاستراتيجية قيادة التكلفة الاقل) (1.85)، عند بعد الرقابة الداخلية في الحوكمة حيث بلغ (1.62) وقد كانت داعمة ثم بعد ضوابط الفساد ثم الثقافة التنظيمية والاق تائيراً وبالغة (125) استبانته وجهت للادارة العليا و مدراء الإدارات الوسطى للوحدات خاصة في تلك للشركات وكانت نسبة الاستجابة 82% ولاختبار فرضيات الدارسة تم استخدام الانحدار المتعدد و أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين بعدي استراتيجيات الاعمال و حوكمة الشركات الا ان نسبة التأثير تختلف من متغير الى آخر ، وقد اظهرت الدراسة ان اكثر الاستراتيجيات تائيراً وتطبيقاً في الشركات السودانية هي استراتيجية قيادة التكلفة الاقل ثم استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل ثم استراتيجية التركيز بالتميز واخيراً استراتيجية التميز، اما في حوكمة الشركات اكثر الابعاد تائيراً وتطبيقاً بعد الرقابة الداخلية عند استراتيجية قيادة التكلفة ثم ضوابط الفساد والاق الابعاد تائيراً في الحوكمة هو بعد الرسمية وتوصلت الى عدة توصيات نظرية وتطبيقية لمتخذي القرار خاصة مدراء الشركات السودانية وذلك من خلال سعيهم لخلق ميزة تنافسية ورفع القدرات التنافسية للشركة.

هو بعد الرسمية.

2- تلي استراتيجية التركيز بالتكلفة ثانياً في تاثير على حوكمة الشركات ثم استراتيجية التركيز بالتميز ثم استراتيجية التميز.

10.4 الخلاصة:

اشار الفصل الى تحليل بيانات واختبار العلاقة بين المتغيرات باعدها واطهر التحليل وجود علاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال وحوكمة الشركات ويشير المبحث الثاني الى مناقشة النتائج والفرضيات.

المبحث الثاني

مناقشة النتائج والتوصيات

1.5 المقدمة:

يتناول هذا الفصل على ملخص من نتائج الدراسة ثم مناقشة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة من حيث الاختلاق والاتفاق، ثم مضامين الدراسة النظرية والتطبيقية ومحددات الدراسة والمقترحات البحوث المستقبلية ثم يختتم بملخص الدراسة.

2.5 ملخص الدراسة:

- 1/توجد علاقة بين استراتيجيات الاعمال وحوكمة الشركات.
- 2/توجد علاقة بين استراتيجيات الاعمال والرسمية.
- 3/توجد علاقة بين استراتيجيات الاعمال والتعقيد.
- 4/توجد علاقة بين استراتيجيات الاعمال والثقافة التنظيمية.
- 5/توجد علاقة بين استراتيجيات الاعمال والرقابة الداخلية.
- 6/توجد علاقة بين استراتيجيات الاعمال والرقابة الخارجية.
- 7/لا توجد علاقة بين استراتيجيات الاعمال والفساد المالي والاداري.

3.5 مناقشة النتائج:

اخضعت بيانات الاستبيان للتحليل العاملي بغرض فهم الاختلافات بين مجموعة كبيرة من متغيرات الدراسة حيث ان التحليل العاملي يستعمل متغيرات معيارية لتوزع عليها بنود المتغيرات بحسب انحرافاتهما عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الاخرى(زغلول 2003م)

1.3.5 العلاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال وحوكمة الشركات (مجلس الادارة):

العلاقة بين استراتيجية قيادة التكلفة ومجلس الادارة:

توجد علاقة ايجابية بين المتغيرين وانفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة بيرمان 2015م حيث دعمت هذه العلاقة ان اقتصاديات الحجم مكون فعال في مستويات المبيعات عند وجود مبدأ التزام مجلس الادارة.

وكذلك اتفقت مع دراسة ميكايلاً (2013م) حيث نصت نتائجها على وجود علاقة ايجابية وان الاتجاهات الحديثة في المجتمع تدعم تطور مفهوم الاستدامة للشركات وفقاً للاستراتيجية مجلس الادارة وان تتصرف بمسؤولية في ظل مراقبة الاداء والتكاليف للوحدات الاعمال ، وتمت هذه الدراسة في شركات للدولة تشيك لتبني مفهوم الاستدامة ليصبح جزء من الادارة الاستراتيجية للشركات.

العلاقة بين استراتيجية التمييز ومجلس الادارة:

توجد علاقة ايجابية بين المتغيرين وانفقت نتائج هذه العلاقة مع دراسة (Narenteren and Haim, 2014م) ، حيث اظهرت وجود علاقة ايجابية ما بين المتغيرين وان استراتيجية التمييز ترتبط ايجابيا مع خدمة الابتكار عند تبني مجلس الادارة لها، حيث تعزز تقديم خدمة فريدة النوع ومما يؤثر على سرعة الاستجابة للعملاء للمستجدات مما يدعم فكرة بورتر (1980م) الذي يؤكد اهمية اختيار الاستراتيجية وتنفيذها في خلق اداء افضل.

3.3.5 العلاقة بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل ومجلس الادارة:

توجد علاقة ايجابية بين المتغيرين وانفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (سوهيل) 2012م حيث لخصت وجود علاقة ايجابية بين المتغيرات وان الاستراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل تؤدي الى كسب رضاء العملاء وتشجيع المنتج للشريحة معينة في السوق في ظل استغلال الموارد والفرص الداخلية للشركة مع اكتساب المهارات وتحفيز العاملين مع ضرورة الالتزام مجلس الادارة.

4.3.5 العلاقة ما بين استراتيجية التركيز بالتمييز ومجلس الادارة:

لا توجد علاقة بين المتغيرين في هذه الدراسة ولم تذكر الدراسات السابقة أي نتائج لهذه العلاقة حيث تم دراسة التركيز بالتكلفة الأقل مع مجلس الإدارة.

نستج من العلاقات السابقة ما يلي:

ان صياغة الاستراتيجية مهمة صعبة تحتاج الى براعة في اختيار الهدف والوسائل المناسبة الخاصة بالشركة وصولا لتلك الصياغة وان تعمل على توفير بيئة ملائمة حتى تتناسب الفرص مع القدرات للشركة ، وهذا يظهر ملاحظتان هما:

1- ان بعض الاعتبارات التي تشكل الاساس لتيارات الاستراتيجية تتطلب وجود المعرفة والخبرة للإدارة وتقييم نقاط القوة والضعف واسهامات المدراء واعضاء مجلس الإدارة.

2- ان تدخل مجلس الإدارة في الخيارات الاستراتيجية امر تقضيه طبيعة تلك الخيارات لا الى الحاجة لتأمين القدرات الادارية اذ قد يحدث اتخاذ بعض القرارات اختلاف مصالح المساهمين عن مصالح المدراء.

2.3.5 العلاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال والرسمية:

العلاقة بين قيادة التكلفة والرسمية:

لا توجد علاقة بين المتغيرين واختلفت نتائج هذه الدراسة في وجود علاقة بين المتغيرات مع دراسة (سعد) 2011م -حيث توضح ان هناك علاقة ايجابية ما بين الخيار الاستراتيجي والرسمية و ذلك عند اخذ ابعاد الخيار الاستراتيجي (التركيز -التكلفة الأقل - التمييز) معا مجموعة عوامل كمتغير وهذا اقتضى ان ساهمت الرسمية في تحديد الخيار الاستراتيجي ، على عكس الدراسة الحالية التي نصت بعدم وجود علاقة ايجابية حيث انه في الدراسة الحالية تم اخذ استراتيجية التكلفة على حدة كمتغير مستقل.

-العلاقة بين استراتيجية التمييز والرسمية:

لاتوجد علاقة بين المتغيرين ومن نفس الدراسة السابقة الذكر حيث اختلفت النتائج عند اخذ استراتيجية التمييز مع ابعاد الخيار الاستراتيجي حيث اثبت وجود علاقة بين الرسمية واستراتيجية التمييز، التي تختلف مع الدراسة الحالية حيث في الدراسة الحالية اخذت استراتيجية التمييز كمتغير مستقل.

-العلاقة بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل والرسمية:

لاتوجد علاقة بين المتغيرين ومن نفس الدراسة السابقة حيث اثبت النتائج بوجود علاقة بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل مع ابعاد الخيار الاستراتيجي مع الدراسة الحالية حيث اخذت كمتغير مستقل.

-العلاقة بين استراتيجية التركيز بالتمييز والرسمية:

لاتوجد علاقة بين المتغيرين وطابقت هذه النتائج بعدم وجود علاقة بين المتغيرين مع الدراسة السابقة الذكر.

ومن هنا توضح مخرجات الدراسة الحالية دعمت جزئياً العلاقة. بين استراتيجيات وحدات الاعمال الرسمية عند اخذ كل استراتيجية على حدة.

3.3.5 العلاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال والتعقيد:

لاتوجد علاقة بين المتغيرين في هذه الدراسة وانفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة(سعد على ربحان,2011م) في كل من العلاقة بين استراتيجية التكلفة والتمييز والتركيز بالتكلفة مع التعقيد حيث اشارات الى انعدام وجود علاقة بين المتغيرات ماعدا في حالة التركيز بالتكلفة الاقل.

4.3.5 العلاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال والثقافة التنظيمية:

العلاقة بين قيادة التكلفة والثقافة التنظيمية:

لا توجد علاقة بين المتغيرين وانفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Eltiwaity, 2013م) وتوصلت الى عدم وجود علاقة حيث ان الشركات تطبق اساليب قيادة التكلفة بشكل ميسر دون اجراءات محددة ، ولقد اوصت بضرورة بذل الجهود لاعادة النظر في انظمة التكاليف للمواكبة المتغيرات لحفظ الكلفة ودعم القرارات الادارية.

اما دراسة (زعرب, 2013م) اثبتت بوجود علاقة بين المتغيرات عند دراسة مدى انتشار الفكر النظري والتطبيقي لمفهوم الادارة الاستراتيجية للتكلفة للمواكبة الاعمال.

-العلاقة بين استراتيجية التميز والثقافة التنظيمية:

توجد علاقة بين المتغيرين وانفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (عمر محمد, 2006م) وتلخصت نتائجها في ان الثقافة التنظيمية تؤدي مجموعة من الاغراض التي تزيد من اهميتها للمنظمة عند استراتيجية التميز منها:

تعزيز التكامل الداخلي بين افراد المنظمة من اتصال فعال و التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة وتحديد اسلوب وسرعة الاستجابة للافراد المنظمة ضد المنافسين مما يساهم في خلق الميزة التنافسية.

-العلاقة بين التركيز بالتكلفة الاقل والثقافة التنظيمية:

اتوجد علاقة بين المتغيرين وانفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (ROLDUN ، Rosc, 2012م) حيث اظهرت وجود علاقة ايجابية بين المتغيرات في ادارة الجودة الشاملة وبناء نموذج للميزة التنافسي .

-العلاقة بين التركيز بالتميز والثقافة التنظيمية:

لا توجد علاقة بين المتغيرين واتفقت مع دراسة (كارلوس وآخرون) 2014م بعدم وجود علاقة وذلك في ان توجه هذه الاستراتيجية يهدف الى التركيز على شريحة معينة توجه خارج المنظمة ولا تحتاج الى انتشار الثقافة التنظيمية بشكل اكبر .

5.3.5 العلاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال والرقابة الداخلية:

العلاقة بين استراتيجيات قيادة التكلفة والرقابة الداخلية:

تشير الدراسة الحالية الى وجود علاقة ايجابية بين استراتيجية التكلفة والرقابة الداخلية حيث طابقت مع نتائج دراسة (انعام محسن, 2013م) حيث تم اختبار الفرضية العلاقة بين الرقابة الداخلية واستراتيجية قيادة التكلفة وتم اثبات صحة الفرضية بوجود علاقة اعتماداً على مبدأ الالتزام ومراقبة التكاليف.

العلاقة بين استراتيجية التميز والرقابة الداخلية:

تشير الدراسة الحالية الى عدم وجود علاقة ما بين استراتيجية التميز والرقابة الداخلية وتتفق مع دراسة (Tasmen mathaw, 2011م) حيث تلخصت الى انه لا توجد علاقة ما بين استراتيجية التميز والرقابة على عكس قيادة التكلفة.

- العلاقة بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل والرقابة الداخلية:

تشير الدراسة الحالية لعدم وجود علاقة بين المتغيرين وتتطابق هذه النتيجة مع دراسة (سهيل 2012م).

-العلاقة بين استراتيجية التركيز بالتميز والرقابة الداخلية:

اتفقت نتائج هذه العلاقة مع دراسة (سهيل) 2012م -السابقة الذكر - حيث لخصت بوجود علاقة بين المتغيرين ، اما دراسة (كريمة 2013م) اتفقت ايضا بوجود علاقة بين المتغيرين اعتماداً على اسلوب الاشراف والسيطرة بسبب اهتمام الادارة بالمنتجات وجعلها اكثر فعالية وتخفيض التكاليف ومقارنتها بالمنافسين.

ونلاحظ من النتائج اعلاه ما يلي:-

1- التدقيق الداخلي الفعال يقوم باضافة قيمة للشركة من خلال الوظائف التي يطلع بأدائها في اطار حوكمة الشركات تتمثل في توفير المعلومات للادارة وتقوية نظام الرقابة الداخلية وادارة المخاطر.

2- يعتبر مناخ الرقابة العنصر المميز للاستراتيجية التكلفة الاقل والتاكيد على القيم.

3- الاشراف والسيطرة اهم مايميز استراتيجية التمييز والتركيز.

مما دعمت العلاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال والرقابة الداخلية جزئيا.

6.35 العلاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال والرقابة الخارجية:

- استراتيجيه قيادة التكلفة والرقابة الخارجية:

اتفقت نتائج الدراسة بوجود علاقة بين المتغيرين مع نتائج دراسة(حمدي واخرون 2014م) وتم اثبات فرضية الخاصة بعلاقة استراتيجية التكلفة والرقابة الخارجية حيث اثبت وجودعلاقة بين المتغيرين عند وجود الاستقلالية والالتزام.

- استراتيجيه التمييز والرقابة الخارجية:

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (ابو جارور 2009م) واثبت وجود علاقة بين المتغيرين عند اخذ عوامل تغيير الانظمة للرقابة وقواعد المعلومات والانشطة للاسهام في تحقيق الميزة التنافسية.

- استراتيجيه التركيز بالتكلفة الاقل والرقابة الخارجية:

لا توجد علاقة بين المتغيرين وهذه العلاقة لم تنطبق لها الدراسات السابقة وانما في الرقابة الداخلية بشكل اكثر.

استراتيجيه التركيز بالتمييز والرقابة الخارجية:

لا توجد علاقة بين المتغيرين وايضا لم تنطبق الدراسات السابقة لها.

7.3.5 العلاقة بين استراتيجيات بورتر والفساد المالي والاداري:

لا توجد علاقة بين المتغيرين ولم تنطبق الدراسات السابقة الى العلاقة بشكل مباشر وانما درست مدى فاعلية الحوكمة في محاربة الفساد المالي والاداري وتوصلت الى عدة نتائج وهي:

تعتبر الحوكمة اداة فاعلة في الاصلاح الاداري والاقتصادي من خلال التخلص من مظاهر الانحراف والخلل لم تضيفه من حدود مابين الحقوق العامة والخاصة، نظام الحوكمة يقوم على اساس القوانين وليس على اساس العلاقات ومكافحة المصالح والحقوق المكتسبة، الفصل بين الحكومة والادارة في الشركات الحكومية، هدم هيكل الملكية الهرمية التي تسمح بالسيطرة على اصول الشركات والمساهمين وتسخيرها لتحقيق مصالح الشخصية.

وكذلك حوكمة الشركات لها دور في رفع القدرات التنافسية وتوصلت الى النتائج الاتية:

تاثير دليل حوكمة الشركات في رفع القدرات التنافسية ، تاثير حفظ حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية على رفع القدرات التنافسية، تاثير مسئوليات مجلس الادارة على رفع القدرات التنافسية، التاكيد على اهمية وجود دليل او اطار لحوكمة الشركات وبشكل متناسق مع الالتزام به لكونه يوثر في رفع القدرات التنافسية .

اما في محور الاستراتيجيات التنافسية تناولت دراسات عديدة منها دور الاستراتيجيات التنافسية على اداء الشركات وتوصلت الى عدة نتائج اهمها:

هناك تاثير للاستراتيجيات التنافسية على الاداء من خلال عدة اجراءات هي:

1- القيام بتقديم المنتجات باسعار منافسة مقارنة بالمنافسين.

2- السعي الى بناء ذاتية قوية للشركات.

3- التركيز على التفرد بخلق ميزة تنافسية.

4- العمل على استهداف شرائح محددة من السوق.

5- العمل على تقديم المنتجات بالجودة بشكل دائم.

ومن هنا نجد القاسم المشترك ما بين الفساد المالي والاداري والاستراتيجيات التنافسية للوحدات الاعمال وهو الرقابة والمراجعة الاستراتيجية.

وهي العملية التي تركز على متابعة الاستراتيجية اثناء تنفيذها للتعرف على التغيرات في الاستراتيجية او التي تحدث للفروض التي وضعت على ضوءها الاستراتيجية

واجراءات التعديلات اللازمة، وتعتبر المراجعة الاستراتيجية احد فروع المراجعة الادارية و تعتبر كوسيلة تشخيص لتحديد المجالات التي تنطوي على الرقابة وحيث تهتم بالعوامل الداخلية والخارجية للشركات وتتسم بالنظرة الشمولية وتقديم وتقييم متكامل للموقف الاستراتيجي للمنظمة وبالمقارنة مع المراجعة الادارية التي تتسم بقدر مرتفع من التخصص حيث ان المراجعة الاستراتيجية تناول كافة العوامل وعمليات الاختيار والتنفيذ الاستراتيجي وعمليات التقييم والرقابة على مستوى المنظمة عامة وحدات الاعمال خاصة.

وتتمثل اهمية المراجعة الاستراتيجية في الاتي:

- التأكد من منظمات الاعمال تضيف قيمة عبر الفحص للموقف الاستراتيجي.
- التخلص من الممارسات الغير ضرورية التي تؤدي الى تقليل التكلفة ورفع الاداء.
- التأكد من عدم تعارض الاهداف والحفظ وسياسات المنظمة مع القرارات الاستراتيجية.

4.5 تفسير مدى العلاقة بين المتغيرات حسب مؤشر (R) :

- العلاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال والرسمية:

يشير هذا المؤشر الذي يفسر مدى قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة وقد اشار في هذه العلاقة الى نسبة 0.124 وهذا يدل على انه يمكن ان تكون هناك متغيرات اخرى يمكن ان تؤخذ وتؤثر على العلاقة والنتيجة الدراسة في ظروف اخرى واقترح استخدام تفويض السلطات والقرارات واسنقالية مداء وحدات الاعمال.

- العلاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال والتعقيد:

يشير هذا المؤشر الى نسبة 0.112 وهذا يدل على انه يمكن ان ناخذ متغيرات اخرى تؤثر على العلاقة واقترح دراسة مدى التبسيط في الاجراءات في الشركة، وسهولة عرض شكاوي والمقترحات الى الادارات العليا.

- العلاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال والثقافة التنظيمية:

يشير هذا المؤشر الى نسبة 0.286 ويشير الى إمكانية استخدام متغيرات اخرى واقترح دراسة مدى تأثير عدم توفر نظام للمعلومات لمجلس الادارة والشركة ،وعدم الالتزام بأخلاقيات العمل

العلاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال والرقابة الداخلية:

يشير هذا المؤشر الى نسبة 0.126 وهذا يشير الى امكانية استخدام متغيرات اخرى واقترح بدراسة مدى ادخال النظم الحديثة وتكنولوجيا المعلومات في الرقابة مثل استخدام نظام (COSO) للرقابة (معهد المراجعين الداخليين IIA).

- العلاقة بين استراتيجيات وحدات الاعمال والرقابة الخارجية:

يشير هذا المؤشر الى نسبة 0.147 وهذا يشير ايضا الى امكانية استخدام متغيرات اخرى واقترح اخذ العوامل البيئية القانونية والتشريعية وعلاقتها بتأثير على توجهه الاستراتيجي والحوكمة.

- العلاقة بين استراتيجيات الاعمال والفساد المالي والاداري:

يشير المؤشر الى نسبة 0.05 وهي ضعيفة واقترح دراسة بتأثير وجود دليل للحوكمة الشركات ،وتأثير اخلاقيات العمل والادارة على محاربة الفساد المالي والاداري،وحيث اشارت الدراسة الحالية بعدم وجود علاقة عند متغيرات محددة.

5.5 المضامين النظرية:

هذه الدراسة قامت باختبار علاقة استراتيجيات الاعمال وحوكمة الشركات بالابعاد السابقة الذكر وتاتي الاهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال معرفة دور توجهه الاستراتيجي على مستوى وحدات الاعمال في حوكمة الشركات،واظهرت النتائج وجود علاقة علاقة بين المتغيرين كما ذكر سلفا، الوصول الى إجابة لبعض التساولات من الأهمية النظرية للبحث حيث تم معرفة بعض تأثيرات استراتيجيات المنظمة على حوكمة الشركات من خلال متغيرات محددة من واقع الدراسات السابقة وتحديد الفجوات الحالية في هذه الدراسة لتتم دراستها مستقبلا لربط حلقة البحث العلمي.

6.5 المضاين التطبيقية:

يمكن لمتخذي القرار الاستفادة من نتائج الدراسة في الجانب العملي عبر معرفة ان مستوى الالتزام في التوجه الاستراتيجي يساهم في تطبيق حوكمة الشركات وتنظيم الممارسات السلمية لادارة الشركات، وان حوكمة الشركات وسيلة وأسلوب لضبط الأداء ومتابعته عبر إيجاد الإجراءات والهياكل للإدارة وتوجيه أعمالها على المدى الطويل.،وان استراتيجيات المنظمة تحتاج الى المرونة بشكل اكبر في ظل تعدد التعقيد ومستوى الرسمية، والتاكيد على تبني توجه استراتيجي من قبل الشركات السودانية وذلك لما للتوجه من اثار واضحة على اداء المنظمة(دراسات سابقة)، ويجب الاهتمام بالرقابة الإستراتيجية وفعاليتها وهذا ناتج من علاقة فعالية التوجه الاستراتيجي وحوكمة الشركات للمطابقة الخطط مع الأداء ونظم الإدارة

وكما يجب الأخذ في الاعتبار ان استقلالية نظم الرقابة تساهم في تطبيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة عبر التقييم وابداء الرأي الفني المحايد،وأخيرا تلاحظ ان الشركات في عينة الدراسة كانت اقل الاستراتيجيات تطبيقا هي إستراتيجية التمييز وهنا يجب على متخذي القرار معرفة ومراجعة كيفية تطبيقها بما توفره من مزايا لخلق ميزة تنافسية وفقا للمنتج عبر نواحي مختلفة.

7.5 محددات الدراسة :

تحدد الدراسة بعض المحددات مثل:

1. حجم عينة الدراسة حيث انها ركزت على بعض القطاعات الصناعية بصورة اكبر مما يحدد من تعميم نتائج الدراسة.
2. تناولت الدراسة حوكمة الشركات من خلال ابعاد(مجلس الادارة والرسمية والتعقيد والثقافة التنظيمية والرقابة وضوابط الفساد المالي والاداري) وهذه لاتمثل كافة ابعاد حوكمة الشركات وهذا من اشترك الدراسات السابقة فقط.
3. تناولت الدراسة التوجه الاستراتيجي على مسوى وحدات الاعمال فقط وقد تختلف النتائج عند دراسة التوجه الاستراتيجي عند مستوى المنظمة ككل.

بعد استخلاص النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة اذكر بعض المحاور التي لم يتطرق لها بشكل مباشر لكي يتم الاستفادة منها وهي:
دراسة العلاقة ما بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل مع مجلس الادارة، والعلاقة بين استراتيجية التركيز بالتكلفة الاقل والرقابة الخارجية، والعلاقة بين استراتيجية التركيز بالتميز والرقابة الخارجية، والعلاقة بين استراتيجية وحدات الاعمال والفساد المالي والاداري

8.5 مقترحات لبحوث مستقبلية:

1. اخلاقيات العمل وحوكمة الشركات.
2. تأثير التوجه الاستراتيجي على الحوكمة في قطاعات البنوك.
3. بطاقة الاداء المتوازن ودورها في حوكمة الشركات.

9.6 ملخص الدراسة:

اهتم هذا الفصل بمناقشة وتفسير النتائج التي توصلت لها الدراسة من خلال اختبار الفروض الدراسة وتناولت الموضوعات التالية:
دراسة العلاقة بين التوجه الاستراتيجي للوحدات الاعمال وحوكمة الشركات السودانية، وتوصلت الى النتائج الاتية:
اظهرت النتائج دعم جزئي لتأكيد العلاقة بين استراتيجيات الاعمال ومجلس الادارة، ودعمت جزئيا العلاقة بين استراتيجيات الاعمال والرسمية وكذلك في التعقيد واستراتيجيات الاعمال والثقافة التنظيمية بشكل جزئي، وايضا مع الرقابة الداخلية والخارجية بشكل جزئي، اما في استراتيجيات الاعمال وضوابط الفساد المالي والاداري لم تدعم أي علاقة.
حيث تم اجراء الدراسة على 102 شركة وتمقياس المتغير المستقل (استراتيجيات الاعمال) والمتغير التابع (حوكمة الشركات) كما اتضح بوجود هذه العلاقة في الابعاد السابقة الذكر ماعدا في حالة ضوابط الفساد المالي والاداري

10.5 المراجع والمصادر:

المصادر العربية:

- 1- القرآن الكريم سورة طه الاية (114).
- 2- د.امين السيد احمد ، المراجعة وحوكمة الشركات ، الناشر الدار الجامعية الاسكندرية 2010م.
- 3- د. بلال خلف السكارنة ، اخلاقيات العمل ، الناشر دار الميسرة ، الاردن الطبعة الاولى 2009م.
- 4- د.حسن محمد احمد مختار ، الادارة الاستراتيجية المفاهيم والنماذج ، جامعة كسلا، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات 2008م.
- 5- سلسلة نشرات ثقافية لمركز ابوظبي بعنوان اساسيات الحوكمة مصطلح ومفاهيم.
- 6- د. كاظم نزار ، الادارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة ، الناشر دار وائل للنشر الاردن 2004م.
- 7- د. محمد يسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها ،المؤتمر العلمي الدولي لعولمة الادارة في عصر المعرفة، لبنان، 2010م.
- 8- ا.د. عامر خضير الكبيسي، مدخل للدراسة الاستراتيجية، المنظمة العربية للتنمية والادارية بحوث ودراسات 2010م.
- 9- د. عدنان بن حيدر درويش ،حوكمة الشركات و دور مجلس الادارة، الناشر اتحاد المصارف العربية 2007م.
- 10- د. نبيل محمد مرسي، الادارة الاستراتيجية ،الناشر دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية 2010م.

الدوريات العلمية:

- 1- مجلة العلوم الادارية Journal Of Management
- 2- مجلة الشرق الاوسط للابحاث.
- 3- المجلة العربية للعلوم الادارية الكويت
- 4-مجلة ادارة الاعمال الاردن.

5-موقع: www.rsscrrs.info

6-موقع: [www. sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)

المصادر الاجنبية:

- 1- 1.Buzzel.R,successful share-Building strategies january 1981.,Harvard Business review.
- 2- Grose Chrisa, *, Kargidis Theodorosb, Chouliaras Vasiliosc,
- 3- Corporate governance in practice. The Greek case. 2010
- 4- Carlos, strengths and weakness of the implementation of governance,London,2014
- 5- International Strategic Management Conference, The Slack mechanisms in the regulated Vs de-regulated environment: 8th 2012, the empirical study from Indonesian manufacturing business units
- 6- *M. Sadiq Sohail and Salem M. Al-Ghamdi*, The Relationship Between Strategy, Reward and Organisational Performance: An Empirical Investigation 2012
- 7- Slater and Neaver,management strategy,journal of management,1995.
- 8- Cristina, relation between the strategic orientation and governance,journal of management.2014
- 9- Cosmin and Danela,policys beneficianes of corporate governance and Diverstification strategy,2013.
- 10- Gatignon and xuereb strategic management,1997.
- 11- Hailian yang,Stephen, Business and corporate governananc focusing on the Chinese consumer strategy,journal of management,2011.
- 12- Philip Kotler et Bernard Dubois, Marketing management,Pearson édition, 1 1,emeédition, Paris, 2003,
- 13- Mihaela Kardosa, The reflection of good governance in sustainable development Strategies, a Petru Maior University, Romania

الملاحق

1.5 الدراسات السابقة:

1- استراتيجية الأعمال وحوكمة الشركات بالتركيز على المستهلك الصيني قطاع الإلكترونيات Hailan Yang and Stephen Morgan (2011م):

المستخلص:

ان تطوير استراتيجية الأعمال و الأشكال المناسبة لحوكمة الشركات وهما من الوسائل الرئيسية لتحقيق ميزة تنافسية. اعتمادا على نوع من البيئة المؤسسية تواجه الشركة، و يمكن أن تكون استراتيجية إما تدفع أو تقيد الأداء. استراتيجية العمل هو شرط ضروري ولكنه غير كاف للحصول على أداء تنافسية. يتأثر الأداء أيضا ترتيبات الإدارة للشركة ، والتي ترتبط إلى قدرات المديرين و الحوافز لديهم لتطوير استراتيجيات فعالة .ويستعرض هذا الفصل الأدبيات النظرية والتجريبية المتعلقة استراتيجية الأعمال و حوكمة الشركات - وهما القضايا المركزية عند النظر في القدرة التنافسية للشركات . في هذه الدراسة وضعنا في إطار الاستغلال تم الاستكشاف على تمييز أساليب مختلفة لصياغة استراتيجية الأعمال. أنها توسع إطار باستخدام رؤى من الناحية النظرية المؤسسية ، وجهة النظر القائمة على الموارد والاقتصاد تكلفة الصفقة. مناقشة حوكمة الشركات يركز على هيكل الملكية و المجالس. بالإضافة إلى ذلك، سوف دراستنا توسيع نطاق تطبيق نظرية الوكالة ل حوكمة الشركات في نداء لنظرية المؤسسية. هذا النقاش يؤدي إلى النموذج المفاهيمي لدينا. أنها توفر أساسا لتحديد الحاجة لمزيد من البحث و استنتاج أسئلة بحثية مفصلة ل معالجتها. ملخصلانخراط استراتيجيات إعادة هيكلة استباقية ، والمديرين بحاجة إلى حوافز و المشورة الاستراتيجية . ونتيجة لذلك ، يتأثر محتوى الاستراتيجية هيكل الملكية و مجلس خصائص الشركة. في منظور دينامي ، قد تتأثر العوامل حوكمة الشركات من خلال الخيارات الاستراتيجية .

2/ استراتيجيات العمل في شركات التنسيق 2011م

المستخلص:

ويستند اختيار استراتيجية محددة و الشركة على تقييم دقيق للمحافظ الموارد فريدة من نوعها . طريقتان متميزة لتطوير قاعدة الموارد و القدرة على شركة هي استراتيجيات الاستغلال و الاستكشاف. أبلغ من الأدب على المنظور المؤسسي واستخدام إطار الاستغلال الاستكشاف من الفصل 2، ويبحث هذا الفصل في التطور المشترك لل استراتيجيات مع التغيرات في صناعة وبيئة الأعمال الصينية الشاملة.في اقتصاد الانتقال مثلها في ذلك مثل الصين ، وكيف تطبق استراتيجيات الاستغلال و الاستكشاف للشركات ؟ كيف الشركات الصينية حققت استراتيجية تتناسب بين ديناميكية تغيير بيئتها و مواردها وقدراتها ؟ نعالج هذه الأسئلة من خلال الاعتماد على وجهات النظر من أسلوب متعدد القضية . وكشف تحليل البيانات داخل و عبر حالة من ثماني شركات صينية في قطاع الإلكترونيات الاستهلاكية اثنين من النتائج الرئيسية : أولاً، التحول المؤسسي لها تأثير قوي على اعتماد استراتيجيات الأعمال . التغيرات البيئية تتطلب تغييرات في الشركات. المضمون المحدد للاستراتيجية coevolved مع التغيرات في صناعة وبيئة الأعمال الصينية الشاملة. الثاني ، الوضع التنافسي هي مسألة درجة تتناسب مع ديناميات البيئة أن الشركات تمكنت من تحقيق . الشركات التي حققت نوبة المناسبة مع البيئة أنشطة ناجحة ، في حين أن أولئك الذين لا يستطيعون التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة قد تخلفت . النتائج التي توصلنا إليها تساهم للبحث في استراتيجيات الأعمال التجارية في البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية .

3/حوكمة الشركات ضرورة إستراتيجية لمنظمات الألفية الجديدة/دراسة تحليلية في عدد منظمات صناعة خدمات التأمين العامة

عبد السلام إبراهيم ا, فاضل عباس كريم

المستخلص:

أظهرت الأدبيات المعاصرة اهتمامات متنامية بحوكمة الشركات، لارتباطها بتحسين الأداء الاستراتيجي والقيمة السوقية لشركات الأعمال ودعمها للإبداع

والاستثمار طويل الأجل في رأس المال البشري والمادي وتحقيق التنمية المستدامة والملكية الفكرية من خلال تحفيز الأداء وتوليد العوائد والربحية العالية. أن حوكمة الشركات تدعم مؤشر النمو الكلي للإنتاجية ، المصدر الأهم للتنمية المستدامة.

يهدف البحث إلى تحليل محددات التطبيق الفعال لحوكمة الشركات في عدد من منظمات صناعة خدمات التأمين. وقد جاءت نتائج البحث لتؤكد أهمية إعادة هيكلة صناعة التأمين لتجنب المحددات الداخلية والخارجية لتنفيذ هياكل حوكمة فعالة وفقا للمعايير الدولية والتي ستسهم في تحقيق التنمية المستدامة والميزة التنافسية للصناعة 4/لحكم العلائقية بوصفه استراتيجية المشتركة بين المنظمات: إن الاختبار التجريبي لدور الثقة في التبادل الاقتصادي

Zaheer1 أذن. Venkatraman 2007م

المستخلص :

ونحن في تطوير نموذج للحكم العلائقية كشكل من أشكال محددة من استراتيجية المشتركة بين المنظمات والتي تختلف من الأساليب التقليدية من الأسواق والتسلسلات الهرمية. نحن تصور هذا النوع من الاستراتيجية من حيث الأبعاد الهيكلية والإجرائية واشتقاق نموذج من محدداته من خلال حجج مستمدة من الاقتصاد تكاليف المعاملات والأدب الصرف السوسيولوجية. ويستخدم النمذجة الانحدار الهرمي لاختبار نموذج نظري على البيانات التي تم جمعها من عينة من 329 وكالات التأمين مستقلة. ندرج المتغير العلائقية من الثقة وإثبات أن نموذج مجتمعة يفسر الحكم العلائقية أفضل من نموذج مع المحددات التقليدية للشكل الحكم وحده. علاوة على ذلك، نلاحظ أن بنية الحكم والعملية هي ذات الصلة ومناقشة الآثار المترتبة على الارتباط الحيوي بينهما. يتم تطوير اتجاهات ملحقات للبحوث الإدارة الاستراتيجية والممارسة.

5/المساهمين وأصحاب المصلحة: منظور جديد لحوكمة الشركات (استعراض إدارة ولاية كاليفورنيا P88 .). فريمان، إدوارد؛ القصب، ديفيد 2012م

المستخلص:

الغرض من هذه الدراسة هو لاطهار كيف يمكن استخدام مفهوم أصحاب المصلحة في المؤسسة لفهم مهام مجلس الإدارة. ويرى المؤلفان أن اهم النتائج هو ان اتجاه حوكمة الشركات التي تركز على السلوك المدير الفعال هو أفضل من التغيير الهيكلي عن طريق التشريع .

6/ اثار حوكمة الشركات وأنواع الملكية المؤسسية على الأداء الاجتماعي للشركات
(ريتشارد Johnson1 ودانيال جورج Greening1) 2013م

المستخلص:

تم فحص آثار أنواع المستثمر المؤسسي وأجهزة الحكم على اثنين من أبعاد الأداء الاجتماعي للشركات (CSP). الأسهم صندوق التقاعد والمرتبطة بشكل إيجابي لكلا من الناس (النساء والأقليات، والمجتمع، وعلاقات الموظفين) وجودة المنتج (المنتج والبيئة) البعد من CSP، ولكن عرضت أموال البنوك والاستثمار المتبادل لا علاقة مباشرة مع CSP. تمثيل مدير خارج ارتبط إيجابيا لكلا البعدين CSP. الإنصاف الإدارة العليا له علاقة إيجابية في البعد ولكن جودة المنتج لا علاقة لها بالبعد شعب CSP.

7/ حوكمة الشركات والميزة التنافسية في الشركات العائلية (مايكل كارني 2014م)

المستخلص:

أثارت المحاولات الأخيرة لتحديد أساس الميزة التنافسية الشركات ' التي تسيطر عليها عائلة على عرض القائمة على الموارد للشركة. يكمل هذا المقال هذه الجهود والسلف حجة أن ميزة تنافسية الشركات " التي تسيطر عليها عائلة ينشأ من نظامهم حوكمة الشركات. نظم حوكمة الشركات تجسد الحوافز ، وأنماط السلطة ، وقواعد الشرعية التي تولد سيما النزعات التنظيمية لخلق مزايا تنافسية وعيوب. لأغراض المقارنة ، تتم مراجعة خصائص الإدارية ، تحالف ، والحكم الأسرة. تأثير حقوق السيطرة على الأسرة على أصول شركة يولد ثلاثة النزعات السائدة (البخل ،

الشخصانية ، و الانصرافية) . هذه النزعات تعطي مزايا في البيئات الشحيحة ،
وتسهيل إنشاء واستخدام رأس المال الاجتماعي ، و تولد عمليات الاستثمار الانتهازية
. ويوجه خبرة الشركات التي تسيطر عليها عائلة في الأسواق الناشئة على لتوضيح
الحجة.

8/ حوكمة الشركات والشركة المفلسة: تقييم تجريبي (كاترين م. Daily1 andDan R . دالتون) 2006م

المستخلص:

قد ارتفع معدل الإفلاس بين الشركات بشكل كبير من جميع الأنواع والأحجام في
العقد الماضي. لا يعرف الا القليل، ومع ذلك، حول آثار هياكل الحكم البديل على
الميل للمنظمة إلى ملف الإفلاس. الاعتماد على الانحدار اللوجستي لفترات 5
سنوات و 3 سنوات قبل الإفلاس، فضلا عن فترة معاصرة، ونحن فحص العلاقات
بين المستقلين / مترابطة تكوين مجلس الإدارة وهيكل مناصب رئيس التنفيذي /
مجلس وإيداع الإفلاس. في حين أن السيطرة على سلسلة من المؤشرات المالية وحجم
الشركة، وتوضيح النتائج قوة تفسيرية قوية للمتغيرات الحوكمة لكلا الفترتين تخلفت.

1- حوكمة الشركات في القطاع المصرفي: (alia hasan) 2009م

المستخلص:

نم استخدام عينة من البنوك التجارية الدولية الكبيرة لاختبار الفرضيات حول
الدور المزدوج للمجالس الإدارة. ونحن نستخدم نموذج اقتصادي قياسي مناسبة (اثتان
النظام خطوة مقدر) لحل المشكلة الجوانب الداخلية المعروفة في الأدب حوكمة
الشركات، وإظهار التفوق التجريبية والنظرية للنظام مقدر على عملية شريان الحياة
وضمن المقدرات. نجد علاقة شكل حرف U مقلوب بين أداء البنوك وحجم اللوحة،
وبين نسبة المديرين غير التنفيذيين والأداء. وكانت النتائج تظهر أن الحوكمة تشاهم
في تكوين مجلس إدارة البنك وحجم ترتبط قدرة الإدارة على رصد وتقديم المشورة
والإدارة، بشكل مفرط قد يكون أكثر فعالية في رصد وتقديم المشورة لوظائف، وخلق

المزيد من القيمة وتأثير على السيطرة لقياس الأداء، والوزن للصناعة المصرفية في كل دولة، وملكية البنك، والاختلافات التنظيمية والمؤسسية.

10- حوكمة الشركات ضرورة استراتيجية للمنظمات الالفية الجديدة، دراسة تحليلية في شركات التأمين في مصر (عبد السلام إبراهيم، 2010م)
المستخلص:

تلخصت الدراسة أن حوكمة الشركات لها أهمية كبرى لأرتباطها بتحسين الأداء الاستراتيجية والقيمة السوقية للشركات الاعمال ودعمها للإبداع وتحقيق التنمية المستدامة من خلال تحفيز الأداء وتوليد العائد والربحية العالية وأن الحوكمة تدعم النمو الكلي للمؤشر الانتاجية وكانت أهم النتائج تؤكد على أهمية إعادة هيكلة صناعة التأمين في جمهورية مصر لتجنب المهددات الداخلية والخارجية لتنفيذ هياكل حوكمة فعالة وفقاً للمعايير الدولية.

11- استعراض دور الاستراتيجي للعلاقات في استراتيجية المؤسسة، والحوكمة والاستدامة (بينيتا ستين - لين نيومان 2013م)
المستخلص:

وكان الغرض من هذه الدراسة يشير الى تطوير المنظمة (دور المجتمع / أصحاب المصلحة) استراتيجية، مشيراً إلى علاقته مع الحكم، والاستدامة، والمسؤولية الاجتماعية للشركات. يحتوي الإطار المعياري بعدين: تم تطوير استراتيجية المؤسسة في سياق الحكم المشاريع وكذلك الاستدامة الاجتماعية والبيئية والمسؤولية، لتحقيق أهداف غير المالية الاستراتيجية للمنظمة (البعد الاستدامة). للاستراتيجية الشركات وضعت في سياق إدارة الشركات وكذلك الاستدامة الاقتصادية والمسؤولية، لتحقيق الأهداف المالية / الاقتصادية الاستراتيجية (البعد الأعمال). تلعب العلاقات العامة / إدارة الاتصالات دوراً استراتيجياً في التنمية استراتيجية المؤسسة ولكن دور الدعم في الاستراتيجية المؤسسية التنمية. تطوير استراتيجية المؤسسة يتطلب نهجاً الثلاثي أسفل إلى الإدارة الاستراتيجية لقيام حوكمة الشركات.

12- اثر حوكمة الشركات على سياسات البنوك (حالة رومانيا Cristina Alexandrina 2014)

المستخلص:

الهدف من الدارسة هو معرفة اهم المتغيرات التي ترتبط بين المتغيرين وكانت اهم التأثيرات الرئيسية هي حوكمة الشركات - مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، مدقق الحسابات والمساهمين، قد يكون ذو اثر على المالية و مسار المؤسسات لتحقيق النجاح. تعتبر اهم الاساسيات التي تزيد من فشل ونجاح الحوكمة وقيمة الشركة من واقع ان البنوك شركات مساهمة.

13- استراتيجيات حوكمة الشركات وكسب التأيد

آيك ماثورا،،، مانوهار ،، فريد 2013م

المستخلص:

راجعت الدارسة البحوث التي أجريت مؤخرا على الإجراءات غير السوقية للشركات (فرنانديز و Usero، 2010، و Usero و فرنانديز، 2009). على وجه التحديد، ونحن ندرس ما إذا كان حوكمة الشركات، من حيث ترسيخ الإدارة، ويحدد الخيار ودرجة الضغط التعاقدات كاستراتيجية غير السوقية ومع ما أثر على قيمة الشركة. وتشير النتائج إلى أن الشركات التي لديها إدارة أكثر رسوخا لديهم ميل أكبر للانخراط في أنشطة كسب التأيد. ضمن مجموعة من الشركات التي ضغط، هناك علاقة سلبية بين الدرجة التي ترسخت إدارة والضغط كثافة، بالإضافة إلى ذلك، هناك علاقة إيجابية بين شدة الضغط والقيمة المضافة من قبل شركات الضغط. عموما، تشير الأدلة إلى أن الضغط الشركات ليست وكالة مدفوعة، وربما، في الواقع، وخلق القيمة.

14- انعكاس الحوكمة في تايد استراتيجيات التطور المستدامة

ماهيلا كارديوس 2012

المستخلص:

في مجتمع لا يزال في البحث عن حلول من أجل التنمية المستدامة، كان دائما يعترف الحكم الرشيد ليكون أداة حاسمة لدفع عجلة التنمية المستدامة وعنصر حاسما لإدراجها في استراتيجيات التنمية المستدامة. في هذا السياق، من خلال آليات الاستراتيجية، يساهم الحكم الرشيد إلى الاشتباك للالتزام طويل الأجل والأهداف الاستراتيجية، إلى اتساق السياسات من خلال التنسيق الرأسي والأفقي، إلى عملية تتسم بالانفتاح والشفافية وإشراك أصحاب المصلحة والتشاور لتحقيق استراتيجيات التنمية المستدامة أقرب للمجتمعات المحلية، وإلى الناس. في هذا السياق من التحليل، نقترح البحوث، وذلك باستخدام منهجية التحليل كما المحتوى الموضوعي، حول كيفية وينعكس الحكم الرشيد في دول الاتحاد الأوروبي استراتيجيات التنمية المستدامة. نتائج البحوث تشير إلى أن هناك آليات الاستراتيجية تعمل بشكل جيد فيما يتعلق بالقضايا التحقيق والمشاركة والاهتمام ضرورية لتعزيز آليات التنسيق الرأسي، وقد يكون البحث أهمية خاصة لكلا الباحثين وصانعي السياسات ويوفر فرصا للدراسات المستقبلية حول هذا الموضوع.

15-تأثير هيكل حوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات (الاستراتيجية نحو الاستدامة وإعداد تقارير الجودة) أزلان - بينغ لي 2013 المستخلص:

زيادة تعقيدات الأعمال وإلى جانب تعزيز التحول العالمي دفعت الشركات على التصرف كمواطنين مسؤولين لدفع جدول أعمال الاستدامة، ودمج العديد من الشركات التزامهم الإيجابي لممارسات الأعمال المستدامة في هوياتهم الشركات وإعطاء الدليل على هذا في تقارير استدامتها. تبحث هذه الورقة دور مجلس الإدارة في نوعية تقارير الاستدامة (SRQ) في منطقة آسيا والمحيط الهادئ. استنادا إلى دراسة مستعرضة من 113 شركة من 12 دولة في المنطقة، نجد أن SRQ في المنطقة يترك مجالا كبيرا للتحسين. ومع ذلك، نجد أن إضفاء الطابع المؤسسي على مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في مؤسسة توفر أساسا سليما لتعزيز SRQ. نجد أن

قيمة المسؤولية الاجتماعية للشركات الراسية في الرؤية وبيان المهمة وتعزيز التحالفات الاستراتيجية مع المنظمات غير الحكومية وترتبط بشكل إيجابي مع SRQ. ولخصت النتائج مساهمة الدراسة في تعزيز النفاهم، وتشجيع النقاش حول حالة تقارير الاستدامة في سياق آسيا والمحيط الهادئ، ووضع أساس متين لجهود أكثر جرأة لتعزيز SRQ. تحدد الدراسة الى تسليط الضوء على ضعف دور مجلس الإدارة في دعم جدول أعمال التنمية المستدامة من خلال عملية تقديم التقارير.

16- دراسة نقاط القوة والضعف في إطار الاستراتيجية في الدول البحرية الأوربية
تقديم: لويس كارلوس - بيتر مارجكونوس وآخرون، 2013م أكتوبر، تهدف هذه الدراسة إلى بناء إطار استراتيجي يركز على مرتكزات البيئة محاولاً التعرف على نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات باستخدام مفهوم (swot) لبناء وتحليل الإطار الاستراتيجي وفقاً للشبكة التنظيمية ولنظام الحوكمة وشكل هذه العلاقات وقد توصل إلى أن تحليل بهذا المفهوم يمنح المنظمة الإطار البنائي بحوكمة الشركات وتطبيق في الدولة الاوربية.

17- الحوكمة بوصفها الاستراتيجية المشتركة بين المنظمات (العلاقة بين الثقة في التبادل الاقتصادي احمد سعد 2007م).

تعتبر الحوكمة شكل من اشكال الاستراتيجية المشتركة بين المنظمات والتي تختلف من الاساليب التقليدية وان دراسة الثقة تمت وفقاً لمعايير الاقتصاد وتكاليف معاملات الاقتصاد وفقاً لأختيار الانحدار الهرمي وتوصلت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباط بين الحوكمة واستراتيجية الاعمال.

18- بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى ادائه، دراسة استطلاعية جامعة البصرة، تقديم بروفيسور مسلم علاوي و البروفيسير محمد حسين منهل، 2008م.

تلخصت الدراس في أنه اصبح من الضروري البحث عن ادوات لمنع ظاهرة الفساد المالي و الاداري بأدوات رقابية ساهمت بتقليل الفساد بمختلف أنواعه و كان هدف

الدراسة تطويع نظام حوكمة الشركات ليتلاءم مع المؤسسات العراقية الحكومة، وتوصل البحث إلى أنه يمكن بناء منظور استراتيجي لنظام الحوكمة في المؤسسات العراقية.

19- دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، أعداد جمال عبيد محمد إشراف د. رشا حمادة (2012م) الملخص:

كان هدف الدراسة التعرف على دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية وتم اختيار العينة المكونة من 280 من أصل 380 استبانة، تم اجراء اختبار الفروض وتوصلت إلى عدة نتائج اهمها: هناك تأثير لحوكمة الشركات على رفع الميزة التنافسية للشركات في الكويت المدرجة في سوق الأوراق المالية وأوصت الدراسة على أهمية وجود دليل أو إطار لحوكمة الشركات بشكل متناسب مع أحكام القانون والالتزام به وذلك في دوره رفع القدرة التنافسية للشركات وحفظ حقوق اصحاب المصالح و المساهمين ونشر مبدأ المساواة بينهم.

20-دراسة ابوجارور 2009م بعنوان اثر العوامل الداخلية والخارجية على تطبيق الاعمال الالكترونية لتحقيق ميزة تنافسية -الاردن.

دراسات اضافية:

1. دراسة محمدابراهيم 2012م بعنوان اثر الاستراتيجيات التنافسية والتوجه السوقي على الاداء الاردن -جامعة الشرق الاوسط
2. دراسة بيرمان 2015م بعنوان كيفية التنافس بفعالية ضد المنافسين باعتماد استراتيجية قيادة التكلفة.
3. دراسة (Narenteren&Haim) 2014م بعنوان الابتكار كمتغير وسيط في استراتيجية التمييز والاداء التنظيمي في شركات ماليزيا.
4. دراسة محمد صديق سوهيل 2012م بعنوان العلاقة بين الاستراتيجية ومكافاة الاداء التنظيمي -دراسة تجريبية.
5. دراسة سعد على ريحان 2011م بعنوان العلاقة مابين الاختيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها على الفاعلية التنظيمية-دراسة استكشافية- العراق.

6. دراسة Eltiwaity 2013م بعنوان ادارة التكلفة الاستراتيجية لتعظيم قيمة المنشأة وتدعيم الميزة التنافسية-ايران.
7. دراسة زعرب 2013م بعنوان قيادة التكلفة لدعم القدرات التنافسية للشركات الخدمات-الاردن.
8. 28-دراسة(Rosc &Roldun)2012م بعنوان تاثير الثقافة التنظيمية على اداء برامج الجودة الشاملة.
9. دراسة كارلوس 2014م بعنوان فوائد ادارة الادارك وتأثيرها على تنفيذ استراتيجيات الاعمال.
10. دراسة انعام محسن 2013م بعنوان دور التحليل الاستراتيجي لابعاد بيئة التحكم الموسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الازمات المالية.
11. دراسة د.كريمة الجوهر 2013م بعنوان الدالة اللمميزة للعلاقة بين عناصر الرقابة الداخلية واستراتيجيات الادارة-الاردن.
12. جمال عبيد، دور حوكمة الشركات في رفع القدرات التنافسية الكويت جامعة الشرق الاوسط.

2.7 اسماء محكمي الاستبيان:

م	الاسم	الجهة
1	د.الطاهر محمد احمد	جامعة السودان كلية الدراسات التجارية
2	د.سكينة المهل	جامعة السودان كلية الدراسات التجارية
3	أ.عبدالسلام ادم	جامعة السودان كلية الدراسات التجارية

3.7 الاستبانة:

اولا: البيانات الاساسية:

1/ طبيعة قطاع عملك:

حكومي شركات وبنوك اخرى

2/ نوع الشركة:

حكومية خاصة مختلطة

3/ مجال عمل الشركة:

الصناعات الهندسية الصناعات الغذائية
 قطاع الاتصالات الصناعات النفطية
 البتروكيمياويات اخرى

4/ عمر الشركة:

اقل من 5 سنوات. من 5 الى 10 سنوات اكثر من 10 سنوات

5 / عدد العاملين بالشركة:

اقل من 50 عامل. من 50 الى 100 عامل. اكثر من 100 عامل

6 / عدد المنافسين لمنتجات الشركة:

اقل من 5 منافسين. من 5 الى 10 منافس.
 من 10 الى 15 منافس. اكثر من 15 منافس.

7 / الأسواق التي تعمل فيها الشركة:

محلية دولية محلية ودولية

8 / المنتجات التي تقدمها الشركة

سلع خدمة منتجات صناعية اخرى (اذكرها).....

ثانياً : معلومات حول متغيرات الدراسة:

العبارات الواردة في هذه القائمة تمثل متغيرات الدراسة، يرجى بيان رأيكم فيها وذلك بوضع علامة) على الاجابة
(√) المحاذاة لكل عبارة:

1- استراتيجية قيادة التكلفة :

غير وافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1. تهتم المنشأة بتخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين.
					2. تهتم الإدارة بالمنتجات ذات التكلفة المنخفضة جعلها أكثر فعالية.
					3. تراعي المنشأة التنسيق الفعال بين مدخلات الانتاج .
					4. تقوم المنشأة بتحسين وتطوير وحدات الأعمال باستمرار.
					5. تقوم المنشأة باستغلال وتوظيف مواردها بشكل امثل.
					6. تقوم الإدارة بوضع خطط جديدة باستمرار

2 - استراتيجية التميز:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1. تركز الإدارة على الاستجابة لكافة المتغيرات في بيئة عملها.
					2. تتميز المنشأة بانها تقدم خدمات مختلفة عن المنافسين.
					3. تركز المنشأة على اشباع حاجات العملاء بشكل اكثر من المنافسين.
					4. تقدم المنشأة خدمات ذات جودة عالية
					5. تقدم المنشأة خدمات ما بعد البيع بشكل ملائم.

3-1- استراتيجية التركيز بالتكلفة الأقل:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. توفر المنشأة خدمة مميزة للعملاء باستمرار.					
2. تهتم المنشأة بتحسين الكفاءة التشغيلية.					
3. هناك مستوى جيد من مراقبة تكلفة المنتجات.					
4. تهتم الادارة بالإشراف على وحدات الاعمال.					

3-2- استراتيجية التركيز مع التميز:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. تقدم المنشأة منتجات متخصصة.					
2. تقدم المنشأة منتجاتها بأسعار عالية.					
3. تسعى المنشأة نحو ببناء حصة سوقية كبيرة.					
4. تعتمد المنشأة على استهداف شريحة سوقية محددة.					

4-قياس مجلس الإدارة :

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1. يضم مجلس الإدارة عددا من الاعضاء المستقلين .					
2. يتأكد مجلس الإدارة من مدى تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات .					
3. لمجلس الإدارة صلاحيات ومسؤوليات محددة					
4. يتأكد مجلس الإدارة من تناسب حوافز ومكافآت الإدارات بالمنشأة.					
5. يتوفر لمجلس الإدارة معلومات كافية عن المنشأة.					
6. يعمل مجلس الإدارة على تنظيم العلاقة بين الاطراف ذات الصلة بالمنشأة.					
7. يضع مجلس الإدارة اجراءات تنظيم النواحي المالية والادارية.					
8. يوجد لدى مجلس الإدارة لجنة تنفيذية ورقابية.					

5- قياس مدى تطبيق أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1. يوجد بالهيكل التنظيمي نظام رقابة داخلي مستقل .
					2. هناك اجراءات واضحة للإبلاغ عن أي مخالفات بالمنشأة.
					3. يوجد لدى مجلس الادارة بالمنشأة لجنة للمراجعة.
					4. يتم عمل تقويم شامل للاجراءات الرقابية.
					5. يلتزم المراجع الخارجي باداء عمله بما يتوافق مع المعايير المهنية للمراجعة.
					6. تساهم ملاحظات المراجع الخارجي في تنفيذ الاستراتيجي.

6- مقياس مدى محاربة الفساد المالي والإداري :

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1. يتم التأكد بصفة سنوية من استقلالية اعضاء مجلس الادارة
					2. التأكيد على استقلالية المراجع الداخلي وتبعيته للجنة المراجعة .
					3. توجد مرونة في تطوير الصلاحيات الممنوحة.
					4. يتابع مجلس الادارة خطط الرقابة الداخلية بصورة مستمرة.
					5. هناك اليات للتبليغ عن السلوكيات اللااخلاقية بالمنشأة.
					6. تتم محاسبة من يتجاوز الصلاحيات الممنوحة له بالمنشأة.

7- الثقافة التنظيمية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1. تتوفر قواعد واضحة وصريحة في العمل بالمنشأة.
					2. هناك وصف وظيفي ومسؤوليات واضحة بالمنشأة.
					3. يتم الحكم على الموظف من خلال نتائج عمله
					4. يلتزم الموظفون بالسلوكيات الايجابية التي تنص عليها نظم وقوانين المؤسسة
					5. يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين بالمنشأة
					6. الاعتقاد بان عنصر الوقت مهم ويجب عدم اضاعته.

8- الهيكل التنظيمي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					الرسمية:
					1. تعتمد المنشأة على قوانين و انظمة في تنفيذ برامجها.
					2. تحكم سلوك العاملين قواعد مكتوبة.
					3. الصلاحيات المحددة مدونة من الادارة.
					4. هناك تنسيق للاعمال على مستوى الاقسام.
					المركزية:
					1. اتخاذ القرارات خاضع فقط للادارة العليا بالمنشأة
					2. ادارة المنشأة لا تخول السلطة للمستويات الادنى بها.
					3. المدراء لوحدات الاعمال لا يمتلكو الاستقلالية في العمل.
					4. لا يستطيع المدراء اتخاذ أي قرار دون رجوع للادارة العليا.
					التعقيد:
					توجد صعوبة في عرض الآراء والشكاوي من قبل العاملين إلى إدارة المنشأة.
					تتصف اعمال المنشأة بتعقيد في انظمة الاجراءات.
					تتنوع نشاطات المنشأة مما يصعب التنسيق والاتصال بينها.
					وظائف المنشأة تحتاج الى معرفة متخصصة ومهارة عالية.

البيانات الشخصية:

1.العمر: اقل من 30 سنة 30- 40 41- 50

51 فاكثر

2. المؤهل العلمي: ثانوي دبلوم وسيط كالموريس

دبلوم عالي ماجستير دكتوراه

3.سنوات الخبرة: 5 فما دون 6- 10 11- 15

15 فاكثر

4. التخصص: إدارة أعمال اقتصاد محاسبة

أخرى

سم الله الرحمن الرحيم

السيد المدير العام/.....المحترم

السادة مدراء الأقسام/.....المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،

الموضوع/ استبانة بحث حول تأثير استراتيجيات المنظمة على حوكمة الشركات

تهدف هذه الدراسة الى تعرف مدى تأثير التوجه الاستراتيجي على حوكمة الشركات، ولأهمية رأيكم حول موضوع الدراسة يرجى التكرم بإجابة على الأسئلة المرفقة علما بأنه سيتم التعامل مع هذه البيانات بسرية تامة ولإغراض البحث العلمي فقط، وذلك لاستكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

نشكركم سلفا لجهودكم المباركة مع خالص التقدير،،،

الدارس/فريد صلاح سلامة