

جامعة الجبالي لياس - سيدي بلعباس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير

نظام : ل م د

تخصص: اقتصاد منظمات

بعنوان:

اثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسات

تحت إشراف الدكتور:

سحنون سمير

من إعداد الطالب:

بلهادي عبدالقادر

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أونان بومدين
مشرفا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر -أ-	سحنون سمير
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر -أ-	لعوج زاوي
ممتحنا	جامعة سعيـدة	أستاذ محاضر -أ-	يزيد قادة
ممتحنا	جامعة سعيـدة	أستاذ محاضر -أ-	نزعي عزالدين
ممتحنا	جامعة سعيـدة	أستاذ محاضر -أ-	بدري عبد المجيد

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأمدنا بقوته لإتمام وإنجاز هذا العمل. أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد إلى إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهته من صعوبات ، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور "سحنون سمير" الذي ساعدني كثيرا بفضل توجيهاته ونصائحه القيمة، فله أعظم تحية وأخلص تقدير.

كما أتوجه بالشكر الخاص إلى كل من الأساتذة الأفاضل : أونان بومدين ، بحيح عبد القادر ، بورحلة علال، بلخريصات رشيد ، صوار يوسف ، طلحة عبد القادر ، بدري عبد المجيد و بن زاي ياسين على كل ما قدموه لي.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بأسمى عبارات الامتنان للأساتذة المحترمين أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم تقييم هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر إلى كل أفراد وعمال المديرية العامة لمجمع صيدال الجزائر وإلى مدير وحدة وهران السيد موسى.

إلى جميع هؤلاء أقول شكرا جزيلاً.

إهداء

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي

و أن أعمل صالحا ترضاه.

و أطلع لي في ذريتي".

إلى كل من يحبني.

إلى الزوجة الكريمة

إلى روح والدي السعيدة.

إلى العزيزة سميلة و كل أفراد العائلة .

أهدي هذا العمل المتواضع, راجيا من الله القبول.

عبد القادر

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار اثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسات من خلال توجيه استبيان لعينة من عمال المديرية العامة لمجمع صيدال بالجزائر.

وقد اثبتت نتائج هذه الدراسة وجود اثر لثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسات حيث تم التوصل الى ايجاد نموذجين للتنبؤ بطبيعة هذا الاثر .

اعتمد النموذج الأول فقط على عنصر القيادة الذي فسر لوحده ما نسبته 43.1 % من التغيير الحاصل في تفعيل الحوكمة ، أما النموذج الثاني فقد اعتمد على عنصر القيادة و الاتصال اللذين فسرا معا ما نسبته 55.1% من التغيير الحاصل في تفعيل الحوكمة .

الكلمات المفتاحية :

ثقافة المؤسسة ، تفعيل حوكمة المؤسسات، القيادة، الاتصال ، النموذج.

R ésum é :

L'objectif de cette étude est de tester l'impact de la culture d'entreprise sur l'activation de la gouvernance des entreprises. Nous avons procédé par l'élaboration d'un questionnaire sur un échantillon représentant les personnels de la direction générale du groupe SAIDAL -ALGERIE- .

Les résultats obtenus démontrent l'existence d'un impact de la culture d'entreprise sur l'activation de la gouvernance des entreprises. De ce fait, deux modèles ont été développés pour prédire la nature de cet effet.

Le premier modèle se base uniquement sur la composante du leadership qui explique la variation de l'activation de la gouvernance à hauteur de 45,1 %. Tandis que le second modèle repose sur les composantes du leadership et de la communication qui expliquent la variation survenu sur l'activation de la gouvernance à hauteur de 55,1 %.

Mots clés :

Culture d'entreprise, gouvernance d'entreprise, leadership, communication, modèle.

Abstract

This study aims at testing the impact of corporate culture on the activation of corporate governance. We elaborated a questionnaire on a sample representing the staff of SAIDAL-ALGERIE group's general direction.

The obtained results demonstrate the impact of corporate culture on the activation of corporate governance. As a result, two models have been developed to predict the nature of this effect.

The first model is based solely on the component of leadership which explains the variation in governance activation by 45.1%. While the second model is based on both leadership and communication. The two components explain this variation by 55.1%.

Keys words:

Corporate culture, activation of corporate governance, leadership, communication, model.

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	الملخص
أ-ح	المقدمة العامة
القسم الأول : الأدبيات النظرية أو الخلفية النظرية والتطبيقية للدراسة	
01	تمهيد
02	المبحث الأول : التأصيل النظري للثقافة التنظيمية
03	المطلب الاول : الثقافة التنظيمية
04	الفرع الأول : تعريف الثقافة التنظيمية
05	الفرع الثاني : اهمية الثقافة التنظيمية
07	الفرع الثالث : خصائص الثقافة التنظيمية
08	الفرع الرابع : وظائف الثقافة التنظيمية
08	المطلب الثاني : مكونات ومحددات الثقافة التنظيمية وأبعادها وانواعها
08	الفرع الأول : مكونات الثقافة التنظيمية
15	الفرع الثاني : محددات و أبعاد ثقافة المنظمة
18	الفرع الثالث : أنواع الثقافة التنظيمية
19	المطلب الثالث : آليات تشكيل الثقافة التنظيمية، وسائل تقويتها ، وأثرها على العمليات التنظيمية
23	الفرع الأول : آليات تشكيل الثقافة التنظيمية
24	الفرع الثاني : وسائل تقوية الثقافة التنظيمية
25	الفرع الثالث : أثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية
27	المبحث الثاني : التأسيس المفاهيمي لحوكمة الشركات
27	تمهيد
28	المطلب الأول : الجذور التاريخية والمفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات

28	الفرع الأول : الاهتمام الدولي بحوكمة الشركات
30	الفرع الثاني : النظريات الممهدة لظهور حوكمة الشركات
30	1- نظرية الوكالة
34	2- نظرية حقوق الملكية
36	3- نظرية تكاليف الصفقات
38	4- نظرية أصحاب المصالح
41	المطلب الثاني : نشأة مفهوم حوكمة الشركات ومختلف تعاريفها
41	الفرع الأول : نشأة مفهوم حوكمة الشركات
42	الفرع الثاني : تعريف حوكمة الشركات
44	الفرع الثالث : الأهمية و الأهداف التي يكسبها تطبيق حوكمة الشركات
47	الفرع الرابع : خصائص المميّزة و الركائز و المحددات التي تقوم عليها حوكمة الشركات
53	المطلب الثالث : المبادئ والأبعاد والآليات المحددة لتطبيق حوكمة الشركات
53	الفرع الأول : مبادئ حوكمة الشركات
56	الفرع الثاني : الأبعاد التنظيمية و الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
57	المطلب الرابع : العناصر المكونة لنظام حوكمة الشركات والنماذج الدولية لحوكمة الشركات
57	الفرع الأول : مكونات نظام حوكمة الشركات
60	الفرع الثاني : النماذج الدولية المختلفة لحوكمة الشركات ومعايير الاختلاف بينها
64	الفرع الثالث : العلاقة التفاعلية بين ثقافة المنظمة بحوكمتها
71	المبحث الثالث : مراجعة الأبحاث والدراسات السابقة المرتبطة بالثقافة التنظيمية و حوكمة المؤسسات
71	تمهيد
71	المطلب الأول : مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية و حوكمة المؤسسة
95	المطلب الثاني : التعقيب على الدراسات السابقة
97	المطلب الثالث : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
98	خلاصة القسم الاوّل
القسم الثاني : الدراسة الميدانية	
102	تمهيد
103	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

103	المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة
103	الفرع الأول : مجتمع وعينة الدراسة
103	1- مجتمع الدراسة
104	1-1 لمحة عامة عن مجمع صيدال.
104	1-1-1 نشأة ومراحل تطور المجمع
105	1-1-2 دخول المجمع للبورصة
106	تقرير عام حول نشاطات المجمع
106	أ- نشاطات مجلس الإدارة
107	ب- مهمة المجمع
109	1-1-3 الهيكل التنظيمي للمجمع
110	2- عينة الدراسة
111	3- نموذج الدراسة
112	3- التعريفات الإجرائية
114	الفرع الثاني : تحديد متغيرات الدراسة ، قياسها وطريقة جمعها
114	1- مصادر تحديد متغيرات الدراسة
115	2- أداة الدراسة وقياسها
117	3- صدق وثبات أداة الدراسة
127	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة
127	الفرع الأول : الأساليب الاحصائية المستخدمة في جمع وتحليل البيانات
129	المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
129	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة الميدانية
129	الفرع الأول : الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية
132	الفرع الثاني : نتائج إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة
140	المطلب الثاني : اختبار قوة نموذج الدراسة و نتائج اختبار فرضيات الدراسة
141	الفرع الأول : اختبار قوة نموذج الدراسة
142	الفرع الثاني : نتائج اختبار فرضيات الدراسة
149	الفرع الثالث : نتائج اختبار الانحدار التدريجي المتعدد
152	الفرع الرابع : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة (تأثير المتغيرات الشخصية)
156	المطلب الثالث : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

156	الفرع الأول : تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
160	الفرع الثاني : تحليل وتفسير العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة
162	الفرع الثالث : مناقشة وتحليل نتائج فرضيات الدراسة
165	الفرع الرابع : مناقشة نتائج اختبار الانحدار المتعدد والمتعدد التدريجي
167	المطلب الرابع : مناقشة تأثير المتغيرات الديمغرافية والشخصية على تفعيل حوكمة الشركات
171	الخاتمة
179	قائمة المراجع
190	الملاحق

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	أهمية الثقافة التنظيمية	1-1
10	رمز شركة apple لصناعة أجهزة الكمبيوتر	2-1
24	نموذج التنشئة الاجتماعية	3-1
24	آليات الثقافة التنظيمية	4-1
31	عوامل الاهتمام بحوكمة الشركات	5-1
32	حدود نظرية الوكالة	6-1
38	العوامل المساهمة في تكوين تكاليف الصفقات	7-1
40	أصحاب المصالح من الصف الأول والثاني	8-1
46	أهمية ومزايا حوكمة الشركات	9-1
48	خصائص حوكمة الشركات	10-1
50	ركائز حوكمة الشركات	11-1
52	المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات	12-1
55	مبادئ حوكمة الشركات	13-1
59	مكونات نظام حوكمة الشركات	14-1
105	تطور قيمة سهم صيدال في بورصة الجزائر	1-2
109	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لصيدال	2-2
111	نموذج الدراسة	3-2

قائمة الجداول

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	مكونات ثقافة مؤسسة Free الفرنسية	1-1
20	أهم الفروق بين الثقافة القوية والضعيفة	2-1
63	معايير الاختلاف بين نماذج الحوكمة	3-1
97	أشكال الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	4-1
110	عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة على العينة	1-2
116	عناصر الثقافة التنظيمية	2-2
116	عناصر حوكمة المؤسسات	3-2
117	مقياس ليكارت الخماسي	4-2
118	نتائج اختيار ألفاكرونيان	5-2
119	صدق الاتساق الداخلي لعبارات عنصر القيم	6-2
120	صدق الاتساق الداخلي لعبارات عنصر القيادة	7-2
121	صدق الاتساق الداخلي لعبارات عنصر الاتصال	8-2
122	صدق الاتساق الداخلي لعبارات عنصر الانضباط	9-2
123	صدق الاتساق الداخلي لعبارات عنصر المسؤولية الاجتماعية	10-2
124	صدق الاتساق الداخلي لعبارات عنصر الإفصاح	11-2
125	صدق الاتساق الداخلي لعبارات عنصر أصحاب المصالح	12-2
129	توزيع الأفراد العينة حسب الجنس	13-2
130	توزيع الأفراد العينة حسب السن	14-2
130	توزيع الأفراد العينة حسب المستوى الدراسي	15-2
131	توزيع الأفراد العينة حسب المؤهل المهني	16-2
132	توزيع الأفراد العينة حسب الأقدمية (الخبرة)	17-2
133	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات ثقافة المؤسسة	18-2
135	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر ثقافة المؤسسة	19-2
135	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات حوكمة المؤسسات	20-2
136	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعناصر حوكمة المؤسسات	21-2
138	معاملات الارتباط بين ثقافة المؤسسة ومجالاتها	22-2
139	معاملات الارتباط بين حوكمة المؤسسة ومجالاتها	23-2

140	الوصف الإحصائي لثقافة المؤسسة وحوكمة المؤسسة	24-2
140	معاملات الارتباط بين ثقافة المؤسسة وحوكمة المؤسسة للمديرية العامة لصيدال	25-2
140	اختيار التوزيع الطبيعي	26-2
142	اختيار قوة نموذج الدراسة	27-2
143	نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لوجود ثقافة المؤسسة	28-2
143	نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة عن تطبيق حوكمة المؤسسة	29-2
144	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين ثقافة المؤسسة وحوكمتها	30-2
145	نموذج تحليل تباين ANOVA بين ثقافة المؤسسة وتفعيل حوكمة المؤسسة	31-2
145	نتائج اختبار انحدار المعاملات	32-2
147	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين عناصر ثقافة المؤسسة وحوكمتها	33-2
147	نتائج اختبار ANOVA للتحقق من صلاحية نموذج الفرضية	34-2
148	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لمعاملات عناصر الثقافة التنظيمية على تفعيل الحوكمة	35-2
149	نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي	36-2
150	نتائج تحليل تباين الانحدار لاختيار صلاحية نموذج الانحدار الفعلي	37-2
151	نتائج الانحدار المتعدد لاختيار المعاملات	38-2
153	اختبار T-Test بين حوكمة الشركة والجنس	39-2
153	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين حوكمة الشركة والعمر	40-2
154	اختبار التجانس بين المجموعات	41-2
154	نموذج تحليل التباين الأحادي بين حوكمة الشركة والمستوى التعليمي	42-2
155	نموذج تحليل التباين الأحادي بين حوكمة الشركة والخبرة المهنية	43-2
155	نموذج تحليل التباين الأحادي بين حوكمة الشركة والوظيفة	44-2

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق :

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	تحكيم الاستبانة	191
02	قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة	198

مقدمة عامة

إنّ ثقافة المنظمات تعتبر بيئة صغيرة لثقافة المجتمعات، حيث لها خصائصها و هويتها التي تميزها عن المنظمات الأخرى و إن كانت تمارس نفس النشاط. وحتى تستطيع ثقافة المنظمة أن تزداد قوة و تميزا مع زيادة حجمها ونشاطها و يجب عليها أم تدعم بنظام إداري متطور يساعدها على استغلال مختلف مواردها.

لقد ظهر مفهوم ثقافة المؤسسة مع تطور البحوث العلمية كالانثربولوجيا و علم الاجتماع و المناجمنت خاصة مع تطور حجم المنظمات و توسعها و ظهور المؤسسات المتعددة الجنسيات التي تحتوي على ثقافات متنوعة من جنسيات مختلفة، وكذلك مع النجاح الكبير للمؤسسات اليابانية ، و ظهورها بقوة و منافستها للمؤسسات الأمريكية والأوروبية ، حيث صدر كتاب يكشف بعض العوامل التي ساعدت في نجاح النموذج الياباني سنة 1981 ل w.ouchi¹ ، من بين هذه العوامل أهمية البعد الثقافي في نجاح المؤسسة ، التي أدركت ان الاهتمام بالموارد البشري هو المفتاح لنجاحها.

هذا النجاح ارتبط باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، مما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة ، التي أولت أهمية كبيرة للقيم التنظيمية التي تساعدها في نجاحها كقيم الانضباط، الصرامة، القيادة، الاتصال، الجدية، المنافسة، التقدير للكفاءة والمبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، كل هذه العناصر تدخل ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة .

و زاد الاهتمام بهذا العنصر ، خاصة بعد سلسلة الفضائح الإدارية و الانهيارات المالية التي حدثت في العديد من الشركات في دول شرق آسيا عام 1997 و أمريكا لاتينية و روسيا في عقد التسعينات من القرن الماضي إضافة إلى الفساد المالي و الإداري الذي انتشر في بعض كبرى المؤسسات في العالم و الذي انجر عنه انهيار مؤسسات عملاقة مثل إنرون enron للطاقة و وولد كوم (world com) للاتصالات والتي اهتز على إثرها الاقتصاد الأمريكي بشدة مما خلق أزمة اقتصادية عالمية في 2008.

وكذلك عدم مصداقية و شفافية القوائم المالية و الإفصاح عنها بشكل سليم مما جعل هذه الدول تسارع إلى وضع ضوابط قانونية و أخلاقية للرقابة المالية و غير المالية لحماية الشركات ومصالح المساهمين

¹Ouchi W.G « Theory Z, how American business can meet the japanese challenge » avens books reprint edition 1993.

و كل الأطراف الأخرى ، سميت هذه الضوابط بحوكمة المؤسسات وهذا من اجل إعادة بعث الثقة التي فقدت في التعاملات الاقتصادية وتحويل مفهوم المخاطر في الأسواق المالية إلى مفهوم الاستثمار الحقيقي.

دفعت هذه الظروف لوضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات حيث اصدر مركز المشروعات الدولية الخاصة تقريراً حول حوكمة المؤسسات حدد فيه قواعد ومبادئ أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة بالمؤسسات والقطاعات الاقتصادية.

و اقترنت هذه القوانين و القواعد و الضوابط بضرورة وجود ثقافة تنظيمية مرنة و قوية أين يشترك جميع أعضاء المؤسسة في قيم و معتقدات تلعب دوراً هاماً و فعالاً في تفعيل حوكمة الشركات .

ولان مفهوم الحوكمة الشركات ليس مقصوراً على الشركات الكبيرة فقط وإدراكاً لأهمية هذا النظام وماله من تأثير على المؤسسة الجزائرية انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول الحكم الرشيد للمؤسسات في شهر جويلية سنة 2007 وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في قطاع الأعمال وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الرشيد للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ حيث يعتبر هذا الميثاق الذي صدر في مارس 2009 تحت إشراف وزارة المؤسسات المتوسطة و الصغيرة وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الرشيد للمؤسسة الجزائرية قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على ارض الواقع. و تضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها إلا أن ذلك لا يزال يعاني جملة من النقائص وذلك لعدة أسباب منها ما يقتضي على المؤسسة و أفرادها ضرورة تبني عوامل ثقافية قوية من أجل الارتقاء بعناصر المعرفة و القيم التنظيمية و السلوكات والعلاقات بين الأفراد و تطويرها كلما اقتضت الحاجة إلى التكيف مع الظروف و المتغيرات التي لها تأثير في تفعيل نظام فعال للحوكمة الذي يستجيب للتطورات و المستجدات المحيط و لمعرفة مدى تأثير ثقافة المنظمة على تفعيل نظام حوكمة المؤسسة قمنا بطرح الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية للمديرية العامة لمجمع صيدال في تفعيل حوكمته ؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي يمكن رح التساؤلات الجزئية التالية:

ما المقصود بثقافة المؤسسة وما هي محدداتها و أبعادها؟

ما هو مفهوم حوكمة المؤسسة وما هو نظامها و نماذجها ؟

ما هو دور ثقافة المؤسسة في تعزيز و تفعيل حوكمة المؤسسة ؟

هل تساهم القيم في تفعيل حوكمة المؤسسة؟

ما مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في رفع مستوى تطبيق حوكمة المؤسسات ؟

ما هو الدور الذي يلعبه المسير بصفته كقائد و مسؤول عن تطبيق اي اصلاح داخل المؤسسة

ونقصد هنا حوكمة المؤسسة ؟

فرضيات الدراسة:

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة و الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع البحث، فقد تمت صياغة

فرضيات الدراسة وفقا لنموذجها على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى :

H0: لا يوجد ثقافة تنظيمية مشتركة لدى عمال المديرية العامة لمجمع صيدال.

الفرضية الرئيسية الثانية :

H0: لا يوجد حوكمة بالمديرية العامة لمجمع صيدال من منظور العمال.

H1: يوجد حوكمة بالمديرية العامة لمجمع صيدال من منظور العمال.

الفرضية الرئيسية الثالثة :

H0: لا يوجد تأثير دال إحصائيا للثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية العامة لمجمع صيدال في تفعيل

حوكمتها.

H1: يوجد تأثير دال إحصائيا للثقافة التنظيمية السائدة بالمديرية العامة لمجمع صيدال في تفعيل

حوكمتها.

و تنقسم هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية :

أولاً:

H0: لا يوجد تأثير دال إحصائياً للقيم السائدة بالمديرية العامة لمجمع صيدال على تفعيل حوكمة المجمع.

ثانياً:

H0: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لقيادة المديرية العامة لمجمع صيدال على تفعيل حوكمتها.

ثالثاً:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي في تفعيل الحوكمة بالمديرية العامة لمجمع صيدال

رابعاً :

H0: لا يوجد أثر لتفعيل الحوكمة يعزى إلى المتغيرات الديمغرافية و الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) بالمديرية العامة لمجمع صيدال.

مبررات اختيار الموضوع :

✓ الاهتمام الدولي و الأكاديمي بموضوع الحوكمة ,وتبني العديد من منظمات الأعمال لمبادئ حوكمة المؤسسات رغبة منها في تحقيق الريادة.

✓ الازمات الاقتصادية و المالية التي طالت كبريات المؤسسات و المصارف العالمية والتي وقعت بسبب التلاعب في المعلومات المالية و المحاسبية و الادارية.

✓ دراسة المؤسسة الجزائرية والتعرف على ثقافتها التنظيمية من أسلوب في القيادة و الإدارة وقيم مختلفة ومعرفة الواقع السائد في قطاع الأعمال في الجزائر

✓ محاولة معرفة نمط الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة الجزائرية و علاقته برضا أصحاب المصلحة (تأثيره على رضا المساهمين ,العمال.... الخ) .

✓ أهمية الثقافة التنظيمية في نجاح اي مؤسسة ,كما ان اي تطبيق لأي نظام اداري (حوكمة المؤسسة لن يتمكن ان ينجح دون اخذ مكونات الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية بعين الاعتبار ,بل سيزيد في تعقيد أوضاعها).

- حدود الدراسة :

✓ الحدود البشرية تناولت هذه الدراسة اثر ثقافة التنظيمية على تفعيل حوكمة المؤسسة على عينة من العاملين بالمديرية العامة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر .

تمثلت هذه العينة في مجموعة من الاطارات واعوان التحكم , واخيرا اعوان التنفيذ, ولقد اعتمدنا على حسن اختيار العينة حتى تكون ممثلة للمجتمع الاحصائي الذي اختيرت منه بغية الوصول الى نتائج علمية سليمة ودقيقة.

✓ الحدود المكانية :

✓ اقتصرت هذه الدراسة بالمديرية العامة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر ومختلف مديرياتها المركزية .

✓ الحدود الزمانية :

دام التربص الخاص بهذه الدراسة الميدانية 28 يوما من الفترة الممتدة من 2017/03/19 الى غاية 2017/03/23 ثم من تاريخ 2017/12/10 الى غاية 2017/12/21 .

أهداف الدراسة :

من خلال استعراض إشكالية البحث فان الدراسة تهدف بشكل أساسي إلى تحقيق ما يلي :

- عرض الإطار المفاهيمي والفكري لمفهوم لثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية .

- التطرق إلى الجانب الفكري لحوكمة المؤسسة.

- محاولة معرفة اثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمتها.

- تبيان أهمية الثقافة التنظيمية في تجسيد مبادئ حوكمة المؤسسة.

-تحليل علاقة الارتباط بين المتغير المستقل (ثقافة المؤسسة) واهم من مكوناتها على المتغير التابع "حوكمة المؤسسة".

-الوقوف على العلاقة التي تربط ثقافة المؤسسة بحوكمة المؤسسة.

- تقديم نموذج رياضي عن متغيرات الدراسة.

أهمية الدراسة :

✓ إلقاء الضوء على موضوع معاصر لقي اهتمام كبير مختلف الباحثين و المهتمين لما يساهم في فهم الميكانيزمات الداخلية للمؤسسة .

✓ الأهمية التي تكسبها حوكمة المؤسسة خاصة للديمقراطيات الناشئة وهذا لضعف وهشاشة النظام القانوني الذي يدير المؤسسات .

✓ الجهود المبذولة في الجزائر لتطوير المؤسسات المحلية المتميزة بثقافة تنظيمية خاصة لمواجهة منافسة السلع المستوردة من جهة ومواجهة الشركات الأجنبية من جهة أخرى المتواجدة في السوق المحلي وهذا ما دفع إلى إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية.

منهج البحث :

إن المنهج الوصفي التحليلي هو الأكثر ملائمة لدراسة الحالة حيث نتمكن من دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي موجودة ووصفها وصفا دقيقا مما يساعد على فهم الترابط العلاقات الموجودة بين الظواهر ويمكن من الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس وهذا ما نسعى إلى تحقيقه حيث تم تحديد (ذكر المتغيرات) ثم نقوم بوصف وتحليل البيانات المستخرجة من الاستبيان والملاحظة والمقابلة وذلك بمحاولة وضع نموذج معادلة الارتباط الخطي المتعدد للمتغيرات المستخرجة من الاستبيان.

كما استعملنا المنهج التاريخي في توضيح تطور الثقافة التنظيمية بمختلف انواعها اضافة الى التطور التاريخي لمفهوم حوكمة المؤسسات .

واستعملنا ايضا منهج دراسة الحالة من خلال التطرق لتأثيرات الثقافة التنظيمية المتواجدة او المنتشرة و السائدة في المديرية العامة لمجمع صيدال ومختلف مديرياتها المركزية في تفعيل حوكمة المؤسسة.

القسم الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد:

حظي موضوع الثقافة التنظيمية في العقود الاخيرة باهتمام الباحثين من علماء الاقتصاد والاجتماع ومنظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية باعتبارها العنصر أكثر أهمية لتطور ونجاح المؤسسات في تحقيق اهدافها في ظل حدة و اشتداد المنافسة بين الشركات .

فالمؤسسة التي تمتلك ثقافة قوية ومتكيفة مع جميع التغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي ، تستطيع ان تتأقلم مع جميع الانظمة الادارية الحديثة التي من شأنها ان تساعدنا على تحقيق اهدافها والرفع من مستوى ادائها ،ومن هذه الانظمة "حوكمة المؤسسات" التي صارت تلعب دورا جوهريا في تحديث وتحسين صورة و مكانة الشركات و زيادة مردوديتها

لذا سنتطرق في هذا القسم لثلاثة مباحث اساسية وهي :

المبحث الأول : نتناول فيه كل المفاهيم المتعلقة بثقافة المؤسسة.

المبحث الثاني : الجوانب النظرية والفكرية لحوكمة المؤسسات و العلاقة التفاعلية بين ثقافة المؤسسة وحوكمة المؤسسات .

المبحث الثالث : نتطرق فيه الى الدراسات السابقة التي ناقشت موضوع ثقافة المؤسسة وحوكمة المؤسسات .

المبحث الأول : التأسيس المفاهيمي للثقافة التنظيمية

إن فكرة اعتبار المنظمات على أنها ثقافات، يعتبر مفهوما حديثا نسبيا، و حتى منتصف الثمانينات، كان يعتقد أن المنظمات تستخدم طرقا عقلانية في التنسيق والسيطرة على مجموعة من الأفراد، ولكن في الواقع فإن المنظمات تمثل أكثر من ذلك، إذ تظهر لكل منظمة شخصية خاصة بها، كما هو الحال بالنسبة للأفراد.

و قد اقترن إدراك علماء التنظيم والباحثين و المدراء لأهمية الثقافة التنظيمية خلال الفترة التي شهدت تطور اليابان كقوة صناعية، نتيجة سيطرتها على الأسواق العالمية، و قد أرجع علماء الإدارة والتنظيم النجاح الياباني إلى ثقافة المجتمع الياباني.

وتؤدي ثقافة المنظمة عدة وظائف للمنظمات تؤثر مخرجاتها سلبا أو إيجابا على سلوك العاملين والمتعاملين و سلوك القادة كونها إحدى مكونات بيئة المنظمة الخارجية و الداخلية، خاصة وأن خصائصها تتسم بالاستمرارية النسبية و تؤثر في أداء الأفراد و تماسك البناء الاجتماعي للمنظمة، لذا فإن هذا المبحث بمطالبه سيتناول مفهوم الثقافة التنظيمية، أهميتها، خصائصها الأساسية، كما يتناول أيضا العوامل المحددة لها، الأبعاد الرئيسية لها، مكوناتها و أنواعها.

المطلب الأول : الثقافة التنظيمية

الفرع الأول : تعريف الثقافة و الثقافة التنظيمية

لكل مجتمع ثقافته الخاصة التي تميزه عن غيره من المجتمعات الاخرى حيث تجسد له الطرق وأساليب الحياة التي يتبعها في مختلف ميادين الفكر و السلوك و العمل حيث تعتبر المصدر الرئيسي الذي يستمد منه المجتمع كافة الاساليب والافكار الخاصة بطريقة العيش وتتم الحياة الاجتماعية وهي تفسر الاتجاهات والانفعالات والعواطف التي يتشاركها افراد هذا المجتمع في مختلف تفاعلاتهم اليومية.¹

1.تعريف الثقافة:

تعتبر الثقافة بصفة عامة ظاهرة اجتماعية معقدة متعددة الأبعاد، حيث يشتق منها مجموعة من الثقافات الفرعية، من بينها ثقافة المؤسسة و قبل التطرق لتعريف ثقافة المؤسسة يجدر بنا تعريف الثقافة أولاً. لا يمكن وضع تعريف موحد ومحدد للثقافة لأنها تعبر عن مفهوم معنوي معقد جداً، حيث أصبح هناك شبه إجماع بين الباحثين و الأكاديميين على عدم وجود تعريف شامل للثقافة و ذلك بسبب تعدد استخداماتها في العديد من العلوم الاجتماعية، و على هذا الأساس نعرض بعض التعاريف للثقافة :

يرجع مفهوم الثقافة إلى الأصول الانتروبولوجية قبل أن يتم استخدامه من طرف تخصصات وعلوم أخرى، كعلم الاجتماع و التنظيم ثم المناجمنت .

و أصل الكلمة في اللاتينية cultura و تعني العبادة وحرث الأرض، وفي اللغة تعني كلمة الثقافة رعاية العقل والاعتناء بتهديب الإنسان.²

ولعل من أقدم التعريفات للثقافة تعريف ادوارد تايلور في أواخر القرن التاسع عشر في كتابه عن "الثقافة البدائية" حيث يعرفها بأنها "ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والعرف و غير ذلك من الإمكانيات أو العادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع".³

¹ قيس النوري، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، دار الكندي، الأردن 1997، ص 99

² العلالى الصادق " العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية قانونية)" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 26-27.

³ Imran U.khan et AL، An organisational culture model for comparative studies ; a conceptual view، International journal of global business، 2010 ; P 53.

كما يبقى أبسط تعريفات الثقافة وأكثرها وضوحا تعريف عالم الاجتماع "روبرت" و الذي ظهر في أوائل الستينات حيث عرفها بقوله " إن الثقافة هي الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر فيه أو نقوم بعمله أو نمتلكه كأعضاء في المجتمع".⁴

أما في اللغة العربية فمفهوم الثقافة يعني البحث و التنقيب و الظفر بكل القيم التي تصلح الوجود الإنساني و تهذبه و تقوّم اعوجاجه بما يفتح الباب أمام العقل لكل المعارف و العلوم النافعة.⁵

2. تعريف الثقافة التنظيمية :

تعددت مفاهيم الثقافة التنظيمية لدى الباحثين و العلماء و خاصة مع بداية ثمانينات القرن الماضي وكانت أهمها:⁶

- كتاب بعنوان نظرية Z « Theory Z » من تأليف W.Ouchi صدر سنة 1981.
 - كتاب بعنوان فن الإدارة اليابانية The art of japanese management من تأليف المفكران Pascal and Athoss الصادر سنة 1982.
 - كتاب بعنوان ثقافة الشركات « corporate cultures » من تأليف المفكرين Deal and Kennedy و الذي صدر سنة 1982.
 - كتاب البحث عن الامتياز « In search of excellence » من تأليف المفكرين Peter and Waterman و الذي صدر سنة 1982.
- حيث تطرق الكتابين الأولين إلى سر نجاح الشركات اليابانية و الذي يكون الفضل الأكبر فيه إلى ثقافة المنظمات اليابانية كما أكدت كل هذه الكتابات على أن ثقافة المنظمة هي المفتاح لتحسين الأداء ونجاح هذه المنظمات، كما تناولت المجلة الأمريكية Business week لأول مرة مصطلح ثقافة المنظمة و ذلك سنة 1980.

⁴ كمال بوقرة، المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز، وحدة باتنة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة باتنة 2008، ص 44.

⁵ نورة عبد الرحمن، الثقافة التنظيمية و أثرها على الانتماء التنظيمي، <http://homa-vhashead/P863> تصفح بتاريخ 2016/06/10.

⁶ Kathayn Baker، Organisational culture، <http://www.an.af.nil/an/awcate/dae/bencharl/ch11.PDF> ; page consultée 20/06/2016.

وفي ما يلي نبرز أهم التعريفات المتعلقة بالثقافة التنظيمية و ذلك على سبيل المثال:

عرفها Hofsteide 1991 بأنها البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز أفراد منظمة ما عن غيرها.⁷

و عرفها Scott 1986 على أنها تلك القيم و المعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع و التصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام.⁸

و يعرفها Kurt Lewin بأنها مجموعة من الافتراضات و المعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.⁹

ويعرفها Ouchi 1985 بأنها " تتألف من مجموعة الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة، ويكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات أيمانا كاملا.¹⁰

ويعرفها Schein 1992 بأنها " نمط الافتراضات الأساسية المشتركة بين الجماعة وتتعلم من خلالها الجماهير حل المشاكل الداخلية والتكيف الخارجي، ويتم تلقينها للأعضاء الجدد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التغلب على تلك المشاكل "¹¹.

نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة قيم مكتسبة سواءً بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، نتيجة التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان و يشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

الفرع الثاني : أهمية ثقافة المنظمة

تمتلك الثقافة كظاهرة إنسانية واجتماعية معقدة الخصائص والأبعاد و الوظائف دورا حيويا في حياة المنظمة.

7 عادل الرشيد، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية، استخدام نموذج هوفستيد، أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية" 2014، ص 1641.

8 مصطفى محمود أبو بكر دليل التفكير الاستراتيجي و 'عداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، 2000، ص 131.

9 عبدالله بن عبد الكريم بن احمد بن سالم "أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث و أوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري و تحسين جودة الأداء المؤسسي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2010، ص 54-55.

10 ويليام أوشي، ترجمة حسن محمد، النموذج الياباني في الإدارة، النظرية الإدارية، معهد الإدارة العامة بالرياض، 1985، ص 62.

11 Edgar Shein.H، organizational culture and leadership، Jossy Bass، San Francisco، 2004، P17.

و هي تعتبر محددًا أساسيًا لسلوك إدارتها و مديرها و العاملين فيها و المتعاملين معها، انها كمرآة عاكسة لمختلف صور المنظمة و أنشطتها، وهي تكسب المنظمة هويتها، ووعيها، و فلسفتها و قيمها، وإرادتها و عملياتها و نتائجها الملموسة و غير الملموسة.

وهي الفضاء الذي تلد في رحمة خيارات و استراتيجيات، و خطط، و هياكل المنظمة، و أسلوب قيادتها و حوكمتها و شفافيته، و بقائها، و التحسين المستمر لعملياتها و تكييفها، و تكاملها، و اندماجها و تحولاتها و ارتقائها¹².

وحدد (العامري و الغالبي 2008) دور ثقافة المنظمة في تعزيز نجاح المنظمة و تفوق أدائها في الجوانب التالية¹³:

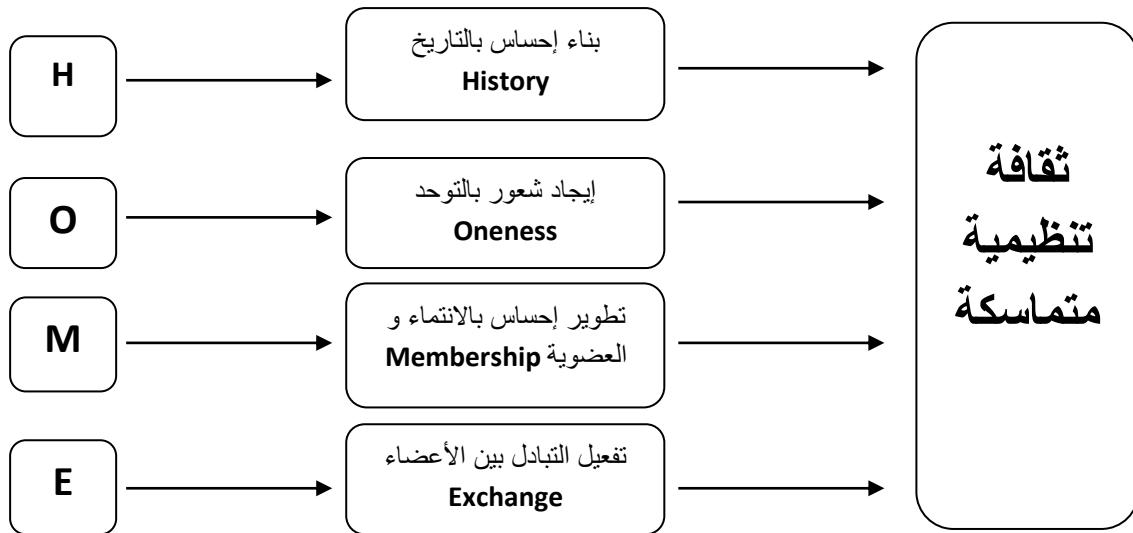
✓ بناء إحساس بالتاريخ HISTORY

✓ إيجاد شعور بالتوحد ONENESS

✓ تطوير الإحساس بالعضوية و الانتماء MEMBERSHIP

✓ تفعيل و تعظيم التفاعل بين الأعضاء EXCHANGE

شكل (01-01) : جوانب الثقافة التنظيمية المتماسكة



المصدر : ظاهر منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار

وائل للنشر و التوزيع، 2007، ص 296.

¹²نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة إصدار البيزوري 2009 ص 46

¹³ظاهر العامري ، صالح و الغالبي، الإدارة و الأعمال، ط2، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع، 2008، ص 115

الفرع الثالث : خصائص ثقافة المنظمة

انطلق (Robbins & Judge 2007) من نظرة عامة لثقافة المنظمة تشير إلى أنها نظام من المعاني المشتركة حيث كل منظمة تعمل جاهدة من أجل تطوير و تميز ثقافتها عن المنظمات الأخرى¹⁴. يقوم هذا النظام على مجموعة خصائص أساسية تصف قيم المنظمة و ستدل من خلالها على جوهر ثقافة المنظمة، و الخصائص هي¹⁵ :

أولاً: الإبداع و أسلوب التعامل مع الخطر:

تصف كخاصية الدرجة التي يشجع العاملين لأن يكونوا مبدعين و مبتكرين و لهم أسلوبهم الخاص بالتعامل مع الخطر .

ثانياً : الاهتمام بالتفاصيل: تصف كخاصية درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل و تحليلها و الانتباه إليها و الاهتمام بها.

ثالثاً: توجه النتيجة : تصف كخاصية درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب و العمليات لانجاز هذه النتائج .

رابعاً : توجه الأفراد : تصف الدرجة التي تتخذ فيها الإدارة قراراتها اخذة بعين الاعتبار تأثير النتائج على الأفراد داخل المنظمة .

خامساً : توجه الفريق : الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق و روحه بدلا من الأفراد.

سادساً: العدائية : تصف درجة العدائية و تنافسية الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال بيسر و تعاون.

سابعاً : الاستقرار : تصف كخاصية الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها على المحافظة على تحقيق نسبة نمو ثابتة .

تأخذ هذه الخصائص مستوى اهتمام عال ومنخفض وتستعين بها الإدارة باستمرار لتقييم صورة المنظمة.

¹⁴ نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره ، ص 37

¹⁵ العطية ماجدة سلوك المنظمة : سلوك الفرد و الجماعة ط 1 عمان ، الأردن دار الشروق للنشر و التوزيع، 2003، ص 326

الفرع الرابع: وظائف ثقافة المؤسسة

من خلال فهم أهمية الثقافة بالنسبة للفرد وتأثيرها في الشخصية وهذه العلاقة التبادلية الاعتمادية فلا بد أن للثقافة وظيفة وحاجات للفرد تحققها له كما أن للثقافة أيضا وظائف تؤديها اتجاه الجماعة والمجتمع ككل¹⁶ وقد تم تلخيصها في أربعة وظائف :

1- لها دور في تعريف الحدود، إنها تخلق الاختلافات بين المنظمة و الآخرين¹⁷ .

2- اكتساب الهوية التنظيمية من خلال إشراك العمال في جملة المعايير والقيم، وهذا ما يشعرهم بالوحدة والانتماء للمؤسسة التي تدعم هذه القيم¹⁸ .

3- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل¹⁹ .

4- تسهيل الالتزام الجماعي من خلال تقديم الاهتمامات الجماعية على الاهتمامات الشخصية²⁰ .

المطلب الثاني: مكونات ومحددات الثقافة التنظيمية و أبعادها و أنواعها

الفرع الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة²¹ .

¹⁶ بوشرش كمال، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، دار الأيام للنشر و التوزيع، 2014، الطبعة الأولى ص 44- 46

¹⁷ ماجدة العطية، سلوك المنظمة : سلوك الفرد و الجماعة 2003، الأردن، ط 1، ص 44

¹⁸ جيرالد جرينبيرج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب الدكتور رفاعي محمد و د.اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، السعودية 2004، ص 630

¹⁹ حسين حريم "إدارة المنظمات منظور كلي"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الثالثة، 2017، ص 330

²⁰ بوشرش كمال، مرجع سبق ذكره، ص 45

²¹ أحمد بوشنافة و أحمد بوسميين، أهمية البعد الثقافي و أثره على فاعلية التسيير، مداخلة فمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية و التسيير، جامعة المسيلة ص 3

ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين:

أولا : الإشارات الثقافية

1-القيم :

الأفكار والأخلاق والتي هي العناصر المشروطة في السلوكيات الإنسانية ما هو حسن وما هو سيئ، فالدين بصفته معتقد يمثل جزء من القيم الثقافية و في المجتمعات الدينية يصبح القيمة المركزية²². وتتكون القيم من خلال المجتمع الذي نعيش من خلال: التعليم-الملاحظة -الاعتداء-الاتجاهات والخبرات العلمية²³. يرى Jean p.Helfer أن القيم كل ما يتعلق بأفكار و معتقدات أفراد المؤسسة، و التي توجه سلوكهم، وتعتبر سببا مهما في نجاح المؤسسة، لأنها تنظم الإستراتيجية، العلاقات بين الأقسام والأشخاص، وتحول أحيانا هذه الأفكار إلى معايير لتكون بمثابة قانون واقعي في المؤسسة²⁴.

فمثلا تتكون القيم عند Mac donalds :

- الوصول إلى أحسن نوعية .
- زيادة التغذية عند الأطفال.
- التصرف بسلوك أخلاقي عالي.
- المحافظة على البيئة.

2-المعتقدات :

الاعتقاد هو الحكم الذي لا يقبل الشك فيه لدى معتقده سواء كان حقا أو باطلا وهي بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة تتعلق بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجازه و المهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال:أهمية المشاركة في صنع القرار-المساهمة في العمل الجماعي.

²² Christopher Denand ; Jean François Fili ; Andrey Hénault – Dernière mode – P 3 (2000).

²³ علي عبد الله ، التحولات و ثقافة المؤسسة ، الجمعية العلمية ، نادي الدراسات الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري و الألفية الثالثة ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة ، 20-21 ماي 2002، ص 09

²⁴ Jean P. Helfer ,Michel Kalika , Jacques Orsoni , « Management , stratégie et organisation » ; édition vuibert , 6^{ème} édition,2006, P 355.

3- الرموز و الإشارات:

تعتبر مكون من مكونات الثقافة، فهي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات والصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة الى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتهيئتها، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة).

والشكل (01-02) : رمز شركة apple لصناعة اجهزة الكمبيوتر

1. تفاحة اسحاق نيوتن	
2. تفاحة بألوان الهبيي، أشكال منحنية يخالف شعار المنافس IBM	
3. تفاحة مقضومة حتى لا يتم الخلط بينها و بين شعار البيتلز.	
4. أنظمة أحادية اللون : اختيار رمز المطابقة بما يتماشى مع طموحاتها في السوق المهنية (نهاية الحرب مع IBM).	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مقال

Catherine Voynet fourbol , la culture d'entreprise , P11

4-الطابوهات :

هي ما تود المنظمة إخفائه وتعني المواضيع إلى يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة ، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية ، مدير فاشلالخ والتي من شأنها أحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة ، مما قد يؤثر سلبا على اداء العاملين و المنظمة ككل²⁵.

فمثلا : عند ديزني لاند - paris - disney land - كل موظف جديد يتحصل على دليل يحمل 13(ثلاثة عشر) ممنوعا بالنسبة لثقافة هذه المؤسسة ;فيمنع على مستخدميها ترك اللحى و الشارب للرجال وحلقات الأذن للنساء لا تتجاوز مستوى معين .²⁶

5-الأساطير:

يمكن تعريف الأساطير بأنها "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم و المبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون من أجلها"²⁷.

والأساطير عبارة عن قصص عن أبطال و بطلات المنظمة كان لهم الفضل في إرساء الثقافة ونشرها داخل المنظمة مما ساهم في تماسك بنيتها.²⁸

6-الطقوس الجماعية والاحتفالات

الطقوس هي المناسبات التي تحرص المؤسسة على تجسيدها وتكرارها والمتعلقة بالأنشطة اليومية للمؤسسة²⁹ مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد ، العيد السنوي للمؤسسة.

و تعرف الطقوس الجماعية بانها " عبارة عن الممارسات الناتجة عن القيم المشتركة التي تحتويها المؤسسة وذلك على مستوى التوظيف ،الاجتماعات ،المناسبات و الحفلات وهذا من اجل تكريس شعور الانتماء للمؤسسة"³⁰.

²⁵ Gables Bressy ، christian konkyt ، economie d'entreprise 4ème édition Dalloz ، Paris 2004 ، p 53

²⁶ الثقافة التنظيمية لDisney Land Paris ، تصفح الموقع بتاريخ 20 - 02 - 2017

²⁷ زهرة خلوف : الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء ودينامكية الاداء دراسة حالة - جامعة الجزائر -، اطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية

العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة الشلف - الجزائر 2015 - ص 17

²⁸ بن خالد عبد الكريم : جودة حياة العمل و اثرها في تنمية الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية العمومية بادرار - اطروحة دكتوراه

في علم النفس و التنظيم كلية العلوم الاجتماعية -جامعة وهران 2- 2017، ص 98

²⁹ Steven L. MC Shame & Mony Ann Von Glinew ، Organizational Behaviour ، MC Grew hill ، VSA، 2000، P501

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة تقام من أجل تحفيز وتكريم العاملين المتميزين في مناسبات معينة وذلك من أجل تقوية قيم المنافسة و الترابط وتحسين الأداء لدى أفراد المنظمة.³¹

ثانيا :الموروث الثقافي للمؤسسة أو أسباب وجود الإشارات الثقافية :

هي تلك الأحداث والمواقف التي شهدتها المنظمة منها ما هو في صالح المؤسسة و التي تحاول المؤسسة تسليط الضوء عليه ونشره باعتباره مرجعا قيما لأفراد المنظمة ومنها ما هو سيئ و الذي تحاول المنظمة نسيانه كتعرض المنظمة لإخفاق معين في تسويق منتوجاتها في فترة معينة مما عرضها للخسارة.³²

ويتضمن الموروث الثقافي ما يلي :

1- سلوك قادة المؤسسة :

يعتبر من أهم العناصر مساهمة في تكوين ثقافة المنظمة، حيث يعد من أهم الوسائل وأفضلها للارتقاء الوظيفي، فالعاملون يتأثرون بأفعال القادة أكثر من أقوالهم، فهم مرجعا مهما في تشكيل ثقافة المنظمة.³³ وهو ما أكده Schein على الدور الذي تلعبه القيادة في تكوين ثقافة المنظمة فهي من يؤسس ويطور ثقافة المنظمة، فشخصية القادة جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية.³⁴

فمثلا Steve Jobs كان يراقب كل صغيرة وكبيرة في شركة Appel ويشعر إدارتها بالضغط في سبيل انجاز المهام المكلفين بها ،فقد كان يعتقد في قدراته العالية ومتطلباته الكبيرة اتجاه نفسه و الآخرين وهو ما أصبحت تتميز به Appel في قيمها التنظيمية .³⁵ وهو ما يفسر جزء من سر نجاحه على رأس هذه المنظمة.

³⁰ Yvan Potin ، Annie Claude Coze ، Veille informelle-communication، 2005 - 2006 ، p5

³¹ Steven L. MC Shame & Mony Ann Von Glinew ; référence citée. P 502.

³²سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة و الجودة الشاملة ، مجلة الكهرباء ، العدد 8 ، الموقع www.Alkahraba.com

³³ Shein E.H (2004)، organizational culture and Leadership ، San Francisco ، Jossey Boss ، p224

³⁴ Leadership kahney interviewed by phillipe Beney، wined magazine 15 January 2009 ، www.10minutes.fr

³⁵ Karanagh M.It،2006 ؛ « the Impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a mager » british journal of management ، vol 17 ، N 01، P 81-103

1- المؤسسون : تعتبر ثقافة المؤسسة إنتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين³⁶، فالعديد من الثقافات تعكس قيمهم التي يقومون بتكريسها و غرسها داخل المنظمة عن طريق أساليب و أنظمة تبقى على هذه المعتقدات حتى بعد مغادرة هؤلاء لهذه المؤسسة.

2- تاريخ المؤسسة :

يلعب تاريخ المؤسسة دورا هاما في تشكيل و تكوين ثقافتها و هو يتكون من مختلف التجارب التي مرت بها من نجاحات أو فشلها و هو يشكل أرشيفا مهما يعتبر مرجعا لأصحاب القرار والعاملين في المؤسسة و اتخاذه دليلا لسلوكياتهم مع تركيزهم على الجوانب الايجابية و تكرارها³⁷.

3- الأبطال:

عن أفراد كانوا من العاملين في المؤسسة و قدموا لها انجازات و أداء متميز من خلال مؤهلاتهم وتجاربهم مما أعطى إضافات جديدة للمؤسسة و يعتبرون من أهم أفراد المؤسسة³⁸.

4- مهنة المؤسسة (النشاط) :

هي عبارة عن النشاط الأساسي للمؤسسة و تعرف بأنها "مجموعة المهارات التي يجيدها العاملين في المنظمة (تقنيات، تكنولوجيات، مهارات تنظيمية، دراية عالية بطريقة العمل... إلخ)، و بالتالي فهي تمكن المنظمة من القيام بعملها أكثر من الآخرين و بالتالي فهي تعطي تميزا و خصوصية للمؤسسة و عمالها مما يزيد في الإحساس بالانتماء و الولاء لدى العاملين.

ونأخذ كمثال حي : مكونات ثقافة المنظمة ثقافة مؤسسة Free الفرنسية³⁹ .

³⁶ Karanagh M.it ; (2006) ; « The impact of leadership and change management Strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a Mager » ; British journal of management ; vol 17 ; N01 ; P81-103.

³⁷ بلقاسم سلاطينة ، اسماعيل قروة ، التنظيم الحديث للمؤسسة ، التطور و المفهوم ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2008 ، ص37.

³⁸ نعيم ابراهيم : " الادارة الاستراتيجية ، المفهوم - أهمية التحديات " : جدار للكتاب العلمي ، النشر و التوزيع ، عمان 2009 ، ص 167

³⁹ Free mobile هو متعامل فرنسي للاتصالات ينتمي إلى مجمع Iliad و رابع متعامل للهاتف النقال في فرنسا، أنشأ بتاريخ 2007/07/24، تصفح الموقع المتعامل بتاريخ 2016/04/11.

جدول رقم (01-01) : مكونات ثقافة المنظمة ثقافة مؤسسة Free الفرنسية

القيم	الإبداع، البساطة، تفتح الفكر، تقاسم المعلومات، وذلك باستعمال برمجيات مفتوحة المصدر و كذلك بمهمة أناحة المعلومة بأقل التكاليف.
الأساطير	مؤسسها xavier niel : هو أسطورة النجاح روح البداية و الانطلاق، الروح الأسطورية في نهوض شركات الإعلام الالي الأمريكية المدافع عن المستهلكين: الأسطورة البطولية.
الطقوس	التوظيف: إعلانات التوظيف تكون على موقع الانترنت ل free . إذا أردت التوظيف في free يجب المرور عبر الانترنت مما يوحي بأنه انتقاء أولي. استبيانات مبرمجة لتقييم قدرات المرشحين حتى يتدربوا على الاتصال الجيد و التقنيات العالية. التكوين: كل شيء لدى free مدروس ليكون بسيطاً . مثلاً عون لمركز الاتصال ل free mobile : عرض free mobile يحتوي على عرضين فقط و أقل من 10 امتيازات. عرض free box يتبع نفس المنطق و البساطة و تكاليف التكوين تعتبر جد محدودة. بداية التوظيف: إن التنصيب في المنصب الجديد هو على حساب الوافد الجديد.
الطابوهات	زي رسمي بربطة العنق
الرموز	la Free box : رمز الحرية Le geek : الرمز الرومانسي للناطقة صعب الفهم

المصدر: من إعداد و ترجمة الباحث اعتماداً على موقع الشركة <http://mobile.free.fr>

الفرع الثاني: محددات و أبعاد ثقافة المنظمة

أ.محددات ثقافة المنظمة:

أشار نتائج الدراسات و الأبحاث التي استهدفت تحليل و تشخيص الثقافة التنظيمية أنها تتشكل من تفاعل العديد من العناصر و التي تمثل محدداتها و هي⁴⁰ :

1. التاريخ و الملكية: يعكس التاريخ تطور المنظمة و نوعية ملكيتها (عمامة، خاصة، دولية) جانبا آخر من ثقافتها.
2. الحجم: إن الحجم لا يمثل بالضرورة اختلاف ثقافة المنظمة على أساس هذا المحدد بقدر ما يعكس أسلوب إدارتها و أشكال السلوكيات في مواجهة الأحداث المؤثرة بحسب الحجم.
3. التكنولوجيا: تعتمد ثقافة المنظمة على القيم الخاصة المرتبطة بالمهارات الفنية المتخصصة في استعمال التكنولوجيا خاصة في المؤسسات المختصة في هذا المجال فهي جزء من المكونات المعتمدة في صياغة ثقافة هذه المنظمات، أما المؤسسات الخدمية فهي تركز على ثقافة خدمة العملاء والمهارة الشخصية.
4. الغايات و الأهداف: تتأثر الثقافة التنظيمية بنوعية الغايات و الأهداف التي ترمي المؤسسة إلى بلوغها.
5. الأفراد: يؤثر الأسلوب الذي تفضله الإدارة العليا في القيام بالعمل، و كذلك تفضل العاملين للأساليب المستخدمة في المعاملة معهم في تكوين القيم السائدة في المنظمة و كذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة لا تستطيع فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون و العكس صحيح
6. البيئة: فالطريقة التي تختارها المنظمة في تعاملها مع بيئتها الداخلية و الخارجية (العملاء، المنافسين، الموردون، و العاملين) سوف تؤثر في الأسلوب الذي تنظم به مواردها و أنشطتها و تكون بها ثقافتها.

⁴⁰ هدى رنوني ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ، بسكرة ، أطروحة دكتوراه 2015، ص 87-88.

7. أخلاقيات و قيم المهنة: التي توجه سلوكيات العاملون في مهنة أو وظيفة ما.
8. أخلاقيات و قيم المجتمع: الناجمة عن النظام الرسمي و القانوني و ما ينتج عنه من معتقدات وممارسات في المجتمع.
9. المنافع التي يحصل عليها أفراد المجتمع: من حقوق مادية ومالية أو أدبية ذات دلالة على مكانتها الوظيفية وتنعكس على سلوكياتها .

ب-أبعاد الثقافة التنظيمية:

إن الآراء تختلف حول الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية وذلك بسبب تداخلها مع خصائصها تارة ومع عناصرها تارة أخرى⁴¹ ويمكن تلخيصها في العناصر التالية :

أولا رأي Robbins فحسب رأيه انه لثقافة المنظمة عشرة أبعاد⁴² هي :

- 1-المبادرة الفردية : درجة الحرية و المسؤولية و الاستقلال لدى الأفراد.
- 2-التسامح مع المخاطر: مامدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين.
- 3-التوجيه : ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة .
- 4-التكامل: ما مدى تشجيع المنظمة لمختلف وحداتها و أقسامها للعمل المنسق .
- 5-دعم الإدارة : ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة، مساعدة ودعم ومؤازرة مرؤوسيهـم.
- 6-الرقابة: ما مدى استخدام القواعد و الأنظمة و التعليمات ومقدار الإشراف المباشر على الموظفين وضبط سلوكهم.

7-الهوية: ما مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات و الأقسام التي يعملون

فيها⁴³.

⁴¹ نعمة عباس الخفاجي ، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009، ص40.

⁴² مشنان بركة: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة باتنة -اطروحة دكتوراه في علوم التسيير -كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - جامعة باتنة، 2016، ص 89.

⁴³ Sofyane Badraoui ; Dalila Lahouane ; souad Belarouci (TL) ; culture et management : Le modele d'Hofstede en question ; cross-culturel ; mnagement Journal ; Volume XVI ; 2014 ; P240.

8-نظام المكافأة : ما مدى توزيع المكافآت (الرواتب، المنح، الترقيات)على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية و المحاباة.

9-التسامح مع النزاع : ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة .

10 -أنماط الاتصال : ما مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية.

أما بالنسبة ل Hofstede فقد كان الهدف من عمله هو استخراج القيم الأساسية للثقافة الوطنية ودراسة أثرها على الممارسات التسييرية وهذا بناء على أكبر دراسة كمية أجريت في هذا الميدان . وبناءا عليه توصلت الى وجود خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية⁴⁴ وهي :

1-التفاوت بتوزيع القوة : درجة قبول أو رفض أفراد المجتمع ومؤسساته لتوزيع القوة بشكل متكافئ أو مختلف في المؤسسات و المجتمع.

2-الفردية والجماعية : مدى حاجة وتأكيد المجتمع ومؤسساته على حرية الأفراد واستقلاليتهم مقارنة بالرغبة و الاستعداد للعمل الجماعي.

3-تجنب عدم التأكد: درجة قبول أو رفض الأفراد الخطر أو التغيير أو عدم التأكد.

4-الذكورة والأنوثة : درجة توفر فرص التعامل بعدالة مع الرجال و النساء وتفضيل الانجاز المادي والمالي بالعمل او الاهتمام بالقيم الاجتماعية.

5-التوجه نحو الوقت : مدى الاهتمام المجتمع و مؤسساته والتركيز على التوجهات المستقبلية بعيدة او قريبة المدى.

إن الغاية من الإشارة إلى أبعاد الثقافة التنظيمية هي مساهمتها في فهم طبيعة القوى التي تؤثر في سلوك و أفعال الأفراد العاملين.

⁴⁴ Hofstede.G (2001) ; culture conséquences ; Sage publications ، ; Inc' 2^{ème} edition Etats-Unis ; P79-17 (traduit par Daniel Trigor).

الفرع الثالث : أنواع الثقافة التنظيمية

تأخذ ثقافة المنظمة أشكالاً و صوراً مختلفة، لكنها تقدم في معظمها تفسيراً لفسيفسائها الكامن والظاهر المتصل بذات المنظمة و أفرادها و بيئتها، والمهتم بقدرتها على التكيف مع بيئتها، و التميز بين مستوياتها، و تحديد أولويات الهيمنة فيها، و درجة تراكمها المتصاعد المتزايد و ما تحتويه من أنماط ثقافية⁴⁵.

ولقد أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى حسب أساس التقييم المستخدم و من أبرز أنواعها ما يلي :

أولاً : الثقافة القوية :

تعرف بأنها تشمل القيم الأساسية للمنظمة تكون قوية و أغلب العاملين بالمنظمة يحملون نفس القيم والمعتقدات و يتبنونها⁴⁶.

بمعنى آخر هي الثقافة تكوم قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة و الإجماع من أغلب ومعظم عاملي المنظمة، فيتجسد عن طريقها انسجامها مع قيم الشخص و معتقداته فهي بذلك تشكل الترابط الاجتماعي و تزيد في فعالية نظام الاتصال و الاتفاق على نفس القيم و الأعراف والتقاليد⁴⁷.
و تتميز الثقافة القوية بخاصيتين أساسيتين هما⁴⁸ :

أ.الثقة : تدل الثقة على الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة .

ب.الألفة و المودة: تتأثر من خلال إقامة متينة مع الأفراد داخل المنظمة بإبداء الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم⁴⁹ .

ويرى ستيفن روبنز أن ثقافة المنظمة تركز على⁵⁰ :

⁴⁵ ثقافة المنظمة مرجع سبق ذكره ص 25.

⁴⁶ Fakhan.Set al.(2012). « Impact of organizational culture on organizational performance : An review » . Interdisciplinary of contemporary reasearch in bussiness ; Vol3 ; N°9 ; P975.

⁴⁷ Jacques Orsoni ; J.P Helen ; management stratégique ; Librairie Ruibert ; paris ; 1994 ; P180.

⁴⁸ علي عبد الله ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ، دكتوراه في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 1999 ، ص 225.

⁴⁹ الدنجي ، إباد علي ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، أطروحة دكتوراه في التربية ، غير منشورة ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2011، ص177-178.

- **عصر الشدة:** و الذي يرمز إلى شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات السائدة.
 - **عصر الإجماع و المشاركة** لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، و الذي يعتمد على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامهم.
- هذا إضافة إلى بعض السمات التي تتميز بها الثقافة القوية نوجزها فيما يلي :
- تنبثق عن طبيعة رسالة المؤسسة، و يجب عليها أن تركز جهودها في ما يتحكم فيه من عمل وإقامة علاقات جيدة ووطيدة مع العملاء كطريقة لتحسين وتعزيز قدراتها التنافسية من خلال قيم التوجه للمستهلك.
 - إرساء تصميم هيكلي يساعد ويساهم على تحفيز العاملين على إعطاء أفضل ما لديهم للوصول إلى أعلى مستويات الأداء .

ثانيا: الثقافة الضعيفة :

- هي الثقافة التي لا يتم تبنيها بقوة و شدة من طرف أعضاء المنظمة و لا تدعم بالثقة و القبول الكبير من أغلبهم، و تفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم و المعتقدات، وهنا سيواجه أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع قيمها وأهدافها⁵¹.
- ففي حالة الثقافة التنظيمية يحتاج العاملون إلى التوجهات و تهتم الإدارة بالقوانين و اللوائح و الوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية و نمط الإدارة العائلي و السياسي و فيها تنخفض الإنتاجية و يقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي⁵²، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى لدى الفرد ويشعر بالعزلة و الإحباط⁵³.
- وفي ما يلي جدول يوضح أهم الفروق بين سمات المؤسسات التي تسودها الثقافة القوية وتلك التي تميزها سمات الثقافة الضعيفة.

⁵⁰ شارلز و جاريت جونز ، الإدارة الاستراتيجية ، الجزء الأول ، ص 658-659 ، ترجمة و مراجعة : رفاعي محمد و محمد عبد المتعال ، دار المريخ ، السعودية ، 2001.

⁵¹ زهرة خلوف ، مرجع سبق ذكره ص 26

⁵² أحمد بوشنافة و أحمد بوسميين ، مرجع سبق ذكره ، ص 06.

⁵³ علي عبد الله ، أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية ، ص 226.

جدول رقم (01-02) : أهم الفروق بين الثقافة القوية و الضعيفة للمؤسسة .

الثقافة الإيجابية	الثقافة السلبية	محاور الثقافة
تصاغ الرسالة والرؤية و القيم بصورة واضحة و يتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعميل و اصحاب المصلحة .	تتميز بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها ارتباطا عضويا.	الرسالة و الرؤية والقيم
اهداف طويلة الاجل و تعتبر مرشدا لأداء المؤسسة ومعيارا لتقييم الاداء الفردي	غير قابلة للقياس الكمي وغير محددة زمنيا وغير مفهومة و غير معلنة للعاملين .	الاهداف
جهود العاملين تقدر و يتم اشراكهم في اتخاذ القرار و في اقتراح طرق التحسين والتطوير وتقييم الاداء.	فردية و عملية اتخاذ القرار تنحصر في الادارة العليا فقط.	اسلوب القيادة
العاملون يعملون جزئيا او كليا في مجموعات و الهدف تحسين و تطوير الاداء كما تشجع الادارة العليا على عمل الفريق وتهتم بالتدريب و تخصص وقتا مقدرا للمجهودات الجماعية.	النزاعات والخلافات بين المجموعات المختلفة وبين الادارات والمستويات الادارية المختلفة هو سمة العمل كما ان هناك اتجاها لتبادل اللوم عندما تقع الاخطاء كما تنعدم الرغبة في العمل ضمن فريق اذ تسود النزاعات الفردية ترجح المصالح الخاصة .	روح عمل الفريق
تشجع الادارة العاملين على التعامل الايجابي مع المشكلات وحل النزاعات.	تتولى الادارة احتواء النزاعات وكل شخص يجب ان يتوافق مع ما يحدث و عليه عدم مخالفة الاخرين والا تعرض للمشكلات .لذا يعتمد العاملون اخفاء مشاعرهم مما ينعكس سلبا على الاداء .	حل النزاعات
تعرف الجودة جزئيا انها مطابقة المواصفات و اللوائح 'اما الجودة الكلية فهي نظام متكامل لتحليل الاداء وتحديد طرق التحسين وليس مجرد اكتشاف الاخطاء .	تعرف الجودة داخل هذه المؤسسات انها مطابقة المواصفات الخارجية و اللوائح الداخلية و تأكيد الجودة هدفه الالتزام بالمواصفات 'هذا بالاضافة لعدم وجود نظام للحصول على معلومات من العملاء او العاملين .	الجودة

المصدر: أمل مصطفى عصفور قيم ومعتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي المنظمة

العربية للتنمية الادارية مصر '2008' ص66-68

ثالثا : الثقافة المثالية :

يرى كل من ouchi و drucker و waterman ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية و جيدة، و التي تميز أحسن المنظمات الناجحة هذه الثقافة يجب أن تكتسبها كل المنظمات الراغبة في الريادة و النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي Frederick taylor حيث اعتبر أنه من الواجب تحديد لكل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق قاعدة the best way و قد كان يبحث دائما عن أحسن طريقة لتحسين الأداء⁵⁴.

رابعا : الثقافة التكيفية :

أهم ما يميز هذا النوع من الثقافة التنظيمية هو تركيزها على البيئة الخارجية حيث اقترح بعض الباحثين ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية لمواجهة و تلبية احتياجات الزبائن اعتمادا على المرونة و التغيير، كما يتم مكافأة الابتكار و المخاطرة.

إن اعتماد ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق مبدأ Fitway حيث أنه لا توجد ثقافة مثالية صالحة لكل المنظمات و لكل الظروف البيئية⁵⁵.

إضافة إلى هذه الأنواع الأربعة المشهورة للثقافة التنظيمية، قد نجد أنواع أخرى للثقافة التنظيمية والتي نبرزها فيما يلي :

1. الثقافة البيروقراطية :

هي ثقافة ذات نظام هرمي، حيث يكون العمل على درجة عالية من التنظيم و التنسيق و الترتيب، هذا النوع من الثقافة يناسب الشركات الموجودة في بيئة مستقرة و تستطيع تحقيق الربح⁵⁶.

⁵⁴ العميان محمود سليمان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، عمان، الاردن ، 2003، ص 317.

⁵⁵ شاكر الخشالي ، و إباد التميمي ، الثقافة التنظيمية و دورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة ، دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية ، مجلة البصائر ، المجلد 13 ، عدد 1 ، الأردن 2009 ، ص 218.

⁵⁶ Hodgetts ، Richard M.Kroeck ؛ K.Galen· Personal and Human resource management ؛ P450.

2. الثقافة الإبداعية:

يتميز هذا النوع من الثقافات بالديناميكية و تشجيع الموظفين على الإبداع و المخاطرة على الإبداع والمخاطرة و التحدي، هذه الثقافة تتبناها خاصة شركات التكنولوجيا المتطورة Hight tech والشركات العاملة في بيئة تنافسية عالية⁵⁷.

3. ثقافة العمليات:

يتم التركيز هنا على طريقة إنجاز العمل و ليس على النتائج التي تم تحقيقها، فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم، و يعمل الكل على حماية أنفسهم، و بالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة، و الفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً، و دقة في وقته و الذي يولي اهتماماً أكثر بالتفاصيل عند أداء عمله⁵⁸.

4. ثقافة المهمة :

و تكون موجهة نحو تحقيق الهدف، و إنجاز العمل و التركيز على النتائج، كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة، و تركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في التأثير على صناعة القرارات⁵⁹.

5. ثقافة الدور :

يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على الأدوار و التنظيم و الإجراءات الصارمة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف، في ظل هذا النوع من الثقافة كل فرد يقوم بدور محدد يجب التقيد به⁶⁰.

6. ثقافة التعاطف الإنساني :

يعتمد هذا النوع من الثقافات على العلاقات الاجتماعية الطيبة، و أجواء العمل الودية، ويسود المنظمة جو من التعاون و العلاقات الاجتماعية، التشجيع، العدل و الأمان و الثقة المتبادلة⁶¹.

⁵⁷ خير الدين جمعة ، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة 2015 ، ص22.

⁵⁸ عبد الرحمن توفيق ، الجودة الشاملة ، الدليل المتكامل ، سلسلة إصرارات بميك ، مصر 2003 ، ص 110.

⁵⁹ جمال الدين محمد المرسي : إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير ، دار الجامعية ، الإسكندرية 2006، ص30.

⁶⁰ Diana C.Pheysey ;organizational cultures types and transformations ; Taylor and Francise library ; London ; 2003 ; P16.

⁶¹ أبو حشيش بسام محمد ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة ، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ، جامعة الأقصى ، فلسطين ، 2011، ص 130.

المطلب الثاني: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية، وسائل تقويتها و أثرها على العمليات التنظيمية

الفرع الأول: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

للثقافة بصفة عامة خاصية الانتقال و التوريث فهي تراكمية تنتقل من جيل إلى آخر مع مراعاة تكييفها وهذا ينطبق تماما على الثقافة التنظيمية باعتبار ان القاسم المشترك بينهما هو العنصر البشري⁶².

فالثقافة التنظيمية تتشكل بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يعتقدون إنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقا لاكتساب مزيد من المزايا و المنافع⁶³.

و في ما يلي نتطرق إلى هذه الآليات :

1- اختيار الموظفين :تعتبر خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية،فمن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة و القابليات اللازمة لانجاز الأعمال بنجاح داخل المنظمة .

2- ممارسات الإدارة العليا :والتي تؤثر من خلال القوال والأفعال التي تنتشر من الأعلى إلى الأسفل داخل المنظمة ،وذلك من مثل إذا كانت المخاطرة مرغوب بها ،حجم الحرية الممنوحة من طرف المدراء للعاملين ،ما هو اللباس المناسب ،ما هي الأفعال التي تؤدي للحصول على زيادة في الراتب ، الترقيات ،ومكافآت أخرى ،و أمور أخرى مماثلة.

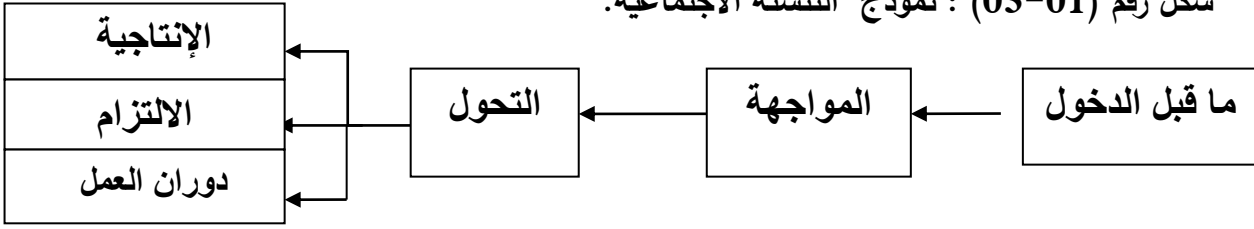
3- التنشئة الاجتماعية :لا يمكن تعلم الثقافة التنظيمية بشكل كامل دفعة واحدة ،فيجب على المؤسسات ان تهتم بعد اختيارها للمرشحين المناسبين بعملية التدريب .

فالعاملين الجدد غير معتادين على الثقافة التنظيمية، لذلك تعمل المؤسسة على مساعدتهم على التكيف مع ثقافتها من خلال التدريب، و يطلق على عملية التكيف هذه التنشئة الاجتماعية ،و يوضح الشكل التالي هذه المراحل :

⁶²د. بوشرش كمال : الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية ، دار الأيام للنشر ، الطبعة الأولى 2015، ص 35.

⁶³د.نجم عبود، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، المنظمة العربية للتنمية 2006، ص 291.

شكل رقم (01-03) : نموذج التنشئة الاجتماعية.

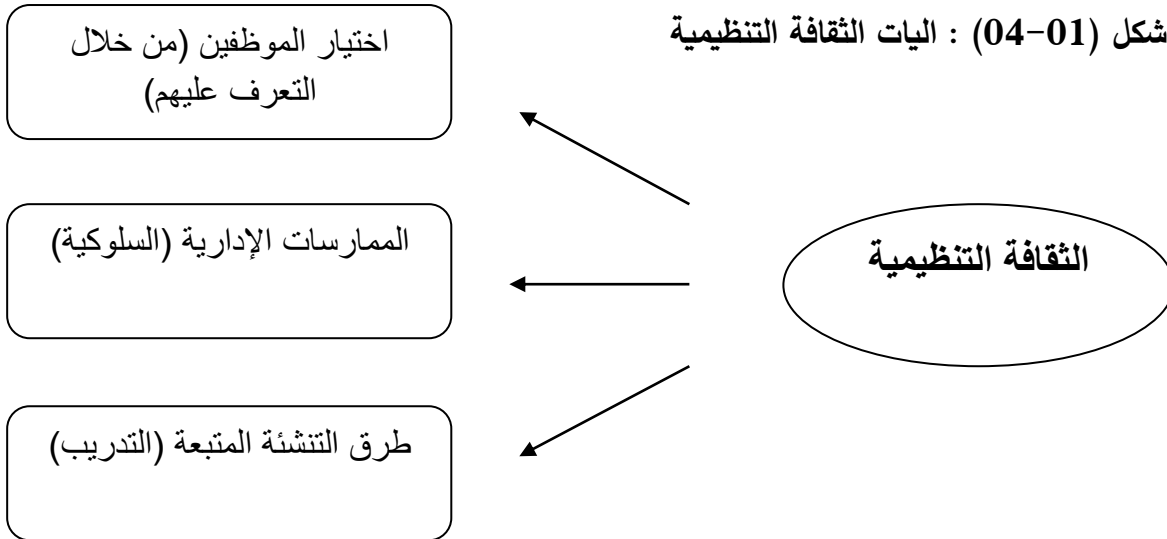


المصدر : أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، عيسوي وهيبة، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان

2012، ص 43

فمن الواجب في هذه الدورات التي تبدأ فور تعيين الموظفين ان يتعرفوا من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا قادرين على التماشي مع القيم السائدة .

ويوضح الشكل التالي آليات الثقافة التنظيمية :



المصدر : د. ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر-عمان-

الطبعة الأولى، 2003، ص 335.

الفرع الثاني: وسائل تقوية الثقافة التنظيمية

تعزز وتقوي المنظمة ثقافتها التنظيمية مع مرور الوقت وتوالي الإحداث وحتى لا ينسى أعضاء المنظمة القيم والمعايير السلوكية التي اكتسبها، تتجه المنظمة إلى استخدام طرق لتقوية ثقافتها التنظيمية وهي :

- 1- اختيار موظفين قادرين على التكيف مع قيم و معايير هذه المنظمة.
- 2- ترقية الأفراد الملتزمين بمعايير و قيم المنظمة و القادرين على نشرها.
- 3- تقديم إرشادات و أدلة لكيفية الالتزام بقيم المنظمة و السياسات المعبرة عن ثقافتها التنظيمية.
- 4- تدريب الموظفين على الثقافة التنظيمية، من خلال الشعارات و الأساطير و القصص التي من شأنها تقوية هذه الثقافة في العاملين.
- 5- مكافأتهم على التزامهم بقيم المنظمة المرغوب فيها.
- 6- معاقبة العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة والسلوكيات الغير مرغوب فيها.
- 7- استعمال الحكايات و القصص كوسيلة لتقديم القيم الخاصة بثقافة المنظمة لتقويتها و تعزيزها.
- 8- الاستعانة بالمؤسسين القدامى و دعوتهم حيث ان لهم دور القصاصين الذين يحكون قصص عن ثقافة المنظمة كنماذج للاقتداء بها.

الفرع الثالث: اثر الثقافة التنظيمية على العمليات التنظيمية

إن للثقافة التنظيمية تأثير كبير على المنظمة ومكوناتها (هيكلها- وظائفها- الأساليب والإجراءات الاتصال و اتخاذ القرارات)، و هذا التأثير يكون كالتالي⁶⁴ :

1- اتجاه أو توجهات المنظمة :

أي في طريقة العمل و الكيفية التي تتفاعل فيها عناصر الثقافة التنظيمية مع إستراتيجية العمل الناجح، فكلما كانت الثقافة التنظيمية متوافقة مع أهداف المنظمة كانت قوة ايجابية والعكس صحيح، فقد تدفع ثقافة المنظمة نحو تحقيق أهدافها و إستراتيجيتها أو تبعدها عنها.

2 - الانتشار :

مدى شيوع الثقافة بين العاملين، فان كان التأثير على سلوك كل عضو في جماعة عمل أو قسم مختلف عن الآخرين فمن الصعب الوصول إلى إجماع عام.

⁶⁴ أندرودي سيزلاجي، مارك والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العامة بالرياض، الطبعة الرابعة، 1987، ص 458.

3- القوة :

تمثل الضغط الذي يمكن أن تبسطه الثقافة على أعضاء الجماعة مهما كان اتجاهه قوة تأثير وعبارة أخرى هل الثقافة راسخة للحد الذي يجعل أعضاء الجماعة يتبعون ما يملئ عليهم أو العكس.

4 - المرونة :

فهي تسمح للمنظمة و العاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة و الأزمات الطارئة ،حيث الوسائل التالية لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية⁶⁵:

-تحقيق التوافق بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة .

-متابعة الأحداث الخارجية و التصرفات المتوقعة في بيئة العمل وتحديد مجالات التطوير في ثقافتها للتكيف معها.

-الاستعانة بمختصين من خارج المنظمة من شأنهم إعطاء اقتراحات و أساليب تحقق الاتصال مع بيئة المنظمة و حلول لمشاكلها التنظيمية.

-تدريب أعضاء المنظمة عبر مجموعة من الوسائل و الورشات لتعليمهم مجموع المفاهيم والتصورات و الممارسات الإدارية.

5 - الالتزام⁶⁶:

تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الالتزام و الانضباط التي يظهرها أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها. فالثقافة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جاهزية الأفراد للالتزام بأهدافها من أجل الوصول إلى حالة الرضا أو عدم الرضا .

إذا من خلال هذه السمات يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر تأثيرًا مباشرًا على العمليات التنظيمية والذي يظهر من خلال فعالية المنظمة وكفاءة الأداء .

⁶⁵ بوشرش كمال، مرجع سبق ذكره ، بتصريف من الباحث، ص48.

⁶⁶ مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية 2003، ص 410.

المبحث الثاني : التأسيس المفاهيمي لحوكمة الشركات

تمهيد

ان المتأمل في التغيرات والتحولات الاقتصادية الحديثة التي يشهدها الاقتصاد العالمي يكاد يجزم أن تقييم ادارة الشركات لم يعد يقتصر على مردوديتها أو ربحيتها فحسب ،ففي ظل الحوكمة الحديثة ظهرت مفاهيم و مصطلحات حديثة تساهم في صنع بيئة عمل في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة قادرة على التعامل مع التطورات المتسارعة في الجوانب الاقتصادية والتكنولوجية و الادارية وكان من ابرز هذه المفاهيم مفهوم حوكمة الشركات.

ولقد اظهرت الازمات المالية والادارية المتولدة في نهاية التسعينات ونهاية الالفية الثالثة مدى ضعف وهشاشة انظمة ادارة الشركات واخفاؤها في ادارة المخاطر في القوائم المالية في مستوى الافصاح والشفافية والعلاقات المختلفة مع أصحاب المصالح وكان من أبرز هذه الفضائح فضيحة شركة انرون للطاقة وبنك التجارة الدولية وبنك البريطاني فضائح هذه المؤسسات خسائر كبيرة قدرت بالمليارات من الدولارات ودفعت بها الى الافلاس .

من هذا المنطق ظهرت الحاجة الى اقامة قواعد ومبادئ متينة للإدارة مبنية على مبادئ الشفافية الافصاح والتزام المعايير الاخلاقية والادارية لحماية حقوق المساهمين واصحاب المصالح الاخرين كلها مبادئ ومعايير تحقق ديمومة واستمرارية المنظمة .

المطلب الأول : الجذور التاريخية والمفاهيم الاساسية لحوكمة المؤسسات

الفرع الأول : الاهتمام الدولي بحوكمة الشركات

هناك مجموعة من الأسباب والتداعيات التي أدت بزيادة الاهتمام بحوكمة الشركات، وقد تصدرها الأحداث والقضايا المرتبطة باقتصاديات دول العالم المتطورة والنامية منها على حد سواء ويمكن تناولها فيما يلي⁶⁷ :

1 . الأزمات و الفضائح المالية :

شهد العالم خلال نهاية الألفية الثانية و بداية الألفية الثالثة العديد من الأحداث، جعلت مفهوم حوكمة الشركات على قمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي و المؤسسات المالية الدولية، ومنها حالات الفشل الكبير مثل فضيحة بنك الائتمان و التجارة الدولي، و أزمة المدخرات و القروض في الولايات المتحدة و الفجوة القائمة بين مكافآت الإدارة و أداء الشركات، و انفجار الأزمة المالية الآسيوية 1997 وذلك لأن هذه الأزمة اعتبرت أزمة ثقة في المؤسسات و التشريعات المنظمة لنشاط الأعمال و العلاقات بين المؤسسات الأعمال والحكومة، كما انهارت مثل شركة Enron للطاقة و شركة Worldcom للاتصالات سنة 2002 و الشركة الأوربية للأغذية Paumalat حيث تبين أن الخلل ليس في معايير المحاسبة ولكن في الممارسات الإدارية الفاسدة مثل ما وقع لشركة Enron حيث غض مراجعهم الخارجي Anderson Arthur الطرف عن عملية التقييد، مما عجل بضرورة إيجاد معايير لضبط هذه الممارسات والمراقبة والإشراف الفعال على سير المؤسسات⁶⁸.

2. العولمة :

يتميز القرن الواحد و العشرين بأنه عصر عولمة مست جميع الميادين مستخدمة و سائل الاتصال المتطورة التي يمكن المستثمرين من الإطلاع على أحدث المستجدات العالمية لحظة وقوعها، إضافة إلى حالات التكامل و الإدماج التي تعيشها قارات العالم و ما يلازمها من تحرير للأسواق و تسهيل حركة رؤوس

⁶⁷ صباحي نوال ، مداخلة واقع الحوكمة في دول مختارة ، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل اداء المؤسسات و الاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الشلف، الجزائر ، 19-20 نوفمبر 2013.

⁶⁸ A.Beni Abdellah ; communication « gouvernance d'entreprise ; Ethique des affaires et responsabilité sociales de l'entreprise. P02.

الأموال عبر مختلف بلدان العالم مما يتوجب وضع قواعد موحدة التي تتحكم في إدارة المؤسسات الاقتصادية ولفروعها⁶⁹ .

3. العوامل الاقتصادية:

و تتمثل فيما تصبو إليه الدول فيما تتعلق باستقرار أسواق المال و محاولة جذب رؤوس الأموال واستقطاب العمالة و الوصول إلى أعلى معدلات النمو إضافة إلى تحسين صورتها، باقتصادياتها ومؤسساتها للاستفادة من المؤسسات المالية الدولية⁷⁰ .

4. نظرية الوكالة :

إن الفصل بين الملكية والإدارية من أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور نظرية الوكالة ويعتبر الأمريكيان berls&means أول من تطرق إلى مفهومها 1930 ثم جاء دور مواطنيها jenson meckling اللذان تطرقا سنة 1976 إلى مشكل الوكالة وأشارا إلى حتمية حدوث الصراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية و الإدارة⁷¹، إضافة إلى هذه الأسباب هناك دوافع أخرى جعلت الحاجة إلى الحوكمة ضرورة ملحة و أهمها⁷² :

- التحول من اقتصاد الموارد الطبيعية إلى اقتصاد الأصول المعرفية .
- تحرير الأسواق المالية و اتساع دائرتها.
- إيجاد الهيكل و الإطار الذي يحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها .
- رفع درجة الثقة في المؤسسات مع تحقيق المزيد من الاستقرار المالي .
- إتاحة الفرصة لجميع المساهمين سواء من داخل البلاد أو خارجها للاستثمار و ضمان حصولهم على معاملة عادلة .
- تمكين المؤسسات من الحصول على أكبر عدد ممكن من التمويلات الداخلية و الخارجية.
- إشراك الدائنين و المقرضين و اضطلاع على المراقبين الخارجيين لأداء المؤسسة .

⁶⁹ محمد مصطفى سليمان " دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري" دراسة مقارنة الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، الطبعة الثانية، 2009 ، ص30-31.

⁷⁰ محسن أحمد الخضيري " حوكمة المؤسسات" مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر ، الطبعة الأولى 2005 ، ص 13-14.

⁷¹ Pantdorey Robillard , Ethique : un complément aux théories de la gouvernance actuelle ? maitrise en environnement université de sherbrooke, 2014 ; P14.

⁷² صديقي خضرة ، مدى مساهمة البنوك في حوكمة الشركات ، مذكرة ماجستير ، تلمسان ، الجزائر ، 2010، ص 11-12-13.

الفرع الثاني: النظريات المفسرة لظهور حوكمة الشركات

سنتطرق إلى النظريتان الأساسيتان لحوكمة الشركات، فنظرية الوكالة التي هيمنت و لا تزال الفكر النظري سواء للأكاديميين أو العاملين المهتمين بهذا المصطلح، إضافة إلى نظرية أصحاب المصالح التي لها جذور تاريخية و ممارسات عملية و اهتمام فكري أكبر من نظرية الوكالة لدى المفكرين⁷³.

1. نظرية الوكالة :

يعود ظهورها في الأدبيات الاقتصادية إلى سنة 1932 من طرف كل من Berls & Means اللذان تطرقا إلى فصل الملكية عن الإدارة، ثم جاء في سنة 1976 Jensen & Meckling اللذان تطرقا إلى مشكل الوكالة الذي يحدث نتيجة صراع بالمؤسسة سببه فصل بين الملكية و الإدارة⁷⁴.

و عرّفا الوكالة بأنها عقد يقوم بموجبه شخص أو أكثر (الأصيل أو الموكل) بتعيين أحد أو أكثر كي يقوم ببعض الأعمال و الخدمات بالنيابة عنه، و في المقابل يفوض الأصيل الوكيل اتخاذ بعض القرارات⁷⁵.

1.1. فرضيات النظرية :

إن هذه النظرية تقوم على مجموعة من الفرضيات و هي⁷⁶ :

- اختلاف الطبيعة السلوكية و التكوينية لكل من الأصيل و الوكيل.
- تميز كل من الأصيل و الوكيل بالرشد الاقتصادي .
- اختلاف أهداف كل منهما فالأصيل يسعى للحصول على أكبر جهد من الوكيل مقابل أجر مقبول، أما الثاني فيهدف إلى الحصول على أكبر مكافآت مع بذل جهد أقل.
- تعرض الأصيل للخسارة نتيجة تصرفات الوكيل .
- عدم تماثل المعلومات لدى كل منهما .

⁷³ Clarke.T; théories of corporate governance : the philosophical foundations of corporate governance ; english book edition ; London, Routledge ; 2004 , P70.

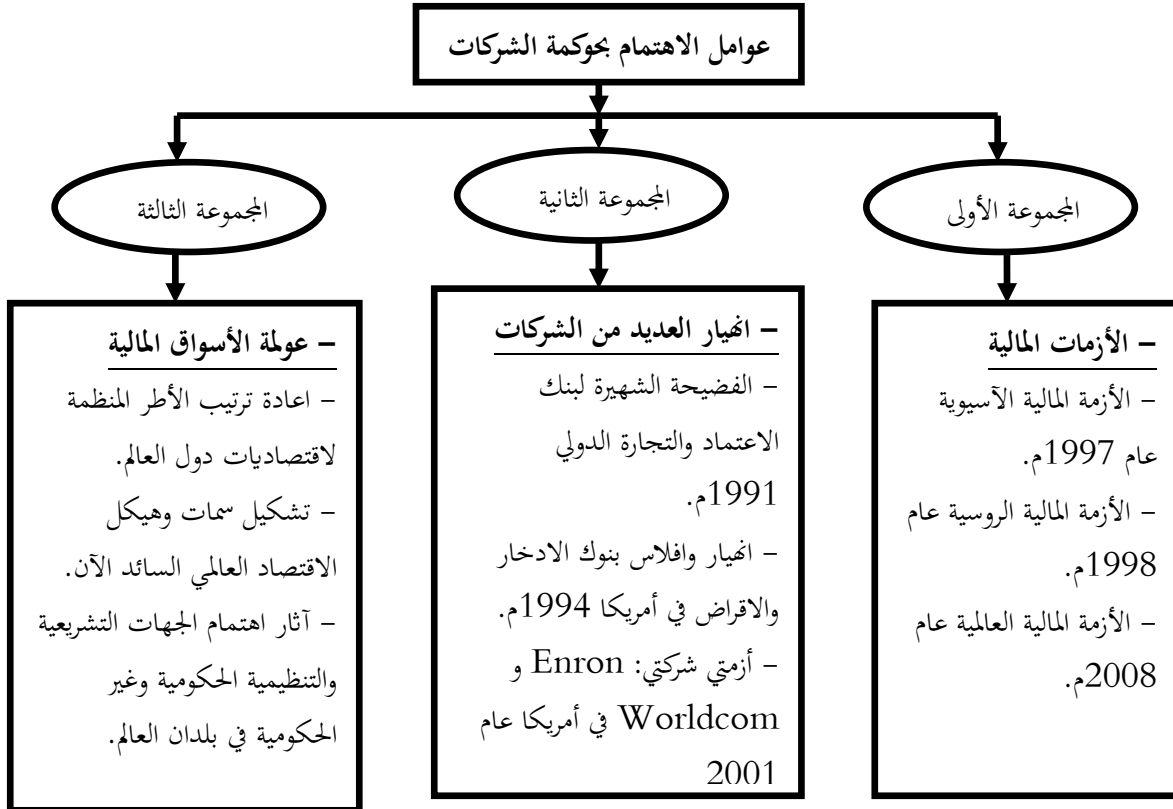
⁷⁴ Jensen et Mekling « theory of the firm : managerial behavior , Agency cuts and ownership structure » ; Journal of financial economies, vol 3 ; N°4 ; Octobre 1976, P5.

⁷⁵ Micheal Jensen et Clifford Smith ; « Stakeholders , Manager and creditor internet : application of agency theory » , Harvard Business School 1985.P2.

⁷⁶ عبد الحميد بن الشيخ الحسين ، " تحليل المنظمات " ، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، الجزائر ، 2008 ، ص18.

و يمكن تجميع هذه الأسباب و التداعيات التي عجلت بالاهتمام بحوكمة الشركات إلى ثلاثة مجموعات رئيسية حسب الشكل التالي :

شكل رقم (01-05) : عوامل الاهتمام بحوكمة الشركات



المصدر : صباحي نوال، مداخلة حول واقع الحوكمة في دول مختارة المؤتمر الدولي الثامن من حول

دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات و الاقتصاديات، جامعة الشلف - الجزائر - ص 5.

كل هذا سيؤدي إلى خلق صراع المنفعة بين الطرفين، فيلجأ المسير حسب هذه النظرية لوضع أساليب و استراتيجيات تحميه و تحفظ له حقوقه محاولا بعث جذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه وبالتالي تعظيم مداخله و هو ما يعرف بتجذر المسيرين⁷⁷.

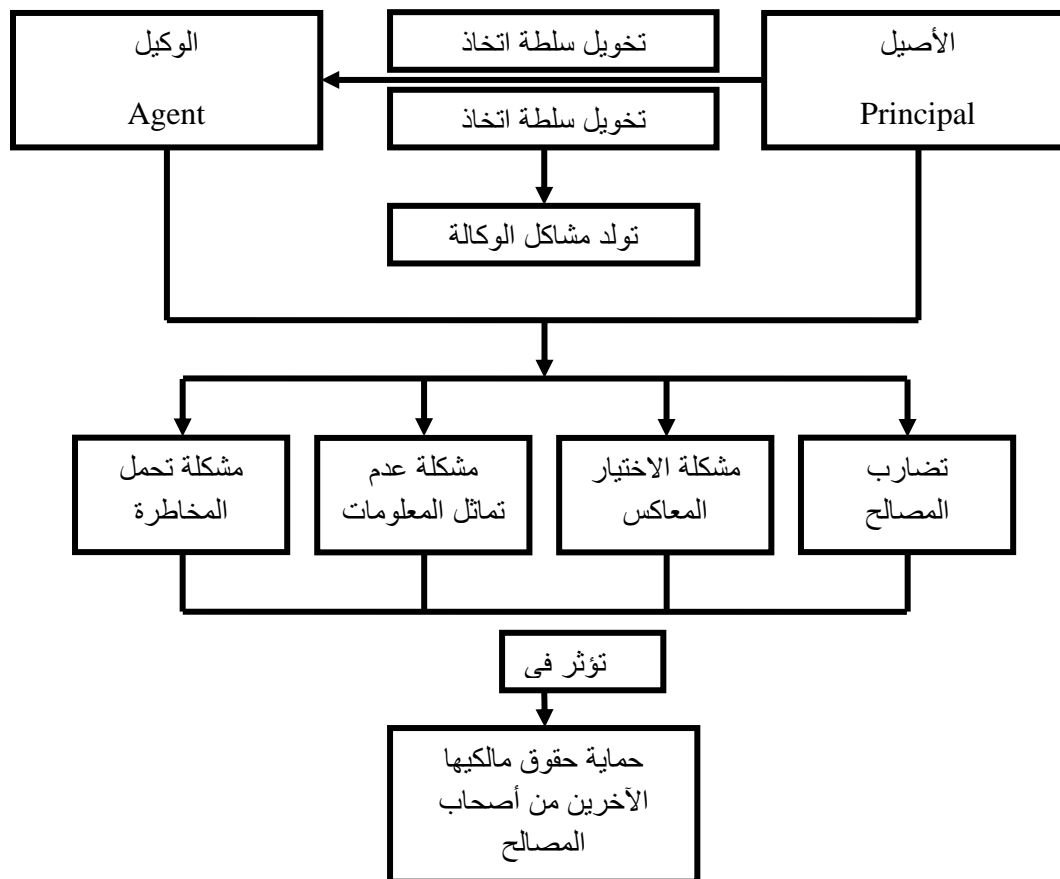
إن نظرية الوكالة تشرح و تعالج المشاكل الناتجة عن انفصال الملكية عن الإدارة (Agency conflits).

⁷⁷ Shleifer ; A.and Vishey ; R.W (1997) ، Asurvey of corporate governance· The Journal of finance ، Vol 52 ، N°2 ؛ P373-783

2.1. مضمون و حدود نظرية الوكالة :

إن نظرية الوكالة تعد من النظريات التعاقدية، ومن خلال هذه العلاقات التعاقدية تنشأ العديد من المشاكل، وذلك لعدم كمالية العقود، و الشكل التالي يوضح ذلك .

شكل رقم (01-06) : حدود نظرية الوكالة



المصدر : رباب وهاب "دور المعلومات المحاسبية في تقويم الأداء الاستراتيجي في ظل مفاهيم نظرية

الوكالة - دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق العراق للأوراق

المالية" رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة بغداد 2009، ص 03.

1.2.1. تضارب المصالح :

إن كل من الأصل و الوكيل بحكم تميزهما بالرشادة الاقتصادية يحاولان تعظيم منفعتهما، فحسب Jensen & Meckling⁷⁸ فالمسير يسعى إلى تعظيم أجره .

أما المساهم فيسعى إلى تعظيم قيمة الشركة و بالتالي قيمة السهم السوقية .

2.2.1. مشكلة عدم تماثل المعلومات :

تنشأ هذه المشكلة بين الأصل و الوكيل بسبب امتلاك الإدارة (الوكيل) معلومات أكثر من الأصل (المالك)، فحتى لو توفرت نفس المعلومات للأصل فإنه لا يستطيع معالجتها و تفسيرها بنفس الخبرة التي يتمتع بها الوكيل، فمن الممكن أن يصرح الوكيل عن بعض المعلومات و يخفي بعضها الأخر، أو يقدم المعلومات بشكل يجعل الأصل يقيم مجهودات الوكيل في أحسن صورة⁷⁹ .

3.2.1. مشكلة الاختيار العكسي:

تنشأ قبل توقيع العقد، إذ أن للوكيل القدرة على الحصول على معلومات خاصة بنتائج كل بديل و التي يقوم بإخفائها عن الأصل باعتباره غير قادر على الحصول على نفس القدر من المعلومات⁸⁰ .

4.2.1. مشكلة تحمل المخاطرة :

و تظهر نتيجة عدم التأكد من أن الوكيل سيلتزم بالعقد الذي يبرمه مع الأصل، فلا يوجد أي ضمان بأن الوكيل سيعمل على تحقيق الأعمال أو الأهداف التي وكلت إليه⁸¹ .

لمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلالا بشروط العقد الذي يربطها، يتعين على الأصل (المساهم) اتخاذ إجراءات تحفيزية و رقابية لتقويم سلوك الوكيل (الإدارة) و المحافظة على مصالح المساهمين، وهذا ما يحمل المؤسسة تكاليف إضافية تعرف بتكاليف الوكالة.

⁷⁸ Berkal safia ; les relations banque/entreprise ; mémoire de magistère en sciences économiques –université de Tizi ouzou 2012، P37-44.

⁷⁹ Famer et Jensen ; M.C.(1983). Separation of ownership and control ; Journal of law and economics، Vol 26 ; N°2 ; P301-325.

⁸⁰ علي خلف الله سلمان الركابي ، د. إقبال توفيق المشهداني ، حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة المؤتمر الدولي التاسع ، الوضع الاقتصادي العربي و خيارات المستقبل ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، الجامعة المستنصرية، العراق ، 2010.

⁸¹ Chaneaux.G ; entreprise – Théories et resprésentations. In Encyclopedia universalis Article.

<http://www.universalis-edm.com.ezprovy.usherbrodre.ca> page consultée le 06/07/2017.

3.1. تكاليف الوكالة :

حيث عرفها « Basel » على إنها ناتجة عن القيام بعملية تحويلية، كتحويل الملكية من الأصل إلى الموكل، فالربح الذي يأخذه الوكيل هو كلفة وكالة⁸².

أ. تكاليف الرقابة: و يتحملها الأصل من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة من طرف مسيرها، فمثلا يستعين المالك بخبراء و مكاتب مراجعة من أجل تقييم أداء المؤسسة .

ب. تكاليف الالتزام:⁸³ وهي تكاليف مجلس الإدارة مثلا مجلس الرقابة... يتحملها المسير من أجل بناء الثقة مع المساهم، كأن يقدم تقارير دورية تبين العمل الذي يقوم به من أجل تعظيم ثروة المساهمين، أو شراء أسهم عادية بهدف توحيد مصالحهم مع مصالح المساهمين.

ج. التكاليف المتبقية: أو تكاليف الفرصة البديلة⁸⁴ ويكون في حالة اختلاف المصالح مثلا (إستراتيجية غير مربحة، سوء تخصيص للموارد) أي الخسارة المسجلة في مثل هذه الحالات أو الاختيارات السيئة التي تنجم عنه هذه التكاليف.

إن ظهور هذه النظرية ألقى الضوء على المشاكل التي نشأت بسبب تعارض المصالح بين الأصل والوكيل وهو ما عجل بضرورة إيجاد قوانين و لوائح من شأنها حماية مصالح المساهمين من جهة وحماية المسيرين من جهة أخرى، لهذا ارتبط مفهوم الحوكمة بنظرية الوكالة و كانت حجر الأساس الذي بنيت عليه حوكمة المنظمات .

2. نظرية حقوق الملكية :

جاء في إحدى مقولات Adam Smith حول قانون الملكية ما يلي: "إن الواجب الرئيسي لأي نظام حكومي هو الحفاظ على العدالة، بمنع أعضاء المجتمع من أن يتعدى أي واحد منهم على ممتلكات الغير، أو الاستيلاء على ما هو ليس لهم، إذا هدف هذا النظام هو كفالة حق التملك الامن والسلمي لممتلكاتهم"⁸⁵.

⁸² Gerard L'écrivain، G.entreprise – Théories et représentations، In encyclopédia universalis. Article <http://www.universalis-edu.com/ezpracyusherbroke.ca> ; page consultée le 06/07/2017.

⁸³ صديقي خضرة، "التأصيل النظري لماهية حوكمة المؤسسات و العوائد المحققة من جراء تبنيها"، المؤتمر الوطني الثاني حول متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، جامعة البويرة، يومي 30-31/10/2012 ، ص 4.

⁸⁴ La gouvernance de l'entreprise: <http://www.creg.ac-versailles> P03 ; Jean Bernard ducroux ; date de consultations ; 08/07/2017.

⁸⁵ Yves Simon، Henri Teznas du montcel « Théories de la firme et réforme de l'entreprise ; Revue économique، vol 28 ، N°03.

و تمتد جذور هذه النظرية إلى الأبحاث التي قام بها كل من Alchein & Demetz سنة 1973 اللذان بينا أن من خلال دراستهما بالتفاعلات الاقتصادية و الاجتماعية بين الأشخاص و أن هذا التفاعل بينهم يمثل تبادل في حقوق ملكية شيء ما، فهو حق اجتماعي لاختيار و استعمال و تحويل سلعة أو بضاعة محددة و استخداماتها في ما هو مسموح به، و عدم استخدام هذه الموارد المملوكة من طرف ما ضد اختياراته⁸⁶.

1.2. ركائز قوانين الملكية :

حتى يمكن للملكية من أداء الدور الذي وجدت لأجله يجب توفر ركيزتان:

أ. **حق التملك** : للفرد الحق في الاستفادة من موارده و أرباحها و تحمل خسائره ما دام لا يعتدي على حقوق الآخرين .

ب. **القابلية للتحويل**: حق الفرد في نقل أو تبادل أو بيع أو تحويل تلك الملكية أو جزء منها.

من خلال هاتين الركيزتين ينطلق Alchian في دراسة مقارنة بين المؤسسات بالاعتماد على تقييم الكلاسيكي لحقوق الملكية، حيث تقسم إلى 3 أقسام و هي:⁸⁷

2.2. أقسام حقوق الملكية :

حق الاستعمال: L'usus حق استعمال البضاعة أو السلعة التي يمتلكها.

حق جني الثمار: Le fructus أي حق تحصيل المنافع و الأرباح.

حق البيع: L'abusus حق بيع السلعة أو تحويل ملكيتها و التصرف فيها، أو بيعها.

إن قانون الملكية يستلزم بأن يكون الدور الأساسي للمديرين هو إدارة الشركة حسب رغبات و أهداف المساهمين و ذلك بتعظيم ثروتهم، إلا أن السلوك الانتهازي للوكيل قد يدفعه إلى محاولة تحقيق مصالحه على حساب مصالح الشركة و هو ما يعتبر تعدي على حق الملكية .

⁸⁶ خنشور جمال، الحوكمة كمنظور للتقارب بين البعد المالي والبعد الاستراتيجي لإنشاء القيمة، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة بسكرة يومي 06-07 ماي 2012، ص 5.

⁸⁷ Frédéric Parrat. Frédéric، « le gouvernement d'entreprise », Dunord, édition maxima, Paris 2003, P12.

إذا جاءت الحوكمة لمعالجة و تقويم سلوك المسير و تعزيز حق الملكية المتضمن في نظرية حق الملكية.

3. نظرية تكاليف الصفقات : La théorie des couts de transactions

يعتبر Ronald Coase أول من تطرق إلى نظرية تكاليف الصفقات سنة 1937 في مقاله المعنون بـ "طبيعة المنشأة" حيث قدم تفسيراً مقترحاً لتواجد المؤسسة، فهي تمثل تنظيماً أكثر فعالية من السوق لأنها تسمح باقتصاد تكاليف الصفقات⁸⁸.

فحسب Coase أن البحث عن التنسيق عن طريق الأسعار يؤدي إلى نوعين بالتفاوض وإبرام العقود، فمجموع هذه التكاليف تسمى تكاليف الصفقات، لهذا يرى Coase أن المتعاملين لهم الخيار بين أهم وسيلتين إما السوق أو المنشأة، فالاختيار بين السوق و المنشأة يتم على أساس المقارنة بين تكاليف الصفقات و تكاليف التنظيم الداخلي⁸⁹.

غير أن Coase لم يفسر بطريقة محكمة جذور هذه التكاليف و في أي حالة ترتفع وأي حالة تنخفض إلى أن جاء Williamson و قام بتطوير البحث في هذه النظرية حيث ركز على تحليل تكاليف الصفقات (التبادلات) مستندا على دراسات Coase و ذلك بالنظر إلى عمليات الإنتاج على أنها مجموعة من الخطوات المنفصلة بينها⁹⁰:

1.3. تعريف الصفقة :

عرف Williamson الصفقة على أنها " تحدث بإتمام مبادلة تعاقدية لسلعة أو خدمة بين المتعاملين الاقتصاديين في مكان و زمان محدد.

كما يمكن تعريفها على أنها " عبارة على انتقال منتج أو خدمة نتيجة اعتماد مرحلة على نتائج المرحلة السابقة و هذا الانتقال يمكن أن يكون مكلفاً "

⁸⁸ Wikipedia، l'encyclopédie libre. « économie des organisation » Consultée le 12/7/2017.

⁸⁹ فريد ليحي، استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، دراسة حالة بمجمع صيدال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2012، ص 81/82.

⁹⁰ Franchise expert، Théorie des couts de transactions et réseaux commerciaux، Page consultée le 13/07/2017 ; P02.

إن مفهوم تكلفة الصفقة هو في جوهر التحليل المقدم من قبل Williamson يشمل مجموع التكاليف الناتجة عن سلوك الأفراد المشاركين في الصفقة و الأهداف الخاصة بالسوق، تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام:⁹¹

2.3. تكاليف الصفقات :

تعود نظرية تكاليف الصفقات إلى Oliver في سنة 1975 حيث قام بإطلاق تسمية "الأسعار الناتجة عن التكاليف الإضافية" بتكاليف الصفقات.

1.2.3. تكاليف البحث و المعلومات : مقارنة بين السعر ونوعية مختلف الخدمات المقترحة أي دراسة

السوق .

2.2.3. تكاليف التفاوض و اتخاذ القرار: صياغة و إجراء و توقيع العقود.

3.2.2. تكاليف المراقبة و المتابعة :

مراقبة مدى تطبيق و تنفيذ العقود المبرمة⁹²، يعتبر Williamson أن الأفراد يتصرفون برشادة محدودة و انتهازية كاملة.

الرشادة المحدودة : فحسب Williamson أن الأفراد يملكون قدرات محدودة، لذلك فإن العقود

المبرمة تكون غير مكتملة و بما أنها غير مكتملة فهي تمهد للانتهازية⁹³.

السلوكات الانتهازية تطرق إليها كل من Alchain & Demsetz سنة 1972 ثم Williamson

سنة 1985 و تقوم على أنه كي يحقق الإنسان غايته يستعمل طرق غير مشروعة مثل الكذب، الخيانة،

الحيلة ... الخ⁹⁴

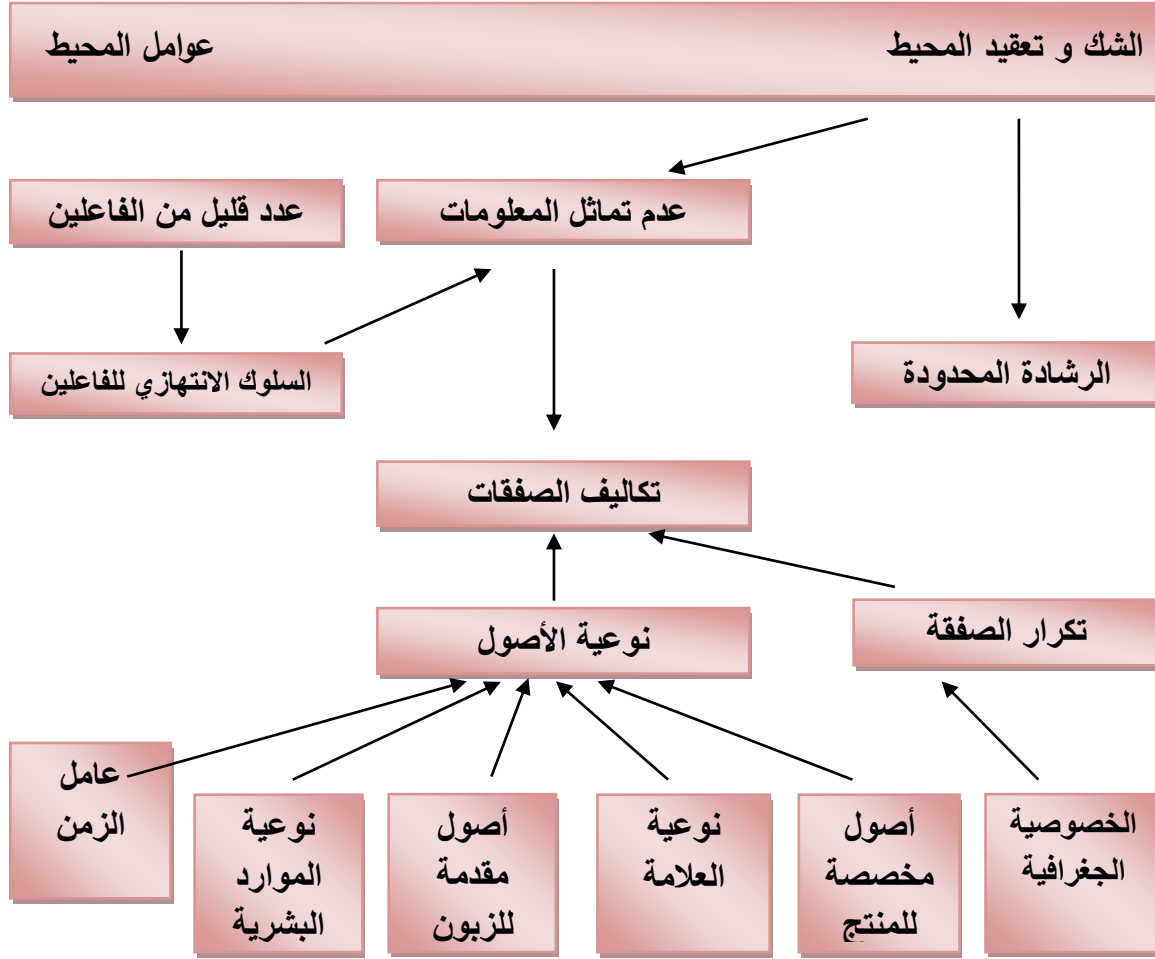
⁹¹ Oliver Williamson، « the economic institutions capitalisme : firms، markets، relational contracting ». New York، Free press، London، Macinillam ; 1985، P169.

⁹² صديقي خضرة، مرجع سبق ذكره ، ص06/05.

⁹³ Piere Yves Gomes، référence citée ، P04.

⁹⁴ Oliver Williamsson، référence citée P169.

الشكل رقم (01-07) : العوامل المساهمة في تكوين تكاليف الصفقات



المصدر : د. أونان بومدين، دور نظم المعلومات في تفعيل أداء مجلس الإدارة، بحث مقدم لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان 2011، ص 123.

4. نظرية أصحاب المصالح :

it, « A large corporation these days not only may engage in social responsibility had been dawn well better try do so ».

- *Samuelson - 1971.*

يعتبر Ansoff أول من استعمل هذا المصطلح سنة 1968 حيث يعتقد أن مسؤولية المؤسسة هي التوفيق بين مختلف المصالح المتضاربة لهذه الأطراف (مساهمين، مسيرين، عمال، موردين و زبائن)⁹⁵،

⁹⁵ <http://www.lafinancepourtous.com/gouvernementd'entreprise> ;page consultée le 13/07/2017.

غير أن هذا المفهوم لم يظهر في الأدبيات في مجال الإدارة إلا بعد نشر كتاب «Strategic management ل « Freedman » سنة 1984.

1.4. تعريف أصحاب المصالح :

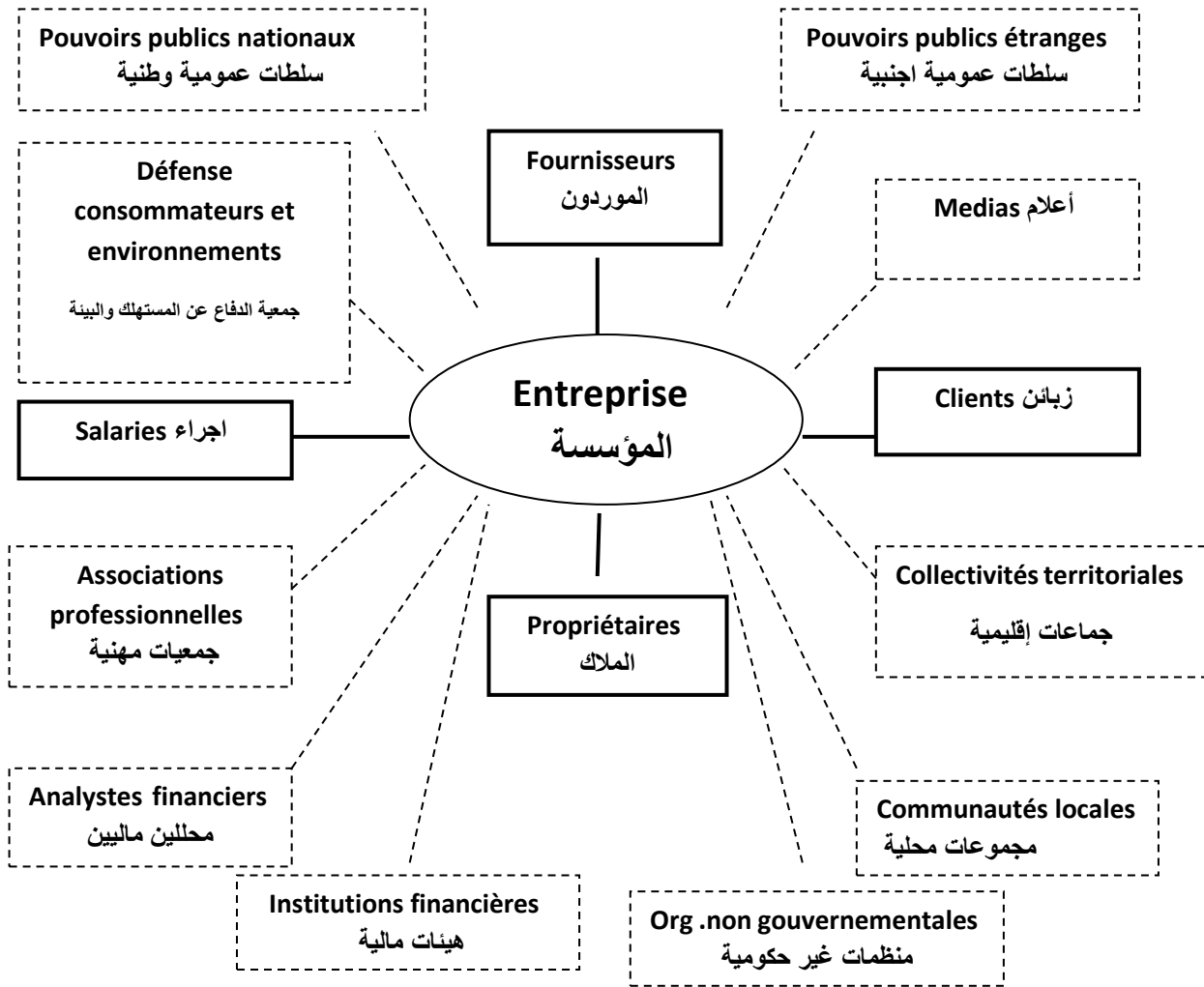
يمكن تعريفهم بأنهم:

- ❖ الأطراف الأساسية و الضرورية لاستمرارية المؤسسة .
- ❖ المجموعات التي تحتاج إلى المؤسسة لتحقيق أهدافهم و التي تحتاجهم المؤسسة لتحقيق غاياتها و ضمان وجودها.

إلا أن التعريف الأكثر شهرة و الذي يدل على معنى أصحاب المصلحة (Stakeholders) هو تعريف « Freedman » هم كل فرد أو مجموعة من الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالأهداف المسطرة من قبل المؤسسة أي المستثمرين، المدراء، الموظفين، الموردين، العملاء، جماعات الضغط المجتمع إلى ما ذلك⁹⁶.

⁹⁶ Freeman· R.E(1984). Strategic management : a stakeholder approach· Cambridge university press· P 292- 293.

الشكل رقم (01-08) : أصحاب المصالح من الصف الأول و الثاني



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مقال

Didie Cazal, R.S.E et théories des parties prenantes, Revue de la régulation, P04.

إن مفهوم نظرية أصحاب المصالح شهد تطوراً معنوياً كبيراً خاصة في العشرين سنة الماضية في مجال البحث في أمريكا الشمالية، حيث شمل المحيط بشكل عام و معقد و الذي مثل حدود المؤسسة بالنسبة إلى نظريات التنظيم و مقاربات الإستراتيجية، من جانب آخر لم يعد المحيط مجرد مجال للمنافسة و المبادلة حيث تعتبر هذه النظرية هذا المفهوم ضيق لتحاول أن تتعداه وذلك بأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الثقافية والسياسية في التحليل الاستراتيجي⁹⁷.

⁹⁷ Gouvernement du Québec (2014). Société de droit. In government of Quebec, <http://www.gouv.qc.ca/portailquebec> ; consultée le 15/07/2017.

4-1-1 أبعاد نظرية أصحاب المصالح :**4-1-1-1 البعد الوصفي :**

إن هذه النظرية تصف العلاقة بين المنظمة وبيئتها مما يؤدي إلى وصف طبيعة المنظمة :كيف أنها تؤثر على أصحاب المصلحة وتؤثر أصحاب المصلحة على القرارات التنظيمية للمؤسسة.

4-1-1-2 البعد الفعال :

يعتبر أصحاب المصلحة عوامل تسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها وإدارتها بطريقة أكثر فعالية⁹⁸.

المطلب الثاني : نشأة مفهوم حوكمة الشركات و تعريفها

ان مفهوم حوكمة المؤسسات ظهر حديثا جراء الازمات المالية التي حدثت نهاية القرن الماضي لبعض كبريات الشركات العالمية بفعل الاختلالات المالية و الادارية .

الفرع الأول : نشأة مفهوم حوكمة الشركات

بعد ظهور نظرية الوكالة و ما عالجته من تعارض في المصالح بين المدراء و المساهمين و جميع أصحاب المصالح بصفة عامة (Agent ، Principal ، Théorie d'agence) و التي يعود سبب ظهورها للأمريكيان Means & Berls سنة 1932.

هذا التضارب في المصالح زاد من الاهتمام بإيجاد قوانين و قواعد تنظم العلاقة بين جميع هذه الأطراف و حماية مصالح المساهمين، ثم جاء دور الأمريكيين Jensen & Meckling سنة 1976 والذان أبدأ اهتمام بهذا المفهوم حوكمة المؤسسات و أهميتها في الحد و التقليل من المشاكل الناشئة بين فصل الملكية عن الإدارة⁹⁹.

و هناك من يرجع بداية استعمال هذا المصطلح إلى علماء الاقتصاد مثل Means & Berls اللذان تطرقا إلى مفهوم الحوكمة المؤسسية في كتابها " الشركة الحديثة و الملكية الخاصة ".

⁹⁸ Astrid Mullenback servayer، l'apport de la théorie des parties prenantes a la modélisation de responsabilité sociétale des entreprises LARGEPA، université de Paris II، 2007 n°223، P109-120.

⁹⁹ علاء فرحان، إيمان المشهداني "الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف". دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ، 2011، ص 29/28.

و في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين (AICPA) بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية باسم « Treadusay Commision » و التي نشرت تقريرا يتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، ليأتي دور لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات cadbury في ديسمبر 1992 و التي أصدرت تقريرا يتعلق بسوق لندن للأوراق المالية (The Financial Aspects Of Corporate Governance).

أما النشأة الحقيقية لهذا المفهوم فكانت بعد حدوث الأزمات و الفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في عام 2001، و على المستوى الدولي يعتبر تقرير منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE 1999) بعنوان : " مبادئ حوكمة الشركات " هو أول ترسيم دولي لاستعمال هذا المصطلح¹⁰⁰.

الفرع الثاني : تعريف حوكمة الشركات

قبل تعريف هذا المصطلح يجدر بنا إلى أن نشير إلى أن أصل كلمة « Gouvernance » يعود إلى اللغة اليونانية « Kurban » و يعني قيادة السفينة الإغريقية من طرف الربان وسط العديد من الأمواج، الأعاصير و إيصالها إلى الميناء بأمان¹⁰¹.

تم استخدام هذا اللفظ في القرن 13 في اللغة الفرنسية القديمة كمرادف لكلمة «Gouvernement» .

و في القرن 14 انتقل اللفظ إلى اللغة الانجليزية ليعطي ميلاد كلمة "حوكمة " أي « Gouvernance » و يقصد به طريقة عمل الإدارة.

أما في اللغة العربية فقد تم الإجماع بعد العديد من المختصين في اللغة العربية والاقتصاديين والقانونيين أن مصطلح « Governance corporate » يرادف بعض المصطلحات كحكم المؤسسات، حكمانية المؤسسات، حاكمية المؤسسات، حكومة المؤسسات، ثم تم اقتراح حوكمة المؤسسات و قد استحسنه

د.كمال بوعظم، أستاذ زايدي عبدالسلام، مداخلة " حوكمة الشركات و دورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية و الحد من وقوع الأزمات " الملتقى الدولي حول الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات، 2011، ص 3-4.

¹⁰¹ Disponible sur le site : <http://www.Wékipédia.org> ; Page consultée le 15/06/2017.

الأمين العام لمجمع اللغة العربية و مركز الدراسات اللغة العربية بالقاهرة، أما المصطلح المستعمل على المستوى السياسي فهو الحكم الراشد¹⁰².

إضافة إلى ذلك فإن مصطلح الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب في مفهومه :

- **الحكمة** : و ما تقتضيه من التوجيه و الإرشاد .
- **الحكم** : السيطرة على الأمور بوضع الضوابط و القيود التي تتحكم في السلوك.
- **الاحتكام** : و ما يمثله من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية و ثقافية و إلى خبرات التجارب السابقة.
- **التحاكم** : طلبا للعدالة¹⁰³.

2- تعريفات حوكمة الشركات من وجهة نظر مختلف الهيئات و المنظمات الدولية :

إن الترجمة العلمية المتفق عليها لمصطلح « Corporate Governance » هي أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة .

و كانت أول بداية لاستعماله في سنوات التسعينات من القرن الماضي ثم شاع استخدامه من قبل الخبراء خاصة منهم العاملون في المنظمات الدولية و الإقليمية و المحلية¹⁰⁴.

يعود السبب الرئيسي في اختلاف تعاريف و مفاهيم حوكمة المؤسسات إلى تعدد الجهات التي تتبنى هذا المفهوم و اختلاف أهداف كل منها¹⁰⁵، فقد وصفها تقرير Cadbury عام 1992 في حملة صغيرة وشهرة "حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات و تراقب"¹⁰⁶ .

كما عرفت منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي (OCDE 1999) في تقريرها المعنون ب"مبادئ حوكمة الشركات " و الذي يعتبر أول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم بأنها : مجموعة العلاقات في ما بين القائمين على إدارة الشركة و مجلس الإدارة و حملة الأسهم و غيرهم من ذوي العلاقة و يضع الإجراءات

¹⁰² Gerard charreau, référence citée, P04.

¹⁰³ أشرف ميخائيل حنا "تدقيق الحسابات و أطرافه في إطار منظومة حوكمة المؤسسات" ندوة حول حوكمة المؤسسات العامة و الخاصة ، القاهرة، 2006 ، ص 120.

¹⁰⁴ بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة ، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي، جامعة المستنصرية، العراق، ص 5.

¹⁰⁵ دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية و اجتذاب الاستثمار الأجنبي في إقليم كردستان بالعراق ، مجلة تروز ، 2012، العراق، ص3.

¹⁰⁶ Jacques Renard ، theories et pratiques de l'audit intrne ، édition d'organisation ; 6^{ème} édition ; Paris ; 2007 ; P 439.

اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف و الإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم مراقبة الأداء¹⁰⁷.

أما مؤسسة التمويل الدولية فعرفت على أنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات و التحكم في أعمالها¹⁰⁸".

يعرفها مركز المشروعات الدولية الخاصة بأنها " مجموعة الهياكل و العمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسات و تحديد توزيع الحقوق و الواجبات بين المشاركين الرئيسيين في المؤسسة كالمساهمين و أعضاء مجلس الإدارة و المدراء، كذلك تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أعمال الشركة¹⁰⁹.

ومن خلال التعاريف السابقة تتضح عدة مفاهيم أساسية لحوكمة الشركات أهمها:

- مجموعة خاصة من الأنظمة على الرقابة على أداء الشركات .
- تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة و المديرين و المساهمون و أصحاب المصالح .
- وجوب إدارة الشركات لصالح المساهمين و المستثمرين.
- مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة الشركة و الرقابة عليها وفق هيكل معين و منظم يتضمن توزيع الحقوق و الواجبات بين المشاركة في إدارة الشركات.

الفرع الثالث : الأهمية والأهداف التي يكسبها تطبيق حوكمة الشركات:

تعتبر حوكمة الشركات من أهم المفاهيم الضرورية والواجبة إتباعها لتحسين أداء الشركة ونزاهة أعضاء إدارتها و تأكيد على الوفاء بالالتزامات احترام العقود التي تبرمها مع مختلف الأطراف، وتتجلى أهميتها في ما يلي:

¹⁰⁷ OCDE، 1999، Principale of corporate Governance، Available <http://www.oecd.com> ; Page consultée le 19/07/2017.

¹⁰⁸ Internal finance corporate (IFC) ، corporate governance : whg corporate governance، 2005، P1.

¹⁰⁹ ولد محمد عيسى محمود ، قراءة في نظام حوكمة الشركات، مجلة الإستراتيجية و التنمية ، جامعة مستغانم، جويلية 2013، العدد 5 ، ص 256.

1. محاربة الفساد المالي والإداري وما ينجم عنه من أضرار تهدد مستقبل الشركة وحتى مستقبل الاقتصاد الوطني بشكل عام.
2. تعظيم القيمة السوقية لأسهم الشركات، و رفع مستوى تنافسيتها، خاصة مع انفتاح الأسواق المالية العالمية و ما يترتب عنه من تحالفات و اندماجات أو بيع لأسهم الشركات في السوق الدولي.¹¹⁰
3. محاربة جميع أشكال الانحرافات و الفساد الداخلي في الشركات و القضاء عليه.
4. رفع مستوى أداء الشركات و من ثم دفع عجلة التنمية الاقتصادية للدول المنتمة لها هذه الشركات.
5. توفر حوكمة الشركات ضمان قدر ملائم من الطمأنينة لحملة الأسهم و المستثمرين المرتقبين والمحافظه على حقوقهم لا سيما صغار المساهمين¹¹¹.
6. إن التطبيق الجيد لآليات الحوكمة هو أجد الحلول الممكنة لمشكلة الوكالة و تخفيض تكاليفها.
7. تحقق الشفافية و الدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركة مما يزيد من ثقة المستثمرين بها¹¹².
8. التأكيد على استقلالية و موضوعية و حيادية المراجعين الخارجيين، و ضمان عدم تأثرهم بأي ضغوطات تواجههم من مجلس الإدارة أو أي أطراف داخلية أخرى.¹¹³
9. جذب الاستثمارات الأجنبية و تشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.

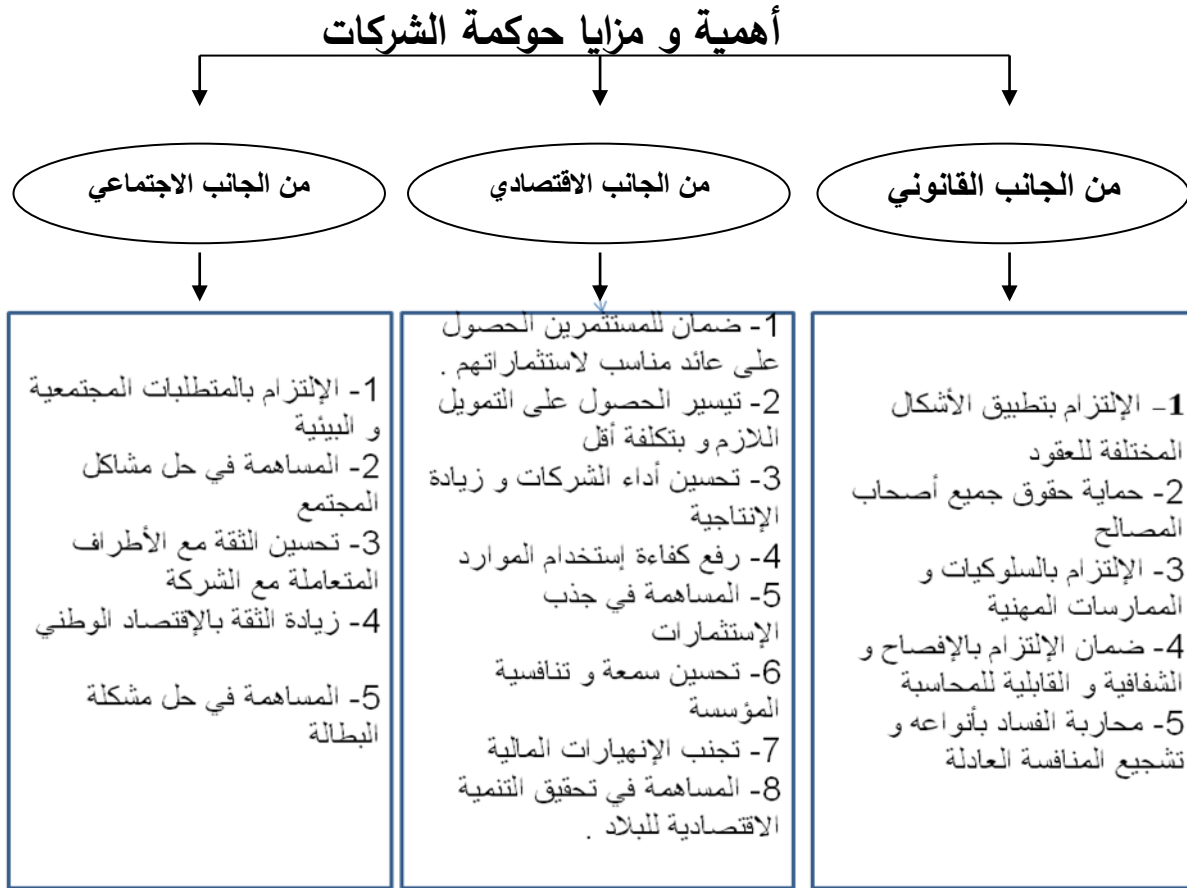
¹¹⁰ كمال بو عظم ، مداخلة حول حوكمة الشركات و دورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية و الحد من وقوع الأزمات – التجربة الجزائرية – الملتقى الدولي حول " الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات " بعنابة ، موسوعة الاقتصاد و التمويل الإسلامي، سنة 2009، ص 46.

¹¹¹ محمد حسن يوسف "محددات الحوكمة و معاييرها مع الإشارة إلى نمط تطبيقها في مصر، سلسلة منشورات بنك الاستثمار القومي، القاهرة، جوان، 2007، ص 6.

¹¹² هوم جمعة، أبرائيس نورة، أفروم محمد صالح، مداخلة الشفافية و الإفصاح في إطار حوكمة الشركاتن الملتقى الدولي حول "الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات"، عنابة، سنة 2009، ص185.

¹¹³ شريط غياط، فيروز رحال، مداخلة حوكمة الشركات "أداة لرفع مستوى الإفصاح و مكافحة الفساد المالي و أثرها على كفاءة السوق المالي" ، جامعة قالمة.

شكل رقم (01-09) : أهمية و مزايا حوكمة الشركات



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على المصادر سابقة الذكر.

أهداف حوكمة الشركات:

تهدف الحوكمة إلى تحقيق العديد من الغايات أهمها:

- تحقيق مبدأ الفصل بين الملكية الإدارة الرقابة على الأداء مع تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات.
- تقييم أداء الإدارة العليا و تعزيز مبدأ المساءلة و تحقيق الشفافية و العدالة و رفع درجة الثقة¹¹⁴.
- تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية الانطباع الإيجابي

عنها.

¹¹⁴ خليل محمد احمد ابراهيم، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية و انعكاساتها على سوق الأوراق المالية – دراسة نظرية تطبيقية – 2005، ص 16.

- جذب الاستثمارات ورؤوس أموال أخرى وزيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي .
- تحسين عملية صنع القرار في الشركات بزيادة إحساس المدراء بالمسؤولية و إمكانية محاسبتهم من خلال الجمعية العامة .
- الاهتمام بالقضايا البيئية و الأخلاق التنظيمية في منظومة القرار .
- حماية مصالح الأطراف المختلفة من مساهمين، عملاء، موظفين، موردين، بنوك...إلخ.
- وضع القواعد و الإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها¹¹⁵ .

كما تمكن حوكمة الشركات من خلق الثقة بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالشركة في زمن الانهيارات و الفضائح المالية و الإدارية، و تسمح للمساهمين و المؤسسين من الحصول على وسائل تقدم بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدة شركات، و تؤدي إلى تعظيم المنافع و زيادة استفادة الشركات و هذا التحديد الدقيق للمسؤوليات و الواجبات المهام الخاصة بالأطراف ذات الصلة.

الفرع الرابع: الخصائص المميزة والركائز و المحددات التي تقوم عليها حوكمة الشركات:

1- خصائص حوكمة الشركات:

تؤكد المفاهيم المقدمة لحوكمة الشركات، أنها ترتبط أساسا بسلوكيات الأطراف ذات الصلة بالمنظمة، و بالتالي هناك مجموعة من الخصائص التي يجب توفرها في هذه السلوكيات حتى يتحقق الهدف من وراء تطبيق هذا المفهوم.

هذا ما أكده الباحثون « John Colley ، George M.Logan ، Jacqueline L.Doyle » ، في مؤلفهم (What is corporate Governance) أنه يجب توفر هذه الخصائص لإنجاح نموذج الحوكمة وهو ما أكدته مؤسسة Truth للاستشارات الاقتصادية وهي:¹¹⁶

• **الانضباط : Discipline** إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحيح.

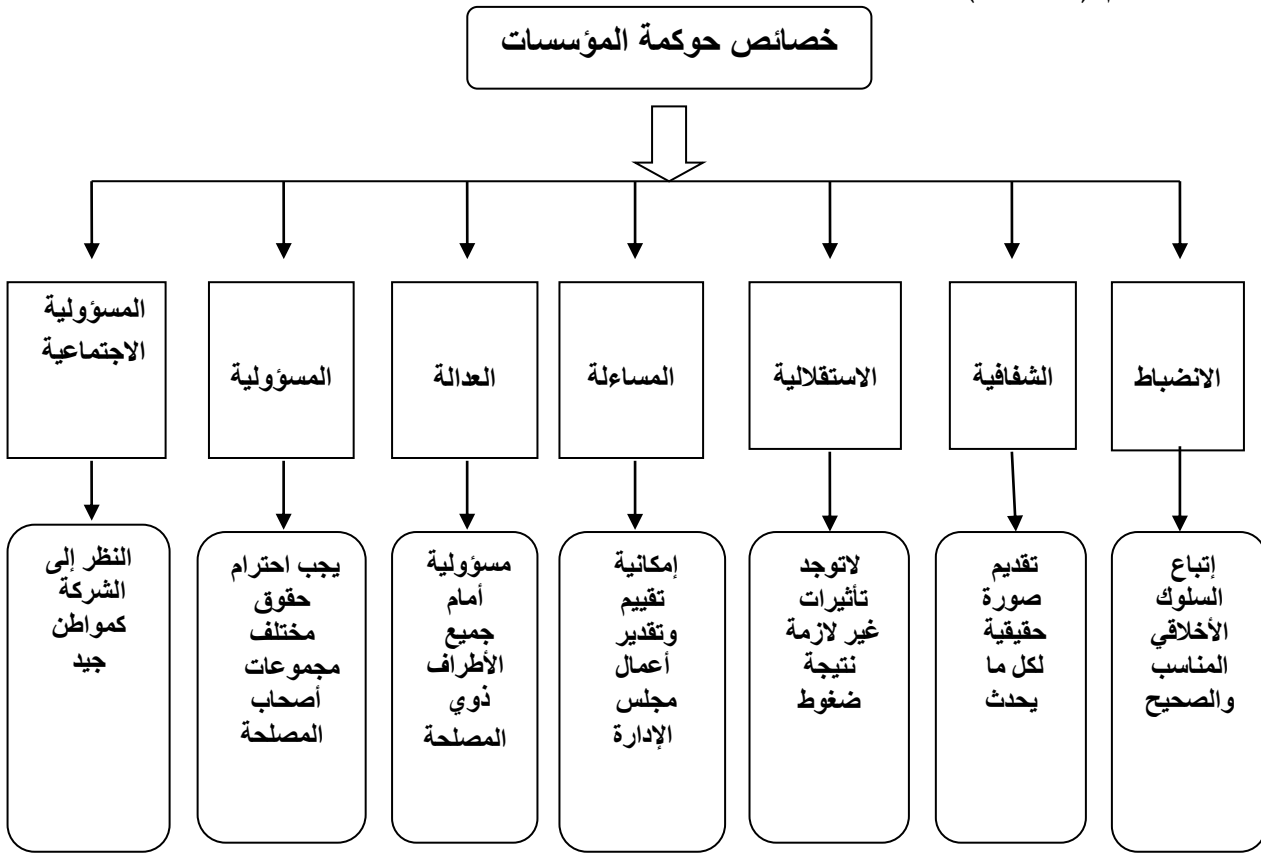
• **الشفافية : Transparency** تقديم صورة حقيقية للأحداث.

¹¹⁵ بتول محمد نوري، د. علي خلف سلمان، دراسة حول حوكمة الشركة و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة ، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الصيدية العراق.

¹¹⁶ Truth economic consultancy : corporate governance ; <http://www.truth-uae.com/AR> ، page consultée le 30/07/2017.

- الاستقلالية : **Independence** لا توجد تأثيرات أو ضغوطات غير لازمة للعمل.
- المساءلة : **Accountability** إمكانية تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية .
- المسؤولية : **Responsability** وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة .
- العدالة : **Fairness** أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة .
- المسؤولية الاجتماعية : **Social responsibility** النظر إلى المؤسسة كمواطن صالح.

شكل رقم (01-10) : خصائص حوكمة الشركات :



المصدر: طارق عبد العال حماد،، حوكمة شركات القطاع العام و الخاص و المصارف (المفاهيم،

المبادئ، التجارب، المتطلبات) الطبعة الثانية، مصر، الدار الجامعية للنشر ، 2007، ص25.

2- ركائز حوكمة الشركات :

يرى Jonathan Chackman من الصعب التعرف من داخل الشركة عما إذا كان نظام الحوكمة يعمل بشكل حقيقي، غير أن هناك أدلة تشير إلى مدى توفر متطلبات هذه الحوكمة، وهذا امن خلال

الوقوف على العديد من الأحكام و التقديرات التي يمكن أن يكون لها تأثير على الأعمال و أوضاع الشركة و ديناميكية العمل فيها¹¹⁷.

كما ترى ذات المؤسسة أن تركز حوكمة الشركات على ثلاثة ركائز هي: ¹¹⁸

أ. السلوك الأخلاقي:

ضمان الالتزام السلوكي من خلال التقيد بأخلاقيات و قواعد السلوك المهني الرشيد التوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالشركة و الشفافية عند تقديم المعلومات المالية .

ب. تفعيل أدوار أصحاب المصلحة :

ممثل الهيئات الإشرافية العامة "هيئة سوق المال، وزارة الاقتصاد، سوق الأوراق المالية، البنك المركزي" والأطراف المختصة بالرقابة و الإشراف " المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون الداخليون والخارجيون."

و الأطراف الأخرى المرتبطة بالشركة " : الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون، المقرضون."

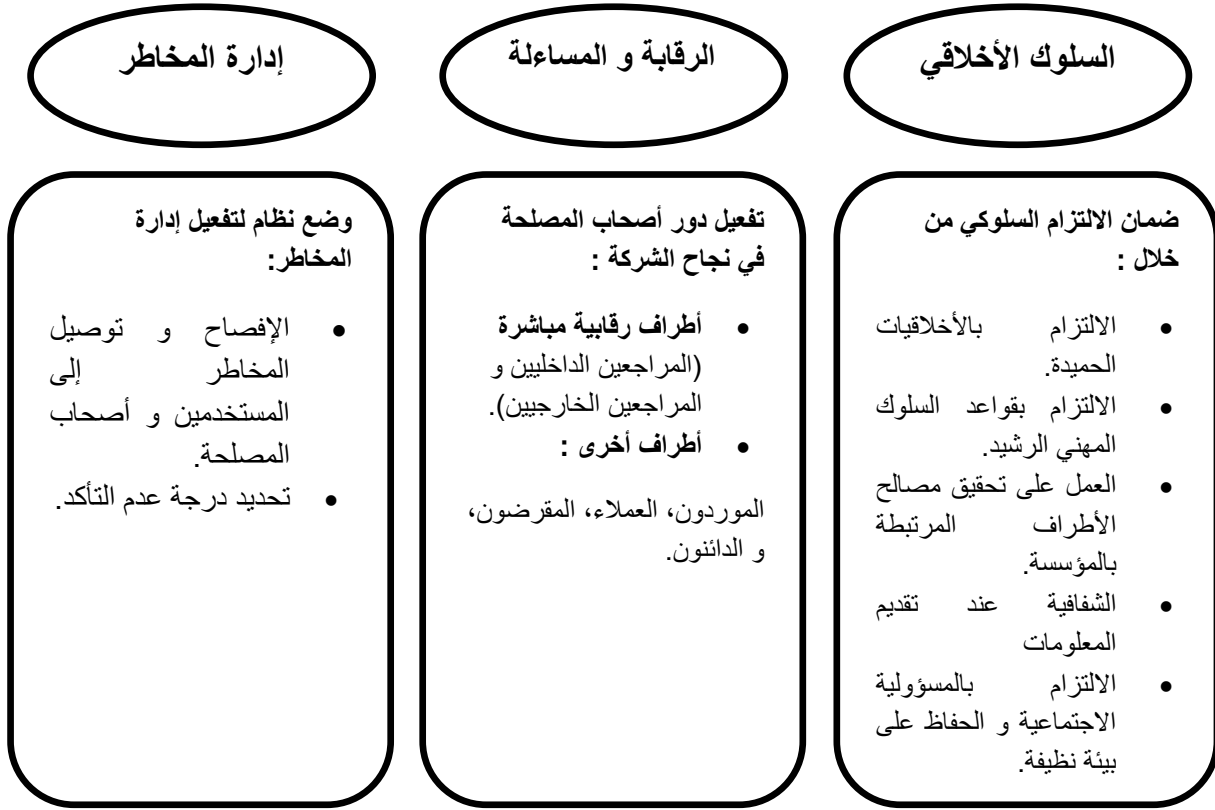
ج. إدارة المخاطر : من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر و الإفصاح و توصيل المخاطر إلى

المستخدمين و أصحاب المصلحة.

¹¹⁷ Charkham Jonathan : Keeping better company corporate governance ten years ; Second edition• Oxford university Press• P42.

¹¹⁸ طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات (القطاع العام و الخاص) المصاري، المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثانية، 2007، ص 49.

شكل رقم (01-11) : ركائز حوكمة المؤسسات:



المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد طارق عبد العالي حماد، مرجع سبق ذكره، ص 47.

3- محددات حوكمة الشركات :

يجب توفر مجموعة من المحددات و العوامل التي تضمن التطبيق السليم و الجيد لحوكمة المنظمات و تشتمل هذه المحددات على مجموعتين:

أولاً : المحددات الخارجية: 119

- تشير إلى النشاط الاقتصادي و المناخ العام للاستثمار في أي دولة أيضا البيئة التي تعمل فيها الشركات، و هي تختلف من مكان لآخر و من دولة إلى أخرى و هي عبارة عما يلي:
- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين و التشريعات و الإجراءات المنظمةة لسوق العمل و الشركات .

¹¹⁹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية الاسكندرية 2006، ص 20 (المحددات الخارجية).

• كفاءة الأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال و ذلك بإحكام الرقابة على الشركات و التحقق من دقة و سلامة البيانات و المعلومات المنشورة و كذلك وضع العقوبات المناسبة و التطبيق الفعلي في حالة عدم الالتزام.

• تنظيم المنافسة و منع الممارسات الاحتكارية و الإفلاس.

• وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة و منها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين و المحاسبين و المحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية و غيرها بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المراجعة و التصنيف الائتماني و الاستشارات المالية و الاستثمارية.

و ترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين التي توفر حسن إدارة الشركة و تنظيمها مما لا يقلل التعارض بين العائد الاجتماعي و العائد الخاص.

ثانياً: المحددات الداخلية¹²⁰:

تشير إلى:

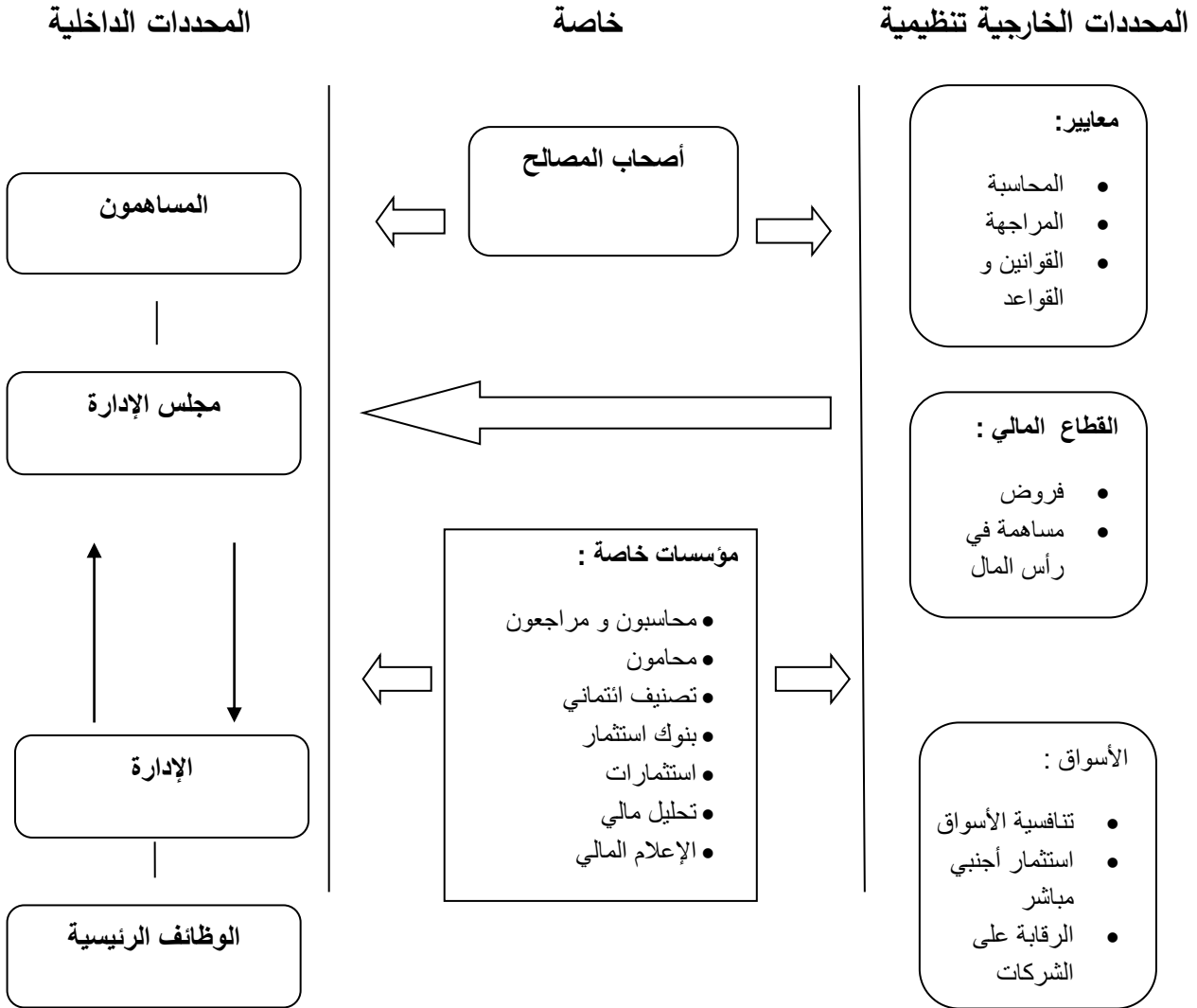
• القواعد و التعليمات و الأسس التي تحدد أسلوب و شكل القرارات داخل الشركة.

• توزيع السلطات و المهام بين مختلف هيئات الشركات (الجمعية العامة، مجلس الإدارة، و المدراء التنفيذيون) من أجل تخفيف حدة التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

و في النهاية تؤدي الحوكمة إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، و تعميق دور سوق المال، و زيادة قدرته على تعبئة المدخرات و رفع معدلات الاستثمار و الحفاظ على حقوق الأقلية و صغار المستثمرين إضافة إلى دعم و تشجيع نمو القطاع الخاص، و خاصة قدرته التنافسية، زيادة على مساهمتها في حصول المشروعات على التمويل و خلق فرص العمل.

¹²⁰مناور حداد، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات و دورها في إصلاح الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا 2008، ص 7، بتصرف من الباحث.

و الشكل رقم (01-12) : يبين المحددات الداخلية و الخارجية لحوكمة المؤسسات:



المصدر : محمد حسن يوسف "محددات الحوكمة و معاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في

مصر". بنك الاستثمار القومي، 2007، ص 04.

المطلب الثالث: مبادئ والأبعاد و الآليات المحددة لتطبيق حوكمة الشركات

الفرع : مبادئ حوكمة الشركات

إن المبادئ التي سنعرضها هي المبادئ المعدلة التي أخذت في الحسبان ما حدث من تطور منذ عام 1999 حتى الآن، و تضمنت العديد من التعديلات الهامة و تم الموافقة عليها من طرف الدول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في 22 أبريل 2004 و تتكون من ستة مبادئ أساسية هي¹²¹:

1. ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات:

حيث تعمل الحوكمة على ضمان شفافية و كفاءة الأسواق المالية و أن يكون متوافقا مع أحكام القانون، و يحدد بصورة واضحة تقسيم المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية التنظيمية و التنفيذية، و جاء استحداث هذا المبدأ الذي لم يكن موجودا في قائمة المبادئ لسنة 1999 للتأكيد على أهمية تفعيل القوانين و ليس فقط وجودها و ذلك من خلال تدعيم سلطات الجهات القائمة على التنفيذ و توفير التمويل اللازم لتطوير القدرة المؤسسية لها، مع تحري النزاهة الواجبة للقائمين عليها.

2. ضمان حقوق المساهمين:

يتعين في إطار حوكمة الشركات أن يوفر حق المساهمين التمتع بحقوق الملكية و هي (الحق في تأمين طرق تسجيل الملكية، الحق في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، الحق في الحصول على نصيب من الأرباح، حق المشاركة في التصويت في الجمعية العامة للمساهمين، الحق في نقل أو تحويل ملكية الأسهم، أن يكونوا على معرفة كاملة بالمعلومات و في الوقت المناسب في كل ما يتعلق بنشاط الشركة و بصفة منتظمة.

3. المعاملة العادلة بين كافة المساهمين:

تضمن الحوكمة تحقيق المساواة المعاملة العادلة بين كافة المساهمين (كبار المساهمين أو صغارهم) حقوق الأقلية، و المساهمين الأجانب و المساهمين المحليين، كما ينبغي أن تتوفر للجميع القدرة على الحصول على المعلومات.

¹²¹ أحمد بوراس، محمد بوطلاعة، مساهمة النظام المحاسبي المالي في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات من وجهة نظر ممارسي مهنة المحاسبة في الشرق الجزائري، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، العدد الثالث، جوان 2015، ص 19-21.

4. دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات :

يجب ضمان احترام دور كافة الأطراف ذوي المصلحة التي تم إقرارها وفقا للقانون، والعمل على تشجيع التعاون بينهم وبين الشركة، وتوفير المعلومات اللازمة لهم بصورة دورية وفي الوقت المناسب، وحققهم في مجلس الإدارة غير قانونية أو غير أخلاقية دون أن يتم المساس بحقوق ومصالحهم.

5. الإفصاح والشفافية:

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح السليم و الدقيق وفي الوقت المناسب عن كافة المسائل العامة المتعلقة بتأسيس الشركة بما في ذلك مركزها المالي أدائها حقوق الملكية وأسلوب ممارسه السلطة.

كما يجب أن يشتمل الإفصاح زيادة على النتائج المالية والتشغيلية للشركة، أهداف الشركة سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والمديرين الكبار.

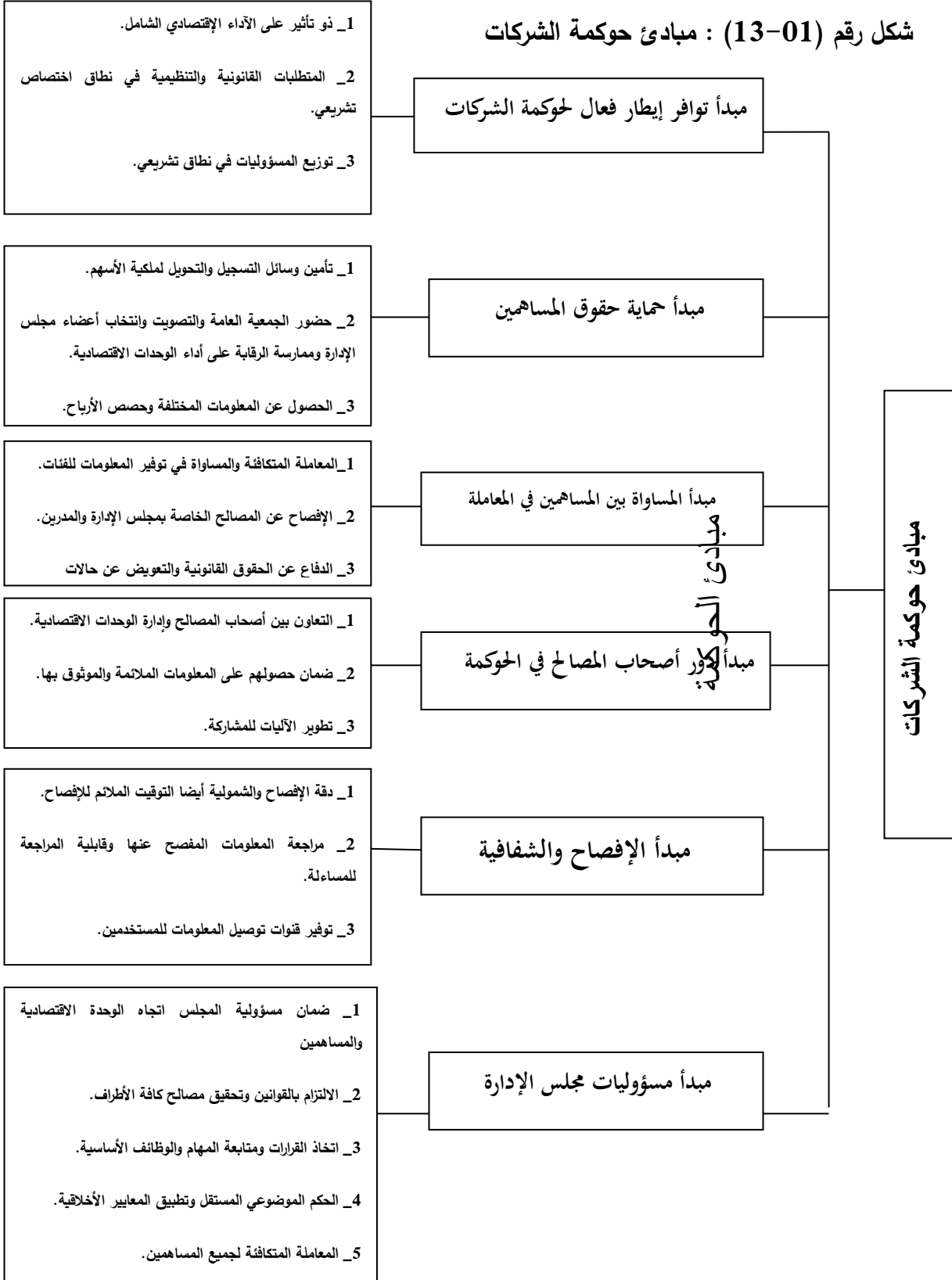
كما بجدر بالذكر انه يجب إعداد مراجعه المعلومات وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية.

6. مسؤوليات مجلس الإدارة :

يجب أن يمكن ممارسه حوكمة الشركات على مسؤولية مجلس الإدارة في تصميم وتشغيل نظم رقابه فعاله مع التأكيد على مسؤوليته أمام المساهمين و جميع أصحاب المصلحة مع الشركة.

إن هذه المبادئ هي بمثابة نقاط مرجعية تضم عددا من العناصر المشتركة في ضوء حدوث تغييرات كبيره في الظروف والتي تعد أساسا لحوكمة الشركات.

شكل رقم (01-13) : مبادئ حوكمة الشركات



المصدر : محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار

الجامعية الاسكندرية، 2009، ص 50.

الفرع الثاني : الأبعاد التنظيمية و الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

تتضمن حوكمة الشركات أبعاد تنظيمية متعددة وهي:

1. البعد الإشرافي والرقابي:

يتعلق هذا البعد إلى كيفية تفعيل الدور الإشرافي و الرقابي لمجلس الإدارة على عمل الإدارة التنفيذية وجميع أصحاب المصالح لتحقيق عائد مناسب لاستثمارات جميع المساهمين بما فيهم مساهمي الأقلية.¹²²

2. البعد الأخلاقي:

يهتم بصنع وتطوير البيئة الرقابية بما تمثله القواعد الأخلاقية (النزاهة، الأمانة، ونشر ثقافة الحوكمة) وما تمثله من دور في محاربه الفساد الأخلاقي وتفعيل الدور الرقابي داخل المؤسسات، فلا يمكن تطبيق مبادئ الحوكمة بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة أيضا.¹²³

3. البعد الاستراتيجي :

إن حوكمة المؤسسات تعتمد أيضا على الرقابة الإستراتيجية وذلك لتقليص مشاكل الوكالة و الموجودة داخل مختلف مستويات المؤسسة وذلك عن طريق صياغة استراتيجيه أعمال وتحديد الأهداف، و قياس مختلف الأداءات لكي يمكن تقييم هذه الاستراتيجيات ثم إجراء التغييرات اللازمة إذا تحتم ذلك أي بلغة الحوكمة التأكد من ان الوكيل يعمل لتحقيق أهداف الأصيل.¹²⁴

4. الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات :¹²⁵

للحوكمة أربعة أطراف أساسية لها تأثير كبير في التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات، كما تتأثر أيضا بهذا التطبيق وهي في نفس الوقت المحدد الرئيسي لمدى نجاح أو فشل تطبيق هذه القواعد.

¹²² محسن احمد الخضري ،حوكمة الشركات ،مجموعة النيل العربية ،القااهرة الطبعة الاولى ،2005،ص 194

¹²³ بريش محمد ،حمو محمد البعد السلوكي و الاخلاقي لحوكمة المؤسسات ودورها في تقليل اثار الازمة العالمية مداخلة ضمن الملتقى الدولي ،الازمة المالية و الاقتصاد العالمية ،سطيف ،2009،ص 5

¹²⁴ جاردت جونز ، الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل) تعريب و مراجعة احمد عبد العال و اسماعيل بسبوني ،دار المريخ للنشر ،الرياض 2008 ص 870 ، شارلز هل ،

¹²⁵ زرزار العياش ،الحوكمة المحاسبية للمؤسسة ،واقع ،رهانات و افاق ،الملتقى الدولي الثامن ام البواقي-الجزائر - 08/07-ديسمبر 2010، ص

4-1 المساهمون Shareholders :

هم العملاء الاقتصاديون الذين يملكون جزءا أو أجزاء من استعمال المؤسسة، و الباحثون عن تنظيم قيم أسهمهم و أرباحهم و لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة الذين يوكل لحماية مصالحهم.

4-2. مجلس الإدارة Board of direction :

يمثل المساهمين وأصحاب المصالح (ويختار المدراء التنفيذيين الذين يديرون أعمال الشركة)، يضع الاستراتيجيات والسياسات العامة للشركة و يعين المدراء التنفيذيين كما يراقب أيضا أداءهم وبالتالي فهو يسهر على محافظه على حقوق المساهمين.

4-3 الإدارة: management: 126:

تعتبر المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة و تعظيم أرباحها وزيادة قيمتها، كما تعتبر مسؤولة عن الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تقدمها للمساهمين بعبارات أخرى هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة و جميع الأطراف الأخرى المتعاملة مع الشركة.

4-4 أصحاب المصالح Stackholders: 127:

يمثلون كل من لهم مصالح داخل الشركة أفراد أو مجموعات، سواء أطرافا داخلية كالعاملين داخل المؤسسة بما فيهم المدراء أو أطرافا خارجية كالعملاء، الموردون، الحكومة، الجماعات المحلية .

المطلب الرابع: العناصر المكونة لنظام حوكمة الشركات و النماذج الدولية لحوكمة الشركات

الفرع الاول :مكونات نظام حوكمة الشركات

قبل التطرق إلى نظام الحوكمة ينبغي أولا التطرق إلى بعض التعاريف التي تشير إلى أن الحوكمة عبارة عن نظام و من أهمها: ¹²⁸

¹²⁶ خالد الخطيب تأثير مبادئ الحوكمة على الشركات العائلية متاح على الموقع تصفح بتاريخ 20/09/2017

Eco.asu.edu.jo/ecofaculte/1.doc

¹²⁷ علي عبدالوهاب وشحاتة السيد،مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة ،الاسكندرية ،الدار

الجامعية،2007ص 19

¹²⁸ Eric Oseir·Awening governance structure :Basic components of corporate governance structure that support awining corporate strategy and enterprises value enhaancement ُInternational journal of advancement in research technology·volume 3·Issue8·August 2014·P100

1. مؤسسة التمويل الدولية IFC : التي عرفت الحوكمة ب " النظام الذي تتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها "129.

. تقرير كاديري : عرف حوكمة الشركات بأنها ذلك النظام الذي تدار و تراقب به الشركات130

و ككل نظام فهي تتكون من العناصر التالية:131

1.مدخلات الحوكمة :

إن مدخلات نظام الحوكمة تتمثل في المتطلبات و المبادئ الواجب توفرها و الالتزام بها و تطبيقها داخل الشركة حتى يتمكن من تحقيق الأهداف المحددة لهذا النظام.

و بصورة عامة تعبر مدخلات النظام عن محددات الحوكمة و مبادئها.

2.نظام تشغيل الحوكمة :

يمثل الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة و المشرفة على ذلك، و هيئات الرقابة و كل أسلوب إداري داخل أو خارج الشركة المشارك في تنفيذ الحوكمة و تفعيلها و يشمل الأطراف المعنية بتطبيقها و آلياتها.

3.مخرجات نظام الحوكمة132 :

إن الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها و لكنها وسيلة لتحقيق نتائج يصبو إليها الجميع من تحسين لأداء الشركة و زيادة أرباحها و قدرتها التنفسية إلى مدى تطبيق مبادئها و خصائصها.

129 Alamgir M. corporate governance :A risk perspective•Peper presented to corporate governance and reform :paving the way to financial stability and development a conference organized by the Egyptian Banking institute•May 7/8/2007- cairo p 03

130 Report of the committee on the financial aspects of corporate governance

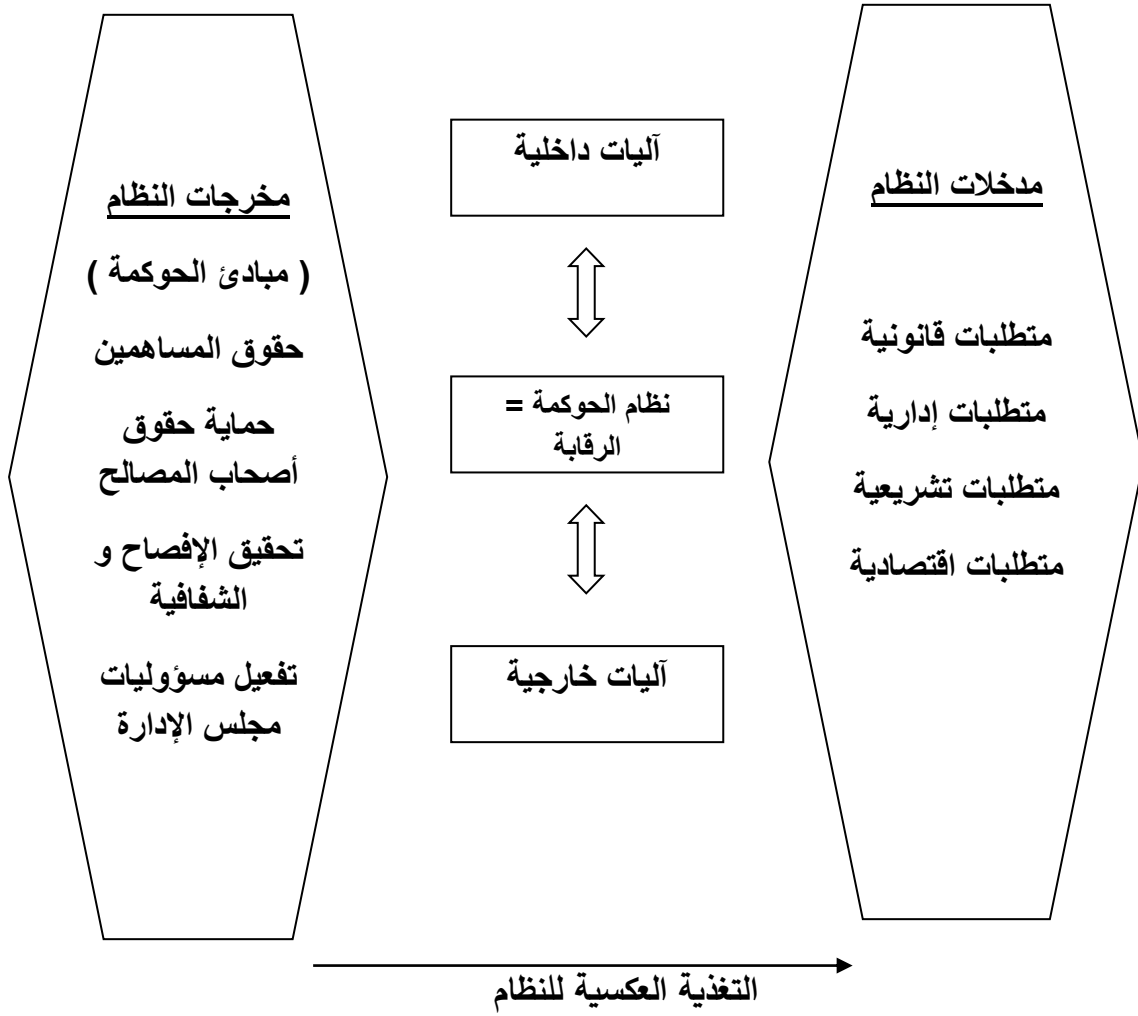
131 حسين بريقي، عمر علي عبد الصمد : واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر و سبل تفعيلها، مقال متاح على <http://ieredia.com/arab/WP> ، تاريخ التصفح : 2017/09/30 ، ص5

132 أشرف حنا ميخائيل : تدقيق الحسابات و أطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة 4-5 سبتمبر 2005، ص 5.

4. التغذية العكسية :

تتضمن التغذية العكسية المعطيات الخاصة بمردودية النظام، فهي تساهم في الرقابة عليه و تقسيمه، أي تحويل المدخلات و المخرجات بطريقة تحقق لنا الأهداف المحددة، بعد تفاعلها و القيام بالإجراءات التصحيحية على مستوى العمليات من أجل التطبيق السليم للحوكمة.

شكل رقم (01-14) : نظام الحوكمة المؤسسات:



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مداخلة فداوي أمينة، هوام جمعة "حوكمة المؤسسات و متطلبات حماية البيئة"، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، يومي 22-23 نوفمبر 2011، ص 5.

الفرع الثاني :النماذج الدولية المختلفة لحوكمة الشركات ومعايير الاختلاف بينها

1- تتعدد نماذج حوكمة الشركات من بلد إلى آخر و ذلك حسب تأثير عدة عوامل : البيئة القانونية و التشريعية، ثقافات كل بلد، سياساته، مستوى تطور الأسواق المالية.¹³³

لكن يمكن حصرها في ثلاثة نماذج و هي:

1.النموذج الانجلوسكسوني :

و يسمى أيضا نموذج الحوكمة الموجه بالأسواق، نموذج المساهم، النموذج المشتت الملكية، و الذي يتميز بهيمنة السوق المالي في جذب رؤوس الأموال و تعيين المسيرين، حيث تحتل كفاءة هذه الأسواق محورا هاما في هذا النموذج و بالتالي فالمسيرين يخشون من الإشارات السعرية التي تبعثها.

يعمل هذا النموذج على الرفع من قيمة السهم كهدف وحيد للمؤسسة، لذا يعتبر حملة الأسهم هم الفئة الوحيدة ذات المصلحة التي تسعى الشركة لتحقيق مصالحهم و الفئة التي لديها القدرة التأثير على قرارات الإدارة.¹³⁴

و يتميز هذا النموذج بالميزات التالية :

- رأس المال و حقوق التصويت مشتتة بين عدد كبير من المساهمين .
- غياب المساهمات المتقاطعة.
- سواق مالية جد متطورة و بها سيولة كبيرة .
- اعتماد الشركات على السوق في تدبير احتياجاتها التمويلية .
- مكافأة الإدارة ترتبط بالأداء و مقدار النجاح المحقق .
- الهدف من النموذج هو الرفع من قيمة السهم .
- وجود عدد كبير من الشركات المدربة في البورصة (السوق المالي).

¹³³ حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، ملتقى حول النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات، دراسة مقارنة للولايات المتحدة الأمريكية و فرنسا، جامعة البليدة، ص 829.

¹³⁴ غلاي نسيمة فعالية حوكمة الشركات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دراسة ميدانية لمؤسسات تلمسان، 2011، ص 82.

- وجود مخاطر تضارب المصالح بين المساهمين و المديرين
 - التشديد على شفافية المعلومات التي يتم نشرها في القوائم المالية للمؤسسات.
 - مجلس إدارة أحادي أي أين تكون الوظائف الإدارية و وظائف الرقابة غير منفصلة.
- فالإدارة من منظور هذا النموذج هي وكالة لحملة الأسهم و وظيفتها الأولى هي تعظيم ثروة حملة الأسهم لذا فإن مقياس نجاح الشركات في هذا النموذج هو مقدار الأرباح و العائد المحقق على الأموال المستثمرة.¹³⁵

2. النموذج الياباني الألماني :

ويسمى أيضا نموذج الحوكمة الموجه بالشبكات، نموذج الوساطة المالية للبنوك، نموذج أصحاب المصالح.

إنه نموذج أكثر اتساعا، الذي يهتم بمختلف أصحاب المصالح و يتم تطبيقه في معظم دول أوروبا بخلاف بريطانيا بالإضافة إلى اليابان.¹³⁶

يتصف هذا النموذج بالميزات التالية :

- هيكل إدارة ثنائي (مجلس الإدارة و مجلس الإشراف).
- عدد الشركات المدرجة بالبورصة (السوق المالي) ضعيف مقارنة بنموذج السوق.
- التركيز القوي في الملكية و في حقوق التصويت.
- علاقة نظام التعويض بمستويات الأداء لا معنى لها و خاصة في اليابان.
- وجود مخاطر تضارب المصالح بين مساهمي الأغلبية و مساهمي الأقلية.
- عدم استقلالية مجلس الإدارة.
- ضعف الدور الرقابي للأسواق المالية.
- الملكية المتبادلة للمؤسسات.

¹³⁵ مركز المشروعات الدولية الخاصة ، دليل حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة ، 2005، ص 14 ، بتصرف من الباحث.

¹³⁶ مركز المشروعات الدولية الخاصة ، مرجع سبق ذكره ص 15.

• مساهمات البنوك في رأسمال المؤسسات مرتفع.

و على أساس درجة تركيز الملكية، يطلق على مساهمي هذا النموذج اسم المساهمين المراقبين.

3. النموذج الهجين (الوسيط):

موجود بين النموذج الموجه بالأسواق و النموذج الموجه بالشبكات و هو مطبق في معظم الدول

الأوروبية مثل فرنسا و إيطاليا، يجمع هذا النموذج بين خصائص النموذجين السابقين.¹³⁷

من مميزاته :

• ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء محدود الاستخدام.

• آلية السوق للرقابة على المؤسسات آلية غير نشطة.

• هيكل الملكية بين المشتت و المركز.

• عدم وجود قيود قانونية لمساهمات البنوك في رأس المال المؤسسات.

• تأمين نسبة 38 بالمائة من التمويلات بواسطة السوق المالي.

• مساهمات متبادلة بين المؤسسات.

• أهم الأطراف الفاعلة في مجلس الإدارة هي المساهمون و العمال.

¹³⁷ بهاء الدين سمير علام: "أثر الآليات الداخلية لحكومة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية"، مركز المديرين المصري، القاهرة 2009، ص 16.

2- معايير الاختلاف بين نماذج الحوكمة :

تختلف حوكمة المؤسسات باختلاف نماذج الحوكمة و الجدول التالي يبين معايير هذا الاختلاف .

جدول رقم (01-03) : معايير الاختلاف لنماذج حوكمة المؤسسات

معايير الاختلاف	النظام الموجه بالأسواق	النظام الموجه بالشبكات	النظام الوسيط
هدف الحوكمة	تحقيق أكبر قدر لتعظيم ثروة الملاك	تحقيق مصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصالح.	يجمع بين مراعاة مصالح حملة الأسهم و مصالح الفئات الأخرى.
مجلس الإدارة	يعتمد على مجلس إدارة واحد لإدارة الشركة .	يعتمد على مجلسين .	يسمح بوجود مجلس إدارة واحد وأيضاً بوجود مجلسين للإدارة .
وجود سوق كفى للرقابة	آلية نشطة حيث تمتاز أسواق رأس المال بالكفاءة.	آلية غير نشطة .	آلية غير نشطة و تستخدم بصورة بسيطة.
تركز للملكية	وجود تشتت للملكية	وجود نسبة تركيز كبير للملكية.	يوجد مؤسسات تخضع لسيطرة الإدارة و أخرى لملكية العائلة.
مكافأة الإدارة التنفيذية	ترتبط بالأداء و مقدار النجاح المحقق.	لا يعتمد على ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء.	بشكل عام لا يتم ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء.

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد علي مداخلة بهاء الدين سمير علام "اثر الآليات الداخلية

لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية"

الفرع الثالث : العلاقة التفاعلية بين ثقافة المنظمة و حوكمتها

1- علاقة ثقافة المنظمة بحوكمتها :

إن ثقافة المؤسسة تتشكل بناء على شخصية إدارتها المسيرة للمؤسسة و لكن أيضا بناء على المحيط الذي تتطور فيه المنظمة.

بصفة أكثر دقة تتركز على مختلف المكونات المشتركة لأصحاب المصالح الداخليين: القوانين الظاهرية أو الخفية، القيم المشتركة، طريقة التفكير و العمل، طريقة العمل، أنماط اتساق البرامج... إلخ.

إن هذه المجموعة من المكونات تسمح للمؤسسة بالعمل و النمو و تكسيها في نهاية المطاف هويتها الخاصة و رؤيا مشتركة بين مختلف شركائها و عاملها.

إن الثقافة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات في ظاهرها و خاصة في كيفية مواجهتها لمختلف الانشغالات اليومية لحياة المؤسسة (مثال : على مستوى الصراعات، تقييم العاملين، الاتساق بين فرق العمل ... إلخ).

1-1- ثقافة المنظمة كعنصر هام لتطبيق حوكمة المؤسسات :

ليس من السهل فهم و معرفة مكاسب ثقافة المنظمة إن على مستوى سيرورتها الداخلية أو على المستوى الخارجي.

إن الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة تسمح بتوحيد أنماط التنظيم لتسهيل عمل الموظفين أو العمال داخل نفس المديرية أو المصلحة حيث تؤدي إلى تقوية التماسك و الأداء على مستوى قيم مشتركة، تشجع التنسيق بين الوظائف.

إن الطريقة التي تقاد بها المؤسسة يمكن أن تتخذ عدة أشكال مثال بواسطة عناصر القيم (إبداع، انفتاح، مشاركة ...) طقوس المؤسسة في مجال التوظيف (مثال : كل مترشح يتم اختياره عبر المرور بعدة امتحانات مختلفة)، التكوين (مثال ذلك كل عامل له مخطط سنويا) وبواسطة رموز كالهندام أو لغة التواصل. من جهة أخرى تسمح بإعطاء صورة ايجابية لدى الزبائن وتنمي لديهم الإحساس الجوّاري أو المرافقة. كذلك هي وسيلة لجلب مترشحين ذوي كفاءة للتوظيف مستقبلا .

إن ثقافة المؤسسة لا يجب أن تتسم بالجمود ولكن عليها أن تتطور ، حيث يجب بقائها في حالة تأهب و استماع دائم لشركائها و موظفيها و لمحيطها الخارجي .إذا لم تقم أو تكن كذلك فإنه يمكن أن تكون كايح لأي تغيير و مصدر لعدم تحيز العمال وإحباطهم .

•وسيلة لتحليل وتقييم ثقافة المؤسسة¹³⁸ : Mind Forest

كما ذكرنا سابقا أن ثقافة المؤسسة عامل وعنصر مهم يجب أخذه بعين الاعتبار من طرف الإدارة أثناء إعدادها لإستراتيجيتها ومشاريعها في إعادة تنظيمها .

لتحديد المؤسسة لثقافتها التنظيمية تقترح mind forest culture assessement طريقة مستوحاة من نموذج Quinn و Cameron (2011) فهي تحدد البيانات و التكتلات و التدرج بتموقع منظمكم عبر محورين :

- مرونة مقابل استقرار : المؤسسة هل تفضل المرونة و الإبداع أو الاستقرار و المراقبة؟
- التوجه الداخلي مقابل الخارجي : المؤسسة هل تؤيد التماسك الداخلي أو التأقلم مع المحيط الخارجي.
- إن تحديد المؤسسة لخصوصيتها وشخصيتها يسمح ليس فقط بضمان نجاح مشاريع التغيير الداخلي ولكن أيضا عنصر أساسي في نجاح اندماج المؤسسات على سبيل المثال أو أي عملية إعادة الموقع الاستراتيجي.

- بالفعل أن هذه الطريقة تسمح بتحليل بيانات المؤسسة المندمجة أو تحديد التوجه الأكثر ملائمة مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة أو الضعف لهذه المؤسسات .

- في هذه الطريقة للاندماج فان Mind forest ستكون حاضرة لمراقبة المنظمة الجديدة وبتسهيل الانخراط في معالم جديدة بواسطة عاملها رغم أن هذه الطريقة هي محددة لنجاح التغيير فهي تتميز بالصعوبة و الاضطراب و تبقى إلى حد ما مهملة من طرف المنظمات¹³⁹ .

¹³⁸ Unes société de conseil spécialisée dans la gestion du changement fondée en 2000 à Luxembourg.

¹³⁹ <http://www.cairn.info> le role de la culture de l entreprise dans la gouvernance actuelle et futur de l entreprise• revue de sciences de gestion• Jossey-Bass• Mindforest 2011• article traduit par l auteur

2-1- الروابط الموجودة بين ثقافة المؤسسة وحوكمتها: ممارسات تطبيقية لدى Dell & Thomson

لتدعيم مفهومنا حول ارتباط ثقافة المؤسسة بحوكمتها قام البروفيسور Michel Dion أستاذ بجامعة Sherbrooke بكندا بالتطرق في مقاله إلى ثقافة المؤسسة وخاصة مهامها تحت عدة أشكال خاصة فيما تعلق علاقتها بأداء المؤسسة .

وقد تم التركيز في نوع العلاقة بين ثقافة المؤسسة وحوكمتها بقياس بدرجة وعي مجالس الإدارة بأهمية هذه الثقافة وكيفية إعداد هذه المهام المختلفة للمؤسسة ودرجة اختلافهم واندماجهم في إعداد هذه المهام مقارنة بالمدراء التنفيذيين .

تم اختيار مؤسستين من بين 400 مؤسسة في العالم وهما Dell الأمريكية و Thomson الكندية واعتمادا على هذه الحاليتين حاولنا معرفة إلى أي مدى يوجد استمرارية بين المبادئ الأخلاقية الموجودة في هياكل حوكمة تلك المؤسسات التي تحتويها الثقافة التنظيمية (قيم، رؤى، المواثيق الأخلاقية لتلك المؤسسات).

حيث تمثل حوكمة المؤسسة في هاته الحالة كمجموعة من الهياكل نظم الرقابة وقواعد السيرورة المهيمنة من قبل الاندماج المسؤولية وحرية المدراء التنفيذيين .

إن الميثاق الأخلاقي يمثل أهم القيم التنظيمية وأشكال السلوك في مختلف علاقات أصحاب المصالح (stakeholders) .

إن هذه الوثيقة (مهام، رؤى، قيم) للمؤسسة تحاول تحليل أهم العوامل المركزية لثقافة المؤسسة .

أي تأكيد في أي أشكال تختار المؤسسات إنشاء استمرارية أخلاقية بمعنى مفهوم على مستوى القيم والاهتمامات التنظيمية بين حوكمة المؤسسة وميثاق أخلاقها، وعدد من المؤشرات الثقافية التنظيمية (M)، (W أي (مهام، اعتقادات، قيم).

بينت الوثيقة المعنوية بـ the soul of Dell التي تكشف فلسفة المؤسسة التي تمثل القيم والمعتقدات التنظيمية جوهر الثقافة التنظيمية لـ Dell.

إن هذه الثقافة تتلخص في العبارة "اربح بنزاهة" ان النجاح لا يتطور بدون نزاهة والذي يشكل الثقافة الناجحة.

الخمس عناصر أساسية لفلسفة التنظيمية لمؤسسة Dell هي:

- 1- المستهلكين :صناعة علاقات مباشرة مع المستهلكين بأحسن المنتجات
- 2- العمل في الفريق: الذي يسمح لكل عنصر من عناصره بفرصة التعلم والتألق .
- 3- علاقات مباشرة: إقامة علاقات مع (المستهلكين، الشركاء، الموردين) تركز على سلوك الأخلاقي والمعايير الأخلاقية التي تتجاوز الحدود القانونية.
- 4- المواطنة الكاملة : والتي تمثل عند Dell احترام القوانين القيم والثقافات لجميع الدول التي تتواجد فيها أو المرتبطة بها.
- 5- النجاح والتميز العملياتي : القيام بعمل جديد أن نكون الرائد في الأسواق العالمية منح مردود مرتفع على استثمارات المساهمين.

إذا تؤكد dell على المردودية أكثر من اهتمامها بمصالح الموظفين

إضافة إلى إدراج بعض القيم التي تمثل روح dell وتشكل أساس الميثاق الأخلاقي لها:

الاحترام والكرامة - الثقة - الشجاعة - الشعور بالحكم - المسؤولية (هي قيم يحتويها الميثاق).

المنظور القانوني :

إن الميثاق الأخلاقي يحتوي على فقرات تبين كيفية رؤية المؤسسة لنفسها :

1- من جهة ثقة المساهمين والمطابقة مع قوانين الهيئات التشريعية والرقابية التي تعتبر درجة كبيرة من الأهمية عند Dell.

2- من جهة أخرى : الاتصال المفتوح (مع المؤسسة وزبائننا، مورديها، شركائها، مساهميها وأصحاب المصالح الآخرين) والذي هو عنصر مهم لثقافة المؤسسة.

ولكن لا يحتوي هذا الميثاق على التصور الذاتي التنظيمي أي ما هو نوع السلوك المتوقع من المديرين التنفيذيين للشركة وموظفيها ومدرائها :

محتويات الميثاق :

أ- يحتوي على 49 حظر: تتمثل السلوكات المحظورة في الأقسام التالية (السلوك التنظيمي، تضارب المصالح، العلاقات التعاقدية).

• في عشر مواد من الميثاق بعض السلوكات تكون مسموحة من طرف المؤسسة (القسم التي تنطبق للهدايا وتضارب المصالح الذي يتكرر فيها السلوك المتسامح).

ب- يحتوي ميثاق الأخلاق على 36 مرجع خاص باحترام القوانين قسمين يركزان على احترام القوانين السارية المفعول، العلاقات التعاقدية، السلوك التنظيمي .

بخلاف ذلك هناك فقط 14 مادة التي تشكل سلوكيات إجبارية وإلزامية.

إذا يمكن اعتبار Dell كقاطرة لثقافة الاستمرارية الأخلاقية (ثقافة الاستمرار الأخلاقي) وهو ما يظهر في هياكل الحوكمة (مجلس الحوكمة).

من جانب آخر تمثل هذه الوثيقة the soul of Dell التي تركز على النمو و مردودية المؤسسة ومصالح الموظفين .

أخيرا الميثاق الأخلاقي للشركة يعتمد على النزاهة، الأخلاق، والاندماج، وهو ما يمثل استمرارية وارتباط القيم التنظيمية المشار إليها في الوثيقة والتي هي وثيقة مشروعة باعتمادها على (36 مرجع خاص باحترام القوانين و 49 الممنوعات).

2- الإنسان في قلب وجوه شركة Thomson الكندية:

تعتمد نظرة المؤسسة « **thomson vision** » اعتمادا كبيرا على مركزها التنافسي الذي يمثل أهم خصائصها المستقبلية، وتشكل العناصر التالية أهم المؤشرات للثقافة التنظيمية ل **Thomson** ومهامها هي:

• خلق القيمة للمساهمين .

• مساعدة المستهلكين على النجاح.

أما بالنسبة للقيم فان المؤسسة تؤكد على أن :

الإنسان هو سبب نجاح المؤسسة و تألقها (Thomson core value : people) حيث أن نمو ومردودية المؤسسة تعتمد على الأشخاص بأنفسهم.

إن Thomson تتوفر على خمسة وسائل المساهمة في نجاح المؤسسة وهي :

- تشجيع بيئة تمهين وتطور مستمر .
- تامين و فتح قنوات اتصال مباشرة ونزيهة .
- المحافظة على المؤشرات الأخلاقية والنزاهة في مجال الأعمال .
- تامين التنوع في المؤسسة .
- الالتزام بمساعدة الأشخاص على تحقيق أهدافهم بكل قوة .

إن رسالة CEO (الرئيس المدير العام) هي القيمة العالية للنزاهة تبين القيم التنظيمية التالية :

- نزاهة .
- احترام القوانين .
- نظرة مؤسسية ومهنية .

إذا حللنا الميثاق الأخلاقي للمؤسسة نلاحظ أن القيم التي تم التطرق إليها كثيرا وهي: العدالة، النزاهة، الحذر والحيطه.

إن هذا الميثاق يحتوى على 36 مرجع تخص مبادئ المطابقة مع القوانين قسمين يهتمان أساسا باحترام القانون :

- الكحول والإدمان في محيط العمل والمنافسة الغير شريفة .
- أما بخصوص السلوكيات المطلوبة من المدراء التنفيذيين والموظفين فان الميثاق يضع 43 ممنوع والتي تخص أساسا : التمييز - التحرش - استعمال أنظمة الاتصال .

إضافة إلى 10 مواد من الميثاق التي تتضمن السلوكيات المسموح بها من طرف المؤسسة إضافة إلى القسم الذي يعالج كيفية منح الهدايا والتي تمثل الفقرة من السلوكيات الأكثر تسامحا .

ثقافة التوازن الأخلاقي:

والتي تشمل فقرتين فقط حيث أن المؤسسة تعتمد في ذلك على موظفيها (قسم يخص أنظمة الاتصال-قسم يهتم بتضارب المصالح).

إن الميثاق الأخلاقي يحتوي على 55 مادة تخص السلوكيات الإلزامية.

أخيرا:

يمكن اعتبار Thomson كقاطرة لثقافة التوازن الأخلاقي حيث تسطر المؤسسة مناطق اهتمامات أخلاقية (حوكمة المؤسسة، الميثاق الأخلاقي للمؤسسة، MVV للمؤسسة والتي هي عبارة عن معتقدات مهام وقيم المؤسسة).

من جانب آخر نستطيع أن نرى أن رؤية المؤسسة تتجه نحو التنافسية حيث إن مهمة Thomson تركز على مصالح المساهمين والمستهلكين من أجل وحدة تنظيمية.

وفي الأخير حسب WEICK 1995 مما ستكون ثقافة الحوكمة للقرن القادم، من القيم التنظيمية المشتركة (المسطرة أو المنجزة) والتي ترتبط بانجاز أهداف المؤسسة، وذلك بإدراج هذه القيم في هياكل الحوكمة للميثاق الأخلاقي MW أي وحدة الإحساس عبر كل الثقافة التنظيمية التي ستتمس الثقافة الحوكمة (بهياكلها والارتباط بأصحاب المصالح، القيم ومعايير السلوكيات).

هذه الوحدة في الإحساس تتحقق عبر قيادة أخلاقية ومسيري المؤسسة المثاليين كما تقضيه ممارسة حوكمة المؤسسة وسلوكهم الأخلاقي الذي يصنع منهم أبطالاً أسطوريين¹⁴⁰.

¹⁴⁰ <http://www.cairn.info> les liens entre missions d'entreprises et gouvernance· Michel Dion : P. université de sherbrooke· Québec· revue finance et bien commun· 2005· N°03· P86-94· traduit par l'auteur

المبحث الثالث : مراجعة الأبحاث و الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وحوكمة الشركات

تمهيد

تحتل الدراسات السابقة جانبا جوهريا في عملية تحقيق الدراسة العلمية وذلك لما لها من درجة بالغة الأهمية في اكتشاف و تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها و إجراء تسييرها من ضبط للمحتوى النظري تحديد عينة الدراسة و متغيراتها و أدواتها بالإضافة إلى أساليب اختبار الفرضيات، من ثم محاولة إبراز وجه التشابه و الاختلاف معها كما تمكن هذه الدراسات الباحث من مناقشة نتائج دراسته على ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وتوصيات في الدراسات السابقة .

لقد تعددت الدراسات السابقة في موضوع ثقافة المنظمة و في موضوع حوكمة المؤسسات ،في حين سجلت قلّتها في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و حوكمة المنظمات بصفة مفصلة.

وقد ارجع الباحثين هذه الندرة إلى صعوبة و تعدد المتغيرات لكل من الثقافة التنظيمية و الحوكمة المؤسسة، تعدد المتغيرات و صعوبة حصرها في دراسة واحدة خاصة في ما يتعلق بالثقافة التنظيمية .

و سوف نقدم في هذا الفصل بعض الدراسات السابقة التي تناولت أو تعرضت لموضوع الثقافة التنظيمية و تأثيرها أو علاقتها ببعض عناصر حوكمة المنظمات .

حيث نعرض في المطلب الأول مختلف الدراسات السابقة وناقش في المطلب الثاني مختلف الدراسات مع إبراز جديد دراستنا و ما يميزها.

المطلب الأول :مختلف الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وحوكمة المؤسسة

لقد أجريت عدة دراسات ذات صلة بالموضوع و خاصة في الدول المتقدمة أما في الدول العربية فهي قليلة و يعاب عليها أنها حاولت إلقاء الضوء على الثقافة التنظيمية في منأى على حوكمة المنظمة دون محاولة إيجاد نوع العلاقة أو إقامة ارتباط بين متغيرات الموضوعين.

دراسة¹⁴¹ Juan lopez ; José Gracia ; M.Reyer Gonzalez 2007 مقال بعنوان

Corporate governance and organizational culture : The role of ethics officers

تطرق الباحث إلى المشاكل المطروحة و المتعلقة بنشأة ضابط الأخلاق (EO) و الدور الذي يلعبه لكي يكتسب المبادئ الأخلاقية و يقوم بنشرها لاحقاً في المنظمة، كما حاول أن يثبت أن هذه المسؤولية تقع على عاتق شخص واحد، و الذي هو في الغالب عضو من غير الأعضاء المديرين التنفيذيين CEO و تناولت هذه الدراسة ثلاثة نقاط أساسية و هي :

1. توضيح العلاقات الداخلية الأساسية بين حوكمة المؤسسة وأخلاقيات العمل.
 2. تحديد خصائص و دور ضابط الأخلاق Ethics officer مع الأخذ بعين الاعتبار بان المدير التنفيذي Chief Executive Officer هو المسؤول عن الخط الأخلاقي و حوكمة المؤسسة (طاقم و هيكل) والذي يجب أن يكون مسؤولاً عن النهج الأخلاقي الواجب إتباعه.
 3. وضع مخطط لخلق ثقافة أخلاقية بواسطة القيادة الرمزية الصارمة لحوكمة الشركة وأفعال أو تصرفات ضابط الأخلاق EO في برنامج الأخلاق الرسمي.
- وفي الأخير خلصت نتيجة هذه الدراسة إلى ما يلي :
- الثقافة الأخلاقية لا تتحقق إلا في ظل تبادل السلوكات الأخلاقية بين الأعضاء وليس فقط بين بعض المسيرين المسؤولين عن التنظيم وهذا ما يفسر لنا عبارة السلوك الأخلاقي لحوكمة المؤسسة.
 - المدير التنفيذي مطالب بإظهار اهتمامه بهذا الجانب عن طريق الارتباط به.
 - الثقافة الأخلاقية لحوكمة المؤسسة يجب أن تضمن تحول المدراء التنفيذيين إلى ضباط أخلاق أي رموز وقدوة .

¹⁴¹ Corporate governance and organizational culture : The role of ethics officers، International journal of disclosure and governance، Vol 4، uk ،may 2007،P 96-105 ..

دراسة (Said Boumendjel 2008)¹⁴² مقال تحت عنوان

Culture d'entreprise et bonne gouvernance

تتاول هذا المقال العلاقة التفاعلية بين ثقافة المؤسسة و الحوكمة (التفاعل المتبادل) و كان هذا محور إشكالية الدراسة التي خصت المؤسسة الوطنية للبناء DNC كعينة.

و قد حاول المقال معالجة النقاط التالية :

- إن ثقافة المؤسسة لم تصبح عامل ثانوي دون تأثير بل على العكس أصبحت قوة منتجة .
- بينت الدور الهام الذي يمكن أن تلعبه ثقافة المؤسسة لضمان الحوكمة الجيدة.
- DNC تبقى نموذج تكافل (symbiose) بين ثقافة المؤسسة و الحوكمة الجيدة ما بين 70-80.
- Aouichiche هو الرجل الذي عرف بتطبيقه لمبادئ الحوكمة الجيدة من عشرين أو ثلاثين سنة قبل المعدة من طرف البنك العالمي .
- إن DNC كانت مؤسسة وطنية تشبه الشركات المتعددة الجنسيات شملت أيضا الإصلاحات الهيكلية وتم تجزئتها إلى عدة قطاعات .
- عدم تسييس المؤسسة ووجوب المحافظة على طبيعتها الاقتصادية.
- ثانيا رغم أن ثقافة المؤسسة تعتمد على عدة عوامل اجتماعية، ثقافية، وبيئية إلا انه يمكن أن يكون لمسيرها العام دور في إعطائها نفس جديد .
- إعطاء الثقة من طرف السلطات للكفاءات الشابة بتسيير المؤسسات بحكم حيازتها على ثقافة أكثر انفتاحا علي الخارج (للكفاءات إذا ثقافة المؤسسة يجب أيضا أن تتطور بناءا على الأجيال التي تأتي) .
- يجب على المؤسسة أن تعتمد علي الكفاءات التي تحترم المبادئ والتي تمكنها من تحسين حوكمة مؤسساتنا.
- في الأخير بناءا على دراسة DNC التي بينت أن المسؤولية الاجتماعية للمسير لا تتعارض مع مسؤوليتها الاقتصادية المحددة " بشرط عدم تدخل السياسة في التسيير.
- مثلها مثل الإنسان أن ثقافة المؤسسة تولد و تتطور ثم تختفي أو تذهب .

¹⁴² Culture d'entreprise et bonne gouvernance ; Revue Economie et Management ; Gouvernance d'entreprises، éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise. faculté des sciences économiques et gestion Tlemcen ،Algérie P 134-151 ; N° 7،Avril 2008.

• إن الثقافة الوطنية تنتمي إلى ثقافة المؤسسة، تذهب ثقافات و تأتي أخرى و تتطور معها المجتمعات وما تحتويه.

دراسة (culler connie 2010)¹⁴³ مقال معنون ب

Assessing the relationship between organisational culture, corporate social responsibility programs, and weberian theory

لقد كان هدف هذه الدراسة هو محاولة تقييم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبرامج المسؤولية الاجتماعية لشركات Walt Disney بدمج نظريات Max Weber.

حاولت هذه الدراسة أن تعالج وتقيم شكل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وبرامج المسؤولية الاجتماعية على مستوى شركات والت ديزني وذلك بدمج نظرية ماكس و ويبر ومعرفة مدى الترابط بين هذه المفاهيم مع بعضها البعض .

وقد أخذت كعينة مجموعة شركات والت ديزني :

1. عالجت هذه الدراسة مسألة الثقافة التنظيمية ومدى أهميتها في بيئة المال والأعمال ودرجة تعقيدها لأنها تعتبر من المواضيع الاجتماعية المعقدة بحكم تطور وديناميكية مناهج وأساليب الإنتاج والاستهلاك والتحويلات المتسارعة في شكل العلاقات في تسيير الموارد البشرية .

2. كما تناولت الاهتمام المتزايد ببرامج المسؤولية الاجتماعية في عالم الأعمال في القرن الواحد والعشرين مع تزايد الفضاء في كبرى الشركات العالمية وماله من تأثير علي سمعة الشركات داخليا وخارجيا،أخذة كمثال على ذلك مؤسستان كبيرتان هما (British Petroleum ،Lehman Brothers) .

3-على الرغم من مرور 100سنة على ظهور نظرية ماكس و ويبر إلا أنها لا تزال يمكن استعمالها في توضيح شكل الترابط بين الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية.

ولتوضيح ذلك تم تحليل الحالتين متناقضتين هما:

• يوفر مثال والت ديزني وجهة نظر ايجابية بين علاقة الثقافة التنظيمية وبرامج المسؤولية الاجتماعية للشركات.

¹⁴³ Assessing the relationship between organisational culture, corporate social responsibility programs, and weberian theory, International journal of arts and sciences, university of central florida USA ,vol 3 ,p 357-374, 2010.

- في المقابل يوجد في العديد من الشركات الترابطات غير واضحة ولا ملائمة .

-تحليل ومناقشة الورقة البحثية-

- هل الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية للشركات ونظرية ويبر مترابطة مع بعضها البعض ؟
- هل مقارنة المسؤولية الاجتماعية للشركات تؤثر في الثقافة التنظيمية للمؤسسة أو العكس؟
- هل تتوافق مفاهيم الثقافة التنظيمية والمسؤولية الاجتماعية للشركات مع نظريات ماكس و ويبر؟
- إن المنظمات تواجه ضغوطات من داخل وخارج المنظمة على أساس ثقافتها التنظيمية للمشاركة في برامج المسؤولية الاجتماعية .
- إن الأداء يزداد لدى الموظفين وذلك بحكم نظرتهم إلى مؤسستهم نظرا لتبنيها برامج المسؤولية الاجتماعية، حيث يزداد ولائهم، وإحساسهم بالانتماء وبالتالي تزداد إنتاجيتهم .
- فمثلا الثقافة التنظيمية السائدة لدى موظفي والت ديزني هي الشعور بالسعادة ،الابتسامة ومساعدة الموظفين إضافة إلى هذا القيم التي تتميز بها فهي تهتم أيضا بـ: " توعية الأطفال والعائلات، المحتوى والمنتج ،البيئة والمجتمع،أماكن العمل والبحث عن المستقبل" وهو ما كان له الأثر الكبير على المستهلكين.
- ففي سنة 2007 قضى المشاهدون أكثر من 33 مليار ساعة مشاهدة لقناة ABC وقناة ديزني ،إضافة إلى تسجيل 800 مليون ساعة تجولا في حدائق ديزني المنتشرة حول العالم، بعد هذا التحليل فقد تم التوصل إلي النتائج التالية :
- 1. أكدت الدراسة على مستوى شركات والت ديزني أن هناك ترابط وعلاقة أكيدة بين الثقافة التنظيمية وبرامج المسؤولية الاجتماعية ونظرية ماكس ويبر .
- 2. أن الثقافة التنظيمية تنعكس في تطوير برامج المسؤولية الاجتماعية أو من خلال برنامج قوي المسؤولية للشركات يتم حقنها وإدماجها في الثقافة التنظيمية .
- 3. إذا لم تشعر الشركات بالحاجة إلي برامج المسؤولية الاجتماعية في ثقافتها التنظيمية فالأكيد أن عدد المتضررين من مؤسسات وأفراد سيزداد.
- 4. إن عدد المستفيدين من إدخال برامج المسؤولية الاجتماعية في إستراتيجية ثقافة المنظمة لن يقتصر على العاملين فيها فقط بل يستمد إلى جميع الأطراف حتى من مخارج الشركة والمجتمع ككل.

دراسة¹⁴⁴ Chadli Bekouche ; Adel Karaa ; Wafae Benyedden 2010

مقال معنون ب:

Impact de la culture d'entreprise sur l'étendue de la divulgation au niveau des rapports annuels

تناولت الدراسة اثر ثقافة المؤسسة على مستوى الإفصاح ودرجته للتقارير السنوية للمؤسسات.

عينة الدراسة :

39 مؤسسة تونسية مدرجة في البورصة تابعة للقطاع المالي والغير المالي.

وقد كان مستوى الإفصاح يخضع لعدة خصائص للمؤسسات الحجم المستوى المديونية الأداء سعر الأسهم....الخ و لميكانيزمات الحوكمة (خصائص مجلس الإدارة وهيكل الملكية).

ولم تكن المؤسسات في السابق تأخذ بعين الاعتبار عامل ثقافة المؤسسة وتأثيره على مستوى الإفصاح

أما الدراسة الحالية فقد تمحورت حول اثر ثقافة المؤسسة على مستوى الإفصاح حيث تم اخذ عدة خطوط ثقافية المميزة لها.

وهذا باستعمال استبيان يوجه إلى إطارات تلك المؤسسات.

منهجية البحث:

• استعمال المؤشر الثقافي للمؤسسة ل Denison & Fey 2003 كيف مع طبيعة المؤسسات التونسية .

وللإجابة على إشكالية البحث تم اعتماد الفرضية الرئيسية التالية :

H0: الثقافة التنظيمية تفسر مستوى إفصاح المؤسسات .

والتي تفرغت إلي الفرضيات الأربعة التالية:

H01: كلما كانت درجة التزام المؤسسة كبيرة كلما زاد مستوى إفصاحها.

¹⁴⁴ Impact de la culture d'entreprise sur l'étendue de la divulgation au niveau des rapports annuels ،Hal archives،Tunisie، Déc 2010.

H02: كلما كان تأقلم المؤسسة كبير ارتفع مستوى إفصاحها.

H03: إذا ارتفع توجه التنسيق لدى المؤسسة زاد مستوى إفصاحها .

H04: إذا زاد توجه المهمة لدى المؤسسة ارتفع معه مستوى الإفصاح.

نموذج الدراسة: تم اعتماد نموذج الارتباط الخطي المتعدد.

المتغير التابع : (الإفصاح).

المتغير المستقل: ثقافة المؤسسة .

تم الاستعانة بمؤشر Kaiser Meyer – Olkin & test de Barlett لمعرفة مستوى ارتباط

المؤشرات الثقافية وبلغ مؤشر $Km0 = 0.609$ وهو اكبر منه ومستوى الدلالة 00 Test Bartlett

تحليل الدراسة كانت كالاتي:

تحليل سلم الالتزام كشف عن وجود هيكل ثنائي الأبعاد خلافا لنتائج Fey & Denison الذين بينوا

أن هناك ثلاثة أبعاد وهي:

- السلطة .
- توجه الفريق.
- إمكانية النمو أو التطور .

أما في سلم هذه الدراسة فتم استخراج بعدين :

- توجه الفريق.
- إمكانية النمو.

تحليل سلم قياس التوجيه المنسق أو المرتبط:

-إن تحليل سلم الانسجام يبين أن هناك هيكل ثنائي الأبعاد خلافا فالمؤشر Fey & Denison

2003 الذي كشف عن وجود ثلاثة أبعاد وهي:

- القيم الرئيسية .

- الاتفاق والتنسيق.

- الانتماء أو الاندماج.

بعض المعطيات حول سلم Fey & Denison :

تحليل سلم الذي يقيس إمكانية الملائمة أو التكيف هناك ثلاثة أبعاد:

- التغيير.

- توجيه الزبون.

- تمهين الهيكل.

تحليل السلم للقيم الثقافية للمهمة على عينتنا استخراج هيكل ثنائي الأبعاد عكس Fey & Denison

الذين اثبتوا وجود ثلاثة أبعاد وهي :

- الإستراتيجية.

- الأهداف .

- الرؤية أو أفاق الرؤيا.

أما عن نتائج الدراسة فقد توصلت إلى ما يلي :

إن هدف هذه الدراسة كان اختبار اثر ثقافة المؤسسة على درجة الإفصاح عن المالية في القوائم

السنوية للمؤسسات التونسية ، وقد أثبتت نتائج التحليل المتعدد وجود ارتباط بين المؤشرات الثقافية (درجة

الالتزام أو توجه المهمة مع درجة الإفصاح) أي تأكد صحة الفرضيتان H01 و H04 أما الفرضيتان H02

و H03 المتعلقة بعوامل الاتساق وتكيف في الأداء فقد تم رفضها لعدم وجود أي علاقة مع درجة الإفصاح.

النتيجة النهائية :

بينت صحة الفرضية الرئيسية : أن الثقافة التنظيمية تمكن و تسمح بالتميز بين المؤسسات الأكثر

إفصاحا وأقلها.

دراسة 145 Priyada Sahri ; Muhemed Ilyes ; Zahre Amjad 2011

دراسة تحمل عنوان

Organisational culture and its impacts on the job satisfaction of Lahore

تطرقنا هذه الدراسة إلى دور وتأثير ثقافة المؤسسة على الرضا الوظيفي للأساتذة وهذا باستجواب عينة مكونة من 347 أستاذ في المعاهد والجامعات العمومية والخاصة بلاهور .

وللإجابة على إشكالية الدراسة والتي هي :

ما مدى اثر ثقافة المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي للأساتذة للمعاهد والجامعات العمومية أو الخاصة ؟

تم القيام بالخطوات التالية :

1-منهجية البحث: القيام بتوزيع استبيان يضم 30 سؤالاً موزعة على محاور الدراسة كالآتي:

أ. المحور الأول: ثقافة المؤسسة ويتكون من 21 سؤالاً .

ب. المحور الثاني : الرضا الوظيفي والمتكون من 9 أسئلة إضافة إلى المتغيرات الديموغرافية للمبحوثين.

وقد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي لتحديد درجة الإجابة .

حيث تم توزيع 400 استبيان استرجع منها 347 استبيان والتي كانت محل الدراسة .

2 - تحليل ومناقشة المعطيات:

تم القيام بتحليل هذه الدراسة باستعمال الحزمة العلمية للعلوم الاجتماعية SPSS (تحليل الارتباطات).

1-2 قياس مصداقية الاستبيان

المتغير	عدد الأسئلة	ألفا كرونباخ Alpha cronbach
ثقافة المؤسسة	21	0.87
الرضا الوظيفي	09	0.95

145 Organisational culture and its impacts on the job satisfaction of Lahore، International journal of business and social science، Vol 2، N°24، December2011،p 121-128.

ولمعرفة مستوى الدلالة الإحصائية لفرضيتنا الرئيسية فقد تم الاستعانة بمؤشري Kaiser – Meyer –

Olkin (KMO) & Barlett's test وكانت القيم كالآتي :

البناء	أسئلة المحاور	Kmo	Barlett's test	Barlett's test of Sphericity
ثقافة المؤسسة	09	0.93	2598.76	0.000
الرضا الوظيفي	21	0.88	7589.97	0.000

3- نتائج الدراسة :

تم استخدام مصفوفة الارتباط بين المتغيرين لتحليل الارتباط التي أفضت إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية على رضا الوظيفي للمعاهد العليا في لاهور.

أما تحليل PCA (تحليل المكونات أو المركبات الرئيسية) فقد تم استخراج شكلين من الثقافة التنظيمية

هما:

- احدهما مرتبط بالقادة والمسيرين .
- الثاني مرتبط بالثقافة التنظيمية للموظفين.

كما بينت النتائج من خلال تحليل الارتباط أن اثر الثقافة التنظيمية للموظفين هو 0.65 في تأثير

على رضا الموظفين هي أكثر تأثيرا من الثقافة التنظيمية للقادة في رضا الوظيفي والذي بلغ 0.59 وهو ما

يوضحه الجدول التالي:

الارتباط	المعامل	Standard error	T.ratio
Constant	-0,005	0,027	-0,18
OCM	0,59	0,049	12,04
OCE	0,65	0,027	24, 07

مستوى الدلالة المعنوية $01, \alpha = 0$

-التحليل الإحصائي :

	R ²	Adj R ²	F (statistic)	Prob.(f-statistic)
	،0	76 ،0	359 ،477	000 ،0
77				

أما عن معادلة الدراسة فكانت على الشكل التالي :

$$Js_i = C + b_1(OCM_i) + b_2(OCE_i) + U_i$$

4-2 أما النتيجة النهائية للدراسة والتوصيات فتمثلت في ما يلي :

أما النتيجة النهائية للدراسة والتوصيات فتمثلت في ما يلي :

توصلت الدراسة إلى وجود شكلين من الثقافة التنظيمية في هذه المؤسسات الأول يتعلق بالقادة والمسيرين والثاني يتعلق بالموظفين وكليهما ذو تأثير إحصائي على الرضا الوظيفي للأساتذة رغم اختلاف نسبة بينهما في معاهد وجامعات كما توصي الدراسة ببناء علي ذلك إلى الاهتمام بالدعائم الثقافة التنظيمية في هذه المؤسسات لرفع مستوى الرضا الوظيفي للأساتذة وهو ما ينعكس بالإيجاب على مستوى التعليم في هذه المعاهد والجامعات.

دراسة¹⁴⁶ (Vahied Rafiee ، Jawahitha Sarabdeen 2012)

المقال يحمل عنوان **The cultural influence in practice of corporate governance in emerging markets. University of Wollongong**

تضمنت هذه الدراسة التأثير الثقافي في ممارسات الحوكمة في الأسواق الناشئة وتمثلت إشكالية الدراسة في معالجة مشكلتين هما:

1. تحليل مبدأ حوكمة المؤسسات ومعرفة مستوى اندماج المؤسسات في الأسواق الناشئة .
 2. كشف العلاقة مابين تأثير الأبعاد الثقافية للمؤسسة على تبني مبدأ الحوكمة تدخل المؤسسة .
- حاولت هذه الدراسة التعرف إلى تأثير الثقافة الوطنية على حوكمة المؤسسة وقد لوحظ قلة الأبحاث في هذا المجال في الأسواق النامية وبعد تحليل المفاهيم المتعلقة بالدراسة تم التوصل إلى :

نتائج الدراسة :

- العديد من الدراسات فسرت ضعف التخطيط لتحقيق حوكمة مؤسسة فعالة في الأسواق الناشئة.
- أكدت الدراسة على تأثير الثقافة الوطنية على حوكمة المؤسسة .
- العديد من الدراسات حاولت تحليل تأثير الثقافة الوطنية على نماذج حوكمة المؤسسات وذلك بتطبيق الأبعاد الثقافية .
- تؤكد الدراسة على الصلة الوثيقة بين تأثير الثقافة الوطنية ونماذج الحوكمة المؤسسات ومدى تأثير الأولى على الثانية .
- يلاحظ تطبيق ضعيف لحوكمة المؤسسات في الأسواق الناشئة في بعض الأحيان رغم إن الحوكمة الجيدة المفتاح أو السبيل في استقطاب المستثمرين.

¹⁴⁶ The cultural influence in practice of corporate governance in emerging markets، University of Wollongong in Australia،communication of IBIMA،VOL 12 ، ، 2012 ، p 1-10.

دراسة¹⁴⁷ Mohd Renie Mohd Johan, Dr. Noor Anida Zaia Mohd 2013

مقال
The role of corporate communication in building organization's corporate reputation : An Exploratory analysis

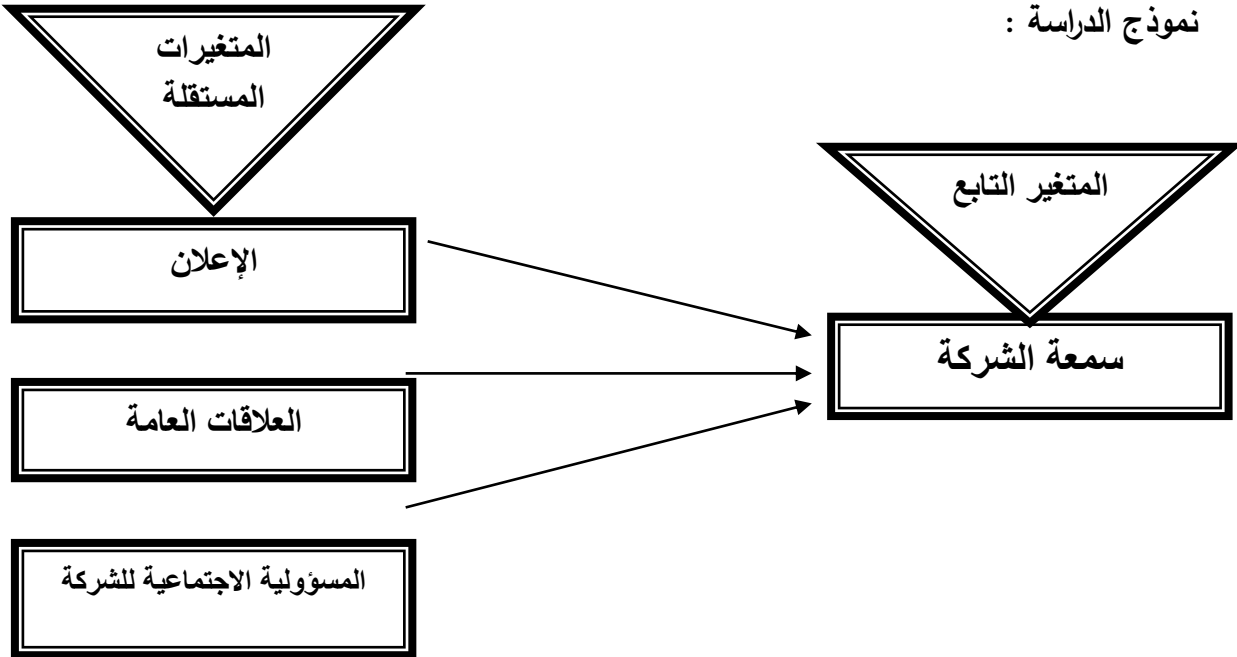
تناولت هذه الدراسة دور الاتصال التنظيمي في تحسين سمعة مؤسسات البناء لدى أصحاب المصالح و ذلك باستجواب عينة تتكون من 200 شخص من مختلف الشرائح (طلبة، مسيرين، مراقبين، مدراء تنفيذيين و آخرين) و تم توزيع الاستبيان يضم مجموعة من المحاور المتعلقة ب : المتغيرات الديمغرافية، الإعلام، العلاقات العامة، المسؤولية الاجتماعية و أخيرا سمعة المؤسسة. و تم استخدام سلم ليكارت الخماسي لتحديد درجة الإجابة.

فرضيات الدراسة :

للإجابة عن إشكالية البحث تم اعتماد الفرضيات التالية :

- يوجد ارتباط بين الإعلان و سمعة المؤسسة.
- توجد علاقة بين العلاقات العامة و سمعة المؤسسة.
- هناك علاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركة و سمعة الشركة.

نموذج الدراسة :



¹⁴⁷ The role of corporate communication in building organization's corporate reputation : An Exploratory analysis' Interdisciplinary Journal research in business' Vol 4' N°12'2013'p1230-1240.

تحليل و مناقشة المعطيات :

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من التحليل : تحليل وصفي و تحليل الارتباطات باستعمال الحزمة العلمية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20).

مصداقية الاستبيان وفقا ل Alpha Cronbakh لكل متغير :

المتغير	ألفا كرونباخ
الإعلان	0.772
العلاقات العامة	0.848
المسؤولية الاجتماعية للشركة	0.804

و كانت نتائج الدراسة كالآتي :

علاقة إيجابية بين الإعلان و سمعة الشركة ($\alpha = 0.139 > P = 0.05$)

علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات العامة و سمعة الشركة ($\alpha = 0.145 > P = 0.041$)

الارتباط ذو دلالة إحصائية بين المسؤولية الاجتماعية للشركة و سمعتها ($\alpha = 0.154 > P = 0.03$)

النتيجة النهائية :

خلصت الدراسة إلى أن جميع المتغيرات المستقلة التي هي "الإعلان، العلاقات العامة، المسؤولية الاجتماعية" وجدت أن لها علاقة كبيرة مع المتغير التابع الذي هو سمعة الشركة.

كما بينت الدراسة أن غالبية المبحوثين على دراية بمتغيرات الدراسة.

لا يجب إهمال دراسة المخاطر السلوكية و البيئية في التواصل المؤسسي أو الاتصال التنظيمي و ذلك بتقديم المزيد من المعلومات حول هذه النقطة من أجل بناء سمعة قوية للمؤسسة.

دراسة¹⁴⁸ (Peter Heyhsel 2013)

المقال يحمل العنوان التالي:

The effect of corporate : culture of ethics on sharholder wealth maximization

هذا المقال المعنون بأثر ثقافة المؤسسة الأخلاقية على تعظيم ثروة المساهمين وقد كانت الدراسة في كيفية وضع الإستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف أصحاب المصالح خاصة المساهمين، كما أخذت بعين الاعتبار في انجاز استثماراتها تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة .

وتمثلت إشكالية الدراسة في التساؤل التالي :

- هل الثقافة الأخلاقية للمؤسسة تساعد في تعظيم ثروة المساهمين على عكس استراتيجيات مختلفة يمكن لشركات أخرى إتباعها ؟

وشملت عينة الدراسة مجموعتين من الشركات :

1- المجموعة الأولى : شركات تأخذ بعين الاعتبار الثقافة الأخلاقية للمؤسسة.

2- المجموعة الثانية : شركات لا تأخذ بعين الاعتبار الثقافة الأخلاقية للمؤسسة.

وهي في نفس الوقت بمثابة فرضيتين مختلفتين .

منهجية البحث :

- تم جمع البيانات المتعلقة بأسعار الأسهم وتوزيع الأرباح بالنسبة للمجموعتين من مواقع الخدمات.
- كما تم تقييم المجموعتين من اجل تحليل اثر الثقافة الأخلاقية على مجموعة من الشركات والتي لديها استراتيجيات مماثلة و هذا(بتحليل مردودية السهم) .

¹⁴⁸ Peter Heyhsel «the effect of corprate culture of ethics on sharholder wealth maximization ،aprij -699 applied project، ،march 2013

وكانت نتائج الدراسة كالآتي :

- بينت الدراسة إن الشركات التي تركز على الثقافة الأخلاقية (WMEC) تفوقت بشكل كبير على منافسيها في تعظيم ثروة المساهمين خلال الفترة الزمنية المدروسة (2007- 2012).
- فشلت المؤسسات التي تعتمد على التميز في العالم (WMAC) في زيادة او تعظيم ثروة المساهمين بمعدل كبير لأنها تنفق على إدارة النفايات الصلبة (Solid waste management) لعدم امتثالها لأخلاقيات الأعمال .

ملاحظة :

إن إدارة النفايات الصلبة هي المنظمات الأكثر فعالية في حماية حقوق أصحاب المصالح وتقديم الرعاية الاجتماعية .

أما المجالات التي طورتها الشركات الأكثر أخلاقية في العالم WMEC هي :

الأخلاق وبرامج الامتثال- التقييم- القيادة - الابتكار - الحوكمة- مواطنة (الشركات والمسؤولية الاجتماعية، الثقافة الأخلاقية) و هو المتغير المدروس في هذه المجموعة .

أما المجموعة الثانية أي الأكثر تميزا في العالم WMAC فالمجالات التي طورتها هي :

الابتكار - إدارة الموارد البشرية - الاستثمار على المدى الطويل - جودة المنتجات و الخدمات - القدرة التنافسية.

دراسة¹⁴⁹ Imade Artha Wihawa ; Eka Afnane Troena ; Armani 2014

مقال بعنوان: The role of organisational culture on spiritual Leadership، Human

Capital and employee Loyalty

كانت هذه الدراسة بعنوان دور الثقافة التنظيمية في بعث الروح القيادية: رأس المال البشري والولاء الوظيفي وقد تمحور إشكالية الدراسة حول تأثير الثقافة التنظيمية على المتغيرات الثلاثة (الروح القيادية، الرأس المال البشري،الولاء الوظيفي).

1-التأثير المباشر للثقافة التنظيمية إلى الولاء الوظيفي.

2-دور الروح القيادية كوسيط بين تأثير الثقافة التنظيمية والروح القيادية على الولاء الوظيفي .

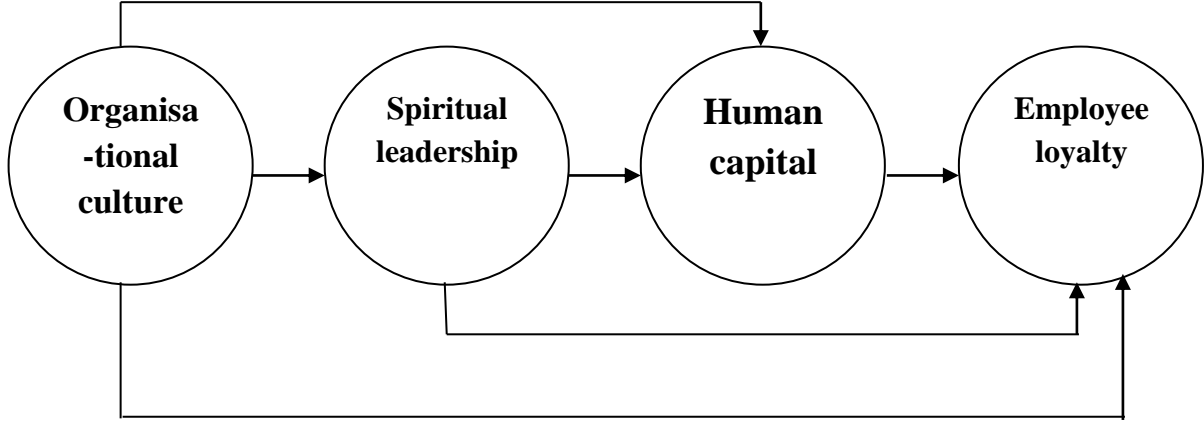
3-دور رأس المال البشري كوسيط بين تأثير الثقافة التنظيمية والروح القيادية على الولاء الوظيفي .

باستخدام عينة تتكون من 291 ممرضات تعمل في مستشفيات خاصة في باندونيسيا وتم تحليل البيانات بتطبيق نموذج المعادلات الهيكلية وذلك باستخدام نموذج لاختبار فرضيات الدراسة الخمسة وهي :

- الثقافة التنظيمية تؤثر على الولاء الوظيفي .
- الروح القيادية تلعب دور الوسيط في اثر الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي.
- الروح القيادية تلعب دور الوسيط في تأثير الثقافة التنظيمية على رأس المال البشري.
- رأس المال البشري يعتبر كمتغير ووسيط في تأثير الروح القيادية على الولاء الوظيفي.
- رأس المال البشري يلعب دور الوسيط في تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي.

¹⁴⁹ The role of organisational culture on spiritual Leadership، Human Capital، and employee Loyalty، European journal of business and management، Vol 6، N°21، p144-153 ،2014.

نموذج الدراسة :



وقد كانت نتيجة الدراسة بعد تحليل البيانات كالاتي :

عدم وجود تأثير مباشر للثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي حيث أن معدل الدلالة الاحصائية كان وهو اقل من مستوي الدلالة المعنوية المعتمدة مما أدى إلى رفضها وهذا عكس الدراسات السابقة التي أثبتت قوة العلاقة وهذا يرجعه الباحثون ربما إلى أن الثقافة التنظيمية للعينة المدروسة لم تكن قادرة على الرفع من الولاء الوظيفي .

إلا إن هناك متغيرات وسيطة يمكن أن تسهل تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي وهي روح القيادة ورأس المال البشري.

وبالتالي خلصت الدراسة إلى أن رأس المال البشري يعتبر عامل مهم في الوساطة بين الثقافة التنظيمية والروح القيادية في التأثير على ولاء الموظفين.

دراسة (Pr Tabet Aoul Wassil , Zerrouki Med Amine 2015)¹⁵⁰

La culture d'entreprise : Quel Impact sur le bien-être des salariés au travail ?

تناول هذا المقال دراسة اثر ثقافة المؤسسة على صحة و رفاهية العاملين في المؤسسة الجزائرية.

فقد تطرقت هذه الدراسة في الجانب النظري إلى الجانب الصحي للموظفين و العاملين في المؤسسة وتأثيره على الفعالية في العمل أي على الأداء الفردي و الجماعي .

وعلى هذا الأساس تم طرح السؤال التالي :

- هل لإنشاء و غرس ثقافة قوية في المؤسسة دور على تحسين الصحة النفسية للعاملين ؟

وللإجابة هذا التساؤل تم الاعتماد على مقارنة نظرية و تطبيقية تتمحور حول دراسة السلوك الإنساني في المؤسسة، حيث سيتم دراسة أهمية ثقافة المؤسسة في تنمية الصحة النفسية للعمال .

أما عن الجانب التطبيقي فان عينة الدراسة هي: شركة المساهمة للنسيج تلمسان (SPA Mental)
كيفية تشكيل الفرضية :

أمام التحديات الكبيرة (نمو - مردودية - مساهمته) و تسامح ضعيف لنظرة مجتمعية ترفض المعاناة داخل العمل، فالصحة في العمل والصحة النفسية تبرز كمحاور ذات أهمية في القرن الواحد والعشرين . تمت دراسة ما يلي :

- السلوك الإنساني أو البشري داخل المؤسسة :

- محاولة فهم سلوكيات الأشخاص و تطوير كفاءتهم الذي يشكل عامل رئيسي لديمومة المؤسسة .

حيث يعتبر Thévenet ان تواجد المؤسسة في مأزق بمجرد التفكير أن التسيير يمكن أن يؤثر على الأشخاص لتحسين نوعية علاقتهم مع المؤسسة .

مراحل السلوك :

ثلاثة عناصر يعتبرها Leavitt ذات علاقة متداخلة وهي :

¹⁵⁰مجلة روى اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 9، ديسمبر 2015، ص 377-386

السلوكيات المسببة، المحفزة، و الموجهة بالأهداف وهو ما يبينه الشكل التالي :

محددات السلوك البشري في العمل :

بناء على أعمال Kurt Lewin فإن $E, C = f (P)$ حيث (C) : السلوك البشري الذي يتكون بناء على الشخص (P) ويتداخل مع البيئة المتواجد فيها (E).

E محيط أو بيئة العمل تجمع مجموعة من العوامل مثل ثقافة المؤسسة - الأهداف الرئيسية للمؤسسة - القيادة - الهيكل الداخلي للجماعات - الاتصال هي كلها عوامل مهمة تتداخل مع شخصية ومزاج الشخص (P) وتؤثر على سلوكه.

التعرف على ثقافة المؤسسة :

من خلال العديد من الأبحاث و الكتابات و التي زاد الاهتمام بها خاصة بعد الحرب العالمية الثانية من خلال دراسة التأثيرات بين كل ما هو تقني و وما هو اجتماعي، وهذا ما تناوله E.Mayo، A.Maslow ، F.Hertzberg

منهجية البحث :

إن الاعتراف بأهمية العامل الإنساني في تحسين أداء المؤسسات هو ظاهرة جديدة نسبيا في الجزائر . حيث بدأ الاهتمام بهذا التوجه البشري الذي أصبح يشكل عائق للانتقال من التسيير التقليدي إلى التسيير الحديث حيث أن تنظم المؤسسة أصبح أقل فعالية.

الدراسة شملت مؤسسة SPA Mental ثقافة تنظيمية قوية تستطيع أن تنشأ لدى الموظف حالة نفسية و صحة نفسية توجه نشاطه و رفع التحدي للتنافسية ؟

جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة تحليل البيانات و المعلومات (وثائق، تقارير...) عن المؤسسة، إضافة إلى إجراء مقابلات مع إطارات المؤسسة ثم تم إعداد استبيان موجهة للعينة و التي شملت الإطارات و التنفيذيين، وزع الاستبيان على 60 فرد، تم الإجابة عن 55 منه، 3 أرجعت فارغة و 2 رفضوا الإجابة.

نتائج الدراسة :

تمثلت في ما يلي :

- المحيط الاجتماعي للمؤسسة غير جيد، بفعل الصراعات بين الموظفين و الاتصال غير الفعال.
 - السلوك السلبي لبعض المسؤولين في ما يخص التسيير اليومي للمؤسسة، و عدم إجابتهم على الاقتراحات المقدمة من العمال و متطلبات الزبائن المتزايدة.
 - عدم وجود قيم مشتركة متداولة بين أعضاء المنظمة.
 - التغيير المستمر للمدراء لمدة لا تتجاوز السنتين، هذا ما يؤثر تسيير المدراء.
 - عدم وجود أي تنسيق بين أعضاء المنظمة لإنجاز أهداف المؤسسة.
 - كغيرها من المؤسسات الجزائرية التي ورثت إرث ثقيل عن التسيير الاشتراكي للمؤسسات .
- فسلوك الانتظار دائما تواجد لدى عادات مسؤوليها لحل مشاكل التسيير، حيث أن هذه الإطار لا تبذل أي جهد لفرض قيم يلتف حولها العمال (التعبئة، المسؤولية، التأقلم السريع، مع تغيرات المحيط).

مناقشة نتائج الدراسة:

- إن نتائج هذا البحث في مؤسسة SPA Mental بتلمسان مكننا من معاينة بعض النقائص في مجال علاقة الثقافة التنظيمية بتطور مستوى الصحة النفسية للعمال ما يفسر ما يلي :
- ثقافة ضعيفة في المؤسسة تجسدها عدم وجود قيم مشتركة وسلوكات مختلفة بين أعضاء المؤسسة.
 - المحيط الاجتماعي غير النقي و هو ما يكبح الإتساق
 - المسيرين لا يظهرون أي قيادة جيدة تمكن الموظفين من كسب قيم متداولة.
- هذا ما نجم عنه بعض المظاهر السلبية، مستوى غياب مرتفع، سلوك اللامبالاة، وجود مجموعات مصالح، هذا الوضع يؤدي إلى عدم رضا عام، و يؤثر على الصحة النفسية للعمال.
- إن هذه المظاهر التي شاهدناها لا تمكن المؤسسة من مواجهة التحولات في بيئة تتميز بالتطور السريع في مجال التنافسية، لذا وجب وجود إرادة لتقوية ثقافة المؤسسة حتى تشجع الموارد البشرية هذا التوجه يتم من خلال ما يلي:

- تطوير مشروع مؤسسة لتحسين ديناميكية المؤسسة في المستقبل.
- التفكير في اختيار قيم لتوجه المؤسسة.
- احترام قيم الموظفين يكون مراقب كعمل يومي.

إن هذا العمل لن يكون سهلا بل سيكون معركة يقودها المسيرين لإقامة ثقافة تنظيمية جديدة.

النتيجة النهائية :

إن محيط المؤسسة الجزائرية يشهد تحولات عميقة تتميز بالتطور التكنولوجي، الانفتاح على التجارة الدولية و عولمة الأسواق.

في ظل هذا التعقيد الذي تعيشه مؤسساتنا و جب غرس ثقافة تنظيمية قوية لإعطاء نفس جديد، و مواجهة مشاكل الاندماج الداخلي للموظفين التي من شأنها إعادة صياغة قيم جديدة يلتف حولها أعضاء المؤسسة.

إذا فالصحة النفسية و العامل النفسي للعمال في المؤسسة يشكل دافعا كبيرا للمؤسسة الجزائرية في السنوات القادمة، و الثقافة التنظيمية ستأتي حتما بإجابات في هذا الإطار الفكري الجديد.

دراسة (Catherine Giapponi، Carl A، Scheraga 2017)¹⁵¹

The impact of cross-cultural Factors on corporate governance Transparency : The implication for strategic Alliances in the Airline Industry

يهدف هذا المقال إلى بحث اثر العوامل المشتركة الثقافية على شفافية حوكمة الشركات من خلال دراسة التحالفات الإستراتيجية في صناعة الطيران .

فقد كان للتحالفات الإستراتيجية لدى شركات الطيران الأثر البالغ في تطوير هذه الصناعة إلا أن اختلاف الخطوط الثقافية لهذه الشركات ربما يكون له الأثر السلبي في المستقبل على تطورها بفعل عدم تماثلها وبالتالي كانت إشكالية هذه الدراسة هي :

- ما مدى تأثير الأبعاد الثقافية لمختلف الشركات على فعالية الإفصاح داخل تحالفات شركات الطيران ؟

وتطرقت الورقة البحثية إلى دراسة علاقة بعض المتغيرات للثقافة التنظيمية على الإفصاح ومنها (صياغة الإستراتيجية، الثقافة الوطنية) .

أما نموذج الدراسة فكان كالآتي :

القيام بتحليل نوعي حول معرفة درجة الإفصاح من خلال التدقيق في تقارير السنوات الأخيرة لثلاث اكبر تحالفات على عينة دراسة لثلاث تحالفات لشركات الطيران هي : **Star Onerworld – Sky Team** وكل تحالف يحتوي على مجموعة من شركات الطيران .

منهجية الدراسة :

تمت دراسة مستوى الإفصاح والشفافية لكل تحالف من خلال التقارير المقدمة من طرف المدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة ومساهمي الأغلبية، من خلال إعطاء تنقيط لكل شركة على حسب درجة إفصاحها تم قياس هذه الدرجة باستعمال نموذج (Bushman 2004) الذي يعتمد على ستة نقاط لتقييم إفصاح كل تحالف.

¹⁵¹ The impact of cross-cultural Factors on corporate governance Transparency : The implication for strategic Alliances in the Airline Industry، Research Gates، 2017.p1-31

و لقياس علاقة الأبعاد الثقافية ل (Hofsteide) ودرجة الإفصاح لهذه التحالفات فقد تم استعملت الدراسة نموذج أو طريقة (Tukey-Kramer) بناء على المعادلة التالية :

$$|\bar{y}_i - \bar{y}_j| / S \sqrt{\left(\frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j}\right)/2} \geq q(\alpha, k, v)$$

وأخيرا تم اللجوء إلى GLM الموجود في تطبيق (SAS 2002) الذي يحدد مستوى الدلالة الإحصائية ل (Tukey -Kramer) عند هامش 5% .

نتائج الدراسة :

- تختلف درجة الإفصاح بدرجة كبيرة من شركة لأخرى داخل كل تحالف لشركات الطيران.
- درجة الإفصاح مرتبطة سلبيا مع درجة عدم اليقين أي كلما كانت درجة الإفصاح كبيرة كلما تناقصت درجة عدم اليقين .
- كلما تباعدت العلاقة بين المؤسسة و أصحاب المصالح كلما تناقصت درجة إفصاحها.

النتيجة النهائية :

إن المؤسسة التي مؤشراتها الثقافية تتميز بدرجة عالية من عدم التأكد و متباعدة عن أصحاب المصالح تكون درجة إفصاحها للمعلومات اقل أي تتميز بحوكمة ضعيفة.

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة التي تناولناها نلاحظ أن هناك بعض النقاط المشتركة بينها وبين موضوع بحثنا حيث أنها تطرقت إلى موضوع الثقافة التنظيمية و حوكمة المؤسسات، إلا أن كل دراسة ركزت على جانب معين ومتغير معين دون سواه، بحيث ركزت الدراسة الأولى على الدور الذي يلعبه ضابط الأخلاق في نشر القيم و المبادئ الأخلاقية داخل المنظمة ودوره في تحقيق الخط الأخلاقي وحوكمة المؤسسة بصفته مسؤول عن النهج الأخلاقي الواجب إتباعه .

أما الدراسة الثانية فركزت على قوة الارتباط الموجودة بين الثقافة التنظيمية بشكل عام و المسؤولية الاجتماعية للشركات.

وبخصوص الدراسة الثالثة فحاولت معالجة شكل العلاقة الموجودة بين الثقافة التنظيمية ومستوى الإفصاح لدى الشركات أما عن الدراسة الرابعة فقد اهتمت أكثر بالدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي.

لتأتي الدراسة الخامسة مؤكدة على الدور الذي تلعبه الثقافة الوطنية (بصفتها بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية) في تحديد شكل نموذج حوكمة المؤسسات وذلك بتطبيق الأبعاد الثقافية، أما بخصوص الدراسة السادسة فقد عالجت اثر الثقافة الأخلاقية على تعظيم ثروة المساهمين من خلال ما يلعبه الجانب الأخلاقي في التأثير على الأداء المالي للمؤسسة .

أما عن الدراسة السابعة فقد أكدت على الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تحسين سمعة المؤسسات بصورة عامة ومؤسسات البناء بصورة خاصة منبهة إلى عدم إهمال مخاطر الجانب السلوكي والبيئي للاتصال التنظيمي لبناء سمعة قوية للمؤسسة .

وفيما يتعلق بدراسة Imade Artha، Afane Eka، Armani Hormagiti وهي الدراسة الثامنة في محل اهتمامنا بالتعقيب على الدراسات السابقة فحاولت إبراز دور الثقافة التنظيمية في بعث الروح القيادية وتأثيرها على الرأس المال البشري والولاء الوظيفي باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية إلا أنها لم تقضي إلى وجود تأثير مباشر للثقافة التنظيمية على الولاء الوظيفي حيث كان معدل الدلالة الإحصائية اقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة مما أدى إلى رفض هذه الفرضية بعكس الدراسات المماثلة السابقة.

وبخصوص دراسة Said Boumendjel فقد ركزت على العلاقة الفاعلية بين ثقافة المؤسسة وحوكمتها بالمؤسسة الوطنية للبناء DNC حيث يلاحظ وجود تأثير بعض المتغيرات للحوكمة و ذلك قبل ظهور هذا المصطلح في مجالات التسيير إلا أنها لم تكن تحمل مصطلحات تدل على معاني حوكمة المؤسسة بما أن هذا المفهوم لم يتم التطرق إليه بصفة مفصلة إلا مع بداية سنوات التسعينات.

أما الدراسة العاشرة فقد تطرقت إلى تأثير ثقافة المؤسسة على الصحة النفسية ورفاهية العاملين في المؤسسة الجزائرية أخذا بعين الاعتبار دور السلوك الإنساني أو البشري في تحقيق ذلك بمؤسسة النسيج بتلمسان مما جعل من الصعب تعميم نتائجها على كبريات المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وكذلك إلى عدم إعطاء الاهتمام الكبير لهذا الجانب في مؤسسات النسيج بصفة خاصة والمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة .

أما عن الدراسة الحادية عشر فقد تطرقت إلى اثر العوامل الثقافية المشتركة على شفافية وفعالية الإفصاح داخل تحالفات شركات الطيران أي تم التطرق لمبدأ واحد فقط من مبادئ حوكمة المؤسسة ودراسة تأثير العوامل المشتركة في التأثير عليه إضافة إلى الاقتصار فقط على المعطيات والمعلومات التي قدمها المدراء التنفيذيون دون سواهم مما يؤثر على مصداقية الدراسة ونتائجها .

المطلب الثالث: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

حاولنا أن نضع جدول يبين أشكال الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسة السابقة من خلال العناصر السابقة.

جدول رقم (01-05) : أشكال الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
مجال التطبيق	أجريت معظم الدراسات السابقة على مؤسسات مالية وخدماتية في القطاع العام والخاص	طبقت هذه الدراسة في مؤسسة ذات طابع إنتاجي وتجاري شمل صناعة الأدوية
المنهجية والطريقة المستخدمة	اعتمدت معظم الدراسات على المسح الميداني والأخرى على دراسة حالة	دراسة تجريبية ركزت على دراسة حالة من خلال توزيع استبيان يعكس آراء ووجهة نظر العينة المدروسة بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية
العينة المدروسة	افتترضت بعض الدراسات على أعضاء الإدارة العليا فقط وبعض الدراسات على الموظفين والإداريين	إن العينة المبحوثة في هذه الدراسة شملت كل طبقات العاملين المتواجدين في المؤسسة (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذيين)
المتغيرات المبحوثة	تناولت عموما دراسة أثر متغير واحد واثنين فقط على متغير آخر	تطرقت دراستنا إلى الاعتماد على أثر عدة متغيرات مستقلة على متغيرات تابعة حتى تكون الدراسة أكثر دقة وشمولية
الهدف من الدراسة	تعددت واختلفت اتجاهاتها البحثية حيث هدف جلها إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على متغير أو متغيرين من مكونات حوكمة المؤسسة إضافة إلى قلة الأبحاث الأجنبية والجزائرية والتي حاولت الربط بين تطبيق الثقافة التنظيمية وحوكمة المؤسسة	دراستنا الحالية حاولت معرفة أثر معظم مكونات الثقافة التنظيمية في تطبيق وتفعيل حوكمة المؤسسة عبر متغيرات التي تناولناها في موضوع بحثنا

خلاصة القسم الأول :

تطرقنا في هذا القسم إلى مختلف المفاهيم والمكونات للثقافة التنظيمية، فكما لكل فرد منا شخصية تميزه عن غيره فإن المنظمة أيضا لها ثقافتها التي تتفرد بها عن غيرها من المنظمات وتكون منبثقة عن مجموع القيم والمعتقدات والأعراف والأساطير والتوقعات التي تحتضنها المنظمة، حيث تكون امتدادا وواجهة لثقافة المجتمع الذي تنشأ فيه هذه المنظمة.

هذه الثقافة التي تعتمد عليها المؤسسة بفضل مجموعة من الخصائص والمميزات والوظائف التي تؤديها للمنظمة.

فتصبح هي المحدد لنوع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة سواء كانت (قوية، ضعيفة، متكيفة) وبالتالي تأثيرها على آليات تشكيل هذه الثقافة التنظيمية من خلال طريقة اختيار الموظفين والممارسات اليومية للإدارة العليا، اضافة على تدريب العاملين الجدد على التكيف مع ثقافتها، وذلك من خلال مجموع الوسائل التي تساهم في تقوية هذه الثقافة التنظيمية.

هذه الوسائل التي سيكون لها التأثير الكبير على تبني النوع المناسب للثقافة التنظيمية وتأثيرها على العمليات التنظيمية.

تأثير يكون على توجهات المنظمة وطريقة عملها وتوافقها مع أهداف المنظمة، اضافة إلى مدى شيوع وسيادة هذه الثقافة بين العاملين، مما سيكون قوة لدى هذه الثقافة تسود بين أعضاء الجماعة توجههم المنظمة إلى الاتجاه الذي سطرته.

هذه القوة التي يجب أن تتميز بالمرونة التي تسمح للمنظمة والعاملين بالتأقلم مع مختلف التغيرات والأزمات التي قد تعترض هذه المنظمة.

أما في المبحث الثاني فقد حاولنا الإحاطة بالإطار النظري لحوكمة المؤسسات التي تعددت مفاهيمها من باحث إلى آخر ومن منظمة دولية إلى أخرى.

هذا الموضوع الذي صار يشغل اهتمام العديد من المنظمات والمؤسسات الاقتصادية والمحاسبية سواء كانت دولية او محلية، حيث ركزت هذه المنظمات على ترسيخ وتبني مفهوم الحوكمة اعتمادا على مبادئها الستة المعتمدة دوليا.

إن لحوكمة المؤسسات أهمية وأهداف تستطيع المؤسسة من خلاله تحقيقها من تحسين لأداء هذه المنظمة وتحقيق نزاهة ووفاء أعضاء إدارتها ، وهو ما من شأنه أن يساهم في تقليص الفساد المالي والإداري الذي قد يهددها، وإضافة إلى تعظيم قيمة أسهمها وزيادة تنافسيتها.

هذه الأهداف التي ستحقق اعتمادا على مجموعة من المبادئ و الخصائص الركائز التي ستعتمد عليها المؤسسة في التبنى السليم لهذا النظام الإداري الجديد حوكمة المؤسسة من خلال مجموع الإشارات التي تتوفر عليها هذه المنظمة من انضباط في السلوك الأخلاقي إلى شفافية في تقديم صورة حقيقية وواضحة لكل ما يتعلق بالمؤسسة من خلال وجود استقلالية في العمل بعيدة كل البعد عن الضغوطات، جاهزة للمساءلة في أي حين ومتحملة لمسؤولية أعمالها أمام جميع الأطراف أصحاب المصلحة من خلال احترام مختلف العقود التي أبرمتها معهم وبالتالي تعتبر مسؤولة اجتماعيا كفرد من أفراد المجتمع.

هذه الخصائص التي تعتمد بحوكمة المؤسسات لا مكن أن تتميز بها المؤسسة إلا إذا توفرت على مجموعة من الركائز والمتطلبات تدل على مدى تبني هذه المؤسسة لهذا النظام، إن تطبيق حوكمة المؤسسات لا يمكن أن يتم إلا إذا توفرت مجموعة من العوامل التي تضمن تطبيقه وهي مجموع المحددات الخارجية من بيئة ومناخ اقتصادي وقانوني ومالي يساعد على الاستثمار، إلى محددات داخلية تشمل جميع القواعد والمبادئ والتعليمات، إضافة إلى شكل توزيع وأداء المهام والسلطات داخل المؤسسة مما يلزم جميع الأطراف بعدم التداخل والتدخل في صلاحيات وأنشطة بعضها البعض.

وباعتبار أن حوكمة المؤسسة تشكل نظاما إداريا تحاول المؤسسات الالتزام به فإن لهذا النظام مكونات تمثل مجموع مدخلاته وآليات تشغيله إضافة إلى المخرجات التي هي بمثابة النتائج التي حققتها المؤسسة بفعل تشغيل هذا النظام، كما يتضمن هذا النظام مراجعة لمختلف آلياته والتي تمثل التغذية العكسية لتطبيق وتقييم مردودية هذا النظام.

إن اختلاف العوامل البيئية والقانونية والتشريعية والثقافية للدول، إضافة إلى شكل وطبيعة نشاط أسواقها المالية، عدت من نماذج حوكمتها، فالنموذج الإنجلوسكسوني الذي يجعل من حملة الأسهم، خاصة الكبار منهم الفئة الوحيدة التي تهدف المؤسسة إلى تحقيق مصالحهم يختلف مثلا عن النموذجين الآخرين

(النموذج الياباني الألماني والنموذج الهجين) فالأول يحاول الاهتمام بمختلف أصحاب المصالح والثاني يعتمد على التوفيق بين مميزات النموذجين.

في نهاية المبحث حاولنا على الإجابة النظرية لتأثير الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل حوكمة المؤسسة من خلال تشكيل ثقافة المؤسسة لشخصية إطاراتها وكيفية تبنيهم لأنظمة إدارية جديدة "الحوكمة المؤسسة" من خلال إعطاء أمثلة عن مؤسستين كبيرتين وهما Dell و Thomson وتميز ثقافة كل منظمة عن الأخرى وبالتالي إختلافهما في طريقة وشكل تأثير الحاصل في تفعيل حوكمتها من خلال الاهتمامات المختلفة لكل منهما.

القسم الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الإطار النظري لكل من الثقافة التنظيمية وحوكمة المؤسسة ، سنحاول في هذا الفصل قياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية بعناصرها المختلفة على تفعيل حوكمة الشركات بالمؤسسة الجزائرية ، وبالأخص قطاع الصناعة الصيدلانية في الجزائر الذي يعتبر من القطاعات الإستراتيجية والحيوية في الاقتصاد الوطني .

ولقد قمنا باختيار المديرية العامة بمختلف مديرياتها المركزية لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر كدراسة حالة باعتباره من أهم الأقطاب لصناعة الأدوية في الجزائر و في إفريقيا ، بصفته مدرج في بورصة الجزائر وكذلك إلى المستوى العلمي لإطارات وموظفي مديرياته ، بالإضافة إلى هذا كله فان طبيعة نشاط المجمع و المتمثلة في صناعة وتسويق الأدوية تتطلب أنظمة إدارية حديثة و متطورة ، من بين هذه الأنظمة نظام حوكمة الشركات .

فتسيير هذا المجمع يحتاج دوما إلى تحديث و تثمين في طرق وأنظمة تسييره حتى يكسب الرهان والتحدي الاقتصادي ، ومن بين هذه الأنظمة والقواعد نظام الحوكمة .

يشكل موضوع حوكمة المؤسسة إحدى أهم الموضوعات المعاصرة التي أصبحت تستقطب الباحثين في مجال التسيير ، وذلك لما يشكله من لوحة قيادة تساعد المؤسسة على تحسين أدائها وتطوير مستويات إنتاجها .

فالمؤسسة الجزائرية لا زالت تعاني من ضعف في التسيير ، لهذا فهي تسعى إلى الاستفادة من هذه الأنظمة الجديدة التي حتما إن طبقت ستساهم بشكل كبير في حل العديد من معضلات المؤسسة الجزائرية وعلى رأس هذه الأنظمة حوكمة المؤسسة .

إلا أن تطبيق حوكمة المؤسسة حتما يحتاج إلى ثقافة تنظيمية قوية تستطيع ان تتبناه وبالتالي تساهم في تفعيله ، فمجمع صناعة الأدوية بالجزائر كغيره من المؤسسات الاقتصادية المتواجد وسط هذا الفضاء الاقتصادي المتميز بالتنافسية الشديدة يحاول أن يستفيد من حوكمة المؤسسة لتحقيق أهدافه .

لهذا جاءت هذه الدراسة للتحقق من اثر وفعالية الثقافة التنظيمية في تفعيل و تطبيق حوكمة المؤسسة بالمديرية العامة لمجمع صيدال ,وتوضيح دورها في تعزيز هذه القواعد, و اختبار الفرضيات التي وضعت في مستهل بحثنا ,حتى نتمكن من الإجابة على إشكالية الدراسة و تحقيق أهدافها.

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

من اجل معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية مجمع صيدال على تفعيل الحوكمة قمنا بالتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على مجتمع الدراسة و عينته و كذلك متغيرات الدراسة بالإضافة إلى المنهجية المتبعة في إعداد أداة القياس و الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات .

المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة

لقد قمنا بتحديد مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة إلى التعرف على المتغيرات المستخدمة في الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

01- مجتمع الدراسة :

إن مجتمع الدراسة يتكون من العاملين في المديرية العامة لمجمع صيدال في جميع المستويات الإدارية (إطارات ، أعوان تحكم ، تنفيذيين) والمقدر عددهم حسب آخر الإحصائيات المبينة في سجلات المؤسسة ب 674 عاملا¹.

ولقد تم اختيار مجتمع البحث من المديرية العامة لمجمع صناعة الأدوية في الجزائر (صيدال) لكونهم أصحاب القرارات في تحديد السياسة العامة للمجمع ورسم الإستراتيجيات بالإضافة إلى كونهم المسؤولين عن تكوين و نشر الثقافة التنظيمية للمجمع بما تحتويه من متغيرات (قيم، عادات ، قيادة ، أشكال اتصال... إلخ).

كما أن المديرية العامة هي التي توظف المدراء التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة الداخليين ، وما يقومون به من مهام في اللجان بالمجمع بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المجمع بصفة عامة .

1-1-المحة عامة عن مجمع صيدال لصناعة الأدوية:

إن مجمع صيدال من المؤسسات العملاقة في الجزائر والمختصة في الصناعة الصيدلانية، شهدت عدة تغيرات وإصلاحات مثل باقي المؤسسات العمومية وذلك نتيجة الإصلاحات والتحولت السياسية

¹- بناء على آخر الإحصائيات في سجلات مديرية المستخدمين بالمديرية العامة للمجمع لسنة 2016.

والاقتصادية التي عرفتها البلاد والتي كانت تهدف من خلالها إلى تطوير إنتاج الأدوية محليا وتقليص حجم وفاتورة الواردات من جهة أخرى إضافة إلى مواجهة التحديات والمنافسة التي تشهدها السوق الجزائرية من طرف المؤسسات الأجنبية الناشطة في مجال الإنتاج الصيدلاني.

1-1-2 نشأة ومراحل تطور المجمع

1- إن مجمع صيدال شركة عمومية اقتصادية لإنتاج الأدوية، أنشئ سنة 1984 تبعا لسياسة إعادة الهيكلة التي قامت بها الجزائر للمؤسسات العمومية في ظل الإصلاحات الاقتصادية ويقع المقر الرئيسي للمجمع في الدار البيضاء بالجزائر العاصمة.

ولقد مر المجمع بعدة إصلاحات وتطورات ليصبح على ما هو عليه حاليا من بين أهم المؤسسات الإفريقية لصناعة الأدوية الصيدلانية، حيث كان في 1969 : PCA الصيدلية المركزية الجزائرية، وفي سنة 1982 أصبحت هيئة مستقلة إذ تم تحويل الصيدلية المركزية الجزائرية إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني (ENPP) ، ليتم تحويلها في سنة 1984 إلى المؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية.

وفي سنة 1989 وبناء على الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها الدولة أصبحت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية ذات استقلالية في التسيير برأس مال قدره 80 مليون دينار جزائري.

وفي سنة 1997 عرفت صيدال تحولات كبيرة بفعل الإصلاحات العميقة للنسيج الصناعي، حيث تم إعادة هيكلة النشاطات وتم تحويل كل رأس مالها إلى ملكية الشركة القابضة (Holding) كيمياء وصيدلة.

وفي 02 فبراير 1998 أنشأ المجمع الصناعي لصيدال بعد الإصلاحات الهيكلية للمؤسسة العمومية الاقتصادية صيدال التي نشأت بدورها عن المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني، مقره الدار البيضاء بالجزائر العاصمة ضم مجمع صيدال ثلاث فروع إنتاجية وهي (فرمال Pharmal ، الأنتيبايوتيكال Antibiotical ، البيوتيك Biotic) إذا يمكن أن نلخص ظهور مجمع صيدال على النحو التالي :

- الصيدلية المركزية الجزائرية ← المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ← المؤسسة العمومية الاقتصادية (شركة ذات أسهم) ← المجمع الصناعي صيدال²

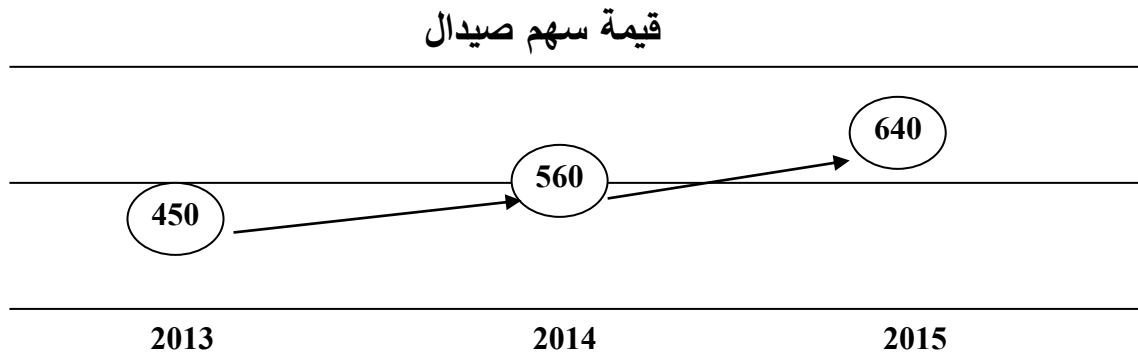
2- دخول المجمع للبورصة :

يعتبر مجمع صيدال شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال قدره 2.500.000,00 دينار جزائري، للدولة 80% من حصص الشركة أما 20% فقد طرحت في البورصة.

دخل مجمع صيدال بورصة الجزائر للقيم المنقولة في 15 فبراير 1999 من خلال وضع عدد معلوم من الأسهم تحت تصرف الجمهور ، حيث حددت قيمة العرض العمومي للبيع بـ 20% من رأس مال الاجتماعي للمجمع أي ما يعادل 500 مليون دينار جزائري موزعة على 2.000.000 سهم.

سجلت قيمة السهم ارتفاعا من 560 دج سنة 2014 إلى 640 دج في سنة 2015 أي بارتفاع نسبته 14% منذ بداية 2013 سجل نمو 42% ، ص 19 (RCA 2015) وهو ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (02-01) تطور قيمة سهم صيدال :



المصدر: تقرير مجلس الإدارة لمجمع صيدال لسنة 2015

² Groupe Sidal , Wikipédia, page consultée le 24/07/2017.

تقرير عام حول نشاطات المجمع لسنة 2015 :

تواصل صيدال تنفيذ إستراتيجيتها التنموية المعتمدة على اختياراتها الصناعية والتنظيمية لمواجهة المنافسة المتنامية المسجلة في السوق، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على خمسة محاور :

أ- تعزيز مكانتها الريادية في السوق الوطني في مجال إنتاج الأدوية الجنيصة ومواصلة اقتحام الأسواق العالمية.

حيث تهدف الجزائر إلى إنتاج 70% محليا من احتياجات الأفراد بالتعاون مع مخابر أجنبية قبل نهاية 2015.

ب- تحسين مردودية المجمع بما يضمن استمراريته .

ج- تحقيق الأهداف المسطرة من قبل السلطات العمومية باعتبارها المساهم الرئيسي، باعتباره وسيلة فعالة لتجسيد السياسة الوطنية في مجال الصناعة الصيدلانية مما يسمح بتقليص فاتورة استرداد الأدوية وتنظيم السوق.

د- تنويع السوق وتطوير منتجاته الصيدلانية والانفتاح على التكنولوجيا الجديدة والحديثة.

هـ- نشر روح مؤسساتية.³

هذه الإستراتيجية التي تجسدها مختلف نشاطات المجمع وعلى رأسها :

1- نشاطات مجلس الإدارة :

يضم مجلس الإدارة 10 أعضاء تتولى جميع شؤون المجمع وذلك طبقا للمادة رقم 11 من القانون 88-04 المؤرخ في 12 جانفي 1988 بالإضافة إلى المادة 611 من القانون التجاري التي تحدد تركيبة وعدد أعضاء مجلس الإدارة والذي يتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل واثنى عشر على الأكثر.⁴

³ تقرير مجلس الإدارة لمجمع صيدال، 2015
⁴ المادة 611 من القانون التجاري الجزائري.

2- مهمة المجمع :

بصفته أول منتج للأدوية الجنيسة في الجزائر، فمهمته الأساسية هي وضع تحت تصرف المرضى سلسلة غنية ومتنوعة من الأدوية النوعية وتحسين الحصول على العلاج باتخاذ سياسة تسعيرية تمكن حصول شريحة واسعة من المجتمع.

- بصفته مؤسسة عمومية فمهمته أيضا مرافقة سياسة الصحة العمومية في تطوير الصناعة الصيدلانية عن طريق الاستثمارات الموجهة لتحقيق احتياجات المجتمع.

- جودة المنتج فهي جوهر اهتماماتنا، حيث أن مجمع صيدال هو طرف فعال في السياسة الوطنية للصحة العمومية ، له طموحات تحقيق أريحية في سوق الدواء، وان يكون مرجعا في محيط تنافسي كبير مفتوح على التكنولوجيات والإبداعات الحديثة.

- إستراتيجية المجمع، فإن النوعية تمثل حجر الزاوية المركزية او (المحور الأساسي) لكل الأنشطة التسييرية وهذا لضمان ما يلي :

- تزويد السوق بمنتجات مطابقة للمتطلبات القانونية والتشريعية .

-إرضاء المستهلك.

- بالإضافة إلى ذلك فإن المجمع يهدف إلى تحقيق القيم المكونة لمسؤوليته المجتمعية خاصة في ما

يتعلق ب :

- التضامن المواطنين.

- الأخلاقية.

- التكاملية.

- الشفافية.

- الالتزام.

- النزاهة.

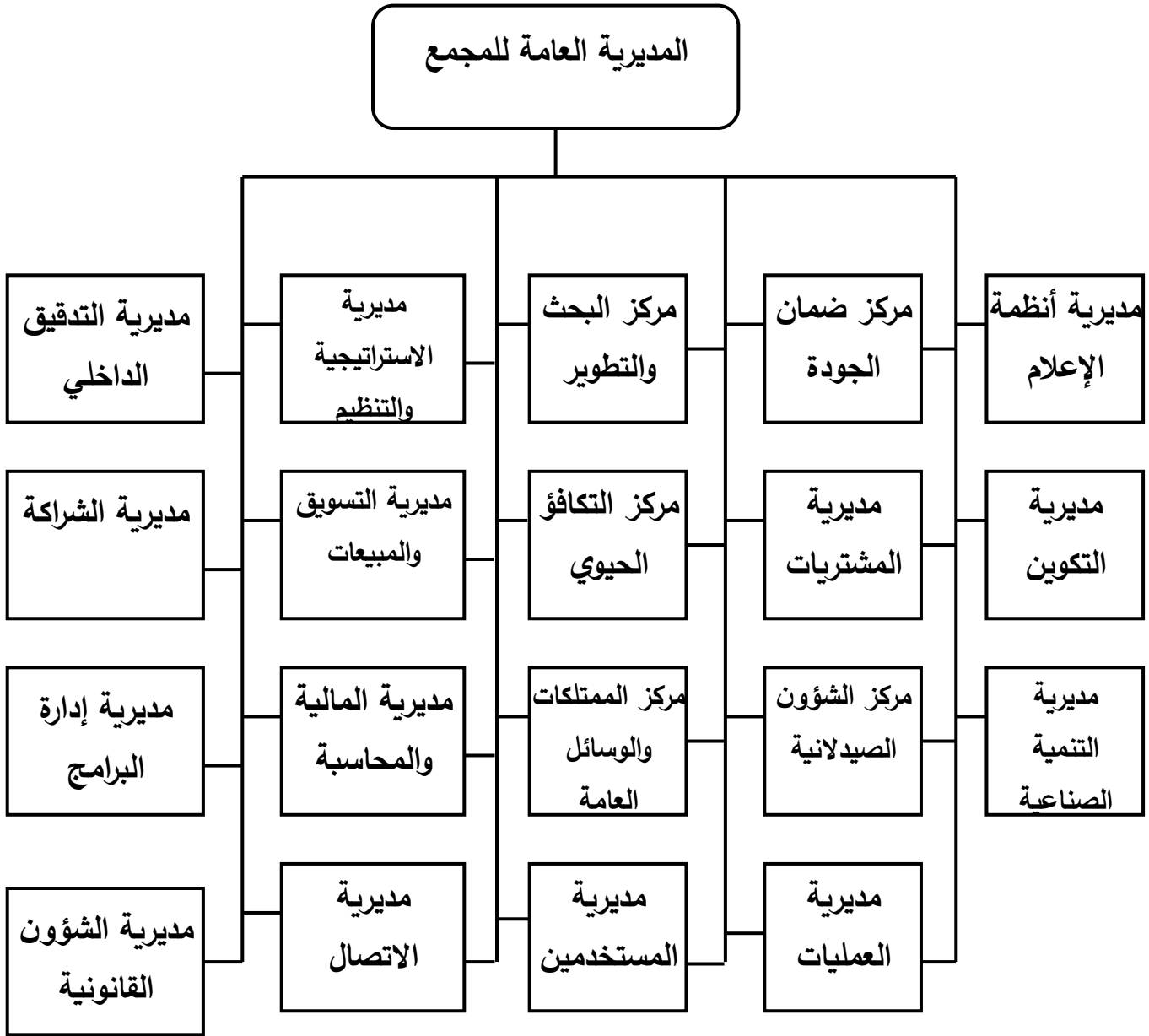
- المصادقية.
 - المساءلة.
 - التضامن الاجتماعي.
 - الشراكة.
 - السياسة التشاركية (سياسة الشراكة).
 - تطوير الشراكة: محور استراتيجي.
- لتحقيق طموحات برامجه التوسعية ، فإن تطوير الشراكة.
- إن الشراكة تمثل محور استراتيجي وذلك بالأخذ بعين الاعتبار احتياجاته بالنظر إلى واقع السوق وأهداف شركائه.
- وذلك من خلال اقامة علاقات جديدة مبنية على التكامل مع الشركاء، المردودية، وديمومة العمليات الملتزم بها.
- إن مجمع صيدال يمثل مساهم أقلية في 03 مؤسسات .
 - ومساهم أغلبية (رئيسي) في مؤسسة واحدة، وهو أيضا مساهم رئيسي في ثلاث مؤسسات طور الإنجاز.
 - إضافة إلى وجود مفاوضات متقدمة لإنشاء مؤسستين تغطي مختلف شرائح العلاج المختلفة.
- إن هذه الشراكة تتخذ عدة أشكال : شراكة صناعية وتجارية ، تنازل عن رخص، وإنشاء شراكات ثنائية مشتركة.
- إضافة إلى عقود الشراكة المبرمة مؤخرا في مشاريع (إنتاج الأنسولين) وأمراض السرطان.⁵

⁵ موقع تنظيم و مراقبة عمليات البورصة WWW.cosol.org تاريخ التصفح يوم 2017/08/24

3- الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمجمع صيدال :

في جانفي 2014 قامت صيدال بإعادة الهيكلة التنظيمية لها، من خلال إضافة وحدات تنظيمية جديدة في هيكلها التنظيمي ، و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي الجديد للمديرية العامة لمجمع صيدال و التي تضم 19 مديرية مركزية⁶.

شكل رقم (02-02) الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لصيدال :



المصدر: وثائق مديرية المستخدمين

⁶ WWW.Saidalgrupe.dz page consultée le 18/08/2017

02- عينة الدراسة :

تعتبر عملية اختيار عناصر العينة مرحلة مهمة من البحث ، ولقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية طبقية عددها 230 فردا من مختلف العاملين في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى ، الدنيا) ، وذلك حتى تتمكن من معرفة إجابات الموظفين من مختلف المستويات الإدارية المتواجدة بالمديرية العامة للمجمع وذلك بناء على القاعدة العامة في اختيار حجم العينة الذي يمكن من إعطاء عددا كافيا من العمال لتمثيل المجتمع المستهدف والإجابة على أسئلة الدراسة، والذي هو 10% من مجتمع الدراسة⁷، ولا ينبغي أن يقل حجم العينة عن عشرة أضعاف متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة⁸، ففي دراستنا الحالية لدينا (07) سبعة متغيرات في نموذج الدراسة ، لذا يجب أن يكون حجم العينة أكبر من 70 مفردة .

الجدول رقم 01-02 يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة على عينة المديرية العامة.

الدرجة	حجم المجتمع المدروس	العينة الموزعة من المجتمع الأصلي	العينة المسترجعة	الإجابات الصالحة
إطارات	437	100	95	88
أعوان تحكم	109	62	55	46
أعوان تنفيذ	128	68	60	36
المجموع	674	230	210	170

يبين الجدول رقم (01-02) أنه تم اختيار عينة عشوائية طبقية تمثل 34,12% من المجتمع المدروس ، والبالغ عددها 230 مفردة ، تم توزيعها بشكل عشوائي على أفراد العينة ، وتم استرجاع 210 استبانة ، أي ما نسبته 91,30% من حجم العينة ، وكان عدد الاستبانات غير المستردة 20 أي ما نسبته 8,70% من حجم العينة ، وتم إلغاء واستبعاد 40 استبانة ، ليصبح العدد النهائي 170 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وهو ما نسبته 73,91% من العينة المختارة للدراسة وهي نسبة عالية ومقبولة تمكننا من تعميم نتائج الدراسة .

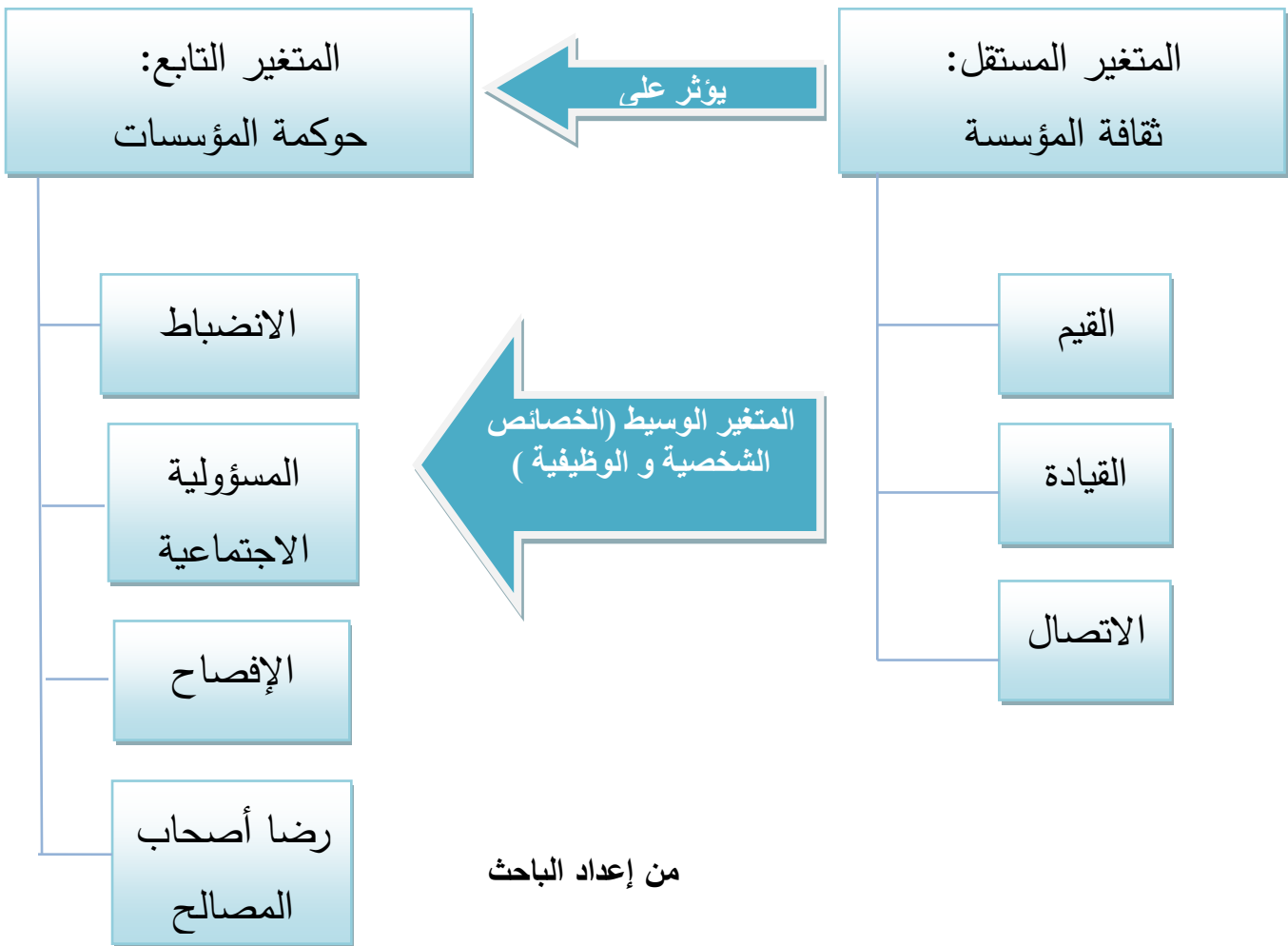
7 موريس انجريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي كمال بوشرف و سعيد سبعون، دار القصبية للنشر ، الجزائر ، 2006 ص 319

8 أحمد اسماعيل المعاني، ناصر محمد سعود جرادات ، عبد الرحمن حمود المشهاني، أساليب البحث العلمي و الإحصاء، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2012، ص 89.

03- نموذج الدراسة:

تم تصميم نموذج الدراسة على ضوء الاشكالية و فرضياتها و أيضا على ضوء الدراسات السابقة والعلاقات بين المتغير المستقل المتمثل في ثقافة المؤسسة بمكوناتها (القيم التنظيمية , القيادة , الاتصال) والمتغير التابع المتمثل في مخرجات الحوكمة (الانضباط, المسؤولية الاجتماعية, الإفصاح , رضا أصحاب المصالح) و التي سنقدمها في الشكل الموالي :

الشكل رقم (02-03) :نموذج الدراسة



في هذه الدراسة لدينا متغيرين أساسيين وهما :

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية للمؤسسة (القيم, القيادة, الاتصال)

بالإضافة إلى الخصائص الديموغرافية للمبحوثين.

المتغير التابع : حوكمة المؤسسة (الانضباط ،المسؤولية الاجتماعية ،الإفصاح ،رضا أصحاب المصالح).

التعريفات الاجرائية : (متغيرات الدراسة)

1- الثقافة التنظيمية :

تعددت واختلفت تعاريفها منهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها ومنهم من عرفها من خلال تأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين ومنهم من عرفها من خلال وظائفها ويمكن أن نعطيها تعريف شامل حيث هي :

نظام مشتركة المعاني من قبل العاملين التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات وتتكون من مجموع القيم والمعتقدات والمعايير والتوقعات التنظيمية التي تتبناها المؤسسة في تحقيق أهدافها⁹.

القيادة :

عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء أي نشاط أو تحقيق الأهداف¹⁰.

القيم :

قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب أو المرغوب وغير المرغوب وما يجب أن يكون وما هو كائن، أي مرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة مثل الابداع ، روح الفريق ، الجودة، عدم قبول الرشوة ، المساواة بين العاملين¹¹.

الاتصال :

عملية تبادل المعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة

⁹ رضوي خوين، سندس ، قياس العلاقة ما بين العولمة و الثقافة التنظيمية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد، بغداد، العراق، 2009، العدد 77، ص95.
¹⁰ Pierre G Bergeron, La gestion Moderne, édition Getan moran, 2004, P399.
¹¹ العميان ، محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، عمان ، الأردن دار وائل للن، 2002، ص313.

معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد أو تعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية او اقتصادية ... الخ¹².

II- حوكمة الشركات :

مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين.

الانضباط :

يتعلق بمجموع اللوائح والقواعد التي تدير المؤسسة (عقوبات، قواعد، لوائح ، سير ... الخ).

المسؤولية الاجتماعية :

عرفها P.Drucker بأنها التزام المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وهذا الالتزام يتسع باتساع شرائح أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين وجهاتهم. او هي النظر إلى الشركة كمواطن صالح أو جيد¹³.

الإفصاح :

القيام بإعطاء كافة المعلومات المالية والغير مالية بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مثلا (المركز المالي، الأداء، حقوق الملكية، نتائج المالة، أهداف الشركة، مكافأة أعضاء مجلس الإدارة ... الخ)¹⁴.

أصحاب المصالح :

هم كل فرد أو مجموعة من الأفراد (المجموعات الأساسية لبقاء المؤسسة) التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالأهداف التنظيمية في هذه الرؤية يعني : موردين ، جماعات الضغط ، العملاء ، الموظفين والمستثمرين وما إلى ذلك)¹⁵.

¹² بو عطيظ جلال الدين ، الاتصال التنظيمي، و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم النفس و التنظيم، الجزائر ، 2009، ص 32.

¹³ نعمة عباس الخفاجي و طاهر محسن الغالبي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن 2008، ص 289.

¹⁴ القاضي حسين ، المحاسبة الدولية ، الطبعة 1، الدار العلمية و دار الثقافة، عمان ، 2009، ص 158 يتصرف من الباحث.

¹⁵ محمد مصطفى سليمان، "حوكمة المؤسسات و معالجة الفساد المالي و الإداري"، دار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 17.

الفرع الثاني: تحديد متغيرات الدراسة، قياسها وطريقة جمعها .

1. مصادر تحديد متغيرات الدراسة

من أجل عملية جمع البيانات بسهولة لأجراء الدراسة التطبيقية أو الميدانية تم الاستعانة على نوعين أساسيين من المصادر (أولية، ثانوية) ولقد واجهتنا العديد من الصعوبات في جمع البيانات اهمها :

-صعوبة تحديد و الوصول الى مقر المديرية العامة لصيدال .

-صعوبة اجراء التريص بالمجمع نظرا لكثرة الطلبات .

المصادر الأولية :

تم الحصول عليها من خلال استبانة معممة بناءا على الإطلاع على العديد من الاستبانات السابقة المرتبطة بثقافة المؤسسة وحوكمة المؤسسة ، وبناءا على ذلك تم تعميم الاستبانة بما يتلاءم مع أهداف الدراسة على الشكل التالي :

- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات اللازمة .

- عرض الاستبانة على الأستاذ المشرف من أجل إبداء رأيه حول جميع البيانات المتوفرة.

- إجراء تعديل الاستبانة بشكل أولي بعد الملاحظات التي أبدتها الأستاذ المشرف.

- عرض الاستبانة على مجموعة من الأساتذة المحكمين حيث اطلعوا عليها وقدموا ملاحظاتهم

وإرشاداتهم وتعديلهم لبعض عبارات الاستبانة والتي زادت من قيمتها ومستواها .

- اختيار أولي للاستبانة على العينة الاستطلاعية لمعرفة مدى دقتها .

- أخيرا تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية .

بالإضافة إلى الاستبانة فقد استعان الباحث بالمقابلة والملاحظة كمصدرين أساسيين لتعميم الاستبانة ، فكلاهما يساعد على فهم السلوكيات البشرية داخل وخارج المنظمة وهو ما يعمق من فهمنا ودراستنا لمختلف المتغيرات محل الدراسة بالمديرية العامة لمجمع صيدال لما لهذه السلوكيات من علاقة بمتغيرات الدراسة .

المصادر الثانوية :

تمثلت في الاطلاع على الكتب والمجلات والمؤلفات والمنشورات والمواقع الإلكترونية والرسائل الجامعية إضافة إلى المقالات ذات الصلة بموضوع البحث قيد الدراسة .
والغاية من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو معرفة الأسس والأساليب العلمية السليمة في إعداد الدراسات ، وأخذ نظرة عامة حول آخر البحوث التي تناولت وتطرت إلى مجال بحثنا الحالي.

2.أداة الدراسة :

كما سبق أن ذكرنا، فقد اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات كونها تعد من أنسب و أهم الأدوات في مجال البحث العلمي و أنجعها خاصة في مجال علوم التسيير، بحيث نهدف من ورائها إلى معرفة آراء العاملين حول نوع و قوة العلاقة بين مختلف المتغيرات المتعلقة بالدراسة، بحيث تم قمنا ببناء هذه الاستمارة بناء على الأطر النظرية و الدراسات السابقة و كذا التعريفات الإجرائية.

المقياس	عدد الفقرات	مصدر القياس
القيم	8	- داسي وهيبة ، اثر الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة ،2015 - محمد غالب المطيري، مكونات الثقافة التنظيمية و علاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي، 2013.
القيادة	8	- Juan Iopis, M. Reyes Gonzalez, José Gasco 2007. - Pryada Sahri, Mohamed Ilyes, Said Boumendjel 2008. - صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، 2012
الاتصال	8	- Catherine Giapponi, Carl A, Scheraga 2017 - بوعطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، 2013
الانضباط	8	- Pryada Sahri, Mohamed Ilyes 2011 - Said Boumendjel 2008 - صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، 2012
المسؤولية الاجتماعية	8	- Mehd Rehie Johan, Noor Anide 2013 - Cullen Connie 2010 - Kheroua Hind, la perception de la RSE par les dirigeants d'entreprises Algeriennes comme mode de bonne gouvernance, 2015.
الإفصاح	8	- Imade Artha Wihama , Eka Afnane 2014. - Chadli Bekkouche, Adel Karaa - Tabet Amel Wassila, Zerouki Mohamed Amine 2015
أصحاب المصالح	8	- Peter Heysel 2013

ولمعرفة نوع العلاقة المفترضة بين متغيري البحث "أثر الثقافة التنظيمية على تفعيل حوكمة المؤسسة" المتعلقة بالدراسة كما سبق ذكره بالدرجة الأولى على الاستبانة لجمع البيانات وقد قسمت إلى قسمين أو جزأين :

- القسم الأول :

يشمل الفقرات المتعلقة بالمعلومات الديموغرافية والشخصية للعاملين من حيث الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي وسنوات الأقدمية في المؤسسة ، إضافة إلى الوظيفة المشغولة .

- القسم الثاني :

يتمثل في محاور الدراسة المكونة من 07 عناصر التي تحتوي على 56 عبارة مقسمة إلى جزأين رئيسيين .

المحور الأول : الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل).

اشتملت على ثلاثة عناصر مبينة في الجدول الآتي :

الجدول 02-02:عناصر الثقافة التنظيمية

عبارات الاستبيان	الثقافة التنظيمية	عناصر المتغير المستقل
Q08 - Q1	القيم	المحور الأول
Q16 - Q09	القيادة	المحور الثاني (العنصر الثاني)
Q24 - Q17	الاتصال	العنصر الثالث

المحور الثاني : المتغير التابع (حوكمة) المؤسسة وما يتفرع عنه من عناصر.

وهي مبينة في الجدول التالي .

الجدول 03-02:عناصر حوكمة المؤسسات

عبارات الاستبيان	الثقافة التنظيمية	عناصر المتغير المستقل
Q32 - Q25	الانضباط	العنصر الأول
Q40 - Q33	المسؤولية الاجتماعية	العنصر الثاني
Q48 - Q41	الإفصاح	العنصر الثالث
Q56 - Q49	أصحاب المصالح	العنصر الرابع

من إعداد الباحث

وتم الاعتماد على مقياس لكارتر الخماسي Likert لقياس متغيرات الدراسة ، حيث تم إعطاء المستجوبين خمسة خيارات للإجابة على كل سؤال :¹⁶

شكل رقم 02 - 04 : مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	01	02	03	04	05
مستوى الإجابة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	عالي	عالي جدا
المتوسط الحسابي	1,79-1,00	2,59-1,80	3,39-2,60	4,19-3,40	5,00-4,20

من إعداد الباحث

3. صدق وثبات أداة الدراسة :

تم قياس صدق أداة الدراسة (الاستبانة) من خلال :

أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري (صدق اداة الدراسة):

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين في تخصص علوم التسيير و الاقتصاد من عدة جامعات جزائرية .

ليتم بعدها دراسة ملاحظاتهم وإجراء التعديلات بناءا على تلك التوصيات والآراء لهيئة التحكيم .

وقد تبين أن معظم فقرات الدراسة جيدة ، وتمثل صدقا ظاهريا واضحا ومناسبا للتطبيق على مجتمع الدراسة .

ب- الصدق الذاتي :

يشير إلى العلاقة بين الصدق والثبات في البحوث الكيفية، فمثلا يعد ثبات إستمارة تحليل المحتوى (باتفاق المحللين على فئاتها) شرطا ضروريا لصدق هذه الإستمارة لكنه غير كافي لأنه قد لا يضمن مثلا كون الفئات المتفق عليها تغطي كل المجالات المستهدفة تغطيتها في البحث.

¹⁶دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن 2008، ص 108.

إذا الصدق الذاتي يقيس العلاقة بين الصدق والثبات من خلال حسب الجذر التربيعي لمعاملات الثبات¹⁷.

الجدول رقم (02-05): نتائج اختبار ألفا كرونبيخ لقياس ثبات الاستبيان

الرقم	المحور	معامل ألفا كرونبيخ
01	الثقافة التنظيمية	0,888
02	حوكمة المنظمة	0,917
	ألفا كرونبيخ الكلية	0,942

من إعداد الباحث

حيث نجد أن معامل الصدق والثبات الكلي لأداة البحث بلغ 0,942 وهو معامل جيد جدا و مناسب لقياس أهداف وأغراض الدراسة ، كما أن أغلب معاملات الصدق والثبات لمحاور البحث وعناصرها كبيرة جدا وتناسب أهداف البحث .

ج - ثبات أداة الدراسة :

تدل على مدى الحصول على نفس النتائج إذا أعيدت الدراسة بأداة القياس نفسها ، وعلى الأفراد لأنفسهم ، وفي نفس الظروف من خلال حساب معامل الاتساق الداخلي والذي يستخدم لقياس قوة العلاقة بين العبارات واتساقها ، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة محصورة بين 0 و 1 ، فكلما ارتفعت قيمة هذا المعامل واقتربها من الـ 01 دل ذلك على ثبات الاستبانة وقوة اتساقها الداخلي وملائمة هذه الاستبانة لأغراض الدراسة ، وكما هو معروف في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية فإن معامل (Alpha Cronbach) يكون مقبولا ابتداءا من (0,6) ¹⁸.

17 فضيلة دليو، معايير الصدق والثبات في البحوث الكمية والكيفية، مجلة العلوم الاجتماعية العدد 91، ديسمبر 2014.
18 أحمد إسماعيل المعاني ، ناصر محمد سعود جرادات ، عبد الرحمن المشهداني

الجدول رقم (02-06): يوضح صدق الاتساق الداخلي للعبارة المرتبطة بعنصر القيم .

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الإتساق الداخلي	مستوى الدلالة
Q01	تسود الروح الجماعية داخل المجمع لتحقيق أهدافه	0,832**	0,000
Q02	إن القيم السائدة في المجمع تشجع مختلف العاملين على المبادرة الفردية	0,601**	0,000
Q03	تعتمد المؤسسة على المبادرة و الابتكار و الإبداع لتطوير منتوجاتها	0,641**	0,000
Q04	هناك توافق بين قيمي و قيم المجمع : احترام وقت العمل، الجدية...	0,505**	0,000
Q05	أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها	0,609**	0,000
Q06	يركز المجمع على العمل و الإنجاز كقيمة	0,619**	0,000
Q07	يرتدي جميع العاملين بالمجمع لباس العمل المخصص، كل حسب تخصصه	0,948**	0,000
Q08	إعطاء أهمية لقيمة الأمانة في أداء العمل من طرف مسؤولي المجمع	0,806**	0,000

الجدول من إعداد الباحث اعتمادا على مستخرجات SPSS20 .

يلاحظ من الجدول أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بعنصر القيم يتراوح ما بين (0,498 - 0,832) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين المجموع الكلي للعبارة المتعلقة بهذا العنصر ، كما أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0,01 وهي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (Sig =0.01) لذا فإن عبارات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه .

الجدول رقم (07-02) : يوضح صدق الاتساق الداخلي للعبارات المرتبطة بعنصر القيادة .

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
Q09	تعتمد الإدارة العليا على المشاركة الجماعية لإعداد استراتيجياتها و سياستها.	0,890**	0,000
Q10	أسلوب القيادة في المجمع يساعد على تطويرها	0,756**	0,000
Q11	يشجع الرئيس (المسؤول) العاملين على الأداء والإبداع.	0,740**	0,000
Q12	هناك ثقة و تعاون و تنسيق بين الرئيس و المرؤوسين.	0,657**	0,000
Q13	تأخذ قيادة المجمع المخاطر و إدارة الصعاب بعين الاعتبار.	0,662**	0,000
Q14	العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه تعتمد على النظم واللوائح.	0,653**	0,000
Q15	العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه تعتمد أسلوب الثواب والعقاب.	0,537**	0,000
Q16	يشجع الرئيس مرؤوسيه على إبداء الرأي و إعطاء إقتراحات	0,877**	0,000

الجدول من إعداد الباحث اعتمادا على مستخرجات SPSS20 .

من الجدول رقم (07-02) يتبين أن معامل الارتباط لجميع العبارات المتعلقة بعنصر القيادة يتراوح ما بين (0,537** - 0,877**) مما يعني وجود ارتباط قوي بين المجموع الكلي لل فقرات المتعلقة بهذا العنصر ويلاحظ أن مستوى الدلالة لكل عبارة أقل من 0,01 وهي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01، لذا فإن فقرات هذا العنصر صادقة لتوضيح قياسه .

الجدول رقم (08-02) : يوضح صدق الاتساق الداخلي للعبارات المرتبطة بالاتصال الداخلي .

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
Q17	تعمل الإدارة على إيصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات.	0,858**	0,000
Q18	يساهم طول التسلسل الإداري في بطئ وصول المعلومات و القرارات إلى العاملين.	0,753**	0,000
Q19	تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية عن طريق التقارير و المنشورات.	0,543**	0,000
Q20	تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية عن طريق الوسائل الشفوية.	0,742**	0,000
Q21	تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية عن طريق الوسيّلتين معا.	0,442**	0,000
Q22	إن قنوات الاتصال داخل المجمع مفتوحة في جميع الاتجاهات (صاعدة ، هابطة ، أفقية).	0,678**	0,000
Q23	يتصل العاملون برؤسائهم في المستويات العليا دون عناء.	0,578**	0,000
Q24	ساعدت التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال داخل المجمع.	0,861**	0,000

الجدول من إعداد الباحث اعتمادا على مستخرجات SPSS .

يبين هذا الجدول أن معامل الارتباط لجميع الفقرات المرتبطة بعنصر الاتصال يتباين ما بين (0,858 - 0,442) مما يعني وجود ارتباط قوي بين المجموع الكلي للفقرات المتصلة بهذا العنصر ، كما يلاحظ أن مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة المعتمدة إحصائيا لهذا فإن فقرات هذا العنصر صادقة لوضعها في قياسه

وقد جاءت الجداول المتعلقة بالاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع (حوكمة المؤسسة) كالآتي:

الجدول رقم (02-09) : يوضح صدق الاتساق الداخلي للعبارات المرتبطة بالانضباط.

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
Q25	إن النظام أو القانون الداخلي للمجمع يجسد السلطة التنظيمية.	0.864**	0,000
Q26	يحترم العمال معظم اللوائح التنظيمية المسطرة من طرف إدارة المجمع.	0.653**	
Q27	تقوم إدارة المجمع بشرح اللوائح الانضباطية .	0.538**	
Q28	تمثل العقوبة لدى إدارة المجمع وسيلة تدريبية و تمهينية للعمال.	0.530**	
Q29	التزام المجمع و العمال ببند الاتفاقيات الجماعية و عقود العمل يجسد بوضوح سياسة الانضباط المتبناة.	0.589**	
Q30	يجسد العاملون في المجمع مفهوم الانضباط الذاتي أي بدون تدخل إدارة المجمع.	0.541**	
Q31	إن القرارات الانضباطية المبررة تهدف إلى ضمان العدالة في الوسط المهني.	0.657**	
Q32	إن الإجراءات التأديبية و العقابية موضوعية و معروفة لدى العاملين.	0.864**	

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مستخرجات SPSS .

الجدول رقم (02-10): يوضح صدق الاتساق الداخلي للعبارات المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
Q33	إن لبرنامج المسؤولية الاجتماعية للمجمع حضور معتبر في ميزاتها.	0.871**	0.00
Q34	تهدف المؤسسة من خلال تطبيقها لبرامج المسؤولية الاجتماعية إلى تحسين صورتها.	0.512**	0.00
Q35	يقدم المجمع تقريراً سنوياً خاصاً بالأداء الاجتماعي و البيئي إلى الجمعية العامة.	0.428**	0.00
Q36	تحتزم المؤسسة قوانين البيئة و تستخدم تقنيات متطورة لمعالجة نفاياتها.	0.815**	0.00
Q37	تهتم المؤسسة بالجانب الاجتماعي للعمال و أسرهم (مخيمات، ترفيه...)	0.567**	0.00
Q38	تحتزم المؤسسة حرية العمل النقابي	0.583**	0.00
Q39	توظف المؤسسة عمال من ذوي الاحتياجات الخاصة	0.433**	0.00
Q40	تمنح المؤسسة هبات و إعانات للفقراء و المحتاجين في العديد من المناسبات.	0.818**	0.00

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مستخرجات SPSS .

الجدول رقم (02-11) : يوضح صدق الاتساق الداخلي لل فقرات الخاصة بمجال الإفصاح.

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
Q41	يفصح المجمع عن جميع المعلومات المالية و غير المالية و في الوقت المناسب.	0,867**	0,000
Q42	يعلن المجمع عن سياسته و استراتيجياته المستقبلية و الإيضاحات المرفقة بها	0,686**	0,000
Q43	تقارير التدقيق الخارجي و الداخلي متاحة لجميع أصحاب المصالح (مساهمون، بنوك، زبائن، موردين، إدارة...)	0,597**	0,000
Q44	يتم تحديد و الإفصاح بدقة عن الأهداف و الإجراءات الخاصة بالعمل و رسم هيكل مجلس الإدارة	0,647**	0,000
Q45	يفصح المجمع عن التغيرات في حقوق الملكية كجزء مستقل في بياناته المالية.	0,782**	0,000
Q46	يشمل الإفصاح كل المعلومات المتعلقة بالمكافآت و مرتبات أعضاء مجلس الإدارة و المدراء التنفيذيين	0,582**	0,000
Q47	تفصح المؤسسة عن المخاطر المتوقعة	0,600**	0,000
Q48	للشركة موقع إلكتروني يشمل معلومات عنها و تجدد بشكل دائم.	0,811**	0,000

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مستخرجات SPSS .

يبين الجدول (02 - 11) أن معامل الارتباط لمعظم فقرات مجال الإفصاح قوية وتتراوح ما بين (0,287** - 0,867**) مما يدل على وجود ارتباط قوي بين جميع العبارات المتعلقة به ، كما أن مستوى الدلالة المعنوية أقل من المستوى الدلالة المعنوية المعتمدة إحصائياً 0,01 ، وبناءً عليه فإن فقرات هذا العنصر صادقة لما وضعت لقياسه.

الانضباط يتراوح ما بين (0,530 - 0,864) مما يعني وجود ارتباط متباين يتراوح ما بين المتوسط إلى القوي ، كما يلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعنوي المعتمدة إحصائياً 0,01 ، لهذا فإن عبارات هذا العنصر صادقة ويعتمد عليها في قياسه.

الجدول رقم (02-12) : يبين الاتساق الداخلي لل فقرات الخاصة بعنصر أصحاب المصالح.

رقم الفقرة	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
Q49	لأصحاب المصالح (مساهمين. عمال. موردين. زبائن..) الحق في الحصول على تعويض مناسب في حالة انتهاك حقوقهم.	0,625**	0,000
Q50	يعامل جميع أصحاب المصالح معاملة عادلة ومتكافئة.	0,623**	0,000
Q51	لأصحاب المصالح الحق في طرح انشغالاتهم المهنية و الاجتماعية.	0,521**	0,000
Q52	تحرص المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها التعاقدية اتجاه جميع أصحاب المصالح.	0,552**	0,000
Q53	تعمل المؤسسة على تحقيق رغبات و متطلبات الزبائن في ما يتعلق بمنتجاتها.	0,638**	0,000
Q54	يعتبر الراتب الذي أتقاضاه عادلا.	0,741**	0,000
Q55	أنا راض عن فرص الترقية التي تحصلت عليها	0,890**	0,000
Q56	إذا جاءتني فرصة عمل أخرى فلن أتردد في الاستقالة من المجمع.	0,797**	0,000

الجدول من إعداد الباحث اعتمادا على مستخرجات SPSS .

يبين الجدول (02 - 12) أن معامل الارتباط طردي وقوي لمعظم العبارات الخاصة بأصحاب المصالح ويتباين ما بين ($0,521^{**}$ - $0,890^{**}$) مما يدل على قوة الارتباط وإيجابيته بين جمل فقرات مجال أصحاب المصالح ، كما أن مستوى الدلالة هو أقل من المستوى الدلالة المعنوية المعتمدة إحصائيا 0,01 ، مما يعني أن فقرات هذا المجال صادقة وصالحة لما وضعت لقياسه.

الانضباط يتراوح ما بين ($0,530$ - $0,864$) مما يعني وجود ارتباط متباين يتراوح ما بين المتوسط إلى القوي ، كما يلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعنوي المعتمدة إحصائيا 0,01 ، لهذا فإن عبارات هذا العنصر صادقة ويعتمد عليها في قياسه.

ويبين الجدول الآتي قيم لفاكرونبخ بالنسبة لكل متغير رئيسي وفرعي، وهي قيم مرتفعة وتشير إلى أن أداة القياس صالحة للتطبيق .

جدول رقم 02-13 : قيم ألفاكونبخ بالنسبة للمتغيرات الرئيسية و الفرعية

رقم الفقرة	الفقرة	عدد العبارات	قيم معامل الثبات
أولا	المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية	24	0,888**
01	القيم	08	0,632**
02	القيادة	08	0,914**
03	الاتصال	08	0,899**
ثانيا	المتغير التابع : حوكمة المؤسسة	32	0,917**
01	الانضباط	08	0,850**
02	المسؤولية الاجتماعية	08	0,680**
03	الإفصاح	08	0,810**
04	أصحاب المصالح	08	0,781**
ثالثا	جميع فقرات الاستبيان	56	0,942**

الجدول من إعداد الباحث اعتمادا على مستخرجات SPSS .

دلت العبارات المكونة للاستمارة عدا الخاصة بالمعلومات الديموغرافية على أن معامل الثبات يساوي 0,942 وهي قيمة مرتفعة وهذا مؤشر يدل على أن محاور الدراسة صادقة لما وضعت لقياسه.

وهي نفس الملاحظة بالنسبة للجزء الخاص بالثقافة التنظيمية للمديرية العامة لمجمع صيدال ، حيث بلغ معامل الثبات لعبارتها 0,888 في حين بلغ معامل الثبات الخاص بحوكمة المديرية العامة للمجمع 0,917 وهو معامل قيمة مرتفعة تدل أن مجالات الدراسة صادقة أيضا لما وضعت لقياسه.

يبين الجدول (02 - 12) أن معامل الارتباط طردي وقوي لمعظم العبارات الخاصة بأصحاب المصالح ويتباين ما بين (0,521** - 0,890**) مما يدل على قوة الارتباط وإيجابيته بين جل فقرات مجال

أصحاب المصالح ، كما أن مستوى الدلالة هو أقل من المستوى الدلالة المعنوية المعتمدة إحصائياً 0,01 ، مما يعني أن فقرات هذا المجال صادقة وصالحة لما وضعت لقياسه.

الانضباط يتراوح ما بين (0,530 – 0,864) مما يعني وجود ارتباط متباين يتراوح ما بين المتوسط إلى القوي ، كما يلاحظ أن مستوى الدلالة المعنوية أقل من مستوى الدلالة المعنوي المعتمدة إحصائياً 0,01 ، لهذا فإن عبارات هذا العنصر صادقة ويعتمد عليها في قياسه.

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الاول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في جمع وتحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة التطبيقية والإجابة على أسئلتها والتأكد من فرضياتها ، تم استعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS20 وهذا اعتماداً على الأساليب الإحصائية التالية :

1- مقياس الإحصاء الوصفي :

التي تضمنت التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب أهميتها لترتيب إجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبانة، وهذا لتحديد درجة التشتمت لاستجابات أفراد عينة الدراسة.

2- معامل ألفا كرونباخ Alphe cronbach :

للتأكد من درجة ثبات الاستبانة كأداة للدراسة .

3- معامل صدق المحك :

وهذا الصدق أداة البحث .

4- اختبارات الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة أثر المتغير المستقل على التابع .

5-معامل الارتباط بيرسون $\text{Correlation Person}$ لمعرفة نوع وقوة العلاقة بين متغيرات الدراسة

واتجاهها (موجبة أو سالبة) .

6- تحليل الانحدار المتعدد و المتعدد التدريجي :

وهذا لاختبار أثر المتغيرات المستقلة للثقافة التنظيمية (اقيم ، الاتصال ، القيادة) على المتغير التابع وهو حوكمة المؤسسة (الانضباط ، الإفصاح ، المسؤولية الاجتماعية ، أصحاب المصالح).

7- اختبار تحليل التباين الحادي :

لمعرفة الفروق بين وجهات نظر المبحوثين حول متغيري البحث ، تعود للمتغيرات الشخصية التالية : السن ، المستوى التعليمي ، الأقدمية ، والوظيفة المشغولة) .

8- اختبار T للعينات المستقلة :

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين للثقافة التنظيمية وحوكمة المؤسسة تعزى لاختلاف عامل الجنس¹⁹ .

المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية و مناقشتها

¹⁹محمد خير و سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للنشر، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2010، ص 241-394.

يتضمن هذا المبحث عرض لأهم النتائج التي تم التوصل إليها ، وذلك لدراسة أثر ثقافة المؤسسة في تفعيل حوكمة المؤسسة بالمديرية العامة صيدال ، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من بيانات من طرف العينة المبحوثة ، ومحاولة تحليلها وتفسير نتائجها ن وفي الخير استخلاص الاستنتاجات من الدراسة قيد التحليل .

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث لأهم النتائج التي تم التوصل إليها.

الفرع الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية.

أ- توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

جدول رقم (02-13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

النسبة المئوية	التكرار	الجنس	
39,4	67	ذكر	01
60,6	103	أنثى	02
100	170		المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

يظهر من الجدول أن غالبية أفراد العينة 102 كانوا من الإناث بنسبة 60,6% ، بينما بلغ عدد الذكور 67 بنسبة 39,4% مما يدل على أن النسبة الأكبر من مجتمع عينة الدراسة يعد مجتمعا أنثويا .

وهذا راجع ربما لطبيعة عمل المديرية العامة ، حيث أن جل مديرياتها عملها عملا أكاديميا وتحليليا ولا يعتمد على القوة العضلية بل على التفكير والتحليل مما اتاح الفرصة لنسبة كبيرة من الإناث لاقتحامه .

ب- توزيع أفراد العينة حسب السن :

جدول رقم 02-14 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن .

النسبة المئوية	التكرار	السن	
9,4	16	أقل من 30 سنة	01
54,1	92	30] - 40	02
32,4	55	41] - 50	03
4,1	07	50≤	04
100	170		المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

تبين النتائج ارتفاع نسبة الفئة الشابة بالمديرية العامة لمجمع صيدال ، حيث تمثل الفئة العمرية [30 - 40 أعلى نسبة بلغت 54,1 وعددها 92 فردا ، تليها الفئة العمرية [41 - 50] سنة في المرتبة الثانية وبنسبة 32,4% وعددها 55 شخصا ، وجاءت في المرتبة الثالثة الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة بلغت 9,4 وبلغ عددها 165 فردا ، لتأتي في المرتبة الأخيرة الفئة العمرية 51 سنة فما فوق بنسبة 4,1 وبلغ عدد عناصرها 07 ، مما يدل أن مجتمع الدراسة يعد مجتمعا شبابيا حيث أن 95,9% من العينة من فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 50 سنة ، وهذا يبين أن صيدال تملك تنوعا في فئات السن إلا أن نسبة العاملين أقل من 40 سنة بلغت 635... وهذا ما يدل على أن معظم عمال المؤسسة هم من فئة الشباب وهي مؤشرات إيجابية بالنسبة لمؤسسة إستراتيجية في صناعة الأدوية بالجزائر .

ج- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي المؤهل العلمي :

جدول رقم (02-15) حسب المستوى الدراسي المؤهل العلمي :

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي	
40,58	69	ثانوي	01
41,76	71	جامعي	02
10,60	18	ماجستير	03
7,06	12	دكتوراه	04
100	170		المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

أما في ما يخص المستوى التعليمي لأفراد العينة فقد تبين من الجدول رقم 02-14 أن 59,42% من المستجوبين مستواهم من الليسانس فما فوق , ويرجع هذا إلى إعطاء المجمع أهمية في تعيين أصحاب المستويات العلمية العالية بحكم طبيعة نشاط المجمع الذي يتطلب مستوى عالي ، مما يمكنهم من المساهمة الفعالة في بناء قيم مشتركة تساهم في ارساء ثقافة تنظيمية قوية تساهم ايضا في اتخاذ القرارات الناجحة .

كما أن 40,58% من أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي من هنا نلاحظ ان كل عمال المجمع لديهم مستوى تعليمي ثانوي فما فوق ، مما يمكنهم من الإجابة على أسئلة الاستمارة بكل موضوعية ونزاهة .

هـ- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل المهني :

جدول رقم (02-15): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل المهني .

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل المهني	
51,76	88	إطار	01
27,05	46	عون تحكم	02
21,19	36	عون تنفيذي	03
100	170		المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من الجدول السابق رقم 02-15 يتضح أن 51,76% هم إطارات أي أن نصف العينة المستجوبة وهذا بحكم طبيعة نشاط المديرية العامة للمجمع وهذا يعتبر مؤشر ايجابي للمؤسسة في ما يتعلق بإمكانية غرس ونشر ثقافة تنظيمية تتماشى مع الانماط الادارية الحديثة في التسيير و 27,05% أعوان تحكم و 21,19% أعوان تنفيذ .

د- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في المجمع :

جدول رقم (02-16) : حسب الأقدمية في المجمع :

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية	
11,2	19	05 سنوات فأقل	01
30,0	51	من 06 إلى 10 سنوات	02
36,5	62	من 11 إلى 15 سنة	03
22,3	38	من 16 سنة فأكثر	04
100	170		المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

من خلال الجدول رقم 02-16 يتبين لنا أن 88,8% لديهم خبرة في المجمع تفوق 06 سنوات، وهذا ما يدل على اعتماد الشركة على خبراتها وكفاءاتها وتجربتها لفعل خبرتهم في سوق الدواء الوطنية بالإضافة الى هذا فان خبرة معظم المستجوبين تؤهلهم لإعطائنا اجابات موضوعية تخدم دراستنا .

الفرع الثاني: نتائج إجابات أفراد العينة على محاور الدراسة

سيتم استخدام كل من المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لتحليل عبارات الاستبانة وفي ما يلي سنستعرض العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بعناصرها إضافة إلى المتغير التابع حوكمة المؤسسة و عناصرها .

1. نتائج إجابات أفراد العينة الخاصة بالمحور الأول

جدول رقم (02 - 17) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لعبارات الاستبانة الخاصة بالمتغير الأول : الثقافة التنظيمية .

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الاتجاه العام للإجابة
01	تسود الروح الجماعية داخل المجمع لتحقيق أهدافه	3,1235	1,12109	7	متوسط
02	إن القيم السائدة في المجمع تشجع مختلف العاملين على المبادرة الفردية	3,0118	1,07135	8	متوسط
03	تعتمد المؤسسة على المبادرة و الابتكار و الإبداع لتطوير منتوجاتها	3,3058	1,09893	6	متوسط
04	هناك توافق بين قيمي و قيم المجمع : احترام وقت العمل، الجدية...	3,6941	0,9424	1	مرتفع
05	أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها	3,6294	1,0814	2	مرتفع
06	يركز المجمع على العمل و الإنجاز كقيمة	3,5412	0,9857	3	مرتفع
07	يرتدي جميع العاملين بالمجمع لباس العمل المخصص، كل حسب تخصصه	3,3706	1,1758	5	متوسط
08	إعطاء أهمية لقيمة الأمانة في أداء العمل من طرف مسؤولي المجمع	3,5118	1,0504	4	مرتفع
	أ-القيم	3,3176	0,8899		متوسط
09	تعتمد الإدارة العليا على المشاركة الجماعية لإعداد استراتيجياتها و سياستها.	3,1765	1,10058	8	متوسط
10	أسلوب القيادة في المجمع يساعد على تطويرها	3,3588	1,0062	5	متوسط
11	يشجع الرئيس (المسؤول) العاملين على الأداء و الإبداع.	3,2647	1,07991	7	متوسط
12	هناك ثقة و تعاون و تنسيق بين الرئيس و المرؤوسين.	3,3882	0,9981	4	متوسط
13	تأخذ قيادة المجمع المخاطر و إدارة الصعاب بعين الاعتبار.	3,3941	0,87906	3	مرتفع
14	العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه تعتمد على النظم و اللوائح.	3,5471	0,9611	1	مرتفع
15	العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه تعتمد أسلوب الثواب و العقاب.	3,5235	0,8784	2	مرتفع

متوسط	6	1,0440	3,3412	يشجع الرئيس مرؤوسيه على إبداء الرأي و إعطاء إقتراحات	16
متوسط		0,94716	3,2588	ب- القيادة	

متوسط	05	1,07595	3,1176	تعمل الإدارة على إيصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات.	17
مرتفع	03	1,04811	3,4294	يساهم طول التسلسل الإداري في بطئ وصول المعلومات و القرارات إلى العاملين.	18
مرتفع	01	0,89755	3,617	تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية عن طريق التقارير و المنشورات.	19
متوسط	06	1,11166	3,0824	تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية عن طريق الوسائل الشفوية.	20
متوسط	04	1,03446	3,3317	تنقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية عن طريق الوسيطتين معا.	21
متوسط	07	1,09558	3,02941	إن قنوات الاتصال داخل المجمع مفتوحة في جميع الاتجاهات (صاعدة ، هابطة ، أفقية).	22
متوسط	08	1,18350	2,8412	يتصل العاملون برؤسائهم في المستويات العليا دون عناء.	23
مرتفع	02	1,08651	3,5765	ساعدت التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال داخل المجمع.	24
متوسط		0,9295	3,3471	ج- الاتصال	
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية					
متوسط		0,79513	3,3324		

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS 20

الجدول رقم (2-20) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعناصر الثقافة التنظيمية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة عدد افراد العينة
01	القيم	3,3176	0,88994	170
02	القيادة	3,2588	0,94716	170
03	الاتصال	3,3471	0,92954	170

يبين لنا الجدول ان المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين الخاصة بالعناصر الثلاثة للثقافة التنظيمية جاءت بدرجة متوسطة .

جدول رقم (02-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و درجة الاهمية لعبارات

الاستبانة الخاصة بالمتغير الثاني (المحور الثاني) حوكمة المؤسسة

رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاهمية	الاتجاه العام لاجابات افراد العينة
25	إن النظام أو القانون الداخلي للمجمع يجسد السلطة التنظيمية.	3,3765	0,9787	03	متوسط
26	يحترم العمال معظم اللوائح التنظيمية المسطرة من طرف إدارة المجمع.	3,5765	0,92149	01	مرتفع
27	تقوم إدارة المجمع بشرح اللوائح الانضباطية .	3,2118	0,98021	05	متوسط
28	تمثل العقوبة لدى إدارة المجمع وسيلة تدريبية و تمهينية للعمال.	3,1706	0,94228	06	متوسط
29	التزام المجمع و العمال ببند الاتفاقيات الجماعية و عقود العمل يجسد بوضوح سياسة الانضباط المتبناة.	3,4176	0,97102	02	مرتفع
30	يجسد العاملون في المجمع مفهوم الانضباط الذاتي أي بدون تدخل إدارة المجمع.	3,0588	0,98933	08	متوسط
31	إن القرارات الانضباطية المبررة تهدف إلى ضمان العدالة في الوسط المهني.	3,1176	0,07044	07	متوسط
32	إن الإجراءات التأديبية و العقابية موضوعية و معروفة لدى العاملين.	3,3765	0,97879	03	متوسط
	1-الانضباط	3,3765	0,84582		متوسط
33	إن لبرنامج المسؤولية الاجتماعية للمجمع حضور معتبر في ميزاتها.	3,0647	0,97994	07	متوسط

34	تهدف المؤسسة من خلال تطبيقها لبرامج المسؤولية الاجتماعية إلى تحسين صورتها.	3,5353	0,97994	02	مرتفع
35	يقدم المجمع تقريراً سنوياً خاصاً بالأداء الاجتماعي و البيئي إلى الجمعية العامة.	3,3941	0,94398	03	متوسط
36	تحتزم المؤسسة قوانين البيئة و تستخدم تقنيات متطورة لمعالجة نفاياتها.	3,7647	3,2313	01	مرتفع
37	تهتم المؤسسة بالجانب الاجتماعي للعمال و أسرهم (مخيمات، ترفيه...)	3,1471	1,15979	05	متوسط
38	تحتزم المؤسسة حرية العمل النقابي	3,0259	0,9844	04	متوسط
39	توظف المؤسسة عمال من ذوي الاحتياجات الخاصة	3,0176	1,04612	08	متوسط
40	تمنح المؤسسة هبات و إعانات للفقراء و المحتاجين في العديد من المناسبات.	3,1471	1,06400	05	متوسط
	ب-المسؤولية الاجتماعية	3,1059	0,81804		متوسط

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	الاتجاه العام لاجابات العينة
41	يفصح المجمع عن جميع المعلومات المالية و غير المالية و في الوقت المناسب.	2,9882	1,04337	07	متوسط
42	يعلن المجمع عن سياسته و استراتيجياته المستقبلية و الإيضاحات المرفقة بها	3,1471	1,04718	04	متوسط
43	تقارير التدقيق الخارجي و الداخلي متاحة لجميع أصحاب المصالح (مساهمون، بنوك، زبائن، موردون، إدارة...)	3,1588	0,92536	02	متوسط
44	يتم تحديد و الإفصاح بدقة عن الأهداف و الإجراءات الخاصة بالعمل و رسم هيكل مجلس الإدارة	3,1471	0,96484	04	متوسط
45	يفصح المجمع عن التغيرات في حقوق الملكية كجزء مستقل في بياناته المالية.	3,2706	2,5460	03	متوسط
46	يشمل الإفصاح كل المعلومات المتعلقة بالمكافآت و مرتبات أعضاء مجلس الإدارة و المدراء التنفيذيين	2,9059	1,01612	08	متوسط
47	تفصح المؤسسة عن المخاطر المتوقعة	3,0353	0,9904	06	متوسط
48	للشركة موقع إلكتروني يشمل معلومات عنها و تجدد	3,7941	0,8897	01	مرتفع

				بشكل دائم.	
متوسط		0,81312	3,3912	ج-الإفصاح	
متوسط	05	0,93486	3,3000	49 لأصحاب المصالح (مساهمين، عمال، موردين، زبائن..) الحق في الحصول على تعويض مناسب في حالة انتهاك حقوقهم.	
متوسط	06	1,1043	2,8941	50 يعامل جميع أصحاب المصالح معاملة عادلة ومتكافئة.	
متوسط	03	0,9464	3,3647	51 لأصحاب المصالح الحق في طرح انشغالاتهم المهنية و الاجتماعية.	
متوسط	04	0,93486	3,3471	52 تحرص المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها التعاقدية اتجاه جميع أصحاب المصالح.	
مرتفع	01	0,8668	3,5941	53 تعمل المؤسسة على تحقيق رغبات و متطلبات الزبائن في ما يتعلق بمنتجاتها.	
منخفض	08	1,16964	2,2000	54 يعتبر الراتب الذي أقتضاه عادلا.	
منخفض	07	1,2062	2,5588	55 أنا راض عن فرص الترقية التي تحصلت عليها	
مرتفع	02	1,20766	3,4882	56 إذا جاءتني فرصة عمل أخرى فلن أتردد في الاستقالة من المجمع.	
متوسط		0,77343	3,3941	د-اصحاب المصالح	
متوسط		0,60515	3,3853	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لحوكمة المؤسسة	

الجدول العام حول المتوسطات الحسابية للحوكمة

الجدول رقم (2-20) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعناصر حوكمة المؤسسة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	حجم العينة
01	الانضباط	3,3765	0,84582	170
02	المسؤولية الاجتماعية	3,1059	0,81804	170
03	الإفصاح	3,3912	0,81312	170
04	اصحاب المصالح	3,3941	0,77343	170

يبين لنا هذا الجدول أن المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين الخاصة بالعناصر الأربعة لحوكمة

الشركات كانت بدرجة متوسط و تقترب أحيانا من درجة مرتفع .

II- العلاقات الارتباطية بين جميع المتغيرات:

1- الارتباط :يعرف بأنه المقياس الذي يقيس اتجاه و قوة العلاقة الخطية بين متغيرين و يرمز له ب r . فالارتباط هو مقياس لاتجاه العلاقة الخطية , و الذي يأخذ ثلاثة اشكال هي :

علاقة عكسية - علاقة طردية - لا علاقة . و تتراوح قيمته بين 1 و -1.

أ-الارتباط بين الثقافة التنظيمية و عناصرها (مجالاتها):

الوصف الاحصائي لعناصر الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (2-21) معاملات الارتباط بين الثقافة التنظيمية و مجالاتها

المحور	الاحصاءات	الثقافة التنظيمية	القيم	القيادة	الاتصال
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	1	0,868	0,706	0,880
	مستوى الدلالة		1000	000	
	حجم العينة	170	170	170	170
القيم	معامل الارتباط	0,868	1	0,697	0,528
	مستوى الدلالة	000		0,000	000
	حجم العينة	170	170	170	170
القيادة	عامل الارتباط	0,706	0,697	1	0,541
	مستوى الدلالة	000	0,000		000
	حجم العينة	170	170	170	170
الاتصال	معامل الارتباط	0,880	0,528	0,541	1
	مستوى الدلالة	000	000	000	
	حجم العينة	170	170	170	170

الدلالة المعتمدة عند مستوى 0,01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ب- الارتباط بين حوكمة المؤسسة و مجالاتها :

الجدول رقم (2-23) معاملات الارتباط بين حوكمة المؤسسة و مجالاتها ,

المحور	الاحصاءات	حوكمة المؤسسة	الانضباط	المسؤولية الاجتماعية	الافصاح	اصحاب المصالح
حوكمة المؤسسة	معامل الارتباط مستوى الدلالة حجم العينة	1 170	0,773 170	0,504 170	0,442 170	0,720 170
الانضباط	معامل الارتباط مستوى الدلالة حجم العينة	0,773 170	1 170	0,558 170	0,469 170	
المسؤولية الاجتماعية	معامل الارتباط مستوى الدلالة حجم العينة	0,504 170	0,558 170	1 170	0,589 170	0,179 170
الافصاح	معامل الارتباط مستوى الدلالة حجم العينة	0,442 170	0,469 170	0,589 170	1 170	0,179 170
اصحاب المصالح	معامل الارتباط مستوى الدلالة حجم العينة	0,720 170	0,116 170	0,179 170	0,179 170	1 170

مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,01

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ج- الارتباط بين ثقافة المؤسسة و حوكمتها بمديرية المجمع

جدول (02-24): الوصف الاحصائي للثقافة التنظيمية و حوكمة المؤسسة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العينة المدروسة
01	الثقافة التنظيمية	3,3324	0,79513	170
02	حوكمة المؤسسة	3,3853	0,60515	170

الجدول رقم (2-25): معاملات الارتباط بين الثقافة التنظيمية للمديرية العامة لصيدال وحوكمتها

المحور	الاحصاءات	حوكمة المؤسسة
الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط	0,508
	مستوى الدلالة	000
	حجم العينة	170

مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,01

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

المطلب الثاني: اختبار قوة النموذج و نتائج اختبار الفرضيات

يتناول هذا المطلب عرض للنتائج التي تم التوصل اليها من خلال اختبار فرضيات الدراسة .

قبل القيام باختبار الفرضيات نقوم بإجراء إختبار التوزيع الطبيعي و بما ان عينة الدراسة تقدر ب

170 وهي اكبر من 50 فاننا نلجا الى اختبار (Kolmogrov-Smirnov)

لمعرفة ما إذا كانت بيانات عينة الدراسة و متغيراتها المختلفة تتبع توزيعا طبيعيا بغرض استخدام

أساليب إحصائية تتناسب و طبيعة توزيع البيانات، حيث تم استخدام هذا الاختبار.

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة α المحدد من طرف الباحث فهذايعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و العكس صحيح²⁰.

20 سعد ز غلول بشير دليلك الى البرنامج الاحصائي المعهد العربي للتدريب و البحوث الاحصائية العراق 2003 ص 94

جدول رقم (02-26) : اختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	قيمة (K-S)	الدلالة الاحصائية Sig
الثقافة التنظيمية	0.011	0.079
القيم	0.019	0.129
القيادة	0.025	0.089
الاتصال	0.074	0.103
حوكمة المؤسسة	0.01	0.969
الانضباط	0.035	0.124
المسؤولية الاجتماعية	0.065	0.123
الإفصاح	0.001	0.096
أصحاب المصالح	0.048	0.071

يبين الجدول رقم (02-26) نتائج هذا الاختبار حيث يتضح لنا أن القيمة الاحتمالية (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة المعنوية $\alpha = 0.05$ و هو المستوى المعتمد في أغلب البحوث الاجتماعية. لكل المتغيرات و هذا ما يجعلنا نقبل بأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

الفرع الأول : اختبار قوة نموذج الدراسة :

لمعرفة و التأكد من عدم وجود أي مشكل للتداخل الخطي المتعدد بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity الذي قد يؤثر على النتائج المحققة في الدراسة ، نقوم بحساب معامل تضخم التباين (VIF) variance inflation factor ، فإذا كانت قيمة المعامل (VIF) أحد المتغيرات المستقلة أكبر من 10 فهذا يشير إلى أن تقدير المعلمة المرفقة يتأثر بمشكلة التداخل الخطي المتعدد، أما فترات التباين المسموح tolerances فلا بد أن تفوق قيمتها 0.1

وهو ما يوضح الجدول التالي :

جدول رقم (02-27) : اختبار قوة نموذج الدراسة

Statistique de colinéarité		المتغير المستقل
Tolérance	VIF	
0.402	2.486	القيم التنظيمية
0.407	2.460	القيادة
0.666	1.501	الاتصال

المصدر : من إعداد الباحث باعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول رقم (2-27) أنه لا يوجد مشكل التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة، و ذلك من خلال معيار الاختبار VIF المحصور بين 2.486 و 1.501 و هي قيم أقل من القيمة الحرجة للاختبار، أما قيم التباين المسموح Tolérance فهي محصورة بين 0.666 و 0.402 و كلها قيم أكبر من 0.1 و هذا أمر مقبول، و عليه يمكننا قياس أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة المؤسسة بالمديرية العامة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر.

الفرع الثاني : نتائج اختبار الفرضيات

01- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى :

H_0 : لا توجد ثقافة تنظيمية مشتركة بالمديرية العامة لمجمع صيدال من وجهة نظر العاملين.

H_1 : توجد ثقافة تنظيمية مشتركة بالمديرية العامة لمجمع صيدال من وجهة نظر العاملين.

بما أن العينة تتبع توزيع طبيعي فإنه سوف نعتمد على اختبار one sample T-Test

test للعينة الواحدة .

يستخدم اختبار العينة الاحادية بشكل اساسي لمقارنة المتوسط المحسوب مع المتوسط الفرضي المحدد

بشكل مسبق .

جدول رقم (02- 28) : نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لوجود ثقافة تنظيمية .

المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
وجود ثقافة تنظيمية مشتركة : المحور الأول	3,314	0,65953	6,750	169	0,000

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (02-28) يتبين لنا ان قيمة المتوسط الحسابي لاجابات افراد العينة على جميع عبارات الاستبيان المتعلقة بالثقافة التنظيمية قدر ب 3,314 وهذا ما يقابل درجة متوسط ،اما قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0,00 وهو أقل من $\alpha=0,05$ مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة والتي تنص على وجود ثقافة تنظيمية مشتركة من وجهة نظر العاملين بالمديرية العامة لمجمع صيدال.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

H_0 : لا توجد حوكمة بالمديرية العامة لمجمع صيدال من وجهة نظر العاملين .

H_1 : توجد حوكمة بالمديرية العامة لمجمع صيدال من وجهة نظر العاملين .

لاختبار هذه الفرضية اعتمدنا على T-Test للعينة الواحدة .

جدول رقم (02 - 29) : نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة عن تطبيق الحوكمة .

المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تطبيق الحوكمة بالمجمع	3,2118	0,64463	4,283	169	0,000

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (02-29) يتبين لنا ان قيمة المتوسط الحسابي لاجابات افراد العينة على جميع عبارات الاستبيان المتعلقة بحوكمة الشركات قدر ب 3,2118 وهذا ما يقابل درجة متوسط ،اما قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0,00 وهو أقل من $\alpha=0,05$ مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبناءا على ذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي وجود تطبيق الحوكمة بالمديرية العامة لمجمع صناعة الأدوية(صيدال)الجزائر.

2- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائيا للثقافة التنظيمية على تفعيل الحوكمة بالمديرية العامة لمجمع صيدال من وجهة نظر العاملين .

H_1 : يوجد تأثير دال إحصائيا للثقافة التنظيمية على تفعيل الحوكمة بالمديرية العامة لمجمع صيدال من وجهة نظر العاملين.

قمنا باختبار هذه الفرضية بتحليل الانحدار البسيط الذي يستخدم بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين أحدهما مستقل (تفسيري) والآخر تابع²¹، وتحليل التباين ANOVA و الذي يقوم على مقارنة ثلاثة مجتمعات او اكثر بناء على متغير اخر , و يستخدم كذلك للتعنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة التغير الحاصل في المتغير المستقل .

جدول رقم (02 - 30) : نتائج اختبار الانحدار البسيط بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة وحوكمتها .

المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية				المتغير التابع : حوكمة الشركات
معامل الارتباط R	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	معامل الانحدار	
0.73	0.532	0.530	0.73	

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

²¹- محمد خير سليم أبو زيد : التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS ، الطبعة الأولى ، ص 379.

جدول رقم (02-31) : نموذج تحليل تباين ANOVA بين الثقافة التنظيمية وتفعيل حوكمة الشركة .

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	مستوى الدلالة
الانحدار	37,387	1	37,387	191,256	0,000
البواقي	32,841	168	0,195		
المجموع	70,228	169			

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

أما الجدول رقم (02 - 32) يوضح نتائج اختبار انحدار المعاملات .

النموذج	المعاملات الغير معلمية B_0		المعاملات المعيارية β	قيمة t المحسوبة	الدلالة الإحصائية
	B_0	Beta			
الثابت B_0	0,829	0,176	--	4,720	0,000
الثابت B_0	0,713	0,052	0,730	13,830	0,000

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

1- بالنسبة للثابت B_0 :

H_0 : الثابت غير دال إحصائياً

H_1 : الثابت دال إحصائياً

بما أن Sig=0.000 أي اصغر من $B_0=0.829$ فإننا نرفض H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 أي الثابت دال إحصائياً.

2- بالنسبة لميل خط الانحدار B_1 :

H_0 : ميل خط الانحدار غير دال إحصائياً أي $B_1=0.00$

H_1 : ميل خط الانحدار ذو دلالة إحصائية أي B_1 يختلف عن الصفر .

بما ان $Sig=0.00$ وهي قيمة اصغر مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة إحصائياً فإننا نرفض H_0 و نقبل H_1 القائلة بوجود تأثير دال إحصائياً للثقافة التنظيمية على تفعيل الحوكمة بالمديرية العامة لمجمع صيدال من وجهة نظر العاملين .

3- بالنسبة لمعادلة خط الانحدار البسيط و رجوعاً إلى الشكل التالي :

$$Y_1 = B_0 + B_1 X_1 + e$$

حيث تعبر الرموز التالية على ما يلي :

Y_1 : حوكمة المؤسسة

X_1 : الثقافة التنظيمية للمؤسسة

B_0 يمثل الحد الثابت

B_1 هي معاملات المتغيرات المستقلة

e : يمثل الخطأ العشوائي.

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار لعلاقة الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة لمجمع صيدال على تفعيل حوكمتها على الشكل الآتي :

$$Y_1 = 0.713X_1 + 0.829 + 0.052$$

4- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية :

H_0 : لا يوجد تأثير دال إحصائياً لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم القيادة الاتصال) على تفعيل حوكمتها في المديرية العامة لمجمع صيدال.

H_1 : يوجد تأثير دال إحصائياً لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم القيادة الاتصال) على تفعيل حوكمتها في المديرية العامة لمجمع صيدال.

نقوم باختبار الانحدار المتعدد الذي تقوم فكرته على اختبار اثر متغيرين مستقلين او اكثر في متغير تابع.

جدول رقم (02-33) نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين عناصر الثقافة التنظيمية للمجمع
(القيم القيادة الاتصال) وحوكمته

المتغير المستقل: محاور الثقافة التنظيمية					النموذج
مستوى الدلالة	درجة الحرية	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد (التفسير) R ²	معامل الارتباط R	المتغير التابع :
0,000	169	0,546	0,554	0,744 ^a	حوكمة الشركة

a: القيم المتوقعة (ثابت المحور 1, المحور الثاني, المحور الثالث)

يتبين من الجدول رقم (02-33) أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.000 وهو أقل من $\alpha=0,05$ مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة و بناء على ذلك فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير دال إحصائياً لعناصر الثقافة التنظيمية على حوكمة المديرية العامة لمجمع صيدال من وجهة نظر العاملين

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05.

جدول (02-34) نموذج تحليل تباين ANOVA

ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر F	مستوى الدلالة
الانحدار	38,899	1	12,899	68,705	0,000
البواقي	31,329	168	0,189		
المجموع	70,228	169			

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

يستخدم هذا الجدول للتحقق من صلاحية النموذج المتعلق بالفرضية.

أما الجدول رقم (02-35) يوضح نتائج الانحدار المتعدد لقياس اثر عناصر الثقافة التنظيمية (القيم القيادة الاتصال) على تفعيل الحوكمة المعاملات

الدلالة الإحصائية		قيمة t المحسوبة	المعاملات المعلمية	المعاملات الغير معلمية		النموذج
vif	sig		B _{eta}	معاملات الانحدار B ₀	المتغيرات	
	0,000	4,565		0,174	0,794	B ₀ الثابت
2,486	0,310	1,018	0,83	0,068	0,069	المحور الأول (القيم)
2,460	0,000	4,693	0,382	0,069	0,313	المحور الثاني (القيادة)
1,501	0,000	6,212	0,395	0,056	0,347	المحور الثالث (الاتصال)

* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

بالنسبة لمعادلة الانحدار الخطي المتعدد و حسب النتائج الموضحة في الجدول رقم (02-32) فإننا يمكننا كتابة نموذج الانحدار الخطي المتعدد لتأثير محاور الثقافة التنظيمية بالمديرية العامة لمجمع صيدال على تفعيل حوكمتها على الشكل التالي :

$$Y_1 = 0,794 + 0,069X_1 + 0,313X_2 + 0,347X_3$$

X₁ : القيم الثقافة التنظيمية بالمجمع ..

Y₁: حوكمة المؤسسة

X₃ : الاتصال التنظيمي بالمجمع

X₂ : القيادة بالمجمع

B_(1,2,3) هي معاملات المتغيرات المستقلة

B₀ يمثل الحد الثابت

الفرع الثالث: نتائج اختبار الانحدار التدريجي المتعدد

يستخدم بشكل أساسي لمعرفة أي المتغيرات المستقلة أكثر تأثيراً في المتغير التابع .

جدول رقم (02-36) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس اثر المتغيرات المستقلة على حوكمة المؤسسة .

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	مستوى الدلالة
الأول	0,657 ^a	0,431	0,428	
الثاني	0,742 ^b	0,551	0,546	

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,005

الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على مستخرجات SPSS.

a: القيم المتوقعة (ثابت, المحور الثاني (القيادة).

b: القيم المتوقعة (ثابت, المحور الثاني (القيادة), المحور الثالث (الاتصال)).

تم استبعاد عنصري (القيم و الاتصال) من النموذج الاول في ضوء استخدام نتائج اسلوب الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) لعدم وجود تاثير المتغيرات المذكورة كعناصر للثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة المديرية العامة للمجمع , ووجود تاثير واحد فقط لعنصر القيادة ما يؤكد ذلك قيم الدلالة الاحصائية لها و البالغة 0,00 عند مستوى الدلالة المعنوية α تساوي 0,05

الجدول رقم (02-37): تحليل التباين للانحدار .

لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي المتعلق بأثر الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة المؤسسة .

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الأول					
الانحدار	30,279	1	30,279	127,335	0,000 ^b
البواقي	39,949	168	0,238		
المجموع	70,228	169			
الثاني					
الانحدار	38,704	2	19,352	102,516	0,000 ^c
البواقي	31,524	167	0,189		
المجموع	70,228	169			

* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS.

b: القيم المتوقعة (ثابت, المحور الثاني (القيادة))

C: القيم المتوقعة (ثابت , المحور الثاني (القيادة) , المحور الثالث (الاتصال)).

أما الجدول رقم (02-38) يبين نتائج الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس اثر عناصر أو محاور الثقافة التنظيمية على تفعيل الحوكمة المعاملات

الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة VIF	الدلالة الإحصائية	قيمة t المحسوبة	المعاملات المعيارية Beta	معاملات الانحدار	المتغيرات	النموذج
	0,000	8,454		1,396	الثابت B ₀	الأول 1
1,000	0,000	11,284	0,657	0,538	المحور الثاني (تأثير القيادة)	
	0,000	4,917		0,834	الثابت B ₀	الثاني 2
1,407	0,000	7,085	0,436	0,357	المحور الثاني (تأثير القيادة)	
1,407	0,000	6,680	0,411	0,361	المحور الثالث (تأثير الاتصال)	

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مستخرجات SPSS

تم استبعاد عنصر (القيم و الاتصال) من النموذج الاول في ضوء استخدام نتائج اسلوب الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) لعدم وجود تاثير المتغيرات المذكورة كعناصر للثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة المديرية العامة للمجمع , ووجود تاثير واحد فقط لعنصر القيادة ما يؤكد ذلك قيم الدلالة الاحصائية لها و البالغة 0,00 عند مستوى الدلالة المعنوية α تساوي 0,05

3- بالنسبة لمعادلة خط الانحدار الخطي المتعدد التدريجي و حسب النتائج المبينة في الجدول رقم (38-02) فإننا يمكننا كتابة معادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للنموذجين الأول والثاني على الشكل التالي :

-معادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للنموذج الأول فهي كالآتي :

$$Y_1=1,396+0,538X_2$$

Y_1 : حوكمة المؤسسة X_2 : القيادة التنظيمية بالمجمع

-معادلة الانحدار الخطي المتعدد التدريجي للنموذج الثاني فهي كالآتي :

$$Y_2=0,834+0,357X_2 +0,361X_3 -$$

Y_2 : حوكمة المؤسسة X_2 : القيادة التنظيمية بالمجمع

X_3 : الاتصال التنظيمي بالمجمع

الفرع الرابع: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة تأثير المتغيرات الشخصية

H_0 : لا يوجد فروقات دالة إحصائية لتفعيل الحوكمة بالمديرية العامة لمجمع صيدال يعزي إلى

المتغيرات الشخصية و الديموغرافية (الجنس ,السن,المستوى التعليمي , الأقدمية).

1-نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): لا يوجد فروقات دالة إحصائية على تفعيل الحوكمة

يعزي إلى الجنس

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام Tالعينات المستقلة جدول رقم (02-39) :

اختبار T-test للعينات المستقلة بين حوكمة الشركة و الجنس .

المتغير المستقل : الجنس					المتغير التابع : حوكمة الشركة
اختبار T-test			اختبار leven		
الدالة المعنوية	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الدالة المعنوية	قيمة f المحسوبة	
0,994	168	0,007	0,197	1,676	

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

ب-نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات

المبحوثين حول أثر حوكمة المؤسسة بالمديرية العامة لمجمع صيدال (الجزائر) تعزي لمتغير السن.

قمنا باختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الاحادي Anova

جدول رقم (02-40):نموذج تحليل التباين الأحادي Anova بين حوكمة الشركة و العمر

الدالة المعنوية Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين النموذج
0,494	0,803	0,335	3	1,005	بين المجموعات
		0,417	166	69,223	داخل المجموعات
			169	70,228	المجموع

*الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

جدول رقم (02-41): اختبار التجانس بين المجموعات

اختبار level	DII1	DII2	مستوى الدلالة
1,207	3	166	0,309

* الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على مخرجات SPSS

مستوى الدلالة=0,309 < مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 و بالتالي هناك تجانس بين المجموعات و اختبار anova يمكن اعتباره ذو معنى .

ج-نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

H₀₃: لا يوجد فروقات دالة إحصائية لتفعيل الحوكمة بالمديرية العامة لمجمع صيدال يعزي إلى المستوى التعليمي.

استخدمنا تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار هذه الفرضي فكانت النتيجة كالآتي :

جدول رقم (02-42) : نموذج تحليل التباين الأحادي بين حوكمة الشركة والمستوى التعليمي .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,735	3	0,245	0,585	0,262
داخل المجموعات	69,493	166	0,419		
المجموع	70,228	169			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

د- نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

H_{04} : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول تفعيل حوكمة المؤسسة يعزى إلى الأقدمية بالمديرية العامة لمجمع صيدال .

جدول رقم (02-43) : نموذج ANOVA يبين تفعيل الحوكمة يعزى إلى الأقدمية المهنية .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4,111	3	1,370	3,441	0,18
داخل المجموعات	66,117	166	0,398		
المجموع	70,228	169			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS.

هـ - الفرضية الفرعية الخامسة :

H_{05} : لا يوجد فروقات دالة إحصائية على تفعيل الحوكمة يعزى إلى الوظيفة .

اختبرنا هذه الفرضية اعتمادا على نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA

جدول رقم (02-44) : نموذج تحليل التباين الأحادي بين حوكمة الشركة والوظيفة .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3,360	2	1,1680	4,195	0,17
داخل المجموعات	66,868	167	0,400		
المجموع	70,228	169			

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر : من إعداد الباحث باستخدام مخرجات SPSS

المطلب الثالث : مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

الفرع الأول : تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

1. محور الثقافة التنظيمية :

يبين الجدول رقم (2-17) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات درجة الانتشار و تطبيق الثقافة التنظيمية في المديرية العامة لمجمع صيدال, حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي 3.332 و بانحراف معياري قدره 0.795 وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات الثقافة التنظيمية كانت بدرجة محايد و هذا راجع إلى عدم وجود اجماع لدى المستجوبين على عناصر الثقافة التنظيمية السائدة بمديرية المجمع .

ويعتقد الباحث ان ظهور الثقافة التنظيمية بهذا المستوى المتوسط يعود بالدرجة الأولى الى التغيير التنظيمي الذي شهده المجمع على راس هرمه , حيث كما هو معلوم ان التغيير في القيادة يؤدي الى تزعزع القيم التنظيمية للمؤسسة خاصة في ظل تغيير سياسة قيادتها الجديدة في تسيير وادارة شؤونها ,وهو حتما ما سيؤثر على نوعية و اشكال الاتصال بداخلها و هذا ما بينته المتوسطات الحسابية للعناصر الثلاثة .

و هذا ما تجسده إجابيات أفراد العينة عن عبارات العناصر المكونة للثقافة التنظيمية المتعلقة بدراستنا.

1.العنصر الأول (القيم) :

فإن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.317 بانحراف معياري قدره 0.889 و هذا ما يعني ان درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات عنصر القيم كانت بدرجة متوسطة .

إلا أن إجابات أفراد العينة على أسئلة العبارات 4-5-6-8 كانت بدرجة عالية بحيث أن العبارة رقم 4 و هي (هناك توافق بين قيمي و قيم المجتمع : أحترم وقت العمل... جدية) قد بلغت أكبر قيمة لمتوسط حسابي 3.694 و هذا ما يدل على أن معظم الموظفين بالمديرية يحترمون وقت عملهم و يلتزمون بالجدية في أداء مهامهم، كما أن درجة الموافقة على العبارات الأخرى تدل على ان معظم المستجوبين يشعرون بانتماء للمؤسسة و أن شغلهم الشاغل هو العمل من أجل رفع إنتاجية المجمع و تحقيق البقاء و الاستمرارية.

بالإضافة إلى هذا فإن معظم المستجوبين يدركون قيمة الأمانة الملقاة على عاتقهم في تأديتهم للمهام الموكلة إليهم ,و هذا ما ينعكس على نشر و غرس القيم و المبادئ في ثقافة المؤسسة داخل المجمع جراء القيم التي اكتسبوها من الثقافة التنظيمية السائدة بالمجمع طوال السنين التي هم موجودون به حيث ما نسبته 88 بالمائة من العمال تفوق خبرتهم 6 سنوات بالمجمع .

2.عنصر الثاني (القيادة) :

من خلال الجدول رقم 2-17 نجد أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا العنصر بلغت 3.258 وبانحراف معياري قدره 0.947 و هذا يعني أن الإجابات الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا العنصر كانت بدرجة محايد إلا أن العبارة رقم 14 (العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه تعتمد على النظم و اللوائح) و العبارة 15 (العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه تعتمد على أسلوب الثواب و العقاب) كانت درجة الإجابة بمتوسط حسابي و انحراف معياري على التوالي (3.54 و 0.96) و (3.52-0.87) و هذا ما يقابل درجة الموافقة، مما يعني أن تنفيذ المهام و الأعمال داخل المؤسسة يعتمد على إجراءات و تعليمات تنظيمية واضحة يلتزم بها الجميع، كما أن العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه مبنية على أساس استخدام السلطة من خلال مجازة و ثواب الموظفين الذين يقومون بأعمالهم على أكمل وجه بينما يتم معاقبة كل مقصر .

3.العنصر الثالث (الاتصال) :

يبين لنا الجدول سابق الذكر أن المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لجمع عبارات هذا العنصر قد بلغت 3.347 و بانحراف معياري قدره 0.929.

و هذا يعني أن الإجابات الكلية لإفراد العينة على عبارات هذا العنصر كانت بدرجة متوسطة، غير أن العبارة رقم 19 لنقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية عن طريق التقارير و المنشورات و العبارات رقم 24 و العبارة رقم 18، كانت الإجابة بمتوسط حسابي و انحراف معياري على التوالي (3.617-0.897) و (3.576-1.086) و (3.42-1.041) و هذا يقابل درجة الموافقة .مما يجعلنا نقول أن القرارات تبعث من طرف الإدارة المركزية بالشكل الإداري اللازم عن طريق التقارير و المنشورات كما يلاحظ العاملين أن شكل و طول التسلسل الإداري يبطئ وصول المعلومة و القرارات الصادرة الإدارة المركزية إليهم .

زيادة على هذا يجزم عمال الإدارة العامة للمجمع على أن للتكنولوجيا دور و مساهمة كبيرة في إعلام و تسهيل الاتصال داخل المجمع.

II. محور حوكمة الشركة :

يبين الجدول رقم (02-19) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات درجة تطبيق حوكمة الشركات في المديرية العامة لمجمع صيدال حيث بلغت القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي 3.385 و بانحراف معياري قدر ب0.605 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات حوكمة الشركات كانت بدرجة متوسطة و هذا راجع إلى عدم الإجماع بالموافقة لدى أفراد العينة على عبارات حوكمة الشركة.

وهو ما تؤكد إجابات أفراد العينة على عبارات العناصر المكونة لحوكمة الشركة الخاصة بدراستنا.

1. II. العنصر الأول (الانضباط) :

إن قيمة المتوسط الحسابي بلغت 3.376 بانحراف معياري قدره 0.979 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات عنصر الانضباط كانت بدرجة متوسطة.

إلا أن إجابات أفراد العينة على أسئلة العبارات 26 و 29 كانت بدرجة عالية بحيث أن العبارة رقم 26 و هي (يحترم العمال معظم اللوائح التنظيمية المسطرة من طرف إدارة المجمع) قد بلغت أكبر قيمة للمتوسط الحسابي لهذا العنصر قدرت ب 3.576 و هذا يدل على مدى التزام العاملين باللوائح و القرارات التنظيمية التي تصدرها إدارة المجمع.

كما أن العبارة رقم 29 كانت درجة الإجابة عليها عالية بمتوسط حسابي و انحراف معياري قدر على التوالي ب (3.417-0.971) مما يمثل مدى درجة التزام و انضباط سواءً إدارة المجمع أو عماله بقرارات الاتفاقيات الجماعية الصادرة عن الجمعية العامة للمجمع و هو ما يجسد روح الانضباط المتواجدة داخل المجمع.

2.11.العنصر الثاني (المسؤولية الاجتماعية) :

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا العنصر 3.105 بانحراف معياري قدره 0.818 و هذا يدل على أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على أسئلة العبارات رقم (34-35-36) كانت بدرجة موافقة عالية. بحيث أن العبارة رقم 36 وهي (يقدم المجمع تقريراً سنوياً خاصاً بالأداء الاجتماعي و البيئي إلى الجمعية العامة) قد بلغت أكبر قيمة بمتوسط حسابي 3.764 و هذا ما يبين أن معظم العاملين بالمديرية العامة للمجمع يدركون أن إدارة المجمع تضع بين يدي الجمعية العامة تقريراً يدل على قيام هذه الأخيرة بأداء اجتماعي و بيئي و جاهزة لتحمل مسؤولياتها حول هذا الأداء أمام أعضاء الجمعية العامة. كما أن درجة الموافقة العالية على العبارتين الأخيرتين تدل وجود برنامج لإدارة المجمع في ميزانيته خاص بالمسؤولية الاجتماعية تهدف من ورائه إلى تحسين صورة المجمع دائماً.

3.11.العنصر الثالث (الإفصاح) :

قدرت قيمة المتوسط الحسابي لعنصر الإفصاح ب3.391 و انحراف معياري بلغ 0.889 و هذا يبين أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات هذا العنصر كانت عالية. و قد اقتربت أغلب عبارات المحور من درجة المتوسط باستثناء العبارة (للشركة موقع الكتروني يشمل معلومات معلومات عنها و يتجدد بشكل دائم) و الذي بلغ متوسطه الحسابي 3.797 و الذي يدل على درجة موافقة عالية و هذا ما نلمسه من خلال تصفحنا لموقع الشركة و الذي يحتوي على كل المعلومات و النشاطات التي تقوم بها الشركة و كل ما يتعلق بالبيانات المالية لشركة و أنشطة مجلس الإدارة و المصادقة على هذه البيانات من طرف الجمعية العامة و محافظي الحسابات.

4.11.العنصر الرابع (أصحاب المصالح) :

و في ما يتعلق بالعنصر الأخير من عناصر المتغير التابع حوكمة الشركة فقد بلغ متوسطه الحسابي قيمة قدرها 3.394 وهي قيمة موافقة لدرجة متوسطة لعنصر أصحاب المصالح، كما أن معظم فقرات أو عبارات هذا العنصر اقتربت من الدرجة المتوسطة لإجابات أفراد العينة.

أما بالنسبة لأكبر متوسط حسابي لعبارات هذا العنصر فقد كانت العبارة رقم 53 (تعمل المؤسسة على تحقيق رغبات و متطلبات الزبائن في ما يتعلق بمنتجاتها) بمتوسط حسابي عالي قدره 3.594 و انحراف معياري قيمته 0.866 تليها العبارة رقم 56 (إذا جاءتني فرصة عمل أخرى فلن أتردد في الاستقالة من المجمع) بمتوسط حسابي بلغ 3.488 و تباين كبير بين العاملين حول هذه العبارة مما يبين عدم إجماعهم عليها و بالتالي فدرجة إجابتها لا تتناقض و درجة الإجابة العامة حول العنصر المقابلة لدرجة متوسطة.

الفرع الثاني : تحليل و تفسير العلاقات الارتباطية بين جميع متغيرات الدراسة

1. معاملات الارتباط بين الثقافة التنظيمية و عناصرها :

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول (2-21)

نلاحظ بأن هناك ارتباط قوي و موجب بين الثقافة التنظيمية و محاورها و بين العناصر في ما بينها و هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية 0.01.

حيث نلاحظ أن أقوى ارتباط كان بين الثقافة التنظيمية و الاتصال بلغ معامل الارتباط 0.88 و هذا معناه أن الاتصال الفعال والذي داخل المؤسسة و توفير قنوات الاتصال الفعالة في جميع المستويات و الاتجاهات تساهم بشكل كبير جدا في غرس الثقافة التنظيمية و نشرها.

كما أن هناك ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية و العنصرين الأخيرين حيث بلغ معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و القيم 0.86 و بينها و بين القيادة 0.706 و هذا ما يعني أن هناك علاقة موجبة و دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية و عناصرها كما تدل النتيجة على الدور و التأثير الذي تلعبه العناصر الثلاثة في تعزيز الثقافة التنظيمية بمديرية المجمع بإرسائها لجملة القيم من احترام للوقت الى شعور بالانتماء والروح الجماعية و الجدية في العمل وإعطاء قيمة للأمانة دون ان ننسى الدور الذي تلعبه القيادة الادارية في تماسك العاملين بالمجمع اضافة الى ترسيخ الشكال الاتصال الحديثة .

أما بالنسبة لمعامل الارتباط بين عناصر الثقافة التنظيمية فنجد أنه يتراوح بين القوي و المتوسط و هذا ما يدفعنا إلى ضرورة الاهتمام بجميع العناصر الثلاثة على مستوى المجمع.

2. معاملات الارتباط بين الحوكمة و مجالاتها :

من خلال الجدول نلاحظ بأن هناك ارتباط موجب بين حوكمة الشركات و محاورها يتراوح بين المتوسط و القوي و ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05.

حيث نلاحظ أن الارتباط كان قويا بين حوكمة الشركات و الانضباط و أصحاب المصالح بقيم تبلغ على التوالي 0.773 و 0.720 و هذا ما يدفعنا إلى القول بأن مجمع صيدال يسوده الانضباط و الالتزام بالقوانين و اللوائح التنظيمية من طرف العاملين كما أن المجمع يهتم بتلبية مطالب أصحاب المصالح من عمال و مساهمين و زبائن يوفر لهم المعاملة العادلة و المتكافئة.

أما بالنسبة للعلاقة بين حوكمة الشركات و محور المسؤولية الاجتماعية و الإفصاح فقد كان متوسطا عموما يبلغ على التوالي 0.504 و 0.442 مما يدل على أن اهتمامات المجمع بالمسؤولية الاجتماعية تعتبر غير كافية.

أما عن مستوى الإفصاح داخل المجمع فقط كان أيضا متوسطا و هذا ما يعني أن المجمع بحاجة إلى الإفصاح أكثر عن المعلومات المالية و غير المالية لمختلف أصحاب المصالح.

ان معامل الارتباط بين الحوكمة و مجالاتها الاربعة كان يتراوح بين القوي و المتوسط على مستوى المديرية العامة للمجمع نظرا لنوعية السياسة المنتهجة في تسييره و المعتمدة على تجسيد الانضباط و تحقيق رضا اصحاب المصالح بناء على الطبيعة الخاصة لنشاطه المتمثلة في انتاج الادوية و تسويقها مما حتم على قيادة المجمع اعطاء اهمية لهاذين العنصرين من عناصر الحوكمة اكثر من العنصرين الاخرين (المسؤولية الاجتماعية و الافصاح).

3. معاملات الارتباط بين الثقافة التنظيمية و حوكمة الشركة :

نلاحظ أن هناك ارتباط موجب و متوسط بين الثقافة التنظيمية و حوكمة المؤسسة حيث بلغ معامل الارتباط 0.508 و هذا ما يدل على إن هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية و تفعيل الحوكمة داخل المؤسسة.

وهو ما تؤكدهُ أيضا قيمة المتوسطات الحسابية المتعلقة بكل المتغيرين حيث بلغت 3,33 بالنسبة للثقافة التنظيمية و 3, 38 بالنسبة لحوكمة الشركات مما يعني درجة موافقة تقترب من المتوسط على اجابات المستجوبين وهو ما يؤثر على شكل العلاقة التي ستكون حتما ضعيفة او متوسطة بين الثقافة التنظيمية و حوكمة الشركة .

و ترجع هذه العلاقة المتوسطة إلى حالة الألاستقرار الذي يشهده المجمع في السنوات الأخيرة خاصة على مستوى القيادة ، حيث كلنا ندرك الدور الكبير الذي تلعبه القيادة على مستوى المؤسسة في غرس و نشر ثقافة تنظيمية و التي تخدم و تساهم في تفعيل الحوكمة بين العاملين داخل المؤسسة.

الفرع الثالث : مناقشة و تحليل نتائج فرضيات الدراسة

1. مناقشة نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى :

من خلال الجدول رقم(02-28) تبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على جميع عبارات الاستبيان المتعلقة بالثقافة التنظيمية قدر ب 3.314 و هذا ما يقابل درجة متوسط مما يغني أن الثقافة التنظيمية المتبناة من طرف المديرية العامة للمجمع تحظى بقبول متوسط من طرف العاملين و هذا ما يدل على أنه لا يوجد هناك إجماع حول هذه الثقافة التنظيمية السائدة من طرف المستجوبين.

و هذا راجع الى عدم وجود اجماع لدى المستجوبين على عناصر الثقافة التنظيمية السائدة و الذي يساهم في عدم وجود ثقافة تنظيمية قوية تمكن المجمع من توحيد هذه العناصر بين جميع العاملين.

كما لاحظنا من خلال الجدول أن مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig} = 0.007$ هي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة. و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على وجود ثقافة تنظيمية مشتركة بالمجمع.

2. مناقشة نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية :

من خلال الجدول رقم (02-29) يتبين لنا قيمة المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على جميع عبارات الاستبيان المتعلقة بحوكمة الشركات قدرت ب 3.211 و هذا ما يقابل درجة متوسط مما يعني أن معظم المستجوبين يرون بأن المجمع يلتزم بتطبيق قواعد و مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة، كما أن هذه النتائج تبين بأنه ليس هناك اتفاق أو إجماع بين جميع العاملين حول مدى تطبيق الحوكمة بالمديرية العامة للمجمع و هذا راجع إلى التحولات و التغييرات التي يعيشها المجمع في السنوات الأخيرة.

كما لاحظنا من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.00$ و هي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة.

و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على تطبيق حوكمة الشركات من طرف المديرية العامة للمجمع.

3. مناقشة نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة :

يتضح لنا من الجدول رقم (2-30) أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.73$ و هذا يدل على وجود ارتباط موجب و قوي جدا ما بين الثقافة التنظيمية و تفعيل حوكمة المؤسسة، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.532$ مما يدل على أن 53.2% من تفعيل حوكمة المؤسسة بالمديرية العامة لمجمع صيدال يرجع إلى الثقافة التنظيمية السائدة بالمجمع و 46.8% ترجع إلى عوامل أخرى إضافة إلى أن معامل الانحدار $B = 0.73$ يؤكد على وجود علاقة طردية وقوية بين الثقافة التنظيمية و حوكمة المؤسسة.

كما يبين الجدول رقم (2-31) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت F المحسوبة 191.25 عند مستوى الدلالة يساوي 0.00 و هي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$.

و من خلال الجدول رقم (02-32) تشير القيم المعيارية (Beta) المحسوبة للثقافة التنظيمية و البالغة 0.730 إلى أن زيادة الاهتمام بغرس و نشر ثقافة تنظيمية بالمجمع سيؤدي إلى تفعيل في حوكمة المديرية العامة للمجمع بقيمة 0.730 كما أن قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة $\alpha = 0.01$. و هذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و هي وجود تأثير دال إحصائيا للثقافة التنظيمية على تفعيل الحوكمة بالمديرية العامة لمجمع صيدال.

1.3. مناقشة وتحليل نتائج الفرضيات الفرعية :

من خلال الجدول رقم (02-33) بينت نتائج الانحدار المتعدد أن المتغيرات المستقلة الخاصة بعناصر الثقافة التنظيمية (القيم، القيادة، الاتصال) تفسر ما نسبته 55.4% من تفعيل في حوكمة المجمع.

كما نجد أن قيمة F في جدول ANOVA (02-34) قيمتها 68.705 و درجة الحرية (3-166) و هي دالة إحصائياً حيث أن مستوى الدلالة بلغت قيمته $Sig = 0.00$ لذلك نرفض الفرضية العدمية H_0 و نقبل الفرضية البديلة H_1 القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية (القيم، القيادة، الاتصال) على تفعيل الحوكمة في المجمع.

من خلال الجدول (02-35) نلاحظ أن قيمة VIF (تباين معامل التغير) معامل التباين المشترك المقابلة للمتغيرات المستقلة (القيم، القيادة، الاتصال) بلغت على التوالي 2.486، 2.46، 1.501 و هي كلها أقل من 10 مما يعني عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة للدراسة مما يدل على قوة النموذج.

من خلال قيم المعنوية المقابلة المحددة للنموذج تبين لنا أن المتغير الثابت و معامل القيادة و الاتصال كلها دالة إحصائياً باستثناء معامل القيم الذي ظهر غير دال إحصائياً.

الفرع الرابع : مناقشة نتائج اختبار الانحدار

1. يلاحظ من خلال معادلة الانحدار أن المتغير الثاني و الثالث أكثر تأثيراً في تفعيل الحوكمة في المجمع مقارنة بالمتغير الأول (القيم).

و لتحديد بدقة أكثر المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً في المتغير التابع نلجأ إلى الانحدار التدريجي.

و من خلال نتائج الانحدار التدريجي تبين وجود نموذجين مختلفين.

حيث النموذج الأول اعتمد على متغير مستقل واحد وهو (القيادة) لعدم وجود تأثير للمتغيرين الآخرين

(القيم و الاتصال) كعناصر للثقافة التنظيمية في التأثير على تفعيل حوكمة المديرية العامة للمجمع .

بينما النموذج الثاني فقد اعتمد على متغيرين مستقلين و هما على التوالي : القيادة و الاتصال، قد تم استثناء المتغير المستقل الأول (القيم) نظرا لعدم دلالاته الإحصائية.

من خلال الجدول (02-36) نلاحظ أن معامل التحديد للنموذج الأول بلغت قيمته 0.43 مما يعني أن المتغير المستقل (القيادة) خسر لوحده ما نسبته 43% من التغير الحاصل في تفعيل الحوكمة بالمجمع.

بينما بلغ معامل التحديد للنموذج الثاني ما قيمته 0.551 مما يدل على أن المتغيرين المستقلين (القيادة و الاتصال) فسرا ما نسبته 55.1% من التباين الحاصل في تفعيل الحوكمة بالمجمع.

من خلال مقارنة هذه النتيجة مع نتيجة الانحدار المتعدد نلاحظ أن متغير القيادة يفسر لوحده 43% من التغير الحاصل في تفعيل الحوكمة بالمجمع.

وأن المتغيرين القيادة والاتصال معا يفسران ما نسبة 55.1% من التغير الحاصل في تفعيل الحوكمة. بينما تفسر المتغيرات الثلاثة مجتمعة (القيم، القيادة، الاتصال) ما نسبته 55.4% من التغير الحاصل في تفعيل الحوكمة.

مما يدل على أن متغير القيادة ذو أهمية كبيرة في تفعيل الحوكمة و بدرجة أقل المتغير الثاني الاتصال.

من خلال الجدول رقم (02-37) :

بلغت قيمة F للنموذج الأول (127.33) و درجات الحرية (1-168) و هي دالة إحصائيا .

حيث أن مستوى الدلالة Sig = 0.00 أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد 0.01 مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة على تفعيل حوكمة المجمع.

بلغت قيمة F للنموذج الثاني (102.51) و درجات الحرية (2-167) و هي دالة إحصائيا.

حيث أن مستوى الدلالة Sig = 0.00 أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمد 0.05 مما يدل على جودة هذا النموذج كذلك ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيري القيادة و الاتصال في تفعيل الحوكمة بالمجمع.

2. معادلة الانحدار التدريجي :

من خلال الجدول (02-38) إن النموذج الأول يعتمد فقط على المتغير المستقل القيادة تم استبعاد عنصري (القيم و الاتصال) من النموذج الاول في ضوء استخدام نتائج اسلوب الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) لعدم وجود تاثير المتغيرات المذكورة كعناصر للثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة المديرية العامة للمجمع ,ووجود تاثير واحد فقط لعنصر القيادة مأيؤكد ذلك قيم الدلالة الاحصائية لها و البالغة 0,00 عند مستوى الدلالة المعنوية α تساوي 0,05

بلغت قيمة الارتباط R (0.65) عند مستوى المعنوية α تساوي 0,05 , كما تشير قيمة المعامل التفسير البالغة (0.43) الى ان عنصر القيادة الداخل في النموذج له تأثير على تفعيل حوكمة المديرية العامة للمجمع ..

تدل قيم المعاملات المعيارية Beta المحسوبة لعنصر القيادة الى ان زيادة الاهتمام بالقيادة بدرجة واحدة سيؤدي الى تحسين في تفعيل الحوكمة بالمديرية بقيمة β 0.65.

أما النموذج الثاني فيعتمد على متغيري القيادة و الاتصال و تم استبعاد متغير القيم لعدم وجود تأثير كبير لهذا المتغير على تفعيل الحوكمة بالمجمع.

تم استبعاد القيم من النموذج الثاني في ضوء استخدام نتائج اسلوب الانحدار المتعدد التدريجي (stepwise) لعدم وجود تاثير للمتغير المذكور كعنصر للثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة المديرية العامة للمجمع ,ووجود تأثيرين لعنصري (القيادة و الاتصال) مأيؤكد ذلك قيم الدلالة الاحصائية لها و البالغة 0,00 عند مستوى الدلالة المعنوية α تساوي 0,05

بلغت قيمة الارتباط R (0.74) عند مستوى المعنوية α تساوي 0,05 , كما تشير قيمة المعامل التفسير البالغة (0.55) الى ان عنصر القيادة و الاتصال الداخليين في النموذج لهما تاثير على تفعيل حوكمة المديرية العامة للمجمع.

تدل قيم المعاملات المعيارية Beta المحسوبة لعنصري (القيادة والاتصال) الى ان زيادة الاهتمام بالقيادة و الاتصال بدرجة واحدة سيؤدي الى تحسين في تفعيل الحوكمة بالمديرية بقيمة β (0.436-0.411) على التوالي .

المطلب الرابع : مناقشة تأثير المتغيرات الديمغرافية و الشخصية على تفعيل حوكمة المؤسسات

1. اختبار تأثير الجنس على الأداء :

بالنظر إلى الجدول رقم (02-39) و من خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية = Sig 0.197 و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة ، مما يدل على مجتمعي المتغير المستقل (الجنس) و هما الذكور و الإناث مجتمعان متجانسان في نظرتهما إلى تفعيل الحوكمة بالمجمع.

أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة = Sig = 0.994 أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في تصورات الباحثين حول تفعيل الحوكمة بالمديرية العامة للمجمع صيدال تعزى لمتغير الجنس و بذلك نقبل الفرضية الصفرية ، و نرفض الفرضية البديلة و هذا يعني أنه :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تفعيل الحوكمة بالمديرية العامة للمجمع صيدال تعزى إلى متغير الجنس

2. مناقشة نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

من خلال النتائج الواردة في جدول تحليل التباين رقم (02-40) نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة F المحسوبة (0.803) عند مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة ($\alpha = 0.05$). و على ضوء النتائج السابقة نقبل الفرضية الصفرية و نرفض الفرضية البديلة و هذا يعني أنه :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تفعيل الحوكمة بالمديرية العامة للمجمع صيدال تعزى إلى متغير العمر.

3. مناقشة نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (02-42) نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 0.585، و الدلالة الإحصائية كانت 02.62 و هي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 و بالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية الصفرية أي :

لا يوجد تأثير دال إحصائياً على تفعيل الحوكمة بالمديرية العامة لمجمع صيدال بين استجابات أفراد عينة الدراسة يعزى إلى متغير المستوى التعليمي.

4. مناقشة نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

أظهر الجدول رقم (02-43) الخاص بتحليل التباين أن قيمة F بلغت (3.441) و أن قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية الصفرية و التي هي :

لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوي ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تفعيل الحوكمة بالمديرية العامة لمجمع صيدال يعزى إلى متغير الأقدمية.

5. مناقشة نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

بين جدول تحليل التباين ANOVA رقم رقم (02-44) أن قيمة F بلغت 4.195 عند مستوى الدلالة المعنوية 0.17 و هي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 مما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية القائلة أنه :

لا يوجد تأثير دال إحصائياً عند مستوى معنوي ($\alpha = 0.05$) بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول تفعيل الحوكمة بمديرية مجمع صيدال يعزى إلى متغير الوظيفة.

خاتمة عامة

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية من أهم العناصر التي تلقى الاهتمام من قبل المؤسسات نظرا لارتباطها بطبيعة العنصر البشري والذي يعتبر المحرك الأساسي لأي تغيير داخل المؤسسة.

فالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة هي المحدد الأساسي لتهيئة الأفراد والعاملين لتقبل أي نظام إداري داخل المؤسسة من شأنها أن يساهم في تطويرها، لأنها "أي الثقافة التنظيمية" تعبر عن القيم والمعتقدات السائدة بالإضافة إلى نمط القيادة المتبع وهذه كلاهما عناصر داعمة للمؤسسة لتطبيقها للأنماط الإدارية الحديثة التي تمكنها من تحسين مستوى أدائها وتنافسيتها والوصول إلى الريادة.

ولعل من أهم الأنماط الإدارية الحديثة التي أصبحت تتطلع إلى تبنيها المؤسسة هي "حوكمة الشركات" بفعل مساهمتها في القضاء على الفساد الإداري والمحاسبي من خلال مجموع الآليات التي تمكنها من الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف على الممارسات الإدارية، وتحقيق الانضباط والإفصاح السليم على جميع البيانات والمعلومات المالية وغير مالية لحقيقة الأوضاع داخل الشركة وزيادة الثقة في المؤسسة في الأسواق المالية المختلفة لدى مختلف أصحاب المصالح عامة والمستثمرين خاصة، وقد تبين لنا من خلال الدراسات النظرية أن الثقافة التنظيمية بعناصرها المختلفة تلعب دورا مهما في تفعيل الحوكمة، حيث أنه وجدنا بأن حوكمة المؤسسات تتأثر بالقيم السائدة بين العاملين داخل المؤسسة بالإضافة إلى نمط القيادة الإدارية المتبع من طرف مسيرها، زيادة على ذلك فإن الاتصال التنظيمي بمختلف أشكاله يلعب دورا فعالا لتهيئة الأفراد في تبني أي منهج أو نظام إداري جديد كحوكمة المؤسسات والمساهمة في تفعيلها.

لذا يتوجب على المؤسسة الاهتمام بتقوية الثقافة التنظيمية بمكوناتها المختلفة وجعلها عنصرا إيجابيا وداعما لتفعيل حوكمة المؤسسة.

وقد كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة وإبراز مدى الدور الذي تلعبه عناصر الثقافة التنظيمية خاصة (القيم ، القيادة والاتصال) للتجسيد الفعال لحوكمة الشركات خاصة ما يتعلق بالعناصر التالية :

الانضباط ، المسؤولية الاجتماعية، الإفصاح ورضا أصحاب المصالح ، كلها عناصر تبين مدى تطبيق المؤسسة للحوكمة.

النتائج :

استهدفت الدراسة في الجانب التطبيقي على تسليط الضوء على دراسة الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في تفعيل حوكمة المؤسسات من خلال دراسة ميدانية بالمديرية العامة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر، حيث تم استخدام أداة الاستمارة لمعالجة إشكالية البحث من كل جوانبه.

ولكي نستطيع على نتائج ذات دلالة اعتمدنا الأسلوب الإحصائي من خلال جملة من الأدوات الإحصائية التي تطرقنا إليها أثناء معالجتها لنتائج إجابات أفراد العينة المختارة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والمقترحات يمكن تلخيصها في ما يلي:

1- وجود مستوى للثقافة التنظيمية داخل المديرية العامة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعناصر الثقافة التنظيمية 3,332 وهو ما يبين هشاشة القيم السائدة بين العاملين داخل المديرية العامة للمجمع، إضافة إلى دور قيادي يتميز بالغموض في طريقة إدارته للمجمع، زد على ذلك أشكال الاتصال التنظيمي الموجودة داخل المجمع لا تتمتع بالإجماع بين الأفراد العاملين به.

2- وجود مستوى متوسط من تطبيق للحوكمة داخل إدارة المديرية العامة للمجمع وهو ما توضحه القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي الذي بلغ 3,3385 ، مما يدل على عدم وجود وتطبيق حوكمة بالشكل الواجب اتباعه وهذا من خلال المتوسطات الحسابية البالغة درجة المتوسط لعناصر الإنضباط والمسؤولية الاجتماعية التي لا تلقى اهتماما كبير من قبل الإدارة العليا للمجمع بحسب إجابات المستجوبين، إضافة على عدم الإفصاح الواضح على البيانات والمعلومات المالية والمحاسبية الخاصة بالمجمع وهو ما نتج عنه أيضا عدم الرضا الكبير بين أصحاب المصالح بحكم اهتزاز في الثقة بينهم وبين الإدارة العامة.

3- وجود ارتباط قوي وموجب بين الثقافة التنظيمية السائدة في المجمع وعناصرها الثلاثة الذي يتراوح ما بين (0,706 و 0,880).

4- وجود ارتباط موجب يتدرج بين القوي والمتوسط حيث سجلت أعلى قيمة له 0,773 (ارتباط الحوكمة بالإنضباط) داخل المجمع وهذا نظرا للطبيعة المتميزة لنوع نشاط المجمع (صناعة الأدوية) مما يقتضي وجود لوائح وقوانين تلزم العمال على العمل بها.

وسجل أقل ارتباط بين الحوكمة والإفصاح داخل إدارة المجمع بقيمة متوسطة بلغت 0,442 مما يدل على أن الاهتمام بالإفصاح داخل المجمع لا يرقى إلى المتوسط المطلوب.

5- وجود مستوى ارتباط متوسط وموجب بين الثقافة التنظيمية وحوكمة المديرية العامة للمجمع بلغ 0,508 وهذا نظرا لوجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية بعناصرها داخل المجمع إضافة إلى نفس المستوى الذي تتواجد عليها الحوكمة بعناصرها داخل المجمع وهو ما انعكس على متوسطة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والحوكمة بالمديرية العامة لمجمع صيدال.

6- الفرضية الرئيسية الأولى : وجود ثقافة تنظيمية مشتركة من وجهة نظر العاملين بالمديرية العامة لمجمع صيدال عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$.

الفرضية الرئيسية الثانية : تؤكد صحة قبول الفرضية وبالتالي وجود تطبيق الحوكمة بالمديرية العامة للمجمع عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$.

الفرضية الرئيسية الثالثة : وجود تأثير دال احصائيا للثقافة التنظيمية على تفعيل الحوكمة بالمديرية العامة لمجمع صيدال من وجهة نظر العاملين.

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى صحة هذه الفرضية حيث وجدنا أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ 0,73 وهي تقترب من الواحد مما يدل على وجود علاقة موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية السائدة وتفعيل الحوكمة بالمؤسسة .

ويمكننا تمثيل هذه العلاقة بالمعادلة التالية :

$$y = 0,829 + 0,713 x_1 + 0,052$$

الفرضية الرئيسية الرابعة : وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\tau = 0,05$) في اتجاهات المبحوثين لتفعيل الحوكمة بالمديرية العامة تعنى بالمتغيرات التالية :

(الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، الأقدمية).

توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) حيث كان مستوى الدلالة للمتغيرات الأربع دائما $\alpha <$ ، حيث تتراوح ما بين (0,18 و 0,494) مما أدى بنا إلى رفض هذه الفرضية وبالتالي يمكننا القول أنه ليس للمتغيرات الشخصية و الديمغرافية في التأثير على تفعيل الحوكمة بالمديرية العامة للمجمع.

وفي الأخير يمكننا القول بأن :

1- القيم السائدة في المديرية العامة لمجمع صيدال لا تلقى إجماعا بين جميع العاملين مما كان له الأثر على الحوكمة داخل المجمع.

2- نمط القيادة الإدارية المتبع داخل المجمع والتغيرات المتكررة في هرم القيادة العليا أثرت بشكل سلبي على تفعيل الحوكمة داخل المجمع.

3- عدم وضوح وثبات أشكال الاتصال التنظيمي داخل المجمع كان له الأثر السلبي على تفعيل الحوكمة بالمجمع.

4- بينت أيضا النتائج المتعلقة بالدراسة وجود نموذجين يمثلان نوعية العلاقة بين تأثير العناصر المختلفة للثقافة التنظيمية وتفعيل الحوكمة بمديرية المجمع فالنموذج الأول قدر به معامل الانحدار بقيمة موجبة ومتوسطه $R^L = 0,538$ مع تأثير عنصر واحد فقط لعناصر الثقافة التنظيمية على بناء هذا النموذج وهو القيادة التنظيمية وكان شكل المعادلة التي تجمع بين المتغيرين هو كالاتي :

$$y_1 = 1,396 + 0,538 x_1$$

أما بناء النموذج الثاني فقد لاحظنا تأثير عنصرين وهما القيادة والاتصال بمعاملتي الانحدار موجبين بلغا على التوالي (0,357 و 0,361) أي تأثير نوعا ما ضعيف في تفعيل الحوكمة بمديرية المجمع وغياب تأثير القيم على تفعيل الحوكمة في هذا النموذج.

وكان شكل معادلة النموذج الثاني كالتالي :

$$y_2 = 0,834 + 0,357x_2 + 0,361x_3 -$$

يفسر الباحث هذه النتيجة لوجود نموذجين للتنبؤ في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وحوكمة الشركات وذلك لكون الإدارة العليا للمجتمع تبدي أهمية بالغة لتجسيد دور القيادة في تسيير وإدارة المجمع اعتمادا على نمط أسلوبها في الممارسة والمبني على اللوائح والنظم في التركيز على أسلوب الثواب والعقاب ، كتشجيعهم على الابداع وابداء الرأي وتقديم الاقتراحات، بالإضافة إلى التنسيق بين العاملين، وهذا ما من شأنه أن يقلص من الانحرافات والأخطاء ويزيد من فعالية الأداء والتسيير داخل المجمع، هذا في ما يتعلق بالنموذج الأول.

أما بالنسبة للنموذج الثاني والذي يعتمد على القيادة والاتصال التنظيمي داخل المجمع، فإنه إضافة إلى دور القيادة الذي تكلمنا عنه فإنه من خلال هذا النموذج يتضح أن القيادة العليا تولي عناية كبيرة لتفعيل الاتصال داخل المجمع وفي كل الاتجاهات من خلال تفعيل قنوات الاتصال سواء داخل الوظيفة الواحدة او بين الوظائف والتي تعتمد على جملة القرارات والمنشورات والتعليمات التي تحدد تنظيم المسؤوليات والصلاحيات داخل المجمع.

ويلاحظ أن النموذجين قد استثنى منهما عنصر القيم وذلك لضعف تأثيره، كون أن تجسيد القيم المشتركة بين جميع العاملين داخل مجمع صيدال يتطلب وقت كبير ولكن في كل الظروف (الخارجية - الداخلية) التي يشهدها المجمع يصعب غرس قيم ثابتة لجميع العاملين تميزه عن غيره من المؤسسات وهذا ما أدى إلى ضعف وجود قيم مشتركة بين العاملين والتي انعكست على قلة تأثير هذا العنصر في تفعيل الحوكمة داخل المجمع.

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية :

- ضرورة إعطاء أهمية أكبر لتطوير مكونات الثقافة التنظيمية وجعلها تتلاءم مع أدوات التغيير والأنماط الإدارية الحديثة.
- معرفة مواضع الضعف والقوة للثقافة التنظيمية السائدة حتى تتمكن المؤسسة من إرساء ثقافة تنظيمية قوية قادرة على التوفيق بين البيئة الداخلية للمؤسسة والتحديات الحاصلة في الأساليب الإدارية الحديثة لتتمكن من رفع التحدي وتحقيق مستويات أداء عالية.
- توعية العاملين على أهمية القيم التنظيمية في إرساء ثقافة تنظيمية ترقى إلى مستوى الطموح والأهداف التي تسطرها المؤسسة.
- تسليم قيادة المؤسسة إلى إطارات قيادية فاعلة في العمل الإداري وقادرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة وتحقيق علاقات إنسانية تشجع العمل وتبني مفاهيم إدارية حديثة خاصة مفهوم الحوكمة.

آفاق الدراسة :

في الختام نطمح أن تكون دراستنا تمهيدا لدراسات أخرى مستقبلية تكون أكثر تخصصا و دقة في التطرق للثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية و دورها في تحريك و تمكين ميكانيزمات حوكمة الشركات في ظل المستجدات و التغيرات الحاصلة في المناخ الاقتصادي المحلي و الدولي.

و عليه نقترح الإشكاليات التالية :

-أثر القيادة الإدارية الكفاءة في تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة الجزائرية.

-دور مكونات الثقافة التنظيمية في رفع مستوى الأداء.

-أن تكون هناك دراسات تستهدف كل المكونات الأخرى للثقافة التنظيمية (المعتقدات ... الخ) أو

تأثير مبادئ الحوكمة الأخرى مثل (مجلس الإدارة...).

-إن توسع الدراسة لتشمل العديد من المؤسسات الجزائرية بمختلف أحجامها و أنواعها (المتوسطة،

الكبيرة، التجارية، الصناعية ..الخ).

-الاهتمام بالقيادة الإدارية للمؤسسات من ذوي الكفاءات لتفعيل أدائها، باستخدام وسائل الاتصال الحديثة و تحقيق علاقات إنسانية تشجع العمل و تبني مفاهيم إدارية حديثة خاصة مفهوم الحوكمة.

قائمة المراجع

المراجع :

أولا : الكتب

1. أندرودي سيزلاجي، مارك والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العامة بالرياض، الطبعة الرابعة، 1987
2. بهاء الدين سمير علام : "أثر الآليات الداخلية لحكومة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية"، مركز المديرين المصري، القاهرة 2009
3. بوشرش كمال، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر و التوزيع 2014
4. جاردت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل) تعريب و مراجعة احمد عبد العال و إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض 2008
5. جمال الدين محمد المرسي : إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2006
6. جيرالد جرينبيرج و روبرت بارون ، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب الدكتور رفاعي محمد و د.إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، الرياض ، السعودية 2004
7. دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن 2008
8. سعد زغلول بشير ، دليلك إلى البرنامج الإحصائي المعهد العربي للتدريب و البحوث الإحصائية، العراق، 2002
9. شارلز و جاريت جونز ، الإدارة الإستراتيجية ، الجزء الأول ، ترجمة و مراجعة : رفاعي محمد و محمد عبد المتعال ، دار المريخ، السعودية ، 2001.
10. طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات (القطاع العام و الخاص) المصارييف، المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات"، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثانية، 2007
11. طاهر العامري ، صالح و الغالي، الإدارة و الأعمال ، ط2 ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع 2008
12. عبد الحميد بن الشيخ الحسين ، " تحليل المنظمات " ، دار بهاء الدين للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، الجزائر ، 2008
13. العطية ماجدة ، سلوك المنظمة : سلوك الفرد و الجماعة ط 1 عمان ، الأردن دار الشروق للنشر و التوزيع 2003

14. علاء فرحان، إيمان المشهداني "الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف". دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن ، 2011
15. العلالى الصادق " العلاقات الثقافية الدولية (دراسة سياسية قانونية)" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006
16. علي عبد الوهاب وشحاتة السيد،مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الإسكندرية،الدار الجامعية،2007
17. العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، عمان ، الأردن دار وائل للنشر و التوزيع ، 2002
18. العميان محمود سليمان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003
19. القاضي حسين، المحاسبة الدولية، الطبعة 1، الدار العلمية و دار الثقافة، عمان، 2009
20. قيس النوري، السلوك الإداري و خلفياته الاجتماعية، دار الكندي، الأردن 1997
21. ماجدة العطية ، سلوك المنظمة : سلوك الفرد و الجماعة 2003، الأردن، ط 1
22. محسن احمد الخضري ، حوكمة الشركات ،مجموعة النيل العربية ،القاهرة الطبعة الأولى ،2005
23. محسن أحمد الخضري " حوكمة المؤسسات" مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر، الطبعة الأولى 2005
24. محمد خير و سليم أبو زيد، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير للنشر، الطبعة الأولى ، الأردن، 2010
25. محمد مصطفى سليمان " دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري" دراسة مقارنة الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2009
26. محمد مصطفى سليمان، "حوكمة المؤسسات و معالجة الفساد المالي و الإداري"، دار الجامعية، الإسكندرية، 2006
27. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية الإسكندرية 2006
28. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية الإسكندرية، 2009
29. مصطفى محمود أبوبكر دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، 2000
30. مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2003
31. نعمة عباس الخفاجي ، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009

32. نعمة عباس الخفاجي و طاهر محسن الغالي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن

2008

33. نعيم إبراهيم : "الإدارة الإستراتيجية، مفهوم "أهمية التحديات" : جدار للكتاب العلمي ، النشر و التوزيع ، عمان 2009

34. ويليام أوشي، ترجمة حسن محمد، النموذج الياباني في الإدارة، النظرية الإدارية ، معهد الإدارة العامة بالرياض ، 1985

35. Charkham Jonathan : Keeping better company corporate governance ten years ;
Second edition, Oxford university Press

36. Christopher Denand ; Jean François Fili ; Andrey H é nault – Derni è re mode – P 3
(2000).

37. Clarke.T (2004) ; th é ories of corporate governance : the philosophical fondations of
corporate governance ; London, Routledge

38. Diana C. Pheysey ; organizational cultures types and transformations ; Taylor and
Francise library ; London ; 2003

1. Edgar Shein E.H (2004), organizational culture and Leadership , San Francisco ,
Jossey Boss

39. Hodgetts , Richard M.Kroeck ; K.Galen, Personal and Human resource management

40. Hofsteide.G (2001) ; culture cons é quences ; Sage publications , ; Inc, 2 è me edition
Etats-Unis ; P79-17 (traduit par Daniel Trigor)

41. Jacques Orsoni ; J.P Helen ; management strat é gique ; Librairie Ruibert ; paris ; 1994

42. Karanagh M.lt, «the Impact of leadership and change management strategy on
organizational culture, 2006

43. Ouchi W.G «Theory z, how american business can meet the japanese challenge »
avens books reprint edition ; 1993

44. Parrat. Fr é leric, «le gouvernement d'entreprise » , Dunord, Paris 2003

45. Steven L. MC Shame & Mony Ann Von Glinew , Organizational Behaviour , MC
Grew hill , VSA, 2000

ثانيا : الأطروحات و الرسائل الجامعية :

1. بن خالد عبد الكريم : جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسات الإستشفائية العمومية بأدرار – أطروحة دكتوراه في علم النفس و التنظيم كلية العلوم الاجتماعية – جامعة وهران 2- 2017
2. بوعيط جلال الدين ، الاتصال التنظيمي، و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في علم النفس و التنظيم، الجزائر ، 2009
3. خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة 2015
4. الدنجي إياد علي ، (2011) ، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي ، أطروحة دكتوراه في التربية ، غير منشورة ، جامعة دمشق ، سوريا
5. زهرة خلوف : الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء ودينامكية الأداء دراسة حالة – جامعة الجزائر –، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير بجامعة الشلف – الجزائر 2015
6. صديقي خضرة ، مدى مساهمة البنوك في حوكمة الشركات ، مذكرة ماجستير ، تلمسان ، الجزائر ، 2010
7. غلاي نسيمه فعالية حوكمة الشركات، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دراسة ميدانية لمؤسسات تلمسان، 2011
8. فريد ليحي، استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، دراسة حالة بمجمع صيدال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2012
9. هدى رنوي ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ، بسكرة ، أطروحة دكتوراه 2015
10. Berkal safia ; les relations banque/entreprise ; mémoire de magistère en sciences économiques –université de Tizi ousou 2012
11. Odrey Robillard : « Ethique : un complément aux théories de la gouvernance actuelle ? maitrise en environnement » , université de Sherbrooke 2014

ثالثا : المجالات و الدوريات

1. أبو حشيش بسام محمد، الثقافة التنظيمية و علاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، جامعة الأقصى، فلسطين، 2011
2. دور حوكمة الشركات في تطوير البيئة الاستثمارية و اجتذاب الاستثمار الأجنبي في إقليم كردستان بالعراق ، مجلة توروز ، 2012، العراق،
3. رضوي خوين، سندس ، قياس العلاقة ما بين العولمة و الثقافة التنظيمية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد، بغداد، العراق، 2009
4. شاكر الحشالي ، و إياد التميمي ، الثقافة التنظيمية و دورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة ، دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية ، مجلة البصائر ، المجلد 13 ، عدد 1 ، الأردن 2009
5. عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة، الدليل المتكامل لسلسلة إصدارات، مصر 2003
6. عبدالله بن عبد الكريم بن احمد بن سالم "أهمية فهم الاختلافات الثقافية في بيئة العمل، بحوث و أوراق عمل ندوة الاتجاهات الحديثة في التطوير الإداري و تحسين جودة الأداء المؤسسي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2010
7. محمد حسن يوسف "محددات الحوكمة و معاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر". بنك الاستثمار القومي ، 2007
8. محمد حسن يوسف "محددات الحوكمة و معاييرها مع الإشارة إلى نمط تطبيقها في مصر، سلسلة منشورات بنك الاستثمار القومي، القاهرة، جوان، 2007،
9. مركز المشروعات الدولية الخاصة ، دليل حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة ، 2005
10. Assessing the relationship between organisational culture, corporate social responsibility programs, and weberian theory, International journal of arts and sciences, university of central florida USA ,vol 3 ,p 357-374, 2010
11. Astrid Mullenback servayer, l'apport de la théorie des parties prenantes a la modélisation de responsabilité sociétale des entreprises LARGEPA, université de Paris II, 2007

12. Corporate governance and organizational culture : The role of ethics officers, International journal of disclosure and governance, Vol 4, uk ,may 2007,
13. culture and individual acceptance of change during a merger » british journal of management , vol 17 , N 01
14. Culture d'entreprise et bonne gouvernance ; Revue Economie et Management ; Gouvernance d'entreprises, éthique des affaires et responsabilité sociale de l'entreprise. faculté des sciences économiques et gestion Tlemcen ,Algérie P 134-151 ; N °7,Avril 2008
15. Eric Oseir, Awening governance structure :Basic components of corporate governance structure that support awining corporate strategy and entreprises value enhaancement International journal of advancement in research technology, volume 3, Issue8, August 2014
16. Fakhani, Set al.(2012). «Impact of organizational culture on organizational performance : An review ». Interdisciplinary of contemporary reasearch in bussiness ; Vol3 ; N 9
17. Fama et Jensen ; M.C.(1983). Separation of ownership and control ; Journal of law and economics, Vol 26 ; N 2
18. Freeman, R.E(1984). Strategic management : a stakeholder approach, Cambridge university press, P 292- 293.
19. <http://www.cairn.info> le role de la culture de l'entreprise dans la gouvernance actuelle et futur de l'entreprise, revue de sciences de gestion, Jossey-Bass, Mindforest 2011, article traduit par l'auteur
20. <http://www.cairn.info> les liens entre missions d'entreprises et gouvernance, Michel Dion : P. université de sherbrooke, Québec, revue finance et bien commun, 2005, N 03, P86-94, traduit par l'auteur
21. Imran U.khan et AL, An organisational culture model for comparative studies ; a conceptual view, International journal of global business, 2010
22. Internal finance corporate (IFC) , corporate governance : why corporate governance, 2005
23. Jensen et Mekling «theory of the firm : managerial behavior , Agency cuts and ownership structure »; Journal of financial economics, vol 3 ; N 4 ; Octobre 1976

24. Karanagh M.it ; (2006) ; « The impact of leadership and change management Strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a Mager »; British journal of management ; vol 17 ; N01
25. Leadership kahney interviewed by phillipe Beney, wined magazine 15 January 2009 , www.10minutes.fr
26. Micheal Jensen et Clifford Smith ; «Stakeholders , Manager and creditor internet : application of agency theory », Harvard Business School 1985
27. Oliver Williamson, «the economic institutions capitalisme : firms, markets, relational contracting ». New York, Free press, London, Macinillam ; 1985
28. Organisational culture and its impacts on the job satisfaction of Lahore, International journal of business and social science, Vol 2, N 24. December2011,
29. Shleifer ; A.and Vishey ; R.W (1997) , Asurvey of corporate governance, The Journalof finance , Vol 52 , N 2
30. Sofyane Badraoui ; Dalila Lahouane ; souad Belarouci (TL ; culture et management : Le modele d'Hofstede en question ; cross-culturel ; mnagement Journal ; Volume XVI ; 2014
31. The role of corporate communication in building organization's corporate reputation : An Exploratory analysis, Interdisciplinary Journal research in business, Vol 4, N 12,p1230-1240
32. The role of organisational culture on spiritual Leadership, Human Capital, and employee Loyalty, European journal of business and management, Vol 6, N 21, p144-153 ,2014
33. Yves Simon, Henri Teznas du montcel «Théories de la firme et réforme de l'entreprise ; Revue économique, vol 28

رابعاً : المداخلات و المنتقيات

1. أشرف حنا ميخائيل : تدقيق الحسابات و أطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة 4-5 سبتمبر 2005
2. أشرف ميخائيل حنا "تدقيق الحسابات و أطرافه في إطار منظومة حوكمة المؤسسات" ندوة حول حوكمة المؤسسات العامة و الخاصة ، القاهرة، 2006
3. بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، حوكمة الشركات دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة ، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي، جامعة المستنصرية، العراق،
4. بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، دراسة حول حوكمة الشركة و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة ، الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الصيدية، العراق
5. بريس محمد ،حمو محمد البعد السلوكي و الأخلاقي لحوكمة المؤسسات ودورها في تقليل آثار الأزمة العالمية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي، الأزمة المالية و الاقتصادية العالمية ،سطف، 2009
6. حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، ملتقى حول النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات، دراسة مقارنة للولايات المتحدة الأمريكية و فرنسا، جامعة البليدة
7. خليل محمد احمد إبراهيم، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية و انعكاساتها على سوق الأوراق المالية – دراسة نظرية تطبيقية – 2005
8. خنشور جمال، الحوكمة كمنظور للتقارب بين البعد المالي والبعد الاستراتيجي لإنشاء القيمة ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة بسكرة يومي 06- 07 ماي 2012
9. زرزار العياش ،الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، واقع و رهانات وأفاق , الملتقى الدولي الثامن أم البواقي-الجزائر – 08/07 ديسمبر 2010
10. صديقي خضرة، "التأصيل النظري لماهية حوكمة المؤسسات و العوائد المحققة من جراء تبنيها" ، المؤتمر الوطني الثاني حول متطلبات إرساء مبادئ الحوكمة في إدارة الميزانية العامة للدولة، جامعة البويرة، يومي 30- 31/10/2012

11. علي خلف الله سلمان الركابي ، د. إقبال توفيق المشهداني ، حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة

المؤتمر الدولي التاسع ، الوضع الاقتصادي العربي و خيارات المستقبل ، الجامعة المستنصرية.

12. علي عبد الله ، التحولات و ثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري و الألفية

الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة ، 20-21/05/2002 .

13. كمال بوعظم ، مداخلة حول حوكمة الشركات و دورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية و الحد من

وقوع الأزمات - التجربة الجزائرية - الملتقى الدولي حول " الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات " بعنابة ،

موسوعة الاقتصاد و التمويل الإسلامي، سنة 2009،

14. كمال بوعظم، زايدي عبد السلام، مداخلة "حوكمة الشركات و دورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق

المالية و الحد من وقوع الأزمات" الملتقى الدولي حول الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات، 2011،

15. مناور حداد، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات و دورها في إصلاح الاقتصادي، جامعة دمشق، سوريا

2008

16. هوام جمعة، أبريس نورة، أفروم محمد صالح، مداخلة الشفافية و الإفصاح في إطار حوكمة الشركات، الملتقى الدولي حول

"الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات"، عنابة، سنة 2009

17. A. Beni Abdellah ; communication «gouvernance d'entreprise ; Ethique des affaires et responsabilité sociales de l'entreprise

18. corporate governance :A risk perspective, Peper presented to corporate governance and reform :paving the way to financial stability and development, a conference organized by the Egyptian Banking institute,May 7/8/2007

19. Impact de la culture d'entreprise sur l'étendue de la divulgation au niveau des rapports annuels ,Hal archives,Tunisie, D é 2010

20. Impact de la culture d'entreprise sur l'étendue de la divulgation au niveau des rapports annuels ,Hal archives,Tunisie, D é 2010

21. Peter Heysel,the effect of corprate culture of ethics on sharholder wealth maximization, aprj -699 applied project, ,march 2013

22. The impact of cross-cultural Factors on corporate governance Transparency : The implication for strategic Alliances in the Airline Industry, Research Gates,2017

23. Yvan Potin , Annie Claude Coze , Veille informelle-communication, 2005

خامسا: المراجع الإلكترونية

1. حسين يرقى، عمر علي عبد الصمد : واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر و سبل تفعيلها ، مقال متاح على صفحة

<http://iepedia.com/arab/wp>، تاريخ التصفح 2017/09/30

2. سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة و الجودة الشاملة ، مجلة الكهرباء ، العدد 8،

الموقع www.Alkahraba.com

3. Article <http://www.universalis-edu.com/ezpracy,usherbroke.ca> ; page consult ée le 06/07/2017.
4. Charreaux.G ; entreprise – Théories et représentations. In Encyclopedia universalis Article. <http://www.universalis-edm.com.ezprovy.usherbrodre.ca> page consult ée le 06/07/2017.
5. Franchise expert, Théorie des couts de transactions et réseaux commerciaux, Page consult ée le 13/07/2017
6. Groupe Saidal , Wikipédia, page consult ée le 24/07/2017.
7. La gouvernance de l'entreprise, <http://www.creg.ac-versailles> P03 ; Jean Bernard ducroux ; date de consultations ; 08/07/2017
8. OCDE, 1999, Principale of corporate Governance, Available <http://www.oecd.com> ; Page consult ée le 19/07/2017
9. Truth economic consultancy : corporate governance ; <http://www.truth-uae.com/AR> , page consult ée le 30/07/2017
10. Wikipedia, l'encyclopédie libre. « économie des organisation », Consult ée le 12/7/2017

سادسا : السجلات و القوانين و التقارير

1. سجلات مديرية المستخدمين بالمديرية العامة للمجمع لسنة 2016

2. تقرير مجلس الإدارة لمجمع صيدال، 2015

3. المادة 611 من القانون التجاري الجزائري

قائمة المصطلحات :

Significance	الرمز/Code	الدلالة
Chief Executive officer	CEO	المدير التنفيذي العام
Ethics officer	EO	ضابط الأخلاق
Organisation de coopération et de développement économiques	OCDE	منظمة التنمية و التعاون الاقتصادي
International finance center	IFC	مركز المشروعات الدولية الخاصة
Distribution nouvelle pour construction	DNC	شركة البناء
Australian Broadcasting corporation	ABC	هيئة الإذاعة الأسترالية
Kaiser - Meyer – Oklin	KMO	مؤشر اقتصادي
The World's Most Ethical Companies	WMEC	أكثر الشركات أخلاقية في العالم
The World's Most Admired Companies	WMAC	أكثر الشركات إثارة للإعجاب في العالم
Soci épar Actions	SPA	شركة المساهمة
Principal Components Analysis	PCA	تحليل المكونات الأساسية

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور الجيلالي اليابس - سيدي بلعباس -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

أختي الفاضلة... أخي الفاضل

تحية طيبة،

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لدراسة أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسة بمجمع صيدال لصناعة الأدوية بالجزائر، وذلك استكمالا لمتطلبات الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، و قد تم اختياركم للإجابة على العبارات الواردة فيها.

يرجى التكرم بقراءة جميع فقرات هذه الاستبانة بتمعن و الإجابة عنها بكل صدق و موضوعية لما لذلك من أثر كبير على صحة النتائج التي سوف نتوصل إليها، و للتشجيع و الصراحة لا داعي لذكر اسمكم كما نؤكد لكم بأنه سيتم التعامل مع جميع البيانات التي تقدمونها بسرية تامة ولن تستخدم إلا للبحث العلمي.

أولاً: المعلومات الديمغرافية و الشخصية

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة :

الجنس:

أنثى

ذكر

العمر:

من 41 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

من 31 إلى 40 سنة

أقل من 30 سنة

الشهادة التعليمية:

بكالوريا

ماجستير

جامعي

ثانوي

الأقدمية:

أكثر من 16 سنة

من 11 إلى 15 سنة

من 06 إلى 10 سنة

أقل من 05 سنوات

الوظيفة:

القسم الثاني : محاور الاستبانة

المحور الأول : الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- القيم						
1	تسود الروح الجماعية داخل المجمع لتحقيق أهدافه					
2	إن القيم السائدة في المجمع تشجع مختلف العاملين على المبادرة الفردية					
3	تعتمد المؤسسة على المبادرة و الابتكار و الإبداع لتطوير منتجاتها					
4	هناك توافق بين قيمي و قيم المجمع : احترام وقت العمل، الجدية...					
5	أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها					
6	يركز المجمع على العمل و الإنجاز كقيمة					
7	يرتدي جميع العاملين بالمجمع لباس العمل المخصص، كل حسب تخصصه					
8	إعطاء أهمية لقيمة الأمانة في أداء العمل من طرف مسؤولي المجمع					
ب- القيادة						
1	تعتمد الإدارة العليا على المشاركة الجماعية لإعداد استراتيجياتها و سياستها.					
2	أسلوب القيادة في المجمع يساعد على تطويرها					
3	يشجع الرئيس (المسؤول) العاملين على الأداء و الإبداع.					
4	هناك ثقة و تعاون و تنسيق بين الرئيس و المرؤوسين.					
5	تأخذ قيادة المجمع المخاطر و إدارة الصعاب بعين الاعتبار.					
6	العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه تعتمد على					

					النظر و اللوائح.
					7 العلاقة بين الرئيس و مرؤوسيه تعتمد أسلوب الثواب و العقاب.
					8 يشجع الرئيس مرؤوسيه على إبداء الرأي و إعطاء إقتراحات
ج- الاتصال					
					1 تعمل الإدارة على إيصال المعلومات و القرارات إلى كل المستويات.
					2 يساهم طول التسلسل الإداري في بطئ وصول المعلومات و القرارات إلى العاملين.
					3 تنتقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية عن طريق التقارير و المنشورات.
					4 تنتقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية عن طريق الوسائل الشفوية.
					5 تنتقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية عن طريق الوسيطتين معا.
					6 إن قنوات الاتصال داخل المجمع مفتوحة في جميع الاتجاهات (صاعدة ، هابطة ، أفقية).
					7 يتصل العاملون برؤسائهم في المستويات العليا دون عناء.
					8 ساعدت التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الاتصال داخل المجمع.

المحور الثاني : حوكمة المؤسسة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- الانضباط						
1	إن النظام أو القانون الداخلي للمجمع السلطة التنظيمية.					
2	يحترم العمال معظم اللوائح التنظيمية المسطرة من طرف إدارة المجمع.					
3	تقوم إدارة المجمع بشرح اللوائح الانضباطية .					
4	تمثل العقوبة لدى إدارة المجمع وسيلة تدريبية و تمهينية للعمال.					
5	التزام المجمع و العمال ببند الاتفاقيات الجماعية و عقود العمل يجسد بوضوح سياسة الانضباط المتبناة.					
6	يجسد العاملون في المجمع مفهوم الانضباط الذاتي أي بدون تدخل إدارة المجمع.					
7	إن القرارات الانضباطية المبررة تهدف إلى ضمان العدالة في الوسط المهني.					
8	إن الإجراءات التأديبية و العقابية موضوعية و معروفة لدى العاملين.					
ب- المسؤولية الاجتماعية						
1	إن لبرنامج المسؤولية الاجتماعية للمجمع حضور معتبر في ميزانيتها.					
2	تهدف المؤسسة من خلال تطبيقها لبرامج المسؤولية الاجتماعية إلى تحسين صورتها.					
3	يقدم المجمع تقريرا سنويا خاصا بالأداء الاجتماعي و البيئي إلى الجمعية العامة.					

					4	تحتزم المؤسسة قوانين البيئة و تستخدم تقنيات متطورة لمعالجة نفاياتها.
					5	تهتم المؤسسة بالجانب الاجتماعي للعمال و أسره (مخيمات، ترفيه...)
					6	تحتزم المؤسسة حرية العمل النقابي
					7	توظف المؤسسة عمال من ذوي الاحتياجات الخاصة
					8	تمنح المؤسسة هبات و إعانات للفقراء و المحتاجين في العديد من المناسبات.
ج- الإفصاح						
					1	يفصح المجمع عن جميع المعلومات المالية و غير المالية و في الوقت المناسب.
					2	يعلن المجمع عن سياسته و استراتيجياته المستقبلية و الإيضاحات المرفقة بها
					3	تقارير التدقيق الخارجي و الداخلي متاحة لجميع أصحاب المصالح (مساهمون، بموك، زبائن، موردين، إدارة...)
					4	يتم تحديد و الإفصاح بدقة عن الأهداف و الإجراءات الخاصة بالعمل و رسم هيكل مجلس الإدارة
					5	يفصح المجمع عن التغييرات في حقوق الملكية كجزء مستقل في بياناته المالية.
					6	يشمل الإفصاح كل المعلومات المتعلقة بالمكافآت و مرتبات أعضاء مجلس الإدارة و المدراء التنفيذيين
					7	تفصح المؤسسة عن المخاطر المتوقعة
					8	للشركة موقع إلكتروني يشمل معلومات عنها و تجدد بشكل دائم.
د- أصحاب المصالح						

					1	لأصحاب المصالح الحق في الحصول على تعويض مناسب في حالة انتهاك حقوقهم.
					2	يعامل جميع أصحاب المصالح معاملة عادلة ومتكافئة.
					3	لأصحاب المصالح الحق في طرح انشغالاتهم المهنية و الاجتماعية.
					4	تحرص المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها التعاقدية اتجاه جميع أصحاب المصالح.
					5	تعمل المؤسسة على تحقيق رغبات و متطلبات الزبائن في ما يتعلق بمنتجاتها.
					6	يعتبر الراتب الذي أتقاضاه عادلا.
					7	أنا راض عن فرص الترقية التي تحصلت عليها
					8	إذا جاءتني فرصة عمل أخرى فلن أتردد في الاستقالة من المجمع.

الملحق رقم (02)

قائمة أسماء المحكمين لأداة الدراسة :

الرقم	الاسم	الجامعة
01	أ.د. بورحلة علال	جامعة سيدي بلعباس
02	أ.د. علة مراد	جامعة الجلفة
03	أ.د. بحيح عبد القادر	جامعة سيدي بلعباس
04	د. بن زاي ياسين	جامعة سعيدة
05	د. ضيف أحمد	جامعة الجلفة
06	د. بشوش حميد	جامعة الأمير خالد - السعودية-
07	د. بوريش لحسن	جامعة سعيدة
08	د. بدري عبد المجيد	جامعة سعيدة