



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
بعنوان:

# الحكمة وأثرها على معايير الجودة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر "ولاية سعيدة"

تحت إشراف الاستاذ :

- عبدلي لطيفة

من إعداد الطالبين :

- شريفي مصطفى صلاح الدين

- لخضاري فاطمة الزهراء

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 6 جوان 2023

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور(ة) / جلولي نسيمة / رئيسا

الدكتور(ة) / عبدلي لطيفة / مشرفا

الدكتور(ة) / شيخي عائشة / ممتحنا

السنة الجامعية : 2023/2022



# الإهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا  
بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برويتك  
"الله عز وجل"

نهدي تخرجنا هذا إلهي من كان دعائهما سر نجحنا إلهي معني الحب والتضحية إلهي  
والديننا أعلني ما نملك أطل الله عمرهما وحفظهما لنا  
واله من عرفنا معهم معني الحياة "إخوتنا وأخواتنا" واله من تحلوا بالإخاء والوفاء إلهي  
كل من علمنا حرفه، جميع أساتذتنا في مختلفه الأطوار.

فاطمة

إلى أعمق ما أمك في الوجود، إلى من أمدتني بالحب والحنان، إلى التي جعل الله الجنة تحت  
أقدامها، إليك يا "أمي العزيزة الغالية" حفظك الله ورحمك.

إلى السند والقُدوة، والدي الذي كرس حياته لتربيتي وتعليمي، إلى من غرس في نفسي  
حب العلم والتعلم، إلى الذي كان حلمه أن يراني في قمة النجاح، إليك يا "أبي الغالي" أطال  
الله في عمرك.

إلى من شاركوني الأحزان والأفراح وأناروا لي طريق النجاح ومن كان لهم بالغ الأثر في كثير  
من العقبات والصعاب، إلى "إخوتي وأخواتي".

إلى جميع أساتذة جامعتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد العون لي، إلى معلمتي في  
الابتدائية "سهلي خديجة"، إلى أساتذة ثانوية ابن سحنون الراشدي والأخص بالذكر  
الأستاذة "عمار فتية" حفظها الله، أهدي لكم بحثي هذا.

إلى الصديق والأخ ومن كان له فضل كبير في حياتي الدراسية "حوار قدور"  
إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل المتواضع، سائلا الله العلي القدير أن ينفعنا بما علمنا  
وفهمنا ويمدنا بتوفيق منه.

مصطفى

# شكر و تقدير

الحمد لله والشكر له أولا على انعم وما أعطى

نتقدم بجزيل الشكر للأستاذة "عبدلي لطيفة" لتفضلها على

الإشراف على المذكرة والتي لم تتوانى في تقديم من توجيهات وتعليمات ساهمت

في إثراء موضوع دراستنا، فجزاك الله عنا كل خير.

نشكر أيضا كل أساتذة الكلية الذين كان لهم الفضل في إتمام هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل أيضا إلى أعضاء لجنة المناقشة المحترمة.

نتقدم أيضا بخالص الشكر إلى عمال مؤسسة "اتصالات الجزائر" على كل ما

قدموه لنا من تسهيلات ومساعدات وتوجيهات ونصائح.

الطالبة



فهرس المحتويات

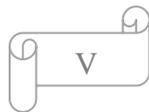
الصفحة	العناوين
I- II	الاهداء
III	الشكر و التقدير
V-IV	فهرس المحتويات
VI- VII	قائمة الجداول
VII	قائمة الاشكال
VIII	قائمة الملاحق
X	الملخص
أ-ث	مقدمة عامة
	<b>الفصل الأول : الأدبيات التطبيقية والنظرية</b>
1	تمهيد
	<b>المبحث الأول: الأدبيات التطبيقية والقيمة المضافة للبحث</b>
2	المطلب الأول : الدراسات السابقة
7	المطلب الثاني: المفارقات
	<b>المبحث الثاني : الأدبيات النظرية</b>
14	المطلب الاول: ماهية الحوكمة ونظرياتها
24	المطلب الثاني: مدخل عام للجودة
39	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -سعيدة-</b>
41	تمهيد
	<b>المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر</b>
42	المطلب الاول: البطاقة العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر
45	المطلب الثاني : مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
	<b>المبحث الثاني : الجانب العلمي و المنهجي للدراسة</b>
46	المطلب الاول: مجتمع وعينة الدراسة
47	المطلب الثاني : الأساليب الاحصائية وثبات أداة الدراسة
49	المطلب الثالث: التحليل الاحصائي لبيانات الاستبيان واختبار صدق الفرضيات

62

خلاصة الفصل

64

الخاتمة





قائمة الجداول  
والأشكال والملاحق

الصفحة	قائمة الجداول	الرقم
8-13	الدراسات السابقة	01
48	معامل ارتباط بيرسون لصدق محاور الاستبيان	02
48	نتيجة معامل الفا-كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان	03
49	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	04
49	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
50	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	06
51	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	07
52	توزيع أفراد العينة حسب الصفة	08
53	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبادئ حوكمة الشركات	09
54	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان	10
55	نتائج اختبار T-Test احادي العينة لدرجات الإجابة على الالتزام بمبادئ الحوكمة	11
55	نتائج اختبار T-Test احادي العينة لدرجات الإجابة على الالتزام بمعايير الجودة	12
56	ارتباط الحوكمة بمعايير الجودة	13
56	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الحوكمة على معايير الجودة	14
57	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الإفصاح على معايير الجودة	15
57	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير المسائلة على معايير الجودة	16
58	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير أصحاب المصالح على معايير الجودة	17

59	18	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير مسؤوليات مجلس الادارة على معايير الجودة
59	19	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الحوكمة على معايير الجودة

الرقم	قائمة الأشكال	الصفحة
01	نموذج الشكل و المتغيرات	ث
02	خصائص الحوكمة	15
03	المحددات الأساسية لمفهوم حوكمة الشركات	20
04	حلقة الجودة	29
05	كيفية احداث تفاعلات خلال دورة الجودة	33
06	مجمع اتصالات الجزائر	43
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	50
08	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	50
09	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	51
10	توزيع أفراد العينة حسب الصفة	52

الصفحة	قائمة الملاحق	الرقم
72-75	الاستبيان	01
76-91	ملاحق التحليل الاحصائي spss	02
92	رسالة استقبال	03



# ملخص الدراسة

### الملخص باللغة العربية:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر الحوكمة على معايير الجودة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة استقصائية على عينة مكونة من 51 إطار في مؤسسة اتصالات الجزائر سعيدة من خلال بناء استمارة تضمنت 38 عبارة توزعت على 3 محاور رئيسية وهي : المعلومات الشخصية ،المتغير المستقل "الحوكمة" ومبادئها (الإفصاح والشفافية ،المساءلة ، دور أصحاب المصالح ،مسؤوليات مجلس الإدارة ) و المتغير التابع "معايير الجودة" ، تمت معالجتها باستخدام برنامج SPSS V26 ، توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج تمثلت أهمها وجود أثر للحوكمة على معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر .

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، مبادئ الحوكمة، الجودة، معايير الجودة، مؤسسة اتصالات الجزائر.

### Abstract

This research aims to study the impact of governance on quality standards in economic public institutions To achieve this goal, we surveyed a sample of 51 Highly qualified staff at the Algeria Telecom Saida ,through we have design a questionnaire of 38 questions which included 3 axes :personal information, Independent variable "governance" and its principles (disclosure and transparency, accountability, role of stakeholders, Board responsibilities and the dependent variable "Quality standards" , after analyzing data by SPSS26 we have confirmed the Impact of governance on quality standards at Algeria Telecom saida .

**Keywords:** governance, governance principles, quality, quality standards, Algeria Telecom Saida.



# مقدمة عامة

### مقدمة عامة:

تعد الحوكمة من المفاهيم المثارة في القرن العشرين التي لاقت انتشارا واسعا والتي زادت أهميتها في القطاع العام والخاص حيث ارتبط هذا المفهوم بالأزمات المالية في جميع المستويات العالمية والإقليمية ومن دول العالم كالولايات المتحدة الأمريكية ودول شرق آسيا وروسيا حيث أصبحت شرطا جوهريا في العملية التسييرية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لمدى تأثيرها ودورها في تحقيق الغرض المطلوب وهو الجودة في مختلف الخدمات، كما كشفت هذه الأزمات أن عدم تطبيق مفهوم الحوكمة بالطريقة السليمة بالمسار قد يزيد من حدة هذه الأزمات وقد أفست العديد من الشركات العالمية في العديد من الدول المتقدمة كشركة انرون والتي هي شركة أمريكية للطاقة والسلع والخدمات.

إن مختلف المؤسسات و المنظمات مهما تنوعت (اقتصادية أو اجتماعية أو خاصة كانت أو عامة...) تسعى إلى هدف معين وهو إبراز اسمها و مكانتها و استمراريتها في السوق سواء عالميا أو محليا ولا يتم هذا بمحض الصدفة بل يحتاج لثقافة تنظيمية تحرص إلى التحسين المستمر في كافة نشاطاتها على مستوى هيكلها الكلي و هذه الثقافة هي الجودة لأنها مفتاح نجاح و نقطة اهتمام كل مؤسسة التي تعتبر قرار استراتيجي يمس حاضر ومستقبل كل مؤسسة وتعني كذلك الانسجام مع السياسات والإجراءات وتحسين سمعتها وزيادة الربحية بما يخدم المساهمين ولا يتم الوصول مما سبق ذكره إلا عن طريق الحوكمة التي تعتبر من أهم الأدوات المؤثرة التي تعمل على تحسين الجودة و التطوير حيث أصدرت OCDE سنة 2005 الطبعة الخامسة تتضمن المبادئ التوزيعية بشأن حوكمة المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي وهذه المبادئ عبارة عن توصيات للحكومات بشأن كيفية ضمان أن المؤسسات العمومية عمل بطريقة فعالة وشفافة وقابلة للمساءلة.

واهم اثر الحوكمة على معايير الجودة هو تحسين ادارة المؤسسة واتخاذ القرارات ، عندما تكون هناك حوكمة فعالة وشفافة ، يتم تعزيز الحوكمة الداخلية للمؤسسة وتحسين ادارتها ، تتطلب المؤسسات العمومية الجودة في صنع القرارات وتنفيذها بشكل فعال ومسؤول وبوجود هياكل حوكمة قوية كما يتم تعزيز المساءلة والشفافية في عملية اتخاذ القرارات ، مما يضمن معايير الجودة العالية ، اضافة الى ذلك تؤثر الحوكمة على توجيهات واستراتيجيات المؤسسة اضافة الى المراقبة والرقابة في المؤسسات العمومية حيث تعمل هياكل الحوكمة على تحقيق الرقابة الفعالة على اداء المؤسسات وهذا يؤدي الى تحقيق معايير الجودة المطلوبة .

إن هذه الدراسة تبين العلاقة بين الحوكمة ومعايير الجودة حيث تتأثر هذه المعايير بمبادئ واليات الحوكمة فان حوكمة الشركات تؤدي وظيفة اجتماعية واقتصادية وأن تنفيذها يؤدي إلى تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركة وقيمة أسهمها وتحسين أداء الشركة.

➤ إشكالية الدراسة: كل ما سبق يؤدي بنا لإشكالية موضوع الدراسة التي تتمحور حول:

هل تؤثر الحوكمة على معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية-سعيدة-؟

التساؤلات الفرعية: من منطلق الإشكالية تتفرع مجموعة من التساؤلات هي على النحو التالي:

هل تلتزم مؤسسة اتصالات الجزائر بمبادئ الحوكمة؟

هل تلتزم شركة اتصالات الجزائر بمعايير الجودة في منتجاتها وعملياتها؟

فرضيات الدراسة: في ضوء الاستنتاجات ونتائج الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضيات الرئيسية

يوجد التزام بمبادئ الحوكمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية-سعيدة.

تلتزم مؤسسة اتصالات الجزائر سعيدة فرع ولاية سعيدة بمعايير الجودة في عملياتها ومنتجاتها.

يوجد أثر لتبني مبادئ الحوكمة على معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية-سعيدة.

وتتبقى من الفرضية الفرعية عدة فرضيات فرعية:

➤ يوجد أثر لمستويات الإفصاح والشفافية على معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية-سعيدة-

➤ يوجد أثر للمساءلة على معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية-سعيدة-

➤ يوجد أثر لأصحاب المصالح في معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية-سعيدة-

➤ يوجد أثر لمسؤوليات مجلس الإدارة على معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية-سعيدة-

مبررات اختيار موضوع البحث:

➤ تناسب الموضوع مع أحد مواد التخصص والذي هو حوكمة الشركات.

➤ بروز مفهوم الحوكمة واهتمام المؤسسات الاقتصادية الكبرى به.

➤ الدور الكبير الذي تلعبه الحوكمة في إرشاد المؤسسات الاقتصادية عن طريق التأثير على معايير الجودة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى مجموعة من الأهداف تتمثل في:

إبراز دور الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر.

التعرف على أثر تطبيق الحوكمة على معايير الجودة.

الكشف عن أثر عناصر الحوكمة على معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية-سعيدة-.

### أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب موضوعية وكذا أسباب ذاتية التي دفعتنا لاختيار الموضوع والتي تتمثل فيما يلي:

#### ✓ الأسباب الموضوعية: من بينها

تعتبر الحوكمة من أكثر المواضيع التي لقت اهتماما كبيرا في ميدان الاقتصاد.

الرغبة في إعطاء إطار معرفي للحوكمة وأثرها على معايير الجودة.

موضوع مقترح من طرف الأستاذ المشرف.

الاهتمام بموضوع الحوكمة من حيث قيمته العلمية.

#### ✓ الأسباب الذاتية: من بينها

ارتباط الموضوع بالتخصص.

ميل الطلبة لهذا النوع من الدراسات المتعلقة بالجودة وكل ما قد يؤثر عليها من متغيرات.

### حدود الدراسة:

**المجال الموضوعي:** اقتصرت الدراسة في جانبها النظري على دراسة موضوع الحوكمة ومعايير

الجودة وأثر الأول على الثاني.

**المجال الزمني:** أبريل 2023.

**المجال المكاني:** تمت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية -سعيدة-.

**المجال البشري:** عينة من اطارات مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية -سعيدة-.

### منهجية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومحاولة لاختبار الفرضيات، اعتمدت هذه الدراسة على طريقة

imrad في جانبها النظري المنهج الوصفي والتحليلي من خلال أهم الدراسات والكتب والمقالات

العلمية ووصف وتحديد لمشكلة الدراسة وتحليلها، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فتم استخدام المنهج

التحليلي والمنهج الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS S26.

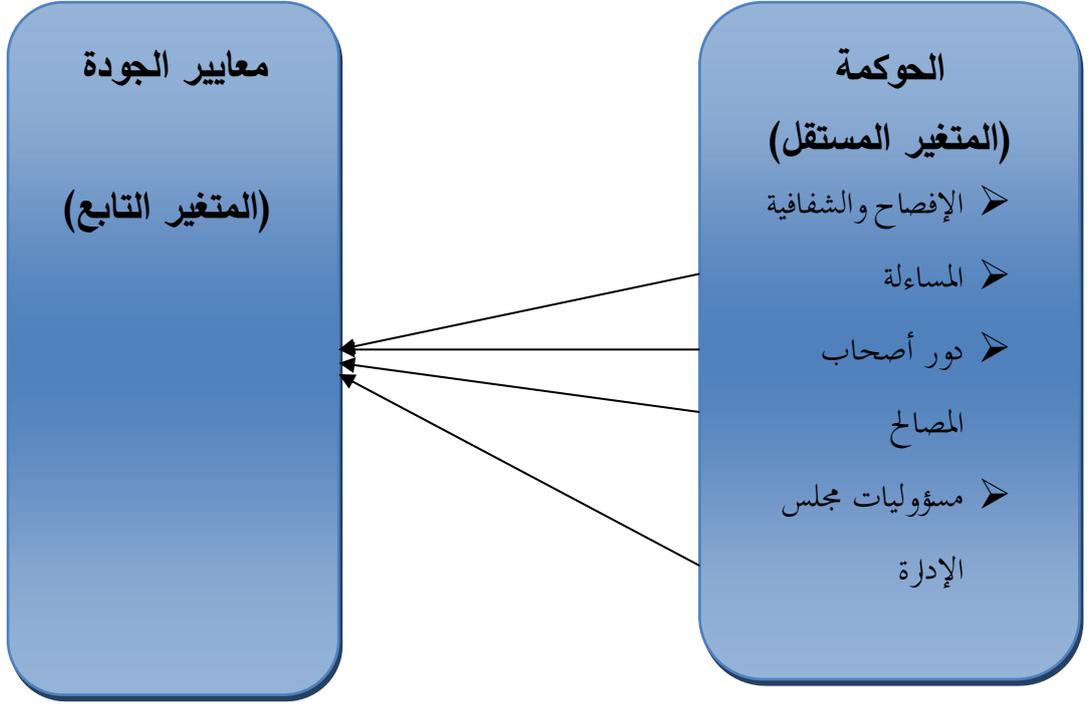
### هيكل الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة تناولنا الموضوع من خلال فصلين الفصل الأول يتناول الإطار

النظري للحوكمة والجودة ويتضمن مبحثين الأول يخص الحوكمة والثاني الجودة، أما الفصل الثاني

فيخص الدراسة التطبيقية لموضوع الدراسة.

نموذج الدراسة والمتغيرات:



المصدر: من إعداد الطلبة استنادا إلى الدراسات السابقة



**الفصل الأول**  
**الأدبيات التطبيقية**  
**والنظرية**

تمهيد:

شهدت الإدارات تطورا ملحوظا في وقتنا الحالي، ووجدت نفسها أمام تحديات كبيرة فرضت عليها الاستغناء عن الأساليب التقليدية والأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة وقد ظهرت الحوكمة حديثا في الإدارة التي تعد شريانا رئيسيا لا غنى عنه في المجتمعات، حيث ظهر مفهومها ومبادئها في الإدارات وعقدت العديد من المؤتمرات توصي بضرورة تطبيقها.

ينظر لمعايير الجودة في الإدارات على أنها مجموعة المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في الخدمات الإدارية وتحقيق تلك المعايير من خلال استخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية.

يتناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة حيث قسم إلى مبحثين:

**المبحث الأول:** الأدبيات التطبيقية.

**المبحث الثاني:** الأدبيات النظرية.

## المبحث الأول: الأدبيات التطبيقية والقيمة المضافة للبحث

## المطلب الأول: الدراسات السابقة

## الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت لموضوع الحوكمة وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين المحلية والعربية والأجنبية وسوف نستعرض في هذه الدراسة عددا من الدراسات السابقة التي تم الاستفادة منها والاعتماد عليها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها والتعليق عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تقوم بمعالجتها الدراسة الحالية حيث سيتم الإشارة إلى أن الدراسات المستعرضة شملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الجغرافي والزمني.

هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسة للدراسة وحسب كونها دراسات محلية وعربية وأجنبية إلى 6 تصنيفات والمتمثلة في:

- 1) الدراسات المحلية التي تناولت موضوع الحوكمة.
- 2) الدراسات العربية التي تناولت موضوع الحوكمة.
- 3) الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الحوكمة.
- 4) الدراسات المحلية التي تناولت موضوع الجودة.
- 5) الدراسات العربية التي تناولت موضوع الجودة.
- 6) الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الجودة.

وفيما يلي نقدم عرضا لهذه الدراسات، حيث سيتم توضيح جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة في الدراسة الحالية:

**1) الدراسات المحلية التي تناولت محور الحوكمة:**

➤ دراسة الباحث **عثماني أحمد**، أطروحة دكتوراه سنة 2020 بعنوان " دور حوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية " والتي هدفت إلى إبراز أهمية وأثر تطبيق الحوكمة على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتوضيح مدى التزام المؤسسات بوضع وتطبيق حوكمة المؤسسات وفقا للمعايير الدولية حيث تمثلت عينتها في اختيار عاملي مؤسسة كوندور واستخدمت أداة الاستبيان إضافة إلى المقابلة والملاحظة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي والتحليلي وكذا منهج إجراء دراسة الحالة وكان من أبرز نتائجها تبيان أن جودة وفعالية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعتمد على مدى توفر البيئة المناسبة داخل المؤسسة وضرورة الاطلاع على مركز حوكمة الجزائر باعتباره دليل إرشادي للقيام بالحوكمة بشكل فعال.

➤ دراسة الباحث **صلواتشي هشام سفيان**، أطروحة دكتوراه سنة 2013 بعنوان "حوكمة المؤسسات : دور عاقلة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " والتي هدفت إلى التوصل لرسم

تصنيف الحوكمة وكذا معرفة واقع ومكانة تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية وأسباب عدم تطبيقها بفاعلية تمثلت عينتها في واستخدمت أداة الاستبيان والتحليل الإحصائي من أجل التمكن من اختبار الفرضية المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ككل وكان من أبرز نتائجها أشارت هذه الدراسة إلى أن تطبيق آليات الحوكمة من شأنه تحسين الأداء والجودة في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.

➤ دراسة الباحث حمزة زكرياء محي الدين ، أطروحة دكتوراه نوقشت بتاريخ 14 أكتوبر 2020 بعنوان "آلية حوكمة المؤسسة الاقتصادية" والتي هدفت إلى إظهار إيجابيات نظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية العمومية و سلبيات التخلي عنه حيث تمثلت عينتها في رؤساء و أعضاء مجلس الإدارة و المديرين العاميين إضافة إلى بعض الإطارات التي ترأس عددا من المديريات التنفيذية لمجموعة من المؤسسات العمومية ذات الطابع الاقتصادي واستخدمت أداة المقابلات الشبه الموجهة وكان من أبرز نتائجها أن المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي تكتفي بتبني فقط آليات الحوكمة القانونية على عكس المؤسسة الاقتصادية الخاصة و التي تركز كل طاقتها من اجل تطبيق كل آليات الحوكمة المدروسة و تجسيدها بشكل فعال.

➤ دراسة الباحثة نزيهة مقيدش، أطروحة دكتوراه سنة 2020 بعنوان "دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس" والتي هدفت الى التعرف على الأدوار التي تلعبها الحوكمة بمبادئها في تحقيق معايير الجودة حيث تمثلت عينتها في استقصاء 476 أستاذ من ثلاث جامعات مختلفة كما قامت باستخدام تقنية سبر الآراء والاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات وكان من أبرز نتائجها أن الحوكمة تؤثر إيجابيا ومعنويا وبصفة مباشرة بأدوار مبادئها على معايير الجودة.

## (2) الدراسات العربية التي تناولت محور الحوكمة:

➤ دراسة الباحث هاني محمد خليل ، رسالة ماجستير سنة 2009 بعنوان "مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين" والتي هدفت الى معرفة اثر تفعيل مبادئ الحوكمة و تطبيقها في فلسطين نظرا للاهتمام المتزايد بحوكمة الشركات فيها حيث تمثلت عينتها في عدد من المدراء و المحللين الماليين و مراجعي الحسابات في شركات الوساطة الفلسطينية واستخدمت أداة الاستبانة (الاستبيان) والاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS بغرض تحليل البيانات حيث تمثلت ابرز نتائج هذه الدراسة الى ان تطبيق مبادئ حوكمة الشركات تلعب دورا كبيرا في تحقيق قدر في تحقيق الثقة و الطمأنينة لأصحاب المصالح و المساهمين و المستثمرين .

➤ دراسة الباحث نهى احمد الحايك ، رسالة ماجستير سنة 2016 بعنوان "أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية" والتي هدفت الى معرفة دور الحوكمة في رفع أداء المؤسسات الحكومية من خلال مبادئها وآلياتها المختلفة حيث تمثلت عينتها في مجموعة من

الموظفين في الجمارك و المخلصين الجمركيين و المحامين و كل من له صلة بالجمارك حيث استخدمت أداة الاستبيان متبعا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي مع الاستقراء كما تمثلت أهم نتائج هذه الدراسة أن الحوكمة تلعب دورا مهما في التأثير على المؤسسات الحكومية ورفع أدائها و تحسينه.

## 2. الدراسات الأجنبية التي تناولت محور الحوكمة:

➤ دراسة الباحثين رومان توماسيك وجيني جيان رونغ فو مقال سنة 2006 بعنوان:

**Government-Owned Companies And Corporate Governance in Australia And**

**" Beyond Fragmented Governance :China**

(Corporate Ownership & Control / Volume 3, Issue 4, Summer 2006)

هدفت هذه الدراسة الى مناقشة بعض التوترات المتعلقة بحوكمة الشركات ومفهومها على المؤسسات العمومية في أستراليا وخاصة في الصين ومعرفة إمكانية تطبيق أفكار وخطط وثقافة المؤسسات الخاصة بشكل غير نقدي إلى المؤسسات العمومية حيث تمثلت عينتها في بعض الشركات العامة (الشركات العمومية الصينية والأسترالية) وخلصت هذه الدراسة أنه يمكن تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات في طور المؤسسات العمومية عن طريق تطبيق مبادئ و معايير منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية رغم صعوبة المهمة و التحديات (خاصة المشاكل الضخمة الموجودة في الصين).

➤ دراسة الباحث كريستوفر تشين، مقال في مجلة نورث وسترن للقانون الدولي والأعمال 2016

بعنوان: **" of corporate governance of state-owned enterprises: Solving the puzzle"**

**of the Temasek model in Singapore and lessons for China The path** والتي هدفت

إلى فحص حوكمة الشركات للمؤسسات الاقتصادية العمومية الصينية خاصة والآسيوية عامة من خلال دراسة تجريبية لشركة تيماسيك (صندوق الثروة السيادية) في سنغافورة والذي يعتبر من أهم المؤسسات المطبقة والمرتبطة بالحوكمة وتبين انه يمكن لهذه المؤسسات التأثير والمساهمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية حيث توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها انه من اجل التمتع بسجل قوي من الحوكمة العمومية يجب امتلاك استقلاليات أكبر في مجالس إدارتها وتفعيل دورها في كل الشركات التي تمتلك فيها حصص لإثبات نجاعة الحوكمة و فاعليتها في المؤسسات العمومية.

## 3. الدراسات المحلية التي تناولت محور الجودة:

➤ دراسة الباحثة بلجيل نادية ، أطروحة دكتوراه بعنوان "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة" التي هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق العناصر اللازمة في

تسيير الموارد البشرية والتي تسهم في توجه المؤسسات محل الدراسة نحو تطبيق إدارة الجودة

الشاملة خلال دراسة حالة في المطاحن الكبرى للجنوب GMS- اوماش -بسكرة الشركة الفرعية مطاحن الأوراس -باتنة مطاحن الزيبان القنطرة حيث استخدمت في جمع البيانات على الاستبيان وبالاعتماد على المنهج الوصفي، وتمثلت أهم نتائجها في ان العوامل الحاسمة نظريا هي التمكّن الإداري، تسيير المعارف، التدريب على الجودة.

➤ دراسة الباحثة بوبكر نعرورة ، مقال في المنصة الجزائرية للمجلات العلمية سنة 2016 بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وأثرها على المؤسسة الاقتصادية" والتي هدفت الى معرفة مدى فعالية تطبيق نظام إدارة الجودة للمواصفات العالمية ايزو 9001:2008 في المؤسسة الاقتصادية العمومية حيث تمثلت عينتها في بعض عمال مؤسسة سوناطراك حيث استخدمت أداة الاستبيان و التي تمثلت في 34 استمارة قابلة للتحليل والاستمارة كأداة ثانية لجمع البيانات والاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، تمثلت أبرز و أهم نتائجها التوصل في أن المؤسسة الاقتصادية (المطاحن الكبرى) تهتم كثيرا بجودة منتجاتها رغم كل العراقيل والرهانات التي تواجهها.

#### 4. الدراسات العربية التي تناولت محور الجودة:

➤ دراسة الباحث يزن عزت محمد قنديل ، رسالة ماجستير سنة 2015 بعنوان "أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية ، دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي" والتي هدفت إلى بيان أثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية من خلال الدراسة الميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية كما تمثلت عينة الدراسة في شمولها كافة العاملين في المناصب العليا (مدير عام، نائب مدير ، رئيس قسم ، مدير الدائرة أو نائبه ، رئيس الوحدة) حيث استخدمت الدراسة أداة الاستمارة مع تدعيمها بالمقابلة بالاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي و استخدام الأسلوب التطبيقي ، تمثلت ابرز نتائجها أنه أصبح من الضروري على إدارة المنظمات و المؤسسات ترسيخ مفهوم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة لدى العاملين من أجل ضمان البقاء في الأسواق و التصدي للأزمات الاقتصادية المحتمل حدوثها يوما بعد يوم.

➤ دراسة الباحث الهاشمي محمد بلعيد التائب ،رسالة ماجستير سنة 2016 بعنوان "درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين" والتي هدفت إلى التعرف الى درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية ،كما تمثلت عينة الدراسة في الإداريين الأكاديميين و البالغ عددهم 120 أداريا أكاديميا حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبانة (الاستبيان)،تمثلت ابرز نتائجها أن معايير الجودة الشاملة في المؤسسات إذا ما تم تطبيقها بالشكل المطلوب فستأتي بالفائدة و النجاح و الايجابية و الارتقاء بهذه المؤسسات نتيجة الدور الذي تؤديه الجودة الشاملة.

➤ دراسة الباحث رامي هاشم محمد حمد ، بحث تكميلي لنيل شهادة ماجستير سنة 2018 بعنوان "دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الإبداع الإداري" والتي هدفت إلى تحديد مفهوم ادارة الجودة

الشاملة و أدوارها و كيفية استخدامها و توضيح طبيعتها ،كما تمثلت عينة الدراسة في مجموعة موظفين من 8 الفروع الرئيسية للبنوك الأجنبية و البالغ عددهم 136 موظف حيث استخدمت الدراسة أداة الاستبانة (الاستبيان) والاعتماد على 4 مناهج مختلفة متمثلة في المنهج التاريخي و الاستنباطي و الاستقرائي و الوصفي ،تمثلت ابرز نتائج الدراسة توصلها إلى أن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأبعاده يساعد في تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسات و تطوير الأعمال المطلوبة

5. الدراسات الأجنبية التي تناولت محور الجودة:

➤ دراسة الباحث **جيلز شامبو**، رسالة ماجستير في جويلية 1996 بعنوان: **ISO-9000 Dans Les Petites et Moyennes Entreprises Manufacturières Du Québec** هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى اهتمام الشركات الصغيرة والمتوسطة بإدارة الجودة الشاملة من خلال تحديد تناول ثلاث جوانب تمثلت في تحديد موقع معايير الايزو من خلال تطور الجودة والتحديد الواضع لمعايير الايزو وكذا قياس المعرفة والحصول على وجهات نظر مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة مفهوم إدارة الجودة الشاملة حيث تمثلت عينتها في بعض الموظفين في بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة والتصنيعية واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات حيث أشارت الدراسة أن مشاركة المدراء في الملكية و الاستراتيجيات قصيرة المدى و دوران الأعمال تؤثر على وضع الايزو في المؤسسة كما تشير أيضا أن توفير المدخرات و البحث عن الميزة التنافسية هي بمثابة حوافز لاعتماد الايزو.

➤ دراسة الباحثين **اليزابيث ب.ماكاندرو و بنيامين اسايوي ايجي** ،مقال في مجلة Emerald Insight سنة 2005 بعنوان: **Innovation, diffusion and adoption of total quality management (TQM)** هدفت هذه الدراسة الى معرفة ما اذا كانت إدارة الجودة الشاملة نظرية رائجة أو مجرد بدعة إدارية من خلال الاعتماد على فحص عملية التغيير المبتكر لإدارة الجودة الشاملة عن طريق نهج جمع البيانات، حيث أشارت نتائج الدراسة أن الجودة وإدارتها الشاملة لا تزال مزولة و متبنية من طرف العديد من المنظمات وان انتشارها أخذ في الازدياد عالميا نظرا لكونها أسلوبا تنظيميا فعالا لتحقيق التغيير التنظيمي الناجح في كل المجالات مثل التصنيع الخدمات و التعليم والحكومة...الخ ، وأن تحسين الجودة في المؤسسات مرتبط بالنهوض بفلسفة الإدارة و المسماة ب ( TQM).

➤ دراسة الباحثين **مارينا ج أنتينوس و خواكين ك تيكسييرا و ماريا دو روزاريو ف.ج** ، مقال في مجلة Emerald Insight 02 أكتوبر 2017 بعنوان: **The relationship between innovation and total quality management and the innovation effects on organizational performance** هدفت هذه الدراسة الى تحليل العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة (TQM) و الابتكار، حيث تمثلت عينتها في عدد من الشركات البرتغالية صغيرة ومتوسطة

الحجم عن طريق استخدام أداة الاستبيان عبر الانترنت والاعتماد على الأسلوب الاحصائي المتعدد حيث اشارت نتائج الدراسة أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات الابتكار لعملياتها هي وحدها التي تشجع على تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

### المطلب الثاني: المفارقات.

من خلال المراجعة المتوانية للدراسات السابقة التي تناولت اهمية حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية وإدارة الجودة كمدخل للتحسين الانتاجي والخدماتي ويمكن استنتاج ما يلي:  
بينت الدراسات السابقة في مجملها الى مفاهيم الحوكمة والجودة من قبل العديد من الخبراء والعلماء وكذلك المنظمات التي تهتم بتطوير هذه المفاهيم واكتشاف ايجابياتها وسلبياتها لما حققه من نجاحات في مجال الصناعة خصوصا عن طريق تحسين المنتج والخدمات المقدمة وتحقيق الاستمرارية للمؤسسات واهم شيء تحقيق الارباح.

### اوجه الاتفاق ووجه التشابه:

- معظم الدراسات التي تناولت الحوكمة ركزت على تأثير مبادئ الحوكمة وما ينجم عنها من نفع يعود على المؤسسة التي تتبناه.
- معظم الدراسات السابقة ركزت على اهمية ادارة الجودة ومعاييرها وجميع ادوارها على تحسين الخدمات التي تقدمها.
- معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.
- تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل وهو الحوكمة وكذلك في بعض محاوره.
- وتشابهت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المتغير التابع والمتمثل في ادارة الجودة ومعاييرها.

### اوجه الاختلاف:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محور تناول المتغيرين مع بعض والعلاقة التي تربطهما ومدى تثير الاول على الثاني.
- وتختلف ايضا عن بعض الدراسات السابقة في القطاع.
- القت هذه الدراسة على العلاقة الايجابية بين تأثير الحوكمة وبين تحسين الجود

1. الدراسات السابقة عن الحوكمة:

الدراسات المحلية:

الدراسة	الاهداف	العينة	الاداة	المنهج	النتائج
حوكمة المؤسسات: دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	معرفة واقع ومكانة الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية وأسباب عدم تطبيقها بفاعلية	أصحاب مصالح مؤسسات (صيدال الأوراسي، اليانس للتأمينات، سيفيتال، روبية).	الاستبيان (استبيانين) + المقابلة	الوصفي التحليلي التاريخي الاستدلالي	تطبيق اليات الحوكمة من شأنه تحسين الاداء والجودة في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية
أثر تبني الحوكمة على نجاح على نجاح تطبيق (إ ج ش) في المستشفيات العمومية الجزائرية	اختبار أثر معايير الحوكمة بمعاييرها على متطلبات إدارة الجودة الشاملة	أطباء و ممرضين و اداريين (المستشفى الجامعي تلمسان)	قائمة استقصاء	/	أن التطبيق الجيد لمعايير وقواعد الحوكمة من شأنه تحسين الجودة
مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية	التعرف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية لمعرفة توافق تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات	مجموعة اطارات إدارية مسيرة في المؤسسات الجزائرية	الاستبيان	المنهج الوصفي	وجود تطبيق نسبي لمبادئ الحوكمة الصادرة عن OCED في المؤسسات الجزائرية
دور حوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية	ابرار أهمية وأثر تطبيق الحوكمة على أداء العمال في المؤسسة الاق الجزائرية وتوضيح مدى التزام المؤسسة بوضع وتطبيق الحوكمة وفقا للمعايير الدولية	عمال مؤسسة كوندور الجزائرية (Condor)	الاستبيان المقابلة الملاحظة	الوصفي التحليلي + دراسة الحالة	جودة وفعالية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعتمد على مدى توفر البيئة المناسبة داخل المؤسسة

المؤسسة العمومية الاقتصادية تكتفي بتبني آليات الحوكمة القانونية على عكس المؤسسة الاقتصادية الخاصة و التي تركز كل طاقتها من اجل تطبيق كل آليات الحوكمة و تجسيدها بشكل فعال	/	المقابلة	رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين العاميين و بعض الإطارات من المؤسسات العمومية الاقتصادية	اظهار إيجابيات نظام الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية العمومية و سلبيات التخلي عنها	ألية حوكمة المؤسسة العمومية الاقتصادية
الحوكمة تؤثر إيجابيا ومعنويا وبصفة مباشرة بأدوار مبادئها على معايير الجودة	/	الاستبيان الاستقصاء سبر الآراء	أساتذة من 3 جامعات مختلفة	التعرف على الأدوار التي تلعبها الحوكمة بمبادئها في تحقيق معايير الجودة	دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس
<b>الدراسات العربية</b>					
تطبيق مبادئ الحوكمة تلعب دورا كبيرا في تحقيق قدر في تحقيق الثقة و الطمأنينة لأصحاب المصالح و المساهمين	الوصفي التحليلي	الاستبانة (الاستبيان)	عدد من المدراء و المحللين الماليين و مراجعي الحسابات في شركات الوساطة الفلسطينية	معرفة اثر تفعيل مبادئ الحوكمة وتطبيقها في فلسطين نظرا للاهتمام المتزايد لمفهومها	مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين
الحوكمة تلعب دورا مهما في التأثير على المؤسسات الحكومية ورفع أدائها تحسینه	الوصفي التحليلي الاستقرائي	الاستبيان	موظفي الجمارك و المخلصين الجمركيين و المحامين و كل من له صلة بالجمارك	معرفة دور الحوكمة في رفع أداء المؤسسات الحكومية من خلال مبادئها وآلياتها المختلفة	أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية
وجود علاقات ارتباط و تأثير بين الحوكمة و الجودة من خلال الاهتمام باستخدام و تطبيق معايير الجودة في المنظمات	/	الاستبيان	رؤساء الأقسام العلمية و رؤساء الفروع من مختلف الكليات	دراسة كيفية تأثير آليات الحوكمة في آليات جودة التعليم العالي من خلال السياسات التي تتبناها الحوكمة و أثرها	الحوكمة وتأثيرها في جودة التعليم العالي

الدراسة الاجنبية					
إمكانية تطبيق مفهوم <u>حوكمة</u> المؤسسات في طور المؤسسات العمومية عن طريق تطبيق مبادئ و معايير OCED رغم صعوبة المهمة والتحديات	/	/	بعض الشركات العمومية الصينية و الاسترالية	مناقشة بعض التوترات المتعلقة بحوكمة الشركات ومفهومها على المؤسسات العمومية	Government-Owned " Companies And Corporate Governance in Australia Beyond :And China Fragmented Governance
من أجل التمتع بسجل قوي من <u>الحوكمة</u> العمومية يجب امتلاك استقلاليات أكبر في مجالس ادارتها وتفعيل دورها في كل الشركات التي تمتلك فيها حصص	/	/	شركة ( صندوق تيماسيك الثروة السيادية في سنغافورة )	فحص حوكمة الشركات للمؤسسات الاقتصادية العمومية الصينية خاصة والاسيوية عامة	Solving the puzzle of corporate governance of state-owned enterprises: The path of the Temasek model in Singapore and lessons for China

الدراسات المحلية:

2. الدراسات السابقة عن الجودة:

الدراسة	الاهداف	العينة	الاداة	المنهج	النتائج
متطلبات تطبيق ادارة الجودة الشاملة في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.	التعرف على درجة تطبيق العناصر اللازمة في تسيير الموارد البشرية والتي تسهم في توجه المؤسسات محل الدراسة نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة.	قدرت ب 194 عاملا بين رئيس ومرؤوسيه	الاستمارة	المنهج الوصفي	ان العوامل الحاسمة نظريا هي التمكن الاداري، تسيير المعارف، التدريب على الجودة.

تقييم نظام إدارة الجودة الموافق للمواصفات العالمية الايزو 9001 في المؤسسة الاقتصادية	دراسة مدى فعالية نظام TQM وفقا للمواصفات العالمية -ISO9001 في المؤسسة العمومية الاقتصادية	عمال مؤسسة سوناطراك	الاستبيان + الاستمارة	الوصفي + التحليلي	رغم كل العراقيل والرهانات والمشاكل التي تواجه المؤسسة الاقتصادية فإنها تهتم كثيرا بجودة منتجاتها وخدماتها
دور ادارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات	معرفة أدوار ادارة الجودة الشاملة وتأثيرها في تعزيز حوكمة الشركات	/	/	التحليلي + الاستنباطي	وجود علاقة وطيدة بين TQM و(ح ش) وأن لإدارة الجودة الشاملة أثر كبير في تحسين حوكمة الشركات خاصة بما يتعلق بمساعيها
<b>الدراسات العربية</b>					
أثر مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية ،دراسة الأثر الوسيط للولاء التنظيمي	بيان أثر مبادئ ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الأسبقيات التنافسية من خلال الدراسة الميدانية في المستشفيات الخاصة الأردنية	شملت كافة العاملين في المناصب العليا (مدير عام، نائب مدير ،رئيس قسم ،مدير الدائرة أو نائبه، رئيس الوحدة )	الاستمارة + المقابلة	الوصفي التحليلي + الاسلوب التطبيقي	ترسيخ مفهوم ومبادئ ادارة <u>الجودة</u> الشاملة لدى العاملين أصبح ضرورة وأولية على ادارة المنظمات من أجل ضمان البقاء في الأسواق والتصدي للأزمات الاقتصادية
درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الاداريين الأكاديميين	التعرف الى درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية	اداريين + أكاديميين	الاستبيان	الوصفي المسحي	اذا ما تم تطبيق معايير الجودة الشاملة في المؤسسات بشكل جيد سيعود بالفائدة والنجاح والايجابية والارتقاء بالمؤسسات نتيجة الدور الذي تؤديه الجودة الشاملة

تبيان وجود علاقة بين المتغير (الجودة الشاملة) و(الحوكمة الادارية)	الوصفي التحليلي	الاستبيان	اعضاء هيئة التدريس و القيادات الأكاديمية بالجامعات الخاصة بالرياض	التعرف على علاقة تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة (الحوكمة الادارية)	دور تطبيق معايير (ج.ش) في تحقيق الحوكمة الادارية في الجامعات
تطبيق مفهوم TQM بأبعادها يساعد في تطبيق الابداع الاداري في المؤسسات و تطوير الأعمال المطلوبة	التاريخي الاستنباطي الاستقرائي الوصفي	الاستبانة (الاستبيان)	مجموعة موظفين من عدة فروع رئيسية للبنوك الأجنبية	تحديد مفهوم ادارة الجودة الشاملة و أدوارها و كيفية استخدامها و توضيح طبيعتها	دور ادارة الجودة الشاملة في تحقيق الابداع الاداري
- الجودة لها أثر على TQM -الجودة لها تأثير مباشر و إيجابي على تطبيق TQM - معياري نظام الجودة والجودة لهما تأثير أكبر على TQM	الوصفي التحليلي	الاستبيان	مديري الإدارات ورؤساء الأقسام الإدارية في جامعة شقراء	التعرف على أثر معايير الجودة لكروسي (الجودة /مطابقة المواصفات، نظام الجودة، معيار الجودة، مقياس الجودة)	مدى تأثير معايير الجودة لكروسي على تطبيق إدارة الجودة الشاملة
<b>الدراسات الاجنبية</b>					
البحث عن الميزة التنافسية هي بمثابة حوافز لاعتماد الازو + مشاركة المدراء في الملكية والاستراتيجيات قصيرة المدى ودوران الأعمال تؤثر على وضع الازو في المؤسسة.	I	الاستبيان	بعض الموظفين في بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة التصنيعية	معرفة مدى اهتمام الشركات الصغيرة والمتوسطة بإدارة الجودة الشاملة	ISO-9000 Dans Les Petites et Moyennes Entreprises Manufacturières Du Québec

الجودة وادارتها الشاملة لا تزال مزاولة ومتبينة من طرف العديد من المنظمات وان انتشارها أخذ في الازياد عالميا	نهج جمع البيانات	/	/	معرفة ما اذا كانت إدارة الجودة الشاملة نظرية رائجة أو مجرد بدعة إدارية	Innovation, diffusion and adoption of total quality management (TQM)
أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات الابتكار لعملياتها هي وحدها التي تشجع على تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة	/	استبيان عبر الانترنت	الشركات البرتغالية صغيرة ومتوسطة الحجم	تحليل العلاقة بين (TQM) و Innovation	The relationship between innovation and total quality management and the innovation effects on organizational performance

## المبحث الثاني: الأدبيات النظرية

## المطلب الأول: ماهية الحوكمة ونظرياتها

يعد مفهوم حوكمة الشركات من المواضيع المتداولة بكثرة على جميع الأصعدة والمستويات لما له من أهمية بالغة باعتبارها أداة مؤثرة على الجودة بمختلف معاييرها وبهذا الصدد سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على ماهية الحوكمة والجودة بمختلف أسسهم.

## ➤ الفرع الأول: مفهوم الحوكمة وخصائصها.

مصطلح الحوكمة هو عبارة عن ترجمة مختصرة للمصطلح Corporate Governance وحيث الترجمة العلمية المتفق عليها هي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة" ومن مقترحات ترجمة هذا المصطلح هي: إدارة الحكم الحكمانية الحاكمة بالإضافة إلى البدائل الأخرى مثل أسلوب الإدارة المثلى للقواعد الحاكمة الإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة و البعض الآخر يرى تسميتها التحكم المؤسسي إلا أن الحوكمة هو الأكثر دقة بالرجوع إلى المعجم الأساسي للناطقين بالعربية و متعلميها الصادر عن المنظمة العربية للتربية والعلوم و الثقافة (عثماني، 2020/2019، صفحة 16). الحوكمة كلمة حديثة نسبيا في الأدبيات الاقتصادية و المالية إلا أن مضمونها قديم يرجع إلى عهد الإغريق حيث كانت تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج و الأعاصير و التحديات و ما يمتلكه من قيم و أخلاق و مسؤولية فإذا وصل بها إلى بر الأمان أطلق عليه خبراء البحار القبطان المتحوم جيدا **Good Governer** ووجد ترجمة عربية تنطبق على كلمة "good governance" بالمقابل استخدمت دول مثل ألمانيا و فرنسا نفس الحروف مع التغيير في نطقها (عثماني، 2020/2019، صفحة 17) وقد تعددت التعريفات نذكر منها:

❖ عرفت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD.1998) مفهوم حوكمة المؤسسات بأنه: "النظام الذي يوجه و يضبط أعمال المؤسسة حيث يصف و يوزع الحقوق و الواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسات مثل مجلس الإدارة العليا المساهمين و ذوي العلاقة و يضع القواعد و الإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة كما يضع الأهداف و الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها و أسس المتابعة لتقييم و مراقبة الأداء (علي، 2017، صفحة 33).

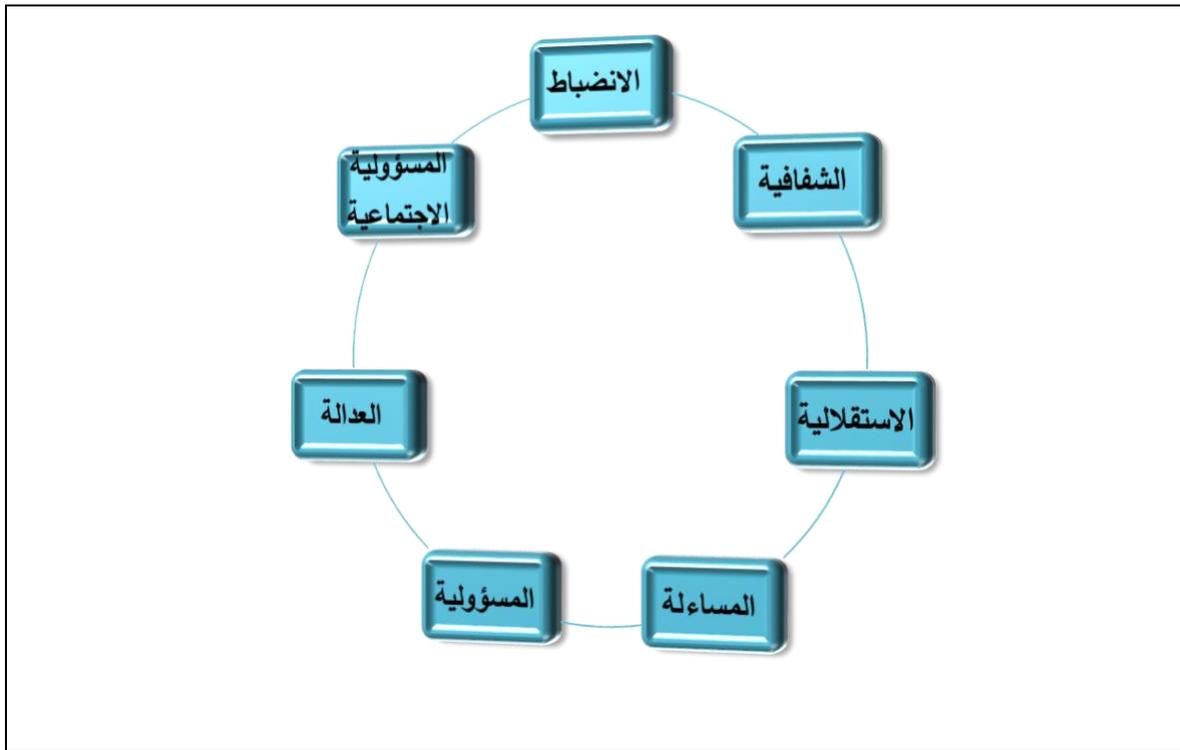
❖ و عرفت أيضا مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها (محمد، 2007، صفحة 02).

و انطلاقا من التعريف السابقة تظهر المعاني الأساسية لمفهوم حوكمة المؤسسات و هي (علي، 2017، الصفحات 34-35):

❖ مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات.

و مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين. يتضمن توزيع

- ❖ مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين. يتضمن توزيع الحقوق و الواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المؤسسة مثل مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين و المساهمين ومن المفاهيم السابقة يشير مصطلح حوكمة الشركات الى الخصائص التالية (عبد الرزاق و ايمان، 2012) :
  - ❖ الانضباط أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
  - ❖ الشفافية أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
  - ❖ الاستقلالية أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل.
  - ❖ المساءلة أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
  - ❖ المسؤولية أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.
  - ❖ المسؤولية الاجتماعية اي النظر الى الشركة كموطن جيد.
  - ❖ العدالة أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في الشركة
- الشكل (01): يوضح خصائص الحوكمة:



المصدر: من إعداد الطالبين.

➤ الفرع الثاني: النظريات المفسرة للحوكمة.

تعتبر دراسة (Berle and Means,1932) في المقال المعنون ب: (the Moder Corporation and Private Property) من أولى و أهم الدراسات التي تطرقت لمفهوم الحوكمة من خلال تحليلها لهيكل تشتت الملكية للشركات الأمريكية و اللذين خلاصا إلى ظهور شكل جديد للملكية

،بالإضافة إلى دراسة في المقال المعنون ب: (The nature of the firm)، وتلتها أعمال (Williamson,1996 Oliver) و (Elinor Ostrom) اللذين حصلوا على جائزة نوبل سنة 2009 عن انجازتهما في مجال الحوكمة، فمن خلال دراسات الباحثين تم الالتماس أن القدرة على تسيير و مراقبة المؤسسات و الذي هو جوهر حوكمة المؤسسات ينبع من العلاقات الناتجة عن أشكال الملكية و خصوصا تلك التي لها علاقة بالمساهمين من جهة و مجلس الإدارة و الإدارة العليا من جهة أخرى و التي تمثل في الأساس المفهوم الضيق للحوكمة، ويمكن إبراز أهم النظريات التي قدمت تطورا للحوكمة فيما يخص مبادئها و آلياتها نظرية الوكالة، المضيف، تكلفة المعاملة، أصحاب المصالح و التجذر، وسيتم دراستها كما يلي (علي، 2017، صفحة 16) :

### (1) نظرية الوكالة (Agency theory) :

الفصل بين الملكية والتسيير من العوامل الأساسية التي أدت إلى ظهور نظرية الوكالة، كما أن التوسع الكبير الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية خصوصا في ظل العولمة والنمو الاقتصادي العالمي المتزايد اقتضى أن توكل إدارتها إلى مديريين محترفين، وهذا ما أنجزت عنه مشكلة علاقات الوكالة بين الأطراف المتعاقدة في المؤسسة.

كما وصفت نظرية الوكالة في المؤسسة بأنها: "مجموعة من العلاقات التعاقدية، وان وجود المؤسسة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من هذه العقود الاتفاقية، وان عقود الاستخدام ماهي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المؤسسة، وبالتالي يمكن دراسة سلوك المؤسسة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة.

### (2) نظرية المضيف:

انبثقت هذه النظرية من حقلي علم النفس وعلم الاجتماع، وجاءت هذه الفكرة الأولية لها في بحث (Donaldson and Davis,1991) في عام 1991 ثم تطورت إلى نموذج إداري يعمل من خلاله المضيف (Steward) وهم المدراء التنفيذيون في المؤسسة على تحقيق المصلحة العليا للملاك، وهي زيادة ثروتهم وحمايتهم، مدفوعين بالاعتقاد أن الفائدة سوف تنعكس عليهم عندما تزدهر المؤسسة وبالتالي يضعون اعتبارات المؤسسة فوق اعتباراتهم الشخصية.

تدعو هذه النظرية إلى هياكل تنظيمية توفر استقلالية أكبر للمديرين والموظفين وتوفر التمكين المناسب لهم، الامر الذي يسهل حركة التنفيذيين في إعداد وتنفيذ الخطط التي تحقق الأداء العالي

للمؤسسة، وبالتالي لا تركز هذه النظرية على تحفيز التنفيذيين وإنما على توفير الهياكل التنظيمية المشجعة والتي تضمن التمكين الكامل لهم.

### (3) نظرية تكلفة المعاملة:

يعود مفهوم هذه النظرية إلى الأربعينيات من القرن الماضي حيث عبر (Ronald Harry Coase,193) في مقال (طبيعة المؤسسة) عن نظريته للمؤسسة كتنظيم يشمل الكثير من الأفراد بأهداف وتطلعات مختلفة، كما يرى أن المؤسسة أصبحت كبيرة جداً، وفي الواقع حلت مكان السوق في تخصيص الموارد، وبالتالي تحديد السعر والإنتاج.

وتقوم نظرية تكاليف المعاملة على أربعة افتراضات أساسية تتمثل في:

- ✓ تتميز البيئة بعدم التأكد، وبالتالي فهي غير قابلة للتوقع.
- ✓ العدد الصغير للمتعاملين الذين يتوافق عرضهم وطلبهم مما يجعل من المكلف على الأفراد الداخليين في العلاقات الاقتصادية أن يتخلوا عن تلك العلاقات.
- ✓ العقلانية المحدودة للأفراد التي تحد من فرص هؤلاء لمسح البيئة من أجل كل الخيارات المتاحة.

### (4) نظرية أصحاب المصالح:

بالرغم من أن مفهوم صاحب المصلحة يعود في جذوره إلى ثلاثينيات القرن الماضي، فإن التطور الجوهري في نظرية أصحاب المصالح جاء بواسطة (Freeman,1984) و الذي قدم شكلاً بديلاً للإدارة الاستراتيجية، و تعود أساس هذه النظرية إلى أن المؤسسات في ظل العولمة أصبحت كبيرة جداً، ولها تأثير واسع يشمل المجتمع بشكل عام، الأمر الذي يحتم عليها تحمل مسؤوليات تجاه قطاعات متعددة فيه و ليس فقط ملاكها، هذه القطاعات هي ما يعرف بأصحاب المصالح والذين يضمنون بالإضافة إلى الملاك أطرافاً أخرى مثل الموظفين، الزبائن، الموردين، الدائنين والمجتمع بشكل عام، و جميع هذه الأطراف تقدم مساهمتها بأشكال مختلفة، و بالمقابل تتوقع تلبية مصالحها من قبل المؤسسة.

### (5) نظرية تجذر المسيرين:

انطلاقاً من التسمية و التي تمثل في اللغة الانجليزية Entrenchment وترجمتها للغة العربية هي الاستحكام و التي تعني التحكم و الإمساك بزمام الأمور، و الذي يعني استحكام المدير بزمام الأمور في الشركة، أما في اللغة الفرنسية Entracinement و التي تعني بالتجزرية و الذي يشير إلى أن المدير يبعث جذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه، فالتجزرية هي عبارة عن نسق او سياق منكون من شبكة علائقية رسمية او غير رسمية و التي يتمكن من خلالها المسير من التخلص و لو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته، وبالتالي المساهمين فحالة التجذر حسبه لا تشكل حالة جامدة، حيث تقترح هذه

النظرية الإطار الذي يسمح بالأخذ بعين الاعتبار أهمية المصلحة الشخصية في التفكير التسييري و فرضية تعظيم المنفعة التي امتدت إلى الخيارات الفردية المتخذة من طرف الأشخاص المعنيين بتسيير المؤسسة، كما تسمح هذه النظرية بملاحظة أن بعض الخيارات الاستراتيجية المتخذة من طرف المسيرين يمكن إدماجها في الاستراتيجية الإجمالية للتجذر التي تمكن من خلق وضعية مهيمنة و صعبة التحكم بفعل النظام الأساسي و القرارات المتخذة داخل المؤسسة.

تعتبر النظريات الخمس السابقة من أهم النظريات المفسرة للحوكمة، حيث كل واحدة منها عالجت جانبا من جوانبها، فبالنسبة لنظرية المضيف فقد ارتبطت بالحوكمة فيما يتعلق بمجلس الإدارة وعلاقته بالإدارة العليا وهذا بتوفير الهياكل التنظيمية المشجعة للمديرين التنفيذيين، اما نظرية تكلفة المعاملة فقد ارتبطت بالحوكمة فيما يتعلق بتعاملاتها مع أصحاب المصالح الخارجيين، بينما نظرية أصحاب المصالح فقد ارتبطت بالحوكمة فيما يتعلق بحقوق أصحاب المصالح، ونظرية التجذر ارتبطت بالحوكمة فيما يتعلق بطرق تسيير المؤسسة و إلى ضرورة وضع خيارات للمسيرين و إدراجها في الاستراتيجية الإجمالية للمؤسسة إلا نظرية الوكالة تعتبر المفسر الأكثر تعبيرا عن الحوكمة و التي لقيت إقبالا واسعا من قبل الباحثين لعدة أسباب منها (علي، 2017، صفحة 22):

- ✓ القدم التاريخي لهذه النظرية مقارنة بالنظريات الأخرى حيث ارتبطت بانفصال الملكية عن التسيير والذي نتج عنه حقوق المساهمين أو الملاك وكيفية التعامل معهم.
- ✓ تقديمها للتدقيق الخارجي كآلية للتخفيف من حدة الصراع بين هذه الأطراف والذي يعتبر من آليات الحوكمة.

➤ الفرع الثالث: الأطراف المعنية بالحوكمة ومحدداتها.

أولا: الأطراف المعنية بحوكمة الشركات:

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر و تؤثر في التطبيق السليم لمفهوم و لقواعد حوكمة الشركات و تحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد و التي نوردتها فيما يلي (بن سمينة و طربي، 2012):

- ❖ **المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم راس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم أيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل ولديهم الحق في اختيار أعضاء مجلس المناسبين لحماية حقوقهم.

- ❖ **مجلس الإدارة:** وهو يمثل المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح يقوم باختيار المديرين التنفيذيين (توكل إليهم السلطة اليومية لأعمال الشركة) بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم برسم السياسة العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.
- ❖ **الإدارة:** وهي المسؤولة عن الإدارة اليومية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة وتعتبر هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها إضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.
- ❖ **أصحاب المصالح:** هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين ومن الملاحظ أن مصالح هؤلاء قد تتعارض مع بعضها البعض فالدائنون يهتمون بقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفين على مقدره الشركة على الاستمرار.

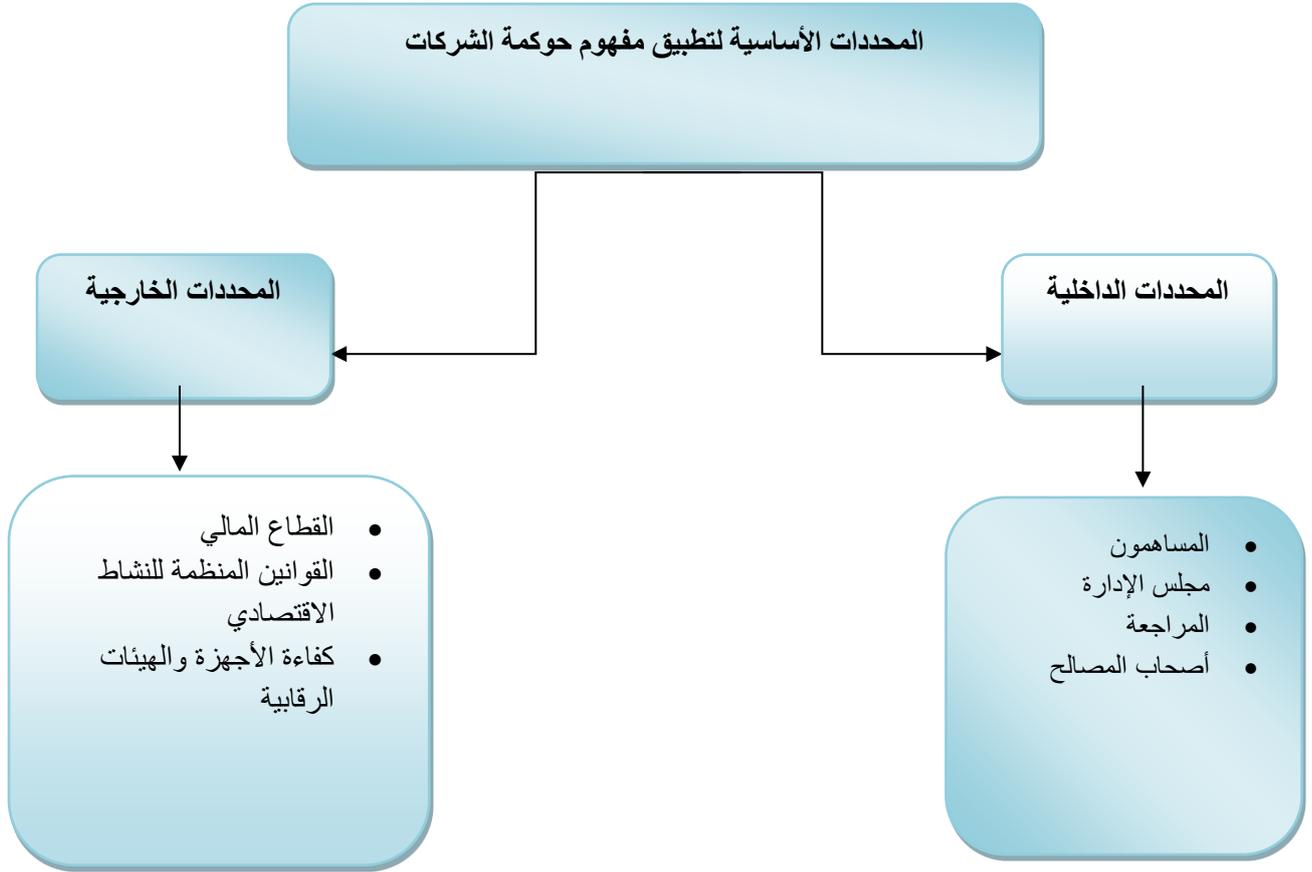
### ثانيا: محددات الحوكمة:

إن التطبيق السليم لحوكمة الشركات يعتمد على مستوى مجموعة من المحددات الداخلية والخارجية والتي هي كالآتي:

- ❖ **المحددات الخارجية :** و تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة و الذي يشمل على سبيل المثال : القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال و الشركات و تنظيم المنافسة و منع الممارسات الاحتكارية و الإفلاس) وكفاءة القطاع المالي (البنوك و سوق المال ) في توفير التمويل اللازم للمشروعات و درجة تنافسية أسواق السلع و عناصر الإنتاج و كفاءة الأجهزة و الهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في أحكام الرقابة على الشركات و ذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين و المحاسبين و المحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية و غيره ) بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة و المراجعة و التصنيف الائتماني و الاستشارات المالية و الاستثمارية ، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى وجودها يضمن تنفيذ القوانين و القواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة و التي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي و العائد الخاص (محمد، 2007، صفحة 02)
- ❖ **المحددات الداخلية :** و تشير إلى القواعد و الأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات و توزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة و مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين و التي يؤدي توافرها من ناحية و تطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة (محمد، 2007، صفحة 02) وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي و تعميق دور سوق المال و زيادة قدرته على تعبئة المدخرات و رفع معدلات الاستثمار و الحفاظ على

حقوق الأقلية او صغار المستثمرين و من ناحية أخرى تشجيع الحوكمة على نمو القطاع الخاص و دعم قدراته التنافسية و تساعد المشروعات في الحصول على التمويل و توليد الأرباح وأخيرا خلق فرص عمل.

الشكل (02): المحددات الأساسية لمفهوم حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالبين

➤ الفرع الرابع: مبادئ حوكمة المؤسسات والياتها.

أولاً: مبادئ حوكمة المؤسسات:

أدى الاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة من قبل العديد من المؤسسات الدولية وبورصات الأوراق المالية إلى دراسته وتحليله وإصدار مجموعة من المبادئ التي تضمن التطبيق السليم له ومنها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وبنك التسويات الدولية (BIS) ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي، تعتبر هذه المبادئ بمثابة الخريطة التوضيحية.

و يمكن القول ان هذه المبادئ التي حددتها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OECD) هي: (طلحة،

2012/2011، صفحة 28/25):

- ❖ **حماية حقوق المساهمين:** من حق المساهمين أن يتمتعوا بحقوق الملكية وأن يكونوا على معرفة كاملة بالمعلومات وحقوق التصويت والمشاركة في القرارات الخاصة بالتغييرات الجوهرية في الشركة مثل بيع أصول الشركة أو الاندماج مع الشركات الأخرى أو إصدار أسهم جديدة.
- ❖ **المعاملة المتساوية لجميع المساهمين:** يجب معاملة المساهمين ذوي الفئة الواحدة معاملة متساوية بما في ذلك المساهمين الأجانب وأيضا حملة شهادات الإيداع الدولية (GDRS) حيث يجب أن تتاح للمساهمين فرصة الحصول على تعويض مناسب في حالة التعدي على حقوقهم.
- ❖ **حماية حقوق أصحاب المصالح أو المتعاملين مع الشركة (بنوك ودائنين ...):** يمثل أصحاب المصالح عادة أطرافا هامة لها تأثير على عمل الشركات وكيفية اتخاذها لقراراتها ولهذا يجب أن تضمن قواعد الحوكمة للشركات حماية حقوقهم واحترامها حيث يجب أن يسمح للمتعاملين مع الشركة الاطلاع على كافة المعلومات اللازمة لهم فمثلا عند رغبة الشركة الحصول على قرض من بنك معين يقوم البنك بطلب بعض الضمانات والمستندات للتأكد من قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها.
- ❖ **الإفصاح والشفافية بدقة وفي الوقت المناسب:** تؤكد قواعد حوكمة الشركات على أن الإفصاح الدقيق الذي يتم في الوقت المناسب يجب أن يشمل كافة الأحداث الجوهرية المتعلقة بالشركة بما في ذلك الوضع المالي ومؤشرات الأداء ونسب الملكية وإدارة الشركة وأيضا الإفصاح عن خبرة أعضاء مجلس الإدارة ومكافأاتهم ويجب على الشركات القيام بالإفصاح عن المعايير المحاسبية والمالية التي تتبعها الشركة في تقييم الأداء مع مراعاة وجوب أن تتوفر قنوات نشر المعلومات بطريقة عادلة للوصول للمعلومات التي تهتم كافة المستثمرين في الوقت المناسب.
- ❖ **تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة:** تحدد قواعد حوكمة الشركات بالتفصيل دور مجلس الإدارة في حماية الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح بها، ويجب أن يضمن الإطار العام لقواعد حوكمة الشركات التوجه الاستراتيجي للشركة والمتابعة الفعالة للإدارة من قبل مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمام الشركة والمساهمين والأطراف الخارجية كما يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة بناء على معرفة تامة وبحسن نية على أن يبذلوا كل جهودهم لصالح الشركة والمساهمين.
- **مبادئ مؤسسة التمويل الدولية:** وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي للتمويل في سنة 2003 مجموعة من القواعد والأسس والمعايير المالية هدفها دعم الحوكمة داخل المؤسسات واهم قواعد هذه الأسس هي (بريوش و دهيني، 2012، صفحة 04):
  - ✓ يجب أن تكون الممارسات جيدة ومقبولة.
  - ✓ إيجاد خطوات إضافية تضمن الحكم الجيد الجديد.
  - ✓ إسهامات أساسية لتطوير وتحسين الحكم الجيد محليا.
  - ✓ القيادة الجيدة.

**ثانيا: آليات حوكمة الشركات:**

تتمثل آليات حوكمة الشركات في الطرق والأساليب التي تستخدم في معالجة المشاكل التي تنشأ بين الإدارة والملاك وبين أغلبية حملة الأسهم حيث أثبتت العديد من الدراسات المتعلقة بالحوكمة إلى وجود العديد من الآليات التي يمكن استخدامها لتطبيق حوكمة الشركات وتم تصنيف آليات الحوكمة كآليات:

أ. **الآليات الداخلية** : تساهم الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في فعالية الشركة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق هدفها ،ويمكن تصنيف آليات حوكمة المؤسسات كما يلي: (فيروز و نوال، 2012، صفحة 7/6):

➤ **مجلس الإدارة**: وهم عبارة عن مجموعة من الأفراد المنتخبين الذين تكون مسؤوليتهم الرئيسية العمل وفق مصالح المالكين، من خلال الرقابة والسيطرة على المديرين في المستوى التنفيذي الأعلى ويصنفون إلى ثلاث مستويات:

✓ **الداخليين**: ويمثلون المديرين الفاعلين في المستوى الأعلى للشركة ويجري انتخابهم في المجلس لأنهم مصدر المعلومات للعمليات اليومية للشركة.

✓ **الخارجيين ذوي العلاقة**: والذين لهم علاقة تعاقدية أو غير ذلك مع الشركة ولكنهم لا يشتركون في نشاطاتها اليومية.

✓ **الخارجيين**: يمثلون أفراد ينتخبون في المجلس لتقديم المشورة للشركة وقد يمثلون مواقع إدارية عالية المستوى في شركات أخرى.

➤ **مهام مجلس الإدارة**: يمكن تلخيص مهام مجلس الإدارة فيما يلي:

✓ أداء المديرين التنفيذيين بانتظام على أساس الاستراتيجيات والأهداف الموضوعية والمتفق عليها.

✓ **المراجعة الداخلية**: تؤدي وظيفة المراجعة الداخلية دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ أنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة الموظفين على مساءلة الشركة حيث يقوم المراجعون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية والعدالة.

فهو نشاط توكيد واستشارة مستقل وموضوعي، الهدف منه إضافة قيمة وتحسين عمليات المنظمة، فهو يساعد هذه الأخيرة على تحقيق أهدافها عن طريق إيجاد منهج منضبط لتقييم وتحسين فعالية عمليات إدارة المخاطر والرقابة و الحوكمة، ويتم تقوية استقلاليتها عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التحقيق بشكل مباشر وليس إلى الإدارة (طارق، 2005، صفحة 282).

✓ **المكافآت الإدارية**: تعتبر المكافآت الإدارية التي يتم منحها للمدراء أحد أهم آليات حوكمة الشركات داخلها.

ب. **آليات الخارجية**: هي تلك الممارسات الرقابية التي تقوم بها أطراف خارجية على الشركة ،حيث تعتبر المنافسة الشديدة بين الشركات إحدى الآليات المهمة في حوكمة الشركات باعتبارها إطار يقيّد

نشاط وواجبات الإدارة للقيام بواجباتها بالشكل الصحيح ، ففي حالة فشلها في تسيير أمورها المالية والإدارية فإنها حتما ستفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس القطاع أو المجال ، ومن ثم تعرض للإفلاس وتخرج من السوق (عبد الوهاب، 2015/2014، صفحة 15).

➤ **المراجعة الخارجية:** هي الأخرى التي تلعب دورا مساعدا في تحسين نوعية الكشوفات، هذه اللجان المستقلة تقدم تقارير ذات نوعية عالية ويختار لذلك أفراد مختصين كونهم يساعدون في تحقيق النزاهة والمساءلة وتحسين العمليات فيها، فضلا عن خلق الثقة بين الشركة ومحيطها، حيث تركز مهام المراجعين الخارجيين على أنشطة ومجالات التنفيذ المالي والإداري.

➤ **التشريع والقوانين:** غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، وقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم.

➤ **الفرع الخامس: أهمية وأهداف الحوكمة.**

#### أولا: أهمية الحوكمة

بعد الانهيارات الاقتصادية و الأزمات المالية التي شهدتها معظم دول العالم و التي أدت ضياع حقوق اصحاب المصالح بها و بصفة خاصة المستثمرين الحاليين لذا كان الاهتمام بتطبيق حوكمة الشركات هو المخرج السريع و الحل المتكامل و الفعال لكل السلبيات لما لها من مزايا و ايجابيات (هوام، صفحة 06) و هي كالتالي :

❖ ضمان قدر ملائم من الطمأنينة للمستثمرين و حملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم مع العمل على الحفاظ على حقوقهم و خاصة صغار المستثمرين (عبد الرازق، 2012، صفحة 15).

❖ تعظيم القيمة السوقية للأسهم و تدعيم القدرة التنافسية للشركات في أسواق المال العالمية وخاصة في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة و حدوث اندماجات أو استحواذ أو بيع لمستثمر رئيس (عبد الرازق، 2012)

❖ تساهم حوكمة الشركات في رفع مستوى كفاءة الاقتصاد لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية و جذب الاستثمارات من الخارج والداخل بالإضافة إلى تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي (تيماء، 2022/2021، صفحة 25).

لذلك أصبحت حوكمة الشركات في كافة الدول ذات أهمية كبيرة حيث تؤدي إلى وجود أسواق ذات قوة تنافسية و تمتاز بالشفافية و النزاهة في الإفصاح عن المعلومات المحاسبية مما استدعى كثيرا من الهيئات والأكاديمية و المختصين إلى وضع أسس و مبادئ لحوكمة الشركات لأنها سوف تؤدي الى زيادة

جودة التقارير المالية و من ثم تعزيز ثقة المستثمرين في الشركة كل هذا يساعد في عملية دفع عجلة التنمية (هوام، صفحة 07).

**ثانياً: أهداف الحوكمة:** إن أهداف حوكمة الشركات مستمدة بالأساس من أسباب ظهورها وهي:

- ❖ محاربة فساد الشركات من الداخل.
- ❖ تحقيق و ضمان النزاهة و الاستقامة لكافة العاملين في الشركات في كل المستويات من مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين إلى ادني عامل فيها (عبد الرزاق و ايمان، 2012، صفحة 10).
- ❖ التعامل بطريقة عادلة لجميع المساهمين والعمال والدائنين وأطراف ذوي المصلحة.
- ❖ منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة و المتاجرة بمصالح الشركة و المساهمين و أصحاب المصالح (عدنان، 2007، صفحة 32).

### المطلب الثاني: مدخل عام للجودة

تعتبر الجودة من المفاهيم الحديثة في المؤسسة، حيث الزبون كان يكتفي بالمنتج المتوفر في السوق فقط نظراً لمحدودية الكميات المعروضة ولعدم وجود منافسة من قبل مؤسسات أخرى، ولكن مع التطورات الحاصلة في المجال الصناعي بدأت تظهر العديد من المنظمات المنافسة التي تسعى إلى تقديم أفضل ما لديها من السلع والخدمات لكي تقنع الزبون بالمنتجات المقدمة من ناحية السعر والجودة وقد قام الخبراء بوضع إطار إداري وتنظيمي لمفهوم الجودة وكيفية تبنيها كنظام تسييري بالمنظمة مهما كان نوعها صناعية أو خدمية، خاصة أو عمومية. (محمد خ.، 2016، صفحة 11).

### ➤ الفرع الأول: ماهية الجودة وأهميتها

#### أولاً: مفهوم الجودة:

تعددت مفاهيم الجودة باختلاف النظرة إليها وكذلك مفهومها بحد ذاته لذلك نجد من يعرف الجودة على أنها مجموعة من المواصفات والخصائص التي تحدها المؤسسة، والتي يجب أن يتضمنها المنتج أثناء عمليتي التصميم والتصنيع، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:

- ❖ المنظمة الأوروبية للرقابة على الجودة «EOQC» فترى بان الجودة هي: "مجموعة من الصفات التي يتميز بها منتج أو خدمة معينة تحدد قدراته لتلبية حاجات الزبائن".
- ❖ تعرف الجمعية الأمريكية لضبط الجودة على أنها مجموعة من مزايا و خصائص المنتج أو الخدمة القادرة على تلبية حاجات المستهلكين (محمد خ.، 2016، صفحة 11).

إذا لكلمة الجودة معان عدة، و كتعريف شامل يمكن القول على أنها مجموعة الخصائص الظاهرة والباطنة و التي تهدف إلى تلبية حاجات الزبائن، ومتطلباتهم المعلنة والضمنية في المنتج المقدم من قبل المنظمة سواء كان ممثلاً في سلعة أو خدمة (محمد خ.، 2016، صفحة 12)

ثانيا: أهمية الجودة وأبعادها.

(1) أهمية الجودة : ترجع أهمية الجودة في كونها نظاما يعمل على: (بهجت و هشام، 2016، صفحة 43/42)

➤ تخفيض التكلفة وزيادة الربحية.

➤ تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والوفاء بها.

➤ التحسين المستمر في المنظمة، وليس بالمطابقة مع المواصفات القياسية فحسب.

➤ توفير مناخ داعم يوفر فرص الحصول على بعض الشهادات الأولية مثل « ISO9000 ».

(2) أبعاد الجودة : يختلف الكتاب والمفكرون في تحديد عدد أبعاد الجودة، فمنهم من يرى أن أبعاد

جودة الخدمة اقل من أبعاد جودة المنتج ،و تختلف عنها اختلافا نسبيا و يحدونها في الأبعاد

التالية : الثقة والاعتمادية ،الجوانب الملموسة ،الاستجابة ،الاطمئنان ،التقمص والعاطفة لكن اغلب

الكتاب يحددون الأبعاد التالية للجودة (قديد، 2021/2020، الصفحات 8-9) :

➤ الأداء: خصائص المنتج والتي يتم تحديدها بالاعتماد على رغبات واتجاهات الزبائن، مثل السرعة والتنافسية.

➤ المظهر: ويمثل هذا البعد مجموعة الخصائص الإضافية للمنتج أو الخدمة مثل الأمان والسهولة في الاستخدام أو التكنولوجيا العالية، وتمثل الصفات التي تدعم الوظيفة الأساسية، وتؤثر على القرار الشرائي خاصة عندما تكون المنتجات في السوق لا تختلف من حيث الخصائص الأساسية.

➤ المطابقة: الإنتاج حسب المواصفات المطلوبة أو معايير الصناعة.

➤ الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت بمعنى آخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل، ويشير هنا إلى الاتساق في الأداء، ويجب أن يكون هناك درجة من الاعتمادية والثقة في أداء المنتج أو الخدمة.

➤ الديمومة أو الصلاحية: ويقصد بها العمر التشغيلي المتوقع، فكلما كان أكبر كلما كان مستوى الجودة أحسن ويشير هذا إلى مدة بقاء المنتج أو الخدمة.

➤ الخدمات المقدمة: حل المشكلات والاهتمام بالشكاوى بالإضافة إلى مدى سهولة التصحيح، ويمكن قياس هذه الخدمات على أساس سرعة وكفاءة التصحيح.

➤ الاستجابة: مدى تجاوب البائع مع الزبون.

➤ الجمالية: إحساس الإنسان بالخصائص المفضلة لديه، أي يهتم هذا البعد بالشكل العام للمنتج والكماليات التي يحتويها، وهي تخضع للحاجات ورغبات الزبائن، بحيث تؤثر على تفضيلاته، وترتيبهم للأولويات بين المنتجات المنافسة.

➤ السمعة: الخبرة والمعلومات السابقة عن المنتج أو الخدمة.

➤ الجودة المدركة: هو مستوى الجودة الذي يدركه الزبون قبل، أثناء أو بعد الشراء.

➤ **الانتظام:** يمكن أن نعبر عنه باستقرار المواصفات وعدم تأثرها بالمتغيرات التي تؤثر على الإنتاج.  
➤ **الفرع الثاني: التطور التاريخي لإدارة الجودة.**

الاهتمام بالجودة موجود لدى الإنسان من قديم الزمان، والناس بطبيعتهم يغيرون ويكيفون أعمالهم حسب احتياجاتهم، ويبدو هذا واضحا في القدم في الحرف اليدوية كما يظهر حاليا في المنتجات الصناعية، غير أن تطور مفهوم الجودة بدا مع تطور الصناعة وظهور مبادئ فريديريك تايلور في الولايات المتحدة الأمريكية، ثم انتشار فكرة مراقبة الجودة مع بداية الثلاثينات من خلال الرواد الذين أرسوا المفاهيم الجديدة لإدارة الجودة أمثال ادوارد ديمينج (1900)، جوزيف جوران (1904)، وموروا بنظريات ومبادئ شينفو (1909)، وايشيكاوا (1915)، وتاجوشي (1924) من اليابان.

➤ **مرحلة ما قبل الجودة:**

قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة فالمصنع كان عبارة عن ورشة Work Shop فيها رب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه و بالنسبة لعملية الرقابة على الجودة فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه و منفردا مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة (يزيد، 2012/2011، صفحة 05) .

➤ **الرقابة على الجودة:**

يقصد بها تلك الفترة الصناعية التي امتدت في منتصف القرن الثامن عشر حتى منتصف القرن التاسع عشر، أين أحدثت الثورة الصناعية تغييرات جذرية في مجال الصناعة منها:

✓ ظهور المصنع ليحل محل الورشة.

✓ ازدياد حجم العمل.

✓ ارتفاع مستوى جودة المنتجات لاستخدام الآلة في العمل.

في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر الذي عليه مسؤولية التحقق من الجودة (نعرورة، 2016، صفحة 13) .

➤ **مرحلة فحص الجودة:**

وهي إحدى مراحل الجودة، يتم فيها العمل للحيلولة دون وصول الوحدات المنتجة المعيبة التي لا تلبى رغبات العملاء إليهم، ولكنها لا تمنع وقوع الخطأ؛ فالخطأ قد وقع فعلا وما على الفحص إلا اكتشافه أو استبعاده، وهذا يتطلب دراسة ذلك للوقوف على أسبابه لاتخاذ القرارات اللازمة للقضاء عليها. وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

✓ ضمان سحب الوحدات المعيبة، وكذلك الطلبات المعيبة، قبل إجراء العمليات الإنتاجية التالية

عليها، والتي كانت سوف تتسبب في زيادة تكاليف الإنتاج في حالة اكتشاف هذه الوحدات المعيبة في المراحل المتأخرة.

✓ سلامة القرارات برفض الطلبات الواردة من المصادر الخارجية في حالة زيادة الوحدات المعيبة بها عن الحدود المسموح بها.  
كما أن من أهم عيوبها ما يلي:

✓ تحمل المنظمة تكاليف باهظة خاصة بالفاحصين والأجهزة المستخدمة.

و رغم تلك العيوب في هذه المرحلة إلا أن جوران Juran يصف نظام الفحص في كلمات قليلة «يمثل شرا لا بد منه إلى أن يحين الوقت الذي يمكن أن تعمل بدون» وهذا ما يتجلى في الحاجة الملحة للتحسين و التطوير إذ كلما دخلت تحسينات و تطويرات على إدارة الجودة تراجعت أنشطة الفحص وقل الاعتماد عليها إلى الحد الأدنى (بهجت و هشام، 2016، صفحة 30).

### ➤ الرقابة الإحصائية للجودة:

عرفت هذه الفترة بظهور أسلوب الإنتاج الكبير، وتهدف إلى منع تقليل نسب المعيب في المنتجات باستخدام الأساليب الإحصائية أو مرحلة السيطرة على التفتيش الكلي و تعتمد على المراقبة أو السيطرة على استخدام الأساليب الإحصائية عن طريق عينات القبول للحكم على جودة المنتج النهائي، تقوم هذه المرحلة على اخذ عينة من الطلبية و اختبارها وإسقاط نتائجها على المجتمع ككل، فإذا كانت نسبة الوحدات المعيبة اقل من نسبة الوحدات المعيبة المسموح بها فالطلبية تعتبر سليمة وبالتالي يمكن قبولها، أما إذا كانت نسبة الوحدات المعيبة في العينة اكبر من نسبة الوحدات المسموح بها فيتم الرفض (قديد، 2021/2020، صفحة 12).

ففي سنة 1920، عمل مجموعة من الباحثين و الخبراء الصناعيين الأمريكيين مثل هودج و رومينغ و شيوارت و جوران و ديمينغ على تطبيق النموذج الإحصائي للتحكم في جودة المنتجات في شركة "بال" الأمريكية للهاتف، و وحدتها شركة "واستارن الكتريك" لمعرفة لماذا تعتبر المراقبة ضرورية في مجال التصنيع. وكان والتر شيوارت مسئولاً عن إدارة الدراسات الخاصة في هذه الشركة، حيث يقول أن "دراسة محيط غير مستقر يسمح بوضع مسار علمي ديناميكي لاكتساب المعلومات"، هذه الطريقة الجديدة لمعرفة بشكل جزئي تغيرات السوق، ومعرفة متغيرات الإنتاج مما يؤدي إلى التعرف على أسباب التغيرات العشوائية في المحيط غير المستقر، أي أن الأسباب تصبح مشخصة ومحددة (محمد خ.، 2016، صفحة 20).

في سنة 1924 قام شيوارت بتقديم مفهوم خرائط السيطرة الإحصائية على المتغيرات التي عرفت فيما بعد بخرائط السيطرة التي لعبت دوراً أساسياً في السيطرة الإحصائية على العملية الإنتاجية.

### ➤ مرحلة ضمان الجودة:

تركز هذه المرحلة وتوجه كامل الجهود للوقاية من الأخطاء، أي أن هذه المرحلة تركز على نظام يقوم أساساً على منع وقوع الأخطاء من أول مرة، ويعرف هذا بمبدأ التلف الصفري. وتحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء تبنى تأكيد الجودة استخدام ثلاث أنواع من الرقابة هي "الرقابة الوقائية" بمتابعة تنفيذ

العمل أول بأول، و"الرقابة المرحلية" بفحص المنتج بعد انتهاء كل مرحلة تصنيع ، للتأكد من مستوى الجودة و "الرقابة البعدية" للتأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله ليد المستهلك (قديد، 2021/2020، صفحة 12) .

وقد تميزت هذه المرحلة بظهور فكرة الرقابة الشاملة على الجودة و التي قدمها « Feigenbaum » في عام 1956 وقد تميزت بما يلي (الدراركة و الشلبي، 2011، صفحة 32):

- ✓ دراسة تكلفة الجودة والقرار الاقتصادي الخاص بتحديد مستوى الجودة.
- ✓ ظهور الاهتمام بقياس درجة الاعتمادية ويقصد بها أن تؤدي السلعة عملها ووظيفتها بشكل جيد ولفترة زمنية محددة، وبأقل عدد من المشاكل والأعطال وحسب المواصفات المحددة.

#### ➤ مرحلة إدارة الجودة الشاملة:

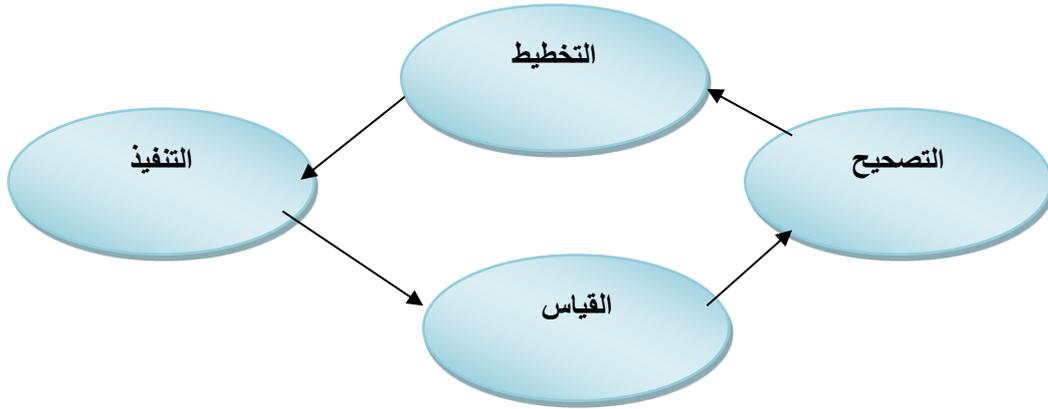
تعتبر الجودة الشاملة طريقة حديثة لإدارة المنظمة، وهي مبنية على تعاون كل أقسام المنظمة للتحسين المستمر والحفاظ على جودة المنتجات لإرضاء الزبون، ويكون أكثر اقتصاديا للمنتج. وقد تزامن هذا المفهوم مع تبني العالم تقنيات جديدة في الإنتاج، وكانت مفاهيم إدارة الأعمال حكرا على المجال العسكري والتي تمت ترجمتها إلى المجال المدني والاقتصادي مع نهاية الحرب العالمية الثانية، إضافة إلى ظهور مفكرين مهمهم ديمينغ، فيجيموم، كروسبي، ايشيكاوا، جوران. اعتبروا فيما بعد مؤسسي فلسفة إدارة الجودة والتي انبثقت منها إدارة الجودة الشاملة بالولايات المتحدة الأمريكية في نهاية الأربعينات من القرن العشرين. (محمد خ.، 2016، صفحة 28)

في مارس 1950 استدعي ديمينغ، وهو أستاذ بجامعة نيويورك بناء على طلب الحكومة اليابانية لمساعدة صناعتها في تحسين الإنتاجية والجودة، وكان ديمينغ كأخصائي متمكن ومستشار نابغة، وقد عرف في اليابان كاب للجودة، لقد علم اليابانيين أن الجودة الأعلى تعني تكلفة اقل تتركز أهم توجيهات ديمينغ للمسيرين فيما يلي:

- ✓ صمم برامج للتحسين المستمر في التكاليف، الجودة، الخدمة والإنتاجية.
- ✓ استخدم طرقا إحصائية للتحسين المستمر في الجودة والإنتاجية.

كما ساهم ديمينغ في إدخال الجودة في تسيير وإدارة المنظمة عبر حلقة الجودة التي تركز على أربعة وظائف أساسية عند القيام بأي نشاط بالمنظمة وهي التخطيط، التنفيذ، القياس والتصحيح وهو ما يبينه الشكل التالي:

شكل (03): حلقة الجودة



المصدر: محمد خثير، إدارة الجودة بالمنظمة مدخل نظري وتطبيقي، ص 16، جسور للنشر والتوزيع، 2016.

لعب جوران دورا كبيرا ومبكرا في تعليم المنظمات الصناعية اليابانية كيفية تحسين جودة منتجاتها، ونادى بأهمية التزام الإدارة العليا بتحسين جودة المنتج، التخطيط للجودة، استخدام الإحصاء في التحكم في الجودة والتحسين المستمر لكل مجال من مجالات جودة المنتج، واقنع المسيرين والإطارات العليا ومختلف المهندسين ومسؤولي مراقبة الجودة اليابانية بان العائق الرئيسي في تحسين الجودة بالولايات المتحدة الأمريكية يتمثل في الحواجز التنظيمية المتعلقة بالانفصال التام بين دوائر المنظمات.

وجاء كروسبي بقفزة معتبرة ، فيما يخص الحركة العالمية للجودة الشاملة ، حيث أن طريقة الخطأ الصفري لتكاليف الجودة ونموذج الإدارة الياباني ساهما بقوة في تموقع الجودة كمحدد استراتيجي لمردودية المنظمات ، فحسبه تعتبر الجودة الشاملة مجموعة الطرق والمبادئ المنظمة في الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، حيث يتم تجنيد كل العمال للحصول على إشباع رغبات الزبون وبأقل التكاليف (محمد خ.، 2016، صفحة 36).

### ➤ الفرع الثالث: أسس ووظائف نظام إدارة الجودة

يتطلب تشغيل وإدارة منظمة ما بشكل ناجح أن يتم ذلك بشكل منظم وبشفافية ويمكن أن يتحقق النجاح من خلال التطبيق والحفاظ على نظام إدارة يتم تصميمه لتحسين الأداء بشكل مستمر في نفس الوقت الذي يلبي فيه احتياجات كافة الأطراف ذات المصالح، وقد تم تعيين ثمانية مبادئ إدارة الجودة كإطار عمل تهدف إلى تحسين أداء المنظمة كما تهدف إلى مساعدة المنظمات لبلوغ النجاح الدائم. \_ (محمد خ.، 2016، صفحة 91)

1-الاتجاه بالزبون: أي زيادة رقم أعمال المنظمة والحصة السوقية نتيجة لزيادة عدد الزبائن المستهدفين ونظرا لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم بدقة وسرعة من قبل المنظمة.

- 2- القيادة: يقوم المديرون بإنشاء حدود وتوجهات المنظمة، ويجب عليهم خلق جو مناسب أي المحافظة على بيئة داخلية أين يمكن للأفراد المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.
  - 3- إشراك العمال: يعتبر الأفراد لب المنظمة على كل المستويات ويجب إشراكهم بشكل كلي في تحديد أهداف المنظمة وكذا اتخاذ القرارات عن طريق الأخذ بعين الاعتبار آراءهم وتدخلاتهم مما يسمح لهم باستعمال مواهبهم وقدراتهم في تحقيق مكاسب للمنظمة.
  - 4- طريقة المسارات: تستطيع الحصول على نتيجة متوقعة بطريقة فعالة عندما تكون الموارد والأنشطة ذات الصلة مدارة بطريقة المسارات.
  - 5- الإدارة بطريقة النظام: التعرف، فهم وإدارة المسارات والعمليات المرتبطة كنظام يساهم في فاعلية وكفاءة المنظمة ومن ثم تحقيقها.
  - 6- التحسين المستمر: ويمثل هذا المبدأ التطوير التدريجي للمنظمة وبشكل مستمر، واعتماد التقييم الدوري للأفراد.
  - 7- اتخاذ القرارات بالاعتماد على الحقائق: القرارات المؤثرة تكون على أساس تحليل البيانات والمعطيات والحصول على المعلومات.
  - 8- العلاقات التعاونية المفيدة مع الموردين: هناك علاقة مترابطة ومتكاملة بين المنظمة ومورديها لها طابع ربحي تعاوني مما يؤدي إلى زيادة القدرة على خلق ثروة لكلا الطرفين
- الفرع الرابع: الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة (نظام إدارة الجودة) وسير نظام الجودة في المنظمة
- أولاً: الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة
- يجب على المنظمة إن تقوم بوضع وتوثيق وتنفيذ وصيانة نظام إدارة الجودة وتحسينه، وتنص هذه المتطلبات على ما يلي حيث نذكر منها (نعرورة، 2016، صفحة 21) :
- ✓ تعيين السيرورات الضرورية لنظام إدارة الجودة وتطبيقها في كامل المنظمة.
  - ✓ تحديد المعايير والطرق الضرورية لضمان فعالية عمل هذه السيرورات والتحكم فيها.
  - ✓ مراقبة وقياس وتحليل هذه السيرورات.
- 1) متطلبات متعلقة بالتوثيق : ينص هذا البند على ضرورة إن تتضمن وثائق نظام إدارة الجودة على عدة جوانب نذكر منها (نعرورة، 2016، صفحة 22) :
- دليل الجودة.
  - التعبير الموثق لسياسة الجودة وأهداف الجودة.
  - التسجيلات الواجبة والمطلوبة من طرف الموصفة.
- ✓ دليل الجودة: يجب على المنظمة إن تعد وتحافظ على دليل الجودة، والذي يتضمن على ما يلي:
- مجال تطبيق نظام إدارة الجودة، متضمنا بشكل تفصيلي ومبررا للاستثناءات.
  - الإجراءات الموثقة المعدة لنظام إدارة الجودة والإشارة إلى مراجعها.

- وصف التفاعلات بين عمليات نظام إدارة الجودة.
- ✓ **ضبط الوثائق (التحكم في الوثائق):** يجب التحكم في الوثائق المطلوبة في نظام إدارة الجودة كما يجب التحكم في السجلات، طبقاً لمتطلبات البند (1-2-4) والإجراءات الموثقة إعدادها من أجل:
  - المصادقة على الوثائق من حيث ملاءمتها قبل النشر.
  - إعادة النظر والمصادقة على الوثائق الجديدة وطرحها.
  - ضمان تحديد الوثائق الخارجية والتحكم في نشرها.
- ✓ **التحكم في السجلات:** إن السجلات يجب إعدادها وحفظها من أجل استخدامها كإثبات على المطابقة للمتطلبات والعمل الفعال لنظام إدارة الجودة، ويجب أن تبقى السجلات واضحة وسهلة التحديد والمعالج، كما يجب إعداد إجراء موثق لضمان تحديد وتخزين وحماية، وبلوغ مدة الحفظ وإلغاء السجلات.
- 1. مسؤولية الإدارة:** يتناول بند مسؤولية الإدارة، دور الإدارة في دعم وتحسين فعالية نظام إدارة الجودة من خلال توفير الموارد المادية والبشرية، وإعداد الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي، كما هل قامت الإدارة بتعيين ممثل للإدارة، بالإضافة إلى النوعية والاتصال ومتابعة نتائج تطبيق نظام إدارة الجودة (نعرورة، 2016، صفحة 24/23)
- أ. **التزام الإدارة:** حتى تقدم الإدارة الدليل على التزامها بتطوير وتطبيق نظام إدارة الجودة، وكذلك التحسين المستمر لفعاليتها.
- ب. **الاستماع إلى الزبون:** يجب على الإدارة أن تضمن بأن متطلبات الزبون محددة ومحترمة لزيادة درجة رضاهم.
- ت. **سياسة الجودة:** الإدارة ملزمة بنص المواصفة أن تقوم بصياغة سياسة الجودة كتابياً، كوثيقة أساسية ضمن نظام إدارة الجودة.
- ث. **التخطيط:** ويشمل ما يلي:
  - ✓ أهداف الجودة.
  - ✓ تخطيط نظام إدارة الجودة.
- ج. **المسؤولية، الصلاحية والاتصال:**
  - ✓ المسؤوليات والصلاحيات
  - ✓ ممثل الإدارة.
- ح. **مراجعة الإدارة: (المراجعة الإدارية) وتشمل ما يلي:**
  - ✓ عموميات حيث يجب على الإدارة أن تراجع نظام إدارة الجودة للمنظمة بفترات زمنية مخططة.
  - ✓ مدخلات المراجعة.
  - ✓ مخرجات المراجعة.

1) إدارة الموارد: ركز بند إدارة الموارد ،على أهمية توفير الموارد البشرية والمادية القادرة على انجاز الأعمال، مع تهيئة بيئة العمل وتوفير البنية التحتية التي تساعد على تحقيق النتائج وتتضمن الآتي: (نعرورة، 2016، صفحة 25) :

✓ توفير الموارد.

✓ الموارد البشرية.

✓ البنية التحتية (الهيكل القاعدية)

✓ بيئة العمل.

2) انجاز المنتج: هذه المادة تعتبر هي الأطول من بين مواد المواصفة كلها، وتتناول ستة ميادين تتعلق بتحقيق المنتج وهي (نعرورة، 2016، صفحة 28/27/26) :

✓ خريط تحقيق المنتج.

✓ عمليات متعلقة بالزبائن.

✓ التصميم والتطوير.

✓ المشتريات.

✓ الإنتاج وتحضير الخدمة.

✓ التحكم في أجهزة المراقبة والقياس.

3) القياس والتحسين المستمر: يجب على المنظمة أن تخطط وتنفذ عمليات المراقبة والقياس والتحليل والتحسين الضرورية وتتضمن ما يلي:

✓ المراقبة والقياس: تأكيداً على شمولية عملية المراقبة والقياس، وضماناً لإمكانية التحقق من القيام بهذه الأعمال خلال التقييمات التي يخضع لها نظام إدارة الجودة بالمؤسسة.

✓ التحكم في المنتج: في إطار القيام بعمليات المراقبة والقياس يتم العثور عادة على منتجات غير مطابقة، هذه المنتجات غير المطابقة تؤكد المواصفة على وجوب التحكم فيها.

✓ تحليل البيانات: تقوم المنظمة بتحديد وجمع وتحليل البيانات الناتجة عن تنفيذ العمليات لإثبات مناسبة وفعالية نظام إدارة الجودة، ولتقييم إمكانية عمل تحسين مستمر لفعالية نظام إدارة الجودة.

✓ التحسين: بعد المراقبة والقياس والتحليل، يأتي دور القيام بالتحسين المستمر لنظام إدارة الجودة والرفع من فعالية سيره.

ثانيا: تسيير نظام إدارة الجودة في المنظمة.

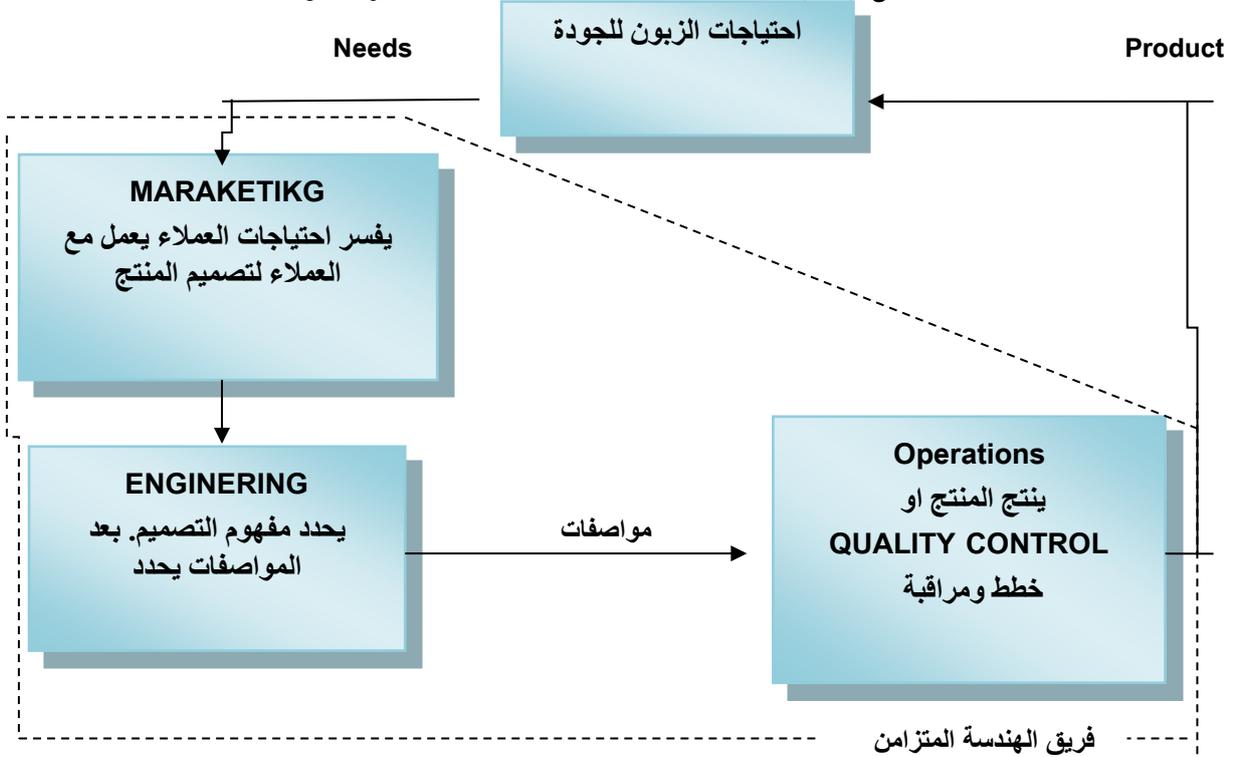
### 1) تخطيط الجودة والتحكم والتحسين:

يمكن أن تكون أبعاد جودة المنتج أو الخدمة جزءا من عملية إدارة الجودة تتطلب عملية تخطيط الجودة و التحكم و التطوير تحسين التفاعل المستمر بين الزبون ووظيفة التشغيل وأجزاء أخرى من النشاط التجاري (جودة المنتج) .

يوضح الشكل كيف تحدث هذه التفاعلات من خلال دورة الجودة، يتم تحديد احتياجات العملاء. عادة من خلال وظيفة التسويق. يتم التعبير عن هذه الاحتياجات مباشرة من قبل العميل، أو اكتشافها من خلال عملية أبحاث السوق. تقوم الهندسة، بالتزامن مع وظائف أخرى، بتصميم منتج أو خدمة لتلبية هذه الاحتياجات. يعد نشر وظيفة الجودة أسلوبا مفيدا لمواءمة صوت العميل (احتياجات العملاء) مع المواصفات الهندسية.

بمجرد اكتمال مفهوم التصميم والمواصفات، تم تأسيس جودة التصميم، العمليات، كجزء من دورة الجودة ثم تنتج المنتج أو الخدمة على النحو المحدد. يجب أن تضمن العمليات باستمرار أن الإنتاج يحدث كما هو محدد بالإصرار على جودة المطابقة. ويتم ذلك عادة من خلال التدريب المناسب والإشراف وصيانة الماكينة وتفتيش المشغل. يجب أن تكون دورة الجودة عملية لا تنتهي من جميع احتياجات العملاء الحالية، ومن ثم تصميم وإنتاج لتلبية هذه الاحتياجات. بهذه الطريقة يحدث التحسن المستمر.

شكل (04): كيفية احداث التفاعلات خلال دورة الجودة



المصدر : جودة المنتج ،منشور على موقع جامعة المستنصرية تاريخ الاسترداد 2023.03.22:

[https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/10/10\\_2019\\_12\\_20!11\\_06\\_55\\_AM.docx](https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/10/10_2019_12_20!11_06_55_AM.docx)

يتطلب تنفيذ التخطيط والتحكم وتحسين الجودة من خلال دورة الجودة سلسلة الخطوات التالية:

- ✓ تحديد خصائص الجودة على أساس احتياجات الزبائن.
- ✓ تقرر كيفية قياس كل سمة.
- ✓ وضع معايير الجودة المطلوبة في كل سمة ومن ثم يتم تعيين المعايير.
- ✓ إنشاء اختبارات مناسبة لكل معيار.
- ✓ إيجاد وتصحيح أسباب الجودة الرديئة.
- ✓ الاستمرار في إجراء تحسينات.

يجب أن يبدأ التخطيط للجودة دائما بسمات المنتج، يحدد مخطط الجودة الصفات التي تكون مهمة لرضا الزبائن والتي ليست كذلك، ويجب وضع طريقة لاختبار وقياس الجودة لكل سمة من سمات المنتج. بعد تحديد أساليب القياس المستخدمة، يضع مخطط الجودة معايير وتفاوتات تصف مقدار الجودة المطلوب في كل سمة ومن ثم يتم تعيين المعايير على أنها الأهداف المرجوة.

بعد تحديد المعايير، يجب إنشاء عملية اختبار، تعتمد هذه العملية على إجراءات اخذ العينات حيث أنها ستكون مكلفة للغاية لاختبار وفحص عدد كبير من المنتجات الذي يتم إنتاجه كل عام، لا يكفي مجرد فحص المنتجات بحثا عن عيوب، وكما يقول المثل "لا يمكنك فحص الجودة في منتج ما، يجب عليك بناءه"، عند اكتشاف العيوب يجب على العمال العثور على الأسباب الأساسية وتصحيحها، يمكن أن تتضمن أسباب الجودة الرديئة المواد الخام غير الملائمة، ونقص التدريب، والإجراءات غير الواضحة، والماكينة المعيبة، وما إلى ذلك، يتم العثور على أسباب الجودة الرديئة وتصحيحها، سيكون نظام الإنتاج في السيطرة والتحسين المستمر سيكون ممكنا (جودة المنتج).

## (2) تكاليف الجودة واللاجودة:

قياس الجودة من الشروط الضرورية للتحسين المستمر للجودة، ويعتبر أحد متطلبات التسيير الفعال لها، لذا وجدت عدة طرق لقياس الجودة.

### ➤ مفهوم تكاليف اللاجودة:

إن مجموع العمليات التي لا تتوفر بها الخصائص المطلوبة نقول إنها تتميز باللاجودة، وتعرف اللاجودة حسب المعايير الفرنسية بأنها الفارق الإجمالي بين الجودة المستهدفة والجودة المحصل عليها فعلا والتي يمكن ترجمتها بعدم المطابقة التي يقصد بها عدم تلبية حاجات ومتطلبات خاصة. نستطيع إيجاد اللاجودة في المنتجات النهائية وعلى طول مراحل العملية الإنتاجية والتي يكون لها تأثيرها أثناء هذه المراحل أكبر حيث أن العمليات التصحيحية تمثل خسائر حقيقية لأنها لا تضيف للمنتج أي قيمة إضافية، ولتجنبها يجب الاهتمام بجودة العمليات الإنتاجية وذلك بالاعتماد على المراحل التالية (بن حميدة، محمد، 2011، صفحة 86) :

✓ **التنبؤ Prévoir**: ويعني ذلك تخطيط الأزمنة، وتوفير الموارد اللازمة وتحديد المتدخلات والربط فيما بينها.

✓ **التطبيق Réaliser**: هي المرحلة الموائية أي تحقيق كل ما خطط له حسب مرحلة التنبؤ.

✓ **الإثبات Prouver**: والتي تسمح بسيرورة النظام في أحسن الظروف.

في السابق كانت الجودة تعاني من غياب طريقة واضحة للقياس والتي تسمح بمعرفة مستوى جودة منتجات المؤسسات، وفي الخمسينات من القرن الماضي حاول مسئول General Electric وضع أسلوب قياس والذي استعمل كأداة لتحديد مدى إمكانية الاعتماد على العمليات التصحيحية في سلسلة إنتاج محددة وذلك من خلال المقارنة بين سلسلتي إنتاج، ولكن ظهور تكلفة اللاجودة يرجع إلى J.juran سنة 1951 حيث ميز نوعين من التكاليف:

✓ **التكاليف التي يمكن تجنبها Coûts évitables**: وهذا النوع من التكاليف مرتبط بالمنتجات المعيبة والتصلبات، والزمن المخصص لتصليح منتج ما التبذير، أخطاء العملية الإنتاجية، الاستهلاك المفرط.

✓ **التكاليف التي لا يمكن تجنبها Coûts non évitables**: وهو مرتبط بزمن ونظام المراقبة والوقاية.

➤ **أهمية قياس تكاليف اللاجودة:**

✓ تحسين الجودة وإرضاء الزبائن.

✓ زيادة الحصة السوقية.

✓ تعزيز الربح.

وعندما تكون تكاليف اللاجودة مرتفعة جدا فان ذلك دليل على عدم فعالية التسيير والذي يمكن أن يؤثر على موقف المؤسسة التنافسي.

➤ **العوامل المؤثرة في تكاليف جودة التصميم**: ترتفع التكاليف بارتفاع جودة التصميم لان هذا الارتفاع يتطلب (بن حميدة, محمد, 2011, صفحة 89):

✓ مواد ذات مستوى جودة مرتفعة.

✓ أساليب إنتاج أكثر دقة.

✓ عمال ذوي مستوى ومهارة عالية.

➤ **العوامل المؤثرة في تكاليف جودة التنفيذ**: نذكر منها (بن حميدة, محمد, 2011, صفحة 90):

✓ تتخفف التكاليف بارتفاع جودة التنفيذ لان ذلك يقلل الفاقد الناتج عن:

✓ تخزين المواد، العمالة والمواد المنصرفة على إعادة تشغيل المنتجات المعيبة.

✓ الأعباء الناتجة عن زيادة طاقة الوحدة الإنتاجية لإصلاح المنتجات المعيبة.

➤ تكاليف ضبط الجودة:

هي التكاليف المطلوب تحملها ليصل إنتاج السلعة أو الخدمة إلى مستوى الجودة المحدد، وتشمل هذه التكاليف ما يلي (بن حميدة, محمد, 2011، صفحة 93/92):

أ. **تكاليف الوقاية:** هي التكاليف التي يتم صرفها لتلافي الأخطاء والتمثلة في إنتاج الأجزاء المعيبة قبل حدوثها، ومثال على ذلك تكاليف التخطيط لضبط الجودة، وتكاليف تدريب العاملين لرفع مستوى الجودة.

ب. **تكاليف الكشف والاختبار:** وهي التكاليف التي تنفق على عمليات الاختبار والكشف لتقييم مستوى الجودة الفعلي والتحقق من مدى مطابقة المنتجات للمواصفات المطلوبة ومن عناصرها نذكر تكاليف اختبار المواد المشتراة تكاليف اختبار المواد أثناء التشغيل.

ت. **تكاليف المعيب:** وهي التكاليف المتمثلة في معيوبات أو مرفوضات الإنتاج وتتكون بدورها من العناصر التالية: تكاليف المعيب الذي لا يمكن إصلاحه، التكلفة التي تسببها احتياجات العملاء.

ث. **التكاليف الكلية:** وهي التي تتمثل في مجموع تكاليف المجموعات الثلاث السابقة.

➤ **العلاقة بين تحسين الجودة البيئية وتخفيض التكلفة البيئية الكلية:** تكاليف الفشل وهي تنقسم إلى (بن حميدة, محمد, 2011، صفحة 101) :

✓ **تكاليف الفشل الداخلي:** تحدث هذه التكاليف نتيجة فشل المنتج في مقابلة متطلبات الجودة البيئية، ويتم اكتشافه قبل وصول المنتج إلى الزبون.

✓ **تكاليف الفشل الخارجي:** تحدث هذه التكاليف نتيجة فشل المنتج في مقابلة متطلبات الجودة البيئية، ويتم اكتشافه بعد وصول المنتج إلى الزبون.

✓ **تكاليف الوقاية:** وهي التكاليف التي تنفق لمنع حدوث أو تكرار حدوث الفشل في المنتج.

✓ **تكاليف التقويم:** هي التكاليف المتعلقة بالتقويم، القياس، الفحص، ومراجعة المنتجات والعمليات والمكونات والمواد لضمان المطابقة مع متطلبات البيئية.

يركز اهتمام المنتج على إنتاج منتج أو خدمة بأقل تكلفة ومستوى جودة مناسب يقبله المستهلك والذي يركز بدوره على مستوى جودة كطل من التصميم والتنفيذ، ويمكن القول إن الجودة هي درجة من المطابقة لتوقعات الزبائن ومنها نجد أن تكلفة الجودة هي التقييم الاقتصادي لهذه اللامطابقة.

**(3) معايير الجودة:** في أواخر سنة 2020، تم تحقيق معلم رئيسي آخر -للعام ولمهنة التدقيق العالمية - من قبل المجلس الدولي لمعايير المراجعة والتأكد (IAASB) في إطلاق معايير إدارة جديدة والتي بدورها تجعل مستوى إدارة الجودة في القمة.

ويمكن أن نعرف المعايير بأنها الضوابط والمقاييس والإجراءات التي يتوقع من الأفراد تحقيقها أو تنفيذها أثناء أداء عملهم، بما في ذلك المعارف والمهارات التي يحتاجونها لأداء العمل بفاعلية.

1. المعيار الدولي لإدارة الجودة 1: إدارة الجودة للمكاتب التي تنفذ ارتباطات مراجعة أو فحص القوائم المالية أو ارتباطات التأكيد الأخرى أو ارتباطات الخدمات ذات العلاقة.

➤ نطاق هذا المعيار:

✓ يتناول هذا المعيار مسؤوليات المكتب عن تصميم نظام لإدارة الجودة، وتطبيقه وتشغيله، فيما يخص ارتباطات مراجعة أو فحص القوائم المالية أو ارتباطات التأكيد الأخرى أو ارتباطات الخدمات ذات الصلة (ترجمة الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين، صفحة 68).

✓ ينطبق هذا المعيار على جميع المكاتب التي تنفذ ارتباطات مراجعة أو فحص القوائم المالية أو ارتباطات التأكيد الأخرى أو ارتباطات الخدمات ذات العلاقة.

➤ بنية معيار إدارة الجودة 1 والمكونات:

يضم معيار إدارة الجودة 1 (المعيار الدولي لإدارة الجودة (1) إدارة الجودة للمكاتب التي تنفذ ارتباطات مراجعة أو فحص القوائم المالية أو ارتباطات التأكيد الأخرى أو ارتباطات الخدمات ذات العلاقة، 2021، صفحة 10/09) :

✓ آلية المكتب لتقييم المخاطر: الآلية التي يتعين على المكتب إتباعها عند تطبيق منهج إدارة الجودة القائم على أساس المخاطر.

✓ الحوكمة والقيادة: يتناول أموراً مثل ثقافة المكتب وقيادته ومسؤوليته ومسألهته.

✓ المتطلبات المسلكية ذات الصلة: يتناول وفاء المكتب والعاملين فيه المتطلبات المسلكية ذات الصلة.

✓ قبول العلاقات مع العملاء وقبول كل ارتباط معين والاستمرار في تلك العلاقات والارتباطات: يتناول أحكام المكتب بشأن ما إذا كان سيقبل العلاقة مع أحد العملاء أو سيقبل ارتباطاً معيناً أو سيستمر في تلك العلاقة أو ذلك الارتباط.

✓ تنفيذ الارتباطات: يتناول تصرفات المكتب لتعزيز ودعم تنفيذ الارتباطات بجودة عالية على نحو ثابت.

✓ الموارد: يتناول الحصول على الموارد وتطويرها واستخدامها والحفاظ عليها وتوزيعها وتخصيصها في الوقت المناسب للتمكن من تصميم نظام إدارة الجودة وتطبيقه وتشغيله.

✓ المعلومات والاتصالات: يتناول الحصول على المعلومات المتعلقة بنظام إدارة الجودة، أو إعدادها أو استخدامها ونقل المعلومات.

✓ آلية المتابعة والتصحيح: تتناول اتخاذ التصرفات المناسبة للاستجابة لأوجه القصور بحيث يتم تصحيحها في الوقت المناسب.

➤ هدف معيار إدارة الجودة 1:

هدف المكتب هو تصميم نظام لإدارة الجودة، وتطبيقه وتشغيله، فيما يخص ارتباطات مراجعة أو فحص القوائم المالية أو ارتباطات التأكيد الأخرى أو ارتباطات الخدمات ذات العلاقة التي ينفذها المكتب، بحيث يوفر هذا النظام للمكتب تأكيدا معقولا.

2. المعيار الدولي لإدارة الجودة 2:

➤ نطاق معيار إدارة الجودة 2:

✓ تعيين فاحص جودة الارتباط وأهليته.

✓ مسؤوليات فاحص جودة الارتباط فيما يتعلق بتنفيذ فحص جودة الارتباط وتوثيقه.

➤ هدف معيار إدارة الجودة 2: يعد معيار إدارة الجودة 2 معيارا فريدا لأنه يتناول مسؤوليات أكثر من طرف (أي المكتب وفاحص جودة الارتباط) ومع ذلك، ونظرا لأن فاحص جودة الارتباط يعمل بالنيابة عن المكتب، فقد وضع هدف المعيار في إطار انه هدف للمكتب (المعيار الدولي لإدارة الجودة (2) فحوصات جودة الارتباطات، 2021، صفحة 04).

➤ اختصاص معيار أداة الجودة 2: يحتوي هذا المعيار على هدف المكتب من إتباع هذا المعيار، وعلى متطلبات تهدف إلى تمكين المكتب وفاحص جودة الارتباط من تحقيق ذلك الهدف المحدد، ويحتوي كذلك على إرشادات ذات صلة في شكل مواد تطبيقية ومواد تفسيرية أخرى، وعلى مقدمة توفر سياقاً ذا صلة بالفهم السليم للمعيار، وعلى تعريفات. ويشرح معيار إدارة الجودة I المقصود بمصطلحات الهدف والمتطلبات والمواد التطبيقية والمواد التفسيرية الأخرى والمقدمة والتعريفات.

3. معيار المراجعة (220) (المعدل):

➤ نطاق هذا المعيار: يتناول هذا المعيار المسؤوليات المحددة للمراجع بشأن إدارة الجودة على مستوى الارتباطات عند مراجعة القوائم المالية، والمسؤوليات ذات الصلة الخاصة بالشريك المسئول عن الارتباط. ويقرأ هذا المعيار جنبا إلى جنب مع المتطلبات المسلكية ذات الصلة.

➤ هدف هذا المعيار: هدف المراجع هو إدارة الجودة على مستوى الارتباطات للحصول على تأكيد معقول بتحقيق الجودة لغرض:

✓ وفاء المراجع بمسؤولياته، وإجرائه للمراجعة، وفقا للمعايير المهنية والمتطلبات النظامية والتنظيمية المنطبقة.

✓ مناسبة التقرير الصادر عن المراجع في ظل الظروف القائمة.

4. علاقة معيار إدارة الجودة 1 بمعيار إدارة الجودة 2 ومعيار المراجعة 220 المحدث:

➤ معيار إدارة الجودة 1: إدارة الجودة على مستوى المكتب: يتطلب هذا المعيار المكتب تصميم نظام لإدارة الجودة وتطبيقه وتشغيله لإدارة الجودة الارتباطات التي ينفذها المكتب.

➤ **معيار إدارة الجودة 2:** فحوصات جودة الارتباطات: تشكل فحوصات جودة الارتباطات جزءا من نظام إدارة الجودة الخاص بالمكتب ويبنى معيار إدارة الجودة 2 على معيار إدارة الجودة 1 ويضيف متطلبات خاصة بشأن ما يلي: تعيين فاحص جودة الارتباط وأهليته.

➤ **معيار المراجعة 220 (المحدث):** يتناول هذا المعيار مسؤوليات المراجع بشأن إدارة الجودة على مستوى الارتباطات والمسؤوليات ذات الصلة الخاصة بالشريك المسئول عن الارتباط، وينطبق هذا المعيار على ارتباطات مراجعة القوائم المالية.

يتعين على المكتب، بغض النظر عن حجمه، الالتزام بمعيار إدارة الجودة 1، وعند الاقتضاء، معيار إدارة الجودة 2. ويتعين على فرق الارتباطات التي تتولى تنفيذ ارتباطات مراجعة القوائم المالية الالتزام بمعيار المراجعة (220) (المحدث).

#### خلاصة الفصل:

إن نجاح تطبيق الحوكمة بالإدارات يكون من خلال القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وإشراك جميع الأطراف الموظفين فيها، وتطبيق المبادئ التي تتادي بها الحوكمة والتي تساهم في تحديد المسؤوليات والصلاحيات في المؤسسات، فهو يحقق قدر من الطمأنينة والثقة لدى العاملين.

## الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

- سعيدة -

## تمهيد:

تعتبر الحوكمة من المناهج الجيدة لتسيير المؤسسات العمومية باعتبارها أساسا فعالا في تحسين جودة الخدمات وفق معايير محددة ومساهمتها في ضبط وتطوير العلاقات بين أفراد مجالس الإدارة في المؤسسة والهيئات الأخرى.

فبعدما تم الانتهاء من الجانب النظري لموضوع الحوكمة وأثرها على معايير الجودة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية وتحديد كافة المفاهيم والعناصر المرتبطة به في وتدعيما لما تم التطرق له في الفصل السابق، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي إسقاط تلك المفاهيم على مؤسسة اتصالات الجزائر بالتحديد "المديرية العملية" و"الوكالة التجارية" باعتبارها من المؤسسات الهادفة إلى تبني مفهوم الحوكمة وتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها من أجل المقارنة بين ما تم التطرق له نظريا وما هو موجود واقعا وتطبيقيا.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.

سنقوم في مبحثنا هذا إلى محاولة التعريف الكامل لمؤسسة الاتصال الجزائر ومهامها وأهدافها التي تسعى إليها من أجل تحسين مستوى الخدمات إلى الزبائن والمواطنين والمؤسسات كما سنتطرق كذلك إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تم تقسيم مبحثنا هذا إلى ثلاث مطالب التالية:

- **المطلب الأول:** البطاقة العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- **المطلب الثاني:** مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

**المطلب الأول:** البطاقة العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر:

أولاً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر وميلادها:

اتصالات الجزائر شركة عمومية اقتصادية وخدمانية نشأت بعد إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات برأس مال عمومي يقدر ب 61.000.180.275 دج، هي شركة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100% تعمل في قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية تغطي كامل التراب الوطني، حيث تحصلت على الشكل القانوني في 11 أوت 2001 مبدئة نشاطها انطلاقا من 6 جانفي 2002 تبع للمرسوم التنفيذي رقم 04-02 ، إذ تعتبر المتعامل التاريخي الوحيد في خدمات الاتصال اللاسلكي الهاتف الثابت و شبكة الانترنت ADSL والحلول الشبكية، تعتبر شركة مقيدة في السجل التجاري تحت رقم 0280018083 يوم 11 ماي 2002 الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 5 الديار الخمس المحمدية بالجزائر العاصمة كانت مؤسسة اتصالات الجزائر تابعة للتوظيف العمومي إلى حين صدور القرار رقم 5 من سنة 2003 في 11 نوفمبر إذ أصبحت شركة قائمة بذاتها دخلت رسميا في ممارسة نشاطها في 01/01/2003 اعتمادها على ثلاث أهداف رئيسية وهي: الفعالية، المردودية والجودة

أنشئت في 5 أوت 2000 بموجب قانون 2000-3 البند 12 يتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات بموجب هذا القرار أصبحت شركة قائمة بذاتها غير تابعة للتوظيف العمومي وهو ما تم ذكره سابقا والذي نص عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات وأصبح شركة اتصالات الجزائر منفصلة عن قطاع البريد والمواصلات ،إذا وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة

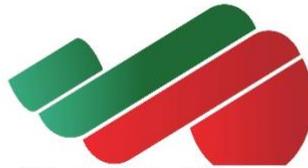
البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة والتي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر.

### ثانياً: تعريف مجمع اتصالات الجزائر

مؤسسة مواطنة عمومية اقتصادية جزائرية تم تأسيسها في 9 نوفمبر 2017 تشرف على مراقبة وتنسيق وتنفيذ المشاريع في قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية

الشركات الفرعية التابعة لمجمع اتصالات الجزائر:

- اتصالات الجزائر: تنشط في مجال الأنترنت والهاتف الثابت
- اتصالات الجزائر موبايل (موبيليس): تنشط في مجال الهاتف النقال وخدمات الأنترنت.
- اتصالات الجزائر الفضائية: تنشط في مجال شبكات الاتصال والأنترنت عبر الساتل.
- اتصالات الجزائر أوروبا: تشرف على تسيير الكابل البحري " اورفال " و "ارفال".
- كومنتال: تنشط في مجال إدارة فائض الألياف البصرية السوداء الشبكات البصرية الخاصة بالموردين
- الشركة الجزائرية لتكنولوجية الإعلام والاتصال صاتيكوم: تقدم خدماتها في مجال الابتكار التكنولوجي أي التحكم في البيانات وأدائها التواصل والإشراف عليها عن بعد كما تسهر هذه المؤسسات وتعمل على تحسين الخدمة المقدمة للمواطن وتلبية كل حاجياته عبر كامل التراب الوطني



**مجمع اتصالات الجزائر**  
 020 01 41 41 01 41 | 020 01 41 41 01 41  
**GROUP TELECOM ALGERIA**



➤ الموقع الإلكتروني: [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz) أعدته " اتصالات الجزائر الكائن مقرها الاجتماعي

بالعنوان التالي: اتصالات الجزائر ش.ذ.أ المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 5، الديار الخمس،

المحمدية 16130 الجزائر، الهاتف: (213) (21) 82.38.38

➤ عنوان البريد الإلكتروني: contact@algeriatelecom.dz

➤ اتصالات الجزائر هي المسؤولة عن استضافة الموقع الإلكتروني A-télécom، والكائن مقرها

الاجتماعي بالعنوان التالي: اتصالات الجزائر ش.ذ.أ المقر الاجتماعي: الطريق الوطني رقم 5، الديار

الخمسة، المحمدية 16130 الجزائر، الهاتف: (213) (21) 82.38.38

➤ عنوان البريد الإلكتروني: contact@algeriatelecom.dz

نقصد بالمستخدمين كل المتصفحين الذين يبحرون أو يقرؤون أو يشاهدون أو يستعملون. الموقع

الإلكتروني: www.algeriatelecom.dz

**المادة 2 - قابلية الدخول إلى الموقع:** مبدئياً، يمكن للمستخدمين الدخول إلى الموقع الإلكتروني 24/24 س على مدار الأسبوع (7/7 أيام)، باستثناء حالات الانقطاع المبرمجة أو غير المبرمجة، لدواعي الصيانة أو في حالة وجود قوة قاهرة.

في حال ما إذا تعذر الولوج إلى الموقع الإلكتروني، تلتزم اتصالات الجزائر بالقيام بكل ما في وسعها لحل مشكلة الدخول إلى الموقع. لا يتحمل الموقع الإلكتروني أية مسؤولية عن أي ضرر، مهما كان طبيعته، ناتج عن عدم إمكانية الدخول إليه.

**المادة 3 - الملكية الفكرية:**

كل المحتويات المدرجة في الموقع الإلكتروني الحالي، التصميمات الجيوغرافية، الصور، النصوص، الفيديوهات، الصور المتحركة، الأصوات، الشعارات، نسق الرسومات المتبادلة "Gifs" والرموز بالإضافة إلى تنسيقها تعد ملكية حصرية لاتصالات الجزائر، ما عدا العلامات والشعارات أو المحتويات الخاصة بشركات أخرى شريكة أو غيرها، يمنع منعاً باتاً كل نسخ أو توزيع أو تعديل أو إعادة إرسال أو نشر، ولو جزئياً، لمختلف هذه العناصر.

**المادة 4 - سياسة ملفات تعريف الارتباط (الكوكيز):**

قد يحتاج تصفح الموقع الإلكتروني : [www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz) إلى تثبيت ملفات تعريف الارتباط (الكوكيز) على مستوى حاسوب المستخدم. ملف تعريف الارتباط (الكوكيز) عبارة عن ملف صغير الحجم لا يسمح بتحديد هوية المستخدم، ولكنه يقوم بتخزين المعلومات المتعلقة بدخول الحاسوب إلى الموقع. تهدف هذه المعلومات المجمعة بهذا الشكل إلى تسهيل التصفح اللاحق للموقع.

المادة 5 - عنوان الاتصال:

للتبليغ عن أي مشكلة، يمكن للمستخدم أن يتصل بالمسؤول عن الموقع، على العنوان التالي:  
[.contact@algeriatelecom.dz](mailto:contact@algeriatelecom.dz)

المطلب الثاني: مهام واهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

**1. الأهداف:**

- زيادة عرض الجودة في الخدمات.
- جعل الخدمات المعروضة أكثر تنافسية من خلال زيادتها وتمييزها في مجال خدمات الاتصال.
- الصيانة الفعالة للشبكات وتطوير خدمات جديدة للعملاء
- التحسين المستمر في جودة ونوعية الخدمات والعمل على كسب السمعة الحسنة
- تنمية قدرات استعمال الانترنت وتطوير الشبكة الوطنية للاتصالات
- تسهيل الوصول إلى خدمات الاتصال بغية جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن خاصة المناطق الريفية.
- فك العزلة عن المناطق النائية.
- تنظيم الحركة الهاتفية الخاصة في الهيئات العمومية والمؤسسات

**2. المهام:**

- تطوير وتنمية الشبكات العمومية واستغلالها.
- تحصيل مستحقات فواتير الهاتف الثابت والانترنت
- تلبية احتياجات الزبائن ومعالجة الشكاوى والصيانة والتوجيه.
- استقبال الطلبات المتعلقة بخدمة الإنترنت والهاتف الثابت.
- تسويق خدمات الاتصال التي تمكن من النقل والتبادل الصوتي

واقع الحوكمة في مؤسسة اتصالات الجزائر :

عرفت مؤسسة اتصالات الجزائر هدوء واستقرارا في الأداء والأعمال وتحسنا ملحوظا جودة ونوعا في خدماتها المقدمة وهذا نتيجة التطبيق الجيد والسليم للحوكمة المجسدة في المؤسسة في مختلف تعاملاتها.

تعترم اتصالات الجزائر تفعيل كافة مبادئ الحوكمة نصا وروحا وتطبيقا والالتزام بتطبيق كافة القوانين والقواعد والأنظمة الخاصة بحوكمة الشركات.

إن تفعيل مفهوم حوكمة الشركات في المؤسسة محل الدراسة له عدة آثار إيجابية حيث تؤدي إلى تحقيق الاستقرار الإداري والمساهمة بدورها في تعزيز اقتصاديات البلد حيث يمكن أن نختصر هذه الآثار في النقاط الآتية:

- التبنى الكامل لمبادئ الحوكمة من شأنه تحقيق التوازن بين الأداء والالتزام.
- تساعد الحوكمة في تحسين وتيرة المصالح الإدارية من خلال الأدوار المساعدة لمجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين.
- تبني قواعد الحوكمة في مؤسسة اتصالات الجزائر من شأنه المحافظة على الاستقرار المالي والإداري وزيادة الأرباح.
- المساهمة في محاربة كافة أشكال الفساد لا سيما الفساد الإداري والحد منه نتيجة تطبيق مبدأ الشفافية والعدالة في كل العمليات التي تقوم بها مؤسسة اتصالات الجزائر.
- تطبيق الحوكمة في المؤسسة يساعد في الحد والتقليل بما يعرف بهيمنة شخص أو مدير أو إطار ما على القرارات الإدارية.

### المبحث الثاني: الجانب المنهجي والعلمي للدراسة

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

##### أولاً: مجتمع الدراسة

من أجل قياس أثر الحوكمة على معايير الجودة، تم اختيار مجتمع الدراسة موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية سعيدة-، وقمنا بإعداد الاستبيان على مراحل ووضع أوليا وعرضه على الأستاذة المشرفة وعدد من الأساتذة من الكلية وبناء على آرائهم تم تصحيح الأخطاء الواردة، تم تقديم الاستبيان لعينة تتكون من 51 موظف حيث تم استرجاع 41 منها فقط.

##### ثانياً: عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة في إطارات المؤسسة بمختلف رتبهم وذلك حتى نستطيع الوصول الى معلومات ذات مصداقية أكثر كون الإطارات في المؤسسة يعتبرون أكثر دراية باستراتيجيات المؤسسة وخططها العامة وبمستويات الجودة سواء في العمليات أو في الخدمات المقدمة للزبون توزعت عينة الدراسة كما يلي:

✓ 4 إطارات سامية.

✓ 16 إطار مسير.

✓ 21 إطار عادي.

في حين تم استرجاع 41 استبانة من أصل 51 وهي تمثل حوالي 80% من عينة الدراسة وهي نسبة مقبولة إحصائياً.

#### ➤ حدود الدراسة:

- ✓ **المجال الموضوعي:** اقتصرت الدراسة في جانبها النظري على دراسة موضوع الحوكمة ومعايير الجودة وأثر الأول على الثاني.
- ✓ **المجال الزمني:** أبريل 2023.
- ✓ **المجال المكاني:** تمت الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية -سعيدة-

#### المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية وثبات أداة الدراسة

##### أولاً: أساليب الإحصائية

تم الاعتماد من طرف الباحثين الأساليب التالية:

- اعتماد على الدراسات السابقة في جمع المعلومات الثانوية
- استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات بحيث وزعت على عينة الدراسة .
- تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، باستعمال حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الإصدار 26 (SPSS IBM22)، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- اختبار "ت" لعينة واحدة.
- معامل ارتباط بيرسون.
- تحليل الانحدار الخطي البسي.

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين القسم الأول من حيث (الجنس، الرتبة الوظيفية، سنوات الخبرة، الصفة) في حين ضم القسم الثاني مبادئ حوكمة الشركات وتضمن 21 فقرة ومعايير الجودة تضم كذلك 17 فقرة، حيث بلغ مجمل الفقرات 38 فقرة، علماً بأن طريقة الإجابة عن أداة الدراسة تركزت في الاختيار من سلم ليكرت الخماسي على نحو التالي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

1. صدق الاستبيان:

الجدول رقم (01): يبين نتيجة معامل ارتباط بيرسون لصدق محاور الاستبيان مع درجة الاستبيان الكلية

المحور	معامل الارتباط	الدلالة
مبادئ حوكمة الشركات	0.941**	0.01
معايير الجودة	0.818**	0.01

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للاستبيان موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة معنوية (0.01) حيث جاءت قيم الارتباط ما بين (0.818) و(0.941) وعليه يمكن القول إن أداة الدراسة صادقة وصالحة لقياس وضعت لقياسه.

2. اختبار الثبات:

لقياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (02) التالي:

الجدول رقم (02): يبين نتيجة معامل ألفا-كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان

عدد الفقرات	معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)	
21	0.895	مبادئ حوكمة الشركات
17	0.812	معايير الجودة
38	0.913	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح لنا بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان الكلي قدرت بـ (0.913)، كما قد تراوحت قيم معامل ثبات المحاور ما بين (0.812) و (0.895) وهي كلها قيم مرتفعة مما يدل على أن الاستبيان المستخدم في الدراسة يتمتع بثبات عال.

3. وصف متغيرات الدراسة:

بما أن السلم المعتمد في الدراسة هو سلم "ليكرت" الخماسي فإنه توجد أربع مسافات بين كل درجة وأخرى وتم تحديد طول الفترة من خلال قسمة أعلى بديل على عدد المسافات (5/4) فتحصلنا على مسافة تساوي 0.80.

الجدول رقم (03): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

الاتجاه العام	مجال المتوسط الحسابي
درجة منخفضة جدا	من 01 إلى 1.79
درجة منخفضة	من 1.80 إلى 2.59
درجة متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
درجة عالية	من 3.40 إلى 4.19
درجة عالية جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبان

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان واختبار صدق الفرضيات

أولاً: تحليل الإحصائي لبيانات الشخصية والوظيفية

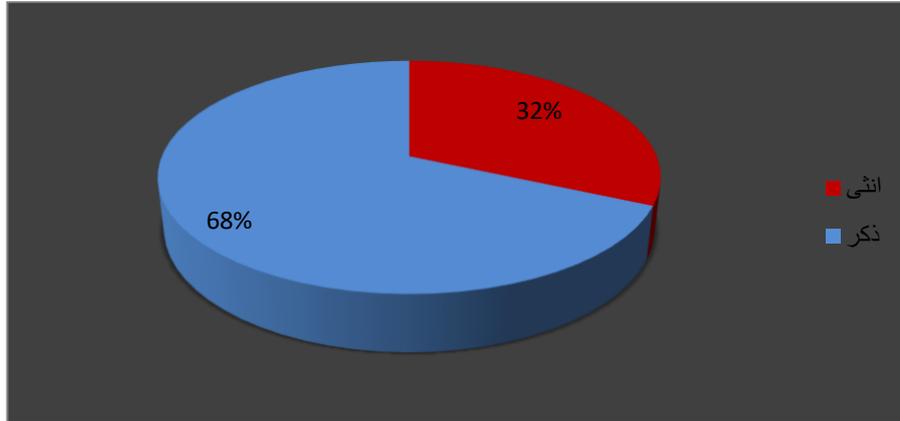
الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة	التكرار	
31.7%	13	انثى
68.3%	28	ذكر
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان

من خلال الجدول نلاحظ أن عينة الدراسة شملت كلا الجنسين من ذكور وإناث وأن بنسبة مختلفة حيث قدرت نسبة الذكور (68.3%) وهي منخفضة مقارنة بنسبة الإناث البالغة (31.7%) وقد يرجع ذلك الى ان الرجل عندما يتولى موقعا وظيفيا يعطيه حق اصدار توجيهات لمرؤوسيه، غالبا ما يفترض المحيطون به انه حازم وكفاء. وأيضا الرجال أكثر تحملا للعمل.

الشكل رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



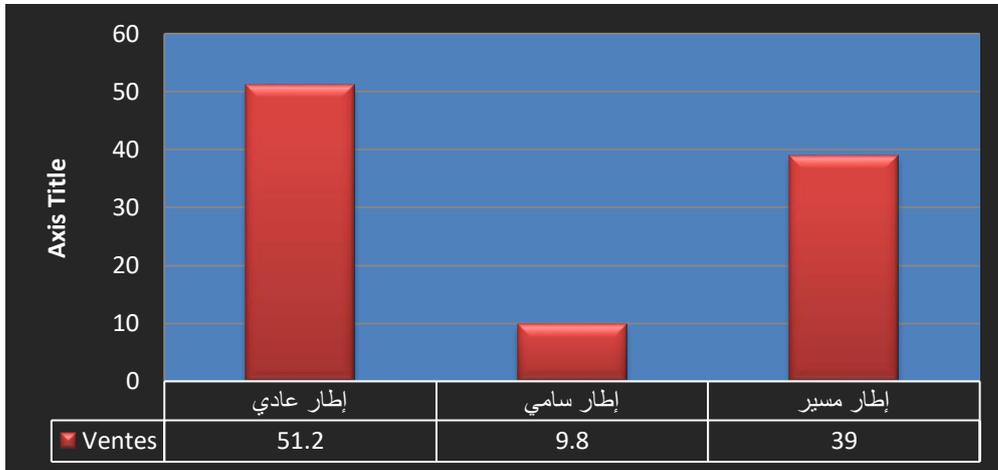
المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

النسبة	التكرار	إطار عادي
%51.2	21	إطار عادي
%9.8	4	إطار سامي
%39	16	إطار مسير
%100	41	المجموع

من الجدول نلاحظ أن العينة المستجوبة يتكون أساسا من الإطارات العادية بنسبة (51.2%) وسبب هذه النتيجة الى كون العامل العادي أحد عناصر او عوامل الانتاج، يليها الإطارات المسيرين بنسبتهم البالغة (39%) وتعتبر نسبة مقبولة نظرا لأهمية المسير كونه يوجه ويشرف ويراقب النشاطات القائمة بالمؤسسة وأقل نسبة كانت للإطارات السامية حيث بلغت نسبتهم (9.8%) وهذا يعود الى ازمة الموظفين السامين وإطارات عليا على الرغم من اهمية هذه المناصب.

الشكل رقم (02): يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ثانيا التحليل الاحصائي حسب الخبرة والصفة:

1. حسب الخبرة:

الجدول رقم (06): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	
12.2%	5	أقل من 5 سنوات
29.3%	12	من 5 إلى 10 سنوات
53.7%	22	من 10 إلى 20 سنة
2.4%	1	أكثر من 20 سنة
2.4%	1	قيمة مجهولة
100%	41	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة المستجوبة يتوزعون حسب متغير الأقدمية بنسبة (53.7%) لمن أقدميتهم كانت ما بين 10 إلى 20 سنة، يليهم الأفراد الذين أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة (29.3%)، ثم الذين أقدميتهم أقل من 5 سنوات بنسبة (12.2%)، وأقل نسبة كانت للفرد الذي أقدميته أكثر من 20 سنة إذ بلغت (2.4%)، كما يتبين من الجدول وجود قيمة مجهولة بنسبة (2.4%) وهي تشير للعامل الذي لم يحدد أقدميته.

الشكل رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

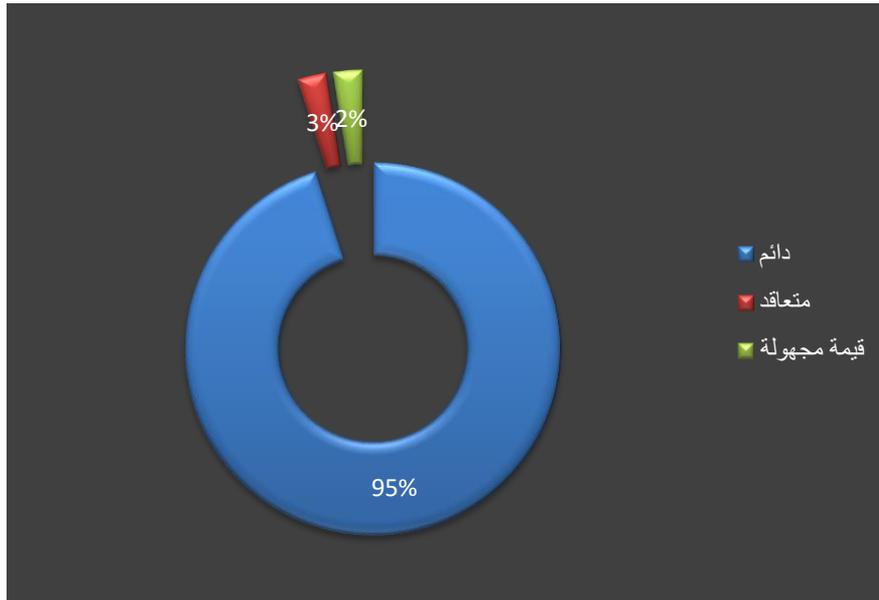
2. حسب الصفة:

الجدول رقم (07): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة

النسبة	التكرار	
92.7%	38	دائم
2.4%	1	متعاقد
2.4%	1	قيمة مجهولة
100%	20	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة المستجوبة يتوزعون حسب متغير الصفة بنسبة (92.7%) للعمال الدائمين وهم يمثلون أغلبية أفراد العينة ويرجع ذلك الى انهم أحد عناصر الانتاج في المنشأة الاقتصادية ويقومون بالعمال او المهام الرئيسية فيها، ونسبة (2.4%) للعامل المتعاقد وهي نسبة قليلة ولان هذه الفئة تتميز بامتلاك مهارات متخصصة وتسدن إليهم مهام خاصة، كما يتضح من خلال النتائج وجود قيمة بنسبة (2.4%) وهي تشير للعامل الذي فضل عدم تحديد صفته.

الشكل رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الصفة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان

1. وصف وتشخيص مبادئ حوكمة الشركات:

الجدول (08): يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبادئ حوكمة الشركات

الابتجاه العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
درجة عالية	4	4.563	3.65	الإفصاح والشفافية
درجة عالية	1	4.507	4.15	دور أصحاب المصالح
درجة عالية	2	3.674	3.89	المساءلة
درجة عالية	3	4.590	3.70	مسؤوليات مجلس الإدارة
درجة عالية	/	10.932	3.87	الدرجة الكلية للمحور

المصدر: من إعداد الطلبة في ضوء نتائج التحليل والدراسة الميدانية باستخدام برنامج (spss ver 26)

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على محور مبادئ حوكمة الشركات بلغ (3.87) وهو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.19) وهو ما يقابل (بدرجة عالية) على مقياس سلم ليكرت، وقد جاء متوسط أبعاد المحور ما بين (3.65-4.15) وهي كلها متوسطات تشير إلى بدرجة عالية وذلك حسب آراء أفراد العينة المبحوثة

تشير نتائج المبادئ المذكورة في الجدول إلى أن مجلس الإدارة للمؤسسة يلتزم بمبدأ مسؤولياته بشكل فعال ويتبع مبدأ الإفصاح والشفافية بشكل قوي أيضاً وذلك حسب آراء أفراد العينة المبحوثة، حيث حصل كل منهما على متوسط حسابي يفوق 3.65 ويرجع ذلك إلى أن المعلومة في المؤسسة متاحة للجميع ويسهل الحصول عليها وأيضاً إعلان المؤسسة عن نتائجها المالية والمحاسبية بكل وضوح وشفافية.

والمبادئ المتعلقة بالمساءلة ودور أصحاب المصلحة، حيث بلغ متوسط المساءلة 3.89 وهو مستوى جيد ويعود ذلك إلى أن المؤسسة اليات وإشراف ورقابة صارمة في مختلف المستويات ويتم أيضاً معاقبة الأفراد المقصرين في مهامهم، لكن متوسط دور أصحاب المصلحة هو 4.15 وننسب ذلك إلى أن المؤسسة بينها وبين أصحاب المصالح تواصل جيد وتؤمن بدورهم وأهميتهم بالنسبة لمؤسستهم وتوفر لهم جميع المعلومات المهمة.

وفي مسؤوليات مجلس الإدارة حيث بلغ متوسطها 3.70 وهو مستوى مقبول ويعود إلى أن المؤسسة تتبع إجراءات تدقيق داخلية وخارجية للتحقق من مدى امتثال العمليات للمعايير والتشريعات الصارمة

ويجب أن تترك المؤسسة أن تلتزم بمبادئ حوكمة الشركات ليس مجرد واجب قانوني بل يعتبر استثماراً استراتيجياً في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز الثقة والشفافية في علاقتها مع أصحاب المصلحة والجمهور بشكل عام.

## 2. وصف وتشخيص معايير الجودة:

الجدول رقم (09): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحاور والدرجة الكلية للاستبيان

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
الدرجة الكلية للمحور	3.87	1.932	2	درجة عالية
معايير الجودة	4.01	3.464	1	درجة عالية
الاستبيان ككل	3.93	4.584	/	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل بلغ (3.93) وهو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.19) وهو ما يقابل (بدرجة عالية) على مقياس سلم ليكرت وقد جاء متوسط محاور الاستبيان ما بين (3.87-4.01) وهي كلها متوسطات تشير إلى بدرجة عالية ويرجع هذا إلى أن المؤسسة تقوم بتقديم خدمات ذات جودة من خلال التركيز على عملائها والحفاظ على المستهلكين.

بشكل عام، فإن هذه النتائج تشير إلى أن المؤسسة تدير ممارساتها بطريقة فعالة وتلتزم بمعايير عالية من الجودة، وتعمل بطريقة منظمة ومنهجية وتقوم بمراقبة الجودة بشكل دوري لضمان الامتثال للمعايير المتعلقة بالجودة ومع ذلك، يجب عليها الاستمرار في مراقبة وتحسين ممارساتها للحفاظ على هذا المستوى العالي من الجودة.

## 3. اختبار فرضيات الدراسة:

### أولاً: الفرضيات الرئيسية

➤ الفرضية الأولى: يوجد التزام بمبادئ الحوكمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية سعيدة.

الجدول رقم (10): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينية لدرجات الإجابة على الالتزام بمبادئ الحوكمة.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	مستوى المعنوية Sig
2.88	1.292	40	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

**H0** : لا يوجد التزام بمبادئ الحوكمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية سعيدة.

**H1** : يوجد التزام بمبادئ الحوكمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية سعيدة.

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لمبادئ الحوكمة (2.88) بانحراف قدره (1.292)، كما وجاءت قيمة المعنوية Sig تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بوجود التزام بمبادئ الحوكمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية سعيدة.

➤ **الفرضية الثانية:** تلتزم مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية سعيدة بمعايير الجودة في عملياتها ومنتجاتها.

الجدول رقم (11): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينية لدرجات الإجابة على الالتزام بمعايير الجودة.

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	مستوى المعنوية Sig
4.27	2.464	39	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

**H0** : لا تلتزم مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية سعيدة بمعايير الجودة في عملياتها ومنتجاتها.

**H1** : تلتزم مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية سعيدة بمعايير الجودة في عملياتها ومنتجاتها.

من خلال الجدول يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لمبادئ الحوكمة (4.27) بانحراف قدره (2.464)، كما وجاءت قيمة المعنوية Sig تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل تلتزم مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية سعيدة بمعايير الجودة في عملياتها ومنتجاتها.

➤ **الفرضية الثالثة:** تؤثر الحوكمة على معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية سعيدة.

قبل التحقق من صحة هذه الفرضية لابد أولاً من التعرف على طبيعة العلاقة بين المتغيرين إذ ينبغي أن تكون العلاقة خطية لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يبين نتائج معامل ارتباط بيرسون بين الحوكمة ومعايير الجودة

الجدول رقم (12): يبين ارتباط الحوكمة بمعايير الجودة

معامل الارتباط	0.574**
Sig	0.000
العينة	40

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

**H0** : لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين الحوكمة ومعايير الجودة.

**H1** : يوجد ارتباط دال إحصائياً بين الحوكمة ومعايير الجودة.

من خلال الجدول نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط بين الحوكمة ومعايير الجودة جاءت دالة عند (0.01) حيث قدرت قيمة معامل الارتباط (0.574) وهي قيمة تشير إلى وجود ارتباط موجب وطردى ومتوسط، وبما أن قيمة Sig أصغر من (0.05) نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل القائل بوجود ارتباط بين الحوكمة ومعايير الجودة.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير الحوكمة على معايير الجودة

معايير الجودة				مقطع خط	ميل خط	الحوكمة
قبول	Sig	R <sup>2</sup>	R	الانحدار b	الانحدار a	
أو رفض الفرضية	مستوى الدلالة	معامل التحديد	معامل الارتباط			
قبول	0.000	0.330	0.574	22.940	0.574 <sup>a</sup>	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

**H0**: لا تؤثر الحوكمة على معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية سعيدة.

**H1** : تؤثر الحوكمة على معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية سعيدة.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط التثائي R بين الحوكمة ومعايير الجودة كانت 0.574 بنسبة 57.4% فهو ارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.330$  أي أن 33% من التغيير في معايير الجودة يعود إلى التغيير في الحوكمة.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل بتأثير الحوكمة على معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية سعيدة.

ثانيا: الفرضيات الفرعية:

➤ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر لمستويات الإفصاح والشفافية على معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير الإفصاح على معايير الجودة

معايير الجودة				مقطع خط	ميل خط	الإفصاح
قبول	Sig	R <sup>2</sup>	R	الانحدار b	الانحدار a	
أو رفض	مستوى	معامل	معامل الارتباط			
قبول	0.000	0.316	0.562	41.091	0.562 <sup>a</sup>	
الفرضية	الدلالة	التحديد				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

**H0:** لا تؤثر مستويات الإفصاح والشفافية على معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

**H1:** تؤثر مستويات الإفصاح والشفافية على معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين الإفصاح ومعايير الجودة كانت 0.562 بنسبة 56.2% فهو ارتباط متوسط، كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.316$  أي أن 31.6% من التغيير في معايير الجودة يعود إلى التغيير في الإفصاح.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل تؤثر مستويات الإفصاح والشفافية على معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

➤ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر للمساءلة في تحسين معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير المساءلة على معايير الجودة

معايير الجودة				مقطع خط	ميل خط	المساءلة
قبول	Sig	R <sup>2</sup>	R	الانحدار b	الانحدار a	
أو رفض	مستوى	معامل	معامل الارتباط			
قبول	0.000	0.410	0.640	38.607	0.640 <sup>a</sup>	
الفرضية	الدلالة	التحديد				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

**H0:** لا تؤثر المساءلة في تحسين معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

**H1:** تؤثر المساءلة في تحسين معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين الإفصاح ومعايير الجودة كانت 0.640 بنسبة 64% فهو ارتباط جيد، كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.410$  أي أن 41% من التغيير في معايير الجودة يعود إلى التغيير في المساءلة.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.000 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل بتأثير المساءلة على معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

➤ **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر لأصحاب المصالح في معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير أصحاب المصالح في معايير الجودة

معايير الجودة				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	أصحاب المصالح
قبول	Sig	R <sup>2</sup>	R			
أو رفض	مستوى	معامل	معامل الارتباط			
الفرضية	الدلالة	التحديد				
قبول	0.007	0.178	0.421	37.817	0.421 <sup>a</sup>	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

**H0:** لا يوجد أثر لأصحاب المصالح في معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

**H1:** يوجد أثر لأصحاب المصالح في معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين أصحاب المصالح ومعايير الجودة كانت 0.421 بنسبة 42.1% فهو ارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.178$  أي أن 17.8% من التغيير في معايير الجودة يعود إلى التغيير في أصحاب المصالح.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.007 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل بوجود أثر لأصحاب المصالح في معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

➤ **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر لمسؤوليات مجلس الإدارة في معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

الجدول رقم (17) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير لمسؤوليات مجلس الإدارة في معايير الجودة

معايير الجودة				مقطع خط	ميل خط	مسؤوليات مجلس الإدارة
قبول	Sig	R <sup>2</sup>	R	الانحدار b	الانحدار a	
أو رفض	مستوى	معامل	معامل الارتباط			
الفرضية	الدالة	التحديد				
رفض	0.146	0.055	0.234	50.686	0.234 <sup>a</sup>	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

**H0:** لا يوجد أثر لمسؤوليات مجلس الإدارة معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

**H1:** يوجد أثر لمسؤوليات مجلس الإدارة معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

بين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط التثائي R بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومعايير الجودة كانت 0.234 بنسبة 23.4% فهو ارتباط ضعيف، كما بلغ معامل التحديد  $R^2=0.055$  أي أن 5.5% من التغيير في معايير الجودة يعود إلى التغيير في مسؤوليات مجلس الإدارة.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.146 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه يتم قبول الفرض الصفري القائل لا يوجد أثر لمسؤوليات مجلس الإدارة معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

### ➤ معادلة الانحدار الخطي المتعدد

الجدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الحوكمة على معايير الجودة

معايير الجودة				مقطع خط	ميل خط	ابعاد الحوكمة
قبول	Sig	R <sup>2</sup>	R	الانحدار b	الانحدار a	
أو رفض	مستوى	معامل	معامل الارتباط			
الفرضية	الدالة	التحديد				
قبول	0.047			0.647		الإفصاح
قبول	0.003			1.012		المساءلة
رفض	0.854	0.495	0.704	-0.075	0.704	أصحاب المصالح
رفض	0.071			-0.522		مسؤوليات مجلس الإدارة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

$$Y = 0.704 + 0.647x_1 + 1.012x_2 + (-0.075)x_3 + (-0.522)x_4$$

حيث تمثل كل من :

Y: معايير الجودة (المتغير التابع)

x1: مستويات الإفصاح والشفافية

x2: المساءلة

x3: حقوق أصحاب المصالح

x4: مسؤوليات مجلس الإدارة

مناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

أفضت الدراسة الميدانية إلى جملة من النتائج والتي كانت كما يلي:

- إن تفعيل مفهوم حوكمة الشركات في الشركة المبحوثة سيكون له عدة آثار إيجابية ستؤدي إلى تحقيق الاستقرار الإداري من شأنه المحافظة على الاستقرار المالي والإداري وزيادة الأرباح، وهذا ما تسعى إليه مؤسسة اتصالات الجزائر ، فجد ان المؤسسة وعلى المستوى الوطني تركز كل جهودها من أجل إرساء مبادئ وقواعد حوكمة الشركات في جميع إستراتيجياتها وتوجهاتها وهذا ما يبدو جليا في مراعاتها لأصحاب المصالح والذين يمثلون فئة الزبائن ومختلف المتعاملون الاقتصاديون الذين تتشارك معهم المؤسسة خبراتها ، كما نرى أن المؤسسة تعتبر من بين أهم المساهمين في النشاطات ذات الطابع الاجتماعي فهي تسعى دوما لتؤدي دورها الاجتماعي وتساهم في تنمية وتطوير المجتمع الجزائري
- بعد اجراء التحليل الاحصائي لإجابات أفراد العينة والتي تمثلت في إطارات المؤسسة والتي كانت اجاباتهم بخصوص المحور الأول فيرى أفراد العينة المبحوثة ان مؤسستهم تلتزم بمبادئ الحوكمة.
- كما يرى أفراد العينة المبحوثة ان مؤسستهم تلتزم بمعايير الجودة إلى حد كبير وان مخرجاتها وعملياتها تتمتع بمستويات جودة عالية.
- يوجد أثر للحكومة على معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر سعيدة وذلك حسب آراء العينة المبحوثة.
- كما أشارت نتائج الدراسة الميدانية الى أن مستويات الإفصاح والشفافية في الشركة المبحوثة عالية جدا وذلك حسب إجابات أفراد العينة.
- كما أن المؤسسة محل الدراسة تعترف بدور أصحاب المصالح وبأهميتهم كأحد الفاعلين الرئيسيين في نشاط المؤسسة
- أما بخصوص المساءلة فإجابات أفراد العينة المبحوثة جاءت متوسطة مما يعني أن الكثير من أفراد العينة المستجوبة لا يعتقدون أن مؤسستهم تلتزم كثيرا بمبدأ المساءلة والمعاملة العادلة بين الموظفين

- كذلك بالنسبة لمسؤوليات مجلس الإدارة فإن إجابات أفراد العينة المستجوبة كانت متوسطة (3.70) مما يعني أن المستجوبين لا يرون أن مجلس الإدارة لا يقوم بمسؤولياته على أتم وجه ولا يتقون كثيراً في قراراته.
- يجب على المؤسسة الاستمرار في مراقبة وتحسين ممارساتها، وذلك للحفاظ على هذا المستوى العالي من الجودة، وهذا يعني أن المؤسسة يجب أن تكون دائماً على استعداد لتحديث ممارساتها وتقنياتها وإجراءاتها لتلبية تطلعات العملاء وتحسين المنتجات والخدمات والعمليات. وهذا سوف يساعد المؤسسة على الحفاظ على مكانتها وتحقيق نجاحات جديدة في السوق، كما سيعود بالفائدة على العملاء والمستخدمين الذين يتلقون منتجات وخدمات عالية الجودة.
- بشكل عام، يمكن القول إن النتائج تشير إلى أهمية حوكمة الشركات في تحسين معايير الجودة في المؤسسة، ولكنها ليست العامل الوحيد الذي يؤثر عليها، هذا يعني أن الشركات يجب أن تولي اهتماماً كبيراً لمبادئ الحوكمة في جميع جوانب العمل، ولكن يجب أيضاً أن تأخذ بعين الاعتبار عوامل أخرى مثل المنافسة والتطورات التكنولوجية والتغيرات في البيئة التشريعية.

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية -سعيدة- من خلال إعطاء لمحة تعريفية عن المؤسسة وهيكلها التنظيمي، وفي جمع البيانات استعملت في هذه الدراسة التطبيقية (الاستبيان) للإجابة على الإشكاليات واختبار الفرضيات، توصلنا إلى أن جميع قيم ومؤشرات والنتائج تقع في مجال قبولها، وهذا يبعث الاطمئنان أكثر في وجود تطابق جيد لنموذج القياس مع الجزء النظري، وتوصلنا أيضا إلى وجود أثر للحكومة على معايير الجودة.

# الخاتمة

ان الحوكمة تلعب دورا حاسما في تحسين معايير الجودة في المؤسسات الاقتصادية فعندما تتبنى الحكومة سياسات وإجراءات تشجع على الجودة والتحسين المستمر، فان ذلك يؤدي الى تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية وزيادة تنافسيتها في السوق.

وعلى الرغم من ان بعض الشركات والمؤسسات يعتبرون ان منهج الحوكمة يعيق حرية السوق، إلا ان الحوكمة تلعب دورا مهما في توفير بيئة عمل تشجع على الجودة والتحسين المستمر. وتتضمن هذه الادوات تطبيق المعايير القياسية، وتوفير الدعم المالي والتقني، وتشجيع التدريب والتعليم.

لذلك ينبغي على المؤسسات الاقتصادية الاستفادة مما يعرف بحوكمة الشركات وتطبيق معايير الجودة المعتمدة والعمل على تحسين ادائها والمحافظة على مكانتها في السوق. وبذلك، يمكن تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وتعزيز رفاهية المجتمع.

### أولاً: اختبار فرضيات الدراسة:

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية الدراسة، فقد تم التوصل الى النتائج من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية كما يلي:

- **الفرضية الرئيسية الاولى:** والتي تنص على وجود التزام بمبادئ الحوكمة من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية \_سعيدة، فقد أثبتت نتائج الدراسة الميدانية هذه الفرضية
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** تلتزم مؤسسة اتصالات الجزائر سعيدة فرع ولاية سعيدة بمعايير الجودة في عملياتها ومنتجاتها، وهذا ما تم تأكيده وبدرجة عالية حسب وجهة نظر العينة المبحوثة وهو ما أثبتته كذلك مخرجات المؤسسة فهي تقدم خدمات ذات جودة مرتفعة وتسعى دوما الى تطوير خدماتها بما يتوافق مع متطلبات زبائنها وهو ما يساهم بشكل كبير في الحفاظ على عملائها.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لمبادئ الحوكمة تأثير كبير على معايير الجودة. والتي أثبتنا صحتها وهذا من خلال الدراسة النظرية، والتي توصلنا فيها الى ان اهم أثر الحوكمة على معايير الجودة هو تحسين النمط الإداري في المؤسسات العمومية وتحسين جودة اتخاذ القرارات وهو ما ما سينعكس على معايير الجودة في العمليات وكذلك على مخرجاتها، كما تم اثبات صحة الفرضية الثالثة احصائيا فقد توصلنا الى وجود ارتباط جيد بين ابعاد الحوكمة ومعايير الجودة
- **الفرضية الفرعية الاولى:** والتي تنص على وجود أثر لمستويات الإفصاح والشفافية على معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية -سعيدة-، فلقد تم إثبات صحة هذه الفرضية وذلك حسب آراء العينة المستجوبة

- **الفرضية الفرعية الثانية:** والتي تنص على وجود أثر للمساءلة على معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية -سعيدة-، فلقد تم إثبات صحة هذه الفرضية وذلك حسب آراء العينة المستجوبة ويمكننا القول في هذا ان للمساءلة دور على معايير الجودة لأنها تضمن مراقبة ومراجعة اداء المؤسسة مما يضمن الامتثال لهذه المعايير.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** والتي تنص على وجود أثر لدور أصحاب المصالح على معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية -سعيدة-، وهذا تم تأكيده من خلال إجابات أفراد العينة المستجوبة.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** والتي تنص على وجود أثر لمسؤوليات مجلس الإدارة على معايير الجودة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية -سعيدة-، حيث تم رفضها بناء على نتائج الاختبار الاحصائي المستخدم، وعليه تم قبول الفرضية البديلة التي تشير الى لا يوجد اي أثر لمسؤوليات مجلس الادارة في تحسين معايير الجودة بمؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر افراد العينة المستجوبين.

### ثانيا: مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة:

جاءت نتائج هذه الدراسة متوافقة الى حد مقبول مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع حوكمة الشركات وأهميتها في المؤسسات وكذلك مدى مساهمتها في رفع الجودة وتأثيرها على معاييرها، بشكل عام فان نتيجة الدراسة الحالية تتفق مع ما جاءت به دراسة نزيهة مقيدش (2020) التي توصلت ان الحوكمة تؤثر ايجابيا ومعنويا وبصفة مباشرة بأدوار مبادئها على معايير الجودة، والتي هدفت الى ابراز الادوار التي تلعبها الحوكمة في تحقيق معايير الجودة.

كما تتفق مع ما توصلت اليه نتيجة الدراسة التي اجراها عثمانى احمد (2020)، دور حوكمة المؤسسات في تحسين اداء الموارد البشرية، من خلال ابراز مدى التزام المؤسسات بوضع وتطبيق حوكمة المؤسسات وفقا للمعايير الدولية.

كما اتفقت هذه الدراسة مع الباحث الهاشمي محمد بلعيد التائب (2016) التي شملت معرفة درجة تطبيق معايير الجودة اذ توصل الباحث ان التطبيق الجيد والسليم لمعايير الجودة يأتي بالفائدة والنجاح والايجابية والارتقاء بهذه المؤسسات نتيجة الدور الذي تؤديه الجودة الشاملة.

### ثالثا: مقارنة النتائج في ضوء النظريات:

بعد تحليل البيانات المتحصل عليها يمكن القول ان اغلب فرضيات الدراسة قد تحققت في ضوء النظريات المعتمدة وكان هذا حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الاقتصادية(OECD.1998) التي عرفت ان الحوكمة بأنها ذلك النظام الذي يوجه ويضبط اعمال المؤسسة، وان الحوكمة من الادوات الفعالة والأساسية لتحسين جودة خدمات المؤسسة، كما اشار (جوزيف جوران) الذي ركز على تطوير مختلف العمليات التي من شأنها انجاز المواصفات او المعايير للوصول الى الجودة المطلوبة.

كما ان تطبيق ادارة الجودة و نظام الرقابة عليها من قبل المؤسسات يساعد في تحقيق مستويات اعلى لجودة النظم المطبقة بالمؤسسة و جودة عملياتها و الخدمات التي تقدمها وهذا سيعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة نتيجة تحقيق حصة اكبر في السوق و تلبية رغبات الزبائن ،و يتوافق ذلك مع اهداف الحوكمة التي تعطي تأكيدا للمساهمين من ام ادارة المؤسسة تسعى الى تحقيق المصالح لأطراف المتعاملة مع المؤسسة و منها المستهلكين ،حيث كانت النسبة الترابط وتأثير الحوكمة بينها وبين الجودة ومعاييرها بنسبة 70.4%، كما تهدف الجودة الى تحقيق الشفافية والافصاح و هذا ايضا ما تسعى له الحوكمة وذلك ما اكدته نسبة 56.2% من مفردات العينة.

### رابعا: مقترحات الدراسة:

- ✓ تشجيع المؤسسات على تطبيق معايير الجودة.
- ✓ العمل على زرع روح المسؤولية بين الموظفين وتبادل الآراء والأفكار بينهم الأمر الذي يصب في تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ العمل بفعالية على توعية المجتمع بشأن العلاقة بين حوكمة الشركات والجودة من خلال عقد الندوات والمؤتمرات، ودراسة هذه المفاهيم واليات تطبيقها بكافة المؤسسات.



قائمة المصادر  
والمراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

#### الكتب:

1. الدراكة مأمون، الشبلي طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2011.
2. بهجت عطية، راضي هشام، يوسف العربي، إدارة الجودة الشاملة TQM المفهوم والفلسفة والتطبيقات، شركة روابط النشر وتقنيات المعلومات، القاهرة، 2016.
3. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم المبادئ التجارب تطبيقات حوكمة المصارف، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2005.
4. علي عبد الصمد عمر، حوكمة المؤسسات بين المحاسبة المالية والتدقيق المحاسبي، دار هومة، الجزائر، 2017.
5. محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، الشاملة الذهبية، مصر، 2007.

#### الرسائل والمذكرات:

1. تيماء محمود الحاج حسين، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية للمصارف المدرجة في سوق الأوراق، العلوم الإدارية، قسم المحاسبة، سوريا، 2012.
2. طلحة أجمد، أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2012.
3. عبد الرازق حسن الشيخ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سعر السهم، رسالة الماجستير، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، غزة، 2012.
4. عبد الوهاب، نصرات، دراسة تحليلية للعلاقة المتكاملة بين الحوكمة ومبدأ الإفصاح والشفافية في تحقيق جودة التقارير المالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2015.
5. عثمانى احمد، دور حوكمة المؤسسات في تحسين الموارد البشرية، مذكرة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020.
6. يزيد، قادة، واقع تطبيق ادارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية (مذكرة ماجستير)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012.

### المجلات والمنشورات والملتقيات:

1. الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين، (المعيار الدولي لادارة الجودة(1)ادارة الجودة للمكاتب التي تنفذ ارتباطات مراجعة او فحص القوائم المالية او ارتباطات التاكيد الاخرى او ارتباطات الخدمات ذات العلاقة، 2021.
2. الهيئة السعودية للمراجعين والمحاسبين، (المعيار الدولي لادارة الجودة(2)، فحوصات جودة الارتباطات، 2021.
3. بريوش زين الدين، دهيني جابر، دور آليات الحوكمة في تحديد من الفساد المالي والاداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، بسكرة، 2012..
4. بن سمينة عزيزة، طبني مريم، حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين التعاوني، الملتقى الدولي حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وأفاق التطوير تجارب الدول، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2012.
5. عبد الرزاق بن الزاوي، ايمان نعمون، ارساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني، مقدمة من الملتقى الدولي حول حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
6. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة، اتحاد المصارف العربية، 2007.
7. فيروز شي، نوال شين، دور آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة، مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.
8. قديد فوزية، ادارة الجودة (مطبوعة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 3، 2021.
9. نعرورة بوبكر، ادارة الجودة (محاضرات موجهة لطلبة السنة أولى ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات والسنة الاولى اقتصاد صناعي، 2016.
10. هوام، جمعة، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي.

1. [https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/10/10\\_2019\\_12\\_20!11\\_06\\_55\\_AM.docx](https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures/10/10_2019_12_20!11_06_55_AM.docx).
2. [www.asjp.ceriste.dz](http://www.asjp.ceriste.dz)
3. <https://socpa.orgosa>

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

مؤسسة: اتصالات الجزائر

## الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات، يقوم الباحثان بإجراء دراسة ميدانية حول "الحوكمة وأثرها على معايير الجودة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية"، حيث تم اختياركم كعينة في هذه الدراسة. نرجو من سيادتكم المحترمة ملاً الاستمارة الواردة في الاستبيان بكل شفافية ودقة، كما نؤكد لكم أن نجاح هذه الدراسة مرهون بدرجة استجابتكم علماً أن اقتراحاتكم واجاباتكم ستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

لكم منا جزيل الشكر والتقدير على تعاونكم معنا

تحت إشراف الأستاذ(ة):

• عبدلي لطيفة

من إعداد الطلبة:

• شريفي مصطفى صلاح الدين

• لخضاري فاطمة الزهرة

السنة الجامعية: 2023/2022

## القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر

انثى

الرتبة الوظيفية:

إطار مسير

إطار سامي

إطار عادي

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 الى 10 سنوات

من 10 الى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

الصفة:

متعاقد

دائم

## القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: مبادئ حوكمة الشركات

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الإفصاح والشفافية</b>						
1	المعلومة متاحة للجميع في مؤسستكم ويسهل الحصول عليها .					
2	تأخذ الإدارة العليا اقتراحاتكم وآرائكم بعين الاعتبار .					
3	توجد إجراءات واضحة و صريحة تضبط تقسيم المهام داخل مؤسستكم .					
4	تبنى مؤسستكم نظام أجور وحوافز واضح وصريح بالنسبة لكم.					
5	تعلن مؤسستكم عن نتائجها المالية والمحاسبية بكل وضوح وشفافية.					
<b>دور أصحاب المصالح</b>						
6	توفر مؤسستكم جميع المعلومات التي يحتاجها أصحاب المصالح.					
7	تعترف مؤسستكم بحقوق أصحاب المصالح كما يحددها القانون.					
8	تتواصل مؤسستكم بشكل جيد مع أصحاب المصالح .					
9	تعطي مؤسستكم أهمية كبيرة لجميع فئات أصحاب المصالح (زبائن ، موردين ... الخ).					
10	تؤمن بدور أصحاب المصالح و أهميتهم بالنسبة لمؤسستكم.					
<b>المساءلة</b>						
11	لدى مؤسستكم آليات اشراف ورقابة صارمة وفي مختلف المستويات .					
12	يتم معاقبة الأفراد المقصرين في أداء مهامهم .					
13	يوجد ميثاق لأخلاقيات المهنة وضبط سلوكيات الأفراد في مؤسستكم .					
14	توجد لديكم لجنة تدقيق داخلية وخارجية .					
15	تمتلك مؤسستكم جميع السبل الكفيلة بمحاربة الغش والتلاعب.					
<b>مسؤوليات مجلس الإدارة</b>						
16	تسهل الإدارة العليا في مؤسستكم على تحديث الأنظمة وتبسيط إجراءات العمل واختصارها لتحقيق مصالح مختلف الأطراف.					
17	تسعى الإدارة العليا في مؤسستكم اشراك جميع العاملين وفي مختلف المستويات الإدارية في عملية صنع القرارات .					
18	ترى أن الإدارة العليا تلتزم بجميع مسؤولياتها اتجاه جميع الأطراف داخل المؤسسة .					
19	تعمل الإدارة العليا دوما على تحديث هيكل تنظيمي واضح ومرن يحدد بدقة نشاط السلطة والمسؤولية في مؤسستكم.					
20	يتم مراجعة اللوائح والقوانين التنظيمية في مؤسستكم بشكل دوري من					

					قبل الإدارة العليا وجعلها تتماشى مع متطلبات جميع الأطراف.
					21 ترى أن المسؤولين في مؤسستكم يتمتعون بسلوك أخلاقي ومهني في التعامل مع جميع الأطراف .

### المحور الثاني: معايير الجودة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	ترى أن مؤسستكم تحقق أهدافها في الوقت المناسب.					
2	ترى أن مؤسستكم تقدم مستويات جيدة من الأداء.					
3	تستجيب مؤسستكم بشكل دائم لمتطلبات العملاء والسوق وفي الوقت المناسب.					
4	ترى أن زبائنكم يشعرون بالرضا عن جودة الخدمات المقدمة إليهم.					
5	ترى أن مؤسستكم تقدم خدمات ذات جودة عالية.					
6	شعار مؤسستكم يعكس الصورة الحقيقية لمبادئكم.					
7	تصمم المواد التسويقية لمؤسستكم بشكل جذاب واحترافي.					
8	ترى ان الموظفين في مؤسستكم يتمتعون بقدر عال من التفهم لحاجات ورغبات الزبائن.					
9	تهتم مؤسستكم بتصميم الموقع الإلكتروني والواجهة الرقمية بشكل جيد وجذاب.					
10	تسعى مؤسستكم الى تطوير خدماتها بشكل مستمر لضمان جودتها .					
11	تلتزم مؤسستكم بالمعايير والقواعد المهنية المعترف بها دولياً.					
12	تعمل المؤسسة بشكل متنسق مع مبادئ الأخلاقيات والتزاماتها تجاه العملاء والموظفين والجمهور.					
13	يتم توفير الخدمات والمنتجات بما يتوافق مع المواصفات والمعايير الدولية المعترف بها.					
14	يتم تدقيق ومراجعة العمليات والمنتجات بشكل منتظم للتأكد من تطابقها مع المواصفات والمعايير.					
15	تقدم المؤسسة ضمانات على المنتجات أو الخدمات التي تقدمها.					
16	تتبع المؤسسة إجراءات تدقيق داخلية وخارجية للتحقق من مدى امتثال العمليات للمعايير والتشريعات الصارمة.					
17	يتم توثيق العمليات والنتائج وتتبعها بدقة للحفاظ على الاعتمادية.					

### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	13	31,7	31,7	31,7
	أنثى	28	68,3	68,3	100,0
Total		41	100,0	100,0	

### الرتبة الوظيفية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار عادي	21	51,2	51,2	51,2
	إطار سامي	4	9,8	9,8	61,0
	إطار مسير	16	39,0	39,0	100,0
Total		41	100,0	100,0	

### سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أكثر من 20 سنة	1	2,4	2,5	2,5
	من 10 إلى 20 سنة	22	53,7	55,0	57,5
	من 5 إلى 10 سنوات	12	29,3	30,0	87,5
	أقل من 5 سنوات	5	12,2	12,5	100,0
	Total	40	97,6	100,0	
Manquant	Systeme	1	2,4		
Total		41	100,0		

### الصفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائم	38	92,7	97,4	97,4
	متعاقد	1	2,4	2,6	100,0
	Total	39	95,1	100,0	
Manquant	Systeme	2	4,9		
Total		41	100,0		



Corrélation de Pearson	,694**	,639**	1	,576**	,303	,510**	,347*	,467**	,266	,333*	,114	,318*	,555**	,410**	,330*	,362*	,077	,316*	,276	,111	,409**	,342*
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,054	,001	,026	,002	,093	,033	,476	,042	,000	,008	,035	,020	,633	,044	,084	,491	,009	,029
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	40	41
Corrélation de Pearson	,667**	,360*	,576**	1	,358*	,613**	,359*	,389*	,276	,361*	,212	,269	,363*	,474**	,408**	,416**	,257	,137	,241	,292	,426**	,259
Sig. (bilatérale)	,000	,021	,000		,021	,000	,021	,012	,081	,020	,183	,089	,020	,002	,008	,007	,105	,392	,134	,064	,006	,003
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	40	41
Corrélation de Pearson	,351*	,082	,303	,358*	1	,169	,131	,116	,093	,319*	,099	,076	,298	,257	- ,173	,247	- ,042	,246	,386*	,299	,024	,282
Sig. (bilatérale)	,024	,611	,054	,021		,290	,415	,469	,563	,042	,536	,635	,058	,105	,279	,120	,793	,121	,014	,057	,881	,074
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	40	41

a5	Corrélation de Pearson	,703**	,437**	,510**	,613**	,169	1	,408**	,419**	,524**	,172	,178	,393*	,313*	,242	,362*	,443**	,301	,216	,470**	,157	,284	,420**
----	------------------------	--------	--------	--------	--------	------	---	--------	--------	--------	------	------	-------	-------	------	-------	--------	------	------	--------	------	------	--------

	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,001	,000	,290		,008	,006	,000	,281	,266	,011	,047	,128	,020	,004	,056	,176	,002	,326	,075	,006
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	40	41
a6	Corrélation de Pearson	,531**	,223	,347*	,359*	,13108**	,408**	1,805**	,384*	,471**	,132	,074	,311*	,223	,304	,369*	-	-	,055	,260	,368	,367*	,324*
	Sig. (bilatérale)	,000	,161	,026	,021	,415	,008	,000	,013	,002	,412	,647	,048	,161	,054	,018	,734	,806	,708	,091	,020	,039	
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	40	41	
a7	Corrélation de Pearson	,629**	,302	,467**	,389*	,116	,41905**	,805**	,318*	,530**	,040	,309*	,536**	,228	,364*	,471**	,080	,015	-	,210	,389	,370*	,318*
	Sig. (bilatérale)	,000	,055	,002	,012	,469	,006	,000	,043	,000	,803	,049	,000	,152	,019	,002	,617	,924	,951	,067	,019	,043	
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	40	41	
a8	Corrélation de Pearson	,409**	,177	,266	,276	,093	,524**	,384*	,318*	1,130	,117	,112	,172	,189	,039	,445**	-	,181	,098	-	,290	,279	,205
	Sig. (bilatérale)	,008	,269	,093	,081	,563	,000	,013	,043	,420	,467	,487	,284	,580	,808	,004	,605	,256	,547	,556	,081	,099	
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	40	41	

a9	Corrélation de Pearson	,46	,138	,333	,361	,319	,172	,471	,530	,130	1	,051	,096	,316	,274	,221	,373	,085	-	,150	,187	,307	,259	
	Sig. (bilatérale)	,003	,388	,033	,020	,042	,281	,002	,000	,420		,751	,552	,044	,083	,165	,016	,596	,583	,356	,241	,054	,102	
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	40	41	
a10	Corrélation de Pearson	,436	,189	,114	,212	,099	,178	,132	,040	,117	,051	1	,264	,327	,586	,272	,367	,147	,147	,174	,278	,204	,325	
	Sig. (bilatérale)	,003	,388	,333	,202	,042	,281	,002	,000	,420			,751	,552	,044	,083	,165	,016	,596	,583	,356	,241	,054	,102
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	40	41	

a11	Corrélation de Pearson	,589	,540	,318	,269	,076	,393	,074	,309	,112	,096	,264	1	,450	,404	,310	,413	,430	,114	,161	,303	,408	,164
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,042	,089	,635	,011	,647	,049	,487	,552	,095		,003	,009	,048	,007	,005	,478	,322	,054	,009	,306
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	40	41
a12	Corrélation de Pearson	,656	,358	,555	,363	,298	,313	,311	,536	,172	,316	,327	,450	1	,508	,375	,443	,075	,239	,304	,455	,197	,108
	Sig. (bilatérale)	,000	,022	,000	,020	,058	,047	,048	,000	,284	,044	,037	,003		,001	,016	,004	,640	,133	,057	,003	,222	,501
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	40	41

a1 3	Corrélation de Pearson	,579	,225	,410	,474	,257	,242	,223	,228	,089	,274	,586	,404	,508	1	,478	,368	,173	,027	,158	,446	,447	,222
	Sig. (bilatérale)	,000	,158	,008	,002	,105	,128	,161	,152	,580	,083	,000	,009	,001		,002	,018	,280	,865	,331	,003	,004	,162
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	40	41

a1 4	Corrélation de Pearson	,517	,345	,330	,408	- ,173	,362	,304	,364	,039	,221	,272	,310	,375	,478	1	,285	,396	- ,015	,091	,197	,253	,245
	Sig. (bilatérale)	,001	,027	,035	,008	,279	,020	,054	,019	,088	,165	,085	,048	,016	,002		,071	,010	,924	,576	,217	,115	,122
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	40	41

a1 5	Corrélation de Pearson	,744	,420	,362	,416	,247	,443	,369	,471	,445	,373	,367	,413	,443	,368	,285	1	,194	,366	,402	,269	,352	,429
	Sig. (bilatérale)	,000	,006	,020	,007	,120	,004	,018	,002	,004	,016	,018	,007	,004	,018	,071		,223	,019	,010	,088	,026	,005
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	40	41

a1 6	Corrélation de Pearson	,417	,355	,077	,257	- ,042	,301	- ,055	,080	- ,083	,085	,147	,430	,075	,173	,396	,194	1	,252	,274	,388	,284	,175
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	40	41

Sig. (bilatérale)	,0 07	,0 23	,6 33	,1 05	,7 93	,0 56	,7 34	,6 17	,6 05	,5 96	,3 61	,0 05	,6 40	,2 80	,0 10	,2 23		,1 13	,0 87	,0 12	,0 76	,2 75
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	40	41

a1 7	Corrélation de Pearson	,4 39 **	,4 67 **	,3 16 *	,1 37	,2 46	,2 16	- 0	,0 15	,1 81	- 0	,1 47	,1 14	,2 39	,0 27	- 0	,3 66	,2 52	1 68 **	,5 85	,2 65	,0 50
---------	------------------------	----------------	----------------	---------------	----------	----------	----------	--------	----------	----------	--------	----------	----------	----------	----------	--------	----------	----------	---------------	----------	----------	----------

Sig. (bilatérale)	,0 04	,0 02	,0 44	,3 92	,1 21	,1 76	,8 06	,9 24	,2 56	,5 83	,3 61	,4 78	,1 33	,8 65	,9 24	,0 19	,1 13		,0 00	,0 71	,6 91	,1 15
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	40	41

a1 8	Corrélation de Pearson	,4 97 **	,3 13 *	,2 76	,2 41	,3 86 *	,4 70 **	,0 61	- 0	,0 98	,1 50	,1 74	,1 61	,3 04	,1 58	,0 91	,4 02 *	,2 74	,5 68 **	1 90 **	,4 90	,0 90	,2 66
---------	------------------------	----------------	---------------	----------	----------	---------------	----------------	----------	--------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	---------------	----------	----------------	---------------	----------	----------	----------

Sig. (bilatérale)	,0 01	,0 49	,0 84	,1 34	,0 14	,0 02	,7 08	,9 51	,5 47	,3 56	,2 83	,3 22	,0 57	,3 31	,5 76	,0 10	,0 87	,0 00		,0 01	,5 86	,0 97
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40

a1 9	Corrélation de Pearson	,4 96 **	,1 69	,1 11	,2 92	,2 99	,1 57	,2 68	,2 89	- 0	,1 87	,2 78	,3 03	,4 55 **	,4 46 **	,1 97	,2 69	,3 88	,2 85	,4 90 **	1 94	,2 91	,0 91
---------	------------------------	----------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	--------	----------	----------	----------	----------------	----------------	----------	----------	----------	----------	----------------	---------	----------	----------

Sig. (bilatérale)	,0 01	,2 90	,4 91	,0 64	,0 57	,3 26	,0 91	,0 67	,5 56	,2 41	,0 78	,0 54	,0 03	,0 03	,2 17	,0 88	,0 12	,0 71	,0 01		,0 66	,5 70	
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	40	41

a2	Corrélation de Pearson	,547	,284	,409	,426	,024	,284	,367	,370	,279	,307	,204	,408	,197	,447	,253	,352	,284	,065	,090	,294	1	,212
	Sig. (bilatérale)	,000	,076	,009	,006	,881	,075	,020	,019	,081	,054	,207	,009	,222	,004	,115	,026	,076	,691	,586	,066		,190
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	39	40	40	40
a2	Corrélation de Pearson	,563	,282	,342	,259	,282	,420	,324	,318	,205	,259	,325	,164	,108	,222	,245	,429	,175	,250	,266	,091	,212	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,074	,029	,103	,074	,006	,039	,043	,199	,102	,038	,306	,501	,162	,122	,005	,275	,115	,097	,570	,190	
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	40	41

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

#### Corrélations

	المحور 02	b1	b2	b3	b4	b5	b6	b7	b8	b9	b10	b11	b12	b13	b14	b15	b16	b17	b18
Corrélation de Pearson	1	,405	-,047	,421	,512	,436	,745	,554	,585	,526	,557	,723	,584	,434	,549	,367	,406	,172	

المحور 02	Corrélation de Pearson	1	,405	-,047	,421	,512	,436	,745	,554	,585	,526	,557	,723	,584	,434	,549	,367	,406	,172

	Sig. (bilatérale)		,0 09	,77 3	,00 6	,0 01	,0 04	,00 0	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 00	,0 05	,00 0	,01 8	,00 8	,283		
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	41	41		
b1	Corrélation de Pearson	,4 05	1	,36 9	,44 7	,3 67	,2 45	,23 8	,0 24	,1 54	- 51	,3 53	,0 69	,0 68	,2 09	,16 6	- 11	,07 3	- 1	,237
	Sig. (bilatérale)	,0 09		,01 8	,00 3	,0 18	,1 23	,13 4	,8 83	,3 36	,7 53	,0 24	,6 67	,6 72	,1 89	,30 5	,48 2	,66 1	,136	
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	41	41	
b2	Corrélation de Pearson	- 0	,3 69	1	,19 6	,0 16	- 0	- 02	- 0	- 0	- 3	,0 62	- 1	,0 95	,0 53	- 04	- 40	- 22	- 3	,222
	Sig. (bilatérale)	,7 73	,0 18		,22 0	,9 20	,7 38	,89 2	,7 14	,7 32	,0 48	,7 00	,4 43	,5 55	,7 43	,78 1	,00 8	,16 0	,164	
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	41	41	
b3	Corrélation de Pearson	,4 21	,4 47	,19 6	1 61	,3 69	,4	,28 6	,0 98	,2 31	,1 68	,3 31	,2 13	,0 81	,0 26	,18 4	- 21	,01 3	- 0	,299

Sig. (bilatérale)	,006	,003	,220		,021	,002	,070	,544	,146	,293	,035	,181	,614	,872	,256	,181	,951	,057
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	41	41

b4	Corrélation de Pearson	,512	,367	,016	,361	1	,394	,293	-	,344	,260	,339	,287	,294	,280	,299	-	-	-
	Sig. (bilatérale)	,001	,018	,920	,021		,011	,063	,576	,028	,100	,030	,069	,062	,076	,061	,260	,670	,057
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	41	41
b5	Corrélation de Pearson	,436	,245	-	,469	,394	1	,356	,032	,069	,316	,165	,206	,295	,157	,128	,057	-	-
	Sig. (bilatérale)	,004	,123	,738	,002	,011		,022	,841	,670	,044	,304	,196	,061	,327	,431	,724	,595	,812
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	41	41
b6	Corrélation de Pearson	,745	,238	-	,286	,293	,356	1	,594	,372	,301	,338	,589	,510	,386	,514	,241	,092	,039
	Sig. (bilatérale)	,000	,134	,892	,070	,063	,022		,000	,017	,056	,031	,000	,001	,013	,001	,129	,568	,809
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	41	41
b7	Corrélation de Pearson	,554	,024	-	,098	-	,032	,594	1	,398	,182	,146	,479	,423	,156	,331	,259	,248	,223
	Sig. (bilatérale)																		
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	41	41

b1	Corrélati	,72	,06	-	,21	,28	,20	,58	,47	,49	,43	,57	1	,36	,13	,49	,37	,17	,01
1	on de	3	9	,12	3	7	6	9	9	7	6	2		6	8	6	0	5	5
	Pearson			3															
	Sig.	,00	,66	,44	,18	,06	,19	,00	,00	,00	,00	,00		,01	,38	,00	,01	,27	,92
	(bilatéral	0	7	3	1	9	6	0	2	1	4	0		8	8	1	7	4	6
	e)																		
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	41	41
b1	Corrélati	,58	,06	,09	,08	,29	,29	,51	,42	,31	,25	,29	,36	1	,32	,25	,17	,04	,07
2	on de	4	8	5	1	4	5	0	3	8	2	0	6		6	2	8	4	7
	Pearson																		
	Sig.	,00	,67	,55	,61	,06	,06	,00	,00	,04	,11	,06	,01		,03	,11	,26	,78	,63
	(bilatéral	0	2	5	4	2	1	1	6	3	2	6	8		8	7	4	5	4
	e)																		
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	41	41
b1	Corrélati	,43	,20	,05	,02	,28	,15	,38	,15	,18	,21	,07	,13	,32	1	,29	,06	,10	,10
3	on de	4	9	3	6	0	7	6	6	6	4	8	8	6		4	7	3	4
	Pearson																		
	Sig.	,00	,18	,74	,87	,07	,32	,01	,33	,24	,17	,62	,38	,03		,06	,67	,52	,51
	(bilatéral	5	9	3	2	6	7	3	0	5	8	9	8	8		6	9	2	7
	e)																		
	N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	41	41
b1	Corrélati	,54	,16	-	,18	,29	,12	,51	,33	,42	,12	,26	,49	,25	,29	1	,18	-	-
4	on de	9	6	,04	4	9	8	4	1	9	5	6	6	2	4		0	,05	,13
	Pearson			5														3	5

	Sig.	,00	,305	,78	,2	,061	,43	,00	,0	,00	,442	,0	,0	,1	,0		,2	,74	,4
	(bilatéra	0		1	56		1	1	37	6		97	01	17	66		65	3	05
	le)																		
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
b15	Corrélat	,36	-	-	-	-	,05	,24	,2	,10	,322	,1	,3	,1	,0	,18	1	,44	,4
	ion de	7	,113	,40	,2	,180	7	1	59	6		03	70	78	67	0		2	24
	Pearson			7	13														
	Sig.	,01	,482	,00	,1	,260	,72	,12	,1	,51	,040	,5	,0	,2	,6	,26		,00	,0
	(bilatéra	8		8	81		4	9	02	1		21	17	64	79	5		4	06
	le)																		

N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	41	41
b16 Corrél ation de Pearson	,40 6	,071	- ,22 3	,0 10 3	- ,069	- ,08 5	,09 2 5	,2 48	- ,04 1	,162	,0 12	,1 75	,0 44	,1 03	- ,05 3	,4 42	1	,6 80
Sig. (bilatéra le)	,00 8	,661	,16 0	,9 51	,670	,59 5	,56 8	,1 18	,79 8	,312	,9 40	,2 74	,7 85	,5 22	,74 3	,0 04		,0 00
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	41	41
b17 Corrél ation de Pearson	,17 2	- ,237	- ,22 2	- ,2 99	- ,300	- ,03 8	,03 9	,2 23	- ,11 3	,007	- ,2 41	,0 15	,0 77	,1 04	- ,13 5	,4 24	,68 0	1
Sig. (bilatéra le)	,28 3	,136	,16 4	,0 57	,057	,81 2	,80 9	,1 61	,48 0	,967	,1 29	,9 26	,6 34	,5 17	,40 5	,0 06	,00 0	
N	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	40	41	41	41

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	21

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,812	15

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,913	36

### Statistiques descriptives

N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
---	---------	---------	---------	------------

a1	41	1	5	3,56	1,141
a2	41	1	5	3,63	1,043
a3	41	2	5	3,76	,888
a4	41	3	5	4,39	,542
a5	41	1	5	3,49	1,143
axe1	41	9,00	25,00	18,8293	3,56302
N valide (liste)	41				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a6	41	1	5	4,10	,860
a7	41	1	5	4,12	,812
a8	41	2	5	3,98	,689
a9	41	3	5	4,34	,656
a10	41	2	5	4,22	,690
axe2	41	12,00	25,00	20,7561	2,50779
N valide (liste)	41				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a11	41	2	5	3,90	,944
a12	41	1	5	3,95	1,048
a13	41	1	5	4,24	,916
a14	41	1	5	3,88	,812
a15	41	1	5	3,49	1,344
axe3	41	9,00	25,00	19,4634	3,67490
N valide (liste)	41				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a16	41	2	5	3,93	,905
a17	41	1	5	3,10	1,020
a18	40	2	5	3,85	,770
a19	41	2	5	3,85	,823
a20	40	2	5	3,85	,770
a21	41	1	5	3,85	1,038
axe4	41	13,00	30,00	22,2439	3,59013
N valide (liste)	39				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
axe1	41	9,00	25,00	18,8293	3,56302
axe2	41	12,00	25,00	20,7561	2,50779
axe3	41	9,00	25,00	19,4634	3,67490
axe4	41	13,00	30,00	22,2439	3,59013
المحور الأول	41	55,00	105,00	81,2927	10,93216
N valide (liste)	41				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
b1	41	2	5	4,02	,908
b3	41	3	5	4,34	,656
b4	41	1	5	3,85	1,062
b5	41	2	5	4,29	,642
b6	41	2	5	4,15	,792
b7	41	2	5	4,37	,733
b8	41	2	5	4,12	,872
b9	41	2	5	4,34	,728
b10	41	2	5	4,32	,756
b11	41	2	5	3,88	,842
b12	41	2	5	4,10	,768
b13	41	3	5	3,90	,539
b14	40	2	5	3,85	,864
b15	41	2	5	3,56	,867
b16	41	1	5	3,12	1,122
المحور الثاني	40	38,00	70,00	60,2750	6,46485
N valide (liste)	40				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المحور الأول	41	55,00	105,00	81,2927	10,93216
المحور الثاني	40	38,00	70,00	60,2750	6,46485
المجموع الكلي	40	97,00	173,00	141,8250	15,58416
N valide (liste)	40				

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور الأول	41	81,2927	10,93216	1,70732

### Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور الأول	47,614	40	,000	81,29268	77,8421	84,7433

Valeur de test = 0

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور الثاني	40	60,2750	6,46485	1,02218

### Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور الثاني	58,967	39	,000	60,27500	58,2074	62,3426

Valeur de test = 0

### Corrélations

		المحور الأول	المحور الثاني
المحور الأول	Corrélation de Pearson	1	,574**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	41	40
المحور الثاني	Corrélation de Pearson	,574**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	40	40

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,574 <sup>a</sup>	,330	,312	9,07677

a. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1541,169	1	1541,169	18,706	,000 <sup>b</sup>
	de Student	3130,731	38	82,388		
	Total	4671,900	39			

a. Variable dépendante : المحور الأول

b. Prédicteurs : (Constante), المحور الثاني

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	22,940	13,627		1,683	,100
	المحور الثاني	,972	,225	,574	4,325	,000

a. Variable dépendante : المحور الأول



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة - مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم المسير

قسم العلوم الاقتصادية

الرقم: 304 / أ / ق / ك / ع / ن / ج / أ / ع / س / ا / ج / م / 2023

(الس) / السيد: المؤسسة مدير اتصالات الجزائر سعيدة

الموضوع: طلب استقبال

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة؛ بطلب استقبال ومساعدة الطلبة؛

- الطالب شريفي مصطفى صلاح الدين (ة): السنة ثانياة ماستر، علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة.

- الطالب لخضاري فاطمة الزهراء السنة ثانياة ماستر، علوم اقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسة.

بتمهليل عملية دخولهم إلى المؤسسة التي تشرفون عليها، وتمكينهم من الاطلاع على كل ما يساعدهم لإتجاز بحثهم؛ وذلك حسب القانون الداخلي المتبع لديكم؛ وهذا حتى يتسنى لهم التحضير الجيد لإعداد البحث .

في الأخير، تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

حررت (ت) بسعيدة في: 17/04/2023

ع/ رئيس القسم



لقب رئيس القسم الاقتصادي  
مكلف بالتسيير والتوجيه في التدرج  
سويان عبد القادر

20 APR 2023

تصديق  
اتصالات الجزائر ش.ذ.ا  
المدير العملي للاتصالات سعيدة  
إعداد: فخران (الس)