

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم لعالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر
شعبة : علوم التسيير
تخصص : إدارة الإنتاج والتمويل

اثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة العمليات في المؤسسة دراسة حالة بمؤسسة نفضال GPL - بسعيدة -

تحت إشراف :

* د. عبدلي لطيفة

من إعداد الطلبة :

فليح عبدالرزاق بلخضر
حمداي الفرّح

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

الأستاذ رئيسا
الأستاذ مشرفا
الأستاذ ممتحنا
الأستاذ ممتحنا

السنة الجامعية : 2021/2020

الإهداء

إلى معلم هذه الأمة , ومن أثار طريقها بنور العلم و الإيمان سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام ...
إلى أرواح شهدائنا الطاهرة ...
إلى شموع احترقت لتضيء طريقنا وتشد من أزرنا ...

ولنبداً بعائلاتنا إلى أعلى ما لدينا دفعونا إلى معترك الحياة بلا قيود لنواجه تقلبات الدهر بكل
ثقة من زرع دروبنا أنغاماً وورود فليرعاهم الله

أمهاتنا و آباءنا



الشكر والتقدير

بداية نحمد الله العلي القدير ونشكره أن من علينا بالصبر والقوة والإيمان وأعاننا على إتمام هذا العمل المتواضع نتقدم بمنتهى الشكر للذين ساعدونا في كل صغيرة لإتمام هذا العمل .

كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذتنا الفاضلة عبدلي لطيفة لقبولها الإشراف على هذه المذكرة...
كما نتقدم إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير بالشكر دون أن ننسى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة والدعاء .
إلى كل هؤلاء جزيل الشكر والتقدير...

✍️ فليح عبدالرزاق بلخضر
✍️ حمداوي الفرح



ملخص :

يهدف هذا البحث لدراسة أثر مبادئ الحوكمة على جودة العمليات في مؤسسة نפטال "سعيدة" ، ولتحقيق هذا الهدف قمنا باختيار عينة عشوائية تتكون من 30 موظف في المؤسسة محل الدراسة وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات ، بعد المعالجة الإحصائية ببرنامج Spss ، تم تأكيد وجود أثر دال إحصائيا بين مبادئ الحوكمة (مساءلة ،مسؤولية ،شفافية ،عدالة) وجودة العمليات في مؤسسة نפטال "سعيدة"

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة ، مساءلة ، مسؤولية ، عدالة ، شفافية ، جودة العمليات ، مؤسسة نפטال.

Abstract :

This research aimed at investigating the impacts of governance principles on the quality of Operations in the Naftal institution of Saïda .A random sampling consists of 30 operators Under the study is used for the sake of achieving research goal, besides to the use of questionnaire as a major tool to collect information. Statically, and after the use of SPSS program the findings put into evidence That the quality of Operations is affected by the principles of governance (accountably, responsibility, Transparency, justice) in the Naftal foundation of Saïda.

Key words: governance Principles, accountably, responsibility, justice, Transparency, quality of Operations, Naftal institution.

الصفحة	العنوان
01	الإهداء.....
02	الشكر التقدير.....
03	الملخص.....
04	الفهرس.....
04	قائمة الجداول.....
06	قائمة الأشكال.....
06	المقدمة العامة.....
07	مقدمة.....
08	- الإشكالية.....
09	- الأسئلة الفرعية.....
10	- فرضيات الدراسة.....
10	- مبررات إختيار الموضوع.....
10	- أهداف وأهمية الدراسة.....
10	- حدود البحث.....
10	- صعوبات البحث.....
10	- تقسيمات البحث.....
10	الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية.....
11	تمهيد.....
11	المبحث الأول : الأدبيات النظرية.....
11	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن ظهور ونشأة حوكمة الشركات و محدداتها :... ..
12	المطلب الثاني : مبادئ و نماذج حوكمة الشركات.....
12	المطلب الثالث : أهمية و بوادر حوكمة الشركات.....
13	المبحث الثاني :عموميات حول جودة العمليات.....
13	المطلب الأول : الجودة (تعريف ، أهمية ، أبعاد الجودة ، محددات).....
14	المطلب الثاني : ادارة الجودة الشاملة (تعريف ، أسس و مبادئ ادارة الجودة الشاملة ، رواد ادارة الجودة الشاملة).....
15	المطلب الثالث: ادارة الانتاج و العمليات (تعريف ، اهداف و قرارات ادارة الانتاج و العمليات ، علاقة ادارة الانتاج و العمليات بالادارات الاخرى ، استراتيجيات العمليات).....
15	المبحث الثالث : دراسات سابقة.....
17	المطلب الاول : دراسات باللغة العربية.....
20	المطلب الثاني : دراسات باللغة الاجنبية.....
22	المطلب الثالث : العلاقة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.....
22	خاتمة الفصل.....
22	الفصل الثاني:الادبيات التطبيقية.....
22	تمهيد.....
25	المبحث الاول: لمحة تاريخية عن شركة نפטال.....
25	المطلب الاول:تاريخ وحدة نפטال للتوزيع بسعيدة.....
25	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمقاطعة غاز البترول المميع نפטال GPLسعيدة.
28	المبحث الثاني: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.....
28	المطلب الأول: تقديم الأدوات و المنهج المستخدم في الدراسة.....
33	المطلب الثاني: تحليل محاور ومعطيات الإستبيان.....
33	خلاصة الفصل.....
33	الخاتمة العامة.....

36	قائمة المراجع.....
39	
44	
45	
46	
47	
47	
50	
51	
51	
55	
64	
65	
67	

قائمة الجداول :

الصفحة	قائمة الجداول :
27	الجدول رقم 01: اختصار رواد الجودة الشاملة
39	الجدول رقم 02 : ملخص الدراسات السابقة
52	الجدول رقم 03:إختبار صدق وثبات الإستبيان.
56	الجدول رقم 04: أثر تطبيق مبادئ حوكمة على جودة العمليات.
57	الجدول رقم 05:جدول ANOVA لإختبار الفرضية الفرعية الشفافية.
58	الجدول رقم 06:جدول ANOVA لإختبار الفرضية الفرعية المسائلة.
58	الجدول رقم 07:جدول ANOVA لإختبار الفرضية الفرعية العدالة.
59	الجدول رقم 08:جدول ANOVA لإختبار الفرضية الفرعية المسؤولية.
59	الجدول رقم 09:معاملات الفرضية الرئيسية.
60	الجدول رقم 10:إختبار الفرضية الرئيسية.
60	الجدول رقم 11:تحليل ANOVA
61	الجدول رقم 12:الإنحدار الخطي.
62	الجدول رقم 13 : الجدول الوصفي للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية

قائمة الاشكال :

الصفحة	قائمة الاشكال
50	الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمقاطعة غاز البترول المميع نפטال "سعيدة".
52	الشكل رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
53	الشكل رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب السن.
54	الشكل رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.
55	الشكل رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

المقدمة العامة

أصبح مفهوم حوكمة الشركات يحتل أهمية كبيرة على كل المستويات المحلية و العالمية ، خاصة في ظل ما يشهده العالم اليوم من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي ، و الذي أصبح فيه نمو الشركات الكبيرة و الخاصة ، و الشركات التي تصب بين الادارة و الملكية لها دورا كبيرا و مؤثرا في الاقتصاديات المحلية و الدولية . و هذا يتطلب ضرورة الرقابة على هذه الشركات و العمل على تقييم أدائها بما يحقق مصالح من لهم علاقة .

إن حوكمة الشركات " Corporate Governance " من الموضوعات الهامة على كافة المؤسسات و المنظمات الإقليمية و الدولية و ذلك بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في الكثير من الشركات و خاصة في الدول المتقدمة ، مثل الانهيارات المالية التي حدثت في عدد من دول شرق آسيا و أمريكا اللاتينية عام 1997 ، و أزمة شركة Ernon و التي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء و الغاز الطبيعي في الولايات المتحدة عام 2001م ، و كذلك أزمة شركة Worldcom الأمريكية للاتصالات عام 2002م . و ترجع هذه الانهيارات في معظمها إلى انتشار الفساد الإداري و المحاسبي بصفة عامة و الفساد المالي بصفة خاصة ، مع مراعاة إن الفساد المحاسبي يرجع في احد جوانبه الهامة إلى عملية التدليس التي يمارسها مراقبي الحسابات و تأكيدهم على صحة القوائم المالية و ما تتضمنه من معلومات محاسبية .

يضاف إلى ذلك و كما أشار البعض : بأنهم من أهم أسباب انهيار الشركات هو افتقار إدارتها إلى الممارسة السلمية في الرقابة و الإشراف و نقص الخبرة و المهرة و كذلك اختلال هيكل التمويل و نقص الشفافية و عدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تستند على تطبيق مبدأ الشفافية و تحقق الإفصاح في إظهار المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع المالية للشركة و غيرها من الممارسات الغير سليمة التي بمحصلتها تؤدي إلى عدم القدرة على توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لسداد الالتزامات المستحقة .

و ينتج عن هذا الانهيار افتقاد الثقة في الأسواق المالية المختلفة و انحراف المستثمرين عنها و كذلك افتقاد الثقة في مكاتب المحاسبة و المراجعة نتيجة افتقاد الثقة في المعلومات المحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية . في ضوء ذلك يمكن القول بأنه من الأساليب الهامة لحدوث انهيار لكثير من الوحدات الاقتصادية هو عدم تطبيق مبادئ الحوكمة و التي تركز على المبادئ المحاسبية و نقص الإفصاح و الشفافية و عدم إظهار البيانات و المعلومات الحقيقية التي تعبر عن الأوضاع المالية لهذه الوحدات الاقتصادية و قد انعكس ذلك في مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقد الثقة في المعلومات المحاسبية و بالتالي فقدت هذه المعلومات أهم عناصر تميزها و المعروف بمفهوم الجودة .

و نتيجة لكل ذلك زاد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات و أصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية ، و لم يقتصر الأمر على ذلك بل قامت الكثير من المنظمات و الهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم و الحث على تطبيقه في الوحدات الاقتصادية المختلفة ، بل لجنة كادبوري Cadbury Vommittee و التي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة الشركات باسم Cadbury Best Practice عام 1992م في المملكة المتحدة ، و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) ، و التي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات Principales Of Corporate Gouvernance عام 1999م ، و صندوق المعاشات العامة Calpers في الولايات المتحدة الأمريكية ، كذلك لجنة Blue Ribbon Committee في الولايات المتحدة الأمريكية و التي أصدرت مقترحاتها عام 1999 م كما تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات ، و في تركيا تم إنشاء المعد التركي لحوكمة الشركات عام 2002م .

وفي ظل هذه المرتكزات ارتأينا أن نعتمد موضوع هذه الدراسة حول أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة العمليات ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بصياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

هل يوجد أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة على جودة العمليات في مؤسسة نفضال GPL ؟
و من خلال الاشكالية سوف نقوم بالاجابة على عدة أسئلة فرعية من بينها :

1. مالمقصود بالحكومة وماهي أهم مبادئ تطبيقها.

2. ماذا نعني بجودة العمليات .

3. فما يكمن تأثير الحوكمة ومبادئها على جودة العمليات.

فرضيات الدراسة :

المقدمة

يوجد أثر دال إحصائياً لمبادئ الحوكمة على جودة العمليات في مؤسسة" غاز البترول المميع -GPL- سعيدة الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر دال إحصائياً لمبادئ الحوكمة فيما يتعلق بالعدالة على جودة العمليات .
2. يوجد أثر دال إحصائياً لمبادئ الحوكمة فيما يتعلق بتحديد المسؤوليات على جودة العمليات .
3. يوجد أثر دال إحصائياً لمبادئ الحوكمة فيما يتعلق بالشفافية على جودة العمليات .
4. يوجد أثر دال إحصائياً لمبادئ الحوكمة فيما يتعلق بالمساءلة في الشركة على جودة العمليات .

مبررات اختيار الموضوع :

تكمن أسباب اختيار هذا الموضوع فيما يلي :

يعود اختيار موضوع : اثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة العمليات إلى عدة أسباب ودوافع نذكر منها ما يلي :

1. يدخل البحث ضمن تصميم تخصصنا الدراسي.
2. الأثر البالغ الذي يحمله تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء المؤسسات .
3. الرغبة الشخصية في معالجة الموضوع .

المقدمة

أهداف الدراسة :

1. تحديد محددات و معايير و مبادئ الحوكمة في إطار عام ومتكامل .
2. إبراز اثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات لضمان التحسين المستمر في الأداء و رفع مستوى الكفاء و تحقيق جودة اعلى للخدمات .
3. تحقيق مستويات أفضل من الرضا للقائمين و المستفيدين من الخدمات .

أهمية الدراسة :

1. تأتي أهمية البحث لتأكيد على ضرورة التوسع في تطبيق مفهوم الحوكمة في البيئة الاقتصادية الحالية سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص ,
2. ترشيد عملية اتخاذ القرار و منع الهدر في الإمكانيات و تقليل المحسوبية و الفساد .
3. تعزيز الرقابة و التنظيم و المساءلة و الشفافية و تطوير جودة العمليات .

حدود البحث :

1. **الحدود الزمنية :** تم تطبيق الدراسة التطبيقية استنادا على معطيات المؤسسة في الفترة الممتدة من 2021/05/25 إلى 2021/06/24 .
2. **الحدود المكانية :** تقتصر الدراسة على الحيز المكاني المحدد و المتمثل في دراسة مؤسسة غاز البترول المميع نפטال GPL سعيدة مقاطعة إنتاج الغاز .
3. **الحدود الموضوعية :** لقد اعتمدنا في بحثنا على استخدام برنامج Spss كأسلوب من الأساليب المعتمدة في البحوث العلمية .

- ★ **المنهج المتبع :** يعتبر المنهج المستخدم في البحث هو أساس لكل دراسة و لا سيما في الميادين الاقتصادية و العملية فهو يكسب البحث طابعه العملي و الباحث هو الذي يعرف و يعي كيف يختار المنهج المناسب لموضوعه لان نتائج بحثه تقوم اساسا على نوعية المنهج المستعمل و منه المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي و المنهج التحليلي ، و ذلك للائمته إلى طبيعة الموضوع المدروس .
- ★ **المنهج الوصفي :** تم الاستعانة بالمنهج الوصفي كأسلوب مناسب لوصف و استعراض الإطار النظري لحوكمة المؤسسات و جودة العمليات .
- ★ **المنهج التحليلي :** الذي يعتمد على الدراسة الميدانية في الجزء التطبيقي هدفه تحديد سياسة مبادئ الحوكمة و أثرها على جودة العمليات في مؤسسة نפטال GPL و هذا بغرض الاجابة على الاشكالية المطروحة .

- ★ صعوبات البحث :
صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة من المؤسسة محل الدراسة .
- ★ هيكل البحث: تم تقسيم البحث إلى فصلين :
- ★ الفصل الأول : سنتطرق إلى مختلف الأدبيات النظرية والتطبيقية حول الموضوع ، حيث تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام كما يلي :
أساسيات حول حوكمة الشركات ، عموميات الجودة و الجودة الشاملة ، أساسيات حول ادارة الإنتاج و العمليات ، دراسات سابقة متعلقة بموضوع الدراسة .
- ★ الفصل لثاني : سنقدم من خلاله الدراسة الميدانية للموضوع ، حيث يتم عرض الطريقة والأدوات المستعملة في تحليل المعلومات لتوصل الى النتيجة النهائية للموضوع.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد :

ظهرت في الآونة الأخيرة مصطلحات عدة منها : التخصصة ، العولمة ، الحوكمة.....الخ
و تعد الحوكمة محاولة لإيجاد تنمية للتطبيقات و الممارسات السليمة للقائمين على إدارة الأمور ، بما يحافظ
على حقوق أصحاب المصالح المباشرين و الغير مباشرين ،من خلال تحري تنفيذ العلاقات التعاقدية التي
تربط بينهم وذلك باستخدام الأدوات المالية و المحاسبية السليمة ، وفقا لمعايير الإفصاح و الشفافية .

المبحث الأول : الأدبيات النظرية

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن ظهور ونشأة حوكمة الشركات و محدداتها :

أ- لمحة تاريخية و نشأة حوكمة الشركات :

تعود جذور فكرة الحوكمة إلى المفكرين القدامى وعلى رأسهم دافيد هيوم ، وجون جاك روسو حيث طرحوا أفكارا توحى بأن الاستقرار و الحرية و الديمقراطية لا تتحقق إلا بوجود رضا الفرد عن الحاكم واحترام الإدارة العامة والاحتكام إلى العقل الرشيد. (عبد القادر، 2007)

إن المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات تعود إلى عدة قرون مضت، في حين يشير البعض إلى أن مصطلح "حوكمة الشركات" ظهر في بداية السبعينيات. حيث قادت التحقيقات في فضائح (Watergate) إلى ظهور قانون الحد من ممارسات الرشوة و الفساد لعام 1977، والذي تضمن فقرات محددة حول ضرورة وضع ومراجعة أنظمة للرقابة الداخلية و الحفاظ عليها.

كما شهد العقد الأخير من القرن الماضي البدايات الحقيقية للحديث عن الحوكمة، وذلك بعد تفجير الكثير من القضايا التي ظهرت فيها التجاوزات الإدارية و المالية، كشفت هذه الأزمات و الانهيارات عن أنماط من الفساد المالي و الإداري جعل الحديث عن الحوكمة يحظى بأهمية خاصة، ومن القضايا الكبرى التي طفت على السطح في تلك الفترة وشكلت بدايات وإرهاصات الحوكمة في مفهومها الحالي وما عرف في حينه بأزمة بنك التجارة و الاعتماد الدولي، حيث شكل انهيار هذا البنك صدمة عنيفة للأوساط المالية و المصرفية بما مثله هذا الانهيار من أزمة ثقة و مصداقية كانت تعصف بذلك البنك. (عبد المجيد، 2010)

وعلى المستوى الدولي تبنى الاهتمام بمبادئ الحوكمة منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، عام 1999 أصدرت مجموعة من المبادئ التي تعزز التزام المؤسسات بتطبيق متطلبات الحوكمة، وتنازلت الجهود في معظم دول العالم في وضع أدلة ومبادئ الحوكمة إن كان على مستوى المنظمات والهيئات الدولية. (محمد مصطفى، حوكمة الشركات، 2008)

ب- تعريف حوكمة الشركات:

توجد العديد من التعاريف لمفهوم الحوكمة نذكر منها :

- تعريف لجنة Cadbury: حوكمة الشركات هي ذلك " ذلك النظام الذي وفقا له يتم تسير و رقابة المؤسسة وتعنتي بإعطاء الوسائل اللازمة التي تسمح بإيجاد التوازن المنطقي للسلطة تفاديا لكل الإنحرافات الشخصية، وتقوم على ثلاث ركائز وهي مجلس الإدارة، التدقيق و إدارة أعمال المؤسسة ". (jaques, 2007,)
 - تعريف مؤسسة التمويل الدولية IFC: الحوكمة هي " النظام الذي تتم من خلاله إدارة المؤسسات، والتحكم في أعمالها ". (alamigir, 2007, -)
 - تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD: الحوكمة " تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة و مجلس إدارتها، مساهميتها وذوي المصلحة الآخرين، وتقدم حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي من خلاله توضع أهداف الشركة وتحدد وسائل إنجاز تلك الأهداف و الرقابة على الأداء". (OECD O. , 1999)
 - تعريف (Williamson): الحوكمة عبارة " إستراتيجية تتبناها الشركة في سعيها لتحقيق أهدافها الرئيسية ضمن منظور أخلاقي ينشأ من داخلها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة وقائمة بذاتها ولها هيكل إداري وأنظمة ولوائح داخلية تكفل لها تحقيق تلك الأهداف بقدراتها الذاتية وبعيدا عن تسلط أي فرد فيها وبالقدر الذي لا يضر بمصالح الفئات الأخرى ذات العلاقة ". (مها محمود، 2008،)
 - بعد عرض العديد من التعاريف التي تعبر عن وجهات نظر مختلفة يمكن تحديد أن نقدم تعريف شامل لمفهوم حوكمة الشركات و هو التعريف الذي سوف نعتمده في دراستنا " حوكمة الشركات هي مجموعة القوانين و القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية و حملة الأسهم و أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة مثل : (حملة السندات، العمال، الدائنين المواطنين) من ناحية أخرى".
- ج- محددات حوكمة الشركات:

- المحددات الداخلية:وتشمل على القواعد و الأساليب التي تطبق داخل الشركات والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل الشركات وتوزيع مناسب للسلطات والواجبات بين الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات، مثل مجلس الإدارة والإدارة و المساهمين وأصحاب المصالح، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف، بل يؤدي إلى تحقيق مصالح المستثمرين على المدى الطويل. (محمد مصطفى، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري، ، 2008،)
- المحددات الخارجية:وتشمل المناخ العام للاستثمار في الدولة و المتمثل في القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي،القطاع المالي (البنوك وسوق المال) ، الأجهزة و الهيئات الرقابية (هيئة سوق المال و البورصة) و دورها في أحكام الرقابة على المؤسسات، الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق المراجعين و المحاسبين و المحامين و الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية و غيرها. بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة ومكاتب المراجعة و التصنيف الائتماني و الاستشارات و تكمن أهمية المحددات الخارجية في ضمان تنفيذ القوانين و القواعد التي تؤدي إلى حسن إدارة الشركات و التي تقلل من تعارض بين العوائد الاجتماعية و العوائد الخاصة. (يوسف)

المطلب الثاني : مبادئ و نماذج حوكمة الشركات :

تعد حوكمة المؤسسات بمثابة مجموعة من القواعد و المبادئ التي تحكم و توجه و تسيطر على الإدارة ، بما يعود بالفائدة على جميع الأطراف .

اولا : مبادئ حوكمة المؤسسات : (أغا)

● **الشفافية :** هي قدرة الشركة على توفير مختلف المعلومات البالغة الأهمية لأصحاب المصالح و حملة الأسهم ، و هذا يقتضي من الشركة التمتع بمستوى أداء عالي لامتلاك الرغبة الكبيرة في كشف البيانات و المعلومات (Dincer، 2013) . وفي ذات السياق فانها ينبغي ان تتضمن جميع المسائل المادية ذات العلاقة بعمل الشركة في ذلك الحالة المادية و الأداء و الملكية و هذا يشير إلى ان مصطلح الشفافية لا يقصد به توفير المعلومات فقط للهيئات و الجوانب الرقابية و القانونية فحسب انما ترتبط بتوفيرها لجميع ذوي المصالح في الشركة من خلال التشجيع على ممارسة الافصاح و الكشف الكامل و العادل للمعلومات عن نشاطات المؤسسات مما يسهل ممارسة الرقابة عليها و كذا يسهل من الدخول الحكومي في ادارتها اذا لزم الامر (، ج.) لارتباط هذا المصطلح على نحو وثيق بعملية اتخاذ القرارات و تنفيذها بأساليب تتدرج ضمن اطار لوائح و تعليمات القوانين و الانظمة ، كما تعني ايضا ان المعلومات متوفرة و متاحة للأشخاص المتأثرين بالقرارات و مضامينها ، و ان المعلومات الكافية يتم تجهيزها بشكل مفهوم و الافصاح عنها في أجهزة الاعلام و الاعلانات الصادرة عن المؤسسة بشكل يسهل الحصول عليها . و من اجل تأمين التطبيقات السليمة لمفهوم الشفافية في الشركات لابد من التمييز بين كل من مصطلحي الافصاح و الشفافية حيث ان الاخير اكثر عمومية اذ ان الشفافية ليست هدفا في حد ذاتها بل هي وسيلة لاظهار الاخطاء و الاقتصاد من مرتكبيها ، لان هناك تكلفة تقترن بتوفير المعلومات الدقيقة و هناك سعي نحو التوفيق في التكلفة المرتفعة لتجميع المعلومات و تحليلها و استخدامها ، و بين الحاجة لافصاح المعلومة لخدمة مصالح مختلفة الاطراف اذ تبرز اهمية و جودة الشفافية في ظل حوكمة الشركات من خلال ما يأتي : (بوظلعة)

أ/ تحقيق الصحة و السلامة المالية .

ب/ توفير المعلومات لجميع المهتمين بالشركة .

ت جذب اهتمام المستثمرين و تعريفهم بالشركة .

ث/ تحقيق الانتباه و اليقظة في يحصل بالشركة .

● **المساءلة :** بغية تطبيق قاعدة المساءلة لابد من ادراك حقيقة رئيسية مفادها بان الشفافية هي روح المساءلة التي يجيب تخضعها الادارة السليمة من حيث الأداء والكفاءة . لارتباط مصطلح المساءلة بالافصاح عن الأنشطة واداء الشركة والعرض امام المساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانونيا مساءلة الشركة . لذا فان تطبيق هذه القاعدة يتيح امكانية مساءلة و تقييم الاعمال التي تقوم بها الادارة و مجلس الادارة من قبل حملة الاسهم و الاخرين من اصحاب المصالح (مجيد، 2012) . لانها في جوهرها تمثل مسؤولية تعاونية و تضامنية من قبل الشركة مع المدققين الداخليين و الخارجيين لغرض تقييم فعاليات و اليات عمل الشركة في ظل الضوابط المحددة لذلك الغرض . لهذا ينبغي ان تركز المساءلة على ثلاثة مسارات رئيسية تتمثل بـ :

(yudof، 2012).

أ – القدرة على الابقاء بحقوق المساهمين

ب – ايجاد السبل الكفيلة بالقضاء على الغش و التلاعب

ت- تعد المساءلة الادارة الرئيسة لكسب ثقة الجمهور عموما و الزبائن على وجه الخصوص . إلى جانب اعتباره بمثابة المرتكز أو تلك القاعدة التي تضفي الشرعية الكاملة على القرارات المتخذة من قبل صناع القرار في الشركة و على شتى المجالات الاقتصادية منها و غير الاقتصادية . وفي ظل عمل حوكمة الشركات ينبغي ان تبنى في ضوء ضمان التوجه الاستراتيجي للشركة على نحو يضمن الرصد الفاعل لجميع فعاليات و اليات عمل الشركة من قبل مجلس الادارة لضمان مصالح المساهمين . التي تركز بدورها على اربع محاور، هي:

أ- تفعيل ادارة اصحاب المصالح في انجاح الشركة

ب- ايجاد اطراف رقابية مباشرة كالمساهمين ، مجلس الادارة ، لجنة التدقيق ، المدققين الداخليين ، المدققين الخارجيين

ت- ايجاد اطراف رقابية مساندة كالموردين ، الزبائن ، المودعون ، المقرضون

- ث- ايجاد اطراف رقابية عامة كهيئة سوق المال ، البورصة، مصلحة الشركات
- **المسؤولية:** يشير المصطلح إلى تحديد مسؤولية كل طرف من الاطراف داخل الشركة . حيث إن مسؤوليات مديري الشركات لا تقتصر بطبيعة الحال على اعداد التقارير المالية وتنفيذ الوظائف الجوهرية لادارة الاعمال وتطبيق القوانين المختلفة المعمول بها ، ولكن ينبغي عليها ايضا ولاسيما في المجتمعات المتطورة النظر إلى مفهوم المسؤولية على انها الاستحابة إلى تلك التوقعات على النحو غير الرسمي والقانوني من اجل تعزيز العلاقات المتبادلة تعتمد لاعمال تجارية في ضوء توقعات المجتمع مطالب ، بما يتفق مع تعظيم قيمة الشركة . وذلك لارتباطها باستراتيجيات عمل الشركة ليكون لها التأثير الفاعل على مستوى مجلس الادارة في بادء الامر ، وهذا يشير إلى ضرورة ادراك اعضاء مجلس الادارة لمعنى ومفهوم المسؤولية لضمان نجاحها على المدى البعيد وضمان الدمج المنهجي في عملية صنع القرار في الشركة لكون المسؤولية اصبحت في الوقت الراهن بمثابة استراتيجية للتميز بالنسبة لتلك الشركات التي ترغب في تعظيم حصتها السوقية والحصول على فرص تجارية اكبر في المستقبل و الوصول إلى هذه المرحلة لا بد لجميع اعضاء مجالس الادارات في الشركات امتلاك القدرة على الاجابة على التساؤلات الاتية:
 - أ- هل يمكننا الاستفادة من الاتجاهات المجتمعية التي سيكون لها تأثير على اعمالنا في المستقبل؟
 - ب- هل يمكننا ايجاد الفكرة عن مسؤوليات شركتنا إلى وسائل الاعلام في وقت قصير؟
 - ت- كيف يمكننا ادارة المخاطر البيئية والاجتماعية لشركتنا؟
 - ث- هل تتبع شركتنا في الوقت الراهن انظمة مناسبة لمواجهة التحديات التي تفرضها بيئات المنافسة؟
 - ج- كيف يمكننا تحسين مسؤوليات شركتنا في مواجهة المنافسين؟
- لذا فان تطبيق قاعدة المسؤولية يتطلب توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة والمسؤولية ومحاسبة مجلس الإدارة ومتخذي القرارات عن مسؤوليتهم تجاه الشركة و المساهمين ، هذا إلى جانب إيجاد نظام فعال للرقابة الداخلية وتعمل الشركة في اطار انظمة وقوانين ولوائح تنظيمية تتم مراجعتها بشكل دوري كما يجب إن يتوفر نظام سلوك اخلاقي مهني فعال (، ب.) .
- **العدالة:** تعمل الحوكمة في هذا السياق على تهيئة الفرص المتاحة للجميع ، وعلى تطبيق مبدأ على قدم المساوات مما يزيد من الشعور بالعدالة والانصاف ومن ثم الامان بما يقضي على حالات العجز والطمع وتهم الفساد، علاوة عن الظلم والغبن الذي يقع على اي من الاطراف ذات العلاقة بالشركات ، فظلا عن عدم وجود اي ممارسات خاطئة أو حالات تلاعب و اخفاء خسائر أو وجود اظهار لاوضاع على غير حقيقتها وم ثم تعمل الحوكمة على تحقيق العدالة وابتاحة الفرصة لكافة الاطراف للمعرفة وجعل الجميع يعاملون على قدم المساواة . هذا إلى جانب اسهام مفهوم العدالة علنايجاد معاملة متساوية للمساهمين كافة بمن فيهم مساهمو الاقلية والمساهمون الاغالب وادراج نصوص خاصة بحماية مساهمي الاقلية في النظام الاساسي للشركة و الاعتراف بحقوق كل الاطراف ذات المصالح التي ينشئها القانون والافصاح عنها . اي انه مصطلح يشير إلى احترام حقوق مختلف المجموعات اصحاب المصلحة في المنشئة ، وعليه لبدأ إن يحظى كل المساهمين بالمساوات من قبل اعضاء مجلس الادارة و الادارة التنفيذية على نحو عادل بعيد عن الانحياز أو المصالح الخفية (جون، 2009) .

ثانيا : نماذج حوكمة المؤسسات : (زهير عبدالكريم، 2003)

- النموذج الانجلو-امريكان:
- وفقا لهذا النموذج و للهيكل التنظيمي للمؤسسة ينتخب الملاك المساهمون مجلس الإدارة يتولى الإشراف على أنشطة المؤسسة . و هذا يعني بان المساهمين يمارسون رقابتهم على المؤسسة من خلال مجلس الإدارة و الأعضاء الذين يشكلون تلك المجالس.
- فالمجلس لديه ثلاثة وظائف رئيسية :
- تمثيل الملاك المساهمين .
 - التوجيه للإدارة .
 - الإشراف و المراقبة .
 - النموذج الألماني :

يتميز النموذج الألماني بملكية المساهمين للمؤسسة الا أنهم لا يفرضون آليات الحوكمة فيها . حيث إن 50% من المجلس الإشرافي يتم انتخابهم من قبل المساهمين بينما ال 50% الباقون يتم تعيينهم من اتحادات العمال . ينطوي هذا النظام على إن الموظفين العمال ليسوا فقط معنيين في أمر المؤسسة أو متأثرين بها ، بل أيضا لهم ميزة المشاركة في حكمانيتها ، فهم متساوون في تحمل مسؤولية تنفيذ السياسات لتحقيق أرباح المؤسسة . كما إن مجلس الإشراف يعين و يتحكم في مجلس الإدارة التنفيذية .

● النموذج الياباني :

يتميز النموذج الياباني بان للمؤسسات المالية دورا أساسيا في هيكلية الحكمانية حيث يعين المساهمون و البنك معا أعضاء مجلس الإدارة . و خلافا للنماذج الأخرى فان الرئيس يتم تعيينه أيضا من قبل المساهمين و البنك ، و إن طبيعة علاقة المجلس بالرئيس تتبع للهيكل أيضا . حيث يستشير الرئيس المجلس ، رغم إن المجلس عاد يصادق على قرارات الرئيس .

المطلب الثالث : أهمية و بؤادر حوكمة الشركات

1. أهمية حوكمة الشركات : بصفة عامة فان أهمية حوكمة المؤسسات تكمن في: (الخاصة، أوت

(2008،)

- جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتخفيض تكلفة التمويل.
 - الحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج وهجرتها.
 - مكافحة الفساد المالي و الإداري وما يترتب عليه من فقر و بطالة.
 - ضمان حصول المستثمرين على عائد مجز على استثماراتهم.
 - زيادة النمو و تعظيم حقوق المساهمين و أصحاب المصالح.
 - ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين و تعظيم القيمة السوقية للأسهم.
 - تدعيم تنافسية الشركات في الأسواق المالية العالمية.
 - التأكد من كفاءة تطبيق برامج الخصخصة والاستخدام الأمثل لحصيلتها المالية.
 - تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية و حدوث الانهيارات المصرفية. (فيصل محمود، 2009).
2. بؤادر حوكمة الشركات في الجزائر:

رغبة في تحقيق التكامل الاقتصادي من خلال تنويع مصادر الدخل والتخلص من التبعية الكلية لقطاع المحروقات، تسعى الحكومة الجزائرية إلى تحسين مناخ الأعمال من خلال السعي لضمان المساءلة والشفافية بالعمليات المتعلقة بإدارة الأعمال فمن بين الجهود المبذولة من أجل إرساء إطار مؤسستي لحوكمة الشركات:

- تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته: تأسست هذه الهيئة سنة 2006، التي تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات وتوجيهات وتدابير للوقاية من الفساد، وإعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة إلى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه والتقييم الدوري للآدوات القانونية والإجراءات الإدارية ذات الصلة، حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008، لتضاف بذلك 42 وزارة وهيئة أخرى في المنطقة العربية، التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات وتبادل المعلومات ومناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصها.) الجزائر تنظم إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومحاربة الفساد، (2013)

- انعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في جانفي 2007: حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وخلال فليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ. (عبدالصمد)
- إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائرية: تم إصدار هذا الدليل سنة 2009 من قبل كل من جمعية CARE واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر. (عبدالصمد)
- إطلاق مركز حوكمة الجزائر: بناء على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة ،

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية

تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكن بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الإلتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الديمقراطية، بما فيها الشفافية و المساءلة و المسؤولية. (العيادي، 2011).

المبحث الثاني : عموميات حول جودة العمليات

المطلب الأول : الجودة

أ- مفهوم ادارة الجودة

نبرز مفهوم الجودة من خلال مجموعة من التعاريف المتمثلة في : (الحداد، 2009)

- أ- مفهوم الجودة من وجهة نظر المستهلك : تعرف على انها : " تلبية أو تخطي حدود و توقعات المستهلك " ، اذ يحتفظ المستهلك في ذاكرته بإبعاد متعددة يقيس من خلالها جودة المنتج أو الخدمة .
 - ب- مفهوم الجودة من وجهة نظر المستفيد (المستخدم) : تعرف على انها: " المنفعة التي يحققها المنتج أو الخدمة لتلبية حاجات و توقعات الزبائن و الأداء ، الديمومة و غير كذلك .
 - ت- مفهوم الجودة من وجهة نظر المستفيد : تقاس جودة المنتج وفقا لوجهة نظر الإنتاج من خلال جودة ادائه و التي تعتمد بدورها على جودة التصميم و جودة المطابقة .
- تهتم جودة التصميم " بصرامة خصائص أو مواصفات تصميم المنتج ، اما " جودة المطابقة " فانها تهتم بمدى مطابقة المنتج أو المصنع للمتطلبات الأساسية .
- من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي :
- " الجودة هي شمولية الصفات و خصائص المنتج أو الخدمة و التي تؤثر على قدرته في اشباع حاجات الزبائن المعلنة أو الضمنية " .

ب- اهمية الجودة :

عندما ازدادت حدة المنافسة بين المؤسسات ازداد التوجه نحو العولمة و كذلك تزايد غزو المؤسسات الاجنبية للأسواق العالمية أكثر فأكثر نتيجة العدد الهائل من فرص الربحية المتاحة ، غيرت المؤسسات من أساليبها التنافسية ، فبعد إن كانت هذه المؤسسات تولي جل اهتمامها للكلفة انطلاقا من الفلسفة التي سادت في فترة الخمسينات من القرن الماضي ، التي كانت تنادى بوجود هدف واحد تسعى المؤسسات لتحقيقه بهدف التميز و تحقيق الأرباح ، و هو تدنيه تكاليف الإنتاج ، و بعد إن تقطنت إلى هذا الهدف و هو من أهداف الأداء ظهرت الحاجة إلى أهداف أخرى تحقق المؤسسة من خلالها التميز عن منافسيها ، حيث اعتمدت على التركيز بإنتاج منتجات عالية الجودة للتنافس و زيادة حصتها السوقية ، و تحسين الربحية و من هنا يمكن القول الاهتمام بالجودة و تطبيقاتها يكمن إن يحقق مزايا هامة للمؤسسة منها : (الحداد، 2009)

أ- تحسين سمعة المؤسسة .

ب- تحسين الإنتاجية .

ت- تقليل الهدر .

ث- تقليل الكلف .

ج- زيادة الحصة السوقية .

ح- تحسين الربحية .

ت- إبعاد الجودة :

حرصت المؤسسات التي ترغب بتحقيق السعادة لربائنها المستهدفين بالتوسع في مفهوم الجودة و في نفس الوقت طورت قابليتها على إنتاج منتجات أو خدمات تحتوي عددا كبيرا من إبعاد الجودة .

و سبب اختلاف خصائص المنتج عن خصائص الخدمة سنورد فيما يأتي مجموعتين من الأبعاد :

الأولى تتضمن إبعاد جودة السلعة و الثانية تتضمن إبعاد جودة الخدمة .

1- إبعاد جودة السلعة : يمكن قياس جودة المنتجات بسهولة نظرا للطبيعة أو الخصائص المادية التي تتمتع

بها ، وقد صنفنا الأبعاد ، التي يمكن من خلالها قياس جودة السلعة إلى الأبعاد التالية : (الطائي،)

الأداء (**performance**) : يشير هذا البعد إلى الخصائص الأساسية للمنتج مثل : اللون ، الوضوح في حالة جهاز التلفزيون .

المظهر (**features**) : يشير هذا البعد إلى الخصائص غير الأساسية للمنتج مثل : مدى توفر السيطرة عن بعد في حالة جهاز التلفزيون .

المعولية (**rebiability**) : يشير هذا البعد على احتمالية استمرار المنتج بالعمل لكفاءة دون عطل خلال فترة زمنية معينة ، و طول تلك الفترة .

المتانة (**durability**) : يشير هذا البعد آلة مدى طول العمر التشغيلي للمنتج و هو العمر المتوقع له .
القابلية للخدمة (**serviceability**) : تشير هذا البعد إلى مدى إمكانية إصلاح المنتج من حيث الصعوبة و ارتفاع الكلفة و طول الفترة اللازمة للتصليح .

المجاملة (**aesthetics**) : كيف يبدو مظهره ، مذاقه ، رائحته .. الخ

ث- إبعاد جودة الخدمة :

نظرا لكون الخدمات غير ملموسة ، لذا فمن الصعب قياس مدى جودتها قياسا بالخصائص المادية للسلع ، لكن بشكل عام فان مستهلك الخدمة كغيره من مستهلكي السلع ، فهو يحتفظ في داخله بمجموعة من الخصائص أو هي التصورات الضمنية في ذهن المشتري و التي لا يستطيع التعبير عنها بشكل صريح و هذه الأبعاد هي : (الطائي،)

أ- زمن التسليم (**time**) : كم ينتظر الزبون للحصول على دوره في تقديم الخدمة ، ومدى الدقة في الالتزام في الموعد المحدد مسبقا للتسليم .

ب- الإتمام (**completeness**) : مدى اكتمال كافة جوانب الخدمة .

ج- التناسق (**consistences**) : مدى التماثل و النمطية في الخدمة المسلمة لكل زبون .

د- الدقة (**accuracy**) : مدى انجاز الخدمة بصورة صحيحة من أول مرة .

هـ- الكياسة (**courtesy**) : مدى ترحيب العاملين بكل زبون و للجميع دون تمييز .

و- سهولة المنال (**convenience**) : مدى يسر الحصول على الخدمة .

ز- الاستجابة (**responsiveness**) : مدى قيام العاملين على تقديم الخدمة بالتفاعل سريعا مع ما هو غير متوقع أو خاص لدى الزبون .

ح- الملموسة (**tangibles**) : مدى توفر شواهد مادية للخدمة .

ط- الأهلية (**competence**) : مدى توفر المهارات و المعارف و المعدات لتقديم الخدمة .

ي- الأمان (**Security**) : مدى خلو الخدمة من الأخطار .

ج- محددات الجودة :

إن الدرجة التي تستطيع بواسطتها المنتجات أو الخدمات تحقيق الغرض الأساسي من تقديمها تعتمد على المحددات الآتية : (الطائي،"، 2009)

1. التصميم (**the design**) : يمثل الخطوات التي مستوى الجودة و يقصد بالتصميم جميع القرارات التي تتعلق بتحديد خصائص السلعة أو الخدمة ، و يسمى الأسلوب المستخدم في تحويل متطلبات الزبون إلى مصطلحات هندسية و فنية نشر الجودة و يجب إن يأخذ قرار التصميم متطلبات الزبون في الحسبان زيادة على القدرات الإنتاجية و هذا يعني اعتماد مبادئ الدقة في التصميم من أجل الوصول بالمنتج إلى مستوى الإتقان المطلق .

2. جودة التطابق (**quality conformance**) : هي إنتاج سلعة أو خدمة تتوافق مع المواصفات المحددة في التصميم و يتم هذا التأكد من المنتج النهائي الذي يقابل مواصفات التصميم ، حيث أن مطابقة المواصفات تعد واجبة و مهمة لكي يكون المنتج جيدا ، ولكن ذلك لا يكفي لوجود عوامل تؤثر فيها مثل : القدرات الإنتاجية للتسهيلات المستخدمة (كالألات و المعدات ، مهارات العاملين ، التدريب ، الحوافز ...) فالتصميم الجيد وحده لا يكفي لتحقيق مستوى من الجودة اي يكون التصميم جيدا و لإنتاج السلعة أو الخدمة يكون رديئا نتيجة الألات و المعدات أو تلف المواد بعد استلامها ، أو يرتكب عمال الإنتاج بعض الأخطاء في التنفيذ من هنا تظهر أهمية المطابقة و عليه تتطلب مراجعة السلعة غير المطابقة للشروط و التي تأتي حسب الترتيب :

أ- تحديد السلطة المسؤولة عن المواد غير مطابقة للشروط .

ب- النظر في إجراءات التركيب في أربع إمكانات متاحة هي استخدام السلعة كما هي أو صنعها من جديد أو تحسينها أو إتلافها .

ت- تبقى المواد التي سيعاد صنعها غير مطابقة إلى إن تكتمل لحين الكشف على عدم التطابق .

3. سهولة الاستخدام (**easy of use**) : تبين سهولة الاستخدام و الإرشادات للزبون عن كيفية استخدام المنتجات ، أهمية قصوى في زيادتها قدرتها على الأداء بطريقة سليمة و أمنة ، وفق ما هو مصمم لها ، فإذا لم يتم إرشاد الزبائن نحو ما يجب عمله عند استخدام السلعة ، فمن المتوقع إن تتخذ بعض الإجراءات من جانبهم بما يؤثر تأثيراً سلبياً في جودة المنتج نتيجة سوء الاستخدام و يتم بعض إرشاد الزبون حول كيفية استخدام السلعة على شكل تعليمات و توجيهات تكون مطبوعة على عبوة السلعة ، أو ترشد إلى الاستخدام الصحيح لها و كيفية معالجة المشكلات التي تحدث أثناء الاستخدام ، و يجب إن تكون الإرشادات بمكان واضح بصيغة يفهما الزبون العادي .
4. خدمات ما بعد التسليم (**service after salivery**) : ليس مهما إن تؤدي السلعة المنتجة وظيفتها بالكفاءة المطلوبة ، بل هناك أسباب كثيرة تؤدي إلى اختلاف في الأداء عما هو متوقع منه ، و بغض النظر عن تلك الأسباب فإنه من المهم معالجتها ، سواء عن طريق سحب المنتجات المعيبة من السوق أو عن طريق الإصلاح (الصيانة أو الاستبدال) .

المطلب الثاني: ادارة الجودة الشاملة :

تشير ادارة الجودة الشاملة إلى توكيد الجودة في كامل نشاطات المؤسسة ، من المورد إلى المستهلك النهائي ، و بصورة أخرى تشير إلى تحقيق الجودة في كامل أنشطة المؤسسة بما في ذلك الرؤية و الرسالة و الأهداف ، حيث تتغلغل أهداف تحقيق الجودة في كافة قرارات و أنشطة المؤسسة .

1-تعريف ادارة الجودة الشاملة :

تعرف ادارة الجودة الشاملة بأنها : " مقارنة علمية منظمة تهدف إلى التحسين المستمر للجودة في جميع مرافق و أنشطة المؤسسة ، و تهدف في الأخير إلى رضا العملاء " .

كما أن ادارة الجودة الشاملة تهدف إلى تحقيق ما يلي :

-الإرضاء التام و الكامل للعملاء .

-التحسين المستمر .

-تمكين العمال .

-الاستغلال الأمثل للموارد .

-عمل الشئ من أول مرة .

2- أسس و مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

- التفاعل المستمر و الفوري من جميع متطلبات و رغبات العملاء .
- تطوير سلسلة الإمداد من المورد و حتى العميل .
- قياس القيمة المضافة للعمليات الرئيسية و الفرعية ، و كذلك القيمة المضافة للمدخلات و التكاليف .
- عمل الشئ الصحيح من أول مرة (الاعتماد على الرقابة الإحصائية ، السيكنس سيغما) .
- العمل على تحقيق "الأصفر السبعة " التالية : " 0 ازدياد بالآخرين ، 0 تأخير ، 0 أوراق ، 0 توقف ، 0 عيب ، 0 حوادث) .
- التركيز على الوقاية ، عن طريق التعلم من الأخطاء و تجنب الوقوع فيها من جديد عن طريق التعرف على السبب الرئيسي المؤدي إليها .
- مشاركة الجميع (موردين ، عملاء ، بائعين) في الإدارة .
- إرضاء جميع الأطراف في آن واحد ، و ليس فقط العمال و العملاء و الموردين ، بل يتعدى ذلك إلى البيئة ، المساهمين ، المجتمع .

3- رواد ادارة الجودة الشاملة :

يمكن اختصار رواد ادارة الجودة الشاملة في الجدول الآتي :

الجدول رقم 01 : اختصار رواد الجودة الشاملة

ابرز أعماله	الرائد
مؤسس حلقة P-D-C-A مبتكر الرقابة الإحصائية على العمليات لدى شركة AT & T في 1930	Walter Shewart
قادة ثورة في الجودة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية قال بان الجودة هي مفتاح الميزة التنافسية جائزة ديمينغ للجودة أشهر الجوائز العالمية في هذا المجال صاحب 14 مبدأ للامتياز الأسباب 7 لديمينغ قادة ثورة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية عرف الجودة بأنها الملائمة لاستخدام من العميل صاحب ثلاثية: تخطيط الجودة، الرقابة على الجودة، تحسين الجودة انشأ معهد "جوران" في الولايات المتحدة الامريكية صاحب فكرة تكاليف الجودة السيئة (الفقيرة) ابتكر مفهوم "0 عيب" (0 defect) عرف الجودة بأنها الملائمة للاحتياجات صاحب " مبادئ كروسبي " الأربعة عشر لتحسين الجودة	W.E.Deming Joseph .M. Juran Philip .B.Crosby
شكل نظام التصنيع المرن (Flexible Manufacturin System) الأب الروحي للإنتاج في الوقت المحدد و نظام الكانفان " الأب الروحي لنظام الإنتاج تويوتا (tps) مؤسس مفهوم ادارة الجودة الشاملة صاحب نظرية المراحل الثلاثة للجودة قيادة الجودة - تكنولوجيا الجودة العصرية - الالتزام التنظيمي. قدم فكرة الإنتاج بالوحدات مبتكر طريقة الزمن المعدوم أثناء التبديل (Single Minute Exchange Die) (SMED) ، و التي تعني تقليص الزمن بين إنتاج وحدتين إلى أقصى حد ، و هو 10 ثواني .وهي طريقة تنطوي تحت الإنتاج الخفيف (Lean Prouction)	Taiichi Ohno A.V.Fegenbaum Sheigo Shingo
صاحب فكرة طريقة مخطط السمكة للسبب و النتيجة صاحب فكرة مفهوم الرقابة الشاملة على الجودة (CWQC) من السباقين في تأسيس لحلقات الجودة صاحب مبدأ التخلص من المصادر و ليس الاعتراض أشاع استخدام " الكايزن " (التحسين المستمر) صاحب نظرية القيود " (Toc) (Constaints Theory) و هي نظرية قائمة على محاولة التخلص من القيود عن طريق تحديدها و إعادة هيكلة بقية أجزاء المؤسسة حولها . و هي تفرض وجود قيد واحد على الأقل يحد من تحقيق المؤسسة لأهدافها.	Kaouru Ishikawa Maasaki Imai E . Goldrat

المصدر : إعداد الطلبة

المطلب الثالث: ادارة الإنتاج و العمليات :

إن ادارة الإنتاج و العمليات قديمة قدم الإنتاج حيث يعود بداية الاهتمام بهذه الوظيفة إلى الحضارة البابلية من القرن الماضي إبان حكم حمورابي ، فخلال العقود الأخيرة من القرن الماضي ، ازداد الاهتمام بوظيفة الإنتاج و العمليات باعتبارها إحدى التحديات التي تواجهها المؤسسات بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء .

أ- تعريف ادارة الإنتاج و العمليات :

من اجل إبراز مفهوم ادارة الإنتاج و العمليات الذي اخذ تطوراً كبيراً خلال العقود الماضية و برز كحقل معرفي في المؤسسات بشكل واضح سنلقي نظرة على مجموعة من التعاريف :

يمكن تعريف ادارة الإنتاج و العمليات بأنها : " عملية خلق السلع و الخدمات التي لها قيمة شكلية و مكانية و زمانية . " (الصيرفي، 2007)

- كما نجد من عرفها على أنها : " النشاط الذي يتعلق بتحويل عناصر الإنتاج (اي المدخلات من مواد خام و عمالة ، أفكار ، معدات ، أموال ،...) ، من خلال العمليات الإنتاجية إلى مخرجات على شكل سلع ملموسة (أجهزة ،آلات ..) أو خدمات .(حريم، 2006)
- و هناك من يرى أنها " عبارة عن الأنشطة المتعلقة بخلق السلع و الخدمات و ذلك من خلال تحويل المدخلات إلى المخرجات " .(عبيدات،"، 2008)
- في حين هناك أيضا من يرى أنها "مجموعة الأنشطة الإدارية الأزرمة لتصميم و التشغيل و الرقابة على العملية التحويلية " .

- و أيضا أعطي لها تعريف بسيط بأنها " ادارة العملية التحويلية " . (ماضي،)"

استنادا إلى التعاريف السابقة نلاحظ إن التعريف الأول : يقر إن ادارة الإنتاج و العمليات تهتم باتخاذ القرارات التي تتعلق بإنتاج السلعة أو الخدمة بحيث يتم إنتاج طبقا للمواصفات الموضوعية و بالكميات المطلوبة في الوقت و المكان المقرر بأقل تكلفة ممكنة .

إما التعريف الثاني و الثالث : يوضحان إن المؤسسات تستخدم و تستعمل مدخلات كثيرة و تنفذ العمليات المطلوبة لتحويل المدخلات إلى مخرجات المرغوب فيها .

أما التعريف الرابع نجد إن ادارة الإنتاج و العمليات تتضمن أنشطة إدارية من تصميم الذي هو عبارة عن مجموعة من القرارات الإستراتيجية و التكتيكية الخاصة باختيار الطريقة التي يمر بها تحويل المدخلات إلى مخرجات .

أما التشغيل هو عبارة عن : مجموعة من القرارات التي تعطي العملية التحويلية الصيغة الحركية و تبعث فيها الحياة .

أما الرقابة هي : التأكد من إن تشغيل الفعلي يمر حسب الخطة الموضوعية و اتخاذ إجراءات التصحيح في وقت الحاجة إليها .

و من خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي :

إن ادارة الإنتاج و العمليات هي ادارة تركز على الأنشطة الفنية (التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، القيادة) التي تؤدي إلى خلق السلع و الخدمات عن طريق عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات .

ب- أهداف ادارة الإنتاج و العمليات :

تسعى ادارة الإنتاج و العمليات في المؤسسات على اختلاف أنواعها و حجومها و ملكيتها إلى تحقيق اهدافها التي تساهم في تحسين وضعيتها و تتمثل هذه الأهداف فيما يلي : (العامري،، 2007)

- الكلفة (cost) : المقصود بها الإنتاج بكلفة معقولة بحيث ستطيع الزبون إن يشتري المنتج بسهولة و كذلك تكون الكلفة معقولة للمؤسسة بحيث تستطيع تحقيق هامش من الربح المعقول .
- الإنتاجية (productivity) : عبارة عن قسمة القيمة الكلية للمخرجات على القيمة الكلية للمدخلات و هي مؤشر مهم على قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات بحيث تكون قيمة المخرجات اكبر من المدخلات .
- الجودة (quality) : تعني تقديم منتجات ذات مواصفات راقية و تشبع حاجة الزبون ، أو تتطابق مع هذه الحاجة .
- المرونة (flexibility) : يقصد بها الاستجابة للتغيرات التي تحصل في بيئة عمل المؤسسة الداخلية و الخارجية .
- التسليم السريع (delivery) : معنى إن تقوم المؤسسة بتسليم ما يطلب منها من منتجات بالسرعة الممكنة إلى الزبائن .
- الكفاءة (efficiency) : هي حسن استغلال الموارد المختلفة من مواد و عمل و طاقة و رأس مال .

- الابداع التكنولوجي (**technological innovation**) : هو القدرة على إدخال المنتجات أو ابتكار عمليات جديدة أو تحسين ما موجود منها .
- ج- قرارات ادارة الإنتاج و العمليات :
- هناك مجموعة من القرارات لإدارة الإنتاج و العمليات و المتمثلة في ما يلي : (مرسي،، 2002)
- 1- الاستخبارات الخاصة بالعمليات : دراسة العوامل المؤثرة في وظيفة الإنتاج و العمليات مثل التغيرات في مؤسسات المنافسين أو التطورات في التكنولوجيا العملية أو مواد خام جديدة في مكوناتها و أيضا التشريعات البيئية .
 - 2- المصانع : تتناول أمور مثل : عدد المصانع و مواقعها ، مدى التخصص .
 - 3- الطاقة : تشمل معدات المؤسسة ، الموارد البشرية المتاحة ، الفائض في استخدام الطاقة فيما يتعلق بالطلب .
 - 4- التكامل الرأسي : قيود المؤسسة فيما يتعلق بحلقة القيمة (سلسلة القيمة) ، ادارة العلاقة بين المؤسسة و الموردين و الموزعون و الزبائن .
 - 5- تكنولوجيا العملية : تتضمن قرارات مثل : درجة تخصص التكنولوجيا و مهارات العمالة المطلوبة ، درجة الآلية .
 - 6- تقديم منتج جديد : تشمل أمور مثل : تحديد مدى اتساع خطوط الإنتاج ، معدل و نمط تقديم منتجات جديدة .
 - 7- الموارد البشرية : تتضمن أمور متعلقة بجذب افراد ، الاختيار ، الترقية ، التقييم ، الحوافز ، المكافآت ، تطوير المهارات و تعديلها للتغيرات التكنولوجية .
 - 8- ادارة الجودة : هناك عدة عناصر أساسية لجودة المنتج و تشمل : الأداء ، الخصائص ، درجة الوثوق بالمنتج (التطابق ، المتانة ، الخدمة المقدمة ، الجودة) .
 - 9- العلاقة مع الموردين : تتناول أموراً مثل اختيار الموردين ، درجة دخول المورد كشريك ، و الرقابة على الموردين .

خ- علاقة ادارة الإنتاج و العمليات بالإدارات الأخرى :

- إن ادارة الإنتاج و العمليات تعد جزءاً من المؤسسة فإنها لا يمكن إن تعمل بمعزل عن بقية الوظائف الأخرى و سنتطرق إلى علاقة ادارة الإنتاج و العمليات بالإدارات الأخرى فيما يلي : (محسن، 2006)
- 1- ادارة التسويق : هي الوظيفة التي تهدف إلى اكتشاف الحاجات و تنمية الطلب على مخرجات المؤسسة من سلع أو خدمات و القيام بدراسات للسوق و السلعة و تنبؤ بالطلب في المستقبل ، و القيام بحملات الإعلان و الترويج و توطيد العلاقات بالمستهلكين بهدف الاحتفاظ بحصة جيدة من السوق .
 - 2- الإدارة المالية : تعد الوظيفة المسؤولة عن توفير الأموال الأزمة لدعم عمليات الإنتاج و إجراء التحسينات و توظيف تلك الأموال توظيفاً صحيحاً فضلاً عن المشاركة في دراسة الجدوى و تقويم الاستثمار و المساهمة في قرارات تكنولوجيا التحويل ، و إعداد كشوفات الحسابات النهائية للمؤسسة و تقويم الوضع الاقتصادي للبيئة المحيطة بالمؤسسة .
- بالإضافة إلى هذه الوظائف فان للمؤسسة عدداً آخر من الوظائف المساعدة لوظيفة الإنتاج و العمليات و هي :

- 3- البحث و التطوير : تهدف إلى الكشف عن أفكار المنتجات أو خدمات جديدة و دراسة إمكانية اطلاق المؤسسة بإنتاجها .
- 4- هندسة و تصميم المنتج : تتبنى هذه الوظيفة مسؤولية تحديد مواصفات المنتج لتلبية حاجات الزبائن فضلاً عن تحديد الأساليب اللازمة لانجاز عملية الإنتاج .
- 5- المشتريات : تقوم هذه الوظيفة بتوفير المواد و التجهيزات اللازمة لعمليات إنتاج السلع و الخدمات و ذلك عن طريق دراسة الأسواق المحلية و العالمية و تشخيص المصادر الجديد لشراء و التعرف على الموارد الجديدة في الأسواق و نقل تلك الصور إلى ادارة العمليات في المؤسسة لتقرير مدى الحاجة لشراء تلك المواد .

- 6- الموارد البشرية : تقوم هذه الوظيفة بالكشف عن مصادر القوى العاملة فضلا عن تأهيل ، تدريب ، تعيين العاملين ووضع نظام لتحفيزهم في المؤسسة و التدخل في حل النزاعات بين المؤسسة و اتحدات أو نقابات العمال .
- 7- النقل : هي الإدارة المسؤولة عن توزيع المنتجات إلى زبائن اوالى مخازن الجملة عبر قنوا التوزيع على أمل توزيعها إلى الأسواق ، و كذلك نقل المواد الأولية و نصف المصنعة من مصادر ها إلى معمل المؤسسة و تأمين انسياب المواد بين مراحل الإنتاج .
- 8- القانونية : تهتم هذه الوظيفة بمسؤولية التأكد من سلامة استخدام العلامات التجارية ، سلامة الأداء النقل ، التغليف ، توفير السلامة الصناعية في المؤسسة فضلا عن ضمان خضوعها لالتزامات التعاقدية و تشريعات القوانين المحلية و الدولية .
- 9- المعلومات : هي الإدارة المسؤولة عن جمع البيانات من البيئة الداخلية و الخارجية للشركة و تحليلها و تحديثها و بينها عبر قنوات الاتصال في الشركة إلى جميع النظم الفرعية في الشركة يقصد السافادة من هذه المعلومات في اتخاذ قرارات إدارية .

د- إستراتيجية العمليات :

لفترة طويلة من الزمن منذ عهد الثورة الصناعية ، ساد مصطلح استراتيجيات التصنيع للتعبير عن استراتيجيات العمليات ، و يعود السبب إلى اهتمام الشركات بالتصنيع المادي حيث كانت الخدمات ملحقة بالمنتجات الملموسة ، حيث أن اقتصاد الخدمات أصبح يشكل الجزء الأكبر من اقتصاد غالبية الدول ، و بالتالي أصبح مصطلح استراتيجيات العمليات يشير إلى استراتيجيات التصنيع و إلى استراتيجيات تقديم الخدمات على السواء .

إستراتيجية العمليات Operations Strategy : تشير إلى الخطط و القرارات المتعلقة بوظائف العمليات و التي تؤمن التكامل و الانسجام مع الإستراتيجية الإجمالية للمنظمة ووضعه التنافسي ، باعتبار إن العمليات هي النشاطات الرئيسية المسؤولة عن خلق القيمة المضافة في المنظمة ، و تأخذ المنظمة وضعها التنافسي في السوق عبر هذه القيمة المضافة .

تلعب إستراتيجية العمليات دورا جوهريا في السبق التنافسي ، و ربما تتقدم على استراتيجيات تسويق المنتجات التي كان ينظر إليها على أنها الأهم في صياغة إستراتيجية المنظمة ، و يجب وضع استراتيجيات هجومية أو مبادرة أكثر من التوجه لاستراتيجيات مستجيبة أو دفاعية ، و عليه يجب استخدام عناصر القوة التشغيلية للعمليات كأسلحة تنافسية .(محسن عبد الكريم و ،، 2009)

امتلاك خبرات خاصة و نوعية في تصنيع المنتجات و تقديم الخدمات .
التسليم السريع ، مما يسمح بتلبية فورية لاحتياجات الزبون .
تخفيض دورة حياة المنتج و السيطرة على كافة عناصرها .

تلعب ادارة العمليات دورات مهما في إستراتيجية المنافسة ، إذ تشير الإحصائيات إلى أنها تحتل المرتبة الأولى من حيث خيارات الكسب التنافسي (render, 2008) : ادارة العمليات 28% ، التسويق و التوزيع 18% ، صورة الشركة و سمعتها 16% ، الجودة و الخدمات 14% ، الموارد المالية 04% ، و تأتي لاحقا بقية العوامل .

تشمل إستراتيجية العمليات قرارات على مستوى جميع نشاطات العمليات ، و يمكن تصنيفها بقرارات هيكلية أو بنيوية و أخرى تشغيلية :

القرارات الهيكلية Structural Decisions : أي القرارات المؤثرة على المدى البعيد وذات تأثير جوهري على بنى المنظمة ، و تكاليف الخطأ فيها مرتفعة جدا ، و تشمل الاستثمارات في البنى التحتية و تكنولوجيا الإنتاج و تصميم المنتجات و اختيار الموقع الجغرافي .

القرارات التشغيلية Operational Decisions : قرارات ذات التأثير اليومي أو التنظيمي ، و تشمل ادارة الموارد البشرية و الاتصالات و تصميم مراكز العمل ، و تنظيم المهام على خطوط الإنتاج و التخزين و الإمداد ، و ترتيب المكاتب وورش العمل ، و ضبط الجودة و متابعة مؤشرات ها .

لوضع إستراتيجية العمليات ، يتم اعتماد نفس المنهجيات و أساليب و أدوات التخطيط الاستراتيجي و يمكن تلخيصها في مراحل أربعة كما يلي :

- تحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة و الضعف و تحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص و التهديدات ، و يمكن استخدام تحليل SWOT (Strengths , Weaknesses, Opportunites , Threats)
- وضع الغاية من وجود المنظمة و رسالتها في خدمة المجتمع و الاقتصاد ، و تتضمن المعتقدات و الرغبات، و الروى التي تتبناها المنظمة و تسعى إلى تحقيقها .
- تطوير القدرات المميزة و التي تحقق ميزات تنافسية للمنظمة ، مثل التركيز على تخفيض التكاليف أو -الجودة العالية أو سياسات التسليم أو السعي المستمر للابتكار و الإبداع .
- تحديد الميزات التنافسية للمنظمة و تعزيزها و تدعيمها باستمرار ، فقد تكون على مستوى استخدام الموارد المالية أو الموقع الجغرافي أو الموارد البشرية أو غيرها .

المبحث الثالث : الدراسات السابقة :

المطلب الاول : دراسات باللغة العربية :

حظي موضوع الحوكمة و ادارة الجودة الشاملة باهتمام العديد من الباحثين ، نذكر منها ما يلي :

دراسة (يحياوي الهام ، بوحديد ليلي ، 2020 بعنوان : مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة)

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة مبادئ الحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإطارات من خلال التطرق إلى دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بباتنة حيث تكوّن مجتمع الدراسة من 100 إطار عامل بها سنة 2019، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها 70 إطاراً، وزعت عليها استبيانات تم استرجاع 60 منها، أي بنسبة 85.71% من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل المتمثل في مبادئ الحوكمة والمتغير التابع المتمثل في إدارة الجودة الشاملة، عدم مساهمة تبني كل من مبدأ: حقوق المساهمين والمعاملة العادلة للمساهمين ومسؤوليات مجلس الإدارة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت بباتنة .

دراسة (نجم نورة ، 2017) بعنوان : درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية (بغزة)

من وجهة نظر العاملين فيها و سبيل تطويرها ، هدفت هذه الدراسة الى معرفة درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها و سبيل تطويرها .

و توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها : انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير الجنس في مجالي الشفافية و النزاهة لصالح الذكور ، بينما لاتوجد فروق في مجال المساءلة .

كما تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي و متغير سنوات الخدمة .

دراسة(بن الزاوي عبد الرزاق ، مسعودي جميلة ، 2017 بعنوان : دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل ابعاد المسؤولية الاجتماعية)

دراسة حالة شركة سيفيتال ، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال التطرق الى دراسة حالة شركة سيفيتال .

و توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها : انه يوجد ارتباط قوي بين نطيق مبادئ الحوكمة و ابعاد المسؤولية الاجتماعية ، و يرجع ذلك الى مبدأ ضمان وجود اساس لاطار فعال لحوكمة الشركات ، الذي يعتبر من اهم المبادئ باعتباره شرط اساسي لتطبيق مبادئ الحوكمة و تفعيلها ، مما ينعكس ايجابا على تفعيل ابعاد المسؤولية الاجتماعية و خلق قيمة مضافة للمؤسسة .

-دراسة (عيساني عامر ، حامدي محمد ، بعنوان : تاثير مبادئ الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسات ، 2016)

دراسة عينة من المؤسسات المشاركة بالطبعة ال 47 لمعرض الجزائر الدولي ، هدفت هذه الدراسة الى تحسيس المؤسسات بادارة الجودة الشاملة كاسلوب حديث لبناء الميزة التنافسية .

و توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها : ان مبادئ ادارة الجودة الشاملة تؤثر ايجابيا على الميزة التنافسية بنسبة تفوق 77 % ، و ذلك من خلال تفعيل دور الادارة الداعم لتبني هذا الأسلوب التسييري الحديث و استخدام مبدأ التحسين المستمر من اجل تطوير تنافسية المؤسسة و اتخاذ القرار بناء على حقائق علمية .

-دراسة (الفرجات ، بعنوان : حوكمة الشركات و مدى إمكانية تطبيقها في الأردن، 2008).

هدفت الدراسة الى بيان أهمية تغلغل الحاكمية كأسلوب و نمط ادارة الشركات و حاجتها الملحة في ظل العولمة و انفتاح الاسواق ، فضلا عن التخاصية و الأزمات الاقتصادية الناجمة عن سوء ممارسة سلطات الإدارة ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تشكيل الإطار النظري ، و أظهرت النتائج حاجة ملحة لتدعيم قواعد حاكمية الشركات في الأردن لتساهم في تخفيض المخاطر ، و بالتالي تشجيع المدخرات المحلية في سوق راش المال و تسهيل منح التمويل للتوسع في الشركات و ذلك من خلال الفهم الواضح لوظائف مجلس الإدارة و أهمية الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة و المدير التنفيذي للشركة ، بالإضافة الى وضع خطط إستراتيجية في اتخاذ القرارات و تقييمه .

بالإضافة إلى العديد الموثقة في المجالات العلمية والدوريات والكتب، تم الإطلاع على الكثير من الدراسات الجامعية ضمن حفل الدراسة حول تأثير مبادئ الحوكمة على جودة العمليات ، من بينها:

-دراسة (عبيدي نعيمة: "دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة الشركات-دراسة حالة الجزائر-"، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009)

هدفت هذه دراسة إلى التطرق إلى مدى مساهمة آليات الرقابة مع التركيز على مجلس الإدارة، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة في تطوير الحوكمة داخل المؤسسات، وكذلك التعرف على دوافع الحوكمة في الجزائر، وتمت هذه الدراسة بالإعتماد على المنهج الوصفي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع للإلمام بها.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى: فعالية الآليات التي ركزت على عليها الدراسة تتأثر بشكل كبير على البيئة المحيطة بهذه الآليات، وتوصلت أيضا أن ما يميز آلية عمل مجلس الإدارة، داخل المؤسسات المساهمة الجزائرية أثبت عدم فعاليتها وأن مجلس الإدارة داخل المؤسسات العمومية التي تكاد مشلولة

-دراسة (زلاسي رياض: " إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية- دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية " -مذكرة ماجستير جامع قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012)

تهدف الدراسة إلى تعزيز الثقة بحوكمة الشركات والاستفادة منها في الحصول على المعلومات المحاسبية ذات الجودة والمصدقية العالية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستقرائي والاستنباطي للوصول إلى

النتائج، وتنتج عن الدراسة أنه يطبق حوكمة المؤسسات ويحقق مزايا مختلفة يمكن أن تحل العديد من المشاكل التي تواجه المؤسسات بشكل عام وبشكل خاص المشاكل المالية وأهمها فقدان الثقة والمصادقية في المعلومات المحاسبية.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير متبادل بين الإفصاح المالي وحوكمة المؤسسات، إذ يعد الإفصاح من أهم مبادئ حوكمة المؤسسات وأحد أهم الآليات لتطبيق الحوكمة وفي الوقت نفسه فإن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات يساهم في تفعيل الإفصاح المحاسبي وبالتالي تحقيق الشفافية.

دراسة) عمر علي عبد الصمد: "نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية – دراسة نظرية وتطبيقية"، أطروحة دكتوراه في علوم تجارية، جامعة الجزائر3، (2009)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين آليات الحوكمة وأثر ذلك على فجوة التوقعات ، محاولة تشخيص الواقع العلمي للحوكمة المؤسسات في الجزائر وقياس واقع الحوكمة ثم الوقوف على كيفية تفعيلها، والوقوف على مساهمة الحوكمة في تقليل من فجوة التوقعات في بيئة التدقيق من وجهة نظر محافظي الحسابات، وقد توصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن تطبيق الحوكمة في البيئة الجزائرية يركز أساسا على الفهم الجيد الإطار الفكري لها، ومن أهم العوائق تطبيق الحوكمة الفساد المالي والإداري الذي تشهده المؤسسات الجزائرية، ومن أهم العناصر المساهمة في تقليل فجوة التوقعات تتمثل في دور المنظمات المهنية في تفعيل وإصدار معايير التدقيق متضمنا علاقة التدقيق الخارجي مع باقي آليات الحوكمة.

دراسة (خالد سري (2009) حول دور الشركات الوسطة و السمسرة و الالتزام بقواعد حوكمة الشركات).

أكدت الدراسة أن تطبيق قواعد حوكمة الشركات تضمن حماية حقوق المساهمين و خاصة الصغار و إرساء قواعد الشفافية و انه على شركات الوساطة في إعطاء تزكية سواء بالشراء أو للبيع للأسهم و أسارت الدراسة إلى إن أهمية الحوكمة و قدرتها على تمكن الشركات التنبؤ بالمخاطر و إن حوكمة الشركات تقوم على أساس تحديد العلاقة بين المستثمرين و مجالس الإدارة و المديرين و حملة الأسهم و غيرهم و تهدف إلى زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل .

المطلب الثاني : دراسات باللغة الأجنبية :

دراسة فرانك هارتمان و سيرجي ، 2007 ، (حوكمة الشركات في البنوك و خصائص نظم الرقابة الادارية في البنوك السلوفينية) .

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الرقابة الادارية في المصارف السلوفينية ، و كيفية وضع انظمة تحفيز المديرين حسب تحقيق الاهداف و تقليل المخاطر في المصارف ، و استخدام الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و كان مجتمع الدراسة مكون مديري المصارف السلوفينية ، و اختير منه بصورة عشوائية – عينة تبلغ 180 فردا و تم توزيعها على مستوى مجلس الادارة ، و مساعدي المدير العام و المديرين العموميين . و من اهم نتائج الدراسة : وجود انظمة تحفيز جيدة مرتبطة بالاداء ، تساهم في تحقيق أهداف المصرف و زيادة مستوى ادائه ، و ايضا إن البنوك التي لديها استقرار في الادارة العليا ، و لهذه الادارة خبرة كبيرة في العمل المصرفي ، تجدها اكثر التزاما بالسياسات المصرفية و انظمة الرقابة الداخلية في المصرف ، و من اهم التوصيات في هذه الدراسة : عدم الاعتماد على زيادة و نمو الاجور و الحوافز حسب الاداء ، و في حالة الاداء

المتوسط قد يتحمل المديرون مخاطر اضافية . يلاحظ إن هذه الدراسة ركزت بصفة خاصة و عامة على انظمة الرقابة الداخلية في المصارف و اعتبارتها الية من اليات حوكمة الشركات في المصارف ، و على علاقة حوافز المديرين و الأداء المحقق . و ما يميز هذه الدراسة عنها هو انها تركز على توضيح مسؤوليات ، و مراعات حقوق المساهمين و اصحاب المصالح ، و كيفية ادارة المخاطر ، و تحديد كفاية راس المال المناسب في ظل تطبيق حوكمة الشركات في المصارف ، و دراسة اثر ذلك على تطوير الأداء المصارف السودانية .

دراسة ميرانو ليين ، 2009 ، (امتثال البنوك الريفية لاليات حوكمة الشركات)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى التزام البنوك الريفية بقواعد و اليات حوكمة الشركات في الفلبين ، و هي دراسة ميدانية لعشرة مناطق . من فرضيات الدراسة : ليس هناك فرق كبير في مدى امتثال باليات و قواعد حوكمة الشركات بين مصارف الريفية عندما يتم مقارنتها حسب تصنيف راس مال المصرف . و استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي ، و مجتمع الدراسة يتكون من المديرين العموميين و اعضاء مجلس الادارة تم اختيار عينة منهم بلغت 50 فردا ، و من اهم النتائج : معظم البنوك الريفية ملتزمة باليات حوكمة الشركات و بخاصة في تحديد و اختيار اعضاء مجلس الادارة . و من توضيات الدراسة : يجب وضع اعتبار للتغيرات في البيئة المصرفية ، و يجي ايضا وضع دليل لحوكمة الشركات للمصارف يحدد مسؤوليات مجلس الادارة و الادارة التنفيذية .

يتضح إن دراسة (ميرانو) ركزت على مدى التزام مصارف الريفية في الفلبين باليات و قواعد حوكمة الشركات و خاصة في كيفية اختيار اعضاء مجلس الادارة في المصارف الريفية .

دراسة اناستازيا ستيبانونفا و اولغا ايفانوف ، 2012 ، (حوكمة الشركات و تاثيرها على الأداء في القطاع المصرفي الاوربي بعد الازمة المالية) .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تاثير اليات حوكمة الشركات على اداء المصارف الاوربية في الدول المتقدمة و النامية ، و اختيار نموذج اداء البنوك الاوربية بعد الازمة المالية . و هذه الدراسة كانت في فترة ما قبل و ما بعد الازمة المالية ، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، و مجتمع الدراسة يتكوم من البنوك التجارية في 27 دولة اوربية ، و بلغ حجم العينة 150 من البنوك التجارية في هذه الدول . و من اهم نتائج الدراسة : اليات حوكمة الشركة تركز على الملكية ، و استقلال مجلس الادارة و هذه الليات لها تاثير كبير على اداء المصارف .

يتضح إن هذه الدراسة ركزت على اليات حوكمة الشركات و تاثيرها على اداء المصارف الاوربية في فترة الازمة المالية و ما بعدها ، ثم الاعتماد على مجلس الادارة و هيكل الملكية و هيكل راس المال كاليات و مؤشرات لقياس أداء المصارف الأوروبية .

دراسة بيرغر الن و اخرون ، 2013 ، (ادوار حوكمة الشركات في فشل المصارف الامريكية خلال الازمة المالية 2008) .

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من اثار الازمة المالية من خلال تحليل أداء المصارف من حيث الملكية و الهياكل الإدارية على احتمالية تعثر المصارف التجارية في الولايات المتحدة ، و الرهن العقاري و نشوب الازمة المالية و كيفية تداركها في المستقبل . اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الاستنباطي ، و يتكون مجتمع الدراسة من 250 مصرفا ، تم اختيار عينة قدرها 85 مصرفا في الولايات المتحدة ، و اعتمدت الدراسة على مجموعة من الليات منها ملكية المصرف ، و مجلس الادارة ، و هيكل الملكية ، و المراجعة الخارجية ، و المديرون العموميون ، و المديرون الماليون ، و مديرو المخاطر ، المديرون التنفيذيون ، و استخدام اسباب الفشل في

العمليات المحاسبية في المصارف ، و المنافسة في السوق ، و آثار العرض العقاري ، و ركزت هذه الدراسات على دراسة هذه المتغيرات و آثارها في الازمة المالية الاخيرة و اسباب انهيار بعض المصارف الامريكية خلال الازمة المالية في 2008 ، و من اهم نتائج هذه الدراسة : إن فشل تفعيل اليات حوكمة الشركات في المصارف له دور محوري في الازمة المالية الاخير و في تعزيز المخاطر و عدم الاستقرار في القطاع المصرفي . و من اهم نتائج هذه الدراسة إن زيادة راس مال المصارف يساعد المصارف الصغيرة على الاستمرارية و الاستقرار و ايضا ضعف حوكمة الشركات في المصارف يؤدي إلى عدم كفاية ادارة المخاطر و خاصة من جانب مجلس الادارة .

يلاحظ إن هذه الدراسة ركزت على اسباب حدوث الازمة المالية الاخيرة و تأثيرها على بعض المصارف في الولايات المتحدة الامريكية بالانهيار و ذلك بسبب ضعف تفعيل اليات حوكمة الشركات في المصارف الامر

المطلب الثالث : العلاقة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية :

إن الدراسة الحالية فتنمى عن الدراسات السابقة في أنها تناولت أحد الموضوعات الحديثة و التجارب الجديدة في ميدان اثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة العمليات مما تعد هذه الدراسة متممة لما سبقها و مؤسسة لما سيأتي بعدها من دراسات في حدود علم الباحثة.

جدول ملخص الدراسات السابقة

الجدول رقم 02 : ملخص الدراسات السابقة

الباحث	عنوان البحث	الهدف الأساسي للبحث	منهجية البحث (المجتمع ، العينة ، المتغيرات)	أهم الاستنتاجات
(1) يحيوي الهام ، بوحديد ليلي ، 2020 ،	مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة مبادئ الحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.	تكوّن مجتمع الدراسة من 100 إطار عامل بها سنة 2019، وتم اختيار عينة بلغ حجمها 70 إطارا.	توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل المتمثل في مبادئ الحوكمة والمتغير التابع المتمثل في إدارة الجودة الشاملة، عدم مساهمة تبني كل من مبدأ: حقوق المساهمين والمعاملة العادلة للمساهمين ومسؤوليات مجلس الإدارة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت بباتنة .
(2) نجم نورة ، 2017،	درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة.	، هدفت هذه الدراسة الى معرفة درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها و سبيل تطويرها.	غير مبين.	و توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها : انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير افراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير الجنس في مجالي الشفافية و النزاهة لصالح الذكور ، بينما لاتوجد فروق في مجال المساءلة .

كما تبين انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي و متغير سنوات الخدمة .

و توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها : انه يوجد ارتباط قوي بين تطبيق مبادئ الحوكمة و ابعاد المسؤولية الاجتماعية ، و يرجع ذلك الى مبدأ ضمان وجود اساس لاطار فعال لحوكمة الشركات ، الذي يعتبر من اهم المبادئ باعتباره شرط اساسي لتطبيق مبادئ الحوكمة و تفعيلها ، مما ينعكس ايجابا على تفعيل ابعاد المسؤولية الاجتماعية و خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

و توصلت الدراسة الى عدة نتائج اهمها : ان مبادئ ادارة الجودة الشاملة تؤثر ايجابيا على الميزة التنافسية بنسبة تفوق 77 % ، و ذلك من خلال تفعيل دور الادارة الداعم لتبني هذا الأسلوب التسييري الحديث و استخدام مبدأ التحسين المستمر من اجل تطوير تنافسية المؤسسة و اتخاذ القرار بناء على حقائق علمية .

و توصلت الدراسة إلى تشجيع المدخرات المحلية في سوق راش المال و تسهيل منح التمويل للتوسع في الشركات و ذلك من خلال الفهم الواضح لوظائف مجلس الإدارة و أهمية الفصل بين وظيفة رئيس مجلس الإدارة و المدير التنفيذي للشركة ، بالإضافة الى وضع خطط إستراتيجية في اتخاذ القرارات و تقييمه .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى: فعالية الآليات التي ركزت على عليها الدراسة تتأثر بشكل كبير على البيئة المحيطة بهذه الآليات ، وتوصلت أيضا أن ما يميز آلية عمل مجلس الإدارة ، داخل المؤسسات المساهمة الجزائرية أثبتت عدم فعاليتها وأن مجلس الإدارة داخل المؤسسات العمومية التي تكاد مشلولة .

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال التطرق الى دراسة حالة شركة سيفيتال. غير مبين.

دراسة عينة من المؤسسات المشاركة بالطبعة ال 47 لمعرض الجزائر الدولي.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في تشكيل الإطار النظري.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لإبراز أهم المفاهيم والأدوات والمقاربات المرتبطة بالموضوع للإلمام بها.

هدفت هذه الدراسة إلى تحسيس المؤسسات بآدارة الجودة الشاملة كاسلوب حديث لبناء الميزة التنافسية.

هدفت الدراسة الى بيان أهمية تغلغل الحاكمية كاسلوب و نمط ادارة الشركات و حاجتها الملحة في ظل العولمة و انفتاح الاسواق ، فضلا عن التخاصية و الازمات الاقتصادية الناجمة عن سوء ممارسة سلطات الإدارة.

هدفت هذه دراسة إلى التطرق إلى مدى مساهمة آليات الرقابة مع التركيز على مجلس الإدارة ، المراجعة الخارجية ، لجنة المراجعة في تطوير الحوكمة داخل المؤسسات ، و كذلك التعرف على دوافع الحوكمة في الجزائر.

دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل ابعاد المسؤولية الاجتماعية.

تأثير مبادئ الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسات .

حوكمة الشركات و مدى إمكانية تطبيقها في الأردن.

دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة الشركات دراسة حالة الجزائر-''، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

(3) بن الزاوي عبد الرزاق ، مسعودي جميلة ، 2017

(4) عيساني عامر ، حامدي محمد 2016

(5) الفرجات ، 2008

(6) عبدي نعيمة ، 2009

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية

- (7) زلاسي رياض ، 2012،
إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية- دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية -
مذكرة ماجستير جامع قاصدي مرباح ورقلة ،الجزائر.
- (8) عمر علي عبد الصمد ، 2009 ،
نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية - دراسة نظرية وتطبيقية" ،
أطروحة دكتوراه في علوم تجارية، جامعة الجزائر3.
- (9) خالد سري 2009
دور الشركات الوسيطة و السمسرة و الالتزام بقواعد حوكمة الشركات.
- (10) فرانك هارتمان و سيرجي ، 2007
حوكمة الشركات في البنوك و خصائص نظم الرقابة الادارية في البنوك السلوفينية.
- وتهدف الدراسة إلى تعزيز الثقة بحوكمة الشركات والاستفادة منها في الحصول على المعلومات المحاسبية ذات الجودة والمصدقية العالية.
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والاستقرائي والاستنباطي للوصول إلى النتائج.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين آليات الحوكمة وأثر ذلك على فجوة التوقعات ، محاولة تشخيص الواقع العلمي للحوكمة المؤسسات في الجزائر وقياس واقع الحوكمة ثم الوقوف على كيفية تفعيلها، والوقوف على مساهمة الحوكمة في تقليل من فجوة التوقعات في بيئة التدقيق من وجهة نظر محافظي الحسابات.
- غير مبين.
- هدفت الدراسة أن تطبيق قواعد حوكمة الشركات تضمن حماية حقوق المساهمين و خاصة الصغار و إرساء قواعد الشفافية و انه على شركات الوسيطة في إعطاء تزكية سواء بالشراء أو للبيع للأسهم.
- غير مبين.
- هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الرقابة الادارية في المصارف السلوفينية ، و كيفية وضع انظمة تحفيز المديرين حسب تحقيق الاهداف و تقليل المخاطر في المصارف.
- استخدام الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و كان مجتمع الدراسة مكون مديري المصارف السلوفينية ، و اختير منه - بصورة عشوائية - عينة تبلغ 180 فردا و تم توزيعها على
- وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير متبادل بين الإفصاح المالي وحوكمة المؤسسات، إذ يعد الإفصاح من أهم مبادئ حوكمة المؤسسات وأحد أهم الآليات لتطبيق الحوكمة وفي الوقت نفسه فإن تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات يساهم في تفعيل الإفصاح المحاسبي وبالتالي تحقيق الشفافية.
- توصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن تطبيق الحوكمة في البيئة الجزائرية يرتكز أساسا على الفهم الجيد الإطار الفكري لها.
- أسارت الدراسة إلى إن أهمية الحوكمة و قدرتها على تمكن الشركات للتنبؤ بالمخاطر و إن حوكمة الشركات تقوم على أساس تحديد العلاقة بين المستثمرين و مجالس الإدارة و المديرين و حملة الأسهم و غيرهم و تهدف إلى زيادة قيمة استثمارات حملة الأسهم إلى أقصى درجة ممكنة على المدى الطويل.
- وجود انظمة تحفيز جيدة مرتبطة بالأداء ، تساهم في تحقيق أهداف المصرف و زيادة مستوى ادائه ، و ايضا إن البنوك التي لديها استقرار في الادارة العليا.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية

مستوى مجلس
الإدارة ، و مساعدي
المدير العام و
المديرين العموميين.

- (11) ميرانو ليين 2009،
امتثال البنوك
الريفية لآليات
حوكمة الشركات.
- هدفت الدراسة إلى معرفة
مدى التزام البنوك الريفية
بقواعد و آليات حوكمة
الشركات في الفلبين .
- استخدم فيها المنهج
الوصفي التحليلي ، و
مجتمع الدراسة
يتكون من المديرين
العموميين و أعضاء
مجلس الإدارة تم
اختيار عينة منهم
بلغت 50 فردا.
- اهم النتائج : معظم البنوك الريفية
ملتزمة باليات حوكمة الشركات و
بخاصة في تحديد و اختيار أعضاء
مجلس الإدارة.
- (12) اناستازيا
ستيبيانوف و
اولغا
ايفانوف ،
2012
حوكمة الشركات
و تأثيرها على
الأداء في القطاع
المصرفي
الأوربي بعد
الازمة المالية.
- هدفت هذه الدراسة إلى
معرفة تأثير اليات حوكمة
الشركات على أداء
المصارف الأوربية في
الدول المتقدمة و النامية
، و اختيار نموذج أداء
البنوك الأوربية بعد
الازمة المالية .
- اتبع الباحث المنهج
الوصفي التحليلي ، و
مجتمع الدراسة
يتكون من البنوك
التجارية في 27 دولة
أوربية ، و بلغ حجم
العينة 150 من
البنوك التجارية في
هذه الدول .
- اهم نتائج الدراسة : اليات حوكمة
الشركة تركز على الملكية ، و
استقلال مجلس الإدارة و هذه الليات
لها تأثير كبير على أداء المصارف .
- (13) دراسة
بيرغر الن
و آخرون
2013،
ادوار حوكمة
الشركات في فشل
المصارف
الأمريكية خلال
الازمة المالية
2008.
- هدفت هذه الدراسة إلى
التحقق من أثار الأزمة
المالية من خلال تحليل
أداء المصارف من حيث
الملكية و الهياكل الإدارية
على احتمالية تعثر
المصارف التجارية في
الولايات المتحدة ، و
الرهن العقاري و نشوب
الازمة المالية و كيفية
تداركها في المستقبل.
- اتبع الباحث المنهج
الوصفي التحليلي
الاستنباطي ، و
يتكون مجتمع
الدراسة من 250
مصرفا ، تم اختيار
عينة قدرها 85
مصرفا في الولايات
المتحدة.
- اهم نتائج هذه الدراسة : إن فشل
تفعيل اليات حوكمة الشركات في
المصارف له دور محوري في الازمة
المالية الأخير و في تعزيز المخاطر
و عدم الاستقرار في القطاع
المصرفي.

المصدر : اعداد الطلبة

خاتمة الفصل :

إن الحوكمة نموذج إصلاح في الاقتصاديات العالمية الحديثة يهدف إلى تجاوز الأخطاء التي وقعت فيها اقتصاديات دول معروف كالانهيارات و فضائح الفساد التي أطاحت بشركات عالمية مثل شركة انرون للطاقة و ورلدكوم الأمريكيتين ، بالإضافة إلى الأزمات المالية التي حدثت في القارة الآسيوية و أمريكا اللاتينية هذا ما دفع الدول بمختلف مستويات النمو الاقتصادي لها إلى تبني الحوكمة . لهذا فقد بدأت مجموعة لأبأس بها من الشركات بتطبيق مبادئ وأسس معدلة لحوكمة الشركات ضمانا لجودة العمليات .

الفصل الثاني : الادبيات التطبيقية

تعتبر الادبيات النظرية بنية تحتية للانطلاق في الدراسة الميدانية التي عادة ماتكون نتائجها ، هي الهدف الرئيسي لأي مشروع علمي وبالتالي كان لابد من إكمال الجانب النظري، لهذه الدراسة بتطبيق ميداني يمكن من خلاله إسقاط المفاهيم والنتائج النظرية على الواقع.

انطلاقاً من ذلك سنحاول إسقاط ماتم عرضه في الفصل السابق على الواقع التطبيقي ، ولقد اخترنا مؤسسة "غاز البترول المميع GPL- سعيده" لدراستنا التطبيقية حيث قام العمال بالإجابة على محاور الاستبيان الذي تم توزيعه عليهم، الذي يعتبر الأداة الرئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة والهدف منها استخراج النتائج وتحليلها وتفسيرها ،بناءاً على الفرضيات الموضوعية للخروج بنتائج عامة وإقتراحات تتماشى مع أهداف الموضوع.

الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

المبحث الأول: لمحة تاريخية عن شركة نفطال سعيذة.

المطلب الاول : تاريخ وحدة نفطال للتوزيع بسعيذة.

تم بناء نفطال من طرف شركات أجنبية سنة 1973 (Kosan - Crisplant)، و لقد أنشأت وحدة نفطال بسعيذة في 01 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP، و هو يغطي احتياجات الولاية التي تضم 06 دوائر و 23 بلدية.

ارتفاع نسبة استهلاك الوقود و هذا ما يقتصر أهميته في الحياة الاقتصادية.

تضم منطقة سعيذة 16 نقاط و مراكز بيع : - 03 (GDتسيير مباشر).

- 04 (GLتسيير حر).

- 04 (ROبائع عادي)

و مؤخرا في سنة 1984 لما أعيدت الهيكلة لآلة الاقتصادية خصص فرع المحروقات عند إعادة هيكلة الأنشطة، أما فيما يخص إنشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط لتوزيع المواد الطاقوية الذي أنشأ في مارس 1985.

L'UND سعيذة : هي وحدة توزيع المواد الطاقوية المستخلصة من المحروقات، محملة لتمويل ولاية سعيذة، البيض و النعامة بمواد GPL و الوقود، أما فيما يخص المناطق التي تعرف شتاء قاسيا فهي تحتوي على مراكز تخزين الوقود (Carburant) ، الزيوت (Lubrifiant)، الزفت (Bitume)، المطاط [CLPB](Pneumatique) لمراكز التميع قدرة إنتاجه 16000 قارورة يوميا.

- مركز CDS للتخزين و التوزيع له القدرة على التخزين.

- مركز متعدد الإنتاج بالبيض و المشرية له قدرة التخزين و كذلك عين الصفراء.

شركة نفطال للتوزيع بسعيذة تغطي ثلاث ولايات : سعيذة، البيض و النعامة و هذا بعض ضم شركات نفطال السابقة البيض و النعامة في أفريل 1992.

المساحة الإجمالية للشركة تقدر بـ 100.000 كلم².

سعيذة : 6612 كلم².

البيض (الأبيض سيد الشيخ) : 66420 كلم².

النعامة (مشرية، عين الصفراء) : 27137 كلم².

و إجمالي عدد السكان يقدر بـ : 915836 نسمة يتوزعون كالتالي :

سعيذة : 915836 نسمة.

البيض : 291802 نسمة.

النعامة : 280000 نسمة.

معسكر :

شركة نفطال سعيذة تحتوي على ستة (06) مراكز للتخزين و التوزيع و شبكة تضم 16 محطة :

- 01 محطة (GDتسيير مباشر).

- 02 محطتان (GLتسيير حر).

- 13 محطة (محطة بيع خاصة) عبر ثلاث ولايات.

الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

ولاية سعيدة مركز لتمميع الغاز البترولي (GPL) منذ 1975 بقدرة التخزين 1000 طن بوتان سائل و البروبان 150 طن سائل و 50000 قارورة بوتان و 800 قارورة بروبان، و إنتاج يقدر ب 14000 قارورة من B13 و 600 قارورة من P35 يوميا.

- البنية التحتية للاستغلال : 03 مدخل للملا.
24 ميزان للبوتان.

04 موازين للبروبان.

و تتم عملية التخزين و التوزيع على مستوى فريقيين:

- مركز التخزين و التوزيع CLPB : 17000 م³ وقود.

- 05 مراكز تسيير مباشر.

- 01 مركز تسيير حر.

- 07 مراكز بيع خاص.

- 02 مركزين لبائع عادي.

ولاية النعامة : مركزان متعددان الإنتاج، 01 يضم وحدة الزفت في عين الصفراء.

04 تسيير مباشر، 01 تسيير حر، 02 مراكز خاصة، 03 مراكز بيع عادي.

ولاية البيض : 01 مركز متعدد الإنتاج ب 13000 م³ من الوقود و 50000 من B13، 01 مخزن الوقود ببوقطب ب 300 م³ [لاستقبال الوقود عن طريق السكك الحديدية] مخزن رابط GPL، 04 تسيير مباشر، 04 مراكز بيع خاص، 02 مركزين لبائع عادي.

40000 GPL قارورة كافية لمدة 10 أيام.

* مركز GPL : يقع بالأبيض سيدي الشيخ يضم 15000 قارورة بوتان كافية لمدة 15 يوم.

* وحدة الإنتاج بعين الصفراء GPL : 16000 قارورة كافية لمدة 10 أيام.

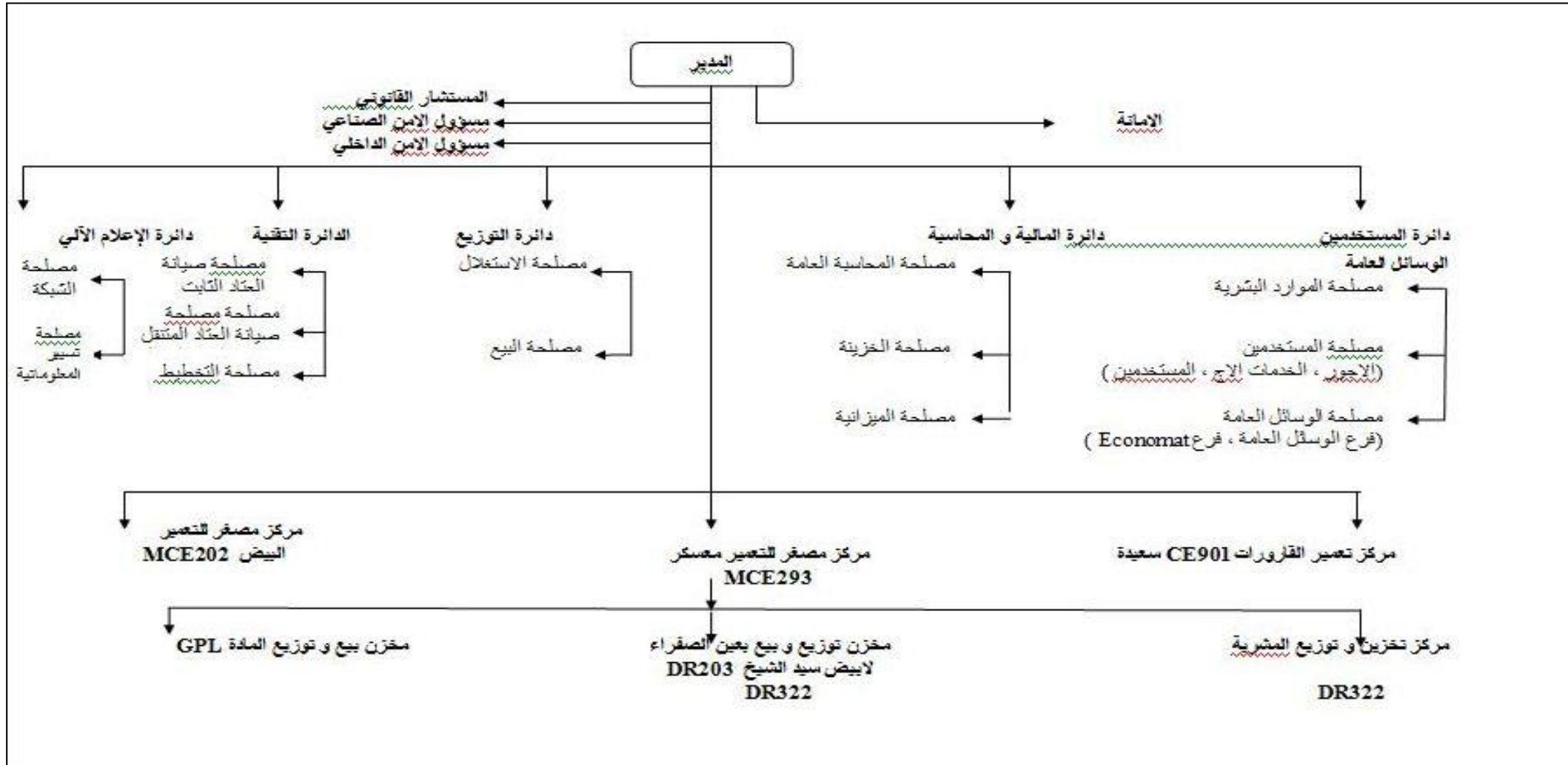
ملاحظة : بالإضافة لهاته البنية التحتية التي تغطي التخزين و مراكز التوزيع، نفضال تحتوي على شبكة توزيع عبر المناطق الحساسة التي تضم محطات تقديم الخدمة للتسيير المباشر و المحطات المسيرة من طرف بائعي GPL.

موقع شركة نفضال بسعيدة.

شركة نفضال بسعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 01، و يغطي كل الاحتياجات الطاقوية للولايات : سعيدة، البيض و النعامة و معسكر مهمتها تتمثل في التمويل و توزيع المواد البترولية، يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرباحية) و جنوبا السكة الحديدية الرابطة بين محمديّة و بشار و غربا مؤسسة المواد الكاشطة و شرقا شركة المياه المعدنية، تتربع على مساحة تقدر ب 4 هكتارات منها :
- المساحة المغطاة لعملية الإنتاج CE : 3200 م².

الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

المطلب الثاني : الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمقاطعة غاز البترول المميع نפטال "سعيدة"



الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

المبحث الثاني: الطريقة و الادوات المستخدمة في الدراسة
المطلب الاول : : تقديم الأدوات و المنهج المستخدم في الدراسة
1- ادوات الدراسة

الاستبيان

من أجل جمع البيانات في أي منهج لدراسة يتم استخدام بعض الأدوات منها المقابلة والملاحظة والاستبيان وفي دراستنا هذه "اثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة العمليات قي المؤسسة" تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات حيث إن طبيعة هذه الدراسة تتلاءم مع أسلوب الاستبيان ومن خلاله يمكننا معرفة واقع الدراسة الميدانية. تم إعداد الاستبيان ومن ثم توزيعه على عينة قدرها عينة قدرها 30 موظف .
كان الاستبيان مقسم كما يلي:

- ✓ بيانات متعلقة بعينة الدراسة ومتمثلة في البيانات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة).
- ✓ المحور الأول: حول المعلومات الشخصية
- ✓ المحور الثاني: دراسة اثر مبادئ الحوكمة على جودة العمليات

برنامج التحليل الإحصائي Spss

بعد جمع جميع البيانات والتأكد من الإجابات واستبعاد الاستمارات الغير صالحة تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social "spss" نسخة 23 حيث تم اجراء الاختبارات التالية:
✓ اختبار الفا كرون باج alfa kronbage لاختبار صدق وثبات الاستبيان.
✓ استخدام Fréquences في النسب والتكرارات لإجابات المستجوبين.
✓ استخدام اختبار Linéaire Régression في اختبار صحة الفرضيات والإجابة عن الإشكالية.

2- المنهج المستخدم والحدود الزمنية والمكانية للبحث:

اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج التحليلي من اجل دراسة مبادئ الحوكمة واثرها على جودة العمليات مؤسسة نפטال GPL وهذا بغرض الاجابة على الفرضيات المطروحة .
الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة التطبيقية استنادا على معطيات المؤسسة في الفترة الممتدة من 2021_05_25 الى غاية 24_06_2021
الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على الحيز المكاني المحدد و المتمثل في دراسة مؤسسة غاز البترول المميع نפטال GPL سعيدة مقاطعة انتاج الغاز

الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

2- 1- صدق وثبات الاستبيان:

الجدول رقم 03: إختبار صدق وثبات الإستبيان.

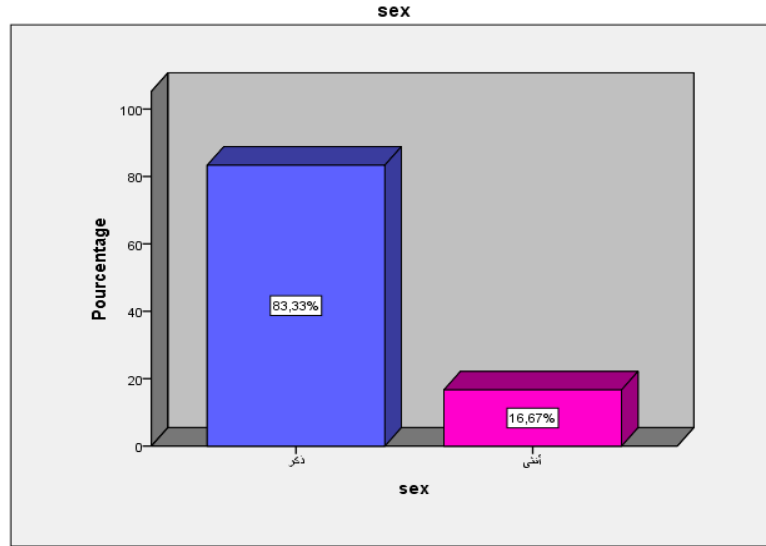
الاسئلة	معامل الافا كرونباچ
33	0,972

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

من اجل اختبار صدق وثبات الاستبيان قمنا بإجراء اختبار Alpha Cronbach على أسئلة الاستبانة وتحصلنا على المعطيات الموضحة في الجدول اعلاه حيث نلاحظ ان معامل الفا كرومباخ يساوي 0.972 و هي نسبة كبيرة أي يمكننا اعتماد على المعطيات المحصلة في اجراء الدراسة و اختبار الفرضيات حيث ان اقل نسبة يمكن اعتمادها في الدراسات هي 0.6.

3- الجنس :

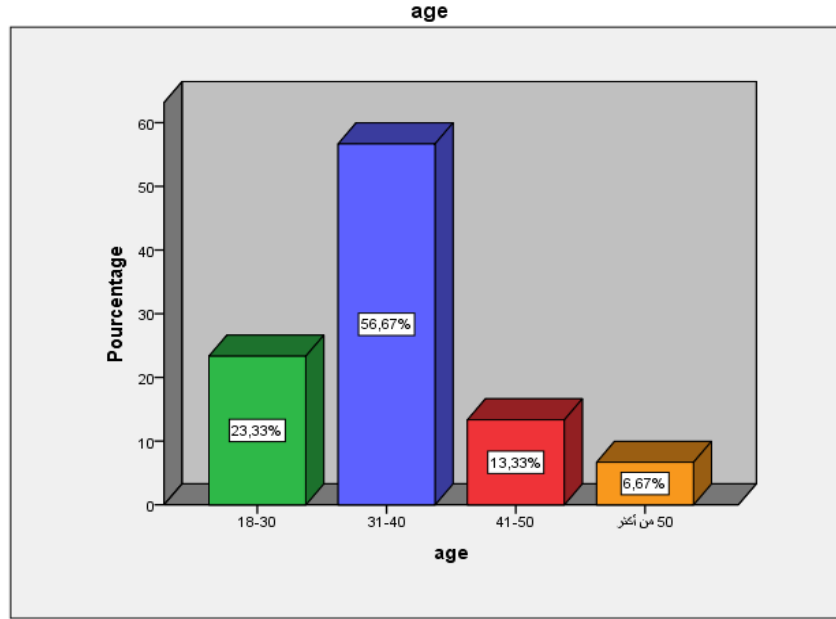
الشكل رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من المعطيات الموضحة في الشكل أن معظم العينة المستجوبة من العمال تنتمي إلى فئة الذكور حيث مثلوا 83.3% من حجم العينة أما الإناث فتمثلت نسبتهم في 16.7% فقط ويمكن تفسير ذلك راجع إلى طبيعة المجتمع المحيط بالمؤسسة والذي لا يشجع المرأة العاملة.

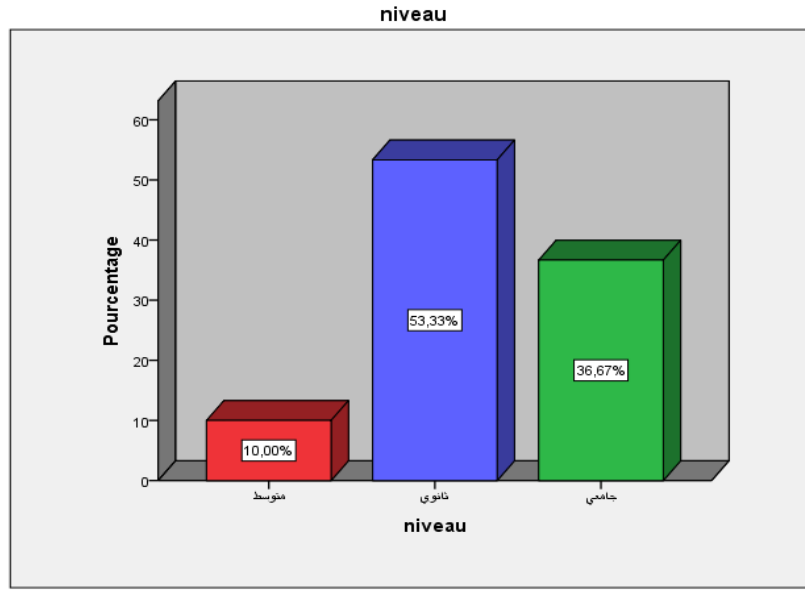
الشكل رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الشكل أعلاه أن معظم عمال العينة المستجوبة ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين 31 إلى 40 سنة حيث كانت نسبتهم 56.7% نليهم الفئة العمرية ما بين 18 إلى 30 سنة والتي كانت نسبتهم 23.3% ثم تأتي فئة الأعمار ما بين 41- 50 سنة الذين تمثلوا في 4 عمال تليهم الفئة العمرية الأكثر أقلية وهم الأشخاص الأكثر من 50 سنة وتمثلوا في عاملين فقط أي أننا نلاحظ أن عمال المؤسسة ينتمون من فئة الشباب إلى فئة منتصف العمر أي أن المؤسسة تحتوي على عمال يتميزون بالأقدمية ذوي خبرة عالية وعمال من فئة شباب ذوي إنتاجية عالية وذلك راجع إلى سياسات المؤسسة في التوظيف.

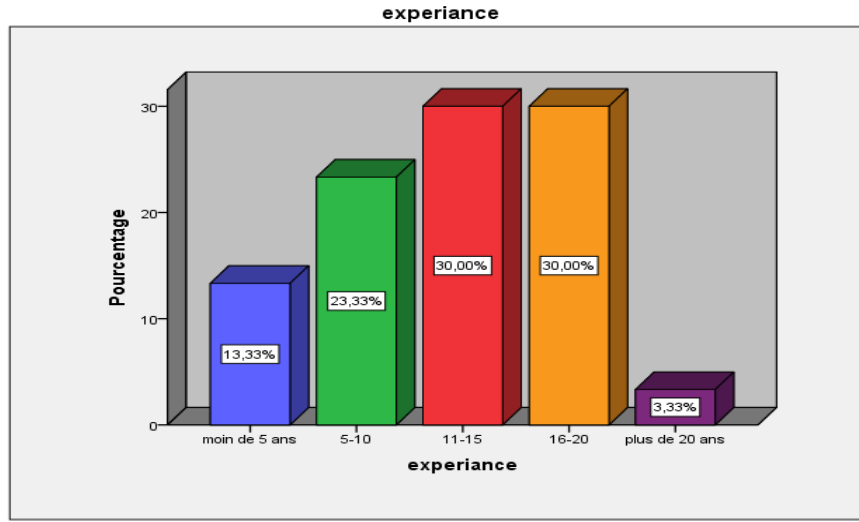
الشكل رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.



المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

من المعطيات المحصلة في الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية عمال العينة المستجوبة لديهم مستوى تعليمي ثانوي حيث تمثلت نسبتهم في 53.3% من حجم العينة تليهم فئة العمال الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي حيث مثلوا 36.7% من حجم العينة أما الفئة الأكثر اقلية فهم العمل الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط أي أننا نلاحظ أن عمال المؤسسة لديهم كفاءة عالية ومستوى تعليمي جيد ويمكن تفسير ذلك إلى طبيعة وظائفهم التي تتطلب مستوى تعليمي ثانوي كأدنى شطر من شروط التوظيف أما العمال الذين لديهم مستوى متوسط فقد يكون لديهم وظيفة ذات طبيعة فنية.

الشكل رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.



الطلبة بالاعتماد

المصدر: من اعداد

على برنامج spss

من الشكل أعلاه نلاحظ أن أغلبية العمال المستجوبون لديهم خبرة ما بين 11 و 20 سنة حيث مثلوا 60% من حجم العينة ويليهم العمال الذين لديهم خبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات حيث مثلوا 23.3% من حجم العينة أما العمال الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات فتمثلوا في 4 عمال كما كان هناك عامل واحد فقط لديه خبرة مهنية أكثر من 20 سنة, أي أننا نلاحظ أن عمال المؤسسة لديهم خبرة كبيرة ومعرفة شاملة بالوظيفة وكفاءة عالية, ويمكن تفسير إلى عمال المؤسسة مرتاحون في وظائفهم ولا يرغبون في تغيير الوظيفة أي أن المؤسسة تلبى جميع احتياجاتهم ورغباتهم, كما أنها تلجئ إلى التوظيف الداخلي عن طريق الترقيّة بدلا من التوظيف الخارجي.

المطلب الثاني: تحليل محاور ومعطيات الإستبيان

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على جودة العمليات :

X1: الشفافية

X2: المساءلة

X3: العدالة

X4: المسؤولية

Y : جودة المعلومات

الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

الجدول رقم 04: أثر تطبيق مبادئ حوكمة على جودة العمليات.

المحاور	الشفافية	المساءلة	العدالة	المسؤولية	جودة المعلومات
الشفافية	1	0,631**	0,710**	0,829**	0,566**
		0,000	0,000	0,000	0,001
المساءلة	0,631**	1	0,689**	0,669**	0,566**
	0,000		0,000	0,000	0,001
العدالة	0,710**	0,689**	1	0,787**	0,633**
	0,000	0,000		0,000	0,000
المسؤولية	0,829**	0,669**	0,787**	1	0,763**
	0,000	0,000	0,000		0,000
جودة العمليات	0,741**	0,566**	0,633**	0,763**	1
	0,000	0,001	0,000	0,000	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

يوجد ارتباط بين كل متغيرات الدراسة

ملاحظة: في حالة وجود علامة(**) أي وجود ارتباط قوي بين محاور الدراسة.

وفي حالة وجود علامة(*) أي وجود ارتباط متوسط بين محاور الدراسة.

الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

اختبار الفرضيات الفرعية :

1- الشفافية

1X : الشفافية

Y: جودة العمليات

0H: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية وجودة العمليات.

1H: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية وجودة العمليات.

الجدول رقم 05: جدول ANOVA لاختبار الفرضية الفرعية الشفافية.

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	6,935	1	6,935	15,864	,000 ^b
	Résidu	12,240	28	,437		
	Total	19,175	29			

a. Variable dépendante : quality_progress

b. Prédicteurs : (Constante), chafafia

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ ان Sig أقل من 0,05 ومنه نقبل الفرضية البديلة 1H والتي مفادها يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية وجودة العمليات ، في مؤسسة نفضال ونرفض الفرضية 0H أي أن المؤسسة لها القدرة عن توفير المعلومات الكافية وبالغة الأهمية لأصحاب المصالح.

2- المسائلة :

0H: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسائلة وجودة العمليات.

1H: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسائلة وجودة العمليات.

الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

الجدول رقم 06: جدول ANOVA لإختبار الفرضية الفرعية المسائلة.

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	5,536	1	5,536	11,364	,002 ^b
	Résidu	13,639	28	,487		
	Total	19,175	29			

a. Variable dépendante : quality_progress
b. Prédicteurs : (Constante), mosaala

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ ان Sig أقل من 0.05 ومنه نقبل الفرضية البديلة والتي مفادها يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسائلة وجودة العمليات ، في المؤسسة نفعال ونرفض الفرضية H_0 ، والتي مفادها لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسائلة وجودة العمليات.

3- العدالة :

0H: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة و جودة العمليات.

1H: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة و جودة العمليات.

الجدول رقم 07: جدول ANOVA لإختبار الفرضية الفرعية العدالة.

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	6,338	1	6,338	13,823	,001 ^b
	Résidu	12,837	28	,458		
	Total	19,175	29			

a. Variable dépendante : quality_progress
b. Prédicteurs : (Constante), justice

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

من الجدول اعلاه نلاحظ ان Sig أقل من 0.05 ومنه نقبل الفرضية البديلة H_1 والتي مفادها يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة وجودة العمليات في مؤسسة نفعال ونرفض الفرضية H_0 أي أن المؤسسة تعمل على تهيئة الفرص المتاحة وإحترام حقوق مختلف أصحاب المصلحة داخل المؤسسة ويتفق ذلك مع جودة العمليات.

الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

4- المسؤولية :

0H: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية و جودة العمليات.

1H: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية و جودة العمليات.

الجدول رقم **08**: جدول ANOVA لإختبار الفرضية الفرعية المسؤولية.

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	11,028	1	11,028	37,898	,000 ^b
	Résidu	8,147	28	,291		
	Total	19,175	29			

من اعداد بالاعتماد برنامج

المصدر: الطلبة على spss

a. Variable dépendante : quality_progress

b. Prédicteurs : (Constante), responsibility

من الجدول اعلاه نلاحظ ان Sig أقل من 0.05 ومنه نقبل الفرضية البديلة H 1 والتي مفادها نوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية و جودة العمليات، في مؤسسة نفضال ونرفض الفرضية H 0 أي أن المؤسسة تحدد مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة وتتحكم في إدارة عملياتها وهذا ما تسعى إليه جودة العمليات

اختبار الفرضية الرئيسية :

الجدول رقم **09**: معاملات الفرضية الرئيسية.

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variabiles introduites	Variabiles éliminées	Méthode
1	X4, X2, X3, X1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

بإعداد الفرضية الصفرية و الفرضية البديلة كالآتي:

0H لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة و جودة العمليات.

1H توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة و جودة العمليات.

الجدول رقم : الجدول رقم 10: إختبار الفرضية الرئيسية.

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط R	المحسوبة (t) قيمة مستوى المعنوية	نوعية الدلالة	مستوى الدلالة
مبادئ الحوكمة	جودة العمليات	0,788a	1,060	معنوية	5%

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

من الجدول أعلاه نلاحظ ان معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع قد بلغ 0.78 بقيمة معامل تحديد 0.62 و قيمة معامل تحديد معدل 0.56 أي ان المتغيرات المستقلة تفسر المتغير جودة العمليات بنسبة 62%.

الجدول رقم 11: تحليل ANOVA:

ANOVA ^a					
معنوية	F	مربع متوسط	ddl	مجموع المربعات	نموذج
,000 ^b	10,24 9	2,659	4	10,634	1 الانحدار
		,259	25	6,485	البواقي
			29	17,119	مجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

الجدول أعلاه يمثل تحليل ANOVA^a لاختبار معنوية الانحدار الخطي حيث نلاحظ ان sig أصغر من 0.01 أي نرفض الفرض الصفرية ونقبل الفرض البديل والتي مفاده ان توجد علاقة بين مبادئ الحوكمة وجودة العمليات أي ان من أجل ضمان جودة العمليات وتنبؤ بها علينا تطبيق مبادئ الحوكمة والتي هي المساءلة و الشفافية و العدالة و المسؤولية.

بالإضافة إلى ذلك فإن قيام المؤسسة بتطبيق مبادئ الحوكمة التي تهدف إلى دعم الأداء الاقتصادي للمؤسسة وتعظيم قيمتها و ضمان بقائها إستمراريتها ، و يتفق ذلك مع جودة العمليات التي تسمح بزيادة إنتاجية مؤسسات وتحسين مستوى الأداء بها حيث تمكنها من زيادة حركيتها و مرونتها في التعامل مع المتغيرات المحيطة بها ، ما يدفع ذلك على قدرة مؤسسة نحو استثمار الفرص وتجنب المخاطرة و المعوقات الأمر الذي يؤدي في الأخير إلى زيادة ربحية المؤسسة .

جدول الانحدار الخطي :

الجدول رقم 12: الإنحدار الخطي.

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	Coefficients ^a	
	B	Erreur standard		T	Sig.
1 (Constante)	,907	,500		1,815	,082
transparency	,090	,236	,084	,380	,707
accountability	,003	,169	,003	,017	,987

الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

jusitice	,088	,158	,103	,556	,583
responsability	,596	,190	,629	3,134	,004

a. Variable dépendante : quality_op

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

معادلة الانحدار الخطي :

$$Y=b+Ax_1+Ax_2+Ax_3+Ax_4$$

حيث b ثابت و A متغير

$$Y=0.907 +0.90x_1 +0.003x_2 +0.088x_3 +0.596x_4$$

- Y : المتغير التابع " جودة العمليات "
X₁ : المتغير المستقل " الشفافية "
X₂ : المتغير المستقل " المساءلة "
X₃ : المتغير المستقل " العدالة "
X₄ : المتغير المستقل " المسؤولية "

الفصل الثاني : الأدبيات التطبيقية

الجدول الوصفي للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية:

الجدول رقم 13 : الجدول الوصفي للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية

	N	Statistiques descriptives	
		المتوسط	الانحراف المعياري
q1	30	3,5667	0,93526
q2	30	3,4000	0,96847
q3	30	3,5000	0,82001
q4	30	3,3333	0,95893
q5	30	3,4333	1,04000
q6	30	3,3000	1,11880
q7	30	3,3667	1,09807
q8	30	3,5333	0,93710
q9	30	3,1667	1,05318
q10	30	2,7667	1,00630
q11	30	3,2667	0,86834
q12	30	3,3333	0,92227
q13	30	3,3333	0,92227
q14	30	3,3000	0,98786
q15	30	3,3667	1,09807
q16	30	3,3333	1,15470
q17	30	3,2333	0,93526
q18	30	3,3333	0,92227
q19	30	3,3333	0,99424
q20	30	3,2333	1,04000
q21	30	3,2667	1,01483
q22	30	3,3000	0,91539
q23	30	3,5000	0,90019
q24	30	3,4667	1,00801
q25	30	3,4000	0,85501
q26	29	3,3103	1,00369
q27	29	3,4828	1,08958
q28	30	3,5000	0,86103
q29	30	3,3667	0,99943
q30	30	3,3000	0,91539
q31	30	3,3667	0,88992
q32	30	3,4667	0,81931
q33	30	3,2000	1,21485
N valide (liste)	28		

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج spss

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى مؤسسة نפטال توصلنا إلى بعض النتائج :

1. تعتمد المؤسسة على الشفافية في تسير إدارتها بحيث تقدم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث داخل المؤسسة ، يتم ذلك من خلال الإفصاح عن تقارير المالية بدقة ونشر التقرير السنوي في موعده وبالإضافة إلى ذلك تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة وهذا ما تسعى إليه جودة العمليات .
2. تعتمد المؤسسة على المسائلة بحيث توجد آليات تتسم بمعاينة الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز مسؤولياتهم وسلطاتهم بالإضافة إلى ذلك فإنها تقوم بإيجاد السبل الكفيلة للقضاء على الغش و التلاعبات و الإبقاء على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح فل المؤسسة.
3. تعتمد المؤسسة على العدالة بحيث احترام كل مجموعات ذات المصلحة داخل المؤسسة ، وكذلك المكافأة العادلة لجميع الموظفين داخل المؤسسة بالإضافة أيضا تطبيق قوانين صارمة لنشر العدالة داخل المؤسسة وأتاح الفرص للجميع للمعرفة وجعل الجميع يعاملون على قدم المساواة وهذا ما تعتمد عليه أيضا جودة العمليات .
4. تعتمد المؤسسة على المسؤولية وتكون هذه المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة داخل المؤسسة ،بالإضافة إلى وجود اجتماعات دورية لمجلس الإدارة وتحديد مسؤولية كالأطراف داخل المؤسسة وهذا ما تطلع إليه جودة العمليات .
5. يوجد اثر دال احصائيا بين مبادئ الحوكمة وجودة العمليات في شركة نפטال "سعيدة"

ومن الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى شركة نפטال فإن المؤسسة تعتمد على مبادئ الحوكمة وعلى جودة العمليات في تسير إدارتها وإنها تقوم بتطبيق مبادئ الحوكمة التي تهدف إلى دعم الأداء الاقتصادي للمؤسسة وتعظيم قيمتها وضمان بقائها إستمراريتها ، يتفق ذلك مع جودة العمليات التي تسمح بزيادة إنتاجية المؤسسة وتحسين مستويات الأداء بها حيث تمكنها من زيادة حركيتها ومرونتها في التعامل مع المتغيرات المحيطة بها ، بالإضافة إلى ذلك فإن قيام المؤسسة بتطبيق مبادئ الحوكمة التي تعطي تأكيد للمساهمين من أن المؤسسة تسعى لتحقيق المصالح للأطراف المتعاملة مع المؤسسة ومنها للمستهلكين ويتفق ذلك مع جودة العمليات التي تهدف لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

تعد الدراسة الميدانية التطبيقية جانباً مهماً جداً لاستكمال وتعزيز الجانب النظري لأي بحث علمي، وهو ماتم تطبيقه فهذه الدراسة من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة مختارة من مؤسسة "غاز البترول المميع GPL سعيدة" ، ومن ثم إعادة جمع الإجابات وتحليل مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال تنظيمها وفقاً للمحاور التي يضمها الاستبيان والتي لها علاقة بموضوع الدراسة .

انطلاقاً من مختلف الاختيارات الإحصائية و النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل نتائج الاستبيانات ، فقد تم التوصل إلى مايلي :

أنه يوجد علاقة ارتباط طردية قوية بين مبادئ الحوكمة والمتمثلة في (الشفافية، المساءلة ، العدالة ، والمسؤولية) وجودة العمليات أي أن من أجل ضمان جودة العمليات وتنبؤ بها علينا تطبيق مبادئ الحوكمة ، وهنا يكمن تأثير مبادئ الحوكمة على جودة العمليات.

أصبح مفهوم حوكمة الشركات من بين أهم المواضيع المطروحة على الصعيد العالمي ، حيث تلعب الحوكمة دورا هاما في إظهار المعلومات المالية والمحاسبية ، عبر تهيئة بيئة عمل أساسها المسؤولية و الرقابة و الالتزام و مراعاة مبادئ الحوكمة في تحديد أهداف الشركة وخططها وبيان حقوق كل كيان من كيانه و إلتزاماته.

حيث تناول موضوع بحثنا دراسة وتحليل لأهم جوانب الإطار الفكرية للحوكمة ومبادئها وأساسيتها و معاييرها كما تم التطرق بالدراسة إلى الجودة و عماليتها الإنتاجية ، ومن أجل هذا سعينا من خلال دراستنا هذه إلى إبراز أثر مبادئ الحوكمة على جودة العمليات.

وسنحاول فيما يلي أن نقدم النتائج التي توصلنا إليها سواء كان في الجانب النظري أو الجانب التطبيقي مع الرجوع إلى الفرضيات التي سبق وضعها أثناء اختيارنا لهذا الموضوع.

اختبار الفرضيات :

انطلاقا من الدراسة التطبيقية التي اعتمدت في هذا البحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

● تأكيد الفرضية الأولى والتي مفادها يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشفافية و جودة العمليات حيث أتضح ذلك من خلال اعتماد المؤسسة بحل مشاكلها عن طريق الشفافية، وتتسم الأنظمة والتعليمات فيها بالوضوح وهذا ما تسعى إليه جودة العمليات.

● نفي الفرضية الثانية و التي مفادها يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسائلة وجودة العمليات حيث يتضح أن مؤسسة نفطال نطبق جميع مبادئ الحوكمة باستثناء المسائلة ، وهذا راجع لعدم وجود نظام رقابي يضبط القوانين داخل منشأة بالإضافة إلى ذلك لا توجد محددات للثواب والعقاب داخل المؤسسة.

● تأكيد الفرضية الثالثة والتي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العدالة وجودة العمليات في لمؤسسة أي أن المؤسسة تعمل على تهيئة الفرص المتاحة واحترام حقوق مختلف أصحاب المصالح ، بالإضافة إلى تطبيق العدالة والمساواة بين العاملين داخل المؤسسة وهذا ماتسعى إليه جودة العمليات.

● تأكيد الفرضية الرابعة والتي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية و جودة العمليات أي أن المؤسسة ، تحدد مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة وتتحكم في إدارة عملياتها وهذا ماتسعى إليه جودة العمليات. أما النتائج المتوصل إليها فجاءت كمايلي :

● الدور الكبير الذي تلعبه الحوكمة في إدارة الأزمات ، فهي تعتبر بمثابة الأداة التي تضمن كفاءات إدارة المؤسسات في استغلال لمواردها ودراسة المخاطرة ، وهو مايعتبر كمؤشر عن تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف الأطراف ذات العلاقة بها.

● إن الحوكمة الجيدة تسير اتخاذ القرارات تتسم بالإفصاح والشفافية وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي .

● إن قيام إدارة الشركة بتطبيق جودة العمليات ونظام رقابة عليها سيساعد في ضمان مستويات أعلى للجودة المطبقة بالشركة ، وجودة عماليتها ومنتجاتها النهائية وهذا سيعزز من قدرة التنافسية نتيجة تحقيق حصة أكبر في السوق وتلبية رغبة المستهلكين .

● يساهم تطبيق مبادئ حوكمة في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسات ويحقق قدر من الطمأنينة والثقة لكل من له علاقة بالمؤسسة كما يساهم في إيجاد الحلول ، المشاكل التي تواجه المؤسسة ويمنع وصول الموظف الغير جدير إلى المناصب العليا.

● إن قيام المؤسسة بتطبيق مبادئ الحوكمة التي تهدف إلى دعم الأداء الاقتصادي للمؤسسة ، وتعظيم قيمتها و ضمان بقائها و إستمراريتها يتفق ذلك مع جودة العمليات التي تسمح بزيادة إنتاجية المؤسسة ، وتحسين مستويات الأداء بها حيث تمكنها من زيادة حركيتها ومرونتها في المؤسسة.

● بالإضافة فإن قيام المؤسسة بتطبيق مبادئ الحوكمة التي تعطي تأكيد للمساهمين من أن إدارة الشركة تسعى إلى تحقيق المصالح للأطراف المتعاملة مع الشركة ومنها للمستهلكين ويتفق ذلك مع جودة العمليات التي تهدف إلى تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وتحقيق حصة أكبر في السوق وتلبية رغبات المستهلكين

أفاق البحث :

- بعد الانتهاء من هذا العمل وفي سبيل مواصلة البحث العلمي تتيح المجال للباحثين لمتابعة البحث في هذا المجال نقترح مايلي :
- نشر ثقافة جودة العمليات للارتقاء بأداء المؤسسات .
- العمل بمبادئ الحوكمة لتحقيق الكفاءة والفعالية لتحسين مستوى المؤسسات ومحاربة الفساد.

قائمة المراجع

- alamgir, m. (2007). corporate governance- a risk perspective. *paper presented to corporate governance and reform paving the way to financial stability and development* (p. 07). cairo: a conference organized by the Egyptian banking institute.
- ، ب. ، (s.d.). دور اساليب المحاسبة الادارة في تفعيل حوكمة الشركات ،دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة .رسالة ماجيستير غير منشورة . الجامعة الاسلامية غزة ,فلسطين .
- ، ج. ، (s.d.). اثر حوكمة المستشفيات على اخلاقيات المهنة الطبية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية لولاية جيجل ، *الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات خالية للحد من الفساد المالي و الاداري للفترة 7-6مي* ، .
- Dincer, b. a. (2013). corporate governance and market value : evidence from turkish banks vol3 , no1. *international journal of academic research in business and social sciences* , www.ivsl.org , p24.
- jaques, r. (2007,). ,*theorie et pratiques de l'audit interne*. paris,: edition d'organisation.
- OECD. (1999). Principles of Corporate Governance .
- OECD, O. (1999). *Principles of Corporate Governance*.
- render, H. (2008). principles of operational management 7e eds pearson. prentice hall u_k.
- yudof, n. z. (2012). bumiputera institution and the developpement of corporate gouvernance in malaysia , ph,d thesis , manchester business school , university of manchester ,. p 58 .
- آغا ، ا. ع. (s.d.). دور قواعد حوكمة الشركات في تعزيز الاداء المتميز للمنظمات الصناعية :دراسة تطبيقية في شركة روية لصناعة المصبرات الحديثة الجزائرية.
- الجزائر تنظم إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومحاربة الفساد، Récupéré sur (2013, July , 11). موقع الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومحاربة الفساد، <http://www.undp-aciac.org/arabic/resources/ac/news.aspx ?nid=1128> :
- الحداد ، ع. ا. (2009). إدارة الجودة الشاملة .ص ص 22 :، 21الأردن :دار الفكر.
- الخاصة ، م. ا. (أوت 2008 ، (مركز المشروعات الدولية الخاصة، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح .ص.03
- الدراركة ، س. (2006). *ادارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء* (Vol. عمان :دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- الصالحين عبد المجيد. (2010). *الحوكمة في المؤسسات المالية الاسلامية*. طرابلس ، ليبيا.
- الصيرفي ، م. (2007). إدارة العمليات والإنتاج .ص 9: مصر، :دار الفكر الجامعي،.
- الطائي، "ى. ح. (2009). نظم إدارة الجودة .ص 80: الأردن :دار اليازوري.
- الطائي، ر. ع. (s.d.). إدارة الجودة الشاملة .ص ص 39: الأردن :دار اليازوري.
- العامري، ص. م. (2007). الإدارة والأعمال .ص 529: الأردن :دار وائل للنشر.
- بوطلاعة ، ح. ا. (s.d.). دراسة اثر حوكمة الشركات على الشفافية و الافصاح و جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كايه للحد من الفساد المالي و الاداري للفترة 7-6ماي ، ، جامعة محمد خيضر بسكرة ,الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية .
- جون ، س. ، (2009). الدليل السابع البوصلة الاخلاقية للشركات : ادوات مكافحة الفساد قيم ومبادئ و اداب المهنة و حوكمة الشركات .مؤسسة التمويل الدولي ، مجموعة البنك الدولي ،ص.10

- حريم ح. (2006). مبادئ الإدارة الحديثة. ص. 341: الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- زهير عبدالكريم ا. (2003). الحكمانية قضاياة تطبيقات. ص. 37 منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- سليمان عبد القادر. (2007). الاسس العقلية لسياسة. ديوان المطبوعات الجامعية ، صفحة 26.
- سليمان محمد مصطفى. (2008). حوكمة الشركات. الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، صفحة 16.
- سليمان محمد مصطفى. (، 2008). دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري. "دراسة مقارنة"، ، ص17-18. الدار الجامعية.
- عبدالصمد ح. ي. (s.d.). واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها. كتاب ، ، ص.02
- عبيدات، "س. خ. (2008). إدارة الإنتاج والعمليات. ص. 17: لأردن: دار المسيرة.
- علي العيادي. (2011). القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر، حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات، نشرية دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، ، العدد21.
- فيلصل محمود ا. (2009). قواعد حوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في شركات المساهمة العامة .، المجلد25، العدد الثاني . جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.
- ماضي، "م. بت. (s.d.). إدارة الإنتاج والعمليات. ص. 11: مصر: الدار الجامعية.
- مجيد ا. ، (2012). المداخل المعتمدة في قياس ادارة ارباح الشركات و اثر البات الحوكمة في تخفيضها ، السنة الخامسة و الثلاثون —عدد ثلاثة و تسعون ، مجلة الادارة و الاقتصاد ، جمهورية العراق .p. ص. 35
- محسن عبد الكريم ا. & ،، ص م. (2009). ادارة الانتاج والعمليات .، (م. الذاكرة (Éd.)، بغداد. العراق.
- محسن ع. ا. (2006). إدارة الإنتاج والعمليات. الطبعة الثانية، ص. 439-440: الأردن، دار وائل للنشر.
- مدحت ابو نصر. (2008). اساسيات ادارة الجودة الشاملة (المجلد كتاب). مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع.
- مرسي، ن. م. (2002). إست ا رتيجية الإنتاج والعمليات. ص ص 64 :، 63مصر: دار الجامعة الجديدة.
- مها محمود ر. ر. (2008). ، (الشركات المساهمة ما بين الحوكمة و القوانين و التعليمات)حالة دراسية للشركات المساهمة العامة العمانية(، ص.: 94 : مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 24، العدد الأول،.
- يوسف د. أ. (s.d.). حوكمة الشركات. حوكمة الشركات، ص. 50-49 دار المطبوعات الجامعية جورج عوض.