



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة البغلاي بونعامة خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## دور الحوكمة في تفعيل العملية التسييرية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة باتيميتال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسة

تحت اشراف : د. نبيل قبلي

اعداد الطالبين : - جبار محمد لمين  
- ملاحي عبد الرزاق

السنة الجامعية: 2022/2021.

## إهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى من تقف الكلمات عاجزة عن شكرهما أبي و أمي

الغاليين أطال الله في عمرهما....

إلى سندي و رفيقة دربي زوجتي الحبيبة

إلى أولادي الأعزاء إنصاف و شهد و بثينة

إلى كل الأهل و الأصدقاء اهدي هذا العمل المتواضع.

محمد لمين

## إهداء

أهدي ثمرة جهدي

أهدي ثمرة جهدي

إلى من تقف الكلمات عاجزة عن شكرهما أبي و أمي

الغاليين أطال الله في عمرهما....

إلى سندي و رفيقة دربي زوجتي الحبيبة

إلى أولادي الأعزاء ملاك و غدير و احمد

إلى كل الأهل و الأصدقاء اهدي هذا العمل المتواضع.

عبد الرزاق

## شكر

فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل بفضلته، فله الحمد أولاً وآخراً.  
ثم نشكر أولئك الذين مدوا لنا يدَ المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذنا  
المشرف على المذكرة فضيلة الأستاذ الدكتور نبيل قبلي الذي لم يدخر جهداً في مساعدتنا  
بتقديم التوجيهات و النصائح ، و رعاية صدره لإتمام هذه المذكرة و تجاوز الصعاب ، فله من الله  
الأجر و منا كل تقدير حفظه الله و متعه بالصحة و العافية و نفع الطلاب بعلمه.  
كما نشكر القائمين على جامعة جلالى بونعامة و نخص بالذكر اساتذة و طلاب قسم العلوم  
الاقتصادية و علوم التسيير .

## الملخص :

تحاول هذه المذكرة معالجة دور الحوكمة في تفعيل العملية التسييرية في المؤسسة ، باعتبارها مصطلح جديد على الساحة الاقتصادية الذي ظهر خلال العقود القليلة الماضية و احدث ثورة في اقتصاديات الدول المتقدمة التي تبنت هذا النهج في ظل تنامي الفضائح و الازمات المالية، الامر الذي ادى الى تبني اسلوب اكثر حداثة و فعالية و هو ما يسمى بالحوكمة المؤسسية.

و تهدف الدراسة الى معرفة درجة العلاقة بين مبادئ الحوكمة و وظائف التسيير و العملية التسييرية في المؤسسة ، حيث تم تركيز الاهتمام على ماهية حوكمة المؤسسات ، و مبادئها واهم النظريات المفسرة لها، واهم اسهامات المفكرين في هذا المجال ،اذ يتفق جل الباحثين على ان الحوكمة تعزز كفاءة الاداء في المؤسسة بالرغم من اختلاف التعاريف ، و لتأكيد هذا الاتجاه الايجابي قاما الباحثين بدراسة عينة بواسطة استبيان وزع على عمال مؤسسة باتيميتال وبعض الاطراف ذات العلاقة بالموضوع، و من ثم اختبار نموذج الدراسة المقترح باستخدام الادوات الاحصائية، وقد اثبتت الدراسة وعي اطارات المؤسسة بالدور الكبير لمبادئ الحوكمة في تفعيل العملية التسييرية.

**الكلمات المفتاحية :** الحوكمة المؤسسية ،مبادئ الحوكمة ، العملية التسييرية ، وظائف التسيير .

## Abstract :

This note attempts to address the role of governance in activating the management process in the institution, as it is a new term in the economic arena that emerged during the past few decades and made a revolution in the economies of developed countries that adopted this approach in light of the growing scandals and financial crises, which led to the adoption of a style More modern and effective is the so-called corporate governance.

The study aims to know the degree of relationship between the principles of governance and the functions of management and the management process in the institution, where attention was focused on the nature of corporate governance, its principles and the most important theories explaining it, and the most important contributions of thinkers in this field, as most researchers agree that governance enhances Efficiency of performance in the institution despite the different definitions, and to confirm this positive trend, the researchers studied a sample by means of a questionnaire distributed to the workers of the Batemetal Corporation and some parties related to the subject, and then tested the proposed study model using statistical tools, and the study proved the awareness of the institution's tires of the great role The principles of governance in activating the management process.

Keywords: corporate governance, principles of governance, management process, management functions.

## فهرس المحتويات

إهداء

كلمة شكر

الفهرس

قائمة الجداول

الأشكال قائمة

قائمة الملاحق

ج-1	مقدمة:
	الفصل الاول: الاطار النظري و المفاهيمي لحوكمة الشركات
01	تمهيد :
	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات
2	المطلب الأول: ماهية حوكمة الشركات (تعريف، أهمية، أهداف)
6	المطلب الثاني: مبادئ و آليات الحوكمة.
7	المطلب الثالث: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات.
	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي و النظري لحوكمة الشركات.
9	المطلب الأول: ماهية عملية التسيير في المؤسسة.
10	المطلب الثاني: وظائف عملية التسيير في المؤسسة
18	المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة للتسيير في المؤسسة
	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
23	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.
25	المطلب الثاني: أوجه التشابه و الاختلاف.
26	المطلب الثالث: القيمة المضافة للبحث.
27	خلاصة الفصل :
	الفصل الثاني: واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسة باتيميتال و دورها في تفعيل العملية التسييرية .
28	تمهيد:
	المبحث الأول: الإطار الهيكلي و التنظيمي لمؤسسة باتيميتال
29	المطلب الاول : تقديم مؤسسة "باتيميتال هياكل الغرب
30	المطلب الثاني: مهام وانجازات وأهداف المؤسسة
31	المطلب الثالث : تقديم الهيكل التنظيمي وشرحه
	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
33	المطلب الأول: أدوات الدراسة
35	المطلب الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة:
38	المطلب الثالث: حدود الدراسة
38	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستعملة.

	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.
39	المطلب الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
43	المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية
52	المطلب الثالث: التأكد من صحة الفرضيات
59	خلاصة الفصل الثاني:
60	الخاتمة:
62	المراجع :
65	الملاحق :

#### قائمة الجداول :

25	الجدول رقم 1-1 : أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.
29	الجدول رقم 1-2 : بطاقة فنية لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب.
30	الجدول رقم 2-2 : أهم إنجازات مؤسسة "باتيميتال هياكل الغرب".
34	الجدول 2-3: جدول مستويات الموافقة.
35	الجدول 2-4: جدول معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ).
35	الجدول 2-5: جدول معاملات الارتباط بيرسون.
39	الجدول 2-6 : جدول توزيعات الاستبانات.
39	الجدول 2-7: جدول خصائص عينة الدراسة.
43	الجدول 2-8: جدول درجات الموافقة.
44	جدول 2_9: يمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والتكرارات لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة.
46	جدول 2_10: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لواقع العملية التسييرية في المؤسسة.
49	جدول 2_11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لأثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على وظائف التسيير في المؤسسة .
53	جدول 2_12: جدول يمثل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على العملية التسييرية ووظائف التسيير بالمؤسسة.
55	جدول 2-13: جدول يمثل اثر محددات العملية التسييرية في المؤسسة على تطبيق الحوكمة و على وظائف التسيير في المؤسسة.
57	جدول: 2-14: جدول يمثل أثر تطبيق وظائف التسيير في المؤسسة على واقع تطبيق الحوكمة و على محددات العملية التسييرية.

#### قائمة الأشكال :

7	الشكل رقم 1-2 : تقسيم العينة من حيث الجنس
41	الشكل رقم 2-2 : تقسيم العينة من حيث العمر
42	الشكل رقم 2-3 : تقسيم العينة من حيث المستوى التعليمي
42	الشكل رقم 2-4 : تقسيم العينة من حيث الخبرة المهنية
54	الشكل رقم 2-5 : تفعيل واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة واثره على محددات العملية التسييرية ووظائف التسيير
56	الشكل رقم 2-6 : تفعيل محددات العملية التسييرية في المؤسسة و اثرها على تطبيق مبادئ الحوكمة و على وظائف التسيير في المؤسسة
58	الشكل رقم 2-7 : تفعيل وظائف التسيير و اثرها على تطبيق مبادئ الحوكمة و على محددات العملية التسييرية

#### قائمة الملاحق :

65	الاستبيان
69	مخرجات spss

### مقدمة :

ارتبط التسيير منذ القدم بالإنسان، و أخذ في التطور مع زيادة حجم المعاملات وتعاظم العلاقات ، وبذلك ظهرت وظيفته كعنصر أساسي في الحياة العامة، واقتصاديات الدول والمؤسسات خاصة، فأصبح التسيير علما قائما تعتمد عليه المؤسسات لبقائها وبلوغ أهدافها، وبالرغم ما أثبتته أدوات وآليات مراقبة التسيير من نجاحات، إلا أنها ما زالت تعاني من مشاكل جمة نتج عنها فقدان الثقة بين المتعاملين، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم الحوكمة الذي برز في أواخر القرن الماضي بإسهامات الكثير من الباحثين في علوم الاقتصاد والتسيير، وتطور في ظل الانهيارات والفضائح المالية التي طالت كبريات البنوك والشركات العالمية، معتمدا في ذلك تطبيق مبادئ تبنتها الأنظمة الحديثة لتوطيد العلاقة واسترجاع الثقة المفقودة بين المتعاملين، فمبادئ الحوكمة تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة ومواجهة مصادر الفساد المالي والإداري الذي تتعرض له المؤسسات، بالإضافة إلى حماية حقوق كل الأطراف عن طريق تفعيل الأدوات الحديثة في التسيير التي تعمل الحوكمة على مساعدتها وإعطائها دفعا قويا بغرض تلبية احتياجات المؤسسات الاقتصادية و بلوغ النتائج المرجوة.

### إشكالية البحث :

يتضح مما سبق تقديمه، أن عمليات التسيير لمختلف الوحدات الاقتصادية تحتاج إلى الحوكمة ليضمن المساهمون وأصحاب المصالح حقوقهم وفق ما يحدده القانون، ومن هنا يمكن طرح إشكالية الدراسة والمتمثلة في ما يلي :

- كيف يمكن لمبادئ حوكمة الشركات أن تساهم في تفعيل العملية التسييرية في المؤسسة ؟  
و تتفرع من هذه الإشكالية الأسئلة التالية :

- هل تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية تؤثر على العملية التسييرية بالإيجاب ؟
- ما هي سبل إرساء مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء في المؤسسة ؟
- ما هي الانعكاسات التي تحصل جراء عدم تطبيق مبادئ الحوكمة ؟

### الفرضية الرئيسية:

- إن تبني مبادئ الحوكمة يساهم في تفعيل العملية التسييرية في المؤسسة ،و بالتالي حماية المصالح التي تربط الأطراف المتعاقدة.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل العملية التسييرية و تفعيل وظائف التسيير للمؤسسة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$  .

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعملية التسييرية على مبادئ الحوكمة و على وظائف التسيير في المؤسسة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$  .

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لوظائف التسيير على مبادئ الحوكمة و على العملية التسييرية عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$  .

### أسباب اختيار الموضوع:

#### أسباب ذاتية:

نظرا لما تكتسبه الحوكمة من أهمية بالغة لدى الباحثين ، فهي تعتبر حقلًا خصبا للبحث و تقديم الإضافة ، و كذلك العلاقة الموجودة بين التخصص و موضوع البحث أدى إلى إعطاء الأهمية بغرض التوسع و الوصول إلى نتائج هادفة من شأنها أن تسهم بالإيجاب في هذا المجال.

#### أسباب موضوعية:

تشخيص واقع الحوكمة و الوقوف على مبادئها وأبعادها و مدى تأثيرها في العملية التسييرية ، نظرا لما يحويه هذا المصطلح الجديد من مبادئ من شأنها ان تغير المؤسسة نحو الأفضل لذلك وجب تسليط الضوء على الحوكمة بغية التعرف أكثر على مختلف جوانبها.

#### أهمية الموضوع:

تكمن أهمية البحث من خلال الموضوع المعالج ، نظرا لما توليه الدول المتقدمة في هذا المجال من أهمية بالغة باعتبار الحوكمة من مؤشرات التقدم لما لها من انعكاسات إجابيه لتحقيق النمو الاقتصادي و المستدام ، و كذلك للتعرف على مزايا الحوكمة وكيفية الاستفادة منها لتحسين جودة التسيير في بيئة اقتصادية تخص القطاع العام التي تحتاج الى الحوكمة أكثر من غيرها و تكمن أهمية الموضوع كذلك في أن الحوكمة تعمل على المطالبة بحماية المال العام من عمليات التبيذير أو النهب والاختلاس من طرف الموكل لهم مسؤولية كما تزداد أهمية الدراسة بتبني مبادئ الحوكمة سعيا نحو تحقيق الغاية المثلى و هي حماية المال العام.

#### أهداف الدراسة:

الهدف من خلال هذه الدراسة هو إبراز دور الحوكمة ومدى تأثيرها على العملية التسييرية في المؤسسة و التعرف على مدى أهمية الالتزام بمبادئ الحوكمة ، و الانعكاسات و الاثار الايجابية الناجمة عن تطبيق القوانين و القرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة و التميز في الأداء.

#### منهج الدراسة :

إن منهج الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الهدف منه إثبات العلاقة بين دور الحوكمة في تفعيل أدوات التسيير الحديثة، وسيتم التطرق الى الجانب النظري و إسقاطه على الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة ، وذلك من خلال أسلوب المسح المكتبي و الميداني وذلك عن طريق جمع البيانات و تحليلها إحصائيا للوصول إلى النتائج.

#### صعوبات الدراسة:

من خلال طرحنا لهذا الموضوع صادفتنا جملة من الصعوبات على و المتمثلة في:

- نقص المراجع خاصة الكتب باللغة العربية .
- طبيعة الموضوع في حد ذاته والذي يحمل قدرا من التعقيد والغموض وصعوبة الامام بكل الجوانب.



- صعوبة موافقة المؤسسات على قبولنا من أجل إجراء تريض يقتضي بدراسة حالة للمؤسسة.
- ضيق الوقت المحدد لإنجاز هذه المذكرة.

### تمهيد :

تعد الحوكمة من المواضيع الهامة في كافة المؤسسات و المنظمات و الإدارات ، سواء كانت عامة أو خاصة و أدى تطبيقها نجاحا واسعا في الآونة الأخيرة في عديد المجالات و على جميع الأصعدة ، حيث تعد من المواضيع الحديثة نسبيا و مما زاد من أهميتها هو ظهور الأزمات المالية العالمية التي اظرت باقتصاديات الدول و المؤسسات على حد سواء ، لذلك أولت الدول عناية كبيرة لها و بفضل إسهامات الكثير من الباحثين و المفكرين لتصل الحوكمة إلى ما هي عليه اليوم ، و هذا ما سيتم توضيحه في هذا الفصل.

### المبحث الأول: المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات.

تعد الحوكمة من المواضيع الحديثة التي يتم تداولها في الوقت الحالي لوضع هذا المصطلح الجديد في اطاره الصحيح وجب الإشارة إليه وإلى أهميته وأهدافه ومبادئه وأهم النظريات التي ساهمت في تطويره ، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: ماهية وأهمية وأهداف الحوكمة.

إن للمؤسسة دورا هاما في تنمية اقتصاديات الدول، فهي تعد حجر الزاوية لنسيجها الاقتصادي، لذلك أولت الحكومات والمنظمات الدولية والباحثين الاهتمام بهذا الجانب من الحوكمة، التي تعد منهجا جديدا اتخذته كبرى الدول لضمان مصالح وأهداف المتعاملين، ضمن إطار أوسع، على المؤسسة والمجتمع والمحيط ككل.

و لقد مرت الحوكمة بعدة مراحل ليتمخض عنها المفهوم الجديد، وسيتم التطرق إلى نشأة الحوكمة عبر التاريخ وأهم إسهامات الباحثين التي ساعدت في بروزها وتطورها.

### نشأة مفهوم حوكمة المؤسسات :

بعد الدراسة التي قام بها العالمان بارل ومينز (Berl and Means) سنة 1932، والتي دعا فيها إلى فصل الملكية عن الإدارة بدأ مفهوم حوكمة المؤسسات يتبلور ويظهر إلى العلن، ليضيف كل من العالمين جونسون وميكلين (Jenson and meekling) سنة 1976 مفهوما أدق عن الحوكمة وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، أما في سنة 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية المعروفة بلجنة تريدواي، والتي أصدرت تقريرا يتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد الحوكمة في المؤسسات، وما ينجم عنها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية ، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات<sup>1</sup>.

ولكن البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم الحوكمة كان بعد إصدار لجنة Cadbury سنة 1992 تقريرا بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات، وجاء في تقريره 19 توصية عامة للأفراد الذين يتقلدون مناصب ادارية تهدف إلى رفع معايير الحوكمة، ولقد أخذت حوكمة المؤسسات بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية، في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر

<sup>1</sup> عدنان عبد المجيد، عبد الرحمان قباجة، أثر فاعلية الحاكمية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين لأوراق المالية، رسالة دكتوراه في الفلسفة في التمويل، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، فلسطين، 2008، ص25.

التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بعنوان مبادئ حوكمة المؤسسات هو أول اعتراف دولي رسمي بذلك المفهوم<sup>1</sup>.

ولكن بعد الأزمة المالية التي ظهرت في 2008، بعد انهيار إحدى أكبر البنوك الأمريكية وهو بنك BROTHERS LEMAN وتبعها سلسلة من الانهيارات في الشركات الكبرى داخل الولايات المتحدة ، وخارجها أثر سلوك تلك الشركات على اقتصاد دولها، مما جعل الخبراء يبحثون عن الآليات الجديدة للرقابة، والنظر إلى الحوكمة على أنها صمام الأمان لحماية الشركات من الانهيار<sup>2</sup>.

### 1. تعريف حوكمة الشركات:

إن مصطلح الحوكمة هو مصطلح جديد في معاجم اللغات تمخض عن مفهوم الحكم الراشد وظهر هذا المصطلح خلال القرن 13 م، وتم الاتفاق عليه على أنه أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة.

#### أ. مفهوم الحوكمة لغويا:

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية<sup>3</sup>، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعنيه هذه الكلمة من معاني.

#### ب. مفهوم حوكمة المؤسسات اصطلاحيا :

أما من الجانب الاصطلاحي، فقد تعددت التعاريف ووجهات نظر الباحثين، وكذا المنظمات الدولية، والمهنية إلى إعطاء مفهوم وتعريف أشمل عن الحوكمة المؤسسية، وفي مايلي بعض التعاريف الخاصة بالحوكمة:

◀ لجنة Cadbury committée : عرفت اللجنة الحوكمة المؤسسية على أنها النظام الذي من خلاله يتم توجيه ومراقبة الشركة، من خلال مجلس الادارة المنتخب من قبل الملاك والمسؤول عن تنفيذ هذا النظام بالشكل الصحيح<sup>4</sup>.

◀ معهد المدققين الداخليين " IIA " : يعرف الحوكمة بأنها العمليات التي تتم من خلالها الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر

<sup>1</sup> عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات - دراسة ميدانية - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص مالية و محاسبة، 2008/2009، غير منشورة، ص7.

<sup>2</sup> محمد يوسف، حوكمة الشركات بين النظرية والتطبيق، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، مصر 2007، ص 6.

<sup>3</sup> اشرف ميخائيل، أهمية دور المراجعة وأطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الخامس حول الشركات ، جامعة القاهرة، 2005، ص 169.

<sup>4</sup> أمينة فداوي، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الابداعية، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص30.

المؤسسات، والتأكيد على كفاية الضوابط لانجاز الأهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة، من خلال أداء الحوكمة فيها<sup>1</sup>.

◀ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED : تعرف الحوكمة على أنها النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، حيث يصنف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة، المساهمين وذوي العلاقة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها، وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء<sup>2</sup>.

◀ صندوق النقد الدولي FMI : يعرف الحوكمة على أنها الطريقة التي بواسطتها تدير السلطة الموارد الاقتصادية و الاجتماعية لخدمة التنمية، وذلك باستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف، وتحقيق أكبر المنافع<sup>3</sup>.

- تعريف مؤسسة التمويل الدولية IFC : التي تعرف الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في اعمالها<sup>4</sup>.

ويشير مفهوم حوكمة الشركات بشكل عام إلى القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم بأصحاب المصالح أوالأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى<sup>5</sup>.

و بالنظر إلى تعدد التعاريف لمختلف المنظمات والباحثين التي لا يمكن ذكرها جميعا، إلا أننا قدمنا البعض منها ويمكن تلخيص وتعريف الحوكمة، على أنها مجموعة الأنظمة والقواعد والقوانين الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات.

### 2. أهداف الحوكمة :

لقد أولت إدارة الشركات أهمية كبيرة للحوكمة من أجل تحقيق أهدافها الاقتصادية والمالية والتي يمكن أن نختصرها في مجموعة من النقاط نذكر منها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> أمينة فداوي ، المرجع السابق ،ص32.

<sup>2</sup> فكري عبد الغني، مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة السلامية غزة، فلسطين، 2008، ص29.

<sup>3</sup> عرابة رايح، بعلياء خديجة، الحكم الراشد استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة في الدول النامية، الملتقى الوطني الأول حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات، سكيكدة، 2007 ،ص03.

<sup>4</sup> نبيل قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الاداء المالي لشركات التامين، أطروحة دكتوراه جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2017 ،ص 254.

<sup>5</sup> عاشور مرزوق، صورية معموري، مداخلة بعنوان حوكمة الشركات بين فلسفة المفهوم الاداري و امكانية التجسيد الفعلي، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 07\_06 ماي 2012، ص4.

- ◀ تعزيز الكفاءة الإدارية للشركات وذلك من حيث أن مبادئ الحوكمة تحت على النهج الصحيح في إدارة الشركات، وتشجع على إتباع أحدث وأفضل الأساليب الإدارية الحديثة في إدارتها.
- ◀ توفير التمويل للمؤسسة حيث أن التزام المؤسسات بالحوكمة يعطي اطمئنان وأمان أكثر للمستثمر على أمواله.
- ◀ تعزيز الإجراءات الرقابية وإجراءات التدقيق على الشركات، فمبادئ الحوكمة تحت الهيئات الرقابية على زيادة وتحديث الإجراءات الرقابية والتنظيمية وذلك بضبط ممارسات وسلوكيات القائمين على الشركات.
- ◀ تدعيم الدور الاجتماعي للشركات، حيث تقوم الحوكمة بتشجيع الشركات على القيام بدور اجتماعي أكثر فعالية، باعتبار أن التقدم الاجتماعي يعود بالنفع للمؤسسة والمجتمع والبيئة والاقتصاد.
- ◀ تعزيز العدالة والشفافية وتحقيق النزاهة وذلك من خلال القوانين والإجراءات التي تتبناها الشركات وفق ما هو منصوص عليه في اللوائح الداخلية للشركة والصادرة من الجهات التشريعية.
- ◀ القضاء على مفهوم تعارض المصالح فالحوكمة تحفز الشركات على سلوكها للنهج القويم في تعاملها مع الأطراف ذات العلاقة بين جميع الفئات المختلفة في الشركات سواء من داخلها أو من خارجها، فالتعامل مع الأطراف ذات العلاقة إذا ما أساءت استغلاله قد يؤدي الى تعرض الشركات لعدة نكبات.
- ◀ تساهم في تدفق رأس المال الأجنبي بزيادة ثقة المستثمر الأجنبي والشركات الأجنبية في الاقتصاد والشركات

### 3. أهمية الحوكمة:

لقد أوضحت الحوكمة في الشركات ضرورة حتمية لتعزيز الثقة وتأكيدا بين مختلف الأطراف والمتمثلة في الشركات والمساهمين.

- أ. أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات: وتتجلى أهميتها من خلال<sup>2</sup>:
  - ◀ رفع الكفاءة الاقتصادية للشركة من خلال توطيد العلاقة بين مديري الشركة ومجلس الادارة
  - ◀ جذب قاعدة كبيرة من المستثمرين لتمويل المشاريع
  - ◀ زيادة ثقة المستثمرين بالشركة لأن مبادئ الحوكمة تضمن حقوقهم
- ب. أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين: وتتجلى أهميتها بالنسبة للمساهمين من خلال<sup>3</sup>:
  - ◀ ضمان الحقوق لكافة المساهمين وكذا القرارات المتخذة من قبل الإدارة.
  - ◀ تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد.

<sup>1</sup> جبر ابراهيم الداعور ومحمد نواق عابد، مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الازهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 15، العدد 1، 2013، ص 256.

<sup>2</sup> نبيل قبلي ، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>3</sup> نبيل قبلي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

◀ معرفة المساهمين بالمخاطر المترتبة عن الاستثمار في هذه الشركات نظرا لتوفر عنصر الافصاح الكامل الذي يتمثل في معرفة الأداء والوضع المالي.

◀ كما توفر قواعد الحوكمة الاطار التنظيمي الذي يمكن للشركة ان تحدد اهدافها و كيفية تحقيقها

**المطلب الثاني : مبادئ الحوكمة.**

لقد حازت مبادئ الحوكمة على اهتمام مختلف التنظيمات والهيئات الاقتصادية مثل منظمة التعاون الاقتصادي OECD التي قلمت بصياغة تقريرها عام 2004، والتي حرصت على تأكيد تطبيق مبادئ الحوكمة الأتي ذكرها:

تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة للشركات<sup>1</sup> على إطار الحوكمة الشركائية أن يكون مشجعا لقيام أسواق شفافة وفعالة، وأن يكون متوافقا مع حكم القانون وأن تكون المسؤوليات موزعة بين مختلف السلطات الإشرافية والتنظيمية التي تفرض تطبيق القوانين.

1. حفظ حقوق كل المساهمين<sup>2</sup> : وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

2. المساواة في التعامل بين جميع المساهمين: المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

3. دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة : احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعمالين وحملة المستندات والموردين والعملاء.

4. الإفصاح والشفافية:<sup>3</sup> الإفصاح عن المعلومات المهمة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.

---

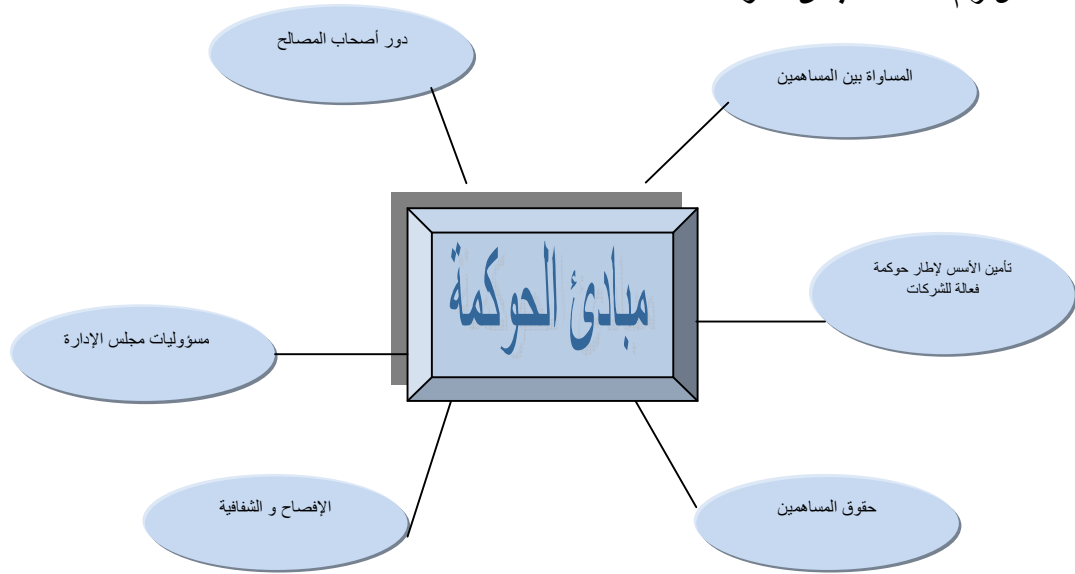
<sup>1</sup> نبيل ابو دياب، مداخلة بعنوان افاق تطوير لائحة حوكمة في فلسطين مقدمة الى الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني، فلسطين، سبتمبر 2007. ص4.

<sup>2</sup> نبيل ابو دياب، مرجع سبق ذكره، سبتمبر 2007، ص 7.

<sup>3</sup> محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان ، طرابلس ،لبنان، 15\_17 ديسمبر 2012 ص 12.

5. مسؤوليات مجلس الإدارة : وتشمل هيكل مجلس الإدارة واجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.
6. تأمين الأسس لإطار حوكمة فعالة للشركات.

### الشكل رقم 1-1 : مبادئ الحوكمة



من إعداد الباحثين

### المطلب الثالث : النظريات المفسرة لحوكمة الشركات .

يمكن تصنيف النظريات التي حاولت إيجاد الحجج التي تفسر ضرورة تواجد نظام حوكمة الشركات إلى ثمان مجموعات ، و لكن ستم التطرق الى اهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في اعطاء تفسير لحوكمة الشركات و هي:

#### 1. نظرية حقوق الملكية<sup>1</sup>:

تبحث نظرية حقوق الملكية على فهم الوظائف الداخلية للمؤسسات اعتمادا على مفهوم حق الملكية، في هذا السياق يشير Amann أن الهدف من النظرية فهم كيف يؤثر حق الملكية النظام الاقتصادي. ويعتبر كل من Alchain et Densetz عام 1972 أن فعالية المؤسسة يخضع لتعريف حقوق الملكية، لأن هذا الأخير يحدد شروط امتلاك الفائض الناتج عن نشاط الانتاج والمشكل معقد لما يكون بين مالك رأس المال والمسير وتوجد تفرقة حول الملكية حيث تصنف لثلاثة أصناف:

◀ حق الاستعمال: تعني حق استعمال المواد.

◀ حق الاستغلال: مرتبطة بحق استغلال المواد.

<sup>1</sup> بالباركي أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم و العمل، <http://revue-organisation.travail.yolasite.com/ressources> بتاريخ 2021/12/28 الساعة 15:30.



◀ حق الإفراط : تعني حق بيع المواد.

و صنف كل من Furubotn et Pejovich ملكية المؤسسات إلى الأنواع التالية:

أ. المؤسسة الرأسمالية:

يكون كل من الاستعمال والاستغلال والإفراط حق واحد أي أن المسير هو المالك فلا يوجد فصل بين وظيفة القرار وتوظيف الملكية أما في حالة وجود المسير والمالك تشكل المؤسسة تنظيم فعال لأن آلية الحوكمة تسمح بمراقبة متخذي القرار والحث على التسيير لصالح المساهمين.

ب. المؤسسة التي يسيطر فيها المسير:

تقسم حقوق الملكية حيث المالك له حق الإفراط واستغلال المنتج، مثلا له الحق في بيع أسهمه أما المسير يملك حق الاستعمال لقيامه بالتسيير اليومي للمؤسسة. هذا التقسيم لحقوق الملكية قد يسبب نزاع المصالح بين المالك والمسير، المسير لا يملك رأس المال، لذا لا يبحث عن رفع قيمة الثروة لصالح المساهمين، فالريح عند المسير يكون في استقلالته وتعزيز مكانته.

ج- المؤسسة العمومية :

كونها حق استعمال جماعي من قبل مجموعة من العمال أما الاستغلال والإفراط يكون ملك للدولة أو السلطة العمومية، وهذا النوع من المؤسسات يكون ذات طبيعة غير ناجعة ويرى Gomez في هذا السياق، أن كل العمال لهم فوائد لما تكون المؤسسة متطورة لكن كل واحد يفضل تقديم عمل أقل.

د- المؤسسة التعاونية:

حق الملكية يكون جماعي ،لا يوجد ملاك حقيقيون مما يميز غياب الرقابة الفعالة للتسيير و بما ان حق الاستغلال يكون جماعي للعمال و المسيرين ،فقد تكون عدم النجاعة في هيكل المؤسسة في إطار تطور نظرية حق الملكية تبين اليات المراقبة في المؤسسة لحل نزاع المصالح بين المسيرين و المساهمين.

2 . نظرية الوكالة:

هي عقد يقوم بموجبه فرد أو مجموعة من الأفراد بتوكيل أو تكليف أشخاص آخرين من أجل النيابة عنهم في تنفيذ عمل ما<sup>1</sup>.

تعتمد نظرية الوكالة على تحديد العلاقة بين وسيط الأعمال والعميل، وتساعد في معرفة أفضل الحوافز الخاصة في الأفراد و التي تظهر نتيجة نجاح الصفقات التجارية كما تساهم في الحد من النفقات التي تظهر بين الوسطاء والعملاء وتعرف نظرية الوكالة بأنها فرضية تساهم في تفسير العلاقات بين المدراء والوكلاء في بيئة الأعمال وتسعى هذه النظرية إلى حل المشكلات التي من الممكن أن تؤثر على أهداف

<sup>1</sup> - مهدي شرقي، مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمحاسبية، جامعة غرداية، العدد 1، ص135.

العمل أو تؤدي الى زيادة مستويات المخاطرة ومن الأمثلة على نظرية الوكالة بيئة العمل أي العلاقة بين المساهمين في رأس المال والمدراء التنفيذيين ومن أهم مبادئها<sup>1</sup>:

أ- اختلاف تفضيلات الوكلاء عن المساهمين.

ب- الوكلاء على حوافز مختلفة عن المساهمين.

ت- عدم قيام الوكلاء بتوفير معلومات الى المساهمين.

### 3 - نظرية التجذر<sup>2</sup>:

يقصد بالتجذر بعث جذور المسير في المؤسسة لتثبيت منصبه وقد طور كل من الأمريكيان Shleifer et Vishny عام 1989 م، نظرية التجذر على أساس نظرية الوكالة التي تفرض على المسيرين المساهمة في زيادة ثروة المالكين مقابل أجور يتقاضونها، إلا أن الواقع أظهر أنه يوجد صراع منفعة أو تعارض المصالح بينهما حيث يقوم المسير وفق نظرية التجذر بوضع استراتيجيات تحميه وتحفظ له حقوقه من خلال استغلال نفوذه والتي تؤدي إلى خدمة مصالحه وأهدافه الشخصية قبل مصلحة الآخرين، وتساعد هذه النظرية في إرساء قواعد الحوكمة من خلال الحد من هذه التصرفات السلبية عن طريق المراقبة، ومفهوم التجذر يغطي في الحقيقة نوعين الاستراتيجية<sup>3</sup>:

أ- الاستراتيجية الشخصية التي تهدف إلى الانسجام مع المحيط.

ب- الاستراتيجية الشخصية التي تهدف الى وضع موانع من اجل دفاع المسير عن مكانته او ما يسمى بإستراتيجية الوقاية او الدفاع.

كما يرى كل من Shleifer et Vishny أن التجذر هو مصدر عدم الكفاءة<sup>4</sup>. وأن له آثارا سلبية على ثروة المساهمين أما Castanias et Halfat فيرى أن التجذر لا يؤدي بالضرورة إلى إضعاف أداء المؤسسة فقد ركزا اهتمامهما على مداخل المسيرين التي تنشأ نتيجة لقدراتهم القيادية<sup>5</sup>.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي و النظري لحوكمة الشركات.

لقد حظي التسيير في وقتنا الحالي بجانب كبير من الأهمية باعتماده على عدة طرق تمتد وتتغلغل في مختلف المجالات والنشاطات، لذلك وجب تسليط الضوء عليه ودراسته من مختلف جوانبه.

### المطلب الأول: ماهية عملية التسيير في المؤسسة.

<sup>1</sup> نظرية الوكالة ، <http://baytdz.com> بتاريخ 2022/01/03 على الساعة 16:20.

<sup>2</sup> نوي فطيمة الزهرة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016-2017 ، ص 33 .

<sup>3</sup> نوي فاطمة الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص33.

<sup>4</sup> حاييف سعاد، أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة فرحات عباس، قسنطينة، 2015\_2016، ص73.

<sup>5</sup> المرجع السابق ص 73.

## الفصل الأول : الإطار النظري ولمفاهيمي للحوكمة في المؤسسة وعملية التسيير .

لفهم العملية التسييرية في المؤسسة لا بد من ذكر بعض التعاريف عن التسيير :  
فقد عرفه تايلور على أنه علم مبنى على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية<sup>1</sup>  
ويمكن تعريف التسيير على أنه "عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام مواردها المتاحة"<sup>2</sup>.

لكن هذا التعريف هو تعريف كلاسيكي لا يتماشى مع تطورات المؤسسة اليوم، فالتسيير اليوم هو علم الاختيارات والتطبيق، يتضمن قيادة المنظمة باستعمال عدة تقنيات وخطوات للمساعدة على اتخاذ القرارات، وهو مزيج لعدة علوم: كالعلوم الدقيقة، والعلوم الإنسانية. كما أنه ملقى لعدة اختصاصات ( اقتصاد، تاريخ، جغرافيا، علوم سياسية، قانون، علم الاجتماع، الرياضيات)<sup>3</sup> .  
كما يعرف جورج تيري التسيير على أنه عملية مميزة تشمل التخطيط التنظيم الدفع والرقابة، ويتطلع إلى تحقيق الأهداف بفضل العمل الإنساني بمختلف الموارد<sup>4</sup>.

كما يرى جون مي John Mee بأن التسيير فن الحصول على أقصى النتائج بأقصى جهد، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع<sup>5</sup>.  
**المطلب الثاني: وظائف العملية التسييرية في المؤسسة.**

يشمل التسيير العديد من الوظائف الأساسية التي تعد مهمة لنجاح عملية التسيير، فلا يمكن الاستغناء عن أي وظيفة نظرا لترابطها ببعضها. ففن الإدارة حسب فايل يستلزم المهارة والكفاءة حيث يقول " إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ، تخطط، تصدر الأوامر، تنسق وتراقب"<sup>6</sup>. لذلك سيتم تسليط الضوء على هذه الوظائف وهي:

### 1. التخطيط:

<sup>1</sup> المسير-والتسيير-المبادئ،-الخصائص، <https://www.politics-dz.com> بتاريخ 2022/01/12 على الساعة 18:30.

<sup>2</sup> صفاء لشهب ، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار-دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005\_2006 ص16.

<sup>3</sup> المرجع السابق ص 16.

<sup>4</sup> الدكتور محمد طاهر صالح <https://www.drmtaheer.com/2020/08/business-administration.html> بتاريخ 2022/01/09 على الساعة 17:30.

<sup>5</sup> التسيير و المسير [www.politics-dz.com](http://www.politics-dz.com) بتاريخ 2022/01/09 على الساعة 19:20 .

<sup>6</sup> منصور علي، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص34.

يعرف روبنس وكولنز التخطيط بأنه عملية تحديد أهداف المؤسسة، ووضع الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها، وكذا تطوير الخطط الكفيلة بتحقيق التكامل والتنسيق بين أنشطة الأعمال<sup>1</sup>.

فالتخطيط هو عملية الاعداد المسبق للأنشطة والأعمال التي ينبغي على المنظمة القيام بها لتحقيق أهدافها، فهو يتضمن ما يجب القيام به ومكان وزمان تنفيذه والكيفية والوسائل المستخدمة، وكذا دراسة البدائل من التصرفات المحتملة وتقييمها واختيار البديل الامثل<sup>2</sup>. ومن التعاريف السابقة الذكر، يمكن استنتاج أن التخطيط عمل يسبق أي عمل تنفيذي، نقطة بدايته تحديد الأهداف، ونقطة نهايته تحقيق الهدف.

أ. **أهمية التخطيط:** إن للتخطيط أهمية كبيرة للمؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها، فهو يشكل القاعدة الأساسية للوظائف الإدارية وتكمن أهميته في<sup>3</sup>:

- تخفيض درجة المخاطر وعدم التأكد.
- التركيز على الأهداف فهو يشكل القاعدة الأساسية لعمل الرقابة.
- الرفع من الفعالية التنظيمية فهو يقوم بوضع أهداف دقيقة وواقعية ومحددة.
- يساهم التخطيط السليم في إعطاء مشروعية للمؤسسة أمام مختلف الأطراف الخارجية، كما أنه يحسن من التنسيق وإدارة الوقت.

ب. **أنواع التخطيط<sup>4</sup>:** للتخطيط أنواع متعددة ولكن هناك معايير يمكن على أساسها تصنيف التخطيط وهي:

◀ التخطيط حسب المدى الزمني:

- التخطيط طويل المدى: هو التخطيط الذي تكون مدته طويلة، أي أكثر من خمس سنوات حيث يشترك في وضع الخطط كل الرؤساء في جميع مجالات المؤسسة.
- التخطيط متوسط المدى: هو التخطيط الذي يضعه المخططون بهدف مدة تقل عن خمس سنوات ، ويقوم به أفراد الإدارة الوسطى كما يعتبر وسيلة لتخطي العقبات.
- التخطيط قصير المدى: حيث تكون مدته أقل من عام ويتضمن مجموعة من الخطط المستقبلية من التخطيط طويل المدى.

<sup>1</sup> حماص هبة، تطبيق مبادئ الادارة العلمية في المكتبات، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018\_2019، ص54.

<sup>2</sup> فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ،سوريا، 2020، ص 92.

<sup>3</sup> صالح ميدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور العامري، الإدارة والأعمال، مكتبتنا العربية، جامعة البصرة العراق، الطبعة الثانية، 2008 ص205\_206.

<sup>4</sup> مفهوم-التخطيط و أنواعه <https://mafahem.com/si> بتاريخ 2022/01/20 على الساعة 22:00 .

◀ التخطيط بحسب نطاق التأثير :

- التخطيط الاستراتيجي: ويقصد به وضع الخطط طويلة الأمد لتحقيق الأهداف الرئيسية بالإضافة لرسم الخطط وتخصيص الموارد الموجودة بالصورة التي يمكن أن تحقق الأهداف

- التخطيط التكتيكي: يكون بهدف المساندة للتخطيط الاستراتيجي، حيث يكون مهتما بعملية التقييم لصاحبة البدائل الموجودة والعمل على وضع اقتراحات جديدة، حيث يتميز التخطيط التكتيكي بالمرونة في اختيار البدائل.

- التخطيط التشغيلي: وهو من اختصاصات الإدارة الدنيا حيث يتم من خلاله تحديد تفاصيل التخطيط التكتيكي من خلال وضع خطة للأنشطة القابلة للقياس في المؤسسة.

◀ أنواع التخطيط بحسب الوظيفة:

- تخطيط الإنتاج: هو وضع الخطط الخاصة بالعمليات الإنتاجية.

- تخطيط البيع: هو متابعة عمليات البيع والشراء بالمؤسسة.

- تخطيط التمويل: ويعرف بأنه تقدير الموارد اللازمة للمؤسسة في ضوء الإمكانيات المتاحة.

إذا فالتخطيط يمر بمراحل عدة بدءا من التعرف على الفرص ثم مرحلة الدراسة ووضع الفروض التخطيطية التي تمثل المستقبل، حيث أن التنبؤ هام جدا لنجاح عملية وضع الفروض التخطيطية.

## 2. التنظيم:

تعد وظيفة التنظيم عنصرا هاما لا يمكن الاستغناء عنه، فهو يأتي بعد عملية التخطيط لتوزيع المهام المحددة لما هو مخطط له، ووفق المدة الزمنية وسيتم دراسة ماهية هذه الوظيفة ومبادئها.

### أ. تعريف التنظيم:

وظيفة التنظيم تعتبر بمثابة تخصيص للمهام التي تم التخطيط لها، لمختلف الأفراد أو المجموعات داخل المنظمة، أي أن التنظيم يخلق الآلية لوضع الخطط موضع التنفيذ، حيث يتم تكليف الأفراد العاملين داخل المنظمة بمهام عمل تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، والهدف من تنظيم المهام هي عمل الأفراد في نجاح إدارتهم، والتي تساهم بدورها في تحقيق النجاح التنظيمي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مبادئ الإدارة، جامعة الشام الخاصة، سوريا، 2020\_2021، ص 24.

## الفصل الأول : الإطار النظري ولمفاهيمي للحوكمة في المؤسسة وعملية التسيير .

وقد عرف شيبستر برنارد التنظيم بأنه نظام من عدد من النشاطات التعاونية التي تتم عن وعي وقصد عن طريق شخص واحد أو أكثر، ويتطلب هذا الأمر وجود اتصال بين تلك النشاطات، حيث يساعد التنظيم على إبراز المساهمة الفعلية للفرد في عمله<sup>1</sup>.

أما لينال ابرويك فقد عرف التنظيم بأنه العمل على تحديد وجوه النشاط من أجل تحقيق الأهداف وترتيبها على شكل مجموعات، من أجل إسنادها إلى عدة أشخاص<sup>2</sup>.

أما دونيل فيري التنظيم بأنه تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها، وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود المبذولة<sup>3</sup>. من خلال التعاريف السابق ذكرها يفهم من وظيفة التنظيم على أنها عملية مزج الموارد البشرية والمادية وغيرها في سبيل تحقيق الهدف.

ب. أنواع التنظيم: ينقسم التنظيم إلى نوعين أساسيين، هما<sup>4</sup>:

◀ التنظيم الرسمي: يكون معتمداً من طرف الإدارة وتحكمه أطر وقوانين رسمية، ومن مخرجاته ما يعرف بالهيكل التنظيمي والذي تظهر مكوناته في الخريطة التنظيمية وله ثلاث أقسام:

- التنظيم الرأسي: في هذا التنظيم تتحرك السلطة بشكل رأسي من أعلى إلى أسفل وبشكل متصل ومباشر، ففي هذا التنظيم يملك الرئيس سلطة مطلقة لتوجيه المرؤوسين حتى تصل لأدنى مستوى من العاملين.

- التنظيم الوظيفي: في هذا التنظيم تخصص كل وحدة إدارية بوظيفة محددة، فنجد في الإدارات عدة أقسام مثل إدارة المشتريات، وإدارة التسويق، وإدارة الإنتاج فكل قسم يمارس وظيفة محددة المعالم.

- التنظيم الرأسي الوظيفي: هو تنظيم يجمع بين التنظيمين الرأسي والوظيفي فيتم عن طريقه جمع سلطتين، الأولى هي الرسمية والثانية هي الاستشارية، وتكون عبر استعانة السلطة الرسمية بالمستشارين من أجل الأخذ بأرائهم قبل اتخاذ أي قرار.

◀ التنظيم غير الرسمي: يكون هذا التنظيم على شكل مصفوفة أو شبكة، لأنه يعتمد على الجمع ما بين الأساس الوظيفي والسلعي وهو موجود في جميع المنظمات من دون استثناء، لأنه عبارة عن شبكة من العلاقات الاجتماعية والشخصية التي تظهر بشكل تلقائي بين أعضاء التنظيم.

<sup>1</sup> إيمان الحيازي تعريف التنظيم <https://baytdz.com> بتاريخ 2022\_02\_25 على الساعة 18:00.

<sup>2</sup> غادة عبد الله، أهمية التنظيم في حياتنا <https://www.se7ral7ya.com> بتاريخ 2022\_02\_27 على الساعة 19:20 .

<sup>3</sup> رحمون محمد، بوقراف يوسف، وظائف الإدارة العامة، مذكرة ماجستير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2015\_2016، ص08.

<sup>4</sup> هيئة تحرير الإمارات التنظيم وأنواعه، <https://ila.io/707jwo> بتاريخ 2022\_02\_27 على الساعة 22:00 .

- ت. مبادئ التنظيم : لقد حدد الباحثون مبادئ التنظيم والتي تم حصرها وتلخيصها في سبعة مبادئ وهي<sup>1</sup>:
- مبدأ وحدة الهدف: إن التنظيم هو ترتيب الأنشطة الضرورية في المنظمة من أجل تحقيق غايات معينة، إذ لا بد من وجود هدف معين ومحدد لأي عملية تنظيم إداري.
  - مبدأ الوظيفة : حيث تعد الوحدة الأساسية في أي تنظيم إداري وهي عبارة عن منصب أو عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة حيث أن التنظيم يتم على أساس متطلبات الوظيفة في المنظمة، ولا تتأثر بالشخص المعين عليها فهي ثابتة رغم تغير الموظفين الذين يشغلون هذه المنظمة.
  - مبدأ وحدة الأم : له عد مسميات منها ( وحدة الرئاسة , وحدة القيادة , ووحده إصدار الأوامر) ويحوي هذا المبدأ أن يكون للموظف أو العامل قائداً أو رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتعليمات والتوجيهات.
  - مبدأ نطاق الإشراف: المقصود به المدى الذي يستطيع فيه القائد أو الرئيس أن يمارس الإشراف الفعال على مرؤوسيه، ويحدد نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين التابعين لرئيس واحد.
  - مبدأ تكافؤ المسؤولية والسلطة: هو أن تحمل الموظف لمسؤولية القيام بواجبات وظيفته ولا بد أن يقابله على ما يعين على تحمل هذه المسؤولية بإعطائه الحق في تقرير أولويات عمله والكيفية التي سوف ينجز بها هذا العمل.
  - مبدأ التخصص وتقسيم العمل : أساس أي تنظيم هو تقسيم العمل، فالعمل قد يكون هدف المنظمة أو مهمتها، يمكن تقسيمه إلى أجزاء يمكن توزيعها بين الموظفين حتى وإن كان الفرد يستطيع أن يقوم بالعمل وحده، إلا أن التقسيم يؤدي إلى إنجاز العمل بسرعه أكبر أو أداء العمل بشكل أفضل.
  - مبدأ المركزية واللامركزية : ميل أو اتجاه الإدارة إلى تركيز الحجم الأكبر والأهم من سلطة اتخاذ القرارات في المنظمة للعمل في المراكز القيادية العليا، والمقصود باللامركزية نقل سلطه القرار وممارستها من المستوى الإداري الأعلى إلى المستويات الإدارية الدنيا عن طريق تفويض السلطة.
  - مبدأ التفويض: مبدأ تفويض الصلاحيات المقصود به قيام المدير أو الرئيس بمنح صلاحية أو صلاحيات لأحد مرؤوسيه أو مجموعه من مرؤوسيه لاتخاذ قرارات في مجالات محددة.
  - مبدأ التنسيق: يهدف التنظيم إلى تنسيق جهود الأفراد أو الجماعات التي تتألف منها المنظمة لتحقيق الأهداف المرسومة لها، أي العمل على توفيق وتناسق وانسجام الجهود المختلفة في المنظمة باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة.
  - مبدأ التوازن والمرونة : لا يمكن لأي منظمه أن تحتفظ بفاعليتها وقدرتها على التجاوب مع كل المتغيرات المحيطة بها إلا اذا توافرت لديها درجة عالية من المرونة والموازنة في ذلك.
- 3. التوجيه (القيادة):**

<sup>1</sup> - مبادئ إدارة الأعمال، <https://dar100.wordpress.com> بتاريخ 27\_02\_2022 على الساعة 23:00.

التوجيه أو ما يعرف بالقيادة هو أحد النشاطات المهمة في العملية الإدارية وهو يأتي في المرتبة الثالثة وبعد وظيفة حديثة في إدارة الأعمال، دورها خلق العمل البناء والمنظم في المشروع وإخراجه نطاق الوجود.

فالأوامر الإدارية والتعليمات والأنظمة والاتصالات والإشراف الإداري والقيادي يتطلب توجيهات، لتنفيذ العمليات التي سبق توزيعها على الأفراد أو المجموعات الممثلة على الإدارات والأقسام، كما تجدر الإشارة إلى أن التوجيه يتطلب التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود بما يستلزمه هذا الأمر من تفهم لطبيعة السلوك الإنساني لحسن القيادة والاتصال<sup>1</sup>.

### أ. تعريف التوجيه:

يعرف التوجيه بأنه الحث المستمر من طرف الرئيس للمرؤوسين على طاعة الأوامر وتنفيذ الأعمال وهو عملية دفع العاملين للعمل برغبة وحماس<sup>2</sup>.

و هو إحدى وظائف الإدارة، وأحد مكونات العملية الإدارية، ويتضمن الكيفية والأسس التي يمكن للمدير في أي مستوى إداري أن يتبعها في توجيه عمل مرؤوسيه بشكل جيد وبتجاه الأهداف المطلوبة في ظل تحقيق التعاون بينهم وجعلهم يحبونهم ويطيعون أوامره وتعليماته عن رغبة واقتناع، وتوفير الحوافز المناسبة ليبدلوا جهودهم، وجعلهم يشعرون بحب العمل والانتماء إلى المنظمة<sup>3</sup>.  
و يتضمن التوجيه أربع أدوات وهي<sup>4</sup>:

- ◀ **الإشراف:** من خلال متابعة الرئيس للعمل ولأداء الموظفين وتوجيههم .
- ◀ **الدافع:** حيث يتضمن التشجيع والتحفيز للعمل من خلال استخدام الأشكال المختلفة للحوافز سواء الإيجابية منها أو السلبية، والنقدية وغير النقدية.
- ◀ **القيادة:** هي عملية التأثير على الموظفين من قبل المدير بهدف السير في الاتجاه المطلوب، وتعنى القيادة بتشكيل الرؤية الواضحة ومشاركة هذه الرؤية مع الموظفين وإقناعهم باتباعها وتوفير ما يلزم من أجل تحقيق هذه الرؤية.
- ◀ **الاتصالات:** حيث تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات والخبرات والآراء من جهة إلى أخرى.

<sup>1</sup> سوداني رجا، عبودة رجا، دور المسير في تطوير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، مذكرة ليسانس في تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مباح، ورقة 2012\_2013، ص 9.

<sup>2</sup> رباب حسين جواد كاظم، جامعة بابل <https://business.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx> ، بتاريخ 2022/02/28 على الساعة 17:55 .

<sup>3</sup> لندا عبد الله سيد أحمد، أثر التوجيه الإداري في أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان ، 2017، ص 15.

<sup>4</sup> غوار عفيف، الأسس و المبادئ و الخطوات " أنظمة المعلومات الإدارية ورقة بحثية ،جامعة احمد بن بلة ،وهران <https://elearn.univ-oran1.dz> بتاريخ 2022/02/28



والتوجيه يحوي على عدد من العناصر هي<sup>1</sup>:

- تحديد واجبات الأفراد.
- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.
- النصح والإرشاد المستمر.
- تشجيع الأفراد.
- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين.

### ب. أهمية التوجيه:

يعد التوجيه عنصراً بالغ الأهمية، فبعد تحديد الأهداف وتوزيع المهام بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه.

### ت. مبادئ التوجيه<sup>2</sup>:

يعتمد التوجيه على مبدئين أساسيين هما:

- ◀ مبدأ تجانس الأهداف: يعتمد هذا المبدأ على ضرورة وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة.
- ◀ مبدأ وحدة الرئاسة: يحدث التجاوب الأفضل للأفراد عندما يواجهون من طرف رئيس واحد.

### 4. الرقابة:

تأتي الرقابة في المرتبة الأخيرة في العملية الإدارية، فالمدير يسعى من خلالها للتأكد من أن الخطط الانتاجية والتنظيمية تنفذ كما هو مخطط لها أم أن هناك انحرافات وتجاوزات يجب تعديلها ومنعها من الوقوع في المستقبل، وسيتم التطرق إلى تعريف الرقابة وأنواعها ومراحلها وأدواتها :

### أ. تعريف الرقابة:

فقد عرفها فايول بأنها التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ السارية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رحاب حسين جواد كاظم ،جامعة بابل <https://business.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx> بتاريخ

2022/02/28 على الساعة 22:30. رحاب حسين جواد كاظم ،جامعة بابل

<sup>2</sup> أحمد السيد كردي ، مبادئ وظيفة التوجيه، <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts> بتاريخ

2022\_03\_01 على الساعة 17:00.

<sup>3</sup> مفهوم الرقابة الادارية <https://www.5towa.com/2020/03/Definition-administrative-control.html>

مفهوم الرقابة الادارية، بتاريخ 2022\_03\_01 على الساعة 18:29.

أما كونتر فعرفها على أنها قياس وتصحيح إنجاز المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة والخطط التي وضعت لبلوغها قد أُنجزت.

و توضيحا على ما تم ذكره في التعاريف أن الرقابة هي وظيفة تهتم بقياس الأداء بناء على الأهداف المسطرة و اتخاذ الإجراءات الصحيحة للحد من الانحرافات.

### ب. أهمية الرقابة:

للرقابة أهمية كبيرة في المؤسسة وتكمن في أنها<sup>1</sup> :

- تتيح للرؤساء اكتشاف أخطاء، ونقصير العاملين.
- تسعى للتوصل إلى الانحرافات، ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها.
- التخلص من العوائق التي قد تعرقل العاملين عن أداء الأعمال الموكلة إليهم.
- تتخذ القرارات السليمة التي من الممكن أن تحسن وضع المنشأة في المستقبل.
- تحاول إعادة توزيع المهام و الأعمال بالشكل الذي يحقق النفع للمؤسسة.

### ت. أنواع الرقابة:

تخضع المؤسسات لعدة أنواع من الرقابة والتي تساهم بشكل كبير في تعزيز الحوكمة وهي:

- ◀ الرقابة المباشرة<sup>2</sup>: يقوم المسئول بمراقبة أعمال المرؤوسين والتحدث معهم، بغرض التعرف على المعلومات الضرورية وعلى الانعكاسات التي يبدونها هؤلاء الأفراد اتجاه طبيعة العمل وظروفه ونظام الأجور وغيرها من الأمور التي لا يجري نقلها في التقارير المكتوبة.
- ◀ الرقابة غير مباشرة<sup>3</sup>: يلجأ المسئول إلى الرقابة غير المباشرة، وذلك عن طريق التقارير الرقابية، وتهدف هذه التقارير إلى كشف الأخطاء في سير العمل، إلا أنها تزداد فعاليتها إذا قدمت بسرعة ودقة.
- ◀ الرقابة القبليّة<sup>4</sup>: وهذه الرقابة تكون سابقة لعملية التنفيذ، حيث تمنع وقوع الأخطاء والتجاوزات، فهدف الرقابة القبليّة هو منع المشكلات التي يمكن أن تحدث من الانحرافات عن معايير الأداء، وهي أكثر أنواع الرقابة فعالية في السيطرة على التكاليف.
- ◀ الرقابة البعديّة<sup>5</sup>: وهنا يجب تقييم تصرفات وأنشطة الوحدات التنفيذية في هذا النوع من الرقابة والتأكد من أن أسلوب التنفيذ يتفق مع الأنظمة واللوائح، وأن معدلات الأداء تتفق مع المعايير الموضوعية، وذلك عن

<sup>1</sup> الرقابة الإدارية و أهميتها / <https://www.almrsal.com/> بتاريخ 2022/03/01 على الساعة 19:22.

<sup>2</sup> بريش امينة، الرقابة الادارية على المرافق العامة، مذكرة نيل شهادة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، 2012\_2013، ص 68 .

<sup>3</sup> المرجع سابق ذكره ص 68 .

<sup>4</sup> تاجوري جليلة، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة نيل شهادة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي 2014\_2015، ص 35 .

<sup>5</sup> المرجع سابق ذكره ص 35 .

طريق الرجوع إلى البيانات الخاصة بالأداء من خلال الإطلاع على المستندات والتقارير الدورية ، بالإضافة إلى التحقق في التظلمات والشكاوي.

◀ الرقابة الداخلية: تبدأ الرقابة الداخلية بمراقبة النشاطات، وعلى أساسها يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الهادفة إلى إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة<sup>1</sup> وهي الرقابة التي تمارسها الإدارة أو المنظمة على أوجه النشاط الذي تؤديه، وتعتمد هذه الرقابة على جمع العمليات التي تؤديها المنظمة من خلال مستويات التنظيم المختلفة.

◀ الرقابة الخارجية : تعد الرقابة الخارجية عملاً متمماً للرقابة الداخلية، وتمارس على تعاملات وتصرفات أصحاب المصالح الداخليين<sup>2</sup> وذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإلتقان بما يكفل حسن الأداء، فإنه ليس ثمة من داع عندئذ إلى الرقابة الخارجية.

و يتم الحكم على نظام الرقابة وجودته من خلال قدرته على تحقيق الأهداف المخطط لها. و لكن بالرغم من ترتيب وظائف العملية التسييرية في المؤسسة إلا أنه لا يمكن الاستغناء عن أي وظيفة من الوظائف المذكورة سابقاً فهي تتشابه وتترابط ببعضها ارتباطاً وثيقاً لتساهم كل منها بدورها لتفعيل دور الحوكمة وبالتالي نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

### المطلب الثالث: الاتجاهات الحديثة للتسيير في المؤسسة.

تتواجد المؤسسة في بيئة ذات منافسة شديدة في ظل ارتفاع تطلعات وتوقعات الزبائن والتطورات الحاصلة وتسعى بذلك إلى تبني اتجاهات حديثة في التسيير وهذا لتحسين ادائها والرفع من قدراتها التنافسية وتتمثل هذه الإتجاهات في :

#### 1. الإدارة بالأهداف :

تسعى الإدارة بالأهداف إلى الجمع بين استراتيجية المؤسسة والتخطيط التكتيكي، بالإضافة إلى تقييم الأداء ومحاولة تحسينه بما يحقق الأهداف.

#### أ. مفهوم الإدارة بالأهداف:

ويعد بيتر داركر أول من نادى بمفهوم الإدارة بالأهداف حيث يرى<sup>3</sup> بأنها نوع من الإدارة تتخذ الأهداف منهجاً لها في العمل الإداري، كما أنه في نفس الوقت أداة تقوم على أساس إنجاز الأهداف والالتزام

<sup>1</sup> مسلم علاوي شبلي، بناء منظور إستراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أدائه، دراسة استطلاعية في جامعة البصرة، العراق 2008 ص 09 .

<sup>6</sup> مرجع سابق ذكره ص 09 .

<sup>3</sup> محمد توفيق محمد شبير، رسالة ماجستير، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية، جامعة غزة، فلسطين، 2015، ص15.

بالعمل، أي أنها العملية التي يتكامل فيها الناس داخل التنظيم فيوجهون أنفسهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

و تمر الإدارة بالأهداف بأربع مراحل اساسية وهي<sup>1</sup>:

« وضع الأهداف: وتتم في ثلاث مراحل، الأولى تهتم بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي تعتبر جوهرية في تقدم المنظمة على المدى الطويل، وعندما يتم تحديد جوانب النتائج الرئيسية، تكون الخطوة التالية وهي تحديد أساليب لقياس الإنجاز في كل جانب، ومن ثم المرحلة الأخيرة وهي تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز.

« تطوير خطة العمل: تتعلق وظيفة التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها، وبذلك تكون الخطوة التالية هي تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقه.

« القيام بالمراجعة الدورية: بعد وضع الأهداف ورسم الخطط، تأتي المرحلة التالية في عملية الإدارة بالأهداف وهي إنشاء نظام للرقابة وذلك للتأكد من أن المنظمة تسيير على الطريق المرسوم والمرغوب، والتأكد من أن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها.

« تقييم الإنجاز السنوي: يأتي في الأخير التقييم السنوي للتأكد من تحقق النتائج المطلوبة ثم الإعداد للعام المقبل، فإذا لم يتم تحقيق الأهداف فإن على الشخص المسؤول ورئيسه المباشر أن يركزا جهودهما على معرفة الأسباب، ومتى عرفت الانحرافات وأسبابها يتم تصحيحها والعمل على تجنبها في المرات القادمة.

### ب. مميزات الإدارة بالأهداف:

تسعى الإدارة بالأهداف إلى تحقيق عدة مزايا في عملية اتخاذ القرار بشكل سليم في اطار عملية الحوكمة ومن بين هذه المزايا<sup>2</sup>:

- الاتفاق المشترك بين الرئيس الإداري والمرؤوس على تحديد الأهداف ومن ثم اتخاذ القرار، وهو مدخل المشاركة في اتخاذ القرار.

- تشجيع مبادئ التسيير الديمقراطي وتحديد أفضل الأساليب لتحقيق النتائج المتفق عليها خلال السنة المالية.

- تشجيع المرؤوسين على حل مشكلاتهم بأنفسهم، وتدريبهم على الرئاسة وتحمل المسؤولية.

- تمكين الرئيس الإداري من تقييم النتائج تبعا للأهداف المحددة، أي الأهداف تكون بمثابة المعايير لقياس مستوى الأداء.

<sup>1</sup> احمد السيد كردي ،نظرية الادارة بالأهداف ، <http://www.thabethejazi.com/article> بتاريخ 2022\_03\_04

على الساعة 21:00.

<sup>2</sup> محمد توفيق، محمد شبير، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- يمكن هذا الأسلوب الأفراد من القدرة على استخدام التصور، والابتكار لإنجاز الأهداف المحددة، وفي الوقت وبالتكلفة المعينة له.

### 2. إدارة الجودة الشاملة :

لقد ظهر مفهوم إدارة الجودة الشاملة في بداية الثمانينات، وفرضت نفسها خلال عقد التسعينيات وأضحت فلسفة جديدة تبنتها الدول الصناعية الكبرى وعلى رأسها اليابان لتعقبها الولايات م أ، وقد حقق هذا الأسلوب نجاحا عظيما للمؤسسات التي انتهجته؛ وأعطت دعما كبيرا للحوكمة وهناك عدة تعريفات متاحة لإدارة الجودة الشاملة نذكر منها:

- إدوارد دمينج: يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها طريقة الإدارة المنظمة، تهدف إلى تحقيق التعاون والمشاركة المستمرة من العاملين بالمنظمة من أجل تحسني السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع<sup>1</sup>.

و يعرف جابونسكي إدارة الجودة الشاملة بأنها شكل تعاوني لإنجاز الأعمال بالاعتماد على الجهود المشتركة بين الإدارة والأفراد، بهدف تحسين الجودة و زيادة الانتاجية بشكل مستمر<sup>2</sup>.

ولقد تطورت إدارة الجودة الشاملة نتيجة إسهامات العديد من الباحثين، ومن أبرزهم ادوارد دزمينج Edward Deming صاحب الدائرة المعروفة PDCA "خطط ، نفذ ، افحص، حسن" و جوزيف جوران Joseph Juran بفكرته عن الثوابت الأربعة "الملائمة، الوقاية، التالف الصفري، والكلفة" وكاورو ايشيكاوا صاحب فكرة حلقات الجودة<sup>3</sup> وترتكز إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ نذكر منها<sup>4</sup>:

- التخطيط الاستراتيجي أي اتخاذ القرارات بناء على المعلومات.

- مبدأ التحسين المستمر .

- أن تلتزم الإدارة العليا بالقرارات المتعلقة بالجودة.

- التركيز على الزبون.

وتمر عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس مراحل حددها جابونسكي ( Jabolonski ) و يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>5</sup>:

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، ادارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2015، ص 54.

<sup>2</sup> علوان قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، لبنان، 2005 ص 80.

<sup>3</sup> المرجع السابق ص 83 - 86 - 90 .

<sup>4</sup> بتاريخ 2022\_03\_06 على الساعة 23:00 <https://e3arabi.com> ولاء غضبيات ،مبادئ ادارة الجودة الشاملة.

<sup>5</sup> علوان قاسم نايف ، مرجع سبق ذكره ، ص 110-113.

- ◀ التهيئة والإعداد: هي مرحلة إعدادية يتم البحث فيها عن مدى حاجة المؤسسة لتطبيق مدخل إدارة الجودة، حيث تحدد الرؤيا الإستراتيجية للمؤسسة ورسالتها، والموارد المطلوبة لتنفيذ إدارة الجودة الشاملة.
- ◀ الدراسة والتخطيط: وهذه المرحلة تعتمد على سابقتها فإذا كانت المعلومات مشجعة يتم اتخاذ قرار فعال لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، وذلك باعتماد خطة أولية للتنفيذ وتحديد الموارد البشرية والمادية والمالية الأزمة وكذلك تحديد استراتيجية التنفيذ.
- ◀ تقييم الوضع الحالي للمؤسسة: ويتم ذلك بعد معرفة نقاط القوة والضعف التي تدعم تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة.
- ◀ التنفيذ: يتم في هذه المرحلة تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة على أرض الواقع، وذلك بتهيئة البيئة الثقافية الملائمة وتكوين الأفراد واستخدام الأدوات والأساليب المناسبة للتحكم في عمليات الإنتاج وتحليل النتائج مما يؤدي إلى تحسين جودة العمليات.
- ◀ تبادل الخبرات: يتم تبادل الخبرات بين أفراد المؤسسة مع القيام بتقييم نتائج التطبيق الأول واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك.
- يتضح مما سبق أن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تدعم مبادئ الحوكمة وتسير وفق نهجها، فقد أثبت هذا الاتجاه الحديث النشأة جدارته وقدرته على نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وبقائها واستمراريتها.
- ### 3. ادارة المعرفة:

لقد تنامي دور المعرفة وساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسة في ظل التطور الحاصل على المستوى الدولي، حيث أصبح اقتصاد المعرفة يعتمد على راس المال الفكري الذي أحدث تغيير جذري وثورة علمية في المؤسسات لتتكيف مع التطور السريع في بيئتها.

من خلال الأهمية التي تلعبها المعرفة في عملية التطور تبلور مفهوم جديد في التسيير الحديث وهو إدارة المعرفة وسيتم التطرق إلى هذا المفهوم عبر ذكر بعض التعاريف:

فقد عرفها عالم الإدارة الياباني ( Nonoka ) بأنها: معتقد صحيح مبرر ومنطقي يقوم على أساس أن المعرفة عملية انسانية ديناميكية لتعديل المعتقدات التي يؤمن بها الفرد أو مجموعة من الأفراد، بحيث تكون تلك العملية مبررة و يتم إنشاؤها من خلال تفاعل نوعي المعرفة المعلنة والضمنية<sup>1</sup>.

كما يرى نيومان Newman ان إدارة المعرفة تعتمد على اختيار الوسيلة دون المتابعة لما تتوخاه المنظمة من نتائج وأهداف لهذه الوسيلة ، لا سيما أن النظرة إلى إدارة المعرفة كنظام لتوليد المعرفة فقط هي نظرة قاصرة، لأن المعرفة إن لم تكن ذات قيمة في التطبيق تصبح عبئا ونشاطا مكلفا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ربا جزا جميل المحاميد، دور ادارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص 18.

<sup>2</sup> صلاح الدين كبيسي، ادارة المعرفة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، ص 40.

- أ. مبادئ إدارة المعرفة<sup>1</sup>: تعتمد إدارة المعرفة على عدة مبادئ هي:
- إدارة المعرفة مكلفة، لتعدد المصادر المكونة لها.
  - تتطلب إدارة المعرفة الفعالة حلول ناتجة عن تفاعل مشترك من قبل الأفراد واستخدام التكنولوجيا.
  - تتطلب إدارة المعرفة مديرين مدركين وواعين للمعرفة.
  - تستفيد إدارة المعرفة من المعلومات المأخوذة من الأسواق أكثر مما تستفيد منه من التدرج الوظيفي داخل المؤسسة.
  - تعنى إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل.
  - أن المعرفة تسعى للاستمرارية.
- ب. أهمية إدارة المعرفة<sup>2</sup>: يمكن حصر أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:
- عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة وخفض التكاليف.
  - تعد أداة تحفيز لتشجيع القدرات إبداعية لمواردها البشرية.
  - إدارة المعرفة هي رأسمال فكري.
- تهتم المؤسسات الكبيرة في الدول المتقدمة بإدارة المعرفة لما لها من أهمية بالغة في تسهيل العملية التسييرية وتطوير المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- ت. عناصر إدارة المعرفة: تركز إدارة المعرفة على عدة عناصر وهي:
- ◀ الاستراتيجية: وهي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، مع الأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف سعياً لتحقيق الأهداف<sup>3</sup>.
  - ◀ الأشخاص: يعد الجانب البشري الركيزة الأساسية في انتقال المعرفة من الفرد إلى التنظيم داخل المؤسسة فصناع المعرفة يوفرون المعرفة التي تصبح حيوية للنجاح والنمو والمنافسة<sup>4</sup>.
  - ◀ التكنولوجيا: للتكنولوجيا دور هام في إدارة المعرفة فهي تلعب دوراً كبيراً في السيطرة على المعرفة الموجودة سواء في توليدها أو اكتسابها أو نشرها<sup>5</sup>.
  - ◀ العملية: توفر العملية المهارة والحرفة اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة<sup>6</sup>.
- ث. خصائص المعرفة: تتميز المعرفة بعدة خصائص أهمها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> محمد خالد ابو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، ص 11.

<sup>2</sup> المرجع السابق ذكره ص 12

<sup>3</sup> صلاح الدين كبيسي مرجع سبق ذكره ص 90.

<sup>4</sup> مرجع السابق ص 92 .

<sup>5</sup> محمد خالد ابو عزام، مرجع سبق ذكره ص 27.

<sup>6</sup> مرجع السابق ص 27.

- المعرفة يمكن أن تولد.
- المعرفة يمكن أن تموت.
- يمكن أن تمتلك.
- يمكن أن تخزن.
- المعرفة متجذرة في الأفراد.

وتظهر أهمية إدارة المعرفة في المؤسسات من خلال مساهمتها في إزالة القيود التنظيمية، وتحسين الأداء المالي للمؤسسة، كما ترفع من رضا وولاء العاملين، وتظهر أهميتها في المؤسسات المعاصرة من خلال زيادة الإبداع والابتكار ولقد ساهمت الاتجاهات الحديثة في عمليات التسيير إلى إعطاء دفع قوي لمتطلبات الحوكمة، وذلك من خلال انصهار هذه الإسهامات مع قواعد الحوكمة لتزيد بذلك من قوة وقدرة المؤسسة على الرقابة والنجاعة التي تسمح بنمو تحالف بين الأطراف المشاركة وكذلك إرضاء جميع المشاركين حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

في هذا المبحث يتم عرض بعض الدراسات السابقة عن الموضوع ، وإيجاد أوجه التشابه والاختلاف بين موضوع الدراسة وباقي الدراسات ، ليخلص الباحثان في الاخير وبعد عملية المقارنة إلى إبراز القيمة المضافة للبحث.

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.

قام الباحثان بعد الاطلاع على عديد الدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث الى تلخيص البعض منها، ومن بين هذه الدراسات ما يلي :

◀ دراسة عبد الله يوسف عمر الحيايري، تحت عنوان أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي، وقدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة جامعة الشرق الأوسط عمان 2017 ، والتي تطرق من خلالها الباحث الى دور آليات تطبيق نظام الحوكمة في تعزيز موثوقية التقارير المالية، وقد خلصت الدراسة إلى الدور الذي يمكن أن تلعبه الحوكمة في تعزيز موثوقية التقارير المالية، أي أن استقلالية أعضاء مجلس الإدارة تقلص من تغول الإدارة التنفيذية في هيمنتها على القرارات الإستراتيجية للشركة، وتحد من ظاهرة تضارب المصالح ويؤكد الباحث في توصياته على ضرورة تدقيق فاعلة ونشطة، ويؤكد فاعلية إدارة التدقيق الداخلي في مجال التأكد من الالتزام بمتطلبات نظام الرقابة الداخلية بما فيه من ضوابط إدارية ومالية تحسن من موضوعية ودقة البيانات المالية للشركة.

<sup>1</sup> نجم عبود، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص



◀ دراسة نهى أحمد الحايك والموسومة بعنوان أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية، وهو مشروع بحث مقدم لاستكمال متطلبات نيل درجة الماجستير تأهيل وتخصص في إدارة الأعمال الجامعة الافتراضية بسوريا سنة 2016 ، وهدفت الدراسة إلى معرفة دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء ( المالي، الوظيفي، المؤسسي ) للمؤسسات الحكومية لتصبح أكثر قدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة واستغلال طاقات الموارد البشرية بوجهها الصحي لزيادة أداءهم وبالتالي رفع أداء المؤسسة، وقد خلصت الدراسة إلى أن تطبيق قواعد الحوكمة في أي شركة أو مؤسسة يتعين أخذ بيئة هذه الشركة وطبيعتها وظروف العمل فيها فهذه القواعد وضعت ليستدل بها القائمون على الشركات وتوجيههم في الاتجاه الصحيح، كما أن تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية بشكل عام والمديرية العامة للجمارك بشكل خاص أصبح أمرا مهما وضروريا تتطلبه عملية التنمية الاقتصادية، وضرورة تفعيل الحوكمة كوظيفة جديدة للتدقيق الداخلي في المؤسسات الحكومية.

◀ دراسة بن زغدة حبيبة تحت عنوان دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات، وهي عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية بجامعة سطيف سنة 2016، حيث قامت بتحليل واختبار دور الحوكمة المؤسسية في استمرارية نمو المؤسسات في ظل استخدام التحليل المالي والنسب المالية للتنبؤ، وقد خلصت الدراسة إلى أن مبادئ الحوكمة المؤسسية بمثابة الخريطة التوضيحية التي يجب أن تتبعها إدارة المؤسسة، حيث أن تطبيق هذه المبادئ يؤدي إلى توفير الحماية لأصحاب المصالح، ويساهم في التعرف على نقاط الضعف داخل الشركات وآلية التغلب عليها بغرض تحسين أدائها، كما يؤشر تطبيق هذه المبادئ إلى قدرة الشركات على مواجهة مختلف أنواع الأزمات، مما يضمن بقائها واستمرار نموها كما نوهت الدراسة إلى الدور المنوط للحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات وقد ألحت الباحثة على ضرورة الجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية في بناء نموذج التنبؤ باستمرارية المؤسسة.

◀ دراسة نبيل قبلي بعنوان دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين ، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه جامعة حسيبة بن بوعلي بشلف سنة 2017، وقد تناولت الدراسة في شقها النظري الإطار النظري والمفاهيمي لحوكمة الشركات، ومؤشرات ومقومات تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين بالإضافة إلى آليات الحوكمة في ظل المقررات الدولية وأثرها على الأداء المالي، أما في الفصل الأخير فتناول الباحث واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في شركات التأمين الجزائرية حيث اعتمد في دراسته على ثلاث شركات تأمين وهي شركة اليانس للتأمين على الأضرار وشركة والشركة الوطنية للتأمين على الأضرار SAA وكذلك شركة أمانة للتأمين على الأشخاص وبعد الدراسات الإحصائية والتحليلية خلص الباحث إلى أن مبادئ الحوكمة في شركات التأمين لا تأخذ بالجدية اللازمة مع غياب ثقافة الحوكمة مقارنة بالدول الأخرى، كما شدد الباحث على عدة نقاط أهمها إصدار دليل يتضمن آليات

## الفصل الأول : الإطار النظري ولمفاهيمي للحوكمة في المؤسسة وعملية التسيير .

ومبادئ حوكمة يتوافق وطبيعة شركات التأمين الجزائرية، وضرورة تفعيل دور السلطات الرقابية وتطويرها عن طريق التكوين المستمر ومواكبة أهم التطورات الحاصلة في هذا المجال.

« دراسة كل من مفيدة بن عثمان و نورة محمدي تحت عنوان حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الجزائرية بين واقع الممارسة والتنظير، وهي عبارة عن ورقة بحثية صدرت في مجلة الباحث المجلد الأول ،سنة 2021 حيث قام بتحليل الإطار القانوني والرقابي الذي يدعم وينظم أعمال الشركات الناشطة في بيئة الأعمال الجزائرية ومدى مساهمته في إرساء المبادئ العامة لحوكمة الشركات، في مدى نجاعة تلك الأطر في تحسين الممارسة الحوكمية من خلال تحليل كل من مؤشر الحرية الاقتصادية، مؤشر التنافسية العالمي ومؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال الخاصة بها وقد خلص الباحثان إلى تدني ترتيب الجزائر فيما يتعلق بتلك المؤشرات، الأمر الذي يتوجب عليها إعادة النظر في مناخها الاستثماري والعمل بجدية لتفعيل الآليات التي تعمل على الترسخ والتطبيق الفعلي للحوكمة سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد أو على المستوى الجزئي في إدارة الشركات.

المطلب الثاني :أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا و الدراسات السابقة.

الجدول رقم 1-1 :أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دور الحوكمة في تفعيل العملية التسييرية في المؤسسة.	عبد الله يوسف عمر الحيايري	معرفة دور آليات تطبيق نظام الحوكمة في تعزيز الثقة في المؤسسة	نطاق الدراسة اقتصر على نظام الرقابة الداخلية و المتمثل في التقارير المالية.
	نهى أحمد الحايك	أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات و معرفة دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء	اقتصرت الدراسة على تفعيل الحوكمة كوظيفة جديدة للتدقيق الداخلي في المؤسسات الحكومية.
	بن زغدة حبيبة	إبراز دور الحوكمة المؤسسية في استمرارية نمو المؤسسات و مدى التعرف على نقاط الضعف داخل الشركات وآلية التغلب عليها بغرض تحسين أدائها	استخدام التحليل المالي والنسب المالية في الدراسة للتنبؤ مع الجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية في بناء نموذج التنبؤ باستمرارية المؤسسة.
	نبيل قبلي	دور مبادئ الحوكمة في	ركزت الأطروحة على دراسة

<p>مؤشرات و مقومات الأداء المالي إضافة إلى محددات النظام المحاسبي و الأدوات المستحدثة لعملية التقييم و آليات الحوكمة المتبعة في ظل القرارات الدولية و اثر هذا الأداء في شركات التامين.</p>	<p>تفعيل الأداء المالي مع استخدام إتباع المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الموضوع مع الاعتماد على المنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي لتحليل النتائج الإحصائية للاستبيان.</p>		
<p>تحليل الإطار القانوني والرقابي و مدى نجاعته في تحسين الممارسة الحوكمية من خلال تحليل كل من مؤشر الحرية الاقتصادية، و مؤشر التنافسية العالمي ومؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال الخاصة بها.</p>	<p>دراسة حوكمة الشركات في بيئة اعمال جزائرية كما شملت الدراسة ذكر المبادئ العامة للحوكمة و مدى تاثرها بالبيئة المحيطة بها الدراسة .</p>	<p>من مفيدة بن عثمان و نورة محمدي</p>	

المصدر: من إعداد الباحثين.

### المطلب الثالث: القيمة المضافة.

من خلال دراسة أوجه التشابه والاختلاف تتجلى القيمة المضافة للبحث حيث يسعى الباحثان إلى تسليط الضوء على دور الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية التي تحتاج إلى تفعيل أكثر لعمليات الرقابة بمختلف أنواعها و التنظيم و التخطيط و التوجيه فهي تعد ركائز أساسية من أجل تحسين المؤسسة و تحسين أدائها وهي ضرورية لهذا النوع من المؤسسات مقارنة بباقي المؤسسات الاقتصادية الخاصة لما يترتب عليه من أخطار، في ظل غياب مبادئ الحوكمة والتخلي بروح المسؤولية لحماية المال العام.

### خلاصة الفصل الاول:

يتضح بعد دراسة الفصل الأول أن ظهور الحاجة إلى الحوكمة كان نتيجة انفصال الملكية عن الإدارة، لذلك برز مفهوم الحوكمة في العملية التسييرية ، حيث يتم من خلالها تفعيل وظائف التسيير في المؤسسة و المتمثلة في التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة التي لها دور كبير في تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة و كذلك يتجلى الفكر الحوكمي من خلال تفعيل آليات التسيير التي تتعكس بالإيجاب على المؤسسة ، وفي حماية أصحاب المصالح كما تساهم وظائف العملية التسييرية في القضاء على نقاط الضعف وتخفيض المخاطر، ودعم المركز المالي للمؤسسة وتطويره، ويظهر ذلك جليا عند تطبيق مبادئ الحوكمة التي لا يمكن أن تتحقق إلا في ظل مناخ وبيئة تضمن تطبيق تلك المبادئ فالمؤسسات الجزائرية تعاني كثيرا نظرا لغياب الفكر الحوكمي في بيئته الخاصة والعامة للمؤسسة.

**تمهيد:**

استكمالا للدراسة النظرية ارتأى الباحثان في هذا الفصل الى تسليط الضوء على دور الحوكمة في تفعيل العملية التسييرية في المؤسسة في شقه التطبيقي ، من خلال توزيع استبيان على افراد اطارات مؤسسة باتيميتال عين الدفلى ، تضمن ثلاث محاور اساسية تمثلت في واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة و محددات عملية تسيير ، وكذلك الأثر الناجم عن تطبيق مبادئ الحوكمة على وظائف التسيير في المؤسسة، وتأكيدا للنتائج المتوصل اليها من خلال الدراسات الاحصائية و اعتمادا على مخرجات برنامج spss سيتم الحكم على العلاقة و درجة التأثير بين محاور الفصل ، للوقوف في الاخير على دور الحوكمة في تفعيل العملية التسييرية في المؤسسة.

### المبحث الاول : الاطار الهيكلي و التنظيمي لمؤسسة باتيميتال

تعد مؤسسة باتيميتال من اكبر المؤسسات العمومية الاقتصادية المتواجدة بالجزائر و سيتم تقديمها و عرض هيكلها التنظيمي و أهم منتجاتها.

#### المطلب الاول : تقديم مؤسسة "باتيميتال هياكل الغرب.

سننظر في هذا المطلب إلي تقديم عام لمؤسسة "باتيميتال هياكل غرب" وهيكلها التنظيمي و تبيان أهداف و مهامها و أهم انجازاتها.

1. تعريف مؤسسة "باتيميتال هياكل الغرب":

نتجت المؤسسة العمومية الاقتصادية عن إعادة هيكلة المؤسسة الأم "باتيميتال" و مقرها بعين الدفلي، هي مؤسسة ذات أسهم برأس مال يقدر با 1.085.800.000.00 دج، تختص في صناعة الهياكل المعدنية ، التركيب و التلحيم، بمساحة تبلغ 14 هكتار و بناء علي هذا نقدم بطاقة فنية مختصرة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم 2-1 : بطاقة فنية لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب.

المعلومات	البيان
شركة ذات أسهم	الشكل القانوني
1968	تاريخ الإنشاء
المنطقة الصناعية لولاية عين الدفلي	موقع الاستثمار
1.085.800.000.00	رقم الأعمال
14 هكتار	المساحة
600000 طن في السنة	الطاقة الإنتاجية
224 عامل	عدد العمال

#### المصدر: بالاعتماد علي وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

2. لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة :

تعود نشأة مؤسسة "باتيميتال هياكل غرب" في الجزائر بعد تحول ورشات "أندري ديفور" التي أنشأت سنة 1902 إلي مؤسسة اقتصادية وطنية بعد الاستقلال سنة 1968، حيث تم تأميم هذه الورشات و ظهرت تحت اسم الشركة الوطنية للمعادن.

وفي سنة 1983 تم إعادة هيكلة المؤسسة من جديد ، مقسمة إلى أربع فروع موزعة عبر التراب الوطني بمرسوم تنفيذي رقم 52/82، وفي 03 ديسمبر 1997 تم إعادة هيكلة المؤسسة متمثلة في خمس وحدات وهي كالتالي :

- ← Batirim : هي مؤسسة خاصة بصناعة الأعمدة الكهربائية؛
- ← Batigec : هي مؤسسة خاصة بالهندسة المدنية؛
- ← Batinco : تتمثل في مكتب الدراسات التقنية للمشاريع و تقديمها إلى المؤسسات صاحبة المشروع؛
- ← Baticompose panan son duitche: هي مؤسسة خاصة بصناعة الأغذية البلاستيكية؛
- ← Batimital montage : هي مؤسسة خاصة بالتركيب.

### المطلب الثاني: مهام وإنجازات وأهداف المؤسسة.

1. مهام المؤسسة : من أجل تنفيذ السياسة الوطنية الخاصة بالإنجازات الكبرى وضعت المؤسسة مهامها التي تتمثل في:

- المساهمة في تنفيذ و تنمية الاقتصاد الوطني.
  - تطوير و تعديل طرق و انجاز البناءات الحديدية تماشيا مع تطور الحاصل في العالم.
  - ضمان جودة و طرق عالية في مجال الانجازات الحديدية.
  - تحقيق و توفير أحسن الانجازات.
2. إنجازاتها :بحكم المكانة التي تتميز بها المؤسسة علي مستوي الوطني قامت بتبني عدة إنجازات مهمة نذكر منها :

- قاعات متعددة الرياضات.
- مدرجات ملاعب كرة القدم.
- عمارات إدارية مختلفة الأنواع حظائر السيارات.
- ورشات الإسمنت بتبسة و الشلف.
- مركب مصنع الحليب بعريب بعين الدقلي.

ويكن تلخيص أهم إنجازات مؤسسة "باتيميتال هيكل الغرب" في الجدول التالي:

الجدول رقم 2-2 : أهم إنجازات مؤسسة "باتيميتال هيكل الغرب".

العدد	الإنجازات
أزيد من 100 قاعة	قاعات متعددة الرياضات.
5 مسابح	مسابح.

أزيد من 23	مدرجات كرة القدم.
150 عمارة	عمارات إدارية.
02	مركبات صناعية.
أزيد من 400	فضاءات تخزين.

المصدر : الاعتماد علي وثائق المؤسسة.

**3. أهداف المؤسسة :** تقوم مؤسسة "باتيميتال هياكل غرب" ببذل مجهودات جبارة في سبيل عجلة

التنمية الاقتصادية للوطن ومن أجل ذلك تسعى المؤسسة إلي تحقيق أهداف مختلفة و تتعدد باختلاف أنشطتها و تتمثل في :

- مساعدة التنمية الوطنية في ميدان البناءات المصنعة, كما أنها تعمل علي خلق مناصب عمل؛
- التحضير الجيد و البحث علي طرق جديدة في تطوير الإنتاج و تسيير و استغلال كل الإمكانيات المتوفرة اللازمة للإنتاج.
- العمل لأجل البقاء و الاستمرار والدخول إلي سوق المنافسة العالمية للحصول علي مردودية أكثر لتعايش مع واقع السوق الدولي المتغير.
- تحسين مستوى معيشة العمال.
- الدعوة إلي تنظيم و تماسك العمال.
- توفير التأمينات و المرافق للعمال.

**المطلب الثالث : تقديم الهيكل التنظيمي وشرحه.**

الهيكل التنظيمي هو مخطط بواسطة وثيقة مجموعة هياكل المؤسسة الموجودة بين مختلف المصالح تسلسل الوظائف ، أو هو الشكل الذي يوضح موقع تلك الوظائف وينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد مسؤولية الأفراد وتوزيع المهام.

**أ. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

يعبر الهيكل التنظيمي عن ذلك الترابط والتسلسل بين الوحدات والمصالح التابعة فيما بينها والتي تهدف أساسا إلي تحقيق أهداف المؤسسة، كما يسهل الهيكل التنظيمي قراءة المؤسسة من حيث تقسيماتها المهمة، و تضم المؤسسة حوالي 224 عامل ينقسمون إلى : إدارات ( 29 ) ، تحكم و إشراف (39) أعوان التنفيذ ( 156 ) اما هيكلها التنظيمي يتمثل في فيما يلي :

- المديرية العامة : تعتبر العقل المدبر و المسير للمؤسسة حيث تتمثل فروعها كالأتي :



- المدير : يعتبر المسؤول الأول كونه يشرف علي جميع الأعمال و المشاريع و الإنجازات التي تقوم بها المؤسسة.

- نائب المدير : هو الذي ينوب و يشرف علي المؤسسة في حالة غياب المدير الأول؛

- الأمانة : دورها الائتمان علي مصالح المؤسسة ككل.

- الخلية القانونية : مهمتها مراقبة عقود العمل و العقود التي تبرم مع الزبائن و الموردون و مختلف التصرفات التي تقوم بها المؤسسة و القضايا التي تتعرض إليها المديرات و تنقسم إلي أربع وحدات وهي :

**1. وحدة الموارد البشرية :** عملها متمثل بأمر المستخدمين في المؤسسة ، حيث يعتبر رأس مالها البشري الأساس الذي لا يمكن الاستغناء عنه في تسير النظام الداخلي و الخارجي للمؤسسة ، حيث تتألف من مصلحتين هما :

◀ مصلحة الموارد البشرية: وتتقسم كذلك إلي أربع فروع كالتالي:

• فرع المستخدمين : المسؤول عن هذا الفرع يقوم ب:

- دراسة الملفات الإدارية المتعلقة بالعمال.

- تطبيق القواعد و قوانين النظام الداخلي.

- المتابعة المستمرة لسيرة المهنية للعمال.

• فرع الأجرة : عمله متعلق برواتب و أجور العمال ، و له علاقة بكل المستخدمين و الفرع الاجتماعي والصندوق الوطني لتقاعد.

• فرع الأمن : يسهر علي امن المؤسسة الداخلي و الخارجي.

**2. مصلحة الوسائل العامة :** تتكون هذه المصلحة من فرعين كالتالي:

• فرع النقل :خاص بنقل العمال.

• فرع النظافة و الخدمات : يهتم بتقديم الخدمات للمؤسسة.

**3. وحدة الإنجازات و الصيانة :**

وتتفرع بدورها هي الأخرى إلي :

• فرع الإنجازات : مكلف بانجاز و تمثيل المشاريع و الإشراف عليها و ترتيب كافة اللوازم و الدراسات المتعلقة بالمشاريع.

• فرع الصيانة : يتمثل دورها في تصليح الأجهزة و الوسائل الموجودة بورشات التصنيع ، وينقسم إلي ثلاثة ورشات و هي :

- ورشة صيانة الوسائل المتقلة.
  - ورشة الصيانة الميكانيكية.
  - ورشة الصيانة الكهربائية.
- 4. وحدة التجارة :** وهي المكلفة بعملية شراء المواد الأولية و مختلف اللوازم التي تتطلبها عمليات الإنتاج ومستلزمات المؤسسة ككل، وفي نفس الوقت تتولي عملية البيع حيث تقوم بإعداد كافة الفواتير المتعلقة بالبيع و الشراء.
- 5. وحدة المالية و المحاسبة :** وتتكون من ثلاثة فروع كالتالي:

- فرع المالية : يقوم بتحصيل المبالغ المالية من الزبائن و دفع مستحقات الموردين؛
  - فرع المحاسبة : تقوم بالتسجيل المحاسبي لمختلف العمليات التي تقوم بها و تحليلها والقيام بتسويات.
  - فرع الموارد المادية : تقوم بإحصاء الممتلكات الاستثمارية للمؤسسة من عتاد ووسائل والأجهزة المادية ، وكذا تصنيفها حسب الحجم و النوع و مكان وجودها.
- ب. الموقع الجغرافي :** تقع مؤسسة "باتيميتال هياكل غرب" بالمنطقة الصناعية بعين الدفلي حوالي 150 كلم غرب العاصمة ، يحدها من الشمال السكة الحديدية و من الجنوب الطريق الوطني رقم 4 ومن الشرق المنطقة الصناعية، و تتمثل مؤهلاتها البشرية في كفاءات مهنية مختلفة في اختصاصات متنوعة نذكر منها:
- مهندس دولة؛
  - تقني سامي؛
  - كفاءة مهنية؛
  - عامل بسيط.

#### **المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.**

محاولة منا لإعطاء مصداقية لنتائج الدراسة النظرية حول موضوع "دور الحوكمة في تفعيل العملية التسييرية في المؤسسة"، قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة باتيميتال بعين الدفلي ، وذلك باستخدام أداة الاستبيان التي تعتبر أكثر أدوات البحث الميداني استخداما، و توزيعها على عينة من اطارات المؤسسة.

#### **المطلب الأول: أدوات الدراسة.**

تم الاعتماد على استبانة للقيام بجمع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية ، وقد تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين:

**القسم الأول:** يحتوي على معلومات شخصية عن المجيب تتمثل في كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، والمنصب و سنوات الخبرة.

**القسم الثاني:** ويحتوي على ثلاث محاور وهي:

**المحور الأول:** (واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة): حيث قمنا بطرح 8 اسئلة تمحورت حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة و الذي يشمل كل من دور مجلس الادارة في تجسيد مبادئ الحوكمة و ذلك بتسخير اليات الرقابة و المساءلة و الشفافية و الافصاح بغرض ترسيخ هذه المبادئ التي تعد عناصر هامة لتوفير المناخ الذي تنشأ و تتطور فيه الحوكمة .

**المحور الثاني:** (محددات عملية التسيير في المؤسسة): تناولنا في المحور الثاني محددات عملية التسيير في المؤسسة و تتمثل هذه المحددات في الاليات التي تمكن المؤسسة من تحقيق نتائج ايجابية وذلك بطرح 8 اسئلة تتمحور حول المراقبة الدورية لمختلف المستويات و العلاقة بين الرئيس و المرؤوس و مدى مساهمة هذا الاخير في اتخاذ القرارات و اشراكه في العملية التسييرية و تعزيز دوره في المؤسسة من خلال إجراء التربصات والتكوين وتقديم التحفيزات.

**المحور الثالث:** (أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على وظائف التسيير في المؤسسة. ): اما المحور الثالث و الاخير فقد تم طرح 10 اسئلة تمحورت حول تبيان العلاقة بين مبادئ الستة للحوكمة و اثرها على الوظائف الاربعة للعملية التسييرية و المتمثلة في كل من التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و مدى تأثرها بمبادئ الحوكمة.

وقد اعتمدنا في دراستنا على مقياس ليكرت الخماسي (**Likert scale**)، وهو مقياس فئوي مكون من خمس درجات لتحديد درجة موافقة مفردات العينة على كل فقرة من الاستبانة، وتحويلها إلى معطيات كمية يمكن قياسها إحصائياً وفق ما يبينه الجدول التالي:

**الجدول 2-3:** جدول مستويات الموافقة.

الوزن النسبي	درجة الموافقة	مستوى الموافقة
100%	5	موافق تماما
80%	4	موافق
60%	3	محايد
40%	2	غير موافق

غير موافق تماما	1	20%
-----------------	---	-----

المصدر: من إعداد الباحثين

المطلب الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة:

سعيًا منا للتأكد من مستوى ثبات العينة قمنا بالاختبارات التالية:

1- معامل ألفا كرونباخ:

من خلال إخضاع أسئلة الاستبانة لاختبار قوة الثبات باستخدام معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وفق معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وفق برنامج spss والذي يعتبر مناسباً إذا كانت قيمته تزيد عن 0.6، وتكون قيمة معادلة ألفا كرونباخ محصورة بين (0-1).

والذي جاءت نتائجها على محاور الاستبانة وفق ما يبينها الجدول الموالي:

الجدول 2-4: جدول معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ).

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة.	08	0.878
محددات عملية تسيير في المؤسسة.	08	0.873
أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على وظائف التسيير في المؤسسة.	10	0.897
معامل ألفا كرونباخ الكلي		0.952

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج spss

2- معامل الارتباط بيرسون:

جاءت نتائج معامل الارتباط بيرسون لاستبانته الدراسة وفق ما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول 2-5: جدول معاملات الارتباط بيرسون.

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة	تتوفر المؤسسة على ميثاق لتطبيق معايير حوكمة الشركات.	.520**
	يلتزم مجلس الإدارة بوضع آليات تضمن احترام الشركة للقوانين السارية و تطبيق مبادئ الحوكمة.	.886**
	يحرص مجلس الإدارة على استقلالية نشاط لجان المراجعة الداخلية والخارجية.	.740**

## الفصل الثاني : واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسة باتيميتال و دورها في تفعيل العملية التسييرية

.000	.726**	يعمل مجلس الإدارة على تطبيق العدالة في التعامل مع المساهمين من خلال الإفصاح عن المعلومات والتصويت.	
.000	.688**	يقوم المراجع الداخلي بالمتابعة والمراقبة الدورية لجميع أنشطة الإدارة تمس مختلف مصالح الشركة وفق ما تنص عليه المعايير الدولية للتدقيق الخارجي.	
.000	.853**	تحرص إدارة الشركة على تعيين مراجع خارجي يعمل وفق ما تنص عليه الأعراف الدولية كما توفر له الظروف الملائمة المشار إليها في معايير التدقيق الدولية ISA.	
.000	.632**	تتم عملية فحص كل السجلات والبيانات المالية والحسابات من قبل المراجع الخارجي وتقدم كل النتائج في شكل تقرير تفصيلي لـ مجلس الإدارة.	
.000	.821**	يتم الإفصاح على نتائج اللجنة الخارجية فيما يتعلق بمدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ الحوكمة.	
.001	.891**	<b>معامل الارتباط الكلي للمحور الأول</b>	
.008	.413**	تقف الشركة على إجراء متابعة ومراقبة دورية للعملية التسييرية في المؤسسة على جميع المستويات.	واقع العملية التسييرية في المؤسسة
.000	.790**	تسهر الشركة على تنظيم العلاقة بين العمال وتماشي حسب وظائفهم ومؤهلهم .	
.000	.775**	تلتزم المؤسسة على إعداد دورات تكوينية للعمال لتحسين مستوى الأداء بحسب مقتضيات الشغل.	
.000	.822**	تعمل الشركة على إشراك الهيئة الاستشارية في مساعدة الهيئات التنفيذية في اتخاذ القرارات.	
.000	.808**	تعمل الشركة على إحداث تنسيق بين المسيرين وجميع المصالح لتجنب الانحرافات في التسيير و إجراء تعديلات إن تطلب الأمر.	
.000	.694**	يقوم المدراء التنفيذيون بإصدار تعليمات وتوصيات تعمل على ضبط المسار الصحيح لعملية التسيير.	
.000	.780**	تسهر الشركة على المتابعة والمراقبة لعملية التخطيط و الأداء الوظيفي للعمال.	
.000	.747**	تم الشركة بالاستثمار في الموارد البشرية من خلال إجراء التبرعات	

		والتكوين وتقديم التحفيزات.	
.008	.930**	<b>معامل الارتباط الكلي للمحور الثاني</b>	
.000	.736**	تساهم عملية الانتقاء الجيد لأصحاب الوظائف العليا والمدراء التنفيذيين من طرف مجلس الإدارة على حوكمة التسيير الوظيفي في المؤسسة.	أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على وظائف التسيير في المؤسسة
.000	.651**	تساهم عملية الرقابة الداخلية في تحديد نقاط الضعف في التسيير لتداركها مستقبلا.	
.000	.554**	تسمح عملية المراجعة الخارجية المعتمدة من طرف الشركة والقائمة على تطبيق معايير المراجعة الدولية بكشف كل التلاعبات وحماية الموارد المالية للشركة.	
.000	.565**	اعتماد مبدأ الشفافية والمساءلة في الشركة يسمح برفع جودة الأداء الوظيفي للشركة.	
.000	.794**	تعمل الشركة على إحداث تنسيق بين المسيرين وجميع المصالح لتجنب الانحرافات في التسيير ومعالجتها إن تطلب الأمر.	
.000	.825**	تستشير إدارة المؤسسة مختلف الشركاء الاجتماعيين للمؤسسة في عملية التخطيط.	
.000	.752**	يخضع المدراء و الموظفون في الإدارة العليا إلى المساءلة بشكل دوري لضمان السير الحسن للمؤسسة.	
.000	.808**	يعتمد أعضاء مجلس الإدارة على عملية التخطيط لنشاط المؤسسة و متابعتها لتحقيق أهداف المؤسسة.	
.000	.670**	يقوم المدراء التنفيذيون بتنظيم المهام و تحديدها وتوزيعها على مختلف الوظائف المتواجدة في المؤسسة.	
.000	.826**	ساعدت عملية تطبيق مبادئ الحوكمة على إيجاد أسس عادلة لحوافز العمال مما أثر بشكل إيجابي على نشاطها وأهدافها.	
.000	.952**	<b>معامل الارتباط الكلي للمحور الثالث</b>	

\*\* دال إحصائيا عند مستوى (0.01)

المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يظهر من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون للمحورين الأول الثاني و الثالث جاءت موجبة ما يؤكد على صدق وثبات الاستبانة، وقد جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون لدور مبادئ الحوكمة مع الارتباط الكلي واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة موجبة و كذلك الامر بالنسبة للمحور الثاني و الذي يتمثل في محددات عملية تسيير في المؤسسة و المحور الثالث و الذي يتمثل في أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على وظائف التسيير في المؤسسة هي الأخرى موجبة وهذا ما يعزز ثبات وصدق أسئلة الاستبانة عند مستوى دلالة  $\alpha = (0.01)$ .

- **عينة الدراسة:** تتكون عينة الدراسة من شركة عمومية اقتصادية تنشط في السوق الجزائري وقد تم اختيار عينة الدراسة من مختلف الاطارات التي تعمل بالمؤسسة اضافة الى فئات اخرى على علاقة بالمؤسسة و ايضا لما لهم من دور كبير في المؤسسة باعتبارهم أكثر الأشخاص إلماما بموضوع الحوكمة و دورها في تفعيل العملية التسييرية.

- المدير باعتباره المسؤول الاول عن تطبيق مبادئ الحوكمة.
- رؤساء مصالح باعتبارهم المسؤولون المباشرين لتطبيق مبادئ الحوكمة.
- مدققين داخليين باعتبارهم مراقبون لمدى تطبيق القواعد المنصوص عليها في الحوكمة.
- مدققين خارجيين باعتبارهم ايضا مراقبون لمدى تطبيق القواعد المنصوص عليها في الحوكمة.
- موظفين باعتبارهم الركائز التي تعتمد عليها الحوكمة و العملية التسييرية .
- أساتذة جامعيون باعتبارهم مساهمون في البحث و التطوير لوضع الحوكمة في اطارها الصحيح.
- زبائن باعتبارهم شريك في المؤسسة.

#### المطلب الثالث: حدود الدراسة.

1- **الحدود الزمنية للدراسة:** بدأت الدراسة الميدانية في أواخر شهر جانفي 2022، بداية بصياغة النموذج الأولي للاستبانة، وعرضها على مجموعة من الأساتذة من أهل الاختصاص في الحوكمة و دورها في تفعيل العملية التسييرية وفي منهجية البحث العلمي (الملاحق)، وبعد الملاحظات التي أبدوها على مضمون وهيكل الاستبانة قمنا بالتعديلات اللازمة، وبدأنا عملية توزيع الاستبانات ابتداء من 05 افريل وتم استرجاعها بتاريخ 13 من نفس الشهر.

2- **الحدود المكانية للدراسة:** مؤسسة باتيميتال.

3- **الحدود البشرية للدراسة:** وجهت هذه الاستبانة لموظفي الادارة العليا للمؤسسة سابقة الذكر و المتمثل في المدراء التنفيذيون و رؤساء المصالح ومن لديهم علاقة بالمؤسسة (اصحاب المصالح) اضافة الى الاساتذة الجامعيين الذين هم على دراية ادق و اشمل لموضوع الدراسة:

**المطلب الرابع:** الأساليب الإحصائية المستعملة.

**توزيع الاستبانات:** يوضح الجدول الموالي توزيع الاستبانات على الشركات محل الدراسة

الجدول 2-6 : جدول توزيعات الاستبانات.

المجموع		الاستبانات
45	100%	الاستبانات الموزعة
42	93,33%	الاستبانات المسترجعة
3	6,66%	الاستبانات غير المسترجعة
2	4,44%	الاستبانات الملغاة
40	88,88%	الاستبانات المقبولة

المصدر : من إعداد الباحثين اعتمادا على الاستبانات الموزعة والمسترجعة

قام الباحثان بتوزيع ما مجموعه (45) استبانة موزعة إلى 24 فرد من فئة الذكور للفئة و 19 إناث ، و قد تم تقسيم الفئات العمرية الى 4 فئات و كان التوزيع من 19-25 بتكرار واحد و من 26-30 بتكرارين من 31-34 ب 15 تكرار بينما كانت الفئة بين 36-40 15 تكرار ، بينما تم تقسيم الفئات حسب سنوات الخبرة الى 4 فئات اقل من 5 سنوات جاءت ب 7 تكرارات اما فئة من 6-10 و 11-20 فجاءت كل منهما ب 17 تكرار ، بينما تمثلت فئة اكثر من 20 سنة بتكرار واحد وكان مجموع الاستبانات المسترجعة (42) استبانة بنسبة 93,33 %، منها (40) استبانة مقبولة و(02) ملغاة لعدم توافقها مع ما جاء في مضمون الاستبانة.

المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

يمثل الجدول الموالي تقسيم أفراد العينة من حيث كل من : الجنس، العمر، المستوى التعليمي، وسنوات الخبرة

الجدول 2-7: جدول خصائص عينة الدراسة.

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	23	57.5%
	انثى	17	42.5%
العمر	من 19_25	1	2.5%
	26_30	2	5.0%
	31_35	14	35.0%
	36_40	15	37.5%



20.0 %	8	اكثر من سنة 40	المستوى التعليمي
30.0 %	12	ليسانس	
20.0 %	8	ماستر	
35.0 %	14	دكتوراه	
15.0 %	6	اخرى	
12.5 %	5	اقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
42.5 %	17	من 6-10	
42.5 %	17	11-20	
2.5 %	1	اكثر من 20 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

### التحليل:

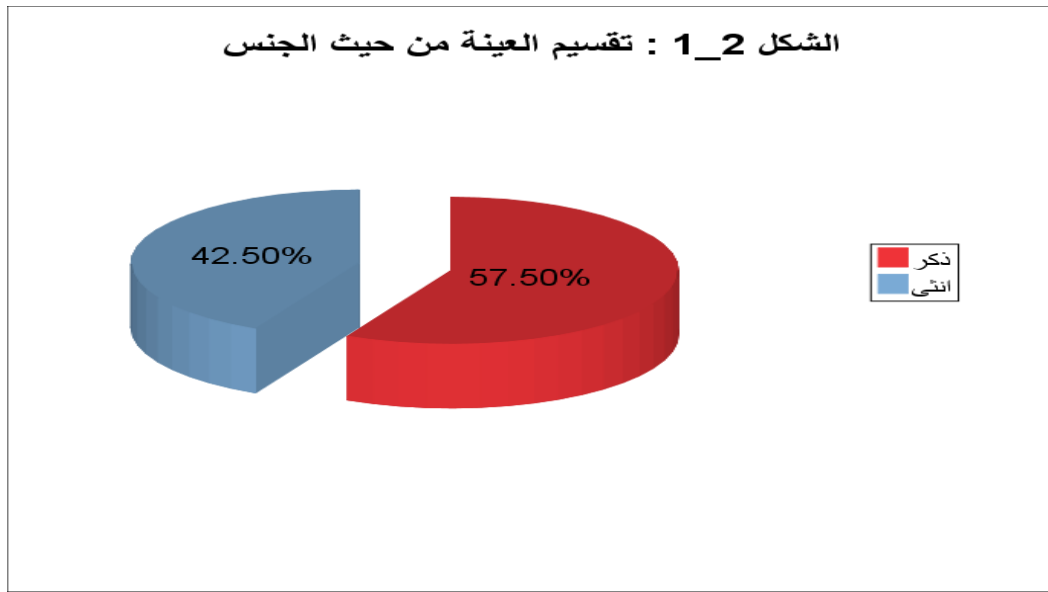
يلاحظ من الجدول السابق أن تقسيم أفراد العينة من حيث الجنس مكون من 23 ذكر ما يمثل نسبة 57.5 % وهي الصفة الغالبة، والبقية عبارة عن إناث والمقدر عددهم ب 17 فرد ممثلة بنسبة 42.5%. أما فيما يخص تقسيم أفراد عينة الدراسة من حيث العمر فقد كان عمر أغلب أفراد العينة يتعدى 30 سنة حيث

كان عدد الأفراد ما بين 31\_35 سنة يقدر ب 14 فرد بنسبة 35.0 % و 15 فرد بنسبة 37.5 % يتراوح سنهم 36\_40 سنة فيما كان عدد الأفراد الذين يبلغ عمرهم ما بين 26\_30 سنة 2 فرد بنسبة 5.0 % ، وكان فرد واحد يتراوح عمره بين 19-25 سنة بنسبة 2.5 % اما عدد الافراد الذين يفوق سنهم 40 سنة فبلغ 8 افراد بنسبة 20.0 %.

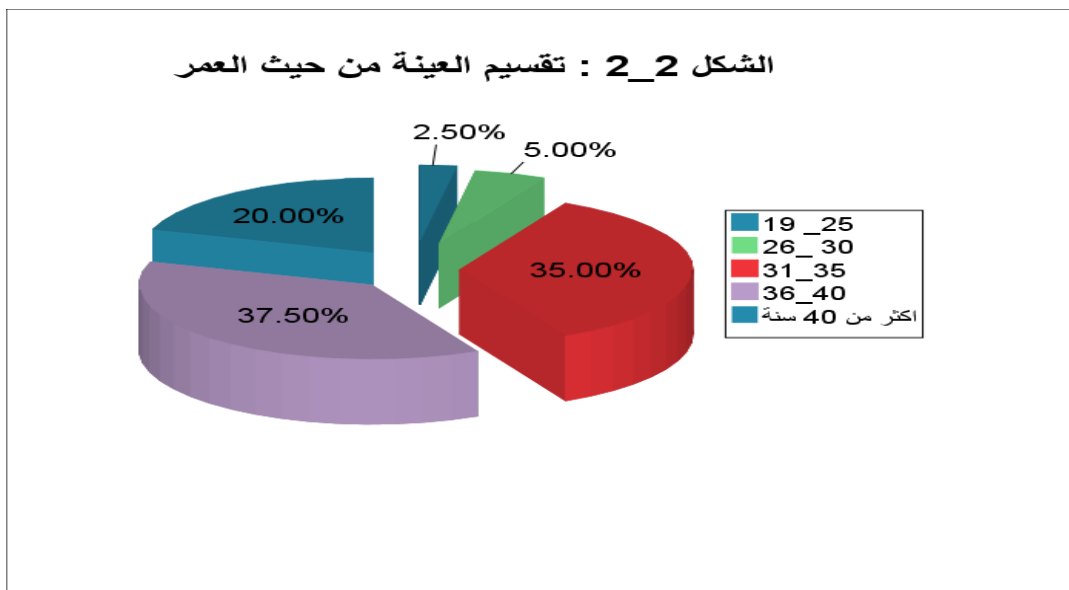
أما فيما يخص المستوى التعليمي لأفراد العينة فإن أغلب أفراد العينة كان مستواهم التعليمي بين ليسانس و دكتوراه وهو ما يتوافق مع متطلبات الإدارة العليا للشركات حيث كان عدد الأفراد أصحاب مستوى ليسانس يقدر ب 12 بنسبة 30.0 % وعدد أصحاب ماستر يقدر ب 8 أفراد بنسبة 20%، فيما كان عدد الأفراد ذوي مستوى عالي دكتوراه يقدر ب 14 فرد بنسبة 35.0 %، فيما كان 6 افراد من عينة الدراسة بمستوى يقارب الليسانس اي متحصل على دبلوم في التكوين المهني او جامعة التكوين المتواصل بنسبة 15.0 %، ولم ترد أية ملاحظة تبين أن أيا من أفراد عينة الدراسة كان خارج نطاق الاقتراحات المقدمة.

وجاءت تقسيمات أفراد عينة الدراسة من حيث سنوات الخبرة متناسقة مع العمر والمستوى التعليمي، حيث الملاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة يتمتع بالخبرة اللازمة للإدارة العليا لشركة، حيث جاءت عينة الافراد الذين يملكون خبرة تتراوح بين 6\_10 و 11\_20 سنة متساوية اي 17 فرد لكل من الفئتين بنسبة 42.5 % لكل منهما اما فئة اقل من 5 سنوات كان عددها 5 افراد بنسبة تقدر ب 12.5 % اما الفئة الاقل فكانت للذين تتراوح اعمارهم بأكثر من 20 سنة بفرد واحد ما يمثل 2.5 %.

ويمكن تمثيل البيانات السابقة وفق الأشكال التالية:

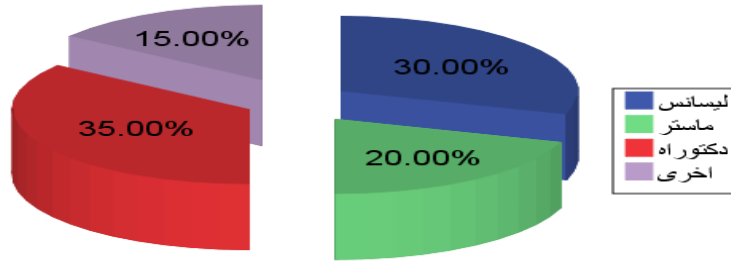


المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معطيات الجدول 7-2



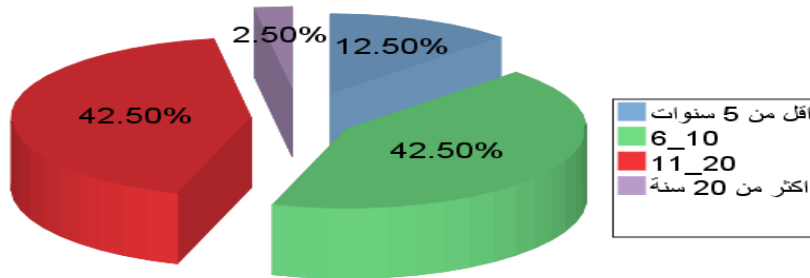
المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على معطيات الجدول 7-2

الشكل 2\_3 : تقسيم العينة من حيث المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على معطيات الجدول 2-7

الشكل 2\_4 : تقسيم العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحثان اعتمادا على معطيات الجدول 2-7

- متغيرات الدراسة: تشتمل هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات هي كالاتي:

المتغير المستقل: وتتمثل في ثلاث متغيرات وهي :

1- واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة.

2- محددات عملية تسيير في المؤسسة.

3- أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على وظائف التسيير في المؤسسة.

المتغير التابع: وتتمثل في دور مبادئ الحوكمة.

المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية.

قمنا باستخدام مجموعة من العمليات الإحصائية لدراسة صحة الفرضيات باستخدام برنامج الجزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 23 وذلك من خلال:

- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- معامل ألفا كرونباخ (alpha cronbach).
- معامل الارتباط بيرسون pearson.
- معادلة الانحدار الخطي البسيط.
- مستوى المعنوية.

بما أننا اعتمدنا في دراستنا على معامل ليكرت الخماسي (Likert scale)، فيمكن تشكيل جدول درجات الموافقة تبعاً لما يلي:

الجدول 2-8: جدول درجات الموافقة

الاستجابة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
درجة الاستجابة	5	4	3	2	1
المتوسط الحسابي	5 - 4.21	4.20 - 3.21	3.20 - 2.41	2.40 - 1.81	1.80 - 1.01
الدرجة	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً

المصدر: من إعداد الباحثين

### 3- تحليل نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري:

تتكون هذه الدراسة من ثلاث محاور رئيسية بفرضيتين رئيسيتين سيتم التحقق من صحتها من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

المحور الأول: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة و يتكون هذا المحور من 8 عبارات .

جدول 2\_9: يمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري والتكرارات لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة

		إجابات أفراد العينة							العبارات
		التكرارات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
الترتيب	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما				
8	1	26	9	3	1	0.781	3.58	تتوفر المؤسسة على ميثاق لتطبيق معايير حوكمة الشركات.	
	%2.5	%65	%22.5	%7.5	% 2.5				
6	8	21	10	0	1	0.822	3.88	يلتزم مجلس الإدارة بوضع آليات تضمن احترام الشركة للقوانين السارية و تطبيق مبادئ الحوكمة.	
	%20	%52.5	%25	%0	%2.5				
5	7	25	7	1	0	0.677	3.95	يحرص مجلس الإدارة على استقلالية نشاط لجان المراجعة الداخلية والخارجية.	
	%17.5	%62.5	%17.5	%2.5	%0				
2	10	22	7	1	0	0.733	4.03	يعمل مجلس الإدارة على تطبيق العدالة في التعامل مع المساهمين من خلال الإفصاح عن المعلومات والتصويت.	
	%25.0	%55.0	%17.5	%2.5	%0				
1	11	24	5	0	0	0.622	4.15	يقوم المراجع الداخلي بالمتابعة والمراقبة الدورية لجميع أنشطة الإدارة وتمس مختلف مصالح الشركة وفق ما تنص عليه المعايير الدولية للتدقيق الخارجي.	
	%27.5	%60.0	%12.5	%0	%0				
7	5	22	11	1	1	0.816	3.73	تحرص إدارة الشركة على تعيين مراجع خارجي يعمل وفق ما تنص عليه الأعراف الدولية كما توفر له الظروف الملائمة المشار إليها في معايير التدقيق الدولية ISA.	
	%12.5	%55.0	%27.5	%2.5	%2.5				
4	7	25	8	0	0	0.620	3.98	تتم عملية فحص كل السجلات والبيانات المالية والحسابات من قبل المراجع الخارجي وتقدم كل النتائج في شكل تقرير تفصيلي لمجلس الإدارة.	
	%17.5	%62.5	%20.0	%0	%0				
3	10	20	10	0	0	0.716	4.00	يتم الإفصاح على نتائج اللجنة الخارجية فيما يتعلق بمدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ الحوكمة.	
	%25.0	%50.0	%25.0	%0	%0				
						0.72	3.91	نتيجة المبدأ	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

**التحليل :** جاءت نتائج العبارات الثمانية للمحور الأول من خلال الأسئلة التي طرحت على أفراد العينة كالتالي:

1. يظهر من خلال الجدول أعلاه أن إجابات الأفراد على العبارة الأولى جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,58 والتي تشير إلى أن إجابات الأفراد محصورة بين أغلب أفراد العين أجابوا ب "موافق"، 26 فرد من أصل 40 بنسبة 65.0%، مع انحراف معياري قدره 0.781 ما يعني تفاوت في إجابات أفراد العينة على أن المؤسسة تتوفر على ميثاق لتطبيق معايير حوكمة الشركات وجاء توزيع باقي أفراد العينة كما يلي: غير موافق تماما بنسبة 2.5%، غير موافق بنسبة 7.5%، محايد بنسبة 22.5%، و موافق تماما بنسبة 2.5%.

2. جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة الثانية هي الأخرى محصورة بين 3.4 و 4.2 (3.88) والتي تعني أن متوسط الإجابات كان "موافق" بعدد 21 فرد ما يمثل نسبة 52.5%، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة 0.822 مما يعني وجود تفاوت نسبي في إجابات أفراد العينة بين محايد و موافق و موافق بشدة على أن مجلس يلتزم الإدارة بوضع آليات تضمن احترام الشركة للقوانين السارية و تطبيق مبادئ الحوكمة..

3. جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة بمتوسط حسابي 3.95 و بانحراف معياري 0.677 و التي تعني أن متوسط الإجابات كان موافق ب 25 فرد من أصل 40 فرد بنسبة 62.5 % أي كانت درجة الموافقة "مرتفعة" مما يعني أن مجلس الإدارة يسعى لاستقلالية نشاط لجان المراجعة الداخلية و الخارجية بينما أجاب فرد واحد ب غير موافق و 7 أفراد محايدون بنسبة 2.5 % و 17.5 % على الترتيب.

4. جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة الرابعة بمتوسط حسابي 4.03 و انحراف معياري 0.733 و التي تعني أن متوسط الحسابات كان موافق بنسبة 55.0 % ما يمثل 22 فرد ما يشير أن اغلب أفراد العينة موافقون على أن مجلس الإدارة يعمل على تطبيق العدالة في التعامل مع المساهمين من خلال الإفصاح عن المعلومات والتصويت.

5. جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة الخامسة بمتوسط حسابي 4.15 و انحراف معياري 0.622 و التي تعني أن متوسط الإجابات كان موافق بنسبة 60.0 % ما يمثل 24 فرد وجاء توزيع باقي أفراد العينة كما يلي: غير موافق تماما بنسبة 0.0%، غير موافق بنسبة 0.0%، محايد بنسبة 12.5%، و موافق تماما بنسبة 27.5% يعني أن المراجع الداخلي يقوم بالمتابعة والمراقبة الدورية لجميع أنشطة الإدارة وتمس مختلف مصالح الشركة وفق ما تنص عليه المعايير الدولية للتدقيق الخارجي.

6. جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة السادسة بمتوسط حسابي 3.73 و انحراف معياري 0.816 و التي تعني أن متوسط الإجابات كان موافق بنسبة 55.0 % ما يمثل 22 فرد وجاء توزيع باقي أفراد العينة كما يلي: غير موافق تماما بنسبة 2.5%، غير موافق بنسبة 2.5%، محايد بنسبة 27.5%، و موافق تماما بنسبة 12.5% ما يعني أن إدارة المؤسسة تحرص على تعيين مراجع خارجي يعمل

وفق ما تنص عليه الأعراف الدولية كما توفر له الظروف الملائمة المشار إليها في معايير التدقيق الدولية ISA.

7. جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة السابعة هي الأخرى محصورة بين 3.4 و 4.2 (3.98) و التي تعني أن متوسط الإجابات كان "موافق" بعدد 25 فرد ما يمثل نسبة 62.5%، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة 0.620 مما يعني وجود تفاوت نسبي في إجابات أفراد العينة بين محايد و موافق و موافق بشدة على أن فحص كل السجلات والبيانات المالية والحسابات تتم من قبل المراجع الخارجي وتقدم كل النتائج في شكل تقرير تفصيلي لمجلس الإدارة.

8. جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة الثامنة بمتوسط حسابي 4.00 و انحراف معياري 0.816 و التي تعني أن متوسط الإجابات كان موافق بنسبة 55.0 % ما يمثل 22 فرد وجاء توزيع باقي أفراد العينة كما يلي: غير موافق تماما بنسبة 2.5%، غير موافق بنسبة 2.5%، محايد بنسبة 27.5%، و موافق تماما بنسبة 12.5% ما يعني أن إدارة المؤسسة تحرص على تعيين مراجع خارجي يعمل وفق ما تنص عليه الأعراف الدولية كما توفر له الظروف الملائمة المشار إليها في معايير التدقيق الدولية ISA.

المحور الثاني: واقع العملية التسييرية في المؤسسة و يتكون هذا المحور من 8 عبارات.

جدول 2\_10: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لواقع العملية التسييرية في المؤسسة.

		إجابات أفراد العينة							العبارة
الترتيب	التكرارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
4	7	24	7	1	1	0.822	3.88	01	تقف الشركة على إجراء متابعة ومراقبة دورية للعملية التسييرية في المؤسسة على جميع المستويات
	7	60.0%	17.5%	2.5%	2.5%				
7	6	23	8	3	0	0.791	3.80	02	تسهر الشركة على تنظيم العلاقة بين العمال تتماشى حسب وظائفهم ومؤهلاتهم
	7	15.0%	57.5%	20.0%	7.5%				
5	10	20	6	3	1	0.966	3.88	03	تلتزم المؤسسة على إعداد دورات تكوينية للعمال لتحسين مستوى الأداء بحسب مقتضيات الشغل
	5	25.0%	50.0%	15.0%	7.5%				

6	8	21	7	4	0	0.874	3.83	تعمل الشركة على إشراك الهيئة الاستشارية في مساعدة الهيئات التنفيذية في اتخاذ القرارات	04
	%20.0	%52.5	%17.5	%10.0	%0				
2	11	19	8	2	0	0.832	3.98	تعمل الشركة على إحداث تنسيق بين المسيرين وجميع المصالح لتجنب الانحرافات في التسيير و إجراء تعديلات إن تطلب الأمر	05
	%27.5	%47.5	%20.0	%5.0	%0				
1	14	18	6	2	0	0.841	4.10	يقوم المدراء التنفيذيون بإصدار تعليمات وتوصيات تعمل على ضبط المسار الصحيح لعملية التسيير	06
	%35.0	%45.0	%15.0	%5.0	%0				
3	8	25	5	2	0	0.833	3.98	تسهر الشركة على المتابعة والمراقبة لعملية التخطيط و الأداء الوظيفي للعمال	07
	%20.0	%62.5	%12.5	%5.0	%0				
8	7	18	12	3	0	0.847	3.73	تهتم الشركة بالاستثمار في الموارد البشرية من خلال إجراء الترتيبات والتكوين وتقديم التحفيزات	08
	%17.5	%45.0	%30.0	%7.5	%0				
						0.84	3.88	نتيجة المبدأ	

**التحليل :** جاءت نتائج العبارات الثمانية للمحور الثاني من خلال الأسئلة التي طرحت على أفراد العينة كالتالي:

1. يظهر من خلال الجدول أعلاه أن إجابات الأفراد على العبارة الأولى جاءت بمتوسط حسابي قدره 3,88 والتي تشير إلى أن إجابات الأفراد محصورة بين أغلب أفراد العين أجابوا ب "موافق"، 24 فرد من أصل 40 بنسبة 60.0%، مع انحراف معياري قدره 0.822 ما يعني تفاوت في إجابات أفراد العينة على ان المؤسسة تقف على إجراء متابعة ومراقبة دورية للعملية التسييرية في المؤسسة على جميع المستويات وجاء توزيع باقي أفراد العينة كما يلي: غير موافق تماما بنسبة 2.5%، غير موافق بنسبة 2.5%، محايد بنسبة 17.5%، و موافق تماما بنسبة 17.5%.

2. جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة الثانية هي الأخرى محصورة بين 3.4 و 4.2 (3.80) والتي تعني أن متوسط الإجابات كان "موافق" بعدد 23 فرد ما يمثل نسبة 57.5%، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة 0.791 مما يعني وجود تفاوت نسبي في إجابات أفراد العينة بين محايد و موافق و موافق بشدة على أن المؤسسة تسهر على تنظيم العلاقة بين العمال تتماشى حسب وظائفهم ومؤهلاتهم .

3. جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة بمتوسط حسابي 3.88 و بانحراف معياري 0.966 و التي تعني أن متوسط الإجابات كان موافق ب 20 فرد من أصل 40 فرد بنسبة 50.0 % ان المؤسسة تلتزم بإعداد دورات تكوينية للعمال لتحسين مستوى الأداء بحسب مقتضيات الشغل ، بينما اجاب فرد واحد



ب غير موافق تماما و 3 افراد ب غير موافق و 6 أفراد محايدون بنسبة 15.0 % و 25.0 % موافقون تماما.

4. جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة الرابعة بمتوسط حسابي 3.83 و انحراف معياري 0.874 و التي تعني أن متوسط الإجابات كان موافق بنسبة 52.0 % ما يمثل 21 فرد ما يشير أن اغلب أفراد العينة موافقون على إشراك الهيئة الاستشارية في مساعدة الهيئات التنفيذية في اتخاذ القرارات.

5. جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة الخامسة بمتوسط حسابي 3.98 و انحراف معياري 0.832 و التي تعني أن متوسط الإجابات كان موافق بنسبة 47.5 % ما يمثل 19 فرد وجاء توزيع باقي أفراد العينة كما يلي: غير موافق تماما بنسبة 0.0%، غير موافق بنسبة 2.0%، محايد بنسبة 20.0%، وموافق تماما بنسبة 27.5% يعني أن المؤسسة تعمل على إحداث تنسيق بين المسيرين وجميع المصالح لتجنب الانحرافات في التسيير و إجراء تعديلات إن تطلب الأمر.

6. جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة السادسة بمتوسط حسابي 4.10 و انحراف معياري 0.841 و التي تعني أن متوسط الإجابات كان موافق بنسبة 45.0 % ما يمثل 18 فرد وجاء توزيع باقي أفراد العينة كما يلي: غير موافق تماما بنسبة 0%، غير موافق بنسبة 5.0%، محايد بنسبة 15.0%، وموافق تماما بنسبة 35.0% ما يعني أن المدراء التنفيذيون يقومون بإصدار تعليمات وتوصيات تعمل على ضبط المسار الصحيح لعملية التسيير.

7. جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة السابعة هي الأخرى محصورة بين 3.4 و 4.2 (3.98) و التي تعني أن متوسط الإجابات كان "موافق" بعدد 25 فرد ما يمثل نسبة 62.5%، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة 0.833 مما يعني وجود تفاوت نسبي في إجابات أفراد العينة بين محايد و موافق و موافق بشدة على أن المؤسسة تسهر على المتابعة والمراقبة لعملية التخطيط و الأداء الوظيفي للعمال.

8. جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة الثامنة بمتوسط حسابي 3.73 و انحراف معياري 0.847 و التي تعني أن متوسط الإجابات كان موافق بنسبة 45.0 % ما يمثل 18 فرد وجاء توزيع باقي أفراد العينة كما يلي: غير موافق تماما بنسبة 0.0%، غير موافق بنسبة 7.5%، محايد بنسبة 30.0%، وموافق تماما بنسبة 17.5% ما يعني أن إدارة المؤسسة تهتم بالاستثمار في الموارد البشرية من خلال إجراء التربصات والتكوين وتقديم التحفيز.

**المحور الثالث:** أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على وظائف التسيير في المؤسسة: يتكون هذا المحور من 10 عبارات.

**جدول 11\_2:** المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات لأثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على وظائف التسيير في المؤسسة .

الترتيب	إجابات أفراد العينة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
	التكرارات							
	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما			
10	6	16	13	4	1	0.959	3.55	تساهم عملية الانتقاء الجيد لأصحاب الوظائف العليا والمدراء التنفيذيين من طرف مجلس الإدارة على حوكمة التسيير الوظيفي في المؤسسة.
	%15.0	%40.0	%32.5	%10.0	%2.5			
3	8	26	4	2	0	0.716	4.00	تساهم عملية الرقابة الداخلية في تحديد نقاط الضعف في التسيير لتداركها مستقبلا.
	%20.0	%65.0	%10.0	%5.0	%0			
1	9	26	4	1	0	0.656	4.08	تسمح عملية المراجعة الخارجية المعتمدة من طرف الشركة والقائمة على تطبيق معايير المراجعة الدولية بكشف كل التلاعبات وحماية الموارد المالية للشركة
	%22.5	%65.0	%10.0	%2.5	%0			
2	8	28	2	2	0	0.677	4.05	اعتماد مبدأ الشفافية والمساءلة في الشركة يسمح برفع جودة الأداء الوظيفي للشركة.
	%20.0	%70.0	%5.0	%5.0	%0			
4	10	20	8	2	0	0.815	3.95	تعمل الشركة على إحداث تنسيق بين المسيرين وجميع المصالح لتجنب الانحرافات في التسيير ومعالجتها إن تطلب الأمر.
	%25.0	%50.0	%20.0	%5.0	%0			

9	5	19	14	2	0	0.764	3.68	تستشير إدارة المؤسسة مختلف الشركاء الاجتماعيين للمؤسسة في عملية التخطيط	06
	%12.5	%47.5	%35.0	%5.0	%0				
8	9	16	10	5	0	0.960	3.73	يخضع المدراء و الموظفين في الإدارة العليا إلى المساءلة بشكل دوري لضمان السير الحسن للمؤسسة.	07
	%22.5	%40.0	%25.0	%12.5	%0				
6	6	24	5	5	0	0.862	3.78	يعتمد أعضاء مجلس الإدارة على عملية التخطيط لنشاط المؤسسة و متابعتة لتحقيق أهداف المؤسسة.	08
	%15.0	%60.0	%12.5	%12.5	%0				
5	6	26	6	2	0	0.709	3.90	يقوم المدراء التنفيذيون بتنظيم المهام و تحديدها وتوزيعها على مختلف الوظائف المتواجدة في المؤسسة.	09
	%15.0	%65.0	%15.0	%5.0	%0				
7	8	18	12	1	1	0.891	3.78	ساعدت عملية تطبيق مبادئ الحوكمة على إيجاد أسس عادلة لحوافز العمال مما أثر بشكل إيجابي على نشاطها وأهدافها	10
	%20.0	%45.0	%30.0	%2.5	%2.5				
						0,8009	3.85	نتيجة المبدأ	

**التحليل :** جاءت نتائج العبارات العشرة للمحور الثالث من خلال الأسئلة التي طرحت على أفراد العينة كالتالي:

1. يظهر من خلال الجدول أعلاه أن إجابات الأفراد على العبارة الأولى جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.55 والتي تشير إلى أن إجابات الأفراد محصورة بين أفراد العينة أجابوا ب "موافق"، 16 فرد من أصل 40 بنسبة 40.0 % مع انحراف معياري قدره 0.959 ما يعني تفاوت في إجابات أفراد العينة على أن المؤسسة تساهم في عملية الانتقاء الجيد لأصحاب الوظائف العليا والمدراء التنفيذيين من طرف مجلس الإدارة على حوكمة التسيير الوظيفي وجاء توزيع باقي أفراد العينة كما يلي: غير موافق تماما بنسبة 2.5%، غير موافق بنسبة 10.0%، محايد بنسبة 32.5%، و موافق تماما بنسبة 15.0%.

2. جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة الثانية مرتفعة و محصورة بين 3.4 و 4.2 (4.0) والتي تعني أن متوسط الإجابات كان "موافق" بعدد 26 فرد ما يمثل نسبة 60.0%، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة 0.716 مما يعني وجود تفاوت في إجابات أفراد العينة بين محايد و موافق و موافق بشدة على أن المؤسسة تساهم في تحديد نقاط الضعف في التسيير لتداركها مستقبلا من خلال عملية الرقابة.
3. جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة بمتوسط حسابي 4.08 و بانحراف معياري 0.656 و التي تعني أن متوسط الإجابات كان موافق ب 26 فرد من أصل 40 فرد بنسبة 65.0 % وذلك يدل على ان المؤسسة تولي أهمية لعملية المراجعة الخارجية المعتمدة من طرف الشركة والقائمة على تطبيق معايير المراجعة الدولية بكشف كل التلاعبات وحماية الموارد المالية للشركة ، بينما أجاب فرد واحد ب غير موافق و 3 افراد ب غير موافق و 4 أفراد محايدون بنسبة 10.0 % و 22.5 % موافقون تماما.
4. جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة الرابعة بمتوسط حسابي 4.05 و انحراف معياري 0.677 و التي تعني أن متوسط الإجابات كان موافق بنسبة 70.0 % ما يمثل 28 فرد ما يشير أن اغلب أفراد العينة موافقون على اعتماد مبدأ الشفافية والمساءلة في المؤسسة لرفع جودة الأداء الوظيفي.
5. جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة الخامسة بمتوسط حسابي 3.95 و انحراف معياري 0.815 و التي تعني أن متوسط الإجابات كان موافق بنسبة 50.0 % ما يمثل 20 فرد وجاء توزيع باقي أفراد العينة كما يلي: غير موافق تماما بنسبة 0.0%، غير موافق بنسبة 5.0%، محايد بنسبة 20.0%، و موافق تماما بنسبة 25.0% يعني أن المؤسسة تعمل على إحداث تنسيق بين المسيرين وجميع المصالح لتجنب الانحرافات في التسيير و إجراء تعديلات إن تطلب الأمر.
6. جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة السادسة بمتوسط حسابي 3.68 و انحراف معياري 0.764 و التي تعني أن متوسط الإجابات كان موافق بنسبة 47.5 % ما يمثل 19 فرد وجاء توزيع باقي أفراد العينة كما يلي: غير موافق تماما بنسبة 0%، غير موافق بنسبة 5.0%، محايد بنسبة 35.0%، و موافق تماما بنسبة 12.5 % ما يعني أن المدراء التنفيذيون يقومون بإصدار تعليمات وتوصيات تعمل على ضبط المسار الصحيح لعملية التسيير.
7. جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة السابعة هي الأخرى محصورة بين 3.4 و 4.2 (3.73) و التي تعني أن متوسط الإجابات كان "موافق" بعدد 16 فرد ما يمثل نسبة 40.0 %، كما جاء الانحراف المعياري بقيمة 0.960 مما يعني وجود تفاوت نسبي في إجابات أفراد العينة بين محايد و موافق و موافق بشدة على أن المدراء و الموظفون في الإدارة العليا يخضعون إلى المساءلة بشكل دوري لضمان السير الحسن للمؤسسة.
8. جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة الثامنة بمتوسط حسابي 3.78 و انحراف معياري 0.862 و التي تعني أن متوسط الإجابات كان موافق بنسبة 60.0 % ما يمثل 24 فرد وجاء توزيع باقي أفراد العينة كما يلي: غير موافق تماما بنسبة 0.0%، غير موافق بنسبة 12.5%، محايد بنسبة 12.5

، ووافق تماما بنسبة 15.0% ما يعني أن مجلس الإدارة على يعتمد على عملية التخطيط لنشاط و متابعته لتحقيق أهداف المؤسسة.

9. جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة التاسعة بمتوسط حسابي 3.90 و انحراف معياري 0.709 و التي تعني أن متوسط الإجابات كان موافق بنسبة 65.0% ما يمثل 26 فرد وجاء توزيع باقي أفراد العينة كما يلي: غير موافق تماما بنسبة 0.0%، غير موافق بنسبة 5.0%، محايد بنسبة 15.0%، ووافق تماما بنسبة 15.0% ما يعني أن المدراء التنفيذيون يقومون بتنظيم المهام و تحديدها وتوزيعها على مختلف الوظائف المتواجدة في المؤسسة.

10. جاءت قيمة المتوسط الحسابي لأفراد العينة على العبارة العاشرة بمتوسط حسابي 3.78 و انحراف معياري 0.891 و التي تعني أن متوسط الإجابات كان موافق بنسبة 45.0% ما يمثل 18 فرد وجاء توزيع باقي أفراد العينة كما يلي: غير موافق تماما بنسبة 1.0%، غير موافق بنسبة 2.5%، محايد بنسبة 30.0%، ووافق تماما بنسبة 20.0% ما يعني أن عملية تطبيق مبادئ الحوكمة ساعدت على إيجاد أسس عادلة لحوافز العمال مما أثر بشكل إيجابي على نشاطها وأهدافها.

**المطلب الثالث: التأكد من صحة الفرضيات.**

يتم التأكد من قبول الفرضيات أو رفضها والتي تتعلق بتأثير المتغير المستقل على المتغير التابع بالاعتماد على مستوى الدلالة حيث كلما كان مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمد والمقدر ب 0.05 فإننا نؤكد صحة الفرضية. التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع عند مستوى معنوية 0,05 .

**الفرضية الأولى: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة.**

**H0 = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة عند**

**مستوى معنوية (0,05=α)**

**H1 = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة عند مستوى**

**معنوية (0,05=α)**

يمكن التأكد من صحة الفرضية من خلال الجدول الموالي:

جدول 2\_12: جدول يمثل اثر تطبيق مبادئ الحوكمة على العملية التسييرية ووظائف التسيير بالمؤسسة.

المتغير التابع	اختبار (t) للنموذج		معامل Beta	الجزء الثابت A	معامل المتغير المستقل b	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	قيمة (t)						
واقع العملية التسييرية في المؤسسة	<b>0,000</b>	<b>1.605</b>	<b>0.297</b>	<b>1.048</b>	<b>0.260</b>	<b>0.626</b>	<b>0.791</b>	واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة
أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على وظائف التسيير في المؤسسة	<b>0,000</b>	<b>2.835</b>	<b>0.525</b>		<b>0.481</b>			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,791 كما بلغ معامل التحديد 0,626 و هو ارتباط قوي مما يعني أن تطبيق 62,6% من اثر تفعيل مبادئ الحوكمة في المؤسسة يعود إلى دور العملية التسييرية ووظائف التسيير في المؤسسة وبما أن مستوى الدلالة يساوي إلى الصفر وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في ظل وجود العملية التسييرية ووظائف التسيير التي تتوفر عليها المؤسسة. وبناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي المتعدد لواقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة وأثارها على واقع العملية التسييرية ووظائف التسيير في المؤسسة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$ .

$$Y=1.048+ 0.260 X+0.481Z$$

حيث:

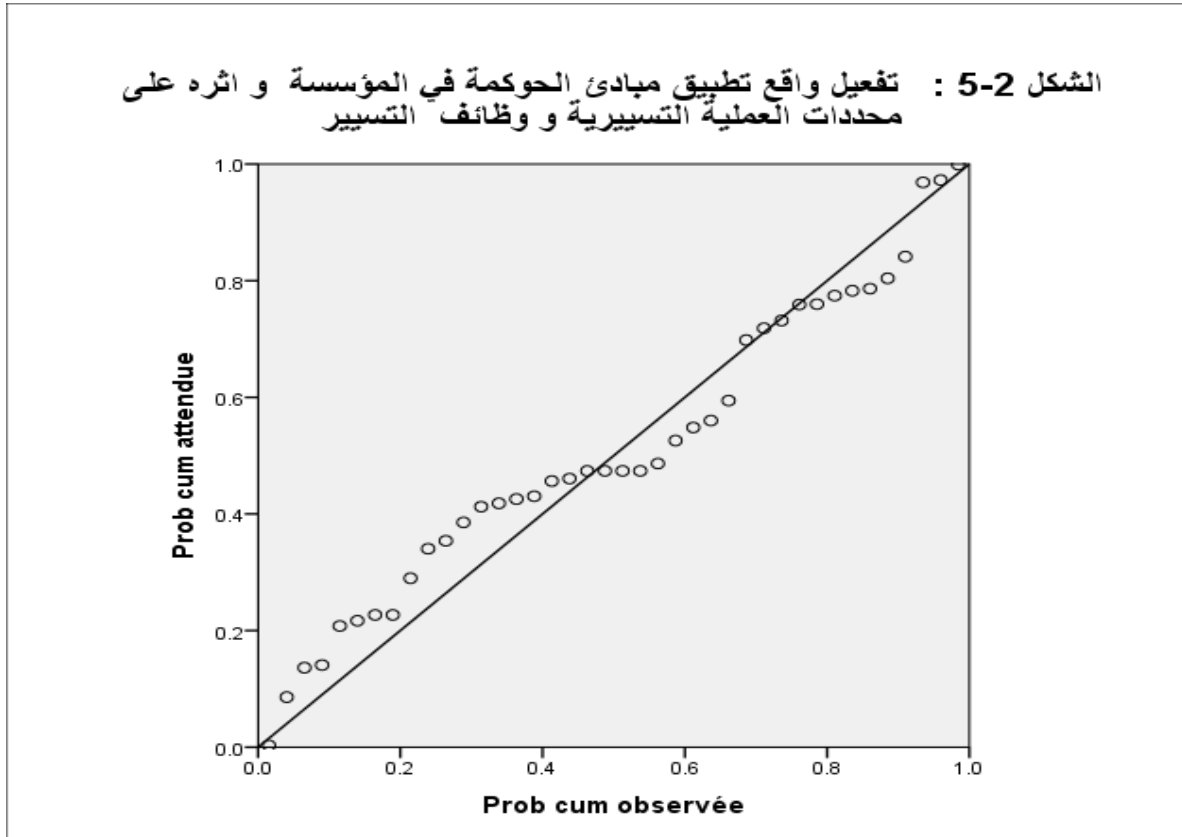
X= محددات العملية التسييرية في المؤسسة

Y= واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة

Z= أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على وظائف التسيير في المؤسسة

وتمثل هذه المعادلة اثر الالتزام بالعملية التسييرية و وظائف التسيير على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة بواسطة معامل Beta والذي بلغت قيمته 0.297 و 0.525 على التوالي.

و يمكن تمثيل العلاقة بيانيا كما يوضحه الشكل التالي:



يوضح الشكل اعلاه اعتدالية توزيع البواقي وتجمع البيانات حول الخط المستقيم و بالتالي فان البواقي تتبع التوزيع الطبيعي و هو شرط من شروط صحة تحليل الانحدار

الفرضية الثانية: محددات العملية التسييرية في المؤسسة.

$H_0 =$  لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات العملية التسييرية في المؤسسة عند مستوى معنوية  $(0,05=\alpha)$

$H_1 =$  يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات العملية التسييرية في المؤسسة عند مستوى معنوية  $(0,05=\alpha)$

جدول 2-13: جدول يمثل اثر محددات العملية التسييرية في المؤسسة على تطبيق الحوكمة و على وظائف التسيير في المؤسسة

المتغير التابع	اختبار (t) للنموذج		معامل Beta	الجزء الثابت	معامل المتغير المستقل b	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
	قيمة (t)	مستوى المعنوية						
واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة	1.605	0,000	0.219	0.209	0.251	0.724	0.851	محددات العملية التسييرية في المؤسسة
أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على وظائف التسيير في المؤسسة	4.909	0,000	0.670		0.703			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,851، كما بلغ معامل التحديد 0,724 و هو ارتباط قوي مما يعني أن 72,4% من اثر تفعيل محددات العملية التسييرية في المؤسسة تعود إلى تطبيق مبادئ الحوكمة و وظائف التسيير. وبما أن مستوى الدلالة يساوي إلى الصفر وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود دلالة إحصائية من اثر تفعيل محددات العملية التسييرية في المؤسسة تعود إلى تطبيق مبادئ الحوكمة و وظائف التسيير. وبناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الإنحدار الخطي المتعدد لتفعيل دور محددات العملية التسييرية في المؤسسة على تطبيق مبادئ الحوكمة و وظائف التسيير عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$

$$Y=0.209+ 0.251 X+0.703Z$$

حيث:

X= واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة

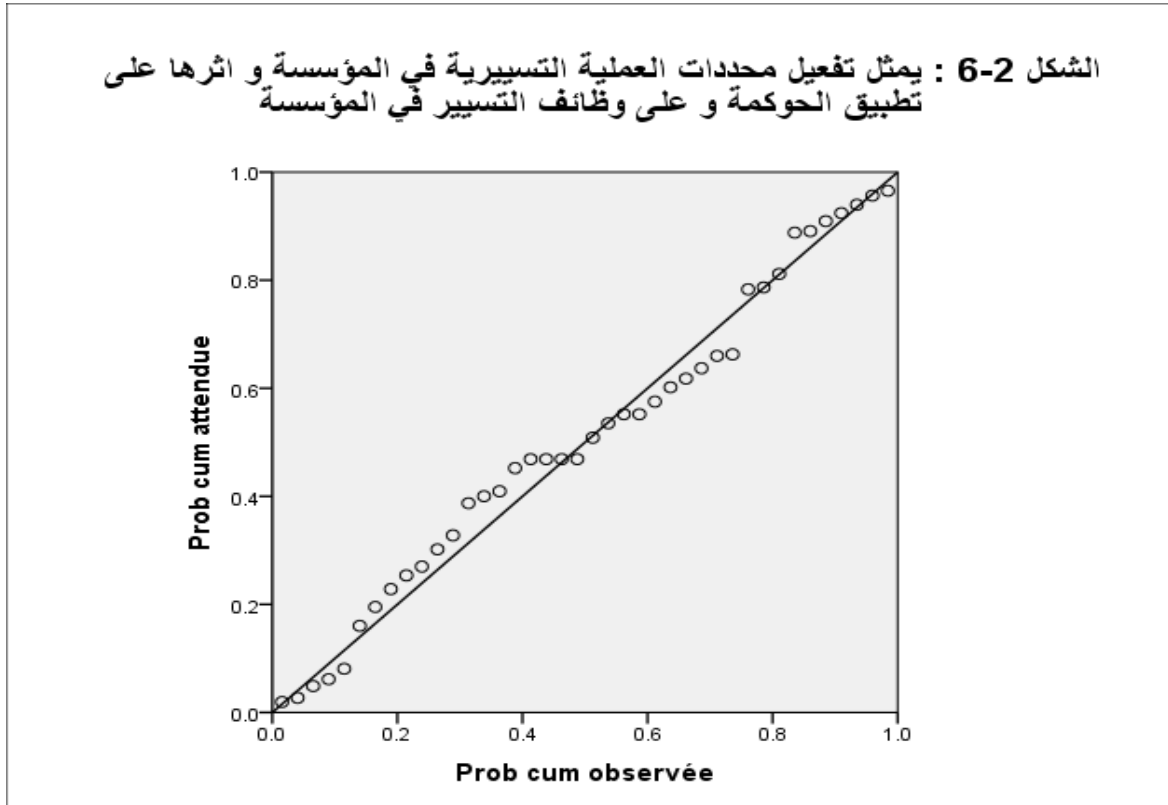
Y= محددات العملية التسييرية في المؤسسة

Z= أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على وظائف التسيير في المؤسسة

وتمثل هذه المعادلة أثر محددات العملية التسييرية في المؤسسة على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في و وظائف التسيير بواسطة معامل Beta والذي بلغت قيمته 0.219 و 0.670 على التوالي.

و يمكن تمثيل العلاقة بيانيا كما يوضحه الشكل التالي:





يوضح الشكل اعلاه اعتدالية توزيع البواقي وتجمع البيانات حول الخط المستقيم و بالتالي فان البواقي تتبع التوزيع الطبيعي و هو شرط من شروط صحة تحليل الانحدار

الفرضية الثالثة: أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على وظائف التسيير في المؤسسة.

**H0 = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على وظائف التسيير**

في المؤسسة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$

**H1 = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على وظائف التسيير**

في المؤسسة عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$

يمكن التأكد من صحة الفرضية من خلال الجدول الموالي:

جدول: 2-14: جدول يمثل أثر تطبيق وظائف التسيير في المؤسسة على واقع تطبيق الحوكمة و على محددات العملية التسييرية

المتغير التابع	اختبار (t) للنموذج		امل Beta	الجزء الثابت a	معامل المتغير المستقل b	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
	مستوى المعنوية	قيمة (t)						
واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة	<u>0,000</u>	2.835	0.340	0.213	0.371	0.758	0.870	أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على وظائف التسيير في المؤسسة
محددات العملية التسييرية في المؤسسة	<u>0,000</u>	4.909	0.589		0.561			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0,870 كما بلغ معامل التحديد 0,758 مما يعني أن 75,8% من الزيادة في تفعيل الوظائف التسييرية في المؤسسة تعود الى واقع تطبيق الحوكمة و على محددات العملية التسييرية في المؤسسة. وبما أن مستوى الدلالة يساوي إلى الصفر وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود دلالة إحصائية لتفعيل دور وظائف التسيير على واقع تطبيق الحوكمة و على محددات العملية التسيير في المؤسسة.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة معادلة الإنحدار الخطي المتعدد تفعيل دور الوظائف التسييرية في المؤسسة على واقع تطبيق الحوكمة و على محددات العملية التسييرية عند مستوى معنوية  $(\alpha=0,05)$

$$Y=0.209+ 0.251 X+0.703Z$$

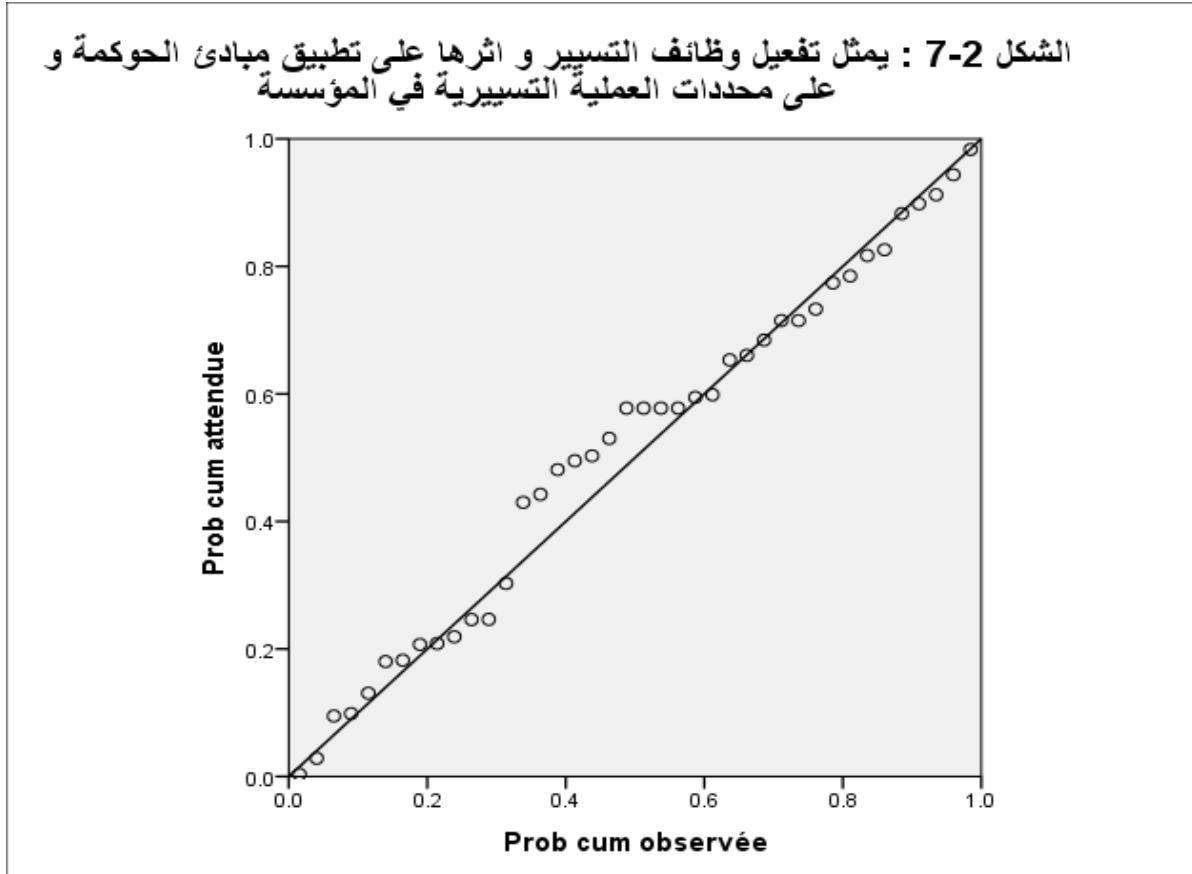
حيث:

X = أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على وظائف التسيير في المؤسسة

$Y =$  واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة

$Z =$  محددات العملية التسييرية في المؤسسة

وتمثل هذه المعادلة أثر وظائف التسيير في المؤسسة على مبادئ الحوكمة و على محددات العملية التسييرية بواسطة معامل **Beta** والذي بلغت قيمته 0.340 و 0.589 على التوالي .  
و يمكن تمثيل العلاقة بيانيا كما يوضحه الشكل التالي:



يوضح الشكل اعلاه اعتدالية توزيع البواقي وتجمع البيانات حول الخط المستقيم و بالتالي فان البواقي تتبع التوزيع الطبيعي و هو شرط من شروط صحة تحليل الانحدار .

### **خلاصة الفصل الثاني:**

لقد خصص هذا الفصل للجانب التطبيقي من دراستنا، و كان الهدف منه تطبيق ما تم التوصل له في الجانب النظري و اختبار مدى تطبيقه مع الواقع العملي و اختبار صحة فرضيات الدراسة لتي تم وضعها و من جهة أخرى المقارنة بين نتائج دراستنا و الدراسات السابقة .فبدأنا أولاً بمعالجة إشكالية الحوكمة و دورها في تفعيل العملية التسييرية في مؤسسة باتيميتال و ذلك من خلال التعريف بالمؤسسة ثم انتقلنا الى الدراسة التطبيقية عن طريق توزيع استبيان تضمن ثلاث محاور أساسية أظهرت النتائج ارتباط طردي قوي بين العناصر فمبادئ الحوكمة لها تأثير قوي ما يمثل 62 % على محددات التسيير ووظائف التسيير في المؤسسة ، و أيضا أكدت الدراسة ان تفعيل محددات العملية التسييرية يؤثر بشكل ايجابي على تطبيق مبادئ الحوكمة و على وظائف التسيير بنسبة 72 % كما أظهرت وظائف التسيير في المؤسسة ارتباط طردي قوي بنسبة 75 % ، و هذا الارتباط الطردي القوي بين المحاور الثلاثة من شأنه أن يعزز دور الحوكمة في تفعيل العملية التسييرية حيث تعتبر الحوكمة من خلال النتائج المتوصل إليها إحدى المتطلبات الجديدة لتحقيق التنمية المستدامة التي تركز عليها المؤسسة باتفاق اغلب عناصر العينة التي شملتها الدراسة ،فمعظم إجاباتها جاءت بالموافقة على تطبيق مبادئ الحوكمة و على الدور الذي تلعبه في تفعيل العملية التسييرية .

و أخيرا يمكن القول أن هناك ارتباطا وثيقا بين تطبيق مبادئ الحوكمة و تحقيق الأداء المتميز بفعل التسيير الناجح الذي يساهم بشكل كبير في نجاح المؤسسة و بلوغ أهدافها.

## الخاتمة :

كخاتمة عامة إلى ما تم عرضه في هذه المذكرة ، تبين لنا بوضوح الأهمية البالغة في تطبيق مبادئ الحوكمة و دورها في تفعيل العملية التسييرية في المؤسسة ، و كل ذلك لتحقيق الأهداف و الإستراتيجيات المرجوة ، فالأثر المباشر من تطبيق الحوكمة هو اعادة الثقة للمؤسسة و تعزيز العلاقة بين مختلف الاطراف المتعاملين و لتطبيق قواعد الحوكمة في أي مؤسسة يتعين اخذ بيئة المؤسسة و طبيعتها و ظروف العمل فيها فهذه القواعد وضعت ليستدل بها القائمون على المؤسسة و توجيههم في الاتجاه الصحيح ، و لا يعني بالضرورة الالتزام حرفيا بما ورد في هذه القواعد بل ينصح ان تتخذ اجراءات و ضوابط حوكمية حسب ما تراه مناسبا و ذلك من خلال تفعيل دور التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة ، و صهرها مع المبادئ الستة للحوكمة من اجل تحقيق أداء أفضل.

و قد اقتصرنا الدراسة على مبادئ الحوكمة و من هنا ظهرت اهمية الدراسة التي قمنا بها في معالجة الاشكالية التي تعاني منها المؤسسة.

اما في الشق التطبيقي فقد قمنا بقياس العلاقة بين مبادئ الحوكمة و العملية التسييرية في مؤسسة باتيميتال و تقديم النتائج:

### • اختبار الفرضيات :

- تتجلى نتائج الدراسة اجمالا في اختبار الفرضيات المعتمدة و التي تظهر كما يلي :
- **الفرضية الاولى:** لا يوجد تأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل العملية التسييرية و تفعيل وظائف التسيير للمؤسسة ، حيث اثبتت الدراسة و جود علاقة قوية فمستوى التأثير الكلي بلغ 62,6% و قد وافقت نتائج دراستنا بعض الدراسات السابقة على غرار دراسة نهى احمد الحايك و مفيدة بن عثمان ، و نورة محمدي و التي اكدت على وجود علاقة ارتباط قوية بين مبادئ الحوكمة و مختلف عمليات التسيير في المؤسسة.
- **الفرضية الثانية :** لا يوجد تأثير للعملية التسييرية على مبادئ الحوكمة و على وظائف التسيير في المؤسسة ، حيث اثبتت الدراسة و جود علاقة قوية فمستوى التأثير الكلي بلغ 72,4% و قد وافقت نتائج دراستنا بعض الدراسات السابقة على غرار دراسة نهى احمد الحايك و مفيدة بن عثمان ، و نورة محمدي و التي اكدت على وجود علاقة ارتباط قوية بين تأثير العملية التسييرية و مبادئ الحوكمة و وظائف التسيير في المؤسسة.
- **الفرضية الثالثة :** لا يوجد لوظائف التسيير على مبادئ الحوكمة و على العملية التسييرية في المؤسسة ، حيث اثبتت الدراسة و جود علاقة قوية فمستوى التأثير الكلي بلغ 75,8% و قد وافقت نتائج دراستنا بعض الدراسات السابقة على غرار دراسة نهى احمد الحايك و مفيدة بن عثمان ، و نورة محمدي و التي اكدت على وجود علاقة ارتباط قوية بين تأثير وظائف التسيير على مبادئ الحوكمة و على العملية التسييرية في المؤسسة.

• التوصيات و المقترحات:

- تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الحكومية اضحى امرا ضروريا و مهما تتطلبه عملية التنمية الاقتصادية مع ضرورة تحديث القوانين و تطوير الانظمة لتواكب متطلباتها.
- على المؤسسات العمل على التطبيق الصارم لمناهج التسيير الحديثة و اتباع سياسة التخطيط و التنظيم و و التوجيه و الرقابة باعتبار هذه الادوات تساهم بشكل كبير في تحقيق الاداء الفعال المرجو في المؤسسة.
- لا يكتمل تطبيق حوكمة المؤسسات ما لم يتم تفعيل دور الرقابة لضمان تطبيق مبادئ الحوكمة
- ضرورة تفعيل الحوكمة كوظيفة جديدة للتدقيق الداخلي في المؤسسات الحكومية .
- ضرورة ترسيخ الفكر الحوكمي في المؤسسات و المجتمع و الرقي به الى مصاف الدول المتقدمة
- العمل على توفير مناخ ملائم لتفعيل الحوكمة من اجل المحافظة على المال العام و استغلاله استغلالا امثل.

• افاق البحث :

و في الاخير نامل أن نكون قد وفقنا إلى حد ما في هذا العمل تاركين المجال مفتوح لإثرائه و تحسينه في دراسات أخرى:

- دراسة أهمية مجلس الإدارة ولجانة المساعده في المصارف في ظل مفهوم حوكمة الشركات.
- دراسة أنظمة الرقابة ودورها في دعم الاستقلالية في الافصاح عن المعلومات واثرها في اتخاذ القرارات السليمة في المصارف.
- دور التكنولوجيا في تعزيز الحوكمة المؤسسية.
- دراسة مقارنة بين الحوكمة في مؤسسة عمومية و خاصة.

**1. الكتب:**

1. علوان قاسم نايف، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، لبنان، 2005.
2. صالح ميدي محسن والغالبي طاهر محسن منصور العامري، الإدارة والأعمال، مكتبتنا العربية، جامعة البصرة العراق، الطبعة الثانية، 2008.
3. محمد يوسف، حوكمة الشركات بين النظرية والتطبيق، جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، مصر. 2007.
4. منصور علي، مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
5. مدحت محمد ابو النصر، إدارة الجودة الشاملة استراتيجية كايزن اليابانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2015.
6. محمد خالد أبو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان ، 2012.
7. نجم عبود، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008.

**II. رسائل دكتوراه و ماجستير:**

1. أمينة فداوي، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013.
2. بريش امينة، الرقابة الإدارية على المرافق العامة، مذكرة نيل شهادة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي، 2013\_2012
3. تاجوري جلييلة، الرقابة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال، مذكرة نيل شهادة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي 2014\_2015.
4. حايف سعاد، أثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، جامعة فرحات عباس، قسنطينة، 2015\_2016.
5. حماص هبة، تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في المكتبات، مذكرة ماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018\_2019.
6. عدنان عبد المجيد، عبد الرحمان قباجة، أثر فاعلية الحاكمية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة دكتوراه في الفلسفة في التمويل، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، فلسطين، 2008
7. ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
8. رحمون محمد، بوقراف يوسف، وظائف الإدارة العامة، مذكرة ماجستير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2015\_2016.
9. سوداني رجاء، عبودة رجاء، دور المسير في تطوير المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، مذكرة ليسانس في تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2012-2013 .
10. صفاء لشهب ، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار -دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005\_2006.
11. عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات - دراسة ميدانية - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص مالية و محاسبة، 2008/2009، غير منشورة.
12. فكري عبد الغني، مدى تطبيق الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة السلامية غزة، فلسطين، 2008.
13. لندا عبد الله سيد أحمد، أثر التوجيه الإداري في أداء العاملين، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة شندي، السودان، 2017.

14. محمد توفيق محمد شبير، رسالة ماجستير، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية، جامعة غزة، فلسطين، 2015.
15. نبيل قبلي، دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين، أطروحة دكتوراه جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2017.
16. نوي فطيمة الزهرة، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016-2017

### III. مقالات علمية:

1. جبر إبراهيم الداعور ومحمد نواق عابد، مدى التزام المصارف العاملة في فلسطين بمتطلبات الحوكمة المتقدمة (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 15، العدد 2013.
2. مهدي شرقي، مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمحاسبة، جامعة غرداية، العدد 1.

### IV. مداخلات و ملتقيات :

1. اشرف ميخائيل، أهمية دور المراجعة وأطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الخامس حول الشركات ، جامعة القاهرة، 2005.
2. عرابة رايح، بعلياء خديجة، الحكم الراشد استراتيجي لتحقيق التنمية المستدامة في الدول النامية، الملتقى الوطني الأول حول سبل تطبيق الحكم الراشد بالمؤسسات، سكيكدة، 2007.
3. عاشور مرزوق، صورية معموري، مداخلة بعنوان حوكمة الشركات بين فلسفة المفهوم الإداري و امكانية التجسيد الفعلي، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 07\_06 ماي 2012.
4. نبيل أبو دياب، مداخلة بعنوان افاق تطوير لائحة حوكمة في فلسطين مقدمة إلى الملتقى السنوي الأول لسوق رأس المال الفلسطيني ،فلسطين ،سبتمبر 2007.
5. محمد ياسين غادر، محددات الحوكمة ومعاييرها، المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان ، طرابلس ،لبنان، 15\_17 ديسمبر 2012.

### V. اوراق بحثية :

1. صلاح الدين كبيسي، إدارة المعرفة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
2. فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية ،سوريا، 2020.
3. رعد حسن الصرن، ياسر حسن، مبادئ الإدارة، جامعة الشام الخاصة، سوريا، 2020\_2021.
4. مسلم علاوي شبلي، بناء منظور إستراتيجي لنظام الحوكمة وقياس مستوى أداءه، دراسة استطلاعية في جامعة البصرة، العراق 2008 .

### VI. مواقع الانترنت:

1. <http://revue-organisation.travail.yolasite.com/ressources>
2. <http://baytdz.com>
3. <https://www.politics-dz.com>



4. <https://www.drmtaher.com/2020/08/business-administration.html>
5. <https://mafahem.com/sl>
6. <https://baytdz.com>
7. <https://www.se7ral7ya.com>
8. <https://ila.io/707jwo>
9. <https://dar100.wordpress.com>
10. <https://business.uobabylon.edu.iq/lecture.aspx>
11. <https://elearn.univ-oran1.dz>
12. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts>
13. <https://www.5towa.com/2020/03/Definition-administrative-control.html>
14. <https://www.almrsal.com/>
15. <http://www.thabethejazi.com/article>
16. <https://e3arabi.com>



جامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

استبانة البحث

الطالب:

الهاتف:

البريد الإلكتروني:

إلى السيد (ة) الكريم (ة)؛

تحية طيبة وبعد؛

تدرج هذه الاستبانة ضمن متطلبات تحضير مذكرة تخرج ماستر بعنوان "دور مبادئ الحوكمة في تفعيل العملية التسييرية في المؤسسة"، حيث تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور مبادئ الحوكمة المؤسسية في تفعيل العملية التسييرية في مؤسسة باتيميتال.

يشرفنا أن نضع هذه الاستبانة بين أيديكم، حيث أن حرصكم على تقديم الإجابة الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي إلى إثراء موضوع الدراسة، وبالتالي الوصول إلى نتائج واقتراحات أكثر دقة. لذا نلتمس منكم الإجابة على جميع فقرات هذه الاستبانة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، علما أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير

شاكرين لكم مسبقا حسن تعاونكم معنا

المحور الأول: الجانب الديمغرافي لعينة الدراسة

يرجى وضع علامة X في حالة الإجابة الملائمة:

1- نوع الجنس :

ذكر  أنثى

2- الفئة العمرية :

من 19-25  26-30  31-35  36-40  أكثر من 40 سنة

1- المستوى العلمي:

ليسانس  ماستر  دكتوراه  أخرى

4- المستوى الوظيفي:

إطار  إطار سامي  أستاذ جامعي

5- الخبرة المهنية:

أقل من خمس سنوات  6 - 10  11-20  أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة

إجابات أفراد العينة					الأسئلة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					1- تتوفر المؤسسة على ميثاق لتطبيق معايير حوكمة الشركات.
					2 - يلتزم مجلس الإدارة بوضع آليات تضمن احترام الشركة للقوانين السارية و تطبيق مبادئ الحوكمة.
					3- يحرص مجلس الإدارة على استقلالية نشاط لجان المراجعة الداخلية والخارجية.
					4- يعمل مجلس الإدارة على تطبيق العدالة في التعامل مع المساهمين من خلال الإفصاح عن المعلومات والتصويت.

					5- يقوم المراجع الداخلي بالمتابعة والمراقبة الدورية لجميع أنشطة الإدارة تمس مختلف مصالح الشركة وفق ما تنص عليه المعايير الدولية للتدقيق الخارجي.
					6- تحرص إدارة الشركة على تعيين مراجع خارجي يعمل وفق ما تنص عليه الأعراف الدولية كما توفر له الظروف الملائمة المشار إليها في معايير التدقيق الدولية ISA.
					7- تتم عملية فحص كل السجلات والبيانات المالية والحسابات من قبل المراجع الخارجي وتقدم كل النتائج في شكل تقرير تفصيلي للس الإدارة.
					8- يتم الإفصاح على نتائج اللجنة الخارجية فيما يتعلق بمدى التزام الشركة بتطبيق مبادئ الحوكمة.

المحور الثالث: محددات عملية تسيير في المؤسسة

إجابات أفراد العينة					الأسئلة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					9- تقف الشركة على إجراء متابعة ومراقبة دورية للعملية التسييرية في المؤسسة على جميع المستويات.
					10 - تسهر الشركة على تنظيم العلاقة بين العمال تتماشى حسب وظائفهم ومؤهلهم .
					11 - تلتزم المؤسسة على إعداد دورات تكوينية للعمال لتحسين مستوى الأداء بحسب مقتضيات الشغل.
					12 - تعمل الشركة على إشراك الهيئة الاستشارية في مساعدة الهيئات التنفيذية في اتخاذ القرارات.
					13 - تعمل الشركة على إحداث تنسيق بين المسيرين وجميع المصالح لتجنب الانحرافات في التسيير و إجراء تعديلات إن تطلب الأمر.
					14 - يقوم المدراء التنفيذيون بإصدار تعليمات وتوصيات تعمل على ضبط المسار الصحيح لعملية التسيير.
					15 - تسهر الشركة على المتابعة والمراقبة لعملية التخطيط و الأداء الوظيفي للعمال.
					16 - تتم الشركة بالاستثمار في الموارد البشرية من خلال إجراء التربصات والتكوين وتقديم التحفيز.

المحور الرابع: أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على وظائف التسيير في المؤسسة.

إجابات أفراد العينة					الأسئلة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					17 - تساهم عملية الانتقاء الجيد لأصحاب الوظائف العليا والمدراء التنفيذيين من طرف مجلس الإدارة على حوكمة التسيير الوظيفي في المؤسسة.
					18 - تساهم عملية الرقابة الداخلية في تحديد نقاط الضعف في التسيير لتداركها مستقبلا.
					19 - تسمح عملية المراجعة الخارجية المعتمدة من طرف الشركة والقائمة على تطبيق معايير المراجعة الدولية بكشف كل التلاعبات وحماية الموارد المالية للشركة.
					20 - اعتماد مبدأ الشفافية والمساءلة في الشركة يسمح برفع جودة الأداء الوظيفي للشركة.
					21 - تعمل الشركة على إحداث تنسيق بين المسيرين وجميع المصالح لتجنب الانحرافات في التسيير ومعالجتها إن تطلب الأمر.
					22 - تستشير إدارة المؤسسة مختلف الشركاء الاجتماعيين للمؤسسة في عملية التخطيط.
					23 - يخضع المدراء و الموظفون في الإدارة العليا إلى المساءلة بشكل دوري لضمان السير الحسن للمؤسسة.
					24 - يعتمد أعضاء مجلس الإدارة على عملية التخطيط لنشاط المؤسسة و متابعته لتحقيق أهداف المؤسسة.
					25 - يقوم المدراء التنفيذيون بتنظيم المهام و تحديدها وتوزيعها على مختلف الوظائف المتواجدة في المؤسسة.
					26 - ساعدت عملية تطبيق مبادئ الحوكمة على إيجاد أسس عادلة لحوافز العمال مما أثر بشكل إيجابي على نشاطها وأهدافها.

GET

```
FILE='C:\Users\NVB\Desktop\hawkama\hawkama.sav'.
DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.
RELIABILITY
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18
Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24
Q25 Q26
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	40	100.0
Exclu <sup>a</sup>	0	.0
Total	40	100.0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.952	26

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	10.029	2	5.015	57.790	.000 <sup>p</sup>
Résidu	3.211	37	.087		
Total	13.240	39			

a. Variable dépendante : محور3

b. Prédicteurs : (Constante), محور2, محور1

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES XPROD
/MISSING=PAIRWISE.
```

## Corrélations

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الحوكمة معايير لتطبيق ميثاق على المؤسسة تتوفر مبادئ تطبيق و السارية لقوانين الشركة احترام تضمن اليات بوضع الادارة مجلس يلتزم الحوكمة	3.58	.781	40
الخارجية و الداخلية المراجعة لجان نشاط استقلالية على الادارة مجلس يحرص عن الافصاح خلال من المساهمين مع التعامل في العدالة تطبيق على الادارة مجلس يعمل التصويت و المعلومات	3.88	.822	40
مصالح مخلف تمس الادارة أنشطة لجميع الدورية المراقبة و بالمتابعة الداخلي المراجع يقوم الخارجي للتدقيق الدولية المعايير عليه تنص ما وفق الشركة	3.95	.677	40
كما الدولية الاعراف عليه تنص ما وفق يعمل خارجي مراجع تعيين على الشركة ادارة تعرض isa الدولية التدقيق معايير في اليها المشار الملازمة الظروف له توفر تقدم و الخارجي المراجع قبل من الحسابات و المالية البيانات و السجلات كل فحص عملية تتم الادارة لمجلس تفصيلي تقرير شكل في النتائج كل	4.03	.733	40
الحوكمة مبادئ بتطبيق الشركة التزام بمدى يتعلق فيما الخارجية لجنة نتائج على افصاح يتم	4.15	.622	40
	3.73	.816	40
	3.98	.620	40
	4.00	.716	40

#### Corrélations

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/STATISTICS DESCRIPTIVES XPROD
```

/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
المستويات جميع على المؤسسة في التسييرية للعملية دورية مراقبة و متابعة اجراء على الشركة تقف مؤهلاتهم و وظائفهم حسب تنماشى العمل بين العلاقة تنظيم على الشركة تسهر	3.88	.822	40
الشغل مقتضيات لاداء بحسب مستوى لتحسين للعمل التكوينية الدورات اعداد على المؤسسة تلتزم	3.80	.791	40
القرارات اتخاذ في التنفيذية الهيئات مساعدة في الاستشارية الهيئة اشراك على الشركة تعمل	3.88	.966	40
اجراء و التسيير في انحرافات لتجنب المصالح جميع و مسيرين بين تنسيق احداث على الشركة تعمل الامر تطلب ان تعديلات	3.83	.874	40
التسيير لعملية الصحيح المسار ضبط على تعمل توصيات و تعليمات باصدار التنفيذيون المدراء يقوم	3.98	.832	40
للعامل الوظيفي الاداء و التخطيط لعملية المراقبة و متابعة على الشركة تسهر	4.10	.841	40
التحفيزات تقديم و التكوين و التبرعات اجراء خلال من البشرية الموارد في بالاستثمار الشركة تهتم	3.98	.733	40
	3.73	.847	40

### Corrélations

CORRELATIONS

/VARIABLES=Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/STATISTICS DESCRIPTIVES XPROD  
/MISSING=PAIRWISE.

## Corrélations

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart type	N
الى الادارة مجلس طرف من التنفيذيين المدراء العليا الوظائف لاصحاب الجيد انتقاء عملية تساهم المؤسسة في الوظيفي التسيير حوكمة	3.55	.959	40
مستقبلا لتداركها التسيير في الضعف نقاط تحديد في الداخلية الرقابة عملية تساهم	4.00	.716	40
للشركة المالية الموارد و حماية التلاعبات كل كشف على الخارجية الرقابة عملية تسمح	4.08	.656	40
للشركة الوظيفي الأداء جودة برفع يسمح الشركة في و المساءلة الشفافية مبدأ اعتماد	4.05	.677	40
التسيير في الانحرافات لتجنب المصالح و جميع المسيرين بين تنسيق احداث على الشركة تعمل - الامر تطلب ان ومعالجتها	3.95	.815	40
. التخطيط عملية في التنفيذيين المدراء و الادارة مجلس اشراك على المؤسسة تلتزم	3.68	.764	40
الحسن السير لضمان دوري بشكل المساءلة الى العليا الادارة في الموظفين و المدراء يخضع	3.73	.960	40
للمؤسسة	3.78	.862	40
المؤسسة اهداف لتحقيق متابعته و المؤسسة لنشاط التخطيط عملية على الادارة مجلس أعضاء يعتمد	3.78	.862	40
في المتواجدة الوظائف مختلف على توزيعها و تحديدها و المهام بتنظيم التنفيذيون المدراء يقوم	3.90	.709	40
المؤسسة	3.78	.891	40
إيجابي بشكل أثر مما العمال لحوافز عادلة أسس إيجاد على الحوكمة مبادئ تطبيق عملية ساعدت وأهدافها نشاطها على			

FREQUENCIES VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
الحوكمة معايير لتطبيق ميثاق على المؤسسة تتوفر	40	0	3.58	.781
تطبيق و السارية لقوانين الشركة احترام تضمن اليات بوضع الادارة مجلس يلتزم الحوكمة مبادئ	40	0	3.88	.822
الخارجية و الداخلية المراجعة لجان نشاط استقلالية على الادارة مجلس يحرص	40	0	3.95	.677
خلال من المساهمين مع التعامل في العدالة تطبيق على الادارة مجلس يعمل التصويت و المعلومات عن الافصاح	40	0	4.03	.733
تمس الادارة أنشطة لجميع الدورية المراقبة و بالمتابعة الداخلي المراجع يقوم	40	0	4.15	.622
الخارجي للتحقيق الدولية المعايير عليه تنص ما وفق الشركة مصالح مخلف الاعراف عليه تنص ما وفق يعمل خارجي مراجع تعيين على الشركة ادارة تعرض	40	0	3.73	.816
isa الدولية التدقيق معايير في اليها المشار الملائمة الظروف له توفر كما الدولية المراجع قبل من الحسابات و المالية البيانات و السجلات كل فحص عملية تتم	40	0	3.98	.620
الادارة لمجلس تفصيلي تقرير شكل في النتائج كل تقدم و الخارجي مبادئ بتطبيق الشركة التزام بمدى يتعلق فيما الخارجية لجنة نتائج على افصاح يتم الحوكمة	40	0	4.00	.716

FREQUENCIES VARIABLES=Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16  
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
على المؤسسة في التسييرية للعملية دورية مراقبة و متابعة اجراء على الشركة تقف المستويات جميع	40	0	3.88	.822
مؤهلاتهم و وظائفهم حسب تنماشى العمال بين العلاقة تنظيم على الشركة تسهر لاداء بحسب مستوى لتحسين للعمال التكوينية الدورات اعداد على المؤسسة تلتزم الشغل مقتضيات	40	0	3.80	.791
اتخاذ في التنفيذية الهيئات مساعدة في الاستشارية الهيئة اشراك على الشركة تعمل القرارات	40	0	3.88	.966
في انحرافات لتجنب المصالح جميع و مسيرين بين تنسيق احداث على الشركة تعمل الامر تطلب ان تعديلات اجراء و التسيير	40	0	3.83	.874
الصحيح المسار ضبط على تعمل توصيات و تعليمات باصدار التنفيذيون المدراء يقوم التسيير لعملية	40	0	3.98	.832
للعمال الوظيفي الاداء و التخطيط لعملية المراقبة و متابعة على الشركة تسهر و التكوين و التبرصات اجراء خلال من البشرية الموارد في بالاستثمار الشركة تهتم التحفيزات تقديم	40	0	4.10	.841
	40	0	3.98	.733
	40	0	3.73	.847

FREQUENCIES VARIABLES=Q17 Q18 Q19 Q20 Q21 Q22 Q23 Q24 Q25 Q26  
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.

## Fréquences

### Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
مجلس طرف من التنفيذيين المدراء العليا الوظائف لاصحاب الجيد انتقاء عملية تساهم المؤسسة في الوظيفي التسيير حوكمة الى الادارة	40	0	3.55	.959
مستقبلا لتداركها التسيير في الضعف نقاط تحديد في الداخلية الرقابة عملية تساهم المالية الموارد و حماية التلاعبات كل كشف على الخارجية الرقابة عملية تسمح للشركة	40	0	4.00	.716
للشركة الوظيفي الاداء جودة برفع يسمح الشركة في و المساءلة الشفافية مبدأ اعتماد الانحرافات لتجنب المصالح وجميع المسيرين بين تنسيق إحداث على الشركة تعمل - الامر تطلب ان ومعالجتها التسيير في	40	0	4.08	.656
. التخطيط عملية في التنفيذيين المدراء و الإدارة مجلس إشراك على المؤسسة تلتزم السير لضمان دوري بشكل المساءلة إلى العليا الإدارة في الموظفين و المدراء يخضع للمؤسسة الحسن	40	0	4.05	.677
لتحقيق متابعته و المؤسسة لنشاط التخطيط عملية على الإدارة مجلس أعضاء يعتمد المؤسسة اهداف	40	0	3.95	.815
الوظائف مختلف على توزيعها و تحديدها و المهام بتنظيم التنفيذيون المدراء يقوم المؤسسة في المتواجدة	40	0	3.68	.764
أثر مما العمال لحوافز عادلة أسس إيجاد على الحوكمة مبادئ تطبيق عملية ساعدت وأهدافها نشاطها على إيجابي بشكل	40	0	3.73	.960
	40	0	3.78	.862
	40	0	3.90	.709
	40	0	3.78	.891

REGRESSION

/MISSING LISTWISE  
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE  
/CRITERIA=PIN (.05) POUT (.10)  
/NOORIGIN  
/DEPENDENT محور1  
/METHOD=ENTER محور2 محور3.

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	محور2 <sup>0</sup> , محور3	.	Introduire

a. Variable dépendante : محور1

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.



**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.791 <sup>a</sup>	.626	.605	.33550	.626	30.916	2	37	.000

a. Prédicteurs : (Constante), محور3, محور2

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6.960	2	3.480	30.916	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	4.165	37	.113		
	Total	11.125	39			

a. Variable dépendante : محور1

b. Prédicteurs : (Constante), محور3, محور2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.048	.368		2.848	.007
	محور2	.260	.162	.297	1.605	.117
	محور3	.481	.170	.525	2.835	.007

a. Variable dépendante : محور1

**REGRESSION**

/MISSING LISTWISE  
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA CHANGE  
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)  
 /NOORIGIN  
 /DEPENDENT محور2  
 /METHOD=ENTER محور3 محور1.

**Régression**

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	محور3, محور1	.	Introduire

a. Variable dépendante : محور2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.851 <sup>a</sup>	.724	.709	.32975	.724	48.543	2	37	.000

a. Prédicteurs : (Constante), محور1, محور3

**Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	محور2, محور1 <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : محور3

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.870 <sup>a</sup>	.758	.744	.29457	.758	57.790	2	37	.000

a. Prédicteurs : (Constante), محور2, محور1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Erreur standard	Bêta	
1	(Constante)	.213	.355	.601		.552
	محور1	.371	.131	.340	2.835	.007
	محور2	.561	.114	.589	4.909	.000

a. Variable dépendante : محور3

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10.557	2	5.278	48.543	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	4.023	37	.109		
	Total	14.580	39			

a. Variable dépendante : محور2

b. Prédicteurs : (Constante), محور1, محور3

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.209	.398		.524	.603
	محور3	.703	.143	.670	4.909	.000
	محور1	.251	.156	.219	1.605	.117

a. Variable dépendante : محور2