

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة استراتيجية

بغنوان:

دور الحوكمة في تشكيل ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

دراسة حالة ملبنة المنبع سعيدة

تحت إشراف الأستاذ:

- د. بوزيان عثمان

من إعداد الطالبين :

- قايد محمد نصر الدين

- مقدم عبد الغاني

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/03

امام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور: بوريش لحسن أستاذ التعليم العالي رئيسيا

الدكتور: بوزيان عثمان أستاذ التعليم العالي مشرفا

الدكتور: بلعربي عبد القادر أستاذ التعليم العالي ممتحنا

السنة الجامعية 2026/2025



الشكر والتقدير:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، نحمده سبحانه وتعالى على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل المتواضع، ونسأله دوام العلم والنجاح.

نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف **بوزيان عثمان** على ما قدمه لنا من توجيهات ونصائح قيمة، وعلى جهوده المبذولة ومتابعته المستمرة طوال فترة إنجاز هذه المذكرة.

كما نتوجه بالشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين ساهموا في تكويننا العلمي والمعرفي طوال مشوارنا الدراسي.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر إلى إدارة وعمال مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة على تعاونهم وتقديمهم للمعلومات والتسهيلات اللازمة لإتمام الدراسة الميدانية.

وفي الأخير، نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

إهداء:

في هذه اللحظة التي أقطف فيها ثمار جهدي، يسعدني أن أقدم هذا العمل المتواضع بكل امتنان واعتزاز. إلى من كان لهم الفضل بعد الله في وصولي إلى هذه المرحلة، إلى والديّ العزيزين حفظهما الله وأدامهما لي سندًا ونورًا في حياتي.

إلى كل من شجعني ووقف إلى جانبي في مسيرتي الدراسية من عائلة وأصدقاء. إلى أساتذتي الكرام الذين لم يبخلوا عليّ بالنصح والتوجيه، وكانوا خير عونٍ لي في هذا المشوار العلمي. أهدي هذا العمل المتواضع بكل حب ووفاء، راجيًا أن يكون ثمرة جهد تُشرف من تعب لأجله.

محمد نصر الدين

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تُنجز الأعمال، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى والديّ الكريمين، مصدر الحب والدعم والطمأنينة، اللذين كانا سببًا في وصولي إلى هذه المرحلة، حفظهما الله وأدامهما لي نورًا في حياتي.

إلى عائلتي الكريمة، التي كانت سندًا لي في كل خطوة، وإلى كل من شجعني ووقف إلى جانبي بكلمة أو دعاء.

إلى أستاذي المشرف الأستاذ: بوزيان عثمان الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة طوال فترة إنجاز هذه المذكرة.

إلى صديقي وشريكي في هذا العمل، الذي تقاسمنا معه تعب البحث والاجتهاد. أهدي هذا العمل المتواضع بكل حب وامتنان، راجيًا من الله أن يجعله بداية لنجاحات قادمة.

عبد الغاني

الملخص:

أصبحت الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية العمومية لتعزيز الشفافية وتحسين الأداء وترسيخ ثقافة تنظيمية فعالة. وفي هذا الإطار تناولت هذه الدراسة دور الحوكمة في تشكيل ثقافة المؤسسة داخل ملبنة المنبع، من خلال التركيز على مبادئ الشفافية، المساءلة، العدالة والمشاركة، ومدى تأثيرها على القيم والسلوكيات التنظيمية داخل المؤسسة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وثقافة المؤسسة، كما أظهرت النتائج أن المؤسسة تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة جيدة، مما ساهم في تعزيز القيم التنظيمية، تحسين العلاقات المهنية، دعم روح التعاون، وترسيخ السلوكيات الإيجابية داخل بيئة العمل، وهو ما انعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها.

الكلمات المفتاحية:

الحوكمة، المؤسسات الاقتصادية العمومية، ثقافة المؤسسة، ملبنة المنبع

Résumé :

Governance has become one of the modern concepts adopted by public economic institutions to enhance transparency, improve performance, and establish an effective organizational culture. In this context, the present study examined the role of governance in shaping organizational culture within al Manba Dairy by focusing on the principles of transparency, accountability, fairness, and participation, and their impact on organizational values and behaviors within the institution. The study concluded that there is a statistically significant relationship between governance principles and organizational culture. The findings also showed that the institution applies governance principles at a good level, which contributed to strengthening organizational values, improving professional relationships, supporting teamwork, and promoting positive behaviors within the work environment, positively reflecting on the institution's performance and achievement of its objectives.

Keywords:

Governance, Public Economic Institutions, Corporate Culture, Al-Manba Dair

فهرس المحتويات

المخلص:	5
فهرس المحتويات	I
قائمة الأشكال :	V
قائمة الجداول:	V
قائمة الملاحق :	VI
مقدمة	I
تمهيد:	أ
الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية	7
تمهيد:	1
المبحث الأول: مبادئ ونماذج الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية	1
المطلب الأول : ماهية الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية	1
الفرع الأول: مفهوم الحوكمة وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية العمومية	1
الفرع الثاني: العوامل التي أدت الى ظهور الحوكمة	4
الفرع الثالث: أبعاد الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية	5
المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية	6
الفرع الأول: مبدأ الشفافية	6
الفرع الثاني: مبدأ المساءلة:	7
الفرع الثالث: مبدأ المشاركة:	7
الفرع الرابع: مبدأ العدالة:	8
المطلب الثالث: نماذج الحوكمة ومتطلبات ومعوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية	9
الفرع الأول: نماذج الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية	9
الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية	13
الفرع الثالث: معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية	15
المبحث الثاني: ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية:	15

16.....	المطلب الأول: مكونات وأهداف ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية
16	الفرع الأول: مفهوم ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية
17	الفرع الثاني: مكونات ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية
18	الفرع الثالث: أهداف ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية
19.....	المطلب الثاني: مستويات ثقافة المؤسسة حسب إدغارد شين
20	الفرع الأول: الافتراضات الأساسية
21	الفرع الثاني: القيم والمعتقدات
23	الفرع الثالث: المظاهر العلنية (النتاج الصناعي):
24.....	المطلب الثالث: أنواع وعوامل تشكيل ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية
24	الفرع الأول: أنواع ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية
25	الفرع الثاني: عوامل تشكيل ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية
25.....	المبحث الثالث: تأثير الحوكمة على ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية
26.....	المطلب الأول: تأثير مبادئ الحوكمة على مستويات ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية
26.....	الفرع الأول: تأثير مبدأ الشفافية على مستويات ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية
26.....	الفرع الثاني: تأثير مبدأ المشاركة على مستويات ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية
27.....	الفرع الثالث: تأثير مبدأ العدالة على مستويات ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية
27.....	الفرع الرابع: تأثير مبدأ المساءلة على مستويات ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية
28.....	المطلب الثاني: انعكاسات العلاقة بين الحوكمة وثقافة المؤسسة في المؤسسة الاقتصادية العمومية
28	الفرع الأول: تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين
30	الفرع الثاني: تنمية بيئة عمل أخلاقية
31	الفرع الثالث: تعزيز حماية حقوق أصحاب المصالح
33.....	الفرع الرابع: تأثير النموذج الجزائري للحوكمة على ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية
35.....	خلاصة الفصل الأول:
36.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
36.....	تمهيد:
36.....	المبحث الأول: الدراسات السابقة بلغة العربية
36.....	الدراسة الأولى: دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز و إستدامة نمو المؤسسات
38.....	الدراسة الثانية: أثر ثقافة المؤسسات على تفعيل حوكمة المؤسسات

39	الدراسة الثالثة: دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي بالمؤسسات الرياضية
41	الدراسة الرابعة: الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية
42	الدراسة الخامسة: تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية
44	المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية
44	الدراسة الأولى:
46	الدراسة الثانية:
47	الدراسة الثالثة:
49	الدراسة الرابعة:
50	المبحث الثالث: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة
50	المطلب الأول: من ناحية النظرية والأهداف
53	المطلب الثاني: من ناحية المنهجية والمضمون
55	المطلب الثالث: من ناحية النتائج
57	خلاصة الفصل الثاني:
58	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بملبنة المنبع ولاية سعيدة
58	تمهيد:
58	المبحث الأول: عرض ومناقشة الدراسة الميدانية
58	المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة ملبنة المنبع
58	الفرع الأول: نبذة عن مؤسسة ملبنة المنبع
59	الفرع الثاني: تعريف بالمؤسسة وأهدافها
61	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة:
66	المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
66	الفرع الأول: المنهج المستخدم
67	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
67	المطلب الثالث: المنهجية المتبعة في التحليل الإحصائي
67	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
69	الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان
72	الفرع الثالث: عرض وتحليل المتغيرات الوظيفية
75	خلاصة الفصل الثالث:

76.....	الفصل الرابع :إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
76.....	تمهيد:
76.....	المبحث الأول: إختبار الفرضيات
76.....	المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي وتحديد فرضيت البحث
80.....	المطلب الثاني : إختبار الفرضية الرئيسية
81.....	المطلب الثاني :إختبار الفرضيات الفرعية
82.....	المطلب الثالث: إختبار الفرضيات الثانوية
83.....	المبحث الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات
83.....	المطلب الأول: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية
84.....	المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية
86.....	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضيات الثانوية
87.....	خلاصة الفصل الرابع:
88.....	الخاتمة
90.....	قائمة المراجع والمصادر
90.....	قائمة المراجع والمصادر:
91.....	الملاحق

قائمة الأشكال :

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	العوامل التي أدت الى ظهور الحوكمة	5
02	مكونات ثقافة المؤسسة	18
03	مستويات ثقافة المؤسسة حسب إدغارد شين بلغة الإنكليزية	19
04	مستويات ثقافة المؤسسة حسب إدغارد شين	20
05	الهيكل التنظيمي للملينة	62
06	توزيع الافراد حسب المستوى التعليمي	73
07	يمثل توزيع الافراد حسب الخبرة	74

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهم المفاهيم الخاصة بالنموذج الموجه نحو السوق	10-9
02	النموذج الموجه بالشبكة	12-11
03	إختبار الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	70
04	صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول	71
05	صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني	72
06	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	73
07	توزيع افراد العينة حسب الخبرة	74

77	إختبار التوزيع الطبيعي	08
77	توزيع مقياس ليكارت	09
78	عرض وتحليل إجابات الأفراد حول المتغير المستقل	10
78	عرض وتحليل إجابات الافراد حول المتغير التابع	11
81	إختبار كروسكال واليس	12
81	إختبار Wilcoxon signed-rank test لمبادئ الحوكمة	13
82	إختبار Wilcoxon signed-rank test لثقافة المؤسسة	14
82	نتائج إختبار Kruskal-Wallis test للفرضية الثانوية الأولى	15
83	نتائج إختبار Kruskal-Wallis test للفرضية الثانوية الثانية	16
83	نتائج إختبار Kruskal-Wallis test للفرضية الثانوية الثالثة	17

قائمة الملاحق :

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
93	الاستبيان	01
95	إتفاقية التريض	02
96	معامل الثبات ألفا كرونباخ	03
97-96	معامل الارتباط pearson للمحور الأول	04
99	معامل الارتباط pearson للمحور الثاني	05
101	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	06
102	توزيع الأفراد حسب الخبرة	07
103	إختبار التوزيع الطبيعي	08

104-103	متوسط والانحراف المعياري لجميع عبارات الإستبيان	09
105	إختبار كروسكال واليس للفرضية الرئيسية	10
106	إختبار wilcoxon للفرضية الفرعية الأولى	11
106	إختبار wilcoxon للفرضية الفرعية الثانية	12
107	إختبار كروسكال واليس للفرضية الثانوية الأولى	13
107	إختبار كروسكال واليس للفرضية الثانوية الثانية	14
107	إختبار كروسكال واليس للفرضية الثانوية الثالثة	15
108	تطور عدد العمال	16
109	تطور رقم الأعمال	17

مقدمة

تمهيد:

شهدت المؤسسات الاقتصادية العمومية في السنوات الأخيرة تحولات عميقة نتيجة التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية، والتوجه نحو تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة والفعالية في تسيير الموارد. وفي ظل هذه التحديات، برزت الحوكمة كأحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى إلى ضبط العلاقة بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة، من خلال إرساء مبادئ الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدالة، بما يضمن حسن التسيير وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتكتسي الحوكمة أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية العمومية على وجه الخصوص، نظرًا لطبيعة هذه المؤسسات التي تجمع بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وتخضع لرقابة متعددة المستويات. إذ تساهم الحوكمة في الحد من الممارسات السلبية، وتعزيز الثقة بين مختلف الفاعلين، إضافة إلى تحسين جودة اتخاذ القرار وترشيد استخدام الموارد.

في المقابل، تُعد ثقافة المؤسسة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها أي منظمة، حيث تعبر عن مجموعة القيم والمعتقدات والتصورات والسلوكيات المشتركة بين العاملين، والتي تؤثر بشكل مباشر على أدائهم وطبيعة تفاعلهم داخل بيئة العمل. كما تلعب ثقافة المؤسسة دورًا محوريًا في توجيه السلوك التنظيمي، وتعزيز روح الانتماء، وتحقيق الانسجام بين أهداف الفرد والمؤسسة.

وانطلاقًا من ذلك، تتجلى العلاقة بين الحوكمة وثقافة المؤسسة في كون الحوكمة تمثل الإطار الذي يحدد القواعد والمعايير المنظمة للسلوك داخل المؤسسة، في حين تعكس الثقافة التنظيمية مدى استيعاب هذه القواعد وتجسيدها في الممارسات اليومية. فكلما تم تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال، كلما ساهم ذلك في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على النزاهة، والانضباط، والعمل الجماعي، والالتزام بالقيم المؤسسية.

وفي هذا الإطار، تندرج هذه الدراسة التطبيقية على مستوى **ملبنة المنبع سعيدة**، باعتبارها إحدى المؤسسات الاقتصادية العمومية الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية، والتي تسعى إلى تحسين أدائها وتطوير أساليب تسييرها في ظل بيئة تنافسية متزايدة. حيث سيتم من خلالها دراسة واقع تطبيق الحوكمة داخل المؤسسة، وتحليل مدى تأثير ذلك على ثقافتها التنظيمية.

وعليه، تبرز أهمية دراسة دور الحوكمة في تشكيل ثقافة المؤسسة داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، باعتبارها من المواضيع الحديثة التي تجمع بين البعد الإداري والسلوكي، وتسعى إلى فهم كيفية تأثير آليات الحوكمة في بناء ثقافة تنظيمية فعالة تدعم تحقيق الأداء المتميز والاستدامة.

إشكالية الدراسة:

أصبحت الحوكمة من الآليات الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية العمومية لتعزيز ثقافة المؤسسة وتحسين أساليب التسيير. وعليه نطرح الإشكالية التالية :

الى اي مدى تساهم الحوكمة في تشكيل ثقافة المؤسسة في ملبنة المنبع سعيدة ؟

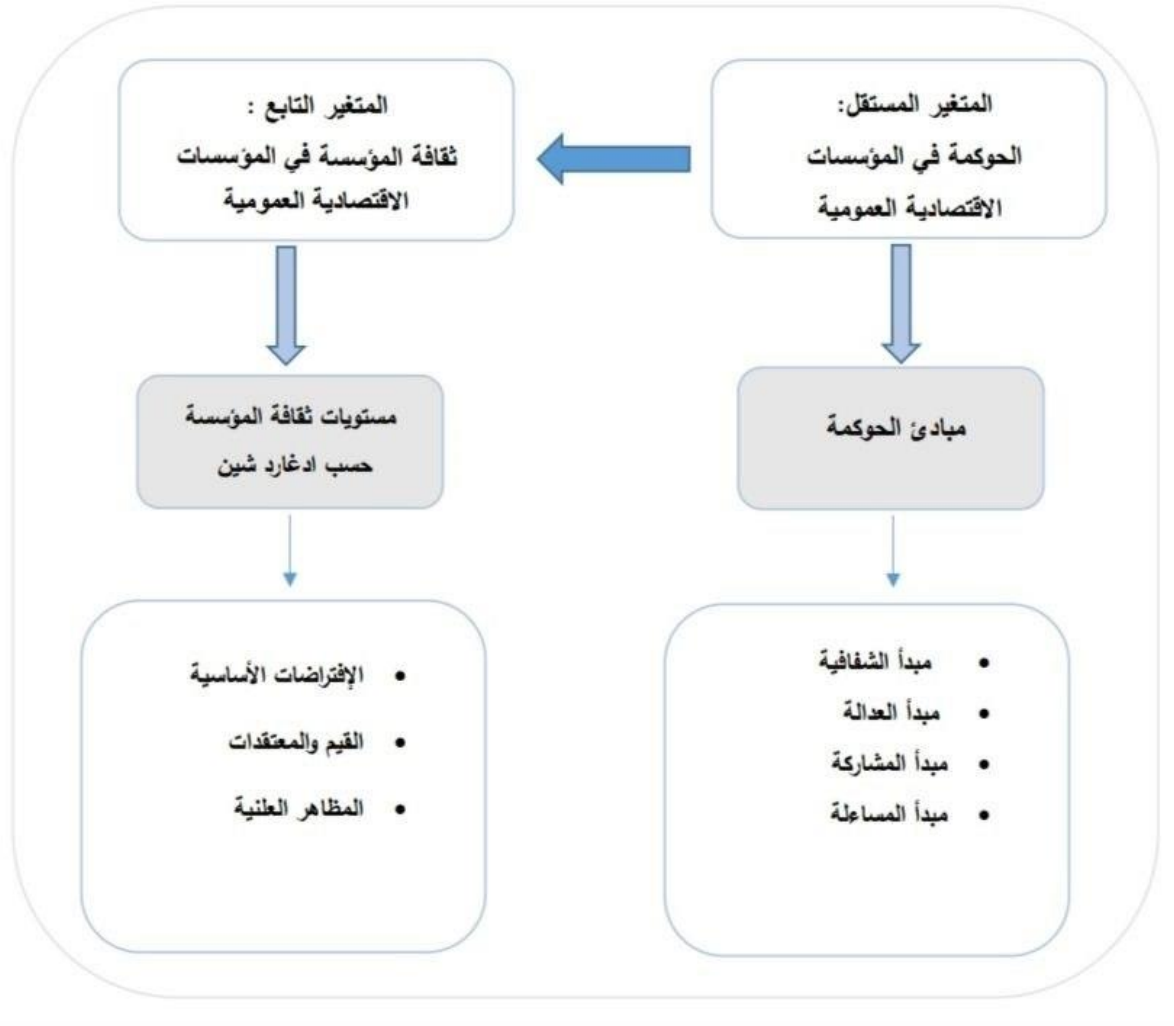
ولتفكيك هذه الإشكالية، تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كما يلي:

- (1) ما المقصود بالحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية، وما هي أهم مبادئها؟
- (2) ما مفهوم ثقافة المؤسسة، وما هي مستوياتها الأساسية؟
- (3) ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساواة، العدالة، المشاركة) في مؤسسة ملبنة المنبع؟
- (4) كيف تؤثر هذه المبادئ في تشكيل القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية لدى العاملين؟
- (5) ما طبيعة العلاقة بين الحوكمة وثقافة المؤسسة داخل مؤسسة ملبنة المنبع؟

نموذج الدراسة:

يُعد نموذج الدراسة من العناصر الأساسية التي يعتمد عليها البحث العلمي في توضيح طبيعة العلاقة بين متغيراته، حيث يساهم في تقديم تصور منهجي يربط بين المتغير المستقل والمتغير التابع بشكل منظم وقابل للاختبار. ومن خلال هذا النموذج، يتم تحديد أبعاد كل متغير وتوضيح اتجاه التأثير بينها، بما يسمح بصياغة فرضيات دقيقة يمكن التحقق منها ميدانياً.

وفي إطار هذه الدراسة، تم بناء نموذج تحليلي يوضح العلاقة بين الحوكمة كمتغير مستقل، من خلال مبادئه المتمثلة في الشفافية، والمساواة، والعدالة، والمشاركة، وثقافة المؤسسة كمتغير تابع، وفق مستوياتها المتمثلة في الافتراضات الأساسية، والقيم والمعتقدات، والمظاهر العلنية. ويهدف هذا النموذج إلى إبراز كيفية تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة في تشكيل ثقافة المؤسسة داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، مما يساعد على اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة تدعم موضوع الدراسة



فرضيات الدراسة:

على ضوء ما تقدم وأملا في تحقيق أهداف الدراسة تم وضع مجموعة من فرضيات كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وثقافة المؤسسة في مؤسسة ملبنة المنبع .

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وثقافة المؤسسة في مؤسسة ملبنة المنبع

- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى (تطبيق الحوكمة)

H0: لا يتم تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، المشاركة) في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة

H1: يتم تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، المشاركة) في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة

الفرضية الفرعية الثانية (ثقافة المؤسسة)

H0: لا يتم تطبيق مستويات ثقافة المؤسسة (الافتراضات الأساسية، القيم والمعتقدات، المظاهر العلنية) في مؤسسة ملبنة المنبع.

H1: يتم تطبيق مستويات ثقافة المؤسسة (الافتراضات الأساسية، القيم والمعتقدات، المظاهر العلنية) في مؤسسة ملبنة المنبع.

- الفرضيات الثانوية:

الفرضية الثانوية الأولى:

H0: لا تؤثر مبادئ الحوكمة في الافتراضات الأساسية في مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة

H1 : تؤثر مبادئ الحوكمة في الافتراضات الأساسية في مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة

الفرضية الثانوية الثانية:

H0: لا تؤثر مبادئ الحوكمة في القيم والمعتقدات في مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة

H1 : تؤثر مبادئ الحوكمة في القيم والمعتقدات في مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة

الفرضية الثانوية الثالثة :

H0: لا تؤثر مبادئ الحوكمة في المظاهر العلنية في مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة

H1 : تؤثر مبادئ الحوكمة في المظاهر العلنية في مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعًا يجمع بين الحوكمة والثقافة التنظيمية، وهما عنصران أساسيان في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية. فالحوكمة أصبحت اليوم أداة ضرورية لضمان الشفافية والمساءلة وترشيد التسيير، في حين تمثل ثقافة المؤسسة الإطار الذي يحدد سلوك الأفراد ويؤثر في فعالية العمل داخل المنظمة.

كما تكتسي هذه الدراسة أهمية علمية من خلال مساهمتها في إثراء البحث في مجال إدارة المؤسسات وربط الجوانب التنظيمية بالسلوكية، وأهمية عملية من خلال محاولة إبراز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، بما يساعد على رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها:

1. التعرف على مفهوم الحوكمة وأبعادها في المؤسسات الاقتصادية العمومية.
2. توضيح مفهوم ثقافة المؤسسة ومستوياتها وفق نموذج Edgar Schein.
3. دراسة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، المشاركة) داخل مؤسسة ملبنة المنبع.
4. إبراز العلاقة بين تطبيق الحوكمة وتحسين البيئة التنظيمية داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية.
5. تحليل طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في الملينة، وهل هي ثقافة تدعم التغيير والنجاح أم ثقافة روتينية.
6. تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن تساهم في تحسين تسيير المؤسسة محل الدراسة

أسباب اختيار الموضوع:

أولاً: الأسباب الذاتية

مقدمة

تتمثل الأسباب الذاتية في رغبتنا الشخصية في التعمق في موضوع الحوكمة باعتبارها من المفاهيم الحديثة في الإدارة، وكذا الاهتمام بدراسة ثقافة المؤسسة باعتبارها عنصراً مؤثراً في سلوك الأفراد داخل التنظيم. كما أن اختيار مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة كدراسة حالة جاء بدافع الاطلاع على واقع المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر وفهم كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة فيها.

ثانياً: الأسباب الموضوعية

تتمثل الأسباب الموضوعية في الأهمية المتزايدة لموضوع الحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية وضرورة تحسين أساليب التسيير وتعزيز الشفافية والمساءلة. كما أن دراسة العلاقة بين الحوكمة وثقافة المؤسسة تُعد من المواضيع الحديثة التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتعمق، نظراً لدورها في تحسين الأداء التنظيمي وبناء ثقافة مؤسساتية فعالة. إضافة إلى ذلك، فإن اختيار مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة كدراسة حالة يتيح إمكانية إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي.

حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة ضمن مجموعة من الحدود كمايلي:

الحدود الموضوعية:

تتمحور هذه الدراسة حول موضوع الحوكمة ودورها في تشكيل ثقافة المؤسسة داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، من خلال التركيز على العلاقة بين مبادئ الحوكمة المتمثلة في الشفافية، المساءلة، العدالة، والمشاركة، وبين أبعاد ثقافة المؤسسة التي تشمل القيم والسلوكيات والعلاقات التنظيمية داخل بيئة العمل. كما تهدف الدراسة إلى توضيح كيفية تأثير هذه المبادئ في بناء ثقافة تنظيمية فعالة داخل المؤسسة.

الحدود المكانية:

تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة، حيث تم اختيارها كميدان تطبيقي لدراسة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها على ثقافة المؤسسة داخلها، وذلك من خلال تحليل آراء العاملين بها بمختلف مستوياتهم الإدارية.

الحدود الزمانية:

تقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية التي تم فيها إنجاز الجانب الميداني من البحث، والتي شملت عملية توزيع وجمع الاستبيانات وتحليلها داخل مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة، بهدف دراسة واقع تطبيق الحوكمة وأثرها على ثقافة المؤسسة خلال هذه الفترة.

الحدود البشرية:

تتمثل الحدود البشرية لهذه الدراسة في عينة مكونة من 40 عاملاً بمؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة، حيث شملت مختلف الفئات الوظيفية المتمثلة في الإطارات، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ، بهدف الحصول على آراء متنوعة تعكس واقع المؤسسة من مختلف المستويات الإدارية.

منهجية الدراسة:

تُعد المنهجية الإطار العلمي الذي يحدد الطريقة التي يتم بها إنجاز البحث، من خلال تحديد الأسلوب المتبع في معالجة الإشكالية وجمع البيانات وتحليلها، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. وفي هذه الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، باعتباره الأنسب لموضوع يهدف إلى وصف وتحليل العلاقة بين الحوكمة وثقافة المؤسسة داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث يسمح هذا المنهج بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل أبعادها المختلفة:

هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية، والوصول إلى هدف الدراسة، تم إتباع منهجية علمية متسلسلة بدءا بالأطر النظرية لمتغيرات الدراسة، ثم مناقشة الدراسات السابقة، وأخيرا استخلاص نتائج الدراسة الميدانية، تم إتباع طريقة IMRAD لتنظيم الدراسة، حيث تم تنظيم هذه الدراسة في أربعة فصول مترابطة، حيث يتناول الفصل الأول الإطار النظري للحوكمة وثقافة المؤسسة والعلاقة القائمة بينهما، من خلال توضيح أهم المفاهيم الأساسية وإبراز الأبعاد النظرية لكل منهما. أما الفصل الثاني فيخصص للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بهدف الاطلاع على أهم ما توصلت إليه الدراسات السابقة والاستفادة منها في دعم الإطار النظري. في حين يتناول الفصل الثالث الجانب الميداني للدراسة داخل مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة، من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وشرح منهجية البحث وأدوات جمع البيانات المعتمدة. أما الفصل الرابع فيركز على عرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من الدراسة الميدانية، مع مناقشتها في ضوء الفرضيات المطروحة، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تخدم موضوع الدراسة.

الفصل الأول: الحوكمة
وعلاقتها بثقافة المؤسسة في
المؤسسات الاقتصادية العمومية

تمهيد:

تواجه المؤسسات الاقتصادية العمومية في الوقت الراهن العديد من التحديات التي تفرض عليها تبني أساليب تسيير حديثة تضمن تحسين الأداء وتعزيز فعالية الإدارة. وفي هذا السياق برزت الحوكمة كإطار تنظيمي يهدف إلى ضبط العلاقات داخل المؤسسة وتحقيق قدر أكبر من الشفافية والمسؤولية في اتخاذ القرارات. كما تلعب ثقافة المؤسسة دوراً مهماً في توجيه سلوك العاملين وترسيخ مجموعة من القيم والممارسات التي تؤثر في طريقة أداء العمل. ومن ثم فإن تفعيل الحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية يساهم في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم النزاهة والانضباط وتحفز على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.

المبحث الأول: مبادئ ونماذج الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

تُعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي برزت في مجال الإدارة نتيجة التطورات الاقتصادية والتنظيمية التي شهدتها المؤسسات. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام متزايد من قبل الباحثين لما له من دور في تحسين أساليب تسيير المؤسسات. كما يرتبط بتعزيز تنظيم العلاقات داخل المؤسسة وضمان حسن إدارتها

المطلب الأول : ماهية الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

في ظل التحولات الاقتصادية المعاصرة، أصبحت الحوكمة من المفاهيم الضرورية في تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية. فهي تعكس أسلوباً حديثاً في إدارة هذه المؤسسات يهدف إلى تحسين أدائها وتعزيز دورها في دعم التنمية الاقتصادية، من خلال تحقيق قدر أكبر من الفعالية والانسجام مع متطلبات البيئة الاقتصادية المتغيرة

• الفرع الأول: مفهوم الحوكمة وأهميتها في المؤسسات الاقتصادية العمومية

تعددت المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تحسين تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية وتعد الحوكمة من أبرزها لما لها من أهمية في رفع الكفاءة وتعزيز فعالية هذه المؤسسات .

1. مفهوم الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

- شهدت العقود الأخيرة من القرن الحادي والعشرين تحولاً جذرياً في الفكر الإداري والاقتصادي، انتقل فيه الاهتمام من مجرد "الحكم (Government)" ك ممارسة للسلطة، إلى "الحوكمة (Governance)" كأسلوب للإدارة والرقابة والمشاركة. هذا التحول لم يكن وليد الصدفة، بل كان استجابة حتمية لمتغيرات عالمية معقدة، أبرزها تهاوي المؤسسات العملاقة، وتفاقم ظواهر الفساد المالي والإداري، وتعدد العلاقات بين الأطراف المتعاملة مع المؤسسة:

1) مفهوم الحوكمة حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **ocde**: تعرف بأنها مجموعة العلاقات بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملات الأسهم وغيرهم من المساهمين، كما يحدد قواعد

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

وإجراءات اتخاذ القرار المتعلقة بشؤون المؤسسة وكذلك تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها. (فاتح ، 2011 ، صفحة 09)

(2) وعرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) : بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها (نواره و مليكة ، 2018 ، صفحة 185)

(3) وتعرف الحوكمة حسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات : المنعقد بالجزائر في 11/03/2007 أنها: فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد بضمان استدامة تنافسية المؤسسة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك (ياحي ، 2021 ، صفحة 53)

1.1 آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

- يمكن تقسيم آليات الحوكمة الى قسمين هما:

• آليات الحوكمة الداخلية:

تعتبر آليات الحوكمة الداخلية مجموعة من الأدوات والسياسات التي تنظم العلاقات الداخلية داخل المؤسسة، وتشمل

(1 مجلس الإدارة

يلعب مجلس الإدارة دوراً محورياً في توجيه الشركة وإدارة استراتيجياتها. يتكون المجلس عادةً من أعضاء يمتلكون خبرات متنوعة، ويتحملون مسؤولية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ورقابة الأداء الإداري.

(2 اللجان الداخلية

تأسس لجان داخلية مثل لجنة التدقيق، لجنة المكافآت، ولجنة المخاطر يعزز من فعالية الحوكمة. هذه اللجان تساعد في توفير نظرة متخصصة حول جوانب محددة، مما يمكن مجلس الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة.

(3 نظم الرقابة الداخلية

تعتبر نظم الرقابة الداخلية ضرورية لضمان سلامة العمليات المالية والإدارية. تشمل هذه النظم إجراءات للتحقق من صحة البيانات المالية ومنع الاحتيال.

(4 ثقافة الحوكمة

تشجيع ثقافة الحوكمة داخل الشركة يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة بين الموظفين والإدارة. يجب أن تكون القيم الأخلاقية والمهنية جزءاً من الثقافة التنظيمية.

(5 سياسة الإفصاح

تعتبر سياسة الإفصاح عن المعلومات جزءاً أساسياً من آليات الحوكمة الداخلية. يتعين على الشركات الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية بشكل دوري لتجنب تضارب المصالح وتعزيز الثقة.

• آليات الحوكمة الخارجية:

- أما بالنسبة لآليات الحوكمة الخارجية، فهي تشمل:

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

1) الإفصاح المالي

يتطلب من الشركات تقديم تقارير مالية دقيقة وموثوقة للمستثمرين وأصحاب المصالح. هذا الإفصاح يساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة.

2) العلاقات مع المستثمرين

بناء علاقات قوية مع المستثمرين يساهم في تعزيز الثقة. ينبغي أن تتضمن هذه العلاقات التواصل المستمر والمباشر بشأن الأداء والقرارات الاستراتيجية.

3) الامتثال للمعايير واللوائح

تلتزم الشركات بالامتثال للقوانين المحلية والدولية. يتطلب ذلك تطبيق أنظمة حوكمة تلبى المتطلبات التنظيمية.

4) تدقيق خارجي

يتم إجراء تدقيق خارجي من قبل شركات مستقلة لضمان صحة البيانات المالية والتحقق من الامتثال للمعايير المعمول بها.

5) التعامل مع الأطراف الخارجية

إدارة العلاقات مع الأطراف الخارجية مثل الجهات التنظيمية والمجتمع المحلي يعد جزءاً مهماً من آليات الحوكمة الخارجية. (https://usc.com.sa، 2026)

2. أهمية الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية:

تكتسي الحوكمة أهمية كبيرة في المؤسسات الاقتصادية العمومية، نظراً لطبيعة هذه المؤسسات التي تتعامل مع المال العام وتسعى لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية في آن واحد. وتتمثل أهميتها في:

• تحسين الأداء والكفاءة الاقتصادية:

تساعد الحوكمة على الفصل بين الملكية (الدولة) والإدارة، مما يمنح الإدارة هامشاً من الحرية للتصرف بفاعلية، ويحمي المؤسسة من التدخل السياسي أو البيروقراطي في القرارات اليومية، مما ينعكس على زيادة الإنتاجية والربحية.

• تعزيز الشفافية:

تُلزم الحوكمة المؤسسات بالإفصاح عن بياناتها المالية وأدائها بشكل دوري وموثوق، مما يقلل من الفساد المالي والإداري، ويعزز من ثقة المواطنين والمستثمرين في المؤسسة.

• ترسيخ مبدأ المساءلة:

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

تحدد الحوكمة بوضوح صلاحيات ومسؤوليات كل طرف (مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، الجهات الرقابية)، مما يجعل من السهل محاسبة المقصرين ومكافأة المتميزين بناءً على معايير واضحة وليس على أساس المحسوبية. (OECD, 2015, p. 25)

• استقطاب الاستثمارات والتمويل:

المؤسسات الاقتصادية العمومية التي تطبق معايير الحوكمة تصبح أكثر جاذبية للمستثمرين الأجانب والمحليين، وكذلك للبنوك المانحة للقروض، لأنها تضمن حقوق المساهمين وتقلل من مخاطر الاستثمار.

• إدارة المخاطر:

توفر الحوكمة أنظمة رقابة داخلية قوية تُمكن من الكشف المبكر عن المخاطر المالية والتشغيلية، وتجنب الأزمات التي قد تؤدي إلى إفلاس المؤسسة أو استنزاف المال العام (حدو، 2019، صفحة 20/19)

الفرع الثاني: العوامل التي أدت الى ظهور الحوكمة

• مع تزايد الأزمات المالية وانتشار الفساد الإداري، برزت محدودية أساليب التسيير التقليدية داخل المؤسسات. لذلك ظهرت الحوكمة كضرورة لضبط الإدارة وتعزيز الشفافية والمساءلة ومن بين اهم العوامل نذكر ما يلي:

1) **الأزمات الاقتصادية و المالية :** مثل أزمة جنوب شرق آسيا عام 1997 والأزمة الكساد العالمي سنة 2008 والتي كشفت هشاشة النظم الإدارية المتبعة وغياب الحوكمة الرشيدة خاصة في المؤسسات المالية (عبد العظيم ، 2020 ، صفحة 12)

2) **الممارسات الغير أخلاقية:** ساهم انتشار الفساد الإداري والتلاعب بالمعلومات المالية واستغلال السلطة في بروز الحاجة إلى قواعد تضبط سلوك القائمين على التسيير. حيث جاءت الحوكمة لتعزيز مبادئ النزاهة والشفافية والمساءلة، والحد من الانحرافات الأخلاقية داخل المؤسسات (عبد العظيم ، 2020 ، صفحة 13)

3) **العولمة وأثارها:** شهد العالم في العقود الأخيرة تطورًا متسارعًا في ظاهرة العولمة، التي أدت إلى انفتاح الأسواق وتحرير المبادلات الاقتصادية بين الدول، مما ساهم في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، خاصة مع بروز الشركات متعددة الجنسيات. وقد ترتب عن ذلك تعقيد في الهياكل التنظيمية وتداخل في المصالح الاقتصادية على المستوى الدولي، الأمر الذي فرض ضرورة اعتماد قواعد ومعايير موحدة تضمن الشفافية والمساءلة. ومن هنا برزت الحوكمة كآلية تنظيمية تهدف إلى تعزيز الثقة في المعاملات الاقتصادية وضبط أداء المؤسسات في بيئة عالمية متغيرة (قطاف ، 2026 ، صفحة 8)

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

(4) **تضارب المصالح:** يعد تضارب المصالح من أبرز العوامل التي ساهمت في ظهور الحوكمة، حيث تنشأ هذه الحالة عندما تتعارض المصالح الشخصية للمديرين أو أعضاء مجلس الإدارة مع مصالح المؤسسة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير موضوعية تخدم أطرافاً معينة على حساب المصلحة العامة. وقد أدى انتشار مثل هذه الممارسات إلى تفشي الفساد الإداري وضعف الثقة بين مختلف الأطراف المعنية، خاصة المستثمرين، وهو ما استدعى ضرورة وضع آليات رقابية وقانونية تحد من هذه الظاهرة (wikipedia, 2026)



• الشكل رقم 01: يمثل العوامل التي أدت الى ظهور الحوكمة (من أعداد الطلبة استنادا الى ما سبق)

الفرع الثالث: أبعاد الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

تشمل الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية عدة أبعاد منها:

- (1) **البعد الرقابي:** ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للمؤسسة فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة الخطر أما على المستوى الخارجي فيتناول اللوائح والقوانين وقواعد التسجيل في البورصة، وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والاطراف ذات المصلحة في الرقابة فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاله
- (2) **البعد الأخلاقي:** ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشتمله من قواعد أخلاقية، كالنزاهة والأمانة، ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارة المؤسسات وبيئة الأعمال بصفة عامة

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

- (3) **بعد الاتصال وحفظ التوازن :** ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين المؤسسة وهي ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة ، و الأطراف الخارجية سواء الأطراف الخارجية ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى (قربة و حوادي، 2019، صفحة 266)
- (4) **بعد المساءلة:** ويتعلق بالإفصاح عن أنشطة وأداء المؤسسة والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن لهم الحق قانونا مساءلة المؤسسة
- (5) **بعد الإفصاح والشفافية:** ويتعلق بالإفصاح والشفافية ليس فقط عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافة الأطراف ذات المصلحة على مستوى المؤسسة بل يتسع المفهوم ليشمل الإفصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة عن الالتزام بمبادئ الحوكمة طبقا لتوصيات سوق نيويورك.
- (6) **البعد الاستراتيجي :** تعتبر الرقابة الاستراتيجية إحدى النظم التي تستند إليها حوكمة المؤسسات للتقليل من مشاكل الوكالة الموجودة بين مستويات الإدارة المختلفة في المؤسسة، وتشمل هذه النظم التحديد الرسمي للأهداف وقياس الأداء والتغذية العكسية ، وهي الوسائل التي تمكن الإدارة من تقييم الاستراتيجيات التي تتبعها ، والتأكد ما إذا كانت تؤدي إلى تحسين العائد على رأس المال المستثمر في الأجل الطويل أم لا و التأكد بالذات مما إذا كانت الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والجودة والابتكار، والاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء (قربة و حوادي، 2019، صفحة 267)

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

تمثل الحوكمة منظومة متكاملة تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية التي توجه عمل المؤسسات وتنظم علاقاتها الداخلية والخارجية. إذ لا تقتصر الحوكمة على مبدأ واحد، بل تشمل عدة مبادئ مترابطة ومتكاملة، وتختلف درجة تطبيق هذه المبادئ من مؤسسة إلى أخرى، إلا أن الهدف المشترك بينها هو تحسين الأداء وتعزيز الثقة وضمان الاستخدام الأمثل للموارد

الفرع الأول: مبدأ الشفافية

تعني الشفافية أن عملية اتخاذ القرار وتنفيذه تتم وفق القوانين واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة، كما تعني توفير المعلومات بشكل دقيق وواضح للأطراف المعنية والمتأثرة بالقرارات، وإتاحة الوصول إليها في الوقت المناسب وبطريقة مفهومة

• وتتحقق الشفافية من خلال:

- الإفصاح الدقيق عن الأهداف والنتائج المالية.
- نشر التقارير السنوية في مواعيدها المحددة .
- الحفاظ على سرية المعلومات إلى حين إعلانها رسميًا .

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

- الإفصاح العادل عن النتائج الختامية للمؤسسة .
- تطبيق معايير المحاسبة الدولية .
- تحديث المعلومات عبر مواقع الإنترنت الرسمية
- تطبيق معايير التدقيق والمراجعة الدولية .
- تمكين المستثمرين من الوصول إلى الإدارة العليا عند الحاجة. (حدو، 2019، صفحة 10)

الفرع الثاني: مبدأ المساءلة:

هو المبدأ الذي يهتم بتقويم سلوكك الموظفين، من خلال المتابعة والتقييم لمدى مطابقة سلوكياتهم مع اللوائح المتبعة، وتعني وجود قرارات أو آليات محددة لضمان خضوع الموظفين وتماشيمهم مع جميع المعايير والقوانين والأعراف المعمول بها

فمن خلال الوضوح وحرية تدفق المعلومات يبنى نظام مساءلة جيد ذو نتائج إيجابية، لإعطاء المؤسسة تغذية راجعية حول مدى تحقيقها لأهداف ورسالتها، فدور المساءلة لا يقتصر على تحديد أخطاء، واللوم بل السعي لتحقيق مستوى أفضل للأداء، وتستند المساءلة في المؤسسات إلى عدة مبادئ رئيسية منها

- **الالتزام:** تعني التزام الموظفين بالتعهدات الواجب تنفيذها من أجل بلوغ النتائج المرجوة.
- **الشمولية :** حيث أنها تشكل كل العمليات والأنشطة والمخرجات المهمة.
- **الإستمرارية:** حيث يتم من خلالها اكتشاف الأخطاء أول بأول، ومعرفة أسبابه، وتعديلها بصورة مستمرة.
- **المرونة :** بحيث يكون نظام المساءلة مرناً قادراً على الإستجابة للتغيرات المتوقعة الحدوث.
- **النظرة المستقبلية:** بحيث يكون نظام المساءلة متوافقاً مع الظروف الحالية، ومتطلبات المستقبل (حنان، 2025، صفحة 23)

كما يشير مفهوم المساءلة: إلى وجود طرق وأساليب مقننة ومؤسسية تمكن من مساءلة كل شخص مسؤول، ومراقبة أعماله ، مع إمكانية إقالته أو محاكمته إذا تجاوز أو أخل بالقوانين ، ويرتبط مبدأ المساءلة بضرورة تفعيل القوانين في ملاحقة كل من يرتكب الخطأ، أو يتعدى حقوق الغير بالمخالفة للقرارات والقوانين، ولا تقتصر المساءلة على جانب العقاب فقط، بل تركز أيضاً على وجود حوافز التشجيع المسؤولين على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية وأمانة (مراد ، 2024، صفحة 8/7)

الفرع الثالث: مبدأ المشاركة:

حيث يساهم هذا المبدأ في زيادة مشاركة أكبر عدد من العاملين في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، كما يساهم في تطوير السلوك الاجتماعي بين العاملين، وزيادة التعاون في إنجاز العمل وتحقيق أهدافه لأن شعور

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

العاملين بأن الإنجاز الجماعي أعظم وأهم من الإنجاز الفردي يؤدي إلى أثر إيجابي ينعكس على عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم للنهوض بالمؤسسة ، وتطويرها وتحسين أدائها. (غانم ، 2022، صفحة 51)

للمشاركة العمالية أهمية بالغة في إدارة وتسيير المؤسسات لفرض التعاون بين العمال وأصحاب العمل للحفاظ على تنافسية المؤسسة واستقرارها. فمبدأ المشاركة ليس بغريب على المؤسسة الجزائرية فقد عرفته ابتداء من التسيير الذاتي مروراً بالتسيير الاشتراكي ثم الاستقلالية وصولاً إلى الخصوصية. (بوقطف، 2017، صفحة 597)

مزايا مبدأ المشاركة: هناك عدة مزايا لمبدأ المشاركة منها:

- المشاركة تضمن الوصول إلى قرارات أكثر صحة وأبعد عن الخطأ إذ أن المجموعة أقدر على النظر إلى المشكلة المطروحة من جوانب متعددة من الفرد الذي كثيراً ما تسيطر عليه فكرة أو جانب من القضية تحول بينه وبين الرؤية الواضحة الأخرى.
- إن مشاركة المرؤوسين تزيد من فعالية القرار وسهولة تنفيذه وولاء المرؤوسين للمنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.
- تقبل التغيير بما أن القرارات تجلب معها التغيير لذا يحاول أفراد التنظيم إعاقة هذا التغيير وللتغلب على هذه المشكلة يتطلب الأمر إشراك كل من يهمهم أمر القرار في صنعته من العاملين داخل التنظيم أو خارجه الأمر الذي يجعلهم أكثر استعداداً لتقبل التغيير عندها يشتركون في اتخاذ القرار.
- إن المشاركة في اتخاذ القرارات تنال قبولا أكثر من العاملين في المؤسسة إذ يشعرون أنها صادرة منهم أو من ممثليهم وليست مفروضة عليهم من الآخرين. (بوقطف، 2017، الصفحات 595-596)

الفرع الرابع: مبدأ العدالة:

يعبر عنه بالمساواة والإنصاف في الوظائف التي تساهم في المؤسسة أي هي درجة التي تتحقق فيها المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات، وهو ميل الأفراد العاملين لمقارنة حالتهم مع حالة زملائهم في العمل، أو إدراكات الموظفين للعدالة في مكان العمل، أو إدراك للعدالة في مكان العمل من خلال علاقتهم بالمؤسسة، والتي تؤثر بلا نهاية على موافقتهم وسلوكيات العمل أن العدالة التنظيمية تتمثل في الشعور العاملين بالمؤسسة بتحقيق الإنصاف والعدالة في كافة النواحي التنظيمية في العمل، والإجراءات المتبعة بحقهم، وعليه فإن مقوماتها تعتمد على حقيقة المقاربات التي يمكن بناؤها استناداً إلى مقتضيات الدافعية والتحفيز في السلوك التنظيمي والإداري

ويمكن حصر الأهمية الكبيرة من تطبيق هذا المبدأ بما يلي:

- الشعور بالعدالة والذي بدوره يؤدي إلى تحقيق الرضا بين الموظفين
- إتاحة الفرص المتكافئة لكافة الموظفين

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

- القضاء على حالات العش والتلاعب من خلال إخفاء أو اظهار الأوضاع على غير حقيقتها (حنان، 2025، صفحة 22/21)

المطلب الثالث: نماذج الحوكمة ومتطلبات ومعوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

في إطار تطوير أساليب تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية، برزت عدة نماذج للحوكمة تهدف إلى تحسين الأداء وتعزيز الفعالية. غير أن تطبي الحوكمة يرتبط بتوفر مجموعة من المتطلبات الأساسية، كما يواجه في المقابل عدة معوقات قد تحدّ من نجاعته، الأمر الذي يستدعي دراستها وتحليلها

الفرع الأول: نماذج الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

تتنوع نماذج الحوكمة باختلاف السياقات الاقتصادية والتنظيمية للدول، حيث يبرز النموذج الأنجلوسكسوني والنموذج الألماني الياباني كنموذجين مرجعيين في الفكر الحديث للحوكمة، إلى جانب النموذج الجزائري الذي يعكس خصوصية البيئة المحلية للمؤسسات الاقتصادية العمومية. ويهدف استعراض هذه النماذج إلى إبراز أهم خصائصها ومرجعياتها، وفهم أوجه التشابه والاختلاف بينها من حيث أساليب التسيير وآليات الرقابة، بما يسمح بتقييم مدى ملاءمتها لواقع المؤسسات الاقتصادية العمومية

1) النموذج الموجه نحو السوق (الأنجلو - ساكسوني):

تعتبر كل من المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية منشأ هذا النموذج، ويسود أيضا كل من كندا وأستراليا ومعظم دول رابطة الكومنولث (Commonwealth)، تتميز هذه البلدان وتشارك في تشجيعها والترويج لقيام الأسواق المالية، ووضع القيود القانونية على مؤسسات الوساطة المالية البنكية، والحد من مشاركتها في رأس مال الشركات والجدول الموالي يوضح أهم المفاهيم الخاصة بالنموذج.

البيان	النموذج الموجه نحو السوق
المفهوم	هو النظام الذي تمارس الرقابة والتنظيم فيه عن طريق السوق المالي من خلال عمليات الاستحواذ (OPA)، ومن خلال سوق العمل الخاص بالمسيرين.
محددات النموذج	السياق: بعد الأزمة العالمية لسنة 1929 تم اعتماد مجموعة من التدابير الفيدرالية للحد من نطاق نشاط وقوة المؤسسات المالية، كنتيجة لتحميلها جزءا كبيرا من مسؤولية بروز الأزمة الإطار القانوني: يعتبر القانون الإنجليزي في العصور الوسطى البنية الأساسية لقوانين معظم هذه الدول. ويستند هذا الهيكل القانوني إلى دول القانون العام حيث يتميز القضاء والمحلفين بالاستقلالية والمرونة الكبيرة، يعتبر كل من قانون

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

(glass steagall act 1933) وقانون (bank holding company) أبرز قانونين حضرا رسميا على البنوك العاملة في الولايات المتحدة ممارسة أنشطة في الأسواق المالية المساهمة في رأسمال الشركات وحصر نشاطها في قطاع التأمين، ما أجبرها (البنوك) على الفصل بين وظائف البنوك التجارية ووظائف بنوك الاستثمار. الجانب الأخلاقي: يتمحور البعد الأخلاقي الأمريكي حول الجدارة الجيد النتيجة بالإضافة إلى تكريس مفهوم الحرية، ومن هنا تتبع الأهمية الممنوحة للسوق كمكان للتفاعل بين العرض والطلب، واحترام استقلالية المستهلك التي بدورها انعكست على تفضيلات الوكلاء الاقتصاديين، ومحددات تخصيصهم للموارد.	
• لا تتعدى مشاركة البنوك 5% من رأسمال الشركة نفسها • تشتت ملكية رأس المال بين عدد كبير من صغار المساهمين • عدم وجود حيازات متبادلة (ملكية الشركة - في رأسمال الشركة - وحيازة هذه الأخيرة لرأسمال الشركة الأولى)	هيكل رأس المال
الرقابة الخارجية: تعتبر تقنية العرض العام للشراء (OPA) الأداة الرئيسية لفرض رقابة خارجية خاصة في ظل تشتت الملكية وتوفر المعلومات الضرورية واستيفاء شروط الإفصاح والشفافية الرقابة الداخلية: يتولاها مجلس الإدارة وفق الأطر التنظيمية	طرق الرقابة
يعتمد هذا النموذج على الفصل بين الملكية والتسيير، حيث يكون دور المساهمين أساسياً في الرقابة على أداء المؤسسة. كما يركز على الشفافية والإفصاح المالي، وتكون آليات السوق هي الوسيلة الرئيسية لضبط عمل المؤسسة وتقييم أدائها.	

الجدول رقم 01: أهم المفاهيم الخاصة بالنموذج الموجه نحو السوق (من اعداد طلبة إستنادا لما سبق)

- مميزات هذا النموذج:

- قلة الملكية المتبادلة بين الشركات غير المالية والبنوك
- ضعف تأثير المؤسسات المالية على ممارسات حوكمة الشركات
- اعتماد خطط للتحفيز مبنية على أساس كفاءة المديرين ومرتبطة بأداء الشركة
- وجود عدد كبير من الشركات المدرجة أوراقها بالبورصة
- وجود عدد كبير من المساهمين
- وجود أسواق مالية متطورة، وكبيرة، وأكثر سيولة
- قواعد محاسبية صارمة تدعم شفافية وصدق المعلومات المالية المنشورة

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

يتميز هذا النموذج بتركيزه على الرقابة التي يمارسها المساهمون من خلال الشفافية والإفصاح المالي، مع الفصل بين الملكية والتسيير. كما يعتمد على آليات السوق في تقييم أداء المؤسسة وضمان فعاليتها يمكن إسقاطه على بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية ذات الطابع التجاري مثل سوناطراك من حيث الاهتمام بالنتائج الاقتصادية والأداء المالي (عبد المجيد، 2018، الصفحات 28-29)

(2) النموذج الموجه بالشبكة (الألماني - الياباني):

يسود هذا النموذج عدد من دول القارة الأوروبية، وبعض الدول الآسيوية كاليابان وكوريا الجنوبية، وهي مجموع الدول التي تمتاز بتشجيعها ودعمها للقطاع البنكي لا سيما من خلال مفهوم البنوك الشاملة التي تتميز بشساعة مجال عملها وتقديمها لحزمة كاملة متكاملة من الخدمات استقبالي الودائع منح القروض والائتمان بكافة أنواعه الوساطة للاستثمارات في البورصات وأسواق المال بيع السندات سوق صرف العملات.. والجدول الموالي يوضح أهم المفاهيم الخاصة بهذا النموذج

البيان	النموذج الموجه بالشبكة				
المفهوم	النظام الذي تكون فيه ملكية ورقابة الشركة تحت سلطة عدد قليل من كبار الملاك (شركات عائلية. الشركات القابضة، تكتل للمساهمين الملكية المتبادلة..)، أو البنوك الدائنة				
محددات النموذج	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ألمانيا</th><th>اليابان</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td> السياق: ساهمت الحرب العالمية الثانية في جعل الوساطة البنكية أكثر ملائمة من الأسواق المالية. الإطار القانوني: تعود أصوله إلى القوانين الرومانية القديمة يحتوي هذا النظام قوانين كمصدر تمويل أكثر أمان وقواعد يلتزم القضاة بأحكامها، دون أن توفّر أي قدر من المرونة الجانب الأخلاقي: يمثل الانضباط والجدارة والسلوك ركائز المحور الأخلاقي للألمان في سعيهم لتحقيق الهدف </td><td> السياق: اليابان بلد دمرته الحرب العالمية الثانية. وعليه كانت الشركات غير قادرة على توفير المعلومات اللازمة للمستثمرين المحتملين وضمان جودتها، ما أدى إلى التحول إلى البنوك كمصدر تمويل أكثر أمان الإطار القانوني: لم يكن سوق السندات مفتوحا سوى الكبرى الشركات الوطنية الجانب الأخلاقي: يضم الإجماع والشفافية والمشاركة وكلها أبعاد تدعم روح العمل الجماعي </td></tr> </tbody> </table>	ألمانيا	اليابان	السياق: ساهمت الحرب العالمية الثانية في جعل الوساطة البنكية أكثر ملائمة من الأسواق المالية. الإطار القانوني: تعود أصوله إلى القوانين الرومانية القديمة يحتوي هذا النظام قوانين كمصدر تمويل أكثر أمان وقواعد يلتزم القضاة بأحكامها، دون أن توفّر أي قدر من المرونة الجانب الأخلاقي: يمثل الانضباط والجدارة والسلوك ركائز المحور الأخلاقي للألمان في سعيهم لتحقيق الهدف	السياق: اليابان بلد دمرته الحرب العالمية الثانية. وعليه كانت الشركات غير قادرة على توفير المعلومات اللازمة للمستثمرين المحتملين وضمان جودتها، ما أدى إلى التحول إلى البنوك كمصدر تمويل أكثر أمان الإطار القانوني: لم يكن سوق السندات مفتوحا سوى الكبرى الشركات الوطنية الجانب الأخلاقي: يضم الإجماع والشفافية والمشاركة وكلها أبعاد تدعم روح العمل الجماعي
ألمانيا	اليابان				
السياق: ساهمت الحرب العالمية الثانية في جعل الوساطة البنكية أكثر ملائمة من الأسواق المالية. الإطار القانوني: تعود أصوله إلى القوانين الرومانية القديمة يحتوي هذا النظام قوانين كمصدر تمويل أكثر أمان وقواعد يلتزم القضاة بأحكامها، دون أن توفّر أي قدر من المرونة الجانب الأخلاقي: يمثل الانضباط والجدارة والسلوك ركائز المحور الأخلاقي للألمان في سعيهم لتحقيق الهدف	السياق: اليابان بلد دمرته الحرب العالمية الثانية. وعليه كانت الشركات غير قادرة على توفير المعلومات اللازمة للمستثمرين المحتملين وضمان جودتها، ما أدى إلى التحول إلى البنوك كمصدر تمويل أكثر أمان الإطار القانوني: لم يكن سوق السندات مفتوحا سوى الكبرى الشركات الوطنية الجانب الأخلاقي: يضم الإجماع والشفافية والمشاركة وكلها أبعاد تدعم روح العمل الجماعي				
هيكل رأس المال	• كبر حجم الملكية المتبادلة بين الشركات • درجة عالية من الملكية المتبادلة بين الشركات				

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

• وجود قوي للبنوك في رؤوس أموال الشركات.	• هيكل رأس المال أكثر تركيزا أكبر خمسة مساهمين يحملون أكثر من 40 % رأسمال الشركة في ألمانيا: • الملكية المعتبرة للبنوك في رأسمال الشركات	
--	---	--

الجدول رقم 02: النموذج الموجه بالشبكة (من إعداد طلبة استنادا لما سبق)

بالرغم من وجود تماثل في الركائز الأساسية التي يقوم عليها النموذج في كل من ألمانيا واليابان، إلا أنه هناك تمايز في بعض العناصر الجوهرية خاصة فيما يتعلق بالرقابة والإشراف على نشاطات الشركة فالنموذج الألماني يدعى بالنموذج المزدوج المجلس، حيث يقوم على حوكمة الشركة والرقابة على عملياتها مجلسين مجلس أعلى أعضاء غير تنفيذيين يتولى الإشراف على مجلس تنفيذي نيابة عن أصحاب المصالح، هذا الأخير له مكانة خاصة ضمن هذا النموذج

أما بالنسبة للنموذج الياباني فهو يمثل نموذج لشبكة الأعمال التجارية التي تعكس العلاقات الثقافية التاريخية للبنوك اليابانية، حيث تميل إلى التكتل في شبكات شركة محلية تسعى كيريتسو (Keiretsu)، وبهذا فهي تمتلك عدد كبير من الروابط بين الشركات هذه الأخيرة تكون ذات مجالس إدارة كبيرة وتنفيذية في الغالب فواقع السلطة في الحقيقة مرتبط أساسا بطبيعة العلاقات بين الإدارة العليا للشركات وشبكة كيريتسو (عبد المجيد، 2018، الصفحات 29-30-31)

3) النموذج الجزائري للحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية:

سعت الجزائر كغيرها من الدول النامية محاولة مسايرة الدول المتقدمة التي كانت سابقة لتنمي مفاهيم الحوكمة وصياغة مبادئ تمثل حجر الأساس من أجل الحد من التلاعبات وممارسات غير مشروعة داخل المؤسسات من جهة وتقليص التعارض نتيجة تصادم المصالح وكأول خطوة قامت بها الجزائر في هذا الإطار إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر

- انعقاد أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات بالجزائر في شهر جويلية سنة 2007. وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة وحدد لهذا الملتقى هدف جوهرى، يتمثل في تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح واشكالية حوكمة المؤسسات من زاوية الممارسة في الواقع، وسبل تطوير الأداء في بلورة الوعي بأهميتها في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر، وكذا الاستفادة من التجارب السابقة للدول التي قطعت أشواط في هذا المجال

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

- إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات: قامت جمعيات واتحاديات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الجزائر، بهدف جذب الاستثمار الأجنبي المباشر ولنجاح هذه العملية، قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007، بإنشاء مجموعة للعمل على تفعيل حوكمة المؤسسات، تعمل بالتنسيق مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات، ومؤسسة التمويل الدولية IFC دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية (بن علو و مدوري ، 2023، صفحة 677)
- اصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية في 11 مارس 2009 أعلنت كل من جمعية كير (CARE) للحوكمة واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر، عن اصدار هذا الدليل وقد تم اعداده بمساعدة المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات ومؤسسة التمويل الدولية واحتوى هذا الدليل جزأين وملاحق، حيث يبرز الجزء الأول الأسباب التي أدت بحوكمة المؤسسات بأن تصبح أمراً ضروريا في الجزائر، ويتطرق الجزء الثاني إلى المعايير الأساسية لحوكمة المؤسسات
- إطلاق مركز حوكمة الجزائر: بناء على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة المؤسسات الجزائرية بمبادرة هامة تتمثل بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكون بمثابة منبر المساعدة المؤسسات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة المؤسسات الدولية
- اصدار نظام محاسبي جديد SCF يشكل النظام المحاسبي خطوة هامة لتطبيق المعايير المحاسبية الدولية في الجزائر، في ظل التوجه نحو اقتصاد السوق. ويعتبر كدعامة لتطبيق الحوكمة، وتحسين الممارسات المالية والمحاسبية، الذي بدأ تطبيقه في 01 جانفي 2010
- برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر: تبنى الاتحاد الأوروبي برنامج بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والاصلاح والنمو الشامل. ويهدف هذا البرنامج الجديد إلى دعم مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، كما يهدف إلى تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة وتعزيز مكافحة الفساد، وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية وتحسين متابعة المالية العامة (بن علو و مدوري ، 2023، صفحة 678)

الفرع الثاني: متطلبات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

- لتطبيق الحوكمة مجموعة من المتطلبات نذكر منها ما يلي:
- (1) الإطار القانوني والتنظيمي المؤسسي: تتطلب المؤسسات الاقتصادية العمومية وجود تشريعات خاصة تفصلها تماماً عن الإدارات العمومية، لضمان خضوعها للقانون التجاري وقواعد المنافسة في السوق. يجب أن يحدد هذا الإطار الطبيعة الربحية لهذه المؤسسات، ويلغي القيود البيروقراطية التي تعيق مرونتها الاقتصادية مقارنة بالقطاع الخاص. كما ينبغي تنظيم علاقة التملك (الدولة) بعلاقة التسيير لمنع التدخل الحكومي في القرارات التجارية اليومية. هذا الإطار القوي يحول المؤسسة الاقتصادية العمومية من كيان

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

تابع إلى شركة قابضة أو مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري. مما يخلق بيئة قانونية تحفز على الاستثمار وتضمن استمرارية النشاط الاقتصادي

(2) **استقلالية مجلس الإدارة والفصل بين السلطات:** تعاني المؤسسات الاقتصادية العمومية بشكل خاص من التدخل في قراراتها الاستثمارية والتجارية، لذا تُعد استقلالية مجلس إدارتها مطلباً الأهم للحوكمة. يجب أن يُعين أعضاء المجلس بناءً على كفاءتهم في إدارة الأعمال والشؤون الاقتصادية، وليس بناءً على الانتماء السياسي أو الإداري. يتطلب هذا العنصر فصل السلطة التسييرية (المديرية العامة) عن السلطة الرقابية (المجلس) لضمان اتخاذ قرارات سريعة تواكب تقلبات السوق. الاستقلالية تمنح هذه المؤسسات المرونة اللازمة للتنافس مع الشركات الخاصة والمتعددة الجنسيات محلياً ودولياً. دون هذه الاستقلالية، تفقد المؤسسة الاقتصادية عمومية قدرتها على تحقيق العوائد المالية المطلوبة (حسن، 2011، الصفحات 57-65)

(3) **الشفافية والإفصاح والنزاهة:** تواجه المؤسسات الاقتصادية العمومية انتقادات شعبية حول "هدر المال العام"، مما يجعل الشفافية المالية والإفصاح ضرورة حتمية لحماية حقوق الخزينة العامة. يلزم هذا المتطلب المؤسسات الاقتصادية بنشر قوائمها المالية الدورية وفق معايير المحاسبة الدولية، والإفصاح عن عقود الصفقات العمومية الكبرى. كما يشمل ذلك الكشف عن الأجور الممنوحة للمديرين التنفيذيين وأعضاء المجالس لضمان تكافؤ الفرص مع القطاع الخاص. النزاهة تفرض وضع آليات صارمة لمنع تضارب مصالح المدراء مع الموردين أو المنافسين في السوق الاقتصادي. هذا الانفتاح يعزز ثقة المستثمرين والبنوك في الوضع المالي للمؤسسة العمومية ويسهل حصولها على التمويل

(4) **تقييم الأداء الاقتصادي والمحاسبة:** تختلف المؤسسات الاقتصادية العمومية عن الإدارات العامة في أن نجاحها يُقاس بمدى تحقيقها للربحية والقيمة المضافة، وليس فقط بتقديم الخدمات المجانية. لذا، تتطلب الحوكمة وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) اقتصادية صارمة لقياس معدلات العائد على رأس المال وحصتها في السوق. يجب محاسبة المديرين التنفيذيين على أي تراجع في القدرة التنافسية للمؤسسة أو تراكم الخسائر المالية التي تنقل كاهل الدولة. لا يُعفى المسؤولون في هذه المؤسسات من تحمل تبعات القرارات الاقتصادية الخاطئة تحت غطاء "القرار السياسي". هذه المساءلة الاقتصادية الصارمة تضمن بقاء المؤسسة قادرة على الاكتفاء الذاتي وتوليد ثروة وطنية

(5) **إدارة المخاطر والرقابة الداخلية:** باعتبار المؤسسات الاقتصادية العمومية لاعباً أساسياً في الاقتصاد الوطني، فإن تعرضها لمخاطر مالية أو تشغيلية يهدد استقرار القطاع بأكمله. يتطلب هذا العنصر تفعيل لجان متخصصة داخل المؤسسة لتقييم مخاطر السوق، ومخاطر تقلبات أسعار الصرف، ومخاطر الائتمان التجاري. يجب أن تكون أجهزة التدقيق الداخلي قوية ومستقلة لرصد أي انحرافات مالية في الوقت المناسب قبل تفاقمها. كما تتطلب هذه المؤسسات رقابة خارجية فعالة من أجهزة التفتيش المالي لضمان شرعية العمليات التجارية. هذا النظام الرقابي المزدوج يحمي الأصول الاقتصادية للدولة ويضمن استدامة مشاريع المؤسسة على المدى الطويل (عبيد، 2019، الصفحات 58-60)

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

الفرع الثالث: معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

-هناك العديد من معوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية نذكر منها ما يلي :

- (1) **رفض التغيير:** قد تلاحظ عند تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية بعض المقاومة للتغيير من قبل الموظفين أو الأفراد، وذلك لخوفهم من التغيير وشعورهم بالراحة للنظام الحالي. ويكون الحل هنا هو نشر الوعي والثقافة عما هو جديد ومدى أهميته، والفوائد التي سوف تعود على المؤسسة عند تطبيقه والتي بالتالي سوف تعود على جميع العاملين بالنفع. ولهذا يجب شرح أهمية الحوكمة وفوائدها لهم.
- (2) **عدم التزام الأفراد بشكل عادل:** أحد المعوقات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية، قد يطرأ اختلاف في درجة التزام الأفراد بتبني معايير الحوكمة داخل المؤسسات، مما ينتج عنه تباين في النتائج المحققة. الالتزام الفعال بمبادئ الحوكمة يتطلب فهما عميقا وشاملاً لهذه المبادئ، لذلك يظهر أهمية تنظيم دورات تدريبية توعية للموظفين وجميع أفراد العاملين داخل المؤسسة، بهدف تعزيز الالتزام الفردي والجماعي تجاه مفاهيم الحوكمة
- (3) **انتشار الفساد:** يمكن أن يكون الفساد سببا في عرقلة عملية تنفيذ مبادئ الحوكمة داخل المؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل وتعزيز مراقبة فعالة يمكن التغلب على هذا التحدي يجب التركيز على تعزيز النزاهة والشفافية داخل المؤسسة، وكذلك إيجاد آليات فعالة للإبلاغ حول أي حالات فساد قد تطرأ ذلك يساهم في إقامة بيئة عمل تحافظ على النزاهة وتعزز مفهوم الشفافية
- (4) **قلة الموارد:** تطبيق مفاهيم الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية العمومية يتطلب توفير موارد متنوعة مثل الأموال والوقت والجهد لا يمكن تحقيق الحوكمة بشكل فعال دون تخصيص هذه الموارد بشكل كاف. يجب على المؤسسات الرغبة في تحسين هياكل الحوكمة أن تتأكد من توفير التمويل اللازم والتفرغ الزمني لتحقيق ذلك، توفير هذه الموارد يضمن استمرار الدعم لعمليات تطوير وتعزيز الحوكمة داخل المؤسسة
- (5) **اختلاف الثقافة واللغة:** قد يتسبب اختلاف اللغة أو الثقافة بين الأفراد أو الموظفين داخل المؤسسة إلى حدوث عدم تفاهم، وبالتالي عرقلة في تطبيق معايير الحوكمة بشكل صحيح. ولهذا من المهم أن توفر الشركات دورات تدريبية لتعليم الموظفين أهم المعايير وطرق التطبيق بغض النظر عن ثقافتهم أو لغتهم

(etqanlawfirm, 2026)

المبحث الثاني: ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية:

تُعدّ ثقافة المؤسسة من الركائز الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية وفعاليتها. فهي تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير التي توجه سلوك العاملين وتحدد طبيعة العلاقات داخل المؤسسة. وفي هذا النوع من المؤسسات، تكتسي الثقافة التنظيمية أهمية خاصة نظراً لارتباطها بالأهداف العامة للدولة وخدمة الصالح العام.

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

المطلب الأول: مكونات وأهداف ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

تُعد ثقافة المؤسسة عنصراً أساسياً في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، من خلال ما تتضمنه من قيم ومعتقدات مشتركة. وعليه، سيتم في هذا المطلب إبراز أهم مكوناتها وأهدافها ودورها في تحسين الأداء التنظيمي.

الفرع الأول: مفهوم ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

تُعد ثقافة المؤسسة من العناصر الجوهرية التي تساهم في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث تعكس منظومة القيم والمبادئ التي تحكم طريقة العمل والتفاعل داخل التنظيم. وتكتسب هذه الثقافة أهمية خاصة في المؤسسات العمومية نظراً لدورها في تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والخدمة العمومية.

(1) يعرف (Shafaritz) الثقافة المؤسسية بأنها: تلك الثقافة الموجودة في المنظمة، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم، الاعتقادات الافتراضات والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية، إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائماً وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها. (بوحنية، 2003، صفحة 71)

(2) عرفها ميشال كروزيه : على أنها ليست مجموعة القيم والمعايير المجسدة التي لا تلمس أو تتشكل من عناصر الحياة النفسية والذهنية بمركباتها العاطفية الفكرية والعلائقية فقط، بل هي أداة وقدرة يكتسبها الأفراد من ثم يعلمونها ويحولونها من خلال إقامة علاقات واتصالات مع الآخرين. من خلال تعريف كروزيه يتبين أن الثقافة تتميز بالديناميكية والقابلية للتغيير من خلال تجسيدها في تفاعلات الأفراد (دلال ، 2022، صفحة 239)

(3) ويعرفها Edgar h. Schein : على أنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورته المنظمات، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها وتعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها (قريريس و لرجام، 2022، صفحة 15)

(4) ويعرفها كورت لوين : بأنها مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المؤسسة (عبد القادر، صفحة 85)

مما سبق نستخلص أنه: تعرف ثقافة المؤسسة على أنها مجموعة من القيم المشتركة وقواعد السلوك التي تحدد معايير التصرف داخل المؤسسة وهذه الثقافة تكونت عبر تاريخ حياة المؤسسة مما أعطت سمة مميزة للتنظيم

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

داخل كل مؤسسة، فهي تعمل على مساعدة المؤسسة في التعامل مع الضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها. فالثقافة تمثل روح المؤسسة و البعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها (خير الدين ، 2015، صفحة د)

الفرع الثاني: مكونات ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

يرى كل من آلير وفيرسيروتو أن الثقافة التنظيمية تمثل بناءً معقدًا ومتشابهًا داخل المؤسسة، ولا يمكن اختزالها في عنصر واحد، بل هي نظام متكامل يتشكل من تفاعل ثلاثي بين البنية التنظيمية، والنظام الثقافي، والأفراد. ويؤكد الباحثان أن فهم الثقافة التنظيمية يتطلب النظر إليها ككل متكامل يتأثر فيه كل عنصر بالآخر ويؤثر فيه.

فالبنية التنظيمية: تمثل الجانب الرسمي والهيكل للمؤسسة، وهي الإطار الذي يحدد كيفية تنظيم العمل وتوزيع المهام والسلطات والمسؤوليات بين مختلف المستويات الإدارية. كما تشمل القواعد والإجراءات الرسمية التي تضبط سير العمل، وتحدد العلاقات الرسمية بين الأفراد داخل المؤسسة. ومن هذا المنظور، فإن البنية لا تقتصر على كونها تنظيمًا شكليًا، بل تعد وسيلة لتوجيه السلوك وضبط الأداء داخل المؤسسة من خلال آليات رسمية واضحة.

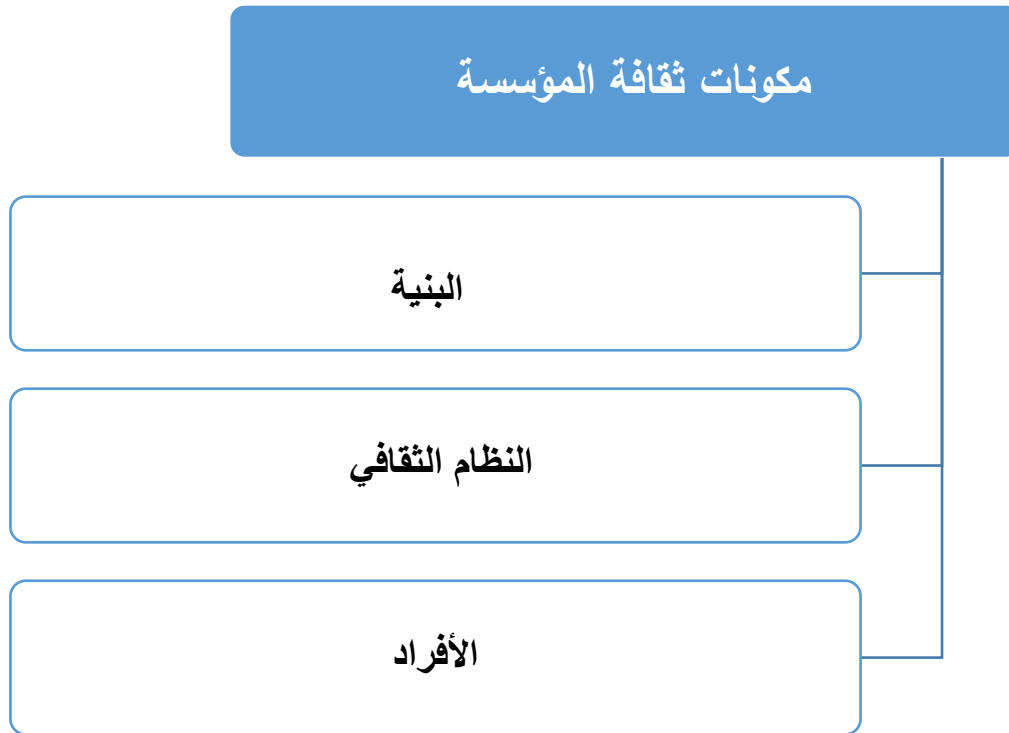
أما النظام الثقافي: فيمثل جوهر الثقافة التنظيمية، حيث يشمل مجموعة القيم والمعتقدات والمعاني المشتركة التي يتبناها أفراد المؤسسة. ويضم هذا النظام الرموز التنظيمية، والتفسيرات المشتركة للأحداث، والعادات والتقاليد السائدة داخل بيئة العمل. ويؤكد الباحثان أن هذا النظام هو الذي يمنح المؤسسة هويتها الخاصة، لأنه يحدد كيف يفكر الأفراد وكيف يفسرون ما يحدث داخل المنظمة، وبالتالي فهو يشكل الإطار غير المادي الذي يوجه السلوك بشكل غير مباشر.

في حين يمثل عنصر الأفراد الجانب الحركي والعملي داخل المؤسسة، إذ يشمل جميع الفاعلين التنظيميين من موظفين ومديرين وقادة، والذين يقومون بتجسيد الثقافة التنظيمية من خلال سلوكياتهم اليومية. فالأفراد لا يكتفون فقط بتطبيق القواعد، بل يقومون أيضًا بإعادة إنتاج الثقافة أو تعديلها من خلال التفاعل المستمر بينهم وبين النظام الثقافي والبنية التنظيمية. وبذلك فهم العنصر الذي يحول القيم والمعاني إلى ممارسات واقعية داخل المؤسسة.

ويخلص آلير وفيرسيروتو إلى أن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مجموعة من القيم أو السلوكيات المنفصلة، بل هي نتيجة تفاعل ديناميكي مستمر بين البنية التنظيمية التي توفر الإطار الرسمي، والنظام الثقافي الذي يمنح

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

المعنى، والأفراد الذين يطبقون ويعيدون تشكيل هذه الثقافة عبر الزمن. ومن هذا المنطلق، فإن أي تغيير في أحد هذه العناصر ينعكس بالضرورة على باقي عناصر الثقافة التنظيمية. (Allaire & Firsirotu, 1984, pp. 193-226)



• الشكل رقم 02: مكونات ثقافة المؤسسة من (إعداد طلبية إسنادا لما سبق)

الفرع الثالث: أهداف ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

وتنعكس أهمية الثقافة المؤسسية من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، والتي تضمن التوازن بين الاستقرار الداخلي والتكيف مع البيئة الخارجية، إضافة إلى تعزيز الانتماء وبناء فهم مشترك بين العاملين. ومن هذا المنطلق يمكن التطرق إلى أهم الأهداف:

1) **الاندماج الداخلي:** يُقصد بالاندماج الداخلي في الثقافة المؤسسية قدرة المؤسسة على تحقيق الانسجام والتكامل بين مختلف الأفراد والأقسام داخلها. ويعتمد هذا الهدف على توحيد القيم والمعايير التنظيمية التي توجه سلوك العاملين، مما يساعد على تقليل الصراعات الداخلية وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي. كما يساهم الاندماج الداخلي في تحسين التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية وضمان استقرار المؤسسة واستمرارية عملها بشكل فعال.

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

(2) **التأقلم الخارجي:** يشير التأقلم الخارجي إلى قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية، مثل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والمنافسة في السوق. وتساعد الثقافة المؤسسية في هذا الجانب على تمكين المؤسسة من الاستجابة السريعة لهذه التحولات من خلال تطوير أساليب العمل وتشجيع الابتكار. وبالتالي، يضمن التأقلم الخارجي استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها في بيئة ديناميكية متغيرة.

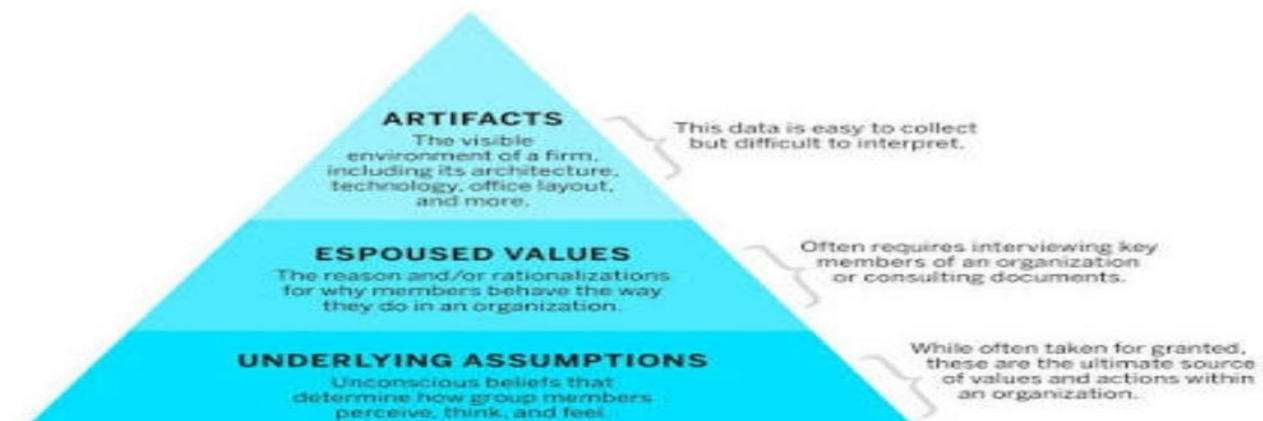
(3) **الهوية الجماعية:** تُعرف الهوية الجماعية بأنها شعور العاملين بالانتماء إلى المؤسسة وتبنيهم لقيمها وأهدافها بشكل مشترك. وتعمل الثقافة المؤسسية على تعزيز هذا الشعور من خلال خلق روح الانتماء والولاء التنظيمي، مما يؤدي إلى تقوية العلاقات بين الأفراد وبناء صورة موحدة للمؤسسة داخلها وخارجها. كما تسهم الهوية الجماعية في رفع مستوى الدافعية وتحسين الأداء الوظيفي.

(4) **الرأي المشترك:** يُقصد بالرأي المشترك وجود فهم موحد بين أفراد المؤسسة حول كيفية أداء العمل واتخاذ القرارات والتصرف داخل التنظيم. وتوفر الثقافة المؤسسية إطاراً مرجعياً مشتركاً يحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول، مما يقلل الحاجة إلى الرقابة المباشرة ويسهل عملية التنسيق بين العاملين. كما يساهم هذا الرأي المشترك في تحسين سرعة اتخاذ القرار ورفع فعالية الأداء المؤسسي (تومي، 2020، صفحة 410)

المطلب الثاني: مستويات ثقافة المؤسسة حسب إدغار شين

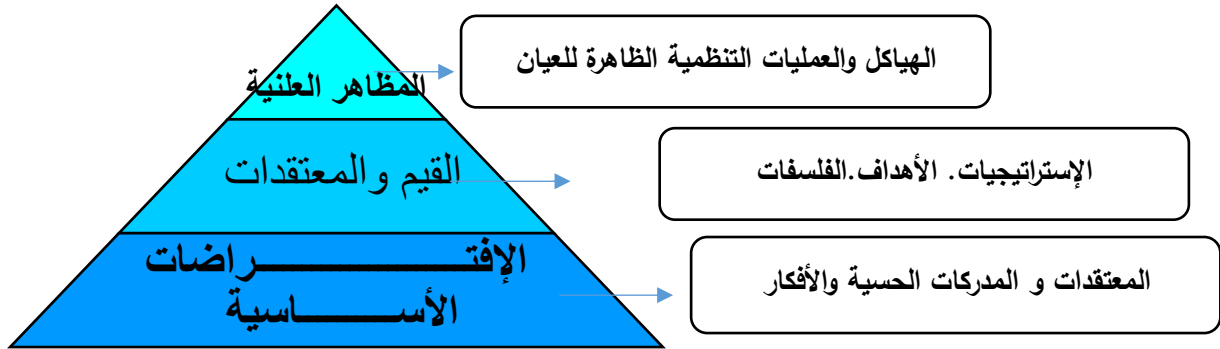
تُعد ثقافة المؤسسة وفق منظور إدغار شين من أهم المفاهيم التي تساعد على فهم البنية الداخلية للمنظمات، حيث يوضح أن الثقافة لا تظهر في شكل واحد بسيط، بل تتدرج عبر مستويات مختلفة تعكس عمقها وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل المؤسسة. ومن خلال هذا التصور، يمكن تحليل الثقافة التنظيمية انطلاقاً من مظاهرها الظاهرة وصولاً إلى القيم المعلنة ثم الافتراضات الأساسية التي تشكل جوهرها غير المرئي، مما يتيح فهماً أعمق لكيفية تشكل السلوك التنظيمي وتوجيهه داخل بيئة العمل

Edgar Schein's Organizational Culture Model



Source: MIT Sloan School of Management

• الشكل رقم 03: مستويات ثقافة المؤسسة حسب إدغارد شين بلغة الإنجليزية



• الشكل رقم 04: مستويات ثقافة المؤسسة حسب إدغارد شين (من إعداد طلبة إسنادا لما سبق)

الفرع الأول: الإفتراضات الأساسية

الافتراضات الأساسية هي معتقدات لاشعورية مشتركة، نشأت من نجاحات متكررة، وأصبحت بديهيات توجه السلوك والتفسير دون مناقشة

حين ينجح حل لإحدى المشكلات بصورة متكررة، فإنه يصبح شيئاً مسلماً به، وما كان مجرد فرضية لا يدعمها سوى شعور حدسي أو قيمة من القيم، يتحول تدريجياً إلى شيء يُعامل على أنه حقيقة. وقد أصبحت الافتراضات الأساسية مسلماً بها إلى حد أن المرء لا يجد تنوعاً كبيراً داخل الوحدة الاجتماعية، وهذه الدرجة من الاتفاق الجماعي تنتج عن النجاح المتكرر في تنفيذ معتقدات وقيم معينة. فمثلاً، المجموعة التي يتمثل افتراضها الأساسي في أن حقوق الفرد تنتسخ حقوق أعضاء المجموعة تجد أنه من غير المعقول أن ينتحر الأعضاء أو يضحون بأنفسهم في سبيل المجموعة.

تميل الافتراضات الأساسية لأن تكون غير قابلة للمواجهة والمناقشة، ولذلك فتغيرها أمر في غاية الصعوبة، إذ يعني تعلم شيء جديد إعادة هيكلة أجزاء مستقرة من البنية المعرفية، وهي عملية تعرف بـ «التعلم ذي الحلقتين». ونحن نميل - بدلاً من تحمل مستويات القلق - إلى رؤية الأحداث حولنا على أنها منسجمة مع افتراضاتنا، حتى لو كان ذلك يعني تشويه ما يدور حولنا أو إنكاره. وبصفتها مجموعة من الافتراضات الأساسية، تحدث الثقافة لنا ما الذي يجب أن نوليهِ اهتماماً، وما معنى الأشياء، وكيف نستجيب عاطفياً. إن العقل البشري بحاجة إلى الاستقرار المعرفي، لذلك فأني تحدّ لأحد الافتراضات الأساسية يفتح المجال للقلق والمواقف الدفاعية؛ وبهذا المعنى يمكن التفكير بالافتراضات الأساسية المشتركة على أنها آليات دفاع معرفية نفسية، ويمكننا التفكير بالثقافة على هذا المستوى وكأنها «الحمض النووي» للمجموعة.

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

إذا افترضنا أن الآخرين سيستغلوننا كلما سنحت لهم الفرصة، فإننا نفسر سلوكهم وفق توقعاتنا. وإذا كان هذا الافتراض مشتركاً ضمن ثقافة منظمة ما، فإننا نضع ضوابط صارمة. وأحياناً تقود الافتراضات اللاشعورية إلى مواقف مأساوية، كما في مثال مشرفين أمريكيين في بلاد إسبانية: يقترح المدير حلاً، فيدرك المروّس أنه لن ينجح لكنه يصمت حفاظاً على كرامة الرئيس. يُنفَّذ العمل وتكون النتائج سلبية، ثم يسأل الرئيس عن سبب عدم التحدث من قبل، فيقع المروّس في مأزق مزدوج. إذا كانت هذه الافتراضات خاصة بفرد واحد فيمكن تصحيحها بسهولة، لكن قوة الثقافة تأتي من كونها مشتركة، فتلقى تعزيزاً متبادلاً. وفي مثل هذه الحالات، لا يمكن للمرء أن يعلن أن هذا الافتراض أو ذاك «خاطئ»، بل عليه أن يجد افتراضاً ثالثاً يتيح للطرفين الحفاظ على سلامتهما.

نحن لا نضع افتراضات جديدة في كل مجموعة ننضم إليها، بل نأتي بما تعلمناه ثقافياً من مجموعات سابقة، لكن مع تطور التاريخ المشترك للمجموعة، تطور افتراضات معدلة أو جديدة. ويمكن دراسة ثقافة أي مجموعة على ثلاثة مستويات: مستوى النتائج الملموسة، ومستوى المعتقدات والقيم المعلنة، ومستوى الافتراضات الكامنة الأساسية. وإذا لم يفهم المرء فك رموز نمط الافتراضات الأساسية، فلن يعرف كيف يفسر النتائج الملموسة تفسيراً صحيحاً، ولن يعرف مقدار المصادقية التي يجب إعطاؤها للقيم المبيّنة. يكمن جوهر الثقافة في نمط الافتراضات الكامنة الأساسية. (إدغارد، 2011، صفحة 43_47)

الفرع الثاني: القيم والمعتقدات

كل ما تتعلمه المجموعة يعكس في نهاية المطاف المعتقدات والقيم الأصلية لأحد الأفراد، كما تعكس شعوره بما يجب أن يكون والتميز عما هو كائن. فعند بداية تكون المجموعة أو عندما تواجه مهمة أو قضية أو مسألة جديدة فإن أول حل يقترح للتعامل معها يمثل افتراضات أحد الأفراد الخاصة بالنسبة لما هو صواب وما هو خطأ، وما يصلح وما لا يصلح، والأفراد الذين يسود رأيهم، والذين يستطيعون التأثير في المجموعة كي تتبنى منهجاً معيناً في التعامل مع المشكلة، يعرفون فيما بعد بأنهم قادة أو مؤسسون، لكن المجموعة لا يكون لديها أية معرفة مشتركة بعد لأنها لم تقم بعمل مشترك فيما يجب أن تقوم به. وأياً كانت المقترحات فلن ينظر إليها إلا بالطريقة التي يريدها القادة. وإلى أن تقوم المجموعة بعمل مشترك وتلاحظ معا نتيجة الفعل، لا توجد حتى ذلك الحين قاعدة مشتركة لتحديد ما إذا كان ما يريده القائد سوف تثبت صلاحيته أم لا.

على سبيل المثال إذا أخذ حجم المبيعات في الهبوط في أحد المشاريع التجارية الناشئة فإن ذلك قد يؤدي بإحدى المديرات لأن تقول يتحتم علينا زيادة حجم الإعلان بسبب اعتقادها أن الإعلان دائماً يزيد المبيعات والمجموعة - التي لم تتعرض قط لهذا الموقف من قبل ستستمع إلى تلك الجملة على أنها تعبير عن معتقدات المديرة وقيمها: هي تعتقد أنه يجدر بالمرء زيادة حجم الإعلانات حين يواجه صعوبة. ولذلك فإن ما يقترحه القائد مبدئياً لا يمكن أن يكون له أي وضع سوى أنه قيمة يمكن التشكيك بها ومناقشتها وتحديها واختبارها.. وإذا نجحت المديرة في جعل المجموعة تتصرف وفقاً لما تعتقده هي، وإذا نجح الحل، وإذا اشتركت المجموعة في إدراك ذلك النجاح، فإن

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

القيمة المدركة التي تقول بأهمية الإعلان تتعرض تدريجياً للتحويل أولاً إلى قيمة مشتركة أو اعتقاد مشترك ثم في نهاية المطاف إلى افتراض مشترك إذا استمرت التصرفات المبنية عليها في تحقيق النجاح. وإذا حدثت عملية التحويل هذه، فإن أعضاء المجموعة سوف يميلون إلى تناسي أنهم لم يكونوا في الأصل واثقين، وأن طريقة التصرف المقترحة كانت في وقت سابق مجرد اقتراح مطروح للمناقشة والمجابهة.

ولا تتعرض جميع المعتقدات والقيم لمثل هذا التحويل. أولاً قد لا يحقق الحل المستند إلى قيمة مفترضة نجاحاً يمكن الاعتماد عليه، فلن يتحول إلى افتراضات سوى المعتقدات والقيم التي يمكن اختبارها تجريبياً والتي تستمر في النجاح بشكل يمكن الاعتماد عليه في حل مشكلات المجموعة. ثانياً هناك مجالات معينة للقيم تلك المجالات التي تعالج عناصر البيئة الأقل خضوعاً للسيطرة أو التي تعالج نواحي جمالية أو أخلاقية قد لا تكون قابلة للاختبار على الإطلاق، والإجماع من خلال المصادقة الاجتماعية لا يزال أمراً ممكناً في مثل هذه الحالات، ولكنه لا يأتي تلقائياً.

وأعني بعبارة المصادقة الاجتماعية أن قيماً معينة لا تتأكد إلا من خلال التجربة الاجتماعية المشتركة التي تمر المجموعة بها. على سبيل المثال لا تستطيع أية ثقافة معينة أن تثبت أن دينها ونظامها الأخلاقي أفضل من دين ثقافة أخرى ونظامها الأخلاقي، ولكن إذا قام الأعضاء بتعزيز معتقدات وقيم بعضهم تجاه بعض، فإن هذه المعتقدات والقيم تصبح أموراً مسلماً بها، والذين يخفون في تقبل هذه المعتقدات والقيم يجازفون بالنزول والطرده خارج المجموعة. وعادة ما تتطرق هذه المعتقدات والقيم إلى العلاقات الداخلية في المجموعة، ويحدد مقياس صلاحيتها من عدمه من خلال مدى ارتياح الأعضاء على إثر التزامهم بها وعدم قلقهم بشأنها. كما تنطبق المصادقة الاجتماعية على القيم الأعم غير القابلة للاختبار، مثل الأخلاق والقيم الجمالية.

وفي هذه المجالات تتعلم المجموعة أن بعض المعتقدات والقيم، كذلك التي ينشرها الأنبياء والمؤسسون والقادة تنجح، بمعنى أنها تقلل من حالة عدم التأكد من قيام المجموعة بوظائفها في مجالات حساسة ومع استمرارها في النجاح تتحول تدريجياً إلى افتراضات غير قابلة للمناقشة تدعمها مجموعات واضحة من المعتقدات والأعراف والقواعد العملية للسلوك. وتبقى المعتقدات والقواعد المعنوية والأخلاقية المستقاة في دائرة الوعي والإدراك وتظهر صريحة واضحة لأنها تخدم الوظائف المعيارية أو الأخلاقية في توجيه أعضاء المجموعة نحو كيفية التعامل مع مواقف أساسية معينة وتدريب الأعضاء الجدد على كيفية التصرف. وهكذا يمكن لمجموعة المعتقدات والقيم التي تصبح متأصلة في إيديولوجيا ما أو في فلسفة تنظيمية أن تقوم بدور الدليل وأن تتخذ طريقة للتعامل مع حالة عدم التأكد التي تتصف بها الأحداث التي هي بطبيعتها صعبة أو لا يمكن السيطرة عليها

وستنتبأ المعتقدات والقيم عند هذا المستوى من الوعي بالكثير من السلوك الذي يمكن ملاحظته على مستوى النتائج الصناعي، ولكن إذا لم تكن هذه المعتقدات والقيم مبنية على تعلم سابق، فإنها قد تعكس فقط ما أطلق عليه أرجيريس

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

وشون اسم النظريات المعتمدة التي تنتبأ بشكل جيد بما سيقوله الناس في مواقف مختلفة، ولكنها قد لا تكون على وفاق مع ما سيقومون بها فعلاً في مواقف ينبغي أن تكون هذه المعتقدات والقيم فعالة فيها في واقع الأمر. ومن ثم قد تقول إحدى الشركات إن للأشخاص قيمة عندها وأن لديها معايير مرتفعة لجودة بضائعها، لكن سجلها في هذا الشأن ربما جاء مناقضاً لأقوالها.

وإذا كانت المعتقدات والقيم متناقضة إلى حد معقول مع الافتراضات الضمنية فإن صياغة هذه القيم عندئذ على شكل فلسفة في التشغيل قد تساعد في لم شمل المجموعة، وأن تكون مصدراً للهوية والرسالة الأساسية. ولكن عند تحليل المعتقدات والقيم على المرء أن يميز بدقة بين ما يتناغم منها مع الافتراضات الضمنية وما لا يتناغم معها عملياً، إما تبريرات منطقية وإما مجرد طموحات مستقبلية. وكثيراً ما تكون قوائم المعتقدات والقيم هذه مجردة إلى حد أنها قد يناقض بعضها بعضاً، كما هو الحال حين تزعم إحدى الشركات أنها معنية بدرجة متساوية بحملة الأسهم والموظفين والعملاء أو حين تدعي تقديم أعلى جودة وأقل تكلفة في آن واحد. وفي أحيان كثيرة تترك المعتقدات والقيم المعتمدة مجالات واسعة من السلوك دون تفسير، فتجعلنا نشعر أننا نفهم جزءاً من الثقافة ولكن مازلنا عاجزين عن استيعاب الثقافة كلها. وكي نصل إلى ذلك المستوى الأعظم من الفهم، وكي نفك رموز النمط، وكي نتنبأ بالسلوك المستقبلي بشكل صحيح، علينا أن نفهم الفئة التي تنتمي إليها الافتراضات الضمنية الأساسية فهما تاماً (إدغارد، 2011، صفحة 40_41_42)

الفرع الثالث: المظاهر العلنية (النتاج الصناعي):

يأتي النتاج الصناعي على السطح، وهو يشمل جميع الظواهر التي يراها المرء ويسمعا ويشعر بها حين يواجه مجموعة جديدة ذات ثقافة غير مألوفة. وهذا النتاج يشمل المنتجات الظاهرة للعيان الخاصة بالمجموعة، مثل الهندسة المعمارية للبيئة المادية، ولغتها، وتقنياتها ومنتجاتها، وإبداعاتها الفنية، وأسلوبها كما ينعكس على الملابس وطريقة الاتصال وإظهار العواطف والأساطير والقصص التي تروى عن المنظمة، وقوائم قيمها المعلنة، وطقوسها ومراسمها المتبعة، وما إلى ذلك. ومناخ المجموعة هو النتاج الصناعي للمستويات الثقافية الأكثر عمقاً، مثلما هو الحال بالنسبة لسلوك الأعضاء الظاهر ويشمل النتاج الصناعي أيضاً الأغراض - التحليل الثقافي - العمليات التنظيمية التي يصبح بها هذا السلوك روتينياً، والعناصر البنائية مثل الموائيق والتوصيف الرسمي لكيفية عمل المنظمة، والخرائط التنظيمية.

وأهم نقطة ينبغي ذكرها عن هذا المستوى من الثقافة هي أن ملاحظته سهلة ولكن فك رموزه في غاية الصعوبة.. ومن جهة أخرى تسوق إحدى المدارس الفكرية حجة أن استجابة المرء الخاصة للنتاج الصناعي المادي كالأبنية وتصاميم المكاتب يمكن أن يقود إلى التعرف على صور رئيسية واستعارات جذرية تعكس أعظم مستوى من مستويات الثقافة. ويكون هذا النوع من الرؤية الثاقبة المباشرة مناسباً إذا كان التنظيم الذي يتعرض المرء له هو

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

ضمن الثقافة العريضة التي ينتمي الباحث إليها. المشكلة أن الرموز ملتبسة، ولا يمكن للمرء أن يختبر رؤيته الثاقبة لما قد يعنيه شيء ما إلا إذا تعرض أيضاً للثقافة في أعماق مستويات قيمها وافتراضاتها.

وبكمن خطر كبير في محاولة الاعتماد على الناتج الصناعي وحده لتخمين الافتراضات الأعمق، لأنه من المحتم أن تكون تفسيرات المرء مجرد انعكاسات لمشاعره وردود فعله الخاصة، فالمرء على سبيل المثال، حين يرى منظمة بعيدة جداً عن الرسميات وفضفاضة التنظيم، فإنه قد يفسر ذلك على أنه افتقار للكفاءة إذا كانت خلفيته الشخصية مبنية على افتراض أن الابتعاد عن الرسميات يعني تمضية الوقت في اللعب لا في العمل أو مقابل ذلك، إذا رأى المرء منظمة رسمية جداً، فإنه قد يفسر ذلك على أنه مؤشر على الافتقار إلى المقدرة الإبداعية إذا كانت تجربته مبنية على افتراض أن الرسمية تعني البيروقراطية والشكلية.

وكل وجه من أوجه حياة المجموعة يولد نتاجاً صناعياً، مما يخلق مشكلة التصنيف. وفي قراءة الأوصاف الثقافية يلاحظ المرء كثيراً أن الملاحظين المختلفين يختارون الكتابة عن أنواع مختلفة من الناتج الصناعي، مما يؤدي إلى أوصاف تستعصي على المقارنة. وقد طور علماء الأنثروبولوجيا أنظمة للتصنيف لكنها تميل لأن تكون شديدة التوسع والتفصيل إلى حد يجعل من الصعب تمييز الجوهر الثقافي.

وإذا عاش الملاحظ ضمن المجموعة فترة كافية، فإن معاني الناتج الصناعي تتضح له بالتدريج، أما إذا أراد المرء أن يحقق هذا المستوى من الفهم بسرعة أكبر، فإن بإمكانه محاولة تحليل القيم والأعراف والقواعد المعتقدية التي توفر المبادئ المطبقة يومياً والتي يستعين بها أعضاء المجموعة في توجيه سلوكهم، وهذا النوع من البحث ينقلنا إلى المستوى التالي من التحليل الثقافي . (إدغارد، 2011، صفحة 38_41)

المطلب الثالث: أنواع وعوامل تشكيل ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

الفرع الأول: أنواع ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

هناك عدة أنواع لثقافة المؤسسة، ذكر منها ما يلي:

1) **الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها: الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول إن ثقافة المؤسسة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المؤسسة، ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون

• وتتمتع الثقافة القوية في المؤسسات الاقتصادية العمومية بمجموعة من خصائص نذكر منها:

- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

- **الألفة والمودة** : يمكن للألفة والمودة أن تأتي من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المؤسسة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم (قرييس و لرجام، 2022، صفحة 20)
- (2) **الثقافة الضعيفة**: تتميز بتعدد الثقافات الفرعية وتباينها ما يقود إلى الصراعات التنظيمية تؤثر سلباً على الفعالية والأداء داخل المؤسسة، وهي تلك الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المؤسسة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع لديهم، فتلجأ الإدارة بتطبيق إجراءات ردية من خلال القوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة واتباع أسلوب بيروقراطي قد يؤدي بدوره إلى سلوك عدواني وأفكار غير عقلانية وعدم الثقة والاهتمام وترك الخدمة وانخفاض مستويات التحفيز والالتزام والروح المعنوية والمنافسة الإيجابية. (بحمدي ، 2023، صفحة 54)
- (3) **الثقافة المتطورة**: وصف رالف كيلمن الثقافات المتطورة بأنها تلك الثقافة التي تركز على فلسفة المؤسسة وعلى الثقة وحب العمل وعلى التصورات وتذوق المخاطر، فالأفراد في هذا النوع من الثقافات يوحّدون جهودهم لحل المشكلات وتنفيذ الحلول بشكل تلقائي (بحمدي ، 2023، صفحة 53)

الفرع الثاني: عوامل تشكيل ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

- من أهم العوامل التي تساعد في بناء وتشكيل ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية نجد:
- **استقلالية الفرد**: وتشير إلى مقدار المسؤولية والاستقلالية، ومقدرة الموظف على إبداء رأيه بالتنظيم.
- **البناء التنظيمي**: ويقصد به نوعية القواعد والأنظمة ومقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.
- **التشجيع**: مدى توفر الدعم والمساندة من قبل المشرفين والرؤساء لمروسيهم.
- **الانتماء**: درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل وليس لجماعة أو مهنة.
- **تحمل المخاطرة**: درجة تشجيع منسوبي التنظيم لكي يبدعوا ويبتكروا ويتحملوا المخاطرة . (خلوف، 2013، صفحة 268)
- **درجة تحمل الخلاف والصراع**: مدى توفر التضارب والخلافات بين الزملاء والمجموعات، وقابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة وصدق وقبول إختلاف الآراء فيما بينهم.
- **مكافآت الأداء**: درجة اعتماد المكافآت على إنتاجية العامل (خلوف، 2013، صفحة 269)

المبحث الثالث: تأثير الحوكمة على ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

تُعد الحوكمة من أهم الآليات الحديثة لتحسين تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية وتعزيز فعاليتها. ولم يعد دورها يقتصر على الجوانب التنظيمية والرقابية فقط، بل أصبح يمتد ليشمل التأثير في الجوانب الثقافية داخل المؤسسة. إذ تساهم مبادئ الحوكمة مثل الشفافية والمساءلة والمشاركة والعدالة في تشكيل السلوكيات والقيم

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

التنظيمية للعاملين. كما تؤثر هذه المبادئ في مختلف مستويات ثقافة المؤسسة، من المظاهر العلنية إلى الافتراضات الأساسية. ويهدف هذا المبحث إلى إبراز طبيعة هذا التأثير وعلاقته ببناء ثقافة مؤسسية فعالة

المطلب الأول: تأثير مبادئ الحوكمة على مستويات ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

في ظل تزايد الاهتمام بتطوير أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية، برزت مبادئ الحوكمة كأحد أهم العوامل المؤثرة في ثقافة المؤسسة.

الفرع الأول: تأثير مبدأ الشفافية على مستويات ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

يُعد مبدأ الشفافية من أهم مبادئ الحوكمة التي تؤثر بشكل مباشر على مختلف مستويات ثقافة المؤسسة، حيث يبدأ تأثيره على مستوى **المظاهر العلنية** من خلال توفير المعلومات ونشرها داخل المؤسسة، واعتماد نظم اتصال واضحة، وإتاحة البيانات المتعلقة بالأداء والقرارات. هذا الانفتاح في تدفق المعلومات يخلق بيئة تنظيمية قائمة على الوضوح ويقلل من الغموض، مما يجعل السلوك التنظيمي أكثر قابلية للفهم والتفسير.

أما على مستوى **القيم والمعتقدات**، فإن الشفافية تساهم في ترسيخ قيم الصدق والنزاهة والثقة، حيث يشعر العاملون بأن المؤسسة لا تخفي المعلومات ولا تتلاعب بها، وهو ما يعزز ثقتهم في الإدارة ويزيد من التزامهم التنظيمي. ومع تكرار هذه الممارسات، تتحول الشفافية إلى قيمة مشتركة بين العاملين، توجه سلوكهم وتحدد طبيعة تفاعلاتهم داخل المؤسسة.

وفي مستوى **الافتراضات الأساسية**، يؤدي التطبيق المستمر للشفافية إلى تكوين معتقدات لاشعورية مفادها أن "المعلومة حق للجميع" وأن "الوضوح هو القاعدة وليس الاستثناء"، مما يعيد تشكيل إدراك العاملين لطبيعة العمل داخل المؤسسة. وهنا تصبح الشفافية جزءاً من البنية الثقافية العميقة، حيث توجه تفسير الأفراد للأحداث وتقلل من الشكوك والصراعات التنظيمية.

الفرع الثاني: تأثير مبدأ المشاركة على مستويات ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

يظهر تأثير مبدأ المشاركة في البداية على مستوى **المظاهر العلنية** من خلال إشراك العاملين في الاجتماعات، وفتح العمل، وعمليات اتخاذ القرار، وهو ما يخلق تفاعلات تنظيمية قائمة على الحوار وتبادل الآراء. هذا النمط من التسيير يعكس انتقال المؤسسة من الأسلوب السلطوي إلى الأسلوب التشاركي، ويجعل السلوك التنظيمي أكثر ديناميكية ومرونة.

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

وعلى مستوى القيم والمعتقدات، تساهم المشاركة في ترسيخ قيم التعاون، والانتماء، والعمل الجماعي، حيث يشعر العاملون بأنهم جزء من عملية صنع القرار وليسوا مجرد منفذين له. كما تعزز هذه المشاركة من روح المبادرة والإبداع، وتدفع الأفراد إلى تحمل المسؤولية بشكل أكبر، نتيجة إحساسهم بقيمة دورهم داخل المؤسسة.

أما في مستوى الافتراضات الأساسية، فإن استمرار تطبيق مبدأ المشاركة يؤدي إلى تكوين قناعة لاشعورية بأن "النجاح مسؤولية جماعية" وأن "الرأي المشترك أفضل من القرار الفردي"، وهو ما يعكس تحولاً عميقاً في الثقافة التنظيمية. وبذلك، تصبح المشاركة سلوكاً بديهيًا داخل المؤسسة، وتتحول إلى عنصر أساسي في توجيه العلاقات التنظيمية. (إدغارد، 2011، الصفحات 23-40)

الفرع الثالث: تأثير مبدأ العدالة على مستويات ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

يتجلى تأثير مبدأ العدالة على مستوى المظاهر العلنية من خلال تطبيق سياسات واضحة في التوظيف، والترقية، وتوزيع الأجور والحوافز، بما يضمن المساواة بين العاملين. كما يظهر في اعتماد معايير موضوعية في التقييم، وهو ما يعكس التزام المؤسسة بمبدأ الإنصاف في التعامل مع مختلف الفئات.

وعلى مستوى القيم والمعتقدات، تساهم العدالة في ترسيخ قيم الإنصاف والمساواة والاحترام، حيث يؤدي إدراك العاملين لوجود عدالة تنظيمية إلى تعزيز رضاهم الوظيفي وتقوية ولائهم للمؤسسة. كما تقلل العدالة من مشاعر الظلم والتوتر، وتدعم العلاقات الإيجابية بين الأفراد داخل بيئة العمل.

وفي مستوى الافتراضات الأساسية، يؤدي التطبيق المستمر للعدالة إلى تكوين اعتقاد راسخ بأن "المؤسسة منصفة" وأن "الجهد يُكافأ بشكل عادل"، وهو ما ينعكس على سلوك الأفراد ويحفزهم على تحسين أدائهم. وتصبح العدالة في هذا المستوى معياراً ضمنيًا يحكم تقييم العاملين لقرارات الإدارة، مما يعزز الاستقرار الثقافي داخل المؤسسة.

الفرع الرابع: تأثير مبدأ المساءلة على مستويات ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

يبرز تأثير مبدأ المساءلة على مستوى المظاهر العلنية من خلال وجود أنظمة رقابة وتقييم أداء، وتقارير دورية، وآليات لمتابعة تنفيذ المهام، حيث يتم ربط المسؤوليات بالنتائج بشكل واضح. هذه الممارسات تجعل السلوك التنظيمي أكثر انضباطاً، وتحد من الفوضى أو التسبب داخل المؤسسة.

أما على مستوى القيم والمعتقدات، فإن المساءلة تساهم في ترسيخ قيم الالتزام، والانضباط، وتحمل المسؤولية، حيث يدرك العاملون أن أداءهم محل تقييم مستمر، وأن هناك معايير يجب الالتزام بها. كما تعزز المساءلة ثقافة الجدية في العمل، وتدفع الأفراد إلى تحسين أدائهم لتفادي الأخطاء.

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

وفي مستوى الافتراضات الأساسية، يؤدي تطبيق المساءلة بشكل مستمر إلى تكوين قناعة لاشعورية بأن "كل فرد مسؤول عن أفعاله" وأن "الأداء يُقاس ويُحاسب عليه"، وهو ما يعيد تشكيل السلوك التنظيمي على المدى الطويل. وتصبح المساءلة جزءاً من الثقافة العميقة التي تحكم تصرفات الأفراد، مما يساهم في بناء بيئة تنظيمية قائمة على المسؤولية والشفافية. (OECD, 2015, pp. 9-15)

المطلب الثاني: انعكاسات العلاقة بين الحوكمة وثقافة المؤسسة في المؤسسة الاقتصادية العمومية

تتجلى انعكاسات العلاقة بين الحوكمة وثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية من خلال تأثيرها المباشر على سلوك الأفراد وطبيعة الممارسات التنظيمية داخل المؤسسة. حيث تساهم هذه العلاقة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وترسيخ بيئة عمل أخلاقية قائمة على النزاهة والشفافية، إضافة إلى حماية حقوق مختلف أصحاب المصالح. وعليه، فإن تكامل الحوكمة مع ثقافة المؤسسة يشكل عاملاً أساسياً في تحسين الأداء وتحقيق الاستقرار داخل هذه المؤسسات.

الفرع الأول: تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين

تؤدي العلاقة بين الحوكمة وثقافة المؤسسة إلى تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين من خلال خلق بيئة تنظيمية قائمة على الوضوح والانضباط والاستقرار. فعندما تكون المؤسسة قائمة على قواعد واضحة في التسيير، فإن ذلك يحدّ من الغموض الذي قد يواجهه العاملون في أداء مهامهم، ويجعلهم أكثر قدرة على فهم أدوارهم ومسؤولياتهم. كما أن وجود ثقافة تنظيمية إيجابية داخل المؤسسة يدفع الأفراد إلى الالتزام طوعاً بالقوانين والتعليمات، ليس فقط خوفاً من العقوبات، بل نتيجة اقتناعهم بأهمية هذه القواعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

من جهة أخرى، يعزز هذا التفاعل بين الحوكمة والثقافة شعور العاملين بالانتماء، حيث يدركون أن المؤسسة توفر بيئة عادلة ومنظمة، مما يزيد من استقرارهم الوظيفي ويقلل من النزاعات الداخلية. كما ينعكس ذلك على مستوى الأداء، إذ يصبح الموظف أكثر حرصاً على تحقيق النتائج المطلوبة والمحافظة على سمعة المؤسسة. وبالتالي، فإن الالتزام التنظيمي لا يكون مجرد سلوك مفروض، بل يتحول إلى سلوك داخلي نابع من قناعة العاملين

لا يقتصر تعزيز الالتزام التنظيمي على وجود القوانين والتعليمات فقط، بل يتأثر بمنظومة متكاملة من العوامل التنظيمية التي تعكس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وترسخ ثقافة مؤسسية إيجابية. وتساهم هذه العوامل في تحويل الالتزام من سلوك مفروض إلى سلوك نابع من قناعة داخلية لدى العاملين.

1) العدالة التنظيمية

تُعد العدالة التنظيمية من أهم المحددات الأساسية لسلوك الأفراد داخل المؤسسة، حيث تعكس مدى شعور العاملين بالإنصاف في مختلف الممارسات التنظيمية، سواء تعلق الأمر بتوزيع الأجور والمكافآت، أو بآليات الترقية، أو بالإجراءات الإدارية المتبعة

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

وكلما أدرك الموظفون وجود عدالة حقيقية داخل المؤسسة، زاد مستوى رضاهم الوظيفي وتعزز انتماءهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى الالتزام وتقليل النزاعات والسلوكيات السلبية. كما أن تطبيق الحوكمة، خاصة من خلال الشفافية والمساءلة، يدعم ترسيخ هذه العدالة ويجعلها أكثر استدامة. (مسعودي و بن قطاية ، 2024، الصفحات 3-10)

(2) القيادة الأخلاقية

تمثل القيادة الأخلاقية أحد الأعمدة الرئيسية التي تربط بين الحوكمة وثقافة المؤسسة، حيث يقوم القائد بدور محوري في توجيه سلوك العاملين من خلال الالتزام بالقيم الأخلاقية مثل النزاهة، والشفافية، والعدل.

ولا يقتصر دور القيادة الأخلاقية على إصدار الأوامر، بل يتجلى في:

- تقديم القدوة الحسنة داخل المؤسسة
- تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل
- دعم بيئة قائمة على الثقة والانفتاح
- الحد من الممارسات غير الأخلاقية كالمحسوبية والفساد

وعندما يدرك الموظفون أن القيادة تتبنى سلوكاً أخلاقياً حقيقياً، فإن ذلك يعزز ثقتهم بالمؤسسة ويدفعهم إلى الالتزام طوعاً بالقوانين والتعليمات، مما يساهم في تحقيق الاستقرار التنظيمي وتحسين الأداء (الهزام و عيسوي ، 2022، الصفحات 152-153)

(3) وضوح الأدوار التنظيمية

يُعتبر وضوح الأدوار التنظيمية من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق الانسجام داخل المؤسسة، حيث يضمن لكل موظف معرفة دقيقة بمهامه ومسؤولياته وحدود صلاحياته.

ويؤدي غياب هذا الوضوح إلى:

- تضارب في المهام
- ضعف في الأداء
- زيادة التوتر والصراعات التنظيمية

في المقابل، فإن وضوح الأدوار يحقق:

- تحسين التنسيق بين مختلف الوحدات
- رفع كفاءة الأداء الفردي والجماعي

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

- تعزيز الشعور بالمسؤولية
- دعم الالتزام التنظيمي نتيجة وضوح التوقعات
- مزايا تعزيز الالتزام الوظيفي:
 - يساهم في رفع مستوى الانضباط الوظيفي داخل المؤسسة.
 - يقلل من معدلات الغياب والتأخر لدى الموظفين .
 - يعزز الولاء والانتماء التنظيمي للمؤسسة.
 - يرفع من استقرار الموارد البشرية ويحد من دوران العمل.
 - يساهم في تقليل النزاعات الداخلية وتحسين العلاقات المهنية. (عماد و أنيس ، 2024 ، الصفحات 35-38)

الفرع الثاني: تنمية بيئة عمل أخلاقية

تساهم العلاقة بين الحوكمة وثقافة المؤسسة في بناء بيئة عمل أخلاقية قائمة على النزاهة والاحترام المتبادل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة. حيث يؤدي وجود إطار تنظيمي واضح إلى الحد من السلوكيات السلبية مثل استغلال السلطة أو التلاعب بالموارد، ويعزز في المقابل السلوكيات الإيجابية مثل الأمانة المهنية وتحمل المسؤولية. كما أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً أساسياً في ترسيخ هذه القيم، من خلال تحويلها إلى ممارسات يومية يتبناها العاملون في تعاملاتهم.

وتظهر أهمية هذا البعد الأخلاقي في تحسين العلاقات داخل المؤسسة، سواء بين الموظفين أو بينهم وبين الإدارة، حيث يسود جو من الثقة والتعاون. كما أن البيئة الأخلاقية تساهم في حماية المؤسسة من المخاطر المرتبطة بالفساد أو سوء التسيير، وتدعم سمعتها في محيطها الخارجي. ومع مرور الوقت، تصبح الأخلاقيات المهنية جزءاً لا يتجزأ من هوية المؤسسة، مما يعزز استقرارها واستمراريتها.

• الآليات الخفية لبناء البيئة الأخلاقية

لأثبات البيئة الأخلاقية في المؤسسات بفرض لوائح صارمة فحسب، بل عبر ديناميكية معقدة تتشابك فيها "الحوكمة" بوصفها الإطار الهيكلي مع "الثقافة التنظيمية" بوصفها النسيج النفسي والاجتماعي. تساهم هذه العلاقة في تحويل المؤسسة من كونها مجرد "مساحة للعمل" إلى "منظومة قيمية" قائمة على النزاهة والاحترام المتبادل.

1) الآلية الخفية لترسيخ الأخلاقيات (من الامتثال إلى الالتزام):

وجود إطار تنظيمي واضح (الحوكمة) يعمل على الحد من السلوكيات السلبية كاستغلال السلطة والتلاعب بالموارد، ولكنه يخلق ما يُعرف بـ "الامتثال السلبي" (أي الامتناع عن الخطأ خوفاً من العقاب). وهنا يتدخل البعد الثقافي ليحوّل هذا الامتثال إلى "النزاهة الأخلاقية ذاتي"، حيث تصبح الأمانة المهنية وتحمل المسؤولية ممارسات يومية غير مكتوبة يتبناها العاملون اقتناعاً، وليس مرضاة للرقابة.

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

(2) البعد النفسي العميق: "السلامة النفسية":

الأهمية الحقيقية للبيئة الأخلاقية لا تتجلى فقط في منع الفساد، بل في خلق "السلامة النفسية". وهي الحالة التي يشعر فيها الموظف بالأمان الكافي للتعبير عن آرائه، أو الاعتراف بأخطائه، أو الإبلاغ عن تجاوزات دون خوف من التعرض للانتقام أو العزل الثقافي. بدون هذا الشرط، تصبح الأخلاقيات مجرد شعارات تُعلق على الجدران.

(3) التعامل مع "المناطق الرمادية":

تظهر حقيقة البيئة الأخلاقية في قدرتها على توجيه السلوك في المناطق الرمادية (القضايا التي لا يغطيها النظام صراحة، أو التي قد تكون قانونية ولكنها غير أخلاقية). الثقافة القوية هنا تمنع الموظفين من استغلال الثغرات القانونية لإلحاق الضرر بالمؤسسة أو زملائهم (فيروز ، 2015، الصفحات 47-55)

• مزايا تنمية بيئة عمل أخلاقية:

- تعزيز النزاهة والشفافية في التعاملات اليومية.
- تقليل من السلوكيات غير الأخلاقية مثل الفساد والمحسوبية.
- تساهم في بناء الثقة بين الإدارة والعاملين.
- تدعم سمعة المؤسسة داخلياً وخارجياً.
- تشجع على تحمل المسؤولية المهنية.
- تخلق مناخ عمل إيجابي قائم على الاحترام المتبادل (بلاقيد، علام ، و سعيداني، 2018، الصفحات 7-8-9-10)

الفرع الثالث: تعزيز حماية حقوق أصحاب المصالح

إن من أبرز انعكاسات العلاقة بين الحوكمة وثقافة المؤسسة هو تعزيز حماية حقوق مختلف الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، سواء كانوا عاملين، أو موردين، أو مستثمرين، أو حتى المجتمع. حيث يساهم وجود نظام تنظيمي واضح في تحديد حقوق وواجبات كل طرف، مما يقلل من حالات التعارض أو الاستغلال. كما أن الثقافة التنظيمية التي تقوم على احترام الآخرين والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية تعزز هذا التوجه، وتجعل من حماية الحقوق ممارسة فعلية داخل المؤسسة.

كما يؤدي هذا التوجه إلى تعزيز الثقة بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، حيث يشعر أصحاب المصالح بأن المؤسسة تتعامل معهم بشكل عادل ومسؤول، مما يشجعهم على الاستمرار في التعامل معها. إضافة إلى ذلك، فإن احترام حقوق مختلف الأطراف يساهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة، ويقلل من النزاعات القانونية والتنظيمية. وبالتالي، فإن العلاقة بين الحوكمة والثقافة تلعب دوراً محورياً في تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الفاعلين وضمان استدامة المؤسسة.

تُعد حماية حقوق أصحاب المصالح من أبرز الانعكاسات العملية لتكامل الحوكمة مع ثقافة المؤسسة داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث لم يعد دور المؤسسة يقتصر على تحقيق الربح فقط، بل أصبح

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

يشمل تحقيق توازن بين مختلف الأطراف المرتبطة بها. ويتجسد هذا التوجه من خلال مجموعة من الآليات والممارسات التي تعكس مستوى نضج الحوكمة وعمق الثقافة التنظيمية السائدة.

1) الشفافية والإفصاح كآلية لحماية الحقوق

تُعتبر الشفافية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الحوكمة، إذ تفرض على المؤسسة الإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية بشكل واضح ودقيق وفي الوقت المناسب. ويساهم ذلك في تمكين أصحاب المصالح من الاطلاع على حقيقة الوضعية الاقتصادية للمؤسسة، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات صحيحة.

كما أن الإفصاح المنتظم يقلل من فجوة المعلومات بين الإدارة وباقي الأطراف، وهو ما يحد من فرص التلاعب أو استغلال النفوذ. إضافة إلى ذلك، فإن الشفافية تعزز الرقابة سواء الداخلية أو الخارجية، وتدعم مبدأ المساءلة، حيث يصبح كل فاعل داخل المؤسسة مسؤولاً عن قراراته.

ومن الناحية الثقافية، فإن ترسيخ قيمة الشفافية داخل المؤسسة يجعلها ممارسة يومية وليست مجرد التزام قانوني، وهو ما يعكس انسجاماً بين الحوكمة الرسمية والثقافة التنظيمية غير الرسمية.

2) تعزيز الثقة وبناء علاقات طويلة الأمد:

إن التكامل بين الحوكمة وثقافة المؤسسة يؤدي إلى بناء الثقة بين المؤسسة وأصحاب المصالح، حيث يشعر هؤلاء بأن حقوقهم مضمونة وأن المؤسسة تتعامل معهم بإنصاف وشفافية. وتُعد الثقة من أهم الأصول غير الملموسة التي تساهم في استقرار المؤسسة واستمراريتها.

كما أن هذه الثقة تدفع أصحاب المصالح إلى:

- الاستمرار في التعامل مع المؤسسة
- دعمها في الأزمات
- المساهمة في تطويرها

وبالتالي، فإن حماية الحقوق لا تحقق فقط العدالة، بل تساهم أيضاً في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

3) تحقيق التوازن بين المصالح:

تسعى الحوكمة الحديثة إلى تحقيق التوازن بين مختلف أصحاب المصالح، بحيث لا يتم تفضيل طرف على حساب آخر. ويتطلب ذلك وجود رؤية استراتيجية واضحة تأخذ بعين الاعتبار:

- مصالح المساهمين (الربحية)
- مصالح الموظفين (الاستقرار الوظيفي)
- مصالح المجتمع (التنمية والاستدامة)

ويؤدي هذا التوازن إلى تقليل الصراعات وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على أدائها العام.

4) الآليات القانونية والتنظيمية كضمانة لحماية الحقوق

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

تلعب الآليات القانونية والتنظيمية دوراً محورياً في حماية حقوق أصحاب المصالح، حيث تضع المؤسسة إطاراً واضحاً يحدد حقوق وواجبات كل طرف، ويضمن تطبيقها بشكل عادل. وتشمل هذه الآليات:

- وجود لوائح داخلية واضحة تنظم العلاقات المهنية
- إنشاء لجان رقابة ومراجعة لضمان احترام القوانين
- توفير قنوات لتقديم الشكاوى والتظلمات
- اعتماد أنظمة لتسوية النزاعات بطرق قانونية ومنظمة

وتساهم هذه الآليات في تقليل المخاطر القانونية التي قد تواجه المؤسسة، كما تعزز الاستقرار التنظيمي من خلال الحد من الصراعات الداخلية والخارجية.

ومن جهة أخرى، فإن فعالية هذه الآليات تعتمد على الثقافة التنظيمية السائدة، حيث أن وجود ثقافة قائمة على احترام القانون يعزز من تطبيق هذه القواعد، في حين أن ضعف الثقافة قد يؤدي إلى تجاوزها رغم وجودها.

(5) المسؤولية الاجتماعية:

تمثل المسؤولية الاجتماعية تحولاً نوعياً في دور المؤسسة، حيث أصبحت مطالبة بالاهتمام بالجوانب الاجتماعية والبيئية إلى جانب الأهداف الاقتصادية. ويتجلى ذلك في تبني سياسات تراعي مصالح المجتمع، مثل حماية البيئة، وتحسين ظروف العمل، والمساهمة في التنمية المحلية.

وتساهم هذه الممارسات في بناء علاقة إيجابية ومستدامة بين المؤسسة ومحيطها، حيث يشعر أصحاب المصالح بأن المؤسسة لا تسعى فقط لتحقيق مصالحها الخاصة، بل تأخذ بعين الاعتبار مصالحهم أيضاً. وهذا بدوره يعزز الثقة ويقلل من التوترات والنزاعات.

كما أن دمج المسؤولية الاجتماعية ضمن ثقافة المؤسسة يجعلها جزءاً من سلوك العاملين، وليس مجرد برامج ظرفية، مما يعزز استدامة هذه الممارسات ويزيد من فعاليتها. (Edward , 2010, pp. 31-41)

• مزايا تعزيز حماية حقوق أصحاب المصالح

- تضمن تحقيق العدالة في التعامل مع مختلف الأطراف.
- تعزز ثقة المتعاملين بالمؤسسة.
- تساهم في استقرار العلاقات مع الموردين والعملاء.
- تقلل من النزاعات القانونية والتنظيمية.
- تدعم الاستدامة الاقتصادية للمؤسسة.

- تحسن صورة المؤسسة في المجتمع (خنيش ، 2015، الصفحات 106-107)

الفرع الرابع: تأثير النموذج الجزائري للحوكمة على ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

يُعد النموذج الجزائري في تسيير المؤسسات الاقتصادية العمومية إطاراً محدداً لكيفية تشكل ثقافة المؤسسة، حيث لا يقتصر تأثيره على الجوانب التنظيمية فقط، بل يمتد ليشمل القيم والسلوكيات والممارسات اليومية للعاملين داخل المؤسسة. فطبيعة هذا النموذج، التي تقوم على تدخل الدولة وهيمنة الطابع الإداري، ساهمت في بناء ثقافة

الفصل الأول: الحوكمة وعلاقتها بثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية

تنظيمية تقليدية تتسم بالاعتماد على السلطة الرسمية والالتزام الحرفي بالتعليمات، أكثر من اعتمادها على المبادرة الفردية أو الابداع.

وفي هذا السياق، تشكلت داخل المؤسسات العمومية ثقافة عمل يغلب عليها الحذر وتجنب المخاطرة، حيث يميل العاملون إلى الالتزام بما هو محدد مسبقاً دون الخروج عن الأطر الرسمية، وذلك نتيجة تراكم ممارسات تنظيمية رسخت مع مرور الزمن. كما انعكس الطابع البيروقراطي على الثقافة التنظيمية من خلال انتشار سلوكيات تركز على الإجراءات بدل النتائج، مما أدى إلى ضعف روح الابتكار وغياب الديناميكية في بيئة العمل. ومن جهة أخرى، أثرت هذه الخصائص على طبيعة العلاقات داخل المؤسسة، حيث تسود علاقات تنظيمية قائمة على التدرج الهرمي والسلطة، وهو ما يحدّ من التفاعل الأفقي والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية. كما أن ضعف التحفيز المرتبط بالأداء ساهم في ترسيخ ثقافة "الحد الأدنى من الجهد"، حيث لا يجد العامل دافعاً لتقديم أداء أفضل في ظل غياب التقدير أو التمييز بين الجهود.

غير أن الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر أدت إلى ظهور توجهات جديدة تسعى إلى تغيير هذه الثقافة التنظيمية، من خلال إدخال ممارسات حديثة تشجع على الكفاءة وتحسين الأداء وربط المسؤولية بالنتائج. وقد ساهمت هذه التحولات في بروز ملامح ثقافة جديدة داخل بعض المؤسسات، تقوم على تشجيع المبادرة وتحمل المسؤولية، وإن كانت لا تزال في طور التشكل ولم تعمم بشكل كامل. ورغم هذه الجهود، فإن التحول في ثقافة المؤسسة يظل عملية معقدة وبطيئة، نظراً لارتباط الثقافة بعوامل تاريخية وتنظيمية متجذرة، مما يجعل النموذج الجزائري يجمع بين ثقافتين: ثقافة تقليدية موروثة قائمة على البيروقراطية والمركزية، وثقافة حديثة ناشئة تسعى إلى التكيف مع متطلبات الكفاءة والفعالية. وبالتالي، فإن نجاح أي إصلاح مستقبلي يظل مرتبطاً بقدرته على إحداث تغيير حقيقي في ثقافة المؤسسة، وليس فقط في هياكلها التنظيمية (حمزة ، 2020، الصفحات 153-170)

خلاصة الفصل الأول:

يتضح من خلال هذا الفصل أن الحوكمة لم تعد مجرد إطار تنظيمي يحدد القواعد والإجراءات داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، بل أصبحت مدخلاً أساسياً لفهم وتوجيه ثقافة المؤسسة بمختلف أبعادها حيث تبين أن العلاقة بين الحوكمة وثقافة المؤسسة هي علاقة تأثير متبادل، إذ تساهم الحوكمة في تشكيل القيم والسلوكيات التنظيمية، في حين تؤثر الثقافة السائدة على مدى فعالية تطبيق الممارسات التنظيمية داخل المؤسسة

كما أظهر التحليل أن هذه العلاقة تتعكس بشكل مباشر على أداء المؤسسة وسلوك العاملين، من خلال تعزيز الالتزام التنظيمي، وترسيخ بيئة عمل أخلاقية، وضمان احترام حقوق مختلف الأطراف، وهو ما يساهم في تحقيق الاستقرار والتوازن داخل المؤسسة. وفي المقابل، فإن ضعف هذه العلاقة أو اختلالها يؤدي إلى ظهور ممارسات سلبية كضعف الانضباط، وتراجع الثقة، وانتشار السلوكيات غير المهنية

وفي السياق الجزائري، تبين أن خصوصية النموذج المعتمد في تسيير المؤسسات العمومية كان لها تأثير واضح على ثقافة المؤسسة، حيث ساهمت في ترسيخ بعض السمات التقليدية، مقابل محاولات حديثة لإدخال تغييرات تهدف إلى تحسين الكفاءة والفعالية. غير أن نجاح هذه التحولات يظل مرهوناً بمدى القدرة على إحداث تغيير حقيقي في الثقافة التنظيمية، وليس فقط في الهياكل الشكلية

وعليه، يمكن التأكيد أن تحقيق فعالية المؤسسات الاقتصادية العمومية يتطلب تكاملاً حقيقياً بين الحوكمة وثقافة المؤسسة، بما يضمن بناء بيئة تنظيمية قائمة على الثقة، والمسؤولية، والالتزام، وقادرة على التكيف مع متطلبات التنمية والتغيرات الاقتصادية



الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

تمهيد:

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، أصبحت الحوكمة من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية العمومية لتعزيز فعاليتها وتحسين أدائها، خاصة فيما يتعلق ببناء وتوجيه ثقافتها التنظيمية. وانطلاقاً من هذا الاهتمام المتزايد، برزت العديد من الدراسات التي سعت إلى تحليل مفاهيم الحوكمة وثقافة المؤسسة، وكذا استكشاف طبيعة العلاقة بينهما وأثرها على سلوك الأفراد وأداء المؤسسات. وفي هذا الإطار، يأتي فصل الدراسات السابقة لِيُسلط الضوء على أهم الإسهامات العلمية التي تناولت موضوع دور الحوكمة في تشكيل ثقافة المؤسسة، من خلال عرض وتحليل مجموعة من الدراسات ذات الصلة، سواء كانت نظرية أو تطبيقية. حيث يُمكن هذا العرض من فهم مختلف الزوايا التي عالج من خلالها الباحثون هذا الموضوع، وتحديد أهم النتائج التي تم التوصل إليها، إضافة إلى الوقوف على النقائص والثغرات التي لا تزال قائمة. كما يساهم هذا الفصل في بناء خلفية معرفية متكاملة حول الموضوع، من خلال الربط بين مفاهيم الحوكمة وآلياتها من جهة، ومكونات ثقافة المؤسسة من جهة أخرى، بما يسمح بتأطير الدراسة الحالية ضمن سياق علمي واضح. وعليه، فإن تحليل الدراسات السابقة يُعد خطوة ضرورية لتوجيه هذا البحث نحو معالجة إشكالية علمية دقيقة، وإبراز القيمة المضافة التي يسعى إلى تحقيقها في مجال دراسة الحوكمة وتأثيرها على ثقافة المؤسسة داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية.

المبحث الأول: الدراسات السابقة بلغة العربية

يُعد موضوع حوكمة المؤسسات من المواضيع الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية، نظراً لدورها الحيوي في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز شفافيتها وفعاليتها. ولم يعد تأثير الحوكمة يقتصر على الجوانب المالية والتنظيمية فقط، بل امتد ليشمل الجوانب الثقافية داخل المؤسسة، باعتبار أن ثقافة المؤسسة تمثل أحد الركائز الأساسية التي توجه سلوك الأفراد وتحدد أنماط التفاعل داخلها. وفي هذا السياق، برزت العديد من الدراسات التي تناولت الحوكمة من زوايا مختلفة، حيث ركز بعضها على علاقتها بالأداء المالي والاجتماعي، في حين اهتمت دراسات أخرى بدورها في تحقيق النمو والاستدامة. كما سعت بعض الأبحاث إلى إبراز تأثير مبادئ الحوكمة، مثل الشفافية والمساءلة والعدالة، على بيئة العمل الداخلية، وهو ما يرتبط بشكل غير مباشر بتشكيل ثقافة المؤسسة.

الدراسة الأولى: دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز و إستدامة نمو المؤسسات

تتمثل الدراسة الأولى في أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية بعنوان دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات دراسة حالة لبعض المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل من إعداد الباحثة بن زعدة حبيبة. سنة 2019 والتي تتدرج ضمن الدراسات الحديثة التي سعت إلى إبراز أهمية الحوكمة كمدخل استراتيجي لضمان استمرارية المؤسسات وتحقيق النمو في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالتغيير وعدم الاستقرار

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

إشكالية الدراسة الأولى:

تتمحور إشكالية الدراسة الأولى حول ماهو دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية جيجل

من أجل تبيان مختلف جوانب هذه الإشكالية يقتضي الأمر الاستعانة ببعض الأسئلة الفرعية التي ستشكل محاور رئيسية في تحليل موضوع الدراسة، وهي كالتالي:

- ✓ هل تتباين مستويات فهم وتبني وتحقيق المؤسسات قيد الدراسة للحوكمة واستدامة نموها؟
- ✓ هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة المؤسسية بمبادئها واستدامة النمو بمؤشرات المؤسسات قيد الدراسة؟

✓ ما هو دور فهم وتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات قيد الدراسة؟

أهمية الدراسة الأولى:

تظهر أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- ✓ يعتبر موضوع الحوكمة من المواضيع الحديثة خاصة بالنسبة للجزائر.
- ✓ تساهم الدراسة في نشر أفكار الحوكمة وإرساء مبادئها في الجزائر بما يتماشى وطبيعة بيئة المؤسسة الجزائرية
- ✓ يمكن الاستفادة من مبادئ وقواعد الحوكمة المؤسسية في الجزائر لتعزيز واستدامة نمو المؤسسات
- ✓ تساهم الدراسة في فهم أفراد المجتمع لمبادئ الحوكمة بشكل عام وفي رفع شفافية القوائم المالية المنشورة للمؤسسات قيد الدراسة.
- ✓ تساهم الدراسة في تعميق فهم مختلف جوانب الحوكمة المؤسسية واستدامة نمو المؤسسات، خاصة في الجزائر

أهداف الدراسة الأولى:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن إبرازها في النقاط التالية:
- ✓ معرفة مدى تبني المؤسسات قيد الدراسة لمبادئ الحوكمة ومدى التباين في ذلك.
- ✓ تحديد مستوى استدامة نمو المؤسسات للمؤسسات عينة الدراسة والتباين في تحقيق مؤشراتها
- ✓ اختبار العلاقة بين الحوكمة المؤسسية بمبادئها واستمرارية نمو المؤسسات بمؤشراتها للمؤسسات عينة الدراسة

منهجية الدراسة الأولى:

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، من خلال دراسة ميدانية على عينة من ثلاث مؤسسات إقتصادية تم توزيع 36 إستبيان تم استرجاع 34 منها، حيث تم استخدام أدوات تحليل مالي ومؤشرات مثل الربحية والسيولة والنشاط، بالإضافة إلى أدوات إحصائية لتحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة

نتائج الدراسة الأولى:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة المؤسسية واستمرارية نمو المؤسسات
- ✓ يعتبر مبدأ الشفافية والإفصاح الأكثر تأثيراً في تعزيز النمو
- ✓ وجود تأثير متوسط لبقية مبادئ الحوكمة
- ✓ ضعف التطبيق الفعلي لبعض مبادئ الحوكمة يقلل من فعاليتها في تحقيق النمو (بن زغدة حبيبة ، 2019)

الدراسة الثانية: أثر ثقافة المؤسسات على تفعيل حوكمة المؤسسات

تمثل الدراسة الثانية أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان: أثر ثقافة المؤسسات على تفعيل حوكمة المؤسسات من إعداد الباحث بلهادي عبد القادر. سنة 2019 والتي جاءت استجابة للحاجة إلى فهم كيفية مساهمة آليات الحوكمة في ترسيخ قيم تنظيمية إيجابية داخل المؤسسة، خاصة في ظل التحديات التي تواجهها المؤسسات من حيث ضعف الشفافية وتراجع مستويات الالتزام التنظيمي.

1 إشكالية الدراسة الثانية:

تتمحور الإشكالية حول: ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية للمديرية العامة لمجمع صيدال في تفعيل حوكمته من خلال تساؤل تالي تم طرح هذه الأسئلة الفرعية:

- ✓ ما المقصود بثقافة المؤسسة وما هي. محدداتها وأبعادها؟
- ✓ ما هو مفهوم حوكمة المؤسسة وما هو نظامها ونماذجها؟
- ✓ ما هو دور ثقافة المؤسسة في تعزيز وتفعيل حوكمة المؤسسة؟
- ✓ هل تساهم القيم في تفعيل حوكمة المؤسسة؟
- ✓ ما مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في رفع مستوى تطبيق حوكمة المؤسسات؟
- ✓ ما هو الدور الذي يلعبه المسير بصفته كقائد ومسؤول عن تطبيق أي اصلاح داخل المؤسسة ونقصد هنا حركة المؤسسة؟

2 أهمية الدراسة الثانية:

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

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

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

3 أهداف الدراسة الثانية:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

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

- ✓ عرض الإطار المفاهيمي والفكري لمفهوم الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية
- ✓ التطرق إلى الجانب الفكري لحوكمة المؤسسة.
- ✓ محاولة معرفة اثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمتها.
- ✓ تبيان أهمية الثقافة التنظيمية في تجسيد مبادئ حوكمة المؤسسة

(4) منهجية الدراسة الثانية:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بهدف اختبار أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسات. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وُزِعَ على عينة من العاملين قدرها 230 استبيان على الإدارة العامة لمجمع صيدال في الجزائر، باعتباره نموذجًا لمؤسسة اقتصادية عمومية. وقد تم تصميم الاستبيان لقياس متغيرات الدراسة، حيث شمل أبعاد الثقافة التنظيمية (مثل القيادة والاتصال) وعلاقتها بتفعيل الحوكمة. وبعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية، شملت بناء نماذج تفسيرية لقياس درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، مع التركيز على تحليل نسبة التفسير لكل نموذج.

(5) نتائج الدراسة الثانية:

- ✓ وجود تأثير واضح وإيجابي لثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسات
- ✓ عنصر القيادة يعتبر من أهم مكونات الثقافة المؤثرة في الحوكمة
- ✓ النموذج الأول (القيادة فقط) فسّر حوالي 45.1% من التغير في تفعيل الحوكمة
- ✓ النموذج الثاني (القيادة + الاتصال) فسّر حوالي 55.1% من التغير
- ✓ عنصر الاتصال التنظيمي يعزز تأثير القيادة في تحسين الحوكمة
- ✓ كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية (قيادة فعالة + اتصال جيد) زادت فعالية تطبيق الحوكمة (القادر، 2019)

الدراسة الثالثة: دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي بالمؤسسات الرياضية

تمثل الدراسة الثالثة مقال بعنوان دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي بالمؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية ب مديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة للباحث مراد دحية، سنة 2024، والتي جاءت في سياق الاهتمام المتزايد بتطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات العمومية والخدمية، خاصة تلك التي لها ارتباط مباشر بالمجتمع.

(1) إشكالية الدراسة الثالثة:

تتمحور إشكالية الدراسة حول: إلى أي مدى يساهم تبني مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي ب مديرية الشباب والرياضة بالمسيلة؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي حاولت الدراسة الإجابة عنها، من أهمها:

- ✓ ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات الرياضية؟

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- ✓ ما مستوى الأداء الاجتماعي المحقق داخل هذه المؤسسات؟
- ✓ هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسين الأداء الاجتماعي؟
- ✓ ما هو أثر كل مبدأ من مبادئ الحوكمة على الأداء الاجتماعي؟

(2) أهمية الدراسة الثالثة:

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تناول أحد المواضيع الهامة والحديثة في مجال الإدارة والتسيير، حيث أن معظم إخفاقات المؤسسات بعض النظر عن نشاطاتها أو ملكيتها يعود سببها إلى عدم امتلاك هذه المؤسسات لإدارة محكمة تواكب التطورات والتغيرات المتسارعة، بالإضافة إلى أهمية الإدارة المحكمة هناك عنصر أهم من خلاله تحقق المؤسسات سمعة جيدة في المجتمع وتكسب رضا وولاء العاملين فيها ألا وهو الأداء الاجتماعي، محاولة تقديم إطار عملي يربط مبادئ وآليات الحوكمة بتحسين الأداء الاجتماعي للهيئات الرياضية

(3) أهداف الدراسة الثالثة:

أما أهداف الدراسة فقد تمثلت في السعي إلى تشخيص واقع تطبيق الحوكمة داخل المؤسسات الرياضية، وتحليل مستوى الأداء الاجتماعي بها، إضافة إلى إبراز طبيعة العلاقة بين المتغيرين (الحوكمة والأداء الاجتماعي)، وتحديد أهم المبادئ التي تساهم بشكل أكبر في تحسين هذا الأداء.

(4) منهجية الدراسة الثالثة:

من الناحية المنهجية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي باعتباره الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات، حيث تم تصميم استبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتوزيعه على عينة من موظفي مديرية الشباب والرياضة تتمثل عينة في 85 استبيان تم استرجاع منها 55 استبيان. كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، خاصة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بهدف اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة

(5) نتائج الدراسة الثالثة:

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات الرياضية جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس وجود توجه نحو تبني هذه المبادئ، إلا أن التطبيق لا يزال جزئياً وغير مكتمل. كما تبين أن مبدأ الشفافية والإفصاح يحتل المرتبة الأولى من حيث درجة التطبيق، مما يدل على اهتمام المؤسسات بتوفير المعلومات وتداولها، في حين جاء مبدأ المساءلة في المرتبة الأخيرة، وهو ما يشير إلى ضعف آليات الرقابة والمحاسبة.

وفيما يتعلق بالأداء الاجتماعي، فقد تبين أنه مقبول إلى حد ما، خاصة فيما يرتبط بالعاملين وتحقيق أهداف المؤسسة، غير أنه لا يصل إلى المستوى المطلوب في بعض الجوانب المرتبطة بخدمة المجتمع. كما أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتحسن الأداء الاجتماعي، مما يؤكد أن الحوكمة تمثل أداة فعالة لتحسين أداء المؤسسات من الناحية الاجتماعية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

ويمكن تفسير هذه النتائج بكون تطبيق الحوكمة بشكل جزئي، خاصة في ظل ضعف المساءلة، يحد من تحقيق نتائج أفضل، حيث أن غياب الرقابة الصارمة يقلل من فعالية باقي المبادئ. وعليه، خلصت الدراسة إلى ضرورة تبني تطبيق شامل ومتكامل لمبادئ الحوكمة، مع التركيز على تعزيز المساءلة والعدالة، بما يضمن تحسين الأداء الاجتماعي بشكل مستدام. (مراد ، 2024)

الدراسة الرابعة: الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية

دراسة بعنوان: الحوكمة الرشيدة بمؤسسات التعليم العالي في محافظة الشرقية من إعداد الباحثة: هبة الله علي أنوار لبن سنة 2019. جاءت هذه الدراسة نتيجة تزايد الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي، والحاجة إلى تحسين مستوى الشفافية والمساءلة والحد من أوجه القصور الإداري داخل الجامعات

إشكالية الدراسة الرابعة:

تتمحور إشكالية دراسة الرابعة حول:

ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة الشرقية؟ وما مدى اختلاف هذا التطبيق بين الفئات الوظيفية المختلفة؟

يندرج ضمن هذه الإشكالية بعض التساؤلات الفرعية أهمها:

- ✓ ما مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الجامعية؟
- ✓ ما مدى توفر الشفافية والمساءلة داخل هذه المؤسسات؟
- ✓ هل توجد فروق بين الأكاديميين والإداريين في تقييم الحوكمة؟
- ✓ ما أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الحوكمة؟

أهمية الدراسة الرابعة:

- ✓ إبراز أهمية الحوكمة الرشيدة في تطوير التعليم العالي
- ✓ تحسين جودة الأداء الإداري داخل الجامعات
- ✓ دعم مبادئ الشفافية والمساءلة
- ✓ مساعدة صناع القرار في إصلاح الإدارة الجامعية
- ✓ إثراء الأدبيات العربية في مجال الحوكمة

أهداف الدراسة الرابعة:

- ✓ التعرف على واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة
- ✓ قياس مستوى الشفافية والمساءلة
- ✓ تحليل الفروق بين الفئات الوظيفية
- ✓ تحديد معوقات تطبيق الحوكمة
- ✓ تقديم توصيات لتحسين الأداء المؤسسي

منهجية الدراسة الرابعة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث هدفت إلى وصف واقع الحوكمة الرشيدة داخل مؤسسات التعليم العالي وتحليل أبعادها المختلفة.

وقد استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة تتكون من 180 فرد أكاديمي، و132 فرد إداري داخل الجامعات بمحافظة الشرقية، بهدف قياس آرائهم حول مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة.

كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية مثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري واختبار الفروق، من أجل الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس واقع الحوكمة. ولضمان مصداقية النتائج، تم اعتماد عينة ممثلة لمختلف الفئات الوظيفية، مع الأخذ بعين الاعتبار متغيرات مثل الوظيفة والخبرة.

نتائج الدراسة الرابعة:

- ✓ مستوى تطبيق الحوكمة الرشيدة كان متوسطاً بشكل عام داخل مؤسسات التعليم العالي .
- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأكاديميين والإداريين، حيث كان تقييم الأكاديميين أعلى .
- ✓ ضعف في بعض أبعاد الحوكمة خاصة المساءلة والمشاركة داخل المؤسسات .
- ✓ توفر نسبي لمبدأ الشفافية مقارنة بباقي الأبعاد .
- ✓ وجود معوقات تنظيمية وإدارية تحد من التطبيق الفعال للحوكمة .
- ✓ الحاجة إلى تطوير الأنظمة الإدارية وتعزيز الرقابة لتحسين مستوى الحوكمة (هبة الله ، 2019)

الدراسة الخامسة: تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية
تتمثل الدراسة الخامسة في مقال علمي منشور على مجلة البحث العلمي في التربية بعنوان: تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية من إعداد الباحث غنام بن هزاع المريخي سنة 2022 جاءت هذه الدراسة نتيجة التطورات السريعة في التعليم العالي والحاجة لتحديث أساليب الإدارة

1) إشكالية الدراسة الخامسة:

تتمحور الإشكالية حول:

ما التصور المقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين ثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية
يندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية أهمها:

- ✓ ما درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- ✓ ما درجة تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟
- ✓ ما العلاقة بين الحوكمة والثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية؟
- ✓ ما التصور المقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية؟

(2) أهمية الدراسة الخامسة:

- ✓ يؤمل أن يسهم هذا البحث في تزويد المسؤولين في الجامعات السعودية بالإجراءات اللازمة لتعزيز تطبيق الحوكمة بالجامعات السعودية.
- ✓ ستزود الدراسة المسؤولين في الجامعات السعودية بمعلومات حول درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية، قد تسهم في إيجاد أنشطة وممارسات تحسن من مستوى تطبيقها، وترتقي بمستوى الثقافة التنظيمية.
- ✓ يؤمل أن يفيد التصور المقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية في تنمية مهارات القيادات الإدارية في الجامعات السعودية

(3) أهداف الدراسة الخامسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- ✓ التعرف على درجة تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- ✓ تحديد العلاقة بين الحوكمة والثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية.
- ✓ تقديم تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية.

(4) منهجية الدراسة الخامسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة الموضوع، حيث يهدف إلى دراسة العلاقة بين متغيري الحوكمة والثقافة التنظيمية، وقياس درجة الارتباط بينهما وتحليلها. وقد تم اختيار هذا المنهج لقدرته على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، والكشف عن العلاقات القائمة بين المتغيرات المختلفة. شمل مجتمع الدراسة القيادات الأكاديمية في عدد من الجامعات السعودية، بينما تم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها 334، وذلك لضمان تمثيل المجتمع بشكل مناسب. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لفعاليتها في الحصول على معلومات كمية دقيقة من أفراد العينة، إضافة إلى استخدام بعض الأساليب المساندة مثل تحليل الوثائق والمقابلات والزيارات الميدانية لتعزيز دقة النتائج. كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، بهدف تفسير مستوى تطبيق الحوكمة والثقافة التنظيمية وتحديد طبيعة العلاقة بينهما

(5) نتائج الدراسة الخامسة:

- ✓ توصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية جاءت متوسطة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية.
- ✓ أظهرت النتائج أن مبدأ توسيع المشاركة في اتخاذ القرار وحل المشكلات حصل على درجة موافقة عالية مقارنة ببقية مبادئ الحوكمة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- ✓ بيّنت الدراسة أن مبادئ الشفافية، المساواة، والعدالة تُطبق بدرجة متوسطة، مما يدل على وجود قصور نسبي في هذه الجوانب.
- ✓ كشفت النتائج أن مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية جاء بشكل عام متوسطاً عبر مختلف أبعادها.
- ✓ توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الحوكمة والثقافة التنظيمية، أي أن تحسن تطبيق الحوكمة يؤدي إلى تحسين الثقافة التنظيمية.
- ✓ خلصت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية داخل الجامعات السعودية. (غنام بن ، 2022)

المبحث الثاني: الدراسات الأجنبية

تُعَدّ الدراسات الأجنبية ركيزة أساسية في إثراء البحث العلمي، إذ تسهم في تقديم أطر نظرية وتطبيقية متقدمة تساعد على فهم الظواهر الإدارية والتنظيمية من زوايا متعددة. وقد حظي موضوع الحوكمة وثقافة المؤسسة باهتمام واسع من قبل الباحثين الأجانب، نظراً لدورها الحيوي في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز شفافيتها وكفاءتها. حيث تناولت هذه الدراسات مختلف النماذج والتجارب الدولية، مركزةً على آليات تطبيق مبادئ الحوكمة وأثرها في تشكيل القيم والسلوكيات التنظيمية داخل المؤسسة. كما ساهمت في إبراز العلاقة التكاملية بين الحوكمة الرشيدة وثقافة المؤسسة، ومدى انعكاس ذلك على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، خاصة في ظل بيئة تنافسية متغيرة. وعليه، فإن استعراض هذه الدراسات يُمكن من الاستفادة من التجارب العالمية وتوظيفها بما يتناسب مع خصوصية المؤسسات الاقتصادية العمومية.

الدراسة الأولى:

Corporate governance and organizational commitment: the mediating role of organizational culture

دراسة بعنوان: **Corporate governance and organizational commitment: the mediating role of organizational culture**. للباحثين نجم عبد الله نجم، عبد العزيز بندر الندوي، عبد الستار حميد يوسف سنة (2022)، إشكالية تأثير ممارسات الحوكمة على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، حيث جاءت هذه الدراسة لتوضيح كيفية تدخل الثقافة التنظيمية كعامل وسيط يفسر هذه العلاقة، خاصة في ظل تزايد اهتمام المؤسسات بتحسين أداء الموارد البشرية.

1) إشكالية الدراسة الأولى:

تتمحور الإشكالية حول: ما تأثير أبعاد الحوكمة على الالتزام التنظيمي، وما دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي حاولت الدراسة الإجابة عنها، من أهمها:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- ✓ ما تأثير الحوكمة على الالتزام التنظيمي؟
- ✓ هل تختلف أنواع الالتزام (العاطفي، الاستمراري، المعياري) حسب الحوكمة؟
- ✓ ما دور الثقافة التنظيمية في الوساطة بين الحوكمة والالتزام؟
- ✓ هل جميع أبعاد الحوكمة لها نفس التأثير؟

(2) أهمية الدراسة الأولى:

- ✓ توضيح العلاقة بين الحوكمة والموارد البشرية
- ✓ إبراز دور الثقافة كوسيط مهم
- ✓ دعم صناع القرار في تحسين الالتزام الوظيفي

(3) أهداف الدراسة الأولى:

- ✓ قياس أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي
- ✓ اختبار دور الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط
- ✓ تحليل تأثير كل بعد من أبعاد الحوكمة
- ✓ تقديم نتائج تطبيقية للمؤسسات

(4) منهجية الدراسة الأولى:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 152 موظفًا ينتمون إلى شركات مختلفة. وقد صُمم الاستبيان وفق مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس درجة الموافقة على مجموعة من العبارات المرتبطة بأبعاد الحوكمة (مثل الشفافية، المساءلة، دور الإدارة العليا) وأبعاد الالتزام التنظيمي (العاطفي، الاستمراري، المعياري)، إضافة إلى الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط.

تم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة، تضمنت الإحصاء الوصفي (حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية) والإحصاء الاستدلالي (مثل تحليل الانحدار واختبار الفرضيات)، وذلك بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات واختبار قوة التأثير المباشر وغير المباشر. كما تم استخدام نماذج تحليل الوساطة لقياس دور الثقافة التنظيمية في تفسير العلاقة بين الحوكمة والالتزام التنظيمي.

(5) نتائج الدراسة الأولى:

- ✓ وجود تأثير إيجابي للحوكمة على الالتزام التنظيمي
- ✓ بعض أبعاد الحوكمة (الإدارة العليا والرقابة) لها تأثير قوي
- ✓ عدم وجود تأثير معنوي لبعض الأبعاد مثل الشفافية في بعض الحالات
- ✓ الثقافة التنظيمية تلعب دور الوسيط بين الحوكمة والالتزام
- ✓ تختلف درجات الالتزام (عاطفي، استمراري، معياري) حسب الممارسات
- ✓ تحسين الثقافة التنظيمية يؤدي إلى تعزيز الالتزام الوظيفي (Najm , Abdul Azez , & Abdul , 2025)

الدراسة الثانية:

The influence of corporate governance on organisational culture and employee engagement in the Saudi context

كما تناولت الدراسة الثانية بعنوان: The influence of corporate governance on organisational culture and employee engagement in the Saudi context

من إعداد الباحثين مسعود الحيدر وعبد الرزاق بليلاخ وسامي الشهراني سنة 2025 موضوع تأثير حوكمة الشركات على الأداء المؤسسي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معالجة إشكالية ضعف الأداء داخل المؤسسات والحاجة إلى آليات رقابية فعالة تعزز الشفافية والمساءلة.

1) إشكالية الدراسة الثانية:

ما مدى تأثير آليات حوكمة الشركات (كالشفافية، المساءلة، استقلالية مجلس الإدارة) على تحسين الأداء المؤسسي والنتائج التنظيمية؟

إنطلاقاً من هذه الإشكالية تم طرح تساؤلات فرعية تالية :

- ✓ هل تؤثر الحوكمة على الأداء المالي؟
- ✓ ما دور مجلس الإدارة في تحسين الرقابة؟
- ✓ كيف تؤثر الشفافية على ثقة المستثمرين؟

2) أهمية الدراسة الثانية :

- ✓ إبراز دور الحوكمة كأداة لتحسين الكفاءة المؤسسية
- ✓ دعم المؤسسات في تبني ممارسات حديثة
- ✓ ربط الحوكمة بالأداء والاستدامة

3) أهداف الدراسة الثانية:

- ✓ قياس أثر الحوكمة على الأداء المالي
- ✓ تحليل دور الشفافية والمساءلة
- ✓ تقييم تأثير الرقابة الداخلية

4) منهجية الدراسة الثانية:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي والمنهج التحليلي، حيث هدفت إلى اختبار أثر آليات حوكمة الشركات على الأداء المؤسسي والنتائج التنظيمية، من خلال تحليل العلاقة بين مجموعة من المتغيرات المرتبطة بالحوكمة مثل استقلالية مجلس الإدارة، الشفافية، والمساءلة.

وقد استخدم الباحثون نماذج إحصائية متقدمة تعتمد على تحليل الانحدار، وذلك لقياس درجة تأثير متغيرات الحوكمة على الأداء المالي وغير المالي للمؤسسات، مع التركيز على مؤشرات مثل الربحية، الكفاءة التشغيلية، ومستوى المخاطر.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

كما اعتمدت الدراسة على بيانات ثانوية مستمدة من تقارير الشركات والمؤسسات المالية، مما أتاح بناء قاعدة بيانات كمية قابلة للتحليل، تعكس واقع تطبيق الحوكمة داخل المؤسسات. ولضمان دقة النتائج، تم إدراج مجموعة من المتغيرات الضابطة مثل حجم المؤسسة، طبيعة النشاط، والبيئة الاقتصادية، بهدف التحكم في العوامل الخارجية التي قد تؤثر على الأداء المؤسسي.

5) نتائج الدراسة الثانية:

من بين نتائج المتوصل إليها ما يلي:

- ✓ تؤثر حوكمة الشركات بشكل إيجابي ومباشر على الأداء المؤسسي، حيث تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعظيم الربحية .
- ✓ تعزز الحوكمة مستوى الشفافية داخل المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين جودة المعلومات المالية وزيادة مصداقيتها .
- ✓ تساهم آليات الحوكمة في تقليل المخاطر التنظيمية والمالية، من خلال تعزيز الرقابة الداخلية والحد من السلوك الانتهازي للإدارة .
- ✓ يلعب مجلس الإدارة دورًا محوريًا في تحسين الأداء، خاصة عندما يتمتع بالاستقلالية والكفاءة المهنية .
- ✓ تؤدي الحوكمة الجيدة إلى تعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح، مما ينعكس إيجابًا على قيمة المؤسسة في السوق .
- ✓ تختلف درجة تأثير الحوكمة باختلاف البيئة المؤسسية والتنظيمية، مما يشير إلى ضرورة تكيف آليات الحوكمة وفق خصوصيات كل مؤسسة (Sami , Masoud , & Abdulrazak , 2025) .

الدراسة الثالثة:

The Impact of Organizational Culture on the Effectiveness of Corporate Governance to Control Earnings Management

تُعد دراسة The Impact of Organizational Culture on the Effectiveness of Corporate Governance to Control Earnings Management التي أنجزها كل من خوسيه إجناسيو جارني و سوزانا كالاو جاستون و ميغيل ماركو فونديفيلا وفرناندو لينا مكارولا. سنة 2022 من أبرز الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وحوكمة الشركات، حيث جاءت هذه الدراسة استجابة لتزايد ممارسات إدارة الأرباح والحاجة إلى فهم دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فعالية آليات الحوكمة.

1) إشكالية الدراسة الثالثة:

تتمحور حول:

- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية حوكمة الشركات في الحد من إدارة الأرباح؟
- وتتدرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي حاولت الدراسة الإجابة عنها، من أهمها:
- ✓ هل تؤثر الثقافة التنظيمية على مستوى إدارة الأرباح؟
- ✓ هل تساهم حوكمة الشركات في الحد من إدارة الأرباح؟

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

✓ هل تختلف فعالية الحوكمة حسب أبعاد الثقافة التنظيمية (مسافة السلطة، تجنب عدم التأكد)؟

✓ هل يمكن تطبيق نفس نماذج الحوكمة في مختلف الدول؟

(2) أهمية الدراسة الثالثة:

✓ إبراز دور الثقافة التنظيمية كعامل محدد لنجاح الحوكمة

✓ مساعدة صناع القرار في تصميم أنظمة حوكمة ملائمة للبيئة الثقافية

✓ سد فجوة بحثية تتعلق بالعلاقة بين الثقافة والحوكمة وإدارة الأرباح

(3) أهداف الدراسة الثالثة:

✓ تحليل تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية الحوكمة

✓ قياس دور الحوكمة في الحد من إدارة الأرباح

✓ اختبار العلاقة بين أبعاد الثقافة (Power Distance & Uncertainty Avoidance) والحوكمة

(4) منهجية الدراسة الثالثة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي والمنهج التحليلي بهدف اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية حوكمة الشركات في الحد من ممارسات إدارة الأرباح. حيث سعى الباحثون إلى بناء نموذج قياسي يسمح بقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لمتغيرات الدراسة.

في هذا الإطار، تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد كأداة رئيسية للتحليل، وذلك لقياس تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة، والمتمثلة في جودة حوكمة الشركات وأبعاد الثقافة التنظيمية، على المتغير التابع الذي يتمثل في مستوى إدارة الأرباح، والذي تم قياسه من خلال المستحقات الاختيارية.

كما استندت الدراسة إلى نموذج Geert Hofstede في تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية، مع التركيز على بعدين أساسيين هما:

• مسافة السلطة (Power Distance)

• تجنب عدم التأكد (Uncertainty Avoidance)

أما فيما يتعلق بعينة الدراسة، فقد شملت 8162 شركة مدرجة في 16 سوقاً مالياً دولياً، موزعة على أربعة نماذج ثقافية (السوق، العائلة، الآلة، الهرم)، خلال فترة زمنية ممتدة من 2009 إلى 2018، وهو ما أتاح قاعدة بيانات واسعة بلغت أكثر من 80 ألف مشاهدة.

ولزيادة دقة النتائج، تم إدراج مجموعة من المتغيرات الضابطة مثل حجم المؤسسة، المديونية، السيولة، والعائد على الاستثمار، بهدف عزل تأثير العوامل الخارجية وضمان تفسير أدق للعلاقات المدروسة.

(5) نتائج الدراسة الثالثة:

✓ تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل مباشر على مستوى إدارة الأرباح، حيث تختلف درجة التلاعب المالي باختلاف البيئة الثقافية التي تنشط فيها المؤسسة .

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- ✓ تؤكد الدراسة أن حوكمة الشركات تمثل آلية رقابية فعالة في الحد من ممارسات إدارة الأرباح، حيث كلما ارتفعت جودة الحوكمة انخفضت هذه الممارسات .
- ✓ تختلف فعالية الحوكمة حسب الثقافة التنظيمية، إذ تبين أن نفس آليات الحوكمة لا تحقق نفس النتائج في مختلف البيئات الثقافية .
- ✓ تكون الحوكمة أكثر فعالية في الثقافات التي تتميز بانخفاض مسافة السلطة وارتفاع تجنب عدم التأكد، بسبب وضوح القواعد وقوة الرقابة المؤسسية .
- ✓ تضعف فعالية الحوكمة في الثقافات ذات مسافة السلطة المرتفعة، حيث تتركز السلطة بيد الإدارة العليا، مما يقلل من فعالية آليات الرقابة .
- ✓ لا يمكن تعميم نموذج موحد لحوكمة الشركات على جميع الدول، إذ يجب تكييفه وفق الخصائص الثقافية لكل بيئة لضمان تحقيق الفعالية المطلوبة. (José I, Susana , Miguel , & Fernando , 2022)

الدراسة الرابعة:

The Role of Organizational Culture in Shaping Corporate Governance Practices: A Case Study Approach

فقد تناولت دراسة بعنوان: The Role of Organizational Culture in Shaping Corporate

Governance Practices A Case Study Approach للباحث عبد الصمد شيخ سنة (2024) ، حيث جاءت هذه الدراسة استجابة للحاجة إلى فهم الأبعاد غير الرسمية للحوكمة، خاصة تأثير القيم والسلوكيات التنظيمية في تفعيل مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات، باعتبار أن القوانين وحدها لا تكفي لضمان حوكمة فعالة.

1) إشكالية الدراسة الرابعة:

تتمحور إشكالية الدراسة حول:

كيف تؤثر ثقافة المؤسسة كعامل غير رسمي على ممارسات الحوكمة داخل المؤسسات؟ وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التي حاولت الدراسة الإجابة عنها، من أهمها:

- ✓ ما أنواع الثقافة التنظيمية المؤثرة على الحوكمة؟
- ✓ كيف تؤثر القيم المشتركة (الشفافية، النزاهة) على فعالية الحوكمة؟
- ✓ ما دور القيادة في التوفيق بين الثقافة والحوكمة؟
- ✓ كيف تختلف ممارسات الحوكمة حسب نمط الثقافة التنظيمية؟

2) أهمية الدراسة الرابعة:

- ✓ إبراز الدور غير الرسمي للثقافة في تعزيز الحوكمة
- ✓ توضيح أن الحوكمة ليست فقط قوانين بل منظومة اجتماعية
- ✓ مساعدة المؤسسات على تحسين ممارساتها عبر الثقافة

3) أهداف الدراسة الرابعة:

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

- ✓ تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والحوكمة
- ✓ تحديد القيم المؤثرة في فعالية الحوكمة
- ✓ دراسة دور القيادة في دعم هذه العلاقة
- ✓ تقديم نموذج تفسيري للحوكمة من منظور ثقافي

(4) منهجية الدراسة الرابعة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي باستخدام أسلوب دراسة الحالة وهو اختيار منهجي مناسب لطبيعة الموضوع الذي يركز على فهم العلاقات غير الملموسة بين الثقافة التنظيمية وممارسات الحوكمة. حيث تم اختيار ثلاث مؤسسات تمثل أنماطاً مختلفة من الثقافة التنظيمية (ثقافة تعاونية، ثقافة هرمية، ثقافة تمكينية)، وذلك بهدف إجراء مقارنة تحليلية عميقة.

وقد تم جمع البيانات من خلال مجموعة من الأدوات النوعية، أبرزها الملاحظة غير المباشرة وتحليل الوثائق التنظيمية والممارسات الإدارية، مع الاعتماد على التحليل التفسيري لفهم كيفية تجسد القيم الثقافية داخل آليات الحوكمة.

كما ركزت الدراسة على تحليل التفاعلات الداخلية بين الفاعلين داخل المؤسسة، خاصة دور القيادة في ترسيخ القيم وربطها بمبادئ الحوكمة.

وتتميز هذه المنهجية بقدرتها على تقديم فهم عميق وسياقي للعلاقة المدروسة، رغم محدودية تعميم النتائج، وهو ما يتماشى مع طبيعة الدراسات الاستكشافية في مجال الحوكمة والثقافة التنظيمية.

(5) نتائج الدراسة الرابعة:

- ✓ الثقافة التنظيمية عنصر أساسي في نجاح الحوكمة وليس مجرد عامل ثانوي
- ✓ القيم المشتركة مثل الشفافية والنزاهة تعزز فعالية الحوكمة
- ✓ الثقافة قد تكون أقوى تأثيراً من القوانين الرسمية
- ✓ القيادة تلعب دوراً محورياً في ربط الثقافة بالحوكمة
- ✓ تختلف ممارسات الحوكمة حسب نوع الثقافة التنظيمية
- ✓ الحوكمة تُعتبر نظاماً اجتماعياً ثقافياً وليس فقط نظاماً رقابياً (abdul samad, 2024)

المبحث الثالث: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة

بعد عرض وتحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية، يتضح أنها قدمت إسهامات مهمة في فهم موضوع الحوكمة وعلاقتها بمختلف الأبعاد التنظيمية، خاصة الأداء المؤسسي والثقافة التنظيمية. غير أن هذه الدراسات، رغم تنوعها، عالجت الموضوع من زوايا مختلفة ولم تقدم معالجة شاملة تركز على دور الحوكمة في تشكيل ثقافة المؤسسة داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، خاصة في البيئة الجزائرية. وعليه، تسعى دراستنا إلى إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين هذه الدراسات من خلال تحليل مقارن دقيق، يبرز القيمة المضافة للدراسة الحالية.

المطلب الأول: من ناحية النظرية والأهداف

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1) من خلال المقارنة النظرية للدراسات السابقة، يتبين أن أغلب الأدبيات العلمية تتفق على الأهمية المركزية للحوكمة باعتبارها إطارًا تنظيميًا يهدف إلى تحسين أداء المؤسسات وتعزيز شفافيتها وفعاليتها، غير أن الاختلاف الجوهرى بينها يتمثل في زاوية تحليل العلاقة بين الحوكمة والمتغيرات التنظيمية الأخرى، خاصة الثقافة التنظيمية.

وفي هذا السياق، تتقاطع دراستنا مع دراسة بن زعدة حبيبة (2019) التي تنطلق من تصور وظيفي للحوكمة باعتبارها أداة لتحقيق استدامة النمو الاقتصادي للمؤسسة، حيث تركز هذه الدراسة على النتائج الكمية والأداء المادي، بينما تتبنى دراستنا منظورًا أعمق يتجاوز البعد الاقتصادي المباشر نحو البعد السوسيولوجي والتنظيمي، من خلال اعتبار الحوكمة آلية لإعادة تشكيل البنية الثقافية الداخلية للمؤسسة، بما تعكسه من قيم ومعايير وسلوكيات توجه الفعل التنظيمي على المدى الطويل.

وفي الإطار نفسه، تتشابه دراستنا مع دراسة بلهادي عبد القادر (2019) في كونها تعترف بوجود علاقة تفاعلية بين الحوكمة والثقافة التنظيمية، إلا أن هذا التشابه يظل سطحيًا عند التعمق في طبيعة التفسير النظري للعلاقة. إذ تنطلق الدراسة السابقة من منطق سببي يجعل الثقافة التنظيمية عاملاً مفسراً لنجاعة الحوكمة وفعاليتها، أي أنها تضع الثقافة في موقع المتغير المستقل المؤثر، بينما تعيد دراستنا بناء هذا التصور من خلال قلب اتجاه السببية، معتبرة أن الحوكمة بما تحمله من آليات رقابية وقيم مؤسسية (كالشفافية، المساواة، العدالة) تمثل القوة البنوية التي تُنتج الثقافة التنظيمية وتعيد صياغتها داخل المؤسسة. وهذا التحول في زاوية التحليل يعكس اختلافًا إبستمولوجيًا في فهم العلاقة بين المتغيرين، وليس مجرد اختلاف تطبيقي.

وبتعزيز هذا الاختلاف عند مقارنته بالدراسة الأجنبية الأولى (2022)، التي قدمت نموذجًا وسيطيًا تعتبر فيه الثقافة التنظيمية حلقة تفسيرية بين الحوكمة والالتزام التنظيمي، وهو ما يعكس رؤية وظيفية تعتبر الثقافة مجرد قناة انتقال تأثير. في حين تتبنى دراستنا رؤية بنوية أكثر عمقًا ترى أن الثقافة التنظيمية ليست وسيطًا محايدًا، بل هي ناتج ديناميكي مباشر لآليات الحوكمة، أي أنها تُبنى وتُعاد إنتاجها داخل المؤسسة عبر الممارسة الفعلية للحوكمة، وليس فقط من خلال التفاعل معها.

ومن ناحية أخرى، تتقاطع دراستنا مع دراسة مراد دحية (2024) والدراسة الأجنبية الثانية (2025) في الإقرار بأن مبادئ الحوكمة (كالشفافية، الإفصاح، المساواة) تمثل محددات أساسية لتحسين أداء المؤسسات، غير أن هذه الدراسات تظل محصورة ضمن مقاربة نفعية تربط الحوكمة بالنتائج المادية أو السلوكية المباشرة مثل الأداء الاجتماعي أو المالي. أما دراستنا فتنقل التحليل إلى مستوى أكثر تجريدًا وعمقًا، حيث تعتبر أن الأثر الحقيقي للحوكمة لا يقتصر على النتائج الظاهرة، بل يمتد إلى إعادة تشكيل "النظام الداخلي" للمؤسسة، أي الثقافة التنظيمية باعتبارها البنية غير المرئية التي تحكم سلوك الأفراد وتوجه القرارات.

كما أن الدراسة الأجنبية الثالثة (2022) تقدم مقاربة دقيقة للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والحوكمة من خلال تحليل تأثيرها على ممارسات إدارة الأرباح، إلا أن هذا الطرح يبقى محصورًا في الإطار المالي المحاسبي، حيث تُفهم الثقافة كعامل مؤثر على جودة الحوكمة. بينما تتجاوز دراستنا هذا التصور الجزئي نحو بناء منظور شمولي يعتبر

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

أن الحوكمة ليست مجرد آلية ضبط مالي، بل منظومة قيمية وتنظيمية تعيد إنتاج الثقافة المؤسسية ذاتها، بما يشمل أنماط التواصل، واتخاذ القرار، ومستوى الانضباط التنظيمي.

أما الدراسات المرتبطة بالسياقات التعليمية مثل دراسة هبة الله لبن (2019) ودراسة المريخي (2022)، فقد ركزت على قياس مستوى تطبيق الحوكمة أو تقديم تصورات تحسينها داخل الجامعات، مع ربطها بالثقافة التنظيمية كعامل داعم. غير أن هذه الدراسات تبقى قطاعية الطابع، وتركز على تحسين الأداء الإداري في سياقات تعليمية، بينما تتميز دراستنا بانتقالها إلى سياق المؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث تتداخل الإكراهات الإدارية مع خصوصيات التسيير العمومي، مما يجعل تحليل العلاقة بين الحوكمة والثقافة أكثر تعقيداً وتشابكاً.

وأخيراً، تبرز الدراسة الأجنبية الرابعة (2024) رؤية نوعية تعتبر أن الثقافة التنظيمية هي العامل المؤثر في تشكيل ممارسات الحوكمة، من خلال اعتبار القيم غير الرسمية (كالانتماء والنزاهة) محدداً رئيسياً لفعالية الحوكمة. غير أن دراستنا تعيد تفكيك هذا التصور من خلال طرح عكسي، مفاده أن الحوكمة ليست مجرد انعكاس للثقافة، بل هي أداة إعادة إنتاج ثقافي داخل المؤسسة، أي أنها تُعيد تشكيل الثقافة ذاتها عبر فرض أنماط سلوك رسمية ومؤسسية جديدة.

(2) من حيث الأهداف، تتقاطع دراستنا مع عدد معتبر من الدراسات السابقة في سعيها إلى فهم دور الحوكمة

داخل المؤسسات وتحليل تأثيرها على مختلف الأبعاد التنظيمية، غير أن هذا التقاطع لا يلغي وجود

اختلافات جوهرية تتعلق بطبيعة الأهداف ومستوى العمق الذي تسعى إليه كل دراسة.

ففي هذا السياق، هدفت دراسة بن زغدة حبيبة (2019) إلى تحليل دور الحوكمة في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات، وهو ما يعكس توجهاً نحو تحقيق أهداف اقتصادية ترتبط بالأداء المالي والاستمرارية. وتتشابه دراستنا معها في اعتبار الحوكمة أداة استراتيجية لتحسين وضعية المؤسسة، إلا أنها تختلف من حيث طبيعة الهدف، حيث لا تركز على النتائج المادية المباشرة، بل تتجه نحو دراسة الأثر غير المباشر للحوكمة من خلال تحليل دورها في تشكيل ثقافة المؤسسة، باعتبارها عاملاً أساسياً يوجه سلوك الأفراد ويؤثر في الأداء على المدى الطويل.

أما دراسة بلهادي عبد القادر (2019)، فقد تمحورت أهدافها حول معرفة أثر الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة المؤسسات، وهو ما يعكس اهتماماً بالعلاقة التفاعلية بين المتغيرين. وتتقاطع دراستنا مع هذه الدراسة في تناول نفس المتغيرات، غير أن الاختلاف الجوهري يكمن في اتجاه الهدف، حيث تسعى دراستنا إلى إبراز دور الحوكمة كمغير مؤثر في بناء الثقافة التنظيمية، وليس العكس، مما يعكس اختلافاً في زاوية التحليل والأولوية المفاهيمية. وفيما يتعلق بدراسة مراد دحية (2024)، فقد هدفت إلى تحليل أثر مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي داخل المؤسسات الرياضية، وهو هدف يندرج ضمن المقاربة التطبيقية التي تربط الحوكمة بنتائج مباشرة قابلة للملاحظة. في حين تتجاوز دراستنا هذا الهدف نحو تحليل أعمق يتمثل في فهم كيف تساهم الحوكمة في تشكيل البنية الثقافية التي تُعد بدورها أساساً لتحقيق مختلف أشكال الأداء، سواء الاجتماعي أو الاقتصادي.

كما سعت دراسة هبة الله لبن (2019) إلى تقييم واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى تحديد المعوقات التي تحد من فعاليتها، وهو ما يعكس توجهاً تشخيصياً يهدف إلى وصف الواقع وتحسينه.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

في المقابل، لا تقتصر أهداف دراستنا على التشخيص فقط، بل تمتد إلى تفسير العلاقة بين الحوكمة وثقافة المؤسسة، بما يسمح بفهم أعمق للآليات التي تتحكم في هذه العلاقة داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية. أما دراسة المريخي (2022)، فقد هدفت إلى تقديم تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية داخل الجامعات السعودية، وهو ما يتقاطع مع دراستنا في الربط بين الحوكمة والثقافة، غير أن هذه الدراسة ذات طابع اقتراحي (Normative)، بينما تتجه دراستنا نحو التحليل التفسيري الواقعي المبني على دراسة ميدانية داخل مؤسسة اقتصادية عمومية.

وعلى مستوى الدراسات الأجنبية، هدفت الدراسة الأولى (2022) إلى تحليل أثر الحوكمة على الالتزام التنظيمي مع اختبار دور الثقافة كمتغير وسيط، وهو ما يعكس توجهاً نحو فهم العلاقات المركبة بين المتغيرات. غير أن دراستنا تختلف في كونها تركز على الثقافة التنظيمية كهدف رئيسي بحد ذاته، وليس كوسيط فقط. كما هدفت الدراسة الأجنبية الثانية (2025) إلى قياس أثر الحوكمة على الأداء المؤسسي، خاصة المالي، وهو ما يعكس توجهاً كمياً يركز على النتائج، في حين تركز دراستنا على الأبعاد غير الملموسة.

أما الدراسة الأجنبية الثالثة (2022)، فقد هدفت إلى تحليل دور الثقافة التنظيمية في تعزيز فعالية الحوكمة في الحد من إدارة الأرباح، وهو هدف ذو طابع مالي محاسبي، بينما تسعى دراستنا إلى توسيع هذا الإطار نحو تحليل شامل لدور الحوكمة في تشكيل الثقافة التنظيمية. في حين هدفت الدراسة الأجنبية الرابعة (2024) إلى فهم كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في ممارسات الحوكمة، وهو ما يختلف عن هدف دراستنا التي تعالج العلاقة في الاتجاه المعاكس.

المطلب الثاني: من ناحية المنهجية والمضمون

1) من الناحية المنهجية: يتضح أن دراستنا تتقاطع مع أغلب الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، في اعتمادها على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهو ما يعكس درجة من التوافق المنهجي في دراسة الظواهر التنظيمية المعقدة. ويظهر هذا التقارب أن هذا النوع من المناهج يُعد مناسباً لتحليل العلاقات بين متغيرات مثل الحوكمة والثقافة التنظيمية، خاصة عندما يكون الهدف هو رصد الاتجاهات العامة وقياس تصورات الأفراد داخل المؤسسة.

وفي هذا الإطار، تُبرز دراسة بن زغدة حبيبة (2019) قوة منهجية من حيث اعتمادها على مؤشرات كمية دقيقة وقابلة للقياس، وهو ما يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتحقق. غير أن هذا التوجه الكمي، رغم أهميته، يظل محدوداً في قدرته على تفسير الظواهر المعقدة، حيث يصعب اختزال الثقافة التنظيمية في مؤشرات رقمية. وهنا يظهر توجه دراستنا نحو توسيع مجال القياس ليشمل الأبعاد السلوكية، وهو ما يطرح في المقابل تحدياً منهجياً يتمثل في صعوبة القياس واحتمالية التأثير بالتصورات الذاتية للمبحوثين.

أما دراسة بلهادي عبد القادر (2019)، فتتميز بعمقها الميداني من خلال اعتمادها على مؤسسة واحدة، وهو ما يسمح بفهم تفصيلي للسياق التنظيمي الداخلي. غير أن هذا الاختيار يطرح إشكالية تتعلق بمدى إمكانية تعميم النتائج، وهو نفس التحدي الذي تواجهه دراستنا باعتبارها تعتمد على دراسة حالة داخل مؤسسة "ملبنة المنبع بولاية

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

سعيدة". إلا أن قيمة هذا النوع من الدراسات لا تكمن في التعميم الإحصائي، بل في التعميم التحليلي، أي تقديم فهم معمق يمكن الاستفادة منه في حالات مشابهة.

وفيما يتعلق بدراسة مراد دحية (2024) ودراسة هبة الله لين (2019)، فإنهما قدمتا نماذج تطبيقية واضحة داخل قطاعات محددة، وهو ما يمنح نتائجها وضوحاً سياقياً. غير أن هذا التحديد القطاعي قد يقيد إمكانية نقل النتائج إلى مجالات أخرى تختلف في طبيعة نشاطها، وهو ما يجعل انتقال دراستنا إلى قطاع المؤسسات الاقتصادية العمومية ذا أهمية، نظراً لاختلاف طبيعة التسيير وتعقيد العلاقات التنظيمية فيه.

أما على مستوى الدراسات الأجنبية، فقد اعتمدت بعض الأبحاث، خاصة الدراسة الأجنبية الثانية (2025) والثالثة (2022)، على نماذج قياسية وبيانات واسعة، وهو ما يعزز من القوة التفسيرية الإحصائية، لكنه في المقابل قد يؤدي إلى ما يُعرف بـ"تجريد الظاهرة"، حيث يتم تحليل العلاقات بشكل منفصل عن سياقها التنظيمي والثقافي الحقيقي.

في حين أن الدراسة الأجنبية الرابعة (2024) قدمت مقارنة نوعية عميقة من خلال دراسة الحالة، مما يسمح بفهم التفاعلات غير الرسمية، غير أن هذا العمق يأتي على حساب التعميم.

2) من حيث المضمون العلمي: تتقاطع دراستنا مع العديد من الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الحوكمة وعلاقتها بالمتغيرات التنظيمية، غير أن هذا التقاطع لا يلغي وجود اختلافات جوهرية تتعلق بطبيعة المعالجة ومجال التركيز ومستوى التحليل.

ففي هذا الإطار، ركزت دراسة بن زغدة حبيبة (2019) على مضمون اقتصادي بحت، حيث تمحورت حول دور الحوكمة في تحقيق استدامة النمو من خلال مؤشرات مالية وكمية، وهو ما يعكس اهتماماً بالنتائج الملموسة للمؤسسة. في المقابل، تتجه دراستنا نحو مضمون أكثر عمقاً وتجريداً، يتمثل في تحليل أثر الحوكمة على ثقافة المؤسسة، باعتبارها إطاراً غير مادي يوجه سلوك الأفراد ويؤثر في الأداء بشكل غير مباشر، وهو ما يمثل انتقالاً من دراسة النتائج إلى دراسة المحددات الداخلية لهذه النتائج.

أما دراسة بلهادي عبد القادر (2019)، فقد تناولت مضموناً قريباً من موضوع دراستنا من خلال ربط الثقافة التنظيمية بالحوكمة، غير أنها عالجت العلاقة من زاوية تأثير الثقافة في تفعيل الحوكمة، في حين تنطلق دراستنا من منظور مختلف يقوم على اعتبار الحوكمة عاملاً محددًا في تشكيل الثقافة التنظيمية. وهذا الاختلاف في زاوية المعالجة يعكس تبايناً في الإطار المفاهيمي الذي يوطر العلاقة بين المتغيرين، حيث تنتقل دراستنا من تفسير الحوكمة بالثقافة إلى تفسير الثقافة بالحوكمة.

وبالنسبة لدراسة مراد دحية (2024)، فقد ركزت على مضمون يرتبط بالأداء الاجتماعي داخل المؤسسات الرياضية، حيث تم تحليل أثر مبادئ الحوكمة على تحسين هذا الأداء، وهو ما يندرج ضمن المقاربة الوظيفية التي تربط الحوكمة بالنتائج المباشرة. غير أن دراستنا تتجاوز هذا الطرح نحو تحليل البعد الثقافي كمتغير وسيط غير مباشر يؤثر في مختلف أبعاد الأداء، مما يمنحها عمقاً أكبر في تفسير الظواهر التنظيمية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

كما أن دراسة هبة الله لبن (2019) ودراسة المريخي (2022) تناولتا مضمون الحوكمة في سياق المؤسسات التعليمية، مع التركيز على تحسين الأداء الإداري والثقافة التنظيمية، غير أن هذا الطرح يبقى مرتبطاً بخصوصيات قطاع التعليم العالي، في حين تتميز دراستنا بتركيزها على المؤسسات الاقتصادية العمومية، التي تتسم بطبيعة تنظيمية أكثر تعقيداً، وتواجه تحديات مختلفة من حيث التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة.

أما على مستوى الدراسات الأجنبية، فقد تناولت الدراسة الأولى (2022) مضمون العلاقة بين الحوكمة والالتزام التنظيمي مع اعتبار الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط، وهو ما يعكس مقاربة تحليلية متقدمة، غير أن دراستنا تختلف في كونها تركز على الثقافة كمتغير تابع مباشر، وليس مجرد حلقة وسيطة. كما أن الدراسة الأجنبية الثانية (2025) ركزت على تأثير الحوكمة على الأداء المؤسسي، خاصة المالي، بينما تهتم دراستنا بالبعد غير المادي لهذا التأثير.

وفي السياق نفسه، عالجت الدراسة الأجنبية الثالثة (2022) مضمون العلاقة بين الثقافة التنظيمية والحوكمة في إطار إدارة الأرباح، وهو طرح ذو طابع مالي محاسبي، في حين تسعى دراستنا إلى تقديم تحليل أشمل يتجاوز هذا البعد نحو فهم كيفية تشكل القيم والسلوكيات داخل المؤسسة. أما الدراسة الأجنبية الرابعة (2024)، فقد ركزت على دور الثقافة في تشكيل ممارسات الحوكمة، وهو ما يتقاطع جزئياً مع دراستنا، غير أن الاختلاف يكمن في اتجاه العلاقة كما سبق توضيحه.

المطلب الثالث: من ناحية النتائج

فيما يتعلق بالنتائج، يمكن ملاحظة أن أغلب الدراسات السابقة تتقاطع في إثبات العلاقة الإيجابية بين الحوكمة والمتغيرات التنظيمية، غير أن الاختلاف يظهر في طبيعة تفسير هذه النتائج ودرجة تعمقها ففي هذا السياق، توصلت دراسة بن زعدة حبيبة (2019) إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوكمة واستدامة نمو المؤسسات، مع إبراز الدور البارز لمبدأ الشفافية والإفصاح. وتتقاطع هذه النتيجة مع دراستنا في التأكيد على أهمية الحوكمة، غير أن الاختلاف يكمن في طبيعة المخرجات، حيث ركزت الدراسة السابقة على نتائج مالية واقتصادية ملموسة، بينما أظهرت دراستنا أن الحوكمة لا تؤثر فقط على الأداء الظاهري، بل تمتد آثارها إلى إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية، من خلال ترسيخ قيم مثل الشفافية والانضباط والالتزام داخل المؤسسة.

أما دراسة بلهادي عبد القادر (2019)، فقد توصلت إلى وجود تأثير قوي للثقافة التنظيمية على تفعيل الحوكمة، خاصة من خلال دور القيادة والاتصال التنظيمي. وتتقاطع دراستنا مع هذه النتائج في التأكيد على وجود علاقة وثيقة بين المتغيرين،

وفيما يتعلق بدراسة مراد دحية (2024)، فقد أثبتت وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء الاجتماعي، مع تسجيل مستوى متوسط لتطبيق مبادئ الحوكمة. وتتقاطع هذه النتائج مع دراستنا في إبراز محدودية التطبيق الفعلي للحوكمة داخل المؤسسات العمومية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

كما توصلت دراسة هبة الله لين (2019) إلى أن مستوى تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي جاء متوسطاً، مع وجود ضعف في بعض الأبعاد مثل المساواة والمشاركة. وتدعم نتائج دراستنا هذا الطرح، حيث تؤكد أن غياب التطبيق المتكامل لمبادئ الحوكمة يحد من قدرتها على إحداث تغيير حقيقي في ثقافة المؤسسة، مما يعكس أهمية التكامل بين مختلف مبادئ الحوكمة لتحقيق نتائج فعالة.

أما دراسة المريخي (2022)، فقد أثبتت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الحوكمة والثقافة التنظيمية، وهو ما يتقاطع بشكل مباشر مع نتائج دراستنا، غير أن هذه الأخيرة تتعمق أكثر في تفسير هذه العلاقة، من خلال إبراز كيفية انتقال مبادئ الحوكمة من كونها قواعد رسمية إلى قيم وسلوكيات راسخة داخل المؤسسة.

وعلى مستوى الدراسات الأجنبية، توصلت الدراسة الأولى (2022) إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً في العلاقة بين الحوكمة والالتزام التنظيمي، وهو ما يعكس تعقيد العلاقة بين المتغيرات. غير أن دراستنا تختلف في كونها أبرزت أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون ناتجاً مباشراً لتطبيق الحوكمة، مما يمنحها دوراً أكثر مركزية في تفسير الظاهرة.

كما أظهرت الدراسة الأجنبية الثانية (2025) أن الحوكمة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي، خاصة من حيث الكفاءة والربحية، وهو ما يتقاطع مع دراستنا في التأكيد على الأثر الإيجابي للحوكمة، غير أن هذه الأخيرة توسع نطاق التحليل ليشمل الأبعاد غير الملموسة، مثل القيم والسلوكيات التنظيمية.

أما الدراسة الأجنبية الثالثة (2022)، فقد أكدت أن فعالية الحوكمة تختلف باختلاف الثقافة التنظيمية، وهو ما يبرز أهمية التفاعل بين المتغيرين. وتتقاطع هذه النتيجة مع دراستنا، غير أنها تختلف في زاوية التحليل، حيث تركز دراستنا على كيفية إسهام الحوكمة في تشكيل هذه الثقافة، وليس فقط التأثير بها.

وفيما يتعلق بالدراسة الأجنبية الرابعة (2024)، فقد توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً أساسياً في نجاح الحوكمة، خاصة من خلال القيم غير الرسمية مثل النزاهة والثقة. وتدعم دراستنا هذه النتيجة، لكنها تضيف بعداً جديداً يتمثل في أن هذه القيم يمكن أن تُبنى وتُعزز من خلال تطبيق فعال لمبادئ الحوكمة.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال استعراض وتحليل مختلف الدراسات السابقة، سواء العربية أو الأجنبية، يتضح أن موضوع الحوكمة وثقافة المؤسسة قد حظي باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة، لما له من دور محوري في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز فعاليتها في ظل بيئة تنافسية متغيرة. وقد أظهرت هذه الدراسات تنوعاً في زوايا المعالجة، حيث ركز بعضها على العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي أو الاجتماعي، في حين تناولت دراسات أخرى دور الثقافة التنظيمية في دعم أو تفسير فعالية الحوكمة.

كما بين التحليل وجود اتفاق عام حول الأثر الإيجابي لمبادئ الحوكمة، خاصة الشفافية والمساءلة والعدالة، على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الثقة داخل المؤسسة، غير أن هذا الاتفاق لا يلغي وجود تباين في تفسير طبيعة العلاقة بين الحوكمة والثقافة التنظيمية، حيث اعتبرت بعض الدراسات الثقافة عاملاً مؤثراً في الحوكمة، بينما تناولتها دراسات أخرى كمتغير وسيط أو سياقي.

ومن خلال التحليل المقارن لهذه الدراسات، يتضح أن معظمها قد ركّز على قياس الأثر المباشر للحوكمة، خاصة في أبعاده الاقتصادية والوظيفية، مثل تحسين الأداء المالي أو رفع الكفاءة التنظيمية، في حين ظل الاهتمام محدوداً نسبياً بدراسة الأبعاد غير الملموسة، وعلى رأسها ثقافة المؤسسة باعتبارها بنية عميقة تؤثر في السلوك التنظيمي.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية بملبنة المنبع

ولاية سعيدة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصول السابقة إلى الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة والمتمثل في دور الحوكمة في تشكيل ثقافة المؤسسة داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية، يأتي هذا الفصل ليعالج الجانب التطبيقي من خلال إسقاط المفاهيم النظرية على واقع ميداني. حيث تم اختيار مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة كحالة دراسية، بهدف الوقوف على مدى تجسيد مبادئ الحوكمة داخلها، وانعكاس ذلك على ثقافة المؤسسة.

المبحث الأول: عرض ومناقشة الدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث عرض ومناقشة مختلف جوانب الدراسة الميدانية بما يساهم في تفسير المعطيات المجمعة والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة ملبنة المنبع

يُعد قطاع الحليب ومشتقاته من القطاعات الاستراتيجية في الاقتصاد الوطني، نظراً لدوره في تحقيق الأمن الغذائي وتلبية الطلب المتزايد على المواد الأساسية. وقد عملت الدولة الجزائرية على تنظيم هذا القطاع من خلال إنشاء الديوان الوطني للحليب ومشتقاته

الفرع الأول: نبذة عن مؤسسة ملبنة المنبع

• يعتبر الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية، وهي مختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته عن طريق وحداتها المنتشرة عبر الجهة الغربية من الوطن، مقرها الرئيسي في مدينة وهران.

تأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر ب 900000 فرنك فرنسي قديم وبطاقة إنتاجية تقدر ب 420 ألف لتر يوميا، وهذا تحت اسم مركب حليب وهران (CLO).

عرفت المؤسسة عدة تغيرات، حيث سنة 1967 أصبحت تسمى بتعاونية حليب وهران، وفي عام 1970 حل محلها الديوان الوطني للحليب ومشتقاته والذي هو مؤسسة إنتاجية وتجارية.

الفصل الثالث :الدراسة الميدانية بملبنة المنبع ولاية سعيدة

أما في 12-12-1981 أنشئ الديوان الغربي للحليب ومشتقاته OROLAIT في إطار إعادة تركيب المؤسسات بمرسوم رقم 81-354، وهذا الديوان كانت له مجموعة من المهام الرئيسية كمعالجة الحليب ومشتقاته.

وبعد الإصلاحات الاقتصادية دخلت المؤسسة الاستقلالية في ماي 1990، وتحررت من ناحية التسيير والتمويل وإقامة المشاريع الاستثمارية واختيار الموردين وأصبح الديوان مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل أسهم تنتمي لقطاع التغذية، ومزودة برأس مال يقدر ب 40 مليون دينار جزائري ويحتوي على الوحدات التالية

- وحدة الإنتاج بوهران.

- وحدة الإنتاج بسيدي بلعباس.

- وحدة الإنتاج بمستغانم.

- وحدة الإنتاج بسعيدة.

- وحدة الإنتاج بمعسكر.

- وحدة الإنتاج بتيارت.

- وحدة الإنتاج ببشار.

- وحدة الإنتاج بتلمسان.

• كانت هذه الوحدة تابعة إلى المؤسسة الأم OROLAIT بوهران إلى غاية 30-12-1997 ومن

01-10-1997 أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب وهي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر ب

1000000 دج ويتمثل إنتاجها في الحليب و مشتقاته كما تنتج مناطق توزيع إلى كل من وهران، مشرية،

عين الصفراء، فرندة، البيض، سيق، المحمدية.

الفرع الثاني: تعريف بالمؤسسة وأهدافها

الفصل الثالث :الدراسة الميدانية بملبنة المنبع ولاية سعيدة

وحدة سعيدة * ملبنة المنبع* تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالا بالمنطقة الصناعية كانت البداية في بنائها سنة 1984 و دخلت ميدان إنتاج في 13-2-1988 بقدره إنتاجية تقدر ب 40000 لتر من الحليب و 10000 لتر من اللبن .

تتقسم الوحدة إلى ثلاثة بنايات:

1-المخزن الخاص بالمواد الأولية و مواد التغليف .

2- الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى خمسة أقسام :

أ - ورشة إعادة التركيب .

ب - ورشة التعقيم أو البسترة .

ت - ورشة التكيف أو التغليف .

ث - قسم التنظيف .

ج - غرفة التبريد .

3 - البناية الإدارية :

تشغل الوحدة 2*8سا يوميا بحيث أن عدد العمال الإجمالي هو 150 عاملا موزعين حسب المصالح و ذلك كتوزيع أولي كما يلي :

- المديرية والإدارة العامة والمراقبة و التسيير: 8عمال.

- المحاسبة و المالية:12عمال .

- الإنتاج: 42 عامل.

- الصيانة: 12 عمال.

- التموين: 12 عمال.

- البيع: 30 عامل .

- مصلحة الاستقبال: هذه المصلحة يستقبل فيها حليب البقر من عند الفلاحين، العدد: 5عمال.

- المخبر: 4 عمال.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بملبنة المنبع ولاية سعيدة

- الأمن: 24 عامل.

كما يوجد توزيع ثانوي لعدد عمال الوحدة وذلك يتم كما يلي:

- منفذين: 80 عامل.

- السيطرة: 30 عامل.

- الإطارات: 30 عمال.

- الإطارات العليا: 10 عمال.

تنتج الوحدة حوالي 25000 لتر يوميا توزع كلها وهي مقسمة كالتالي:

* 13000 لتر حليب معقم.

* 8000 لتر حليب بقر.

* 4000 لتر لبن.

يتم إنتاج الحليب على نوعين ، الكيس و العلبه ، و كذلك بالنسبة للبن . كما أنه تم البدء في إنتاج الزبدة * السمن* . ومستقبلا تحضر المؤسسة مشروع إنتاج الجبن لكن هذا المشروع تعترضه بعض العراقيل الإدارية رغم وصول التجهيزات الخاصة بالإنتاج و توفر الإمكانيات و الأرضية اللازمة لذلك.

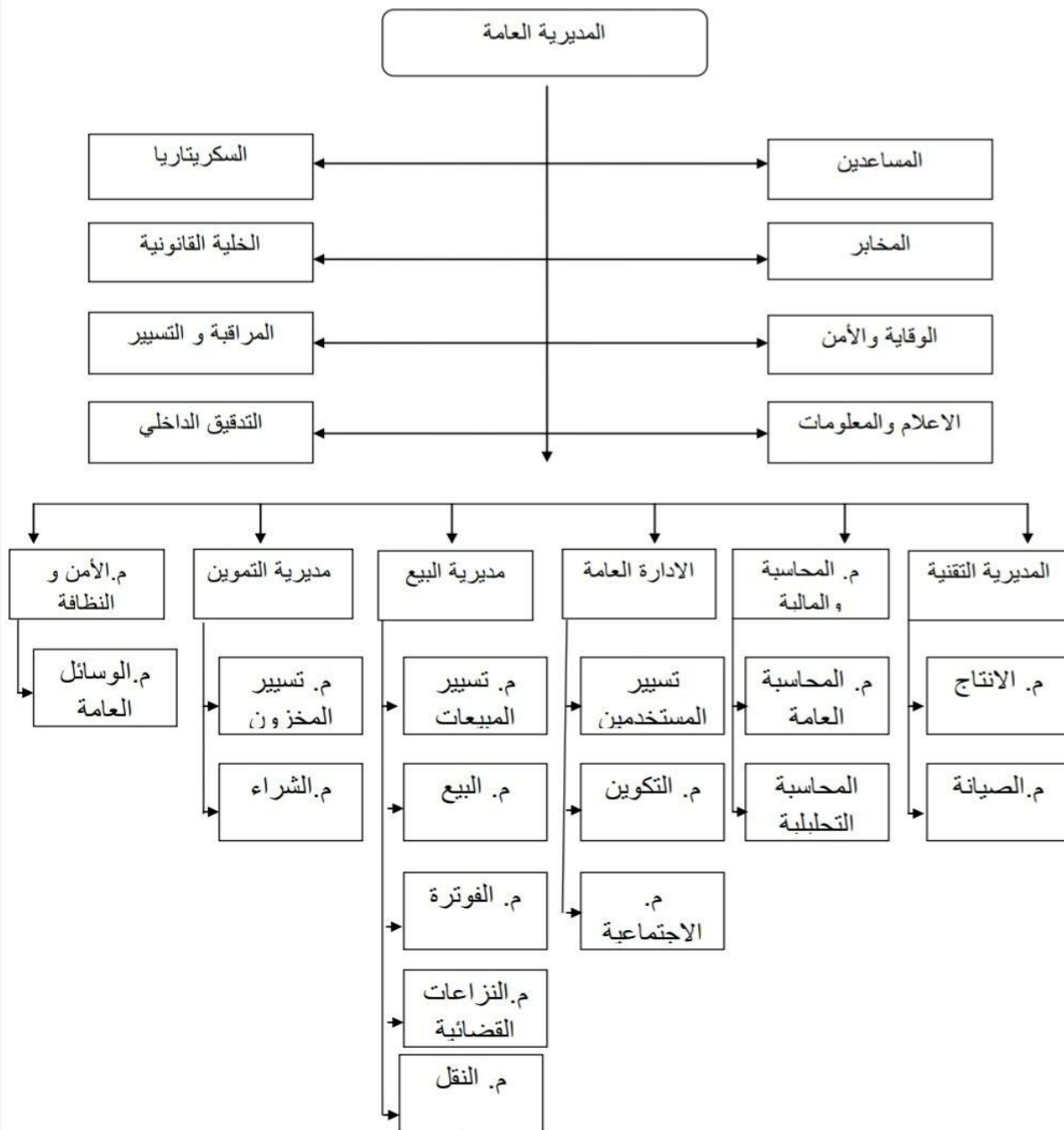
أبرز أهداف ملبنة المنبع بسعيدة:

- زيادة الإنتاج المحلي: رفع الطاقة الإنتاجية للحليب المبستر المدعم (وصلت إلى أكثر من 61 ألف لتر يوميا في رمضان 2026) لضمان وفرة المادة واسعة الاستهلاك.
- جودة المنتجات: ضمان جودة عالية للأجبان (مثل الجبن الذائب) ومشتقات الحليب، باستخدام حليب أبقار طبيعي وخضوعها لرقابة صارمة.
- تعزيز التوزيع: توسيع شبكة نقاط البيع لتغطية كافة بلديات ولاية سعيدة والأحياء السكنية الجديدة.
- التطوير المستمر: تفعيل استراتيجيات التحسين المستمر لتحقيق الميزة التنافسية في الجودة، التكلفة، والإبداع.
- التشجيع على استهلاك المنتج الوطني: توفير منتجات محلية عالية الجودة تستحق التشجيع.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بملبنة المنبع ولاية سعيدة

بالنسبة للهيكل التنظيمي للمؤسسة فهو يضم عدة مصالح تابعة لهذه الأخيرة لا يمكن الاستغناء عنها وهي مرتبة حسب الشرح التابع لها.



الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي للملبنة

• شرح الهيكل التنظيمي للوحدة:

ويتكون هذا الهيكل من 6 مديريات أو مصالح رئيسية تابعة لها مصالح ثانوية:

1- المديرية التقنية: وتضم هذه 4 مصالح ثانوية:

أ - مصلحة الإنتاج:

وهذه المصلحة بدورها تضم ورشتين: ورشة التحضير، ورشة التعقيم.

✓ ورشة التحضير:

و يتم في هذه المرحلة تخليط المادة الأولية * مسحوق الحليب * مع إضافة الماء و بعض المستلزمات الضرورية للحصول على الحليب، هذه المواد التي تستورد غالبا من الدول الاسكندنافية بالتحديد من النرويج.

✓ ورشة التعقيم:

هذه المرحلة يتم تعقيم الحليب أو ما يعرف بعملية البسترة حتى يكون صالحا للاستهلاك البشري. إضافة إلى الورشتين السابقتين هناك غرفتين للتبريد تقصلا بينهما ، الغرفة الأولى مخصصة لخزن مشتقات الحليب التي تحتاج إلى برودة شديدة و هي منتجات ذات مدة صلاحية طويلة ، أما الغرفة الثانية فدرجة البرودة فيها متوسطة و يتم فيها تخزين المنتجات التي تكون مدة فسادها سريعة جدا كالجبن مثلا ، و تفكر المؤسسة في زيادة إنتاج بإضافة فرقة ثالثة من العمل لضمان الإنتاج على مدار الساعة .

ب - مصلحة الصيانة:

تقوم هذه المصلحة بصيانة و إصلاح آلات و تجهيزات مستعملة في الإنتاج، و لها علاقة أيضا مع مصلحة التموين و التوزيع عن طريق إصلاح وسائل النقل حيث تسهر هذه المصلحة على :

- ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج.

- ضمان الصيانة والتشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة والمشاركة في الإنتاج.

- تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة سابقا.

- إعداد وتنسيق ومراقبة الصيانة السنوية للوحدة.

وتضم مكتبا للدراسات وورشة لعملية الصيانة المجهزة بالوسائل اللازمة لذلك.

ج - المخبر:

الفصل الثالث :الدراسة الميدانية بملبنة المنبع ولاية سعيدة

يقوم باستقبال حليب المربين و إجراء تحليلات للتأكد من مدى مطابقتها للمعايير المطلوبة سواء
تعلق الأمر بنسبة الماء أو درجة الحموضة و هذا عن طريق تحاليل فيزيو كيميائية ثم تحاليل بكتولوجية للتأكد
من خلوه من أي أمراض و يقوم بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى .

د - مصلحة تجميع واستقبال الحليب:

دورها استقبال حليب المربين و تسييرهم إداريا حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب الطبيعي من
الإنتاج الكلي و يتم تسييرهم و تنظيمهم بالتعاون مع المخبر .

2 - مديرية المحاسبة و المالية: تحتوي هذه الوظيفة على المصالح التالية:

أ - مصلحة المحاسبة العامة:

والتي تعني بضبط العمليات و الحسابات المالية التجارية وفقا لأصول المحاسبة المتعارف عليها ،
و بناءا على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات و التطهير و من أهم مهامها :

- مراقبة و متابعة الصندوق و توجيه المداخل إلى البنك .
- مراقبة خزينة المؤسسة .
- تبرير نفقات و مداخل المؤسسة .
- إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية، جدول حسابات النتائج والتي تمكن من تحليل وضعية
التسيير داخل المؤسسة .
- القيام بعملية الجرد ، الترحيل إلى دفتر الأستاذ و تسجيل العمليات يوميا .

ب - المحاسبة التحليلية:

و التي تم الشروع في تطبيقها نظرا للنقائص الناتجة عن المحاسبة العامة ، فبواسطة
المحاسبة التحليلية يتم تصنيف التكاليف و تحليلها ، و حساب التكلفة النهائية بدقة .

3 - الإدارة العامة :

وظيفتها الرئيسية هي تسيير المستخدمين و تنقسم إلى المصالح الآتية:

أ - تسيير المستخدمين:

الفصل الثالث :الدراسة الميدانية بملبنة المنبع ولاية سعيدة

تهتم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين والتأكد من صلاحية العاملين و تأهيلهم من كونهم في الأماكن المناسبة و من كون شروط عملهم الحسنة و مشجعة على بذل الجهد و تكريس الطاقات من أجل العمل كما أنها تسهر على ضمان حقوق و واجبات العامل في إطار ما يعرف بعلاقات العمل

ب - مصلحة التكوين :

دورها يتمثل في إطارات المؤسسة أو إطارات أخرى غير تابعة للمؤسسة * التكوين المهني ، المتربصين ... الخ * .

ج - المصلحة الاجتماعية :

تسهر هذه الأخيرة على حل كل مشاكل العمال الاجتماعية و المهنية ، و تشرف على تلبية متطلبات العمل في ظروف أفضل ، كما تقوم بالتأمين على كافة العمال داخل الوحدة .

4 - مديرية البيع:

تنقسم هذه المديرية إلى المصالح الآتية:

أ - مصلحة تسيير المبيعات:

و يتلخص دورها في الاستقبال و البيع و تسيير هذه العمليات إداريا.

ب - مصلحة البيع:

تهتم ببيع منتج الحليب ومشتقاته وتسيير موزعي الحليب سواء داخل الولاية أو خارجها.

ت - مصلحة الفوترة:

يتلخص دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر بالحليب أو مشتقاته.

د - مصلحة النزاعات القضائية:

تهتم نكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة سواء تعلق الأمر بالموزعين أو العمال ، فأحيانا يخل أحد الموزعين بالعقد الذي يربطه بالوحدة فهنا يأتي دور هذه المصلحة في متابعتة قضائيا

و - مصلحة النقل:

المهمة الأساسية لهذه المصلحة تتمثل في توفير وسائل النقل سواء نقل المواد الأولية أو المنتجات أو قطع الغيار.

5 - مديرية التموين :

تقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الإنتاج من غبرة، الحليب، مادة دسمة، مواد التغليف ...الخ.

إذ تحصل على المادة الأولية الغبرة عن طريق المؤسسة الأم و هذا عبر مؤسسة أنشئت لغرض تموين الوحدات بالمواد الأولية، حيث ترسل الوحدة الكمية المطلوبة و تقوم تلك المؤسسة بشرائها و التفاوض مع الشركات الأجنبية مباشرة، أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنها كانت تجلب من إسبانيا ثم انطلق إنتاجها محليا بمركب المدينة و هي ذات جودة متوسطة و لكنها تتحسن مع مرور الوقت ، كما أنها تحصل على مادة التغليف من نوع علب من ألمانيا . كان قرار بدء إنتاج العلب قد تم على مستوى المديرية الجهوية بوهرا و هذا ضمن خطة وطنية تهدف إلى التخلص من الكيس التقليدي لكن هذا المشروع لم يكتمل و لقد عادت المؤسسة بعد مدة إلى الطريقة الأولى نظرا لعدم رواج هذه الفكرة ، و اتجهت بهذا النوع من التغليف إلى ولايات أخرى و بالأخص وهران ، و تنقسم هذه المديرية إلى مصلحتين :

✓ مصلحة تسيير المخزون:

تهتم بتسيير و إدارة المدخلات و المخرجات للمواد الأولية المختلفة مواد التغليف ، مواد التنظيف، قطع الغيار ، و بالتالي فهذه المصلحة تتعامل مع كل أقسام الوحدة.

✓ مصلحة الشراء:

تهتم بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية و كل مستلزمات الإنتاج.

6 - مصلحة الأمن و النظافة:

تضم مصلحة الوسائل العامة : تقوم بمراقبة المعدات و أمن العمال كما أنها مسؤولة عن مراقبة دخول و خروج العمال و الشاحنات و تقوم بحفظ الوحدة (من وثائق المؤسسة)

المطلب الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل القيام بالدراسة الميدانية، يستلزم على الباحث تحديد المنهج المعتمد، وأدوات جمع البيانات المطلوبة لإجراء تحليل البيانات، حيث أن جودة النتائج المتوصل إليها، تتوقف على مدى ملائمة هذا المنهج والأدوات المستخدمة للظاهرة المدروسة.

الفرع الأول: المنهج المستخدم

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بملبنة المنبع ولاية سعيدة

أي باحث يتبع منهج معين في معالجة دراسته، ولا يكون اختيار المنهج بمحض الصدفة أو عشوائيا، وإنما يكون على أساس طبيعة موضوعه، وإشكالية دراسته، ويعتبر المنهج هو الطريق أو المسار الذي يتبعه الباحث لإختبار المعلومات التي يتم جمعها، والمنهج بتعبير آخر هو بمثابة الطريق الذي يسترشد به الباحث للوصول إلى النتائج ودلالات تفيد وتحليل وتفسير العلاقة بين المتغيرات.

وبناء على طبيعة الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، وهو يساعد في تحليل متغيرات الدراسة، وتم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة لجمع البيانات ومعالجتها، من خلال إعداد استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، بهدف التعرف على دور الحوكمة في تشكيل ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية (حنان، 2025، صفحة 90/89)

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في ملبنة المنبع سعيدة في مختلف المستويات الإدارية (إطارات، أعوان تحكم، وتنفيذيين)، ويُقدَّر عددهم حسب آخر الإحصائيات الواردة في سجلات المؤسسة بـ 150 عاملاً.

لقد أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 40 موظف من مجتمع الدراسة المكون من 150 عامل أي بنسبة قدرها 26.66% وقد اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية.

المطلب الثالث: المنهجية المتبعة في التحليل الإحصائي

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تُعدّ الأساليب الإحصائية من الأدوات الأساسية في تحليل البيانات، حيث تُمكن الباحث من تنظيم المعطيات، تفسيرها، واستخلاص نتائج دقيقة تدعم موضوع الدراسة. كما اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من أدوات جمع البيانات، تمثلت في الاستبيان، الملاحظة، المقابلة، ووثائق المؤسسة، وذلك بهدف الحصول على معلومات شاملة ودقيقة حول موضوع البحث.

✓ حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد العينة، نظراً لقدرته على جمع عدد كبير من المعلومات في وقت قصير وبطريقة منظمة. وقد تم تصميم الاستبيان بما يتلاءم مع أهداف الدراسة، وقُسم إلى ثلاثة محاور رئيسية كما يلي: (الملحق رقم 01)

المحور الأول: البيانات الشخصية (الديموغرافية)

يتضمن هذا المحور مجموعة من المتغيرات المتعلقة بأفراد العينة، مثل المستوى التعليمي وسنوات الخبرة، وذلك بهدف التعرف على خصائص المبحوثين وتحليل الفروق بينهم

المحور الثاني: مبادئ الحوكمة

يهدف هذا المحور إلى قياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسة، وقد شمل المبادئ الأساسية، وهي: المشاركة، المساءلة، العدالة، والشفافية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بملبنة المنبع ولاية سعيدة

المحور الثالث: أثر الحوكمة في تشكيل ثقافة المؤسسة

يركز هذا المحور على دراسة تأثير الحوكمة في بناء ثقافة المؤسسة، من خلال مجموعة من الأبعاد، تمثلت في: القيم والمعتقدات، والمظاهر العلنية (كالرموز والسلوكيات التنظيمية)، وقد تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي لقياس اتجاهات وآراء المبحوثين، حيث تم تحديد بدائل الإجابة كما يلي:

(1) غير موافق بشدة،

(2) غير موافق،

(3) محايد،

(4) موافق،

(5) موافق بشدة.

ويساعد هذا السلم في تحويل الآراء إلى قيم رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، مما يسهل معالجتها باستخدام برنامج SPSS واستخلاص النتائج بدقة.

✓ كما تم الاعتماد على **الملاحظة** كأداة مكملة، حيث ساهمت في رصد السلوكيات والتفاعلات داخل المؤسسة محل الدراسة، مما أتاح فهماً أعمق للواقع الميداني، والتحقق من دقة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيان.

✓ إضافة إلى ذلك، تم استخدام المقابلة، حيث أجريت مقابلات مع بعض الإطارات والموظفين داخل المؤسسة، قصد الحصول على معلومات نوعية وتفسيرات معمّقة تدعم نتائج الدراسة الكمية، وتساعد في تفسير بعض الظواهر التي قد لا تظهر من خلال الاستبيان فقط.

✓ كما تم الاعتماد على وثائق المؤسسة كمصدر ثانوي للبيانات، مثل التقارير الإدارية، السجلات، القوانين الداخلية، والوثائق التنظيمية، وذلك لتعزيز مصداقية الدراسة وربط النتائج بالواقع الفعلي للمؤسسة.

✓ وقد تم استخدام برنامج SPSS باعتباره من أهم البرامج الإحصائية في البحوث العلمية، لما يوفره من دقة وسرعة في معالجة البيانات، إضافة إلى إمكانية إجراء مختلف الاختبارات الإحصائية بسهولة.

وتنقسم الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة إلى نوعين رئيسيين: الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الإحصائية الاستدلالية.

أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية

تُستخدم هذه الأساليب لوصف خصائص البيانات وتلخيصها بطريقة مبسطة تسهل فهمها، دون التطرق إلى تعميم النتائج. ومن أهمها:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بملبنة المنبع ولاية سعيدة

- **التكرارات والنسب المئوية:** تساعد في معرفة عدد مرات تكرار كل إجابة أو فئة، كما تساهم النسب المئوية في إعطاء صورة أوضح عن توزيع البيانات، خاصة عند تحليل الاستبيانات .
- **المتوسط الحسابي:** يُستخدم لتحديد القيمة المركزية للبيانات، ويُعد من أكثر المقاييس استعمالاً في البحوث لأنه يعكس الاتجاه العام للإجابات .
- **الوسيط:** يمثل القيمة التي تتوسط البيانات بعد ترتيبها، ويُستخدم خصوصاً في حالة وجود قيم متطرفة قد تؤثر على المتوسط .
- **المنوال:** هو القيمة الأكثر تكراراً، ويُفيد في تحديد الاتجاه الأكثر شيوعاً بين أفراد العينة .
- **الانحراف المعياري:** يُستخدم لقياس مدى تشتت البيانات حول المتوسط، فكلما كان صغيراً دلّ على تقارب الإجابات، وكلما كان كبيراً دلّ على تباينها.

ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية

تهدف هذه الأساليب إلى تحليل البيانات بشكل أعمق، واختبار الفرضيات، والتعميم من العينة إلى مجتمع الدراسة. ومن أبرزها:

- **اختبار Wilcoxon Signed-Rank Test:** يُعد اختباراً بديلاً لا معلمياً لاختبار Student's t-test للعينات المرتبطة، ويُستخدم عندما لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.
- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** يُعد من أهم المقاييس الإحصائية المستخدمة لاختبار ثبات أداة الدراسة، خاصة في البحوث التي تعتمد على الاستبيانات. ويقاس هذا المعامل مدى الاتساق الداخلي بين فقرات المقياس، أي مدى تجانس الأسئلة في قياس نفس المفهوم.
- **تحليل كروسكال واليس:** يعتبر اختبار كروسكال واليس من الإختبارات اللامعلمية البديلة لتحليل التباين ANOVA في حالة عدم توفر شروط الإختبار المعلمي.
- **معامل الارتباط:** يقيس درجة وقوة العلاقة بين متغيرين، سواء كانت علاقة طردية (موجبة) أو عكسية (سالبة). (منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية ، 2019، صفحة 69/70/71)

الفرع الثاني: صدق وثبات الإستبيان

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بملبنة المنبع ولاية سعيدة

يعد التحقق من صدق وثبات الاستبيان خطوة أساسية لضمان دقة النتائج ومصداقيتها حيث يساهم في التأكد من صلاحية الأداة لقياس متغيرات الدراسة

أولاً: اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان

يعتبر معامل ألفا كرونباخ من أهم المؤشرات الإحصائية التي تستخدم عبر برنامج spss لتقدير درجة تجانس فقرات الاستبيان وقياس مستوى ثباتها . (الملحق 03)

الجدول رقم 03: اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحاور	معامل الثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول	0.880
المحور الثاني	0.869
جميع المحاور	0.895

المصدر : من إعداد الطلبة إستانادا لمخرجات برنامج spss

أظهرت نتائج اختبار ألفا كرونباخ أن معاملات الثبات لجميع محاور الدراسة جاءت مرتفعة، حيث بلغت (0.880) لمحور الحوكمة و(0.869) لمحور ثقافة المؤسسة، في حين بلغ معامل الثبات الكلي للاستبيان (0.895)، وهي قيم تفوق الحد المقبول إحصائياً (0.70)، مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات الاستبيان، وبالتالي فإن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والموثوقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

ثانياً: الصدق الداخلي

يقصد بالصدق الداخلي مدى إتساق الفقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه ويتم قياسه من خلال معامل الارتباط pearson بين كل فقرة من والمجموع الكلي للمحور .

✓ صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول (الملحق 04)

الجدول رقم 04: صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

العبارة	معامل الارتباط pearson	sig	الدالة الإحصائية
أولاً: مبدأ الشفافية	0.761	0.001	دال إحصائياً
يتم إعلام العاملين بالتغيرات التنظيمية في الوقت المناسب	0.639	0.001	دال إحصائياً
تعتمد المؤسسة إجراءات واضحة في صفقات والمشتريات	0.627	0.001	دال إحصائياً
تساهم الشفافية في تقليل النزاعات وسوء الفهم داخل المؤسسة	0.799	0.001	دال إحصائياً

الفصل الثالث :الدراسة الميدانية بملبنة المنبع ولاية سعيدة

ثانيا : مبدأ المساواة	0.843	0.001	دال إحصائي
يتحمل كل عامل مسؤولية القرارات التي يتخذها في نطاق عمله	0.714	0.001	دال إحصائي
يتم متابعة وتنفيذ مهام بطريقة منظمة ومنتظمة	0.742	0.001	دال إحصائي
يتم تقييم الأداء وفق معايير معروفة للجميع	0.555	0.001	دال إحصائي
ثالثا مبدأ المشاركة	0.819	0.001	دال إحصائي
تعتمد المؤسسة أساليب تواصل مفتوحة تعزز المشاركة الفعلية	0.744	0.001	دال إحصائي
يتم تشجيع العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين العمل	0.707	0.001	دال إحصائي
تعزز مشاركة ثقافة الحوار والتعاون بين المستويات الإدارية	0.562	0.001	دال إحصائي
رابعا : مبدأ العدالة	0.701	0.001	دال إحصائي
تحرص المؤسسة على حماية حقوق العاملين القانونية والإدارية	0.593	0.001	دال إحصائي
يتم مراقبة القرارات لضمان عدم وجود تعارض مصالح يؤثر على النزاهة	0.538	0.001	دال إحصائي
تتاح فرص متساوية للتدريب والتطوير والترقية لجميع الأفراد عاملين فيها	0.643	0.001	دال إحصائي
المحور الأول	0.938	0.001	دال إحصائي

المصدر : من إعداد الطلبة إستنادا لمخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم 04 الخاص بصدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول أن جميع معاملات الارتباط بين فقرات المحور والمجموع الكلي جاءت موجبة ومرتفعة، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط Pearson Correlation Coefficient بين (0.538) و (0.843)، وهي قيم تدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه. كما بلغت جميع مستويات الدلالة الإحصائية (Sig = 0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يؤكد أن هذه العلاقات دالة إحصائياً وليست ناتجة عن الصدفة. وعليه فإن فقرات المحور الأول تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، ما يدل على أن العبارات المستخدمة تقيس فعلياً مبادئ الحوكمة داخل مؤسسة ملبنة المنبع، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

✓ صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

الجدول رقم 05: صدق الإتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني (الملحق 05)

العبرة	معامل الارتباط pearson	sig	الدلالة الإحصائية
--------	------------------------	-----	-------------------

الفصل الثالث :الدراسة الميدانية بملبنة المنبع ولاية سعيدة

أولاً: الافتراضات الأساسية	0.861	0.001	دال إحصائي
تعزز ممارسات الحوكمة الالتزام بالمسؤولية الفردية والجماعية .	0.772	0.001	دال إحصائي
تجعل سياسات وممارسات الحوكمة الموظفين أكثر وعياً بأهداف المؤسسة ورؤيتها.	0.721	0.001	دال إحصائي
الحوكمة تعزز الاعتقاد بأن التعاون أفضل من العمل الفردي.	0.733	0.001	دال إحصائي
ثانياً :القيم والمعتقدات	0.839	0.001	دال إحصائي
تعزز ممارسات الحوكمة الإبداع والابتكار في العمل .	0.732	0.001	دال إحصائي
تشجع المؤسسة على العمل الجماعي والتعاون بين العمال	0.672	0.001	دال إحصائي
تحرص المؤسسة على ترسيخ قيم المسؤولية والانضباط في العمل.	0.783	0.001	دال إحصائي
ثالثاً :المظاهر العلنية	0.748	0.001	دال إحصائي
تعتمد المؤسسة قنوات تواصل رسمية وواضحة بين مختلف المستويات الإدارية	0.676	0.001	دال إحصائي
يتم الاحتفال بالنجاحات والإنجازات بطريقة تعكس تقدير الجهود.	0.596	0.001	دال إحصائي
يعكس سلوك الموظفين مستوى عالٍ من الانتماء والولاء للمؤسسة	0.638	0.001	دال إحصائي
المحور الثاني	0.932	0.001	دال إحصائي
جميع عبارات الاستبيان	0.946	0.001	دال إحصائي

المصدر: من إعداد الطلبة إستنادا لمخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم 05 أن جميع عبارات الاستبيان المتعلقة بثقافة المؤسسة قد حققت معاملات ارتباط موجبة ومرتفعة مع المجموع الكلي للمحور، حيث تراوحت قيم معامل ارتباط Pearson Correlation Coefficient بين (0.596) و(0.861)، وهي قيم تدل على وجود علاقة قوية بين العبارات والمحور الذي تنتمي إليه. كما بلغت جميع مستويات الدلالة الإحصائية (Sig = 0.001)، وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يؤكد أن هذه العلاقات دالة إحصائياً وليست ناتجة عن الصدفة. وعليه فإن فقرات هذا المحور تتمتع بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، ما يدل على أن العبارات المستخدمة تقيس فعلياً ثقافة المؤسسة داخل مؤسسة ملبنة المنبع، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الثالث: عرض وتحليل المتغيرات الوظيفية

1. المستوى التعليمي: يعد المستوى التعليمي من أهم المتغيرات الوظيفية التي تعكس الخلفية العلمية لأفراد

العينة حيث يساهم في تشكيل معارفهم وقدراتهم على الفهم والتحليل داخل المؤسسة. (الملحق 06)

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
جامعي	19	47.5 %

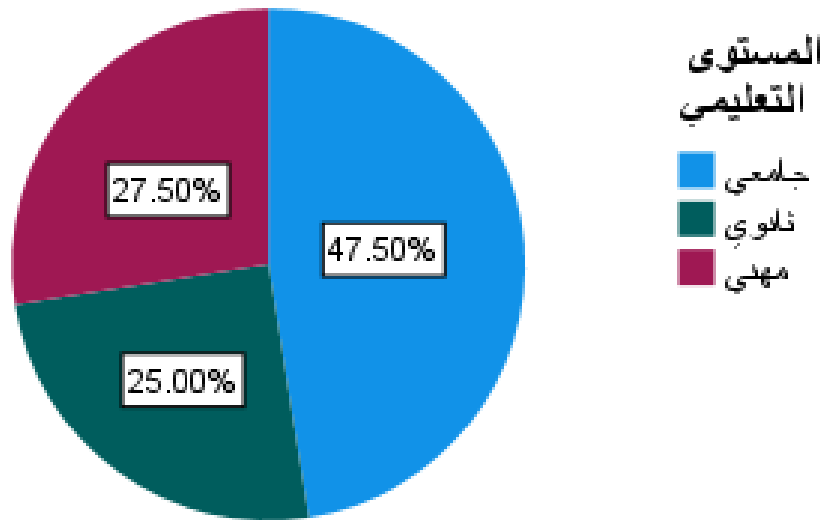
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بملبنة المنبع ولاية سعيدة

ثانوي	10	25 %
مهني	11	27.7 %

المصدر: من إعداد الطلبة إستنادا لمخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم 06 أن أفراد العينة في مؤسسة ملبنة المنبع يتوزعون على ثلاث فئات تعليمية رئيسية، حيث تتراوح النسب المئوية بين (25.0%) و (47.5%). وقد أظهرت النتائج أن أعلى نسبة مئوية كانت من نصيب الفئة الجامعية بنسبة 47.5% (19 فرداً)، تليها الفئة المهنية بنسبة 27.5% (11 فرداً)، ثم الفئة الثانوية بنسبة 25.0% (10 أفراد). يوضح هذا التوزيع أن الغالبية العظمى من العينة (47.5%) تمتلك تعليماً جامعياً، مما يشير إلى أن المستوى التعليمي لأفراد العينة مرتفع بشكل عام. هذه الخاصية تعزز قدرة الباحثين على فهم مبادئ الحوكمة وأبعاد ثقافة المؤسسة بشكل دقيق، وتجعل استجاباتهم أكثر موثوقية في التحليل الإحصائي. وعليه، يمكن اعتبار أن العينة تتمتع بخلفية علمية جيدة تسمح بالاعتماد على آرائهم في اختبار فرضيات الدراسة حول العلاقة بين الحوكمة وثقافة المؤسسة.

Pie Chart Count of المستوى التعليمي



الشكل رقم 06: يمثل توزيع الافراد حسب المستوى التعليمي

الخبرة: تعد الخبرة المهنية مؤشرا مهما على تراكم معارف ومهارات الافراد داخل المؤسسة لما لها من تأثير على سلوكهم وآراءهم وهو ما يستدعي تحليلها ضمن هذه الدراسة (الملحق 07)

الجدول رقم 07: توزيع افراد العينة حسب الخبرة

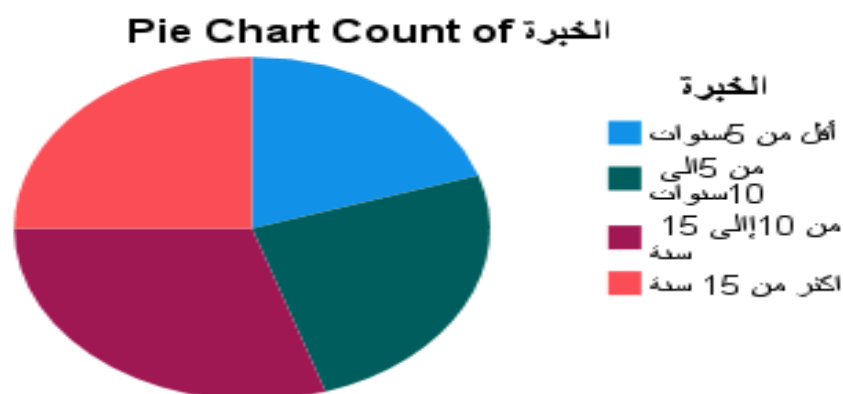
الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 5 سنوات	8	20%

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بملبنة المنبع ولاية سعيدة

من 5 إلى 10 سنوات	10	25%
من 10 إلى 15 سنة	12	30%
أكثر من 15 سنة	10	25%

المصدر: من إعداد الطلبة إستنادا لمخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم 07 أن أفراد العينة يتوزعون على أربع فئات خبرية، حيث تتراوح النسب بين 20% و 30%. سجلت فئة الخبرة من 10 إلى 15 سنة أعلى نسبة ب 30% (12 فرداً)، تلتها فئتا من 5 إلى 10 سنوات و أكثر من 15 سنة بنسب متساوية 25% لكل منهما (10 أفراد لكل فئة)، ثم فئة أقل من 5 سنوات بأقل نسبة 20% (8 أفراد). يشير هذا التوزيع إلى أن غالبية العينة (55%) تمتلك خبرة تتجاوز 10 سنوات، مما يعكس تراكمًا معرفيًا ومهنيًا يساهم في دقة فهمهم لعلاقة الحوكمة بثقافة المؤسسة، وبالتالي تعزيز موثوقية نتائج الدراسة.



الشكل رقم 07: يمثل توزيع الافراد حسب الخبرة

خلاصة الفصل الثالث:

في ختام هذا الفصل، تم عرض مختلف الجوانب المنهجية والتطبيقية للدراسة الميدانية بشكل مفصل، حيث تم التطرق أولاً إلى مؤسسة ملبنة المنبع من خلال تقديم نبذة عنها، والتعريف بها وأهدافها، إضافة إلى إبراز هيكلها التنظيمي الذي يوضح طريقة سير العمل داخلها.

كما تم الانتقال إلى عرض المنهجية المتبعة في الدراسة، من خلال تحديد المنهج المستخدم في البحث، وتوضيح مجتمع الدراسة وطريقة اختيار العينة بما يتماشى مع طبيعة الموضوع. وفيما يخص الجانب الإحصائي، تم توضيح مختلف الأساليب المعتمدة في تحليل البيانات، إلى جانب اختبار صدق وثبات أداة الدراسة للتأكد من صلاحيتها وموثوقيتها. كما تم عرض وتحليل المتغيرات الوظيفية المتمثلة في المستوى التعليمي والخبرة المهنية بهدف فهم خصائص أفراد العينة وتفسير نتائج الدراسة بشكل أدق. وبذلك يشكل هذا الفصل إطاراً منهجياً متكاملًا يمهّد للانتقال إلى الفصل الموالي الذي سيتم فيه عرض ومناقشة النتائج المتوصل إليها.



الفصل الرابع :إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تمهيد:

في هذا الفصل يتم الانتقال من المرحلة الوصفية والتحليلية التي تم من خلالها عرض البيانات ومعالجتها إحصائياً، إلى مرحلة أكثر عمقاً ودقة، تتمثل في اختبار الفرضيات التي بُني عليها موضوع الدراسة منذ البداية. حيث يُعد هذا الفصل مرحلة حاسمة في البحث العلمي، لأنه يهدف إلى التحقق من مدى صحة الفرضيات المقترحة، أو نفيها بناءً على النتائج الميدانية المتحصل عليها، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل اختبارات التوزيع الطبيعي واختبارات الفرضيات المختلفة، بما يسمح بتفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة بطريقة علمية دقيقة وموضوعية

المبحث الأول: إختبار الفرضيات

في هذا المبحث يتم اختبار الفرضيات التي تم طرحها في الدراسة اعتماداً على البيانات الميدانية المتحصل عليها، وذلك بهدف التحقق من مدى صحتها أو نفيها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. ويبدأ ذلك باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، ثم الانتقال إلى اختبار الفرضيات الفرعية والثانوية لقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة وتحديد دلالتها الإحصائية

المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي وتحديد فرضيت البحث

أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي

يعد إختبار التوزيع الطبيعي من الخطوات الأساسية في التحليل الإحصائي حيث يهدف إلى التحقق من مدى تتبع البيانات للتوزيع الطبيعي وهو ما يساهم في تحديد نوع الاختبارات الإحصائية المناسبة التي سيتم اعتمادها لاحقاً. ومن أشهر اختبارات التوزيع الطبيعي هو اختبار (كولمجروف - سمرنوف) (الملحق 08)

الجدول رقم 08: يمثل إختبار التوزيع الطبيعي

Shapiro_wilk			Kolmogorov—smirnov			المحور
sig	df	statistic	Sig	df	statistic	
0.009	40	0.922	0.004	40	0.172	المحور الأول
0.001	40	0.888	0.009	40	0.169	المحور الثاني

المصدر: من إعداد طلبة إستاداً إلى مخرجات برنامج spss

الفصل الرابع: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يختبر الجدول السابق الفرضيتين التاليتين:

H0: البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً

H1: البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان القيمة الإحتمالية لمحاور الدراسة أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يدل ان البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي حسب إختبار (كولمجروف - سمرنوف) وعليه نرفض الفرضية H1 ونقبل الفرضية H0 . الامر الذي يستوجب الاعتماد على الإختبارات الإحصائية اللامعلمية في إختبار فرضيات الدراسة بدلا من إختبارات المعلمية نظرا لعدم تحقق شرط الإعتدالية .

حيث تم إستخدام سلم ليكارت الخماسي من أجل تحديد قياس البيانات ويعتبر من البيانات الترتيبية لتحديد درجة الموافقة على أسئلة الاستبيان ويتدرج وفق خمس درجات يختار المستجوب وفقها درجة واحدة فقط فعند حساب متوسطات الدراسة تكون هذه المتوسطات أحيانا بفواصل وعليه نقوم بحساب الوسط الحسابي الفرضي وفقا لمقياس Likert الخماسي، وذلك بحساب المدى أولا للأوزان بين الدرجات، من خلال حساب الفرق بين الحد الأعلى والأدنى للفئات كالتالي: $5-1=4$ ، ثم يتم حساب طول الفئة على النحو التالي: طول الفئة المدى / عدد الفئات $4/5=0.8$ ، وعليه من أجل الحصول على المتوسط المرجح الفرضي، يتم إضافة طول الفئة بالتدرج لعدد أوزان الفئات . وبناء عليه يتم تحديد اتجاه الموافقة، كما يوضحه الجدول الموالي

الجدول رقم 09: يمثل توزيع مقياس ليكارت

درجة القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	[1-1.80]	[1.80-2.6]	[2.6-3.4]	[3.4-4.2]	[4.2-5]
إتجاه الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا

المصدر: من إعداد طلبة إستنادا الى مقياس ليكارت

الجدول رقم 10: عرض وتحليل إجابات الأفراد حول المتغير المستقل

المحور الأول: مبادئ الحوكمة			
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أولاً: مبدأ الشفافية	3.900	1.32	عالية
يتم إعلام العاملين بالتغيرات التنظيمية في الوقت المناسب	4.00	1.45	عالية

الفصل الرابع: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

عالية	1.47	3.800	تعتمد المؤسسة إجراءات واضحة في صفقات والمشتريات
عالية	1.46	3.900	تساهم الشفافية في تقليل النزاعات وسوء الفهم داخل المؤسسة
عالية	1.03	3.580	ثانيا : مبدأ المساواة
عالية	1.36	3.675	يتحمل كل عامل مسؤولية القرارات التي يتخذها في نطاق عمله
متوسطة	1.28	3.325	يتم متابعة وتنفيذ مهام بطريقة منظمة ومنظمة
عالية	1.25	3.750	يتم تقييم الأداء وفق معايير معروفة للجميع
عالية	1.11	3.800	ثالثا مبدأ المشاركة
عالية	1.45	3.775	تعتمد المؤسسة أساليب تواصل مفتوحة تعزز المشاركة الفعلية
عالية	1.30	3.700	يتم تشجيع العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين العمل
عالية	1.30	3.925	تعزز مشاركة ثقافة الحوار والتعاون بين المستويات الإدارية
عالية	0.99	3.916	رابعا : مبدأ العدالة
عالية	1.09	3.850	تحرص المؤسسة على حماية حقوق العاملين القانونية والإدارية
عالية	1.13	4.050	يتم مراقبة القرارات لضمان عدم وجود تعارض مصالح يؤثر على النزاهة
عالية	1.29	3.900	تتاح فرص متساوية للتدريب والتطوير والترقية لجميع الأفراد عاملين فيها
عالية	0.873	3.800	المحور الأول

المصدر : من إعداد طلبة إستاد إلى مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم 10 أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور مبادئ الحوكمة بلغ 3.800 بانحراف معياري 0.873، وهو ضمن فئة "عالية". تراوحت متوسطات العبارات بين 3.325 و 4.050، حيث سجل مبدأ العدالة أعلى متوسط (3.916)، يليه الشفافية (3.900)، ثم المشاركة (3.800)، وأخيراً المساواة (3.580). تشير هذه النتائج إلى أن أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسة ملبنة المنبع، مع تفاوت طفيف بين المبادئ. (الملحق 09)

الجدول رقم 11: عرض وتحليل إجابات الافراد حول المتغير التابع

المحور الثاني: أثر الحوكمة في تشكيل ثقافة المؤسسة			
العبارة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أولاً: الافتراضات الأساسية	3.910	0.99	عالية

الفصل الرابع: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

عالية	1.12	3.900	تعزز ممارسات الحوكمة الالتزام بالمسؤولية الفردية والجماعية .
عالية	1.28	3.875	تجعل سياسات وممارسات الحوكمة الموظفين أكثر وعياً بأهداف المؤسسة ورؤيتها.
عالية	1.187	3.875	الحوكمة تعزز الاعتقاد بأن التعاون أفضل من العمل الفردي.
عالية	1.03	3.390	ثانياً: القيم والمعتقدات
عالية	1.23	3.950	تعزز ممارسات الحوكمة الإبداع والابتكار في العمل .
عالية جداً	1.15	4.200	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي والتعاون بين العمال
عالية جداً	1.11	4.200	تحرص المؤسسة على ترسيخ قيم المسؤولية والانضباط في العمل.
عالية	1.10	3.820	ثالثاً: المظاهر العلنية
عالية	1.39	3.950	تعتمد المؤسسة قنوات تواصل رسمية وواضحة بين مختلف المستويات الإدارية
عالية	1.26	3.675	يتم الاحتفال بالنجاحات والإنجازات بطريقة تعكس تقدير الجهود.
عالية	1.21	3.850	يعكس سلوك الموظفين مستوى عالٍ من الانتماء والولاء للمؤسسة
عالية	0.854	3.950	المحور الثاني

المصدر: من إعداد طلبة إستنادا إلى مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم 11 أن المتوسط الحسابي الكلي لمحور ثقافة المؤسسة بلغ 3.950 بانحراف معياري 0.854، وهو ضمن فئة "عالية" ويقترب من "عالية جداً". تراوحت متوسطات العبارات بين 3.390 و 4.200، حيث سجلت عبارتا "تشجع المؤسسة على العمل الجماعي" و "تحرص على ترسيخ قيم المسؤولية والانضباط" أعلى متوسط (4.200 لكل منهما)، بينما جاء متوسط بُعد القيم والمعتقدات الأدنى نسبياً (3.390). تشير النتائج إلى أن مستوى ثقافة المؤسسة مرتفع، خاصة في جوانب التعاون والمسؤولية.

ثانياً: تحديد فرضيات البحث

في إطار هذه الدراسة، تم تحديد مجموعة من الفرضيات التي تعكس العلاقة بين الحوكمة كمتغير مستقل وثقافة المؤسسة كمتغير تابع، وذلك من خلال محاولة الكشف عن مدى تطبيق مبادئ الحوكمة ومستويات ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى اختبار طبيعة العلاقة بينهما داخل مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة

الفرضية الرئيسية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وثقافة المؤسسة في مؤسسة ملبنة المنبع .

الفصل الرابع: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وثقافة المؤسسة في مؤسسة ملبنة المنبع

- الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى (تطبيق الحوكمة)

H0: لا يتم تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، المشاركة) في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة

H1: يتم تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، المشاركة) في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة

الفرضية الفرعية الثانية (ثقافة المؤسسة)

H0: لا يتم تطبيق مستويات ثقافة المؤسسة (الافتراضات الأساسية، القيم والمعتقدات، المظاهر العلنية) في مؤسسة ملبنة المنبع.

H1: يتم تطبيق مستويات ثقافة المؤسسة (الافتراضات الأساسية، القيم والمعتقدات، المظاهر العلنية) في مؤسسة ملبنة المنبع.

- الفرضيات الثانوية:

الفرضية الثانوية الأولى:

H0: لا تؤثر مبادئ الحوكمة في الافتراضات الأساسية في مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة

H1: تؤثر مبادئ الحوكمة في الافتراضات الأساسية في مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة

الفرضية الثانوية الثانية :

H0: لا تؤثر مبادئ الحوكمة في القيم والمعتقدات في مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة

H1: تؤثر مبادئ الحوكمة في القيم والمعتقدات في مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة

الفرضية الثانوية الثالثة :

H0: لا تؤثر مبادئ الحوكمة في المظاهر العلنية في مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة

H1: تؤثر مبادئ الحوكمة في المظاهر العلنية في مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة

المطلب الثاني : إختبار الفرضية الرئيسية

قمنا بإختبار كروسكال واليس بمأن البيانات لاتتبع التوزيع الطبيعي. لإختبار الفرضية الرئيسية كمايلي :

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وثقافة المؤسسة في مؤسسة ملبنة المنبع .

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وثقافة المؤسسة في مؤسسة ملبنة المنبع

الفصل الرابع: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الجدول رقم 12: يمثل إختبار كروسكال واليس (الملحق 10)

الفرضية	قيمة H	SIG	درجة الحرية	القرار
H1	9.913	0.042	4	قبول الفرضية
درجة المعنوية المعتمدة = 0.05				

المصدر : من إعداد طلبة إستنادا إلى مخرجات برنامج spss

المطلب الثاني: إختبار الفرضيات الفرعية

تتدرج الفرضيات الفرعية ضمن الإطار التطبيقي للدراسة، حيث تمثل تفصيلاً للفرضية الرئيسية بهدف تحليل العلاقة بين متغيراتها بشكل أكثر دقة وعمق.

إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:

H0: لا يتم تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، المشاركة) في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة.

H1: يتم تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المساءلة، العدالة، المشاركة) في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة.

الجدول رقم 13: إختبار Wilcoxon signed-rank test لمبادئ الحوكمة (الملحق 11)

الفرضية	المتوسط	الانحراف المعياري	Z	SIG	القرار
H1	3.800	0.8736	4.307	0.001	قبول الفرضية
درجة المعنوية المعتمدة = 0.05					

المصدر : من إعداد طلبة إستنادا إلى مخرجات برنامج spss

إختبار الفرضية الفرعية الثانية :

وتنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

H0: لا يتم تطبيق مستويات ثقافة المؤسسة (الافتراضات الأساسية، القيم والمعتقدات، المظاهر العلنية) في مؤسسة ملبنة المنبع.

H1: يتم تطبيق مستويات ثقافة المؤسسة (الافتراضات الأساسية، القيم والمعتقدات، المظاهر العلنية) في مؤسسة ملبنة المنبع.

الفصل الرابع: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الجدول رقم 14: إختبار Wilcoxon signed-rank test لثقافة المؤسسة (الملحق 12)

الفرضية	المتوسط	الانحراف المعياري	Z	SIG	القرار
H1	4.959	0.8541	4.591	0.001	قبول الفرضية
درجة المعنوية المعتمدة = 0.05					

المصدر : من إعداد طلبة إستنادا إلى مخرجات برنامج spss

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات الثانوية

يهدف هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات الثانوية للدراسة للتأكد من مدى صحتها إحصائياً، وذلك من خلال تحليل النتائج المتحصل عليها وتحديد قبول أو رفض كل فرضية في مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة.

إختبار الفرضية الثانوية الأولى :

وتتص الفرضية الثانوية الأولى على ما يلي:

H0: لا تؤثر مبادئ الحوكمة في الافتراضات الأساسية في مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة

H1 : تؤثر مبادئ الحوكمة في الافتراضات الأساسية في مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة

الجدول رقم 15: نتائج إختبار Kruskal-Wallis test للفرضية الثانوية الأولى (الملحق 13)

الفرضية	قيمة H	SIG	درجة الحرية	القرار
H1	15.577	0.004	4	قبول الفرضية
درجة المعنوية المعتمدة = 0.05				

المصدر : من إعداد طلبة إستنادا إلى مخرجات برنامج spss

الفرضية الثانوية الثانية :

وتتص الفرضية الثانوية الأولى على ما يلي:

H0: لا تؤثر مبادئ الحوكمة في القيم والمعتقدات في مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة

H1 : تؤثر مبادئ الحوكمة في القيم والمعتقدات في مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة

الجدول رقم 16: نتائج إختبار Kruskal-Wallis test للفرضية الثانوية الثانية (الملحق 14)

الفصل الرابع: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

الفرضية	قيمة H	SIG	درجة الحرية	القرار
H1	8.705	0.069	4	رفض الفرضية
درجة المعنوية المعتمدة=0.05				

المصدر : من إعداد طلبة إستنادا إلى مخرجات برنامج spss

الفرضية الثانوية الثالثة :

وتتص الفرضية الثانوية الأولى على ما يلي:

H0: لا تؤثر مبادئ الحوكمة في المظاهر العلنية في مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة

H1 : تؤثر مبادئ الحوكمة في المظاهر العلنية في مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة

الجدول رقم 17: نتائج إختبار Kruskal-Wallis test للفرضية الثانوية (الملحق 15)

الفرضية	قيمة H	SIG	درجة الحرية	القرار
H1	5.719	0.221	4	رفض الفرضية
درجة المعنوية المعتمدة=0.05				

المصدر : من إعداد طلبة إستنادا إلى مخرجات برنامج spss

المبحث الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات

يُعدّ هذا المبحث مرحلة أساسية في الدراسة الميدانية، حيث يتم من خلاله مناقشة النتائج المتوصل إليها وتحليلها في ضوء فرضيات الدراسة والأهداف المسطرة، مع ربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، قصد تفسير دلالاتها وإبراز مدى مساهمتها في توضيح العلاقة بين مبادئ الحوكمة وثقافة المؤسسة داخل مؤسسة ملبنة المنبع

المطلب الأول: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية

الفصل الرابع: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

من خلال نتائج الجدول (12)، تم اختبار الفرضية المتعلقة بالعلاقة بين مبادئ الحوكمة وثقافة المؤسسة باستخدام اختبار Kruskal-Wallis H Test ، باعتباره من الاختبارات اللامعلمية المناسبة للبيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي. وقد أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة إحصاء كروسكال واليس بلغت ($H = 9.913$) عند درجات حرية ($df = 4$) وبمستوى دلالة إحصائية ($Sig = 0.042$) ، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$) ، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1) (الملحق رقم: 10)

وتشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وثقافة المؤسسة في مؤسسة ملبنة المنبع، وهو ما يعني أن اختلاف مستويات تطبيق الحوكمة داخل المؤسسة يقابله اختلاف واضح في مستوى الثقافة التنظيمية، بما يؤكد أن الحوكمة ليست مجرد إطار إداري شكلي، بل عامل بنيوي يسهم في تشكيل القيم والسلوكيات التنظيمية داخل المؤسسة.

ومن خلال التعمق في تفسير هذه النتيجة، يتبين أن الحوكمة تمارس تأثيرًا تدريجيًا وتراكميًا على الثقافة التنظيمية، حيث تؤدي مبادئ مثل الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة إلى إعادة تشكيل أنماط السلوك داخل المؤسسة. فكلما ارتفع مستوى تطبيق هذه المبادئ، كلما أصبحت الثقافة التنظيمية أكثر وضوحًا واستقرارًا، وتقلصت الممارسات العشوائية، وتعززت قيم الالتزام والمسؤولية المهنية، مما يخلق بيئة تنظيمية أكثر انضباطًا وتماسكًا.

كما يمكن تفسير هذه العلاقة على أنها علاقة تأثير غير مباشر على الأداء العام للمؤسسة، إذ إن الثقافة التنظيمية تُعد وسيطًا مهمًا بين الحوكمة والأداء. فالثقافة الإيجابية الناتجة عن تطبيق الحوكمة الجيدة تؤدي إلى تحسين التنسيق الداخلي، ورفع مستوى التعاون بين العاملين، وتقليل الصراعات التنظيمية، وهو ما ينعكس على تحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.

وتدعم هذه القراءة النتائج الميدانية المستخلصة من ملاحق الدراسة، خاصة ما يتعلق بتطور رقم الأعمال وتطور الموارد البشرية في مؤسسة ملبنة المنبع (الملحق رقم 16 و 17). حيث أظهرت المؤشرات وجود تحسن تدريجي في الأداء العام، يمكن تفسيره بفعالية آليات الحوكمة المعتمدة، التي ساهمت في تحسين التسيير الإداري وتنمية المورد البشري ورفع مستوى الانضباط التنظيمي، مما انعكس إيجابًا على النتائج الاقتصادية للمؤسسة.

كما أظهرت المعاينة الميدانية للمؤسسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة لم يكن نظريًا فقط، بل كان له أثر ملموس في الواقع العملي، تمثل في تحسين بيئة العمل، وتوضيح الإجراءات الإدارية، وتقوية قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال، إضافة إلى تعزيز الشفافية في اتخاذ القرار. وهذا يعكس أن الحوكمة في ملبنة المنبع ساهمت في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والانضباط وتحمل المسؤولية، وهو ما يفسر بدوره التحسن النسبي في الأداء الإنتاجي والمالي للمؤسسة.

الفصل الرابع: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن العلاقة بين الحوكمة وثقافة المؤسسة في ملبنة المنبع هي علاقة تأثير متبادلة ذات طابع استراتيجي؛ حيث تؤدي الحوكمة إلى تشكيل ثقافة تنظيمية إيجابية، وهذه الثقافة تصبح بدورها رافعة أساسية لتحسين الأداء التنظيمي والإنتاجي والمالي، مما يجعل الحوكمة عنصراً محورياً في تحقيق فعالية واستدامة الأداء داخل المؤسسة

المطلب الثاني: مناقشة نتائج الفرضيات الفرعية

من خلال نتائج جدول رقم 13 المتعلق بفرضية الفرعية الأولى: تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار Wilcoxon Signed-Rank Test لعينة واحدة، وذلك بهدف التحقق من مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة في الشفافية والمساءلة والعدالة والمشاركة داخل مؤسسة ملبنة المنبع بولاية سعيدة. ويُعد هذا الاختبار من الاختبارات اللامعلمية المناسبة لتحليل البيانات التي لا تتبع التوزيع الطبيعي.

وقد أظهرت نتائج الاختبار أن حجم العينة بلغ ($N = 40$)، وأن قيمة الإحصاء المعياري للاختبار بلغت ($Z = 4.307$)، بمستوى دلالة إحصائية ($Sig = 0.001$)، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية المعتمد ($\alpha = 0.05$)، وبناءً على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تؤكد وجود تطبيق لمبادئ الحوكمة داخل المؤسسة محل الدراسة. (الملحق رقم 11)

كما بلغ المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة (3.800) بانحراف معياري قدره (0.8736)، وهو ما يعكس وجود مستوى مرتفع نسبياً من تطبيق هذه المبادئ داخل المؤسسة. ويشير هذا المتوسط إلى أن أغلب أفراد العينة كانت اتجاهاتهم إيجابية نحو ممارسات الحوكمة المعتمدة في المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بوضوح الإجراءات الإدارية، وتحمل المسؤوليات، واحترام العدالة في التعامل، وإتاحة المشاركة في بعض الجوانب التنظيمية.

من خلال نتائج الجدول 14 المتعلق بالفرضية الفرعية الثانية تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار Wilcoxon signed-rank test لعينة واحدة، بهدف التحقق من مدى تطبيق مستويات ثقافة المؤسسة (الافتراضات الأساسية، القيم والمعتقدات، المظاهر العلنية) في مؤسسة ملبنة المنبع. وقد أظهرت النتائج أن حجم العينة بلغ ($N = 40$)، وأن قيمة الإحصاء المعياري للاختبار بلغت ($Z = 4.591$)، مع مستوى دلالة إحصائية ($Sig = 0.001$)، وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). (الملحق رقم 12)

كما بلغ المتوسط الحسابي لمستوى تطبيق ثقافة المؤسسة (4.959)، بانحراف معياري قدره (0.8541)، مما يدل على ارتفاع مستوى تطبيق هذه الأبعاد داخل المؤسسة، مع وجود تشتت ضعيف نسبياً في استجابات أفراد العينة، وهو ما يعكس تجانساً كبيراً في آراء المبحوثين حول هذه الظاهرة.

الفصل الرابع: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

وبناءً على هذه النتائج، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم تطبيق مستويات ثقافة المؤسسة، وقبول الفرضية البديلة (H_1) التي تؤكد وجود تطبيق ذي دلالة إحصائية لها. وعليه، يمكن الاستنتاج أن مؤسسة ملبنة المنبع تطبق مستويات ثقافة المؤسسة (الافتراضات الأساسية، القيم والمعتقدات، والمظاهر العلنية) بشكل مرتفع وذي دلالة إحصائية.

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الفرضيات الثانوية

من خلال الجدول رقم 16 المتعلق بالفرضية الثانوية الأولى تشير نتائج اختبار Kruskal-Wallis test إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة في الافتراضات الأساسية داخل مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة، حيث بلغت قيمة الاختبار ($H = 15.577$) عند درجات حرية ($df = 4$) ومستوى دلالة ($sig = 0.004$)، وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وبناءً على ذلك يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، مما يعني أن مبادئ الحوكمة تؤثر في مستوى الافتراضات الأساسية داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث يرتبط ارتفاع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بتغير مستوى الافتراضات الأساسية بشكل معنوي. (الملحق رقم 13)

من خلال الجدول رقم 17 المتعلق بالفرضية الثانوية الثانية تشير نتائج اختبار Kruskal-Wallis test إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة في القيم والمعتقدات داخل مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة، حيث بلغت قيمة الاختبار ($H = 8.705$) عند درجات حرية ($df = 4$) ومستوى دلالة ($sig = 0.069$)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود تأثير لمبادئ الحوكمة في القيم والمعتقدات، ورفض الفرضية البديلة (H_1)، مما يدل على أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة لا يحدث تغييراً معنوياً في القيم والمعتقدات داخل المؤسسة محل الدراسة. (الملحق رقم 14)

من خلال الجدول رقم 18 المتعلق بالفرضية الثانوية الثالثة تشير نتائج اختبار Kruskal-Wallis test إلى عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة في المظاهر العلنية داخل مؤسسة ملبنة المنبع سعيدة، حيث بلغت قيمة الاختبار ($H = 5.719$) عند درجات حرية ($df = 4$) ومستوى دلالة ($sig = 0.221$)، وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الصفرية (H_0) ورفض الفرضية البديلة (H_1)، مما يدل على أن اختلاف مستويات تطبيق مبادئ الحوكمة لا يؤدي إلى تأثير معنوي في المظاهر العلنية داخل المؤسسة محل الدراسة (الملحق رقم 15)

خلاصة الفصل الرابع:

من خلال اختبار فرضيات الدراسة، وبعد التأكد من أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي (وهو ما استدعى استخدام اختبارات إحصائية غير معلمية مناسبة للبيانات الترتيبية)، تم الكشف عن وجود علاقة جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وثقافة المؤسسة. وهذا يعني أن تحسن مستوى تطبيق مبادئ الشفافية، المساواة، المشاركة، والعدالة يصاحبه تغير معنوي في الثقافة التنظيمية السائدة. كما أثبتت النتائج بشكل واضح أن المؤسسة تطبق بالفعل هذه المبادئ بمستوى مرتفع، وكذلك تتبنى مستويات ثقافة المؤسسة (الافتراضات الأساسية، القيم والمعتقدات، المظاهر العلنية) بشكل ملحوظ. لكن الأكثر دلالة هو أن تأثير الحوكمة لم يكن موحدًا على جميع مستويات الثقافة: فقد تبين أنها تؤثر بقوة في الافتراضات الأساسية التي تشكل جوهر الفكر الجماعي للموظفين، في حين غاب تأثيرها الدال إحصائيًا في كل من القيم والمعتقدات والمظاهر العلنية. ويفسر هذا التناقض بأن الحوكمة قد تعمل على إعادة تشكيل المعتقدات الجوهرية دون أن تنعكس بالضرورة على الرموز والسلوكيات الظاهرية بشكل فوري، مما يعكس عمق التغير الثقافي الذي تحدثه الحوكمة لكن بصورة غير متكافئة بين مستويات الثقافة المختلفة.

الخاتمة

الختاتمة:

ومن خلال ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة، يتضح أن الحوكمة أصبحت من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية العمومية من أجل تحسين التسيير وتعزيز الكفاءة والفعالية داخل بيئة العمل، لما تقوم عليه من مبادئ أساسية تتمثل في الشفافية، المساواة، العدالة، والمشاركة. كما تساهم الحوكمة في ترسيخ أساليب تنظيمية حديثة تساعد على تحقيق الانسجام داخل المؤسسة وتعزيز الثقة بين مختلف الأطراف.

ومن جهة أخرى، تُعد ثقافة المؤسسة عنصراً جوهرياً في نجاح المؤسسات واستمرارها، باعتبارها تعكس مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي توجه تصرفات العاملين وتؤثر في طبيعة العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة. فكلما كانت الثقافة التنظيمية إيجابية وقائمة على التعاون والانضباط والمسؤولية، ساهم ذلك في رفع مستوى الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

وقد بينت الدراسة وجود علاقة وثيقة بين الحوكمة وثقافة المؤسسة، حيث أن التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على النزاهة والالتزام وروح العمل الجماعي، كما يساعد على تعزيز الاستقرار التنظيمي وتحسين بيئة العمل داخل المؤسسة. كذلك تساهم الحوكمة في دعم قيم العدالة وتكافؤ الفرص، وتشجيع العاملين على المشاركة وتحمل المسؤولية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة.

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

- تعتبر الحوكمة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية وتعزيز فعالية التسيير داخلها.
- تقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ الأساسية تتمثل في الشفافية، المساواة، العدالة، والمشاركة، والتي تساهم في تحقيق الانسجام داخل المؤسسة.
- تساعد الحوكمة في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين من خلال وضوح القوانين والإجراءات التنظيمية.
- تمثل ثقافة المؤسسة عنصراً أساسياً في توجيه سلوك العاملين والتأثير على أدائهم داخل المؤسسة.
- تتكون ثقافة المؤسسة من عدة مستويات تشمل الافتراضات الأساسية، القيم والمعتقدات، والمظاهر العلنية.
- توجد علاقة تكاملية بين الحوكمة وثقافة المؤسسة، حيث تساهم الحوكمة في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تقوم على الانضباط والتعاون والمسؤولية.
- تساهم الحوكمة في الحد من الفساد الإداري وتعزيز النزاهة داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية.
- يساعد تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة القرارات الإدارية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر.

ثانيا: نتائج الدراسة التطبيقية

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة داخل مؤسسة ملبنة المنبع جاء بدرجة مرتفعة.
- بينت النتائج أن مبدأ العدالة والشفافية من أكثر المبادئ تطبيقاً داخل المؤسسة.
- كشفت الدراسة أن ثقافة المؤسسة داخل ملبنة المنبع تتسم بدرجة عالية من التعاون والانتماء والمسؤولية.
- أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة وثقافة المؤسسة.
- بينت الدراسة أن تطبيق الحوكمة يساهم في تعزيز القيم التنظيمية الإيجابية داخل المؤسسة.
- أكدت النتائج أن الحوكمة تؤثر بشكل واضح في الافتراضات الأساسية والقيم والمعتقدات والمظاهر العننية للعاملين.
- ساهمت الحوكمة في تحسين قنوات التواصل والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة.
- أظهرت الدراسة أن العاملين يدركون أهمية الحوكمة في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء التنظيمي.
- أظهرت البيانات الخاصة بتطور رقم الأعمال أن المؤسسة عرفت تحسناً في نشاطها الاقتصادي خلال السنوات الأخيرة، مما يعكس سعيها إلى تحسين أدائها وتحقيق الاستقرار المالي.
- بينت مؤشرات تطور عدد العمال وجود استقرار نسبي في الموارد البشرية داخل المؤسسة، وهو ما يساهم في تعزيز استمرارية النشاط وتحقيق الفعالية التنظيمية

ثالثا: التوصيات والاقتراحات

- ضرورة تعزيز تطبيق مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية.
- نشر ثقافة الشفافية والمساءلة بين العاملين والإدارة.
- تشجيع المشاركة الجماعية للعاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- تنظيم دورات تكوينية حول الحوكمة والثقافة التنظيمية لفائدة العمال والإدارات.
- تعزيز نظم الرقابة الداخلية لمحاربة مختلف أشكال الفساد الإداري.
- العمل على ترسيخ قيم العدالة وتكافؤ الفرص بين جميع العاملين داخل المؤسسة.
- تحسين قنوات الاتصال والتواصل بين مختلف المستويات التنظيمية.
- تشجيع ثقافة العمل الجماعي والابتكار داخل المؤسسة.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره أساس نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها



قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر :

قائمة المراجع والمصادر:

المراجع بلغة الأجنبية :

1. abdul samad, s. (2024). The Role of Organizational Culture in Shaping Corporate Governance Practices: A Case Study Approach. *Journal of Business and Management Research*.
2. Allaire, Y., & Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 193-226.
3. Edward , F. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. new york: cambridge university.
4. etqanlawfirm. (2026). Récupéré sur <https://etqanlawfirm-sa.com>.
5. José I, g.-J., Susana , C.-G., Miguel , M.-F., & Fernando , L.-M. (2022). The Impact of Organizational Culture on the Effectiveness of Corporate Governance to Control Earnings Management. *risk and financial management*.
6. Najm , A., Abdul Azez , B., & Abdul , S. (2025). Corporate governance and organizational commitment: the mediating role of organizational culture. *European Journal of Government and Economics*.
7. OECD. (2015). Corporate Governance of State-Owned Enterprises: A Toolkit. *OECD Publishing*, 25.
8. Sami , A., Masoud , A., & Abdulrazak , B. (2025). The influence of corporate governance on organisational culture and employee engagement in the Saudi context. *Journal of Financial Reporting and Accounting*.
9. wikipedia. (2026).
https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AA%D8%B9%D8%A7%D8%B1%D8%B6_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D8%A7%D9%84%D8%AD. Récupéré sur ar.wikipedia.org.

المراجع بلغة العربية :

1. محمد نواره، و حفيظ شبايكي مليكة . (2018). حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية . مجلة جديد الاقتصاد ، 185.
2. الشبراويشي حسن. (2011). تشيع حوكمة شركات في الشرق الاوسط وشمال افريقيا تجارب وحلول. مركز المشروعات الدولية الخاصة، 57-65.
3. آليات حوكمة الشركات الداخلية والخارجية. (2026). <https://usc.com.sa>. تم الاسترداد من <https://usc.com.sa/%D8%A2%D9%84%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D8%A7%D8%AE%D9%84%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AE%D8%A7%D8%B1%D8%AC>.
4. امال حدو. (2019). دور الحوكمة في إدارة المخاطر والوقاية من الازمات المالية . سيدي بلعباس: جامعة الجيلالي يابس .
5. أنوار علي لبن هبة الله . (2019). الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة الشرقية . مصر.

قائمة المراجع والمصادر :

6. بايع راسو حنان. (2025). أطروحة دكتوراه بعنوان دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الاداء الوظيفي. الوادي: دامة الوادي.
7. بلقاسم تومي. (2020). ثقافة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بين الثقافة المحلية والثقافة الصناعية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، 410.
8. بلهادي عبد القادر. (2019). أثر ثقافة المؤسسة على تفعيل حوكمة المؤسسات. سيدي بلعباس : جامعة سيدي بلعباس .
9. بن زغدة حبيبة . (2019). أطروحة دكتوراه بعنوان دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات . سطيف: جامعة سطيف.
10. بن محسن الحمدي عبد العظيم . (2020). حوكمة الشركات الطبعة الاولى. اليمن: دار الكتب الوطنية بصنعاء.
11. بن هزاع المريخي غانم . (2022). تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية، 51.
12. جابري دلال . (2022). إشكالية ثقافة المؤسسة في المؤسسة الجزائرية بين الثقافة التقليدية والتصنيع مجلد 10 العدد 03. مجلة أفكار وآفاق ، 239.
13. جمعة خير الدين . (2015). أطروحة دكتوراه بعنوان دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة الاقتصادية . بسكرة: جامعة محمد خيضر.
14. حورية بن علو ، و نور الدين منوري . (2023). حوكمة المؤسسات العمومية دراسة في مفاهيم مع عرض التجارب عربية. مجلة الاقتصاد والبيئة، 677-678.
15. دحية مراد . (2024). دور مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء الاجتماعي لمؤسسات الرياضية. مجلة علوم الأداء الرياضي، 8/7.
16. دلال ياحي . (2021). اسهام الثقافة التنظيمية في تبني مبادئ الحوكمة في الجامعات الجزائرية. المسيلة: جامعة محمد بوضياف .
17. رابح يحمدي . (2023). مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان دور ثقافة المؤسسة في تحقيق التحكم التكنولوجي لدى العاملين بمؤسسة الجزائرية. قالمة: جامعة 08 ماي 1945.
18. زكرياء محي الدين حمزة . (2020). أطروحة دكتوراه بعنوان آليات حوكمة المؤسسة العمومية الاقتصادية. مستغانم: جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.
19. زهرة خلوب. (2013). الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي العدد 09. مجلة الاقتصاد الجديد ، 268-269.
20. سلطاني عماد ، و عزوق أنيس . (2024). https://search.mandumah.com/Record/1298088?utm_source تم الاسترداد من https://search.mandumah.com/Record/1298088?utm_source.
21. سيف الزغابي عبيد . (2019). حوكمة شركات في الشرق الأوسط وشمال افريقيا. منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، 60-58.
22. شاين إدغارد. (2011). الثقافة التنظيمية والقيادة. (منير الاصبحي محمد، و شحاتة وهي محمد، المترجمون) الرياض.
23. عقبة قطاف . (2026). <http://thesis.univ-biskra.dz/4657/1/%D8%A3%D8%B7%D8%B1%D9%88%D8%AD%D8%A9%20%D8%AF%D9%83%D8%AA%D9%88%D8%B1%D8%A7%D9%87%20%D8%AF%D9%88%D8%B1%20%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%88> .thesis.univ-biskra.dz تم الاسترداد من
24. غلاب فاتح . (2011). تطور دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة شركات في تجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة. جزائر: جامعة فرحات عباس سطيف.
25. فوزية بوقطف. (2017). مشاركة العاملين في إتخاذ القرار العدد 20. حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والانسانية، 595-596-597.

قائمة المراجع والمصادر :

26. قرش عبد القادر. (بلا تاريخ). الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، 85.
27. قوي بوحنية. (2003). ثقافة المؤسسة كمدخل اساسي للتنمية شاملة العدد2. مجلة الباحث، 71.
28. كموش عبد المجيد. (2018). دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات العدد02. مجلة العلوم الإدارية والمالية، 28-29-30-31-32.
29. مالكي فيروز. (2015). <http://archives.univ-biskra.dz/bitstream/biskra.dz/bitstream/123456789/7172/1/%D8%AF%D9%88%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%AA%D8%B9%D8%B2%D9%8A%D8%B2%20%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%2> تم الاسترداد من -http://archives.univ-biskra.dz/bitstream/biskra.dz/bitstream/123456789/7172/1/%D8%AF%D9%88%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%AA%D8%B9%D8%B2%D9%8A%D8%B2%20%D8%A3%D8%AE%D9%84%D8%A7%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%2
30. محمد الهزام ، و فاطمة عيساوي . (2022). القيادة الأخلاقية ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية. مجلة الاقتصاد والبيئة، 152-153.
31. محمد جواد بلقايد، فاطمة علام ، و محمد سعيداني. (2018). مداخلة دكتورة بعنوان مبادئ الحوكمة وأثرها على المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال دراسة عينة من المؤسسات. (حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة فيالجزائرملتقى الوطني، المحاور)
32. معمر قرية ، و إيمان حوادسي. (2019). مدى الإلتزام بأبعاد الحوكمة للحد من الفساد الإداري والمالي دراسة حالة المديرية العملية اتصالات الجزائر الاغواط. مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية.
33. من وناثق المؤسسة . (بلا تاريخ).
34. منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية . (2019). برلين - ألمانيا : المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية .
35. نسرين مسعودي ، و صابرينة بن قطاية . (2024). مذكرة تخرج ماستر بعنوان أثر تطبيق العدالة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي للعاملين. ورقة : جامعة قاصدي مرباح .
36. نور الهدى قريريس، و ابتسام لرجام. (2022). <https://fshs.univ-tiaret.dz/extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://fshs.univ-tiaret.dz/bibliotheque/%D9%85%D8%B0%D9%83%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%A9/%D8%B9%D9%84%D9%85%20%D> تم الاسترداد من -chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://fshs.univ-tiaret.dz/bibliotheque/%D9%85%D8%B0%D9%83%D8%B1%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%88%D9%85%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AC%D8%AA%D9%85%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%A9/%D8%B9%D9%84%D9%85%20%D
37. هزاع المريخي غنام بن . (2022). تصور مقترح لتعزيز دور الحوكمة في تحسين الثقافة التنظيمية في الجامعات السعودية. مجلة البحث العلمي في التربية .
38. يوسف خنيش . (2015). أطروحة دكتوراه بعنوان أهمية الثقافة التنظيمية في تفعيل حوكمة الشركات. الجزائر : جامعة الجزائر.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر – سعيدة –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة استراتيجية

الاستبيان

سلام عليكم:

في البداية شكرا لقبولكم الإجابة على الأسئلة الواردة في هذا الاستبيان

تسعى الدراسة التي تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير الى معرفة دور الحوكمة في تشكيل ثقافة المؤسسة في المؤسسات الاقتصادية العمومية كما تهدف الى توضيح كيفية مساهمة مبادئ الحوكمة في بناء ثقافة تنظيمية ايجابية تدعم الاداء المؤسسي

يرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بكل مسؤولية وموضوعية حتى يسمح لنا بإنجاز الدراسة بشكل جيد

البيانات الشخصية

المستوى التعليمي: جامعي ☐ ثانوي ☐ مهني ☐

الخبرة: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ 10 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة ☐

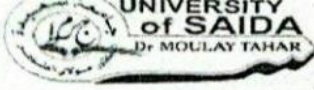
الملاحق

المحور الأول : مبادئ الحوكمة					
السؤال:					الرقم
درجة الموافقة					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	
أولاً: مبدأ الشفافية					
					01
يتم إعلام العاملين بالتغيرات التنظيمية في الوقت المناسب					
					02
تعتمد المؤسسة إجراءات واضحة في صفقات والمشتريات					
					03
تساهم الشفافية في تقليل النزاعات وسوء الفهم داخل المؤسسة					
ثانياً: مبدأ المساءلة					
					04
يتحمل كل عامل مسؤولية القرارات التي يتخذها في نطاق عمله					
					05
يتم متابعة وتنفيذ مهام بطريقة منظمة ومنتظمة					
					06
يتم تقييم الأداء وفق معايير معروفة للجميع					
ثالثاً: مبدأ المشاركة					
					07
تعتمد المؤسسة أساليب تواصل مفتوحة تعزز المشاركة الفعلية					
					08
يتم تشجيع العاملين على تقديم اقتراحات لتحسين العمل					
					09
تعزز مشاركة ثقافة الحوار والتعاون بين المستويات الإدارية					
رابعاً: مبدأ العدالة					
					10
تحرص المؤسسة على حماية حقوق العاملين القانونية والإدارية					
					11
يتم مراقبة القرارات لضمان عدم وجود تعارض مصالح يؤثر على النزاهة					
					12
تتاح فرص متساوية للتدريب والتطوير والترقية لجميع الأفراد عاملين فيها					
المحور الثاني : أثر الحوكمة في تشكيل ثقافة المؤسسة					
أولاً: الافتراضات الأساسية					
					13
تعزز ممارسات الحوكمة الالتزام بالمسؤولية الفردية والجماعية .					
					14
تجعل سياسات وممارسات الحوكمة الموظفين أكثر وعياً بأهداف المؤسسة ورؤيتها.					
					15
الحوكمة تعزز الاعتقاد بأن التعاون أفضل من العمل الفردي.					
ثانياً: القيم والمعتقدات					
					16
تعزز ممارسات الحوكمة الإبداع والابتكار في العمل .					
					17
تشجع المؤسسة على العمل الجماعي والتعاون بين العمال					
					18
تحرص المؤسسة على ترسيخ قيم المسؤولية والانضباط في العمل.					
ثالثاً: المظاهر العلنية					
					19
تعتمد المؤسسة قنوات تواصل رسمية وواضحة بين مختلف المستويات الإدارية.					

الملاحق

20	يتم الاحتفال بالنجاحات والإنجازات بطريقة تعكس تقدير الجهود.
21	يعكس سلوك الموظفين مستوى عالٍ من الانتماء والولاء للمؤسسة.

الملحق رقم 02: إتفاقية التربص


 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر
 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
 قسم علوم التسيير
 الرقم: 03/03/ع.إ.ق.ع.ت.س.ب.ج.س.ق.ع.ت.س. 2026/

اتفاقية تربص

بين :
 جامعة سعيدة "د. الطاهر مولاي" الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
 الممثلة من طرف السيد مدير الجامعة

من جهة
 وبين
 المؤسسة: ملبنة منيع سعيدة
 من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي :
 تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطلاب (ة):
 - الطالب (ة): قايد محمد نصر الدين مسجل (ة) في السنة الثانية ماستر إدارة إستراتيجية
 - الطالب (ة): مقدم عبد الغاني مسجل (ة) في السنة الثانية ماستر إدارة إستراتيجية
 - المادة الأولى : أحكام العامة
 - تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434 الموافق 31 غشت سنة 2013 ، و المتضمن تنظيم التبرصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة .
 - المادة الثانية: أهداف التبرص
 - يهدف التبرص التكويني إلى السماح للطلاب بتطبيق معارفه النظرية و المنهجية التي تحصل عليها خلال تربيته والتحضير لمشروع نهاية الدراسة بتحضير مذكرة .
 - يهدف التبرص إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و يندرج التبرص ضمن مسار البيداغوجي للطلاب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر . إلى:
 - المادة الرابعة: يخضع الطالب المتبرص للنظام الداخلي للمؤسسة الثالثة: يجري التبرص ابتداء من يوم: 2026/03/15 إلى 2026/09/15 حسب النظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية و بناءا عليه تشعه بقوانينها الداخلية و إجراءاتها الوقائية و الأمنية .
 - المادة الخامسة : في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية أن تتخذ الاجراءات اللازمة طبقا للقانون ، و تشعه إدارة الجامعة بذلك.
 - المادة السادسة: يتم تقييم التبرص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التبرص .

حررت: سعيدة في : 15 نونبر 2026
 رئيس قسم علوم التسيير




الملحق رقم 03: معامل الثبات ألفا كرونباخ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.895	21

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.880	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.869	9

الملاحق

الملحق رقم 04: معامل الارتباط pearson للمحور الأول

Correlations

		س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9	س10	س11	س12	مبدئي الحكومة
س1	Pearson Correlation	1	.613**	.725**	.544**	.398*	.253	.376*	.244	.311	.113	.094	.164	.639**
	Sig. (2-tailed)		0.001	0.001	0.001	.011	.115	.017	.129	.051	.489	.565	.311	0.001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
س2	Pearson Correlation	.613**	1	.848**	.490**	.522**	.305	.289	.248	.139	.029	.114	.119	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.001	.055	.070	.122	.394	.861	.484	.466	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
س3	Pearson Correlation	.725**	.848**	1	.676**	.588**	.377*	.457**	.346*	.237	.325*	.359*	.209	.799**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.017	.003	.029	.141	.041	.023	.196	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
س4	Pearson Correlation	.544**	.490**	.676**	1	.586**	.265	.464**	.419**	.172	.308	.376*	.248	.714**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000		.000	.098	.003	.007	.287	.053	.017	.123	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
س5	Pearson Correlation	.398*	.522**	.588**	.586**	1	.511**	.545**	.532**	.273	.397*	.129	.323*	.742**
	Sig. (2-tailed)	.011	.001	.000	.000		.001	.000	.000	.088	.011	.427	.042	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
س6	Pearson Correlation	.253	.305	.377*	.265	.511**	1	.290	.297	.285	.251	.190	.387*	.555**
	Sig. (2-tailed)	.115	.055	.017	.098	.001		.069	.062	.075	.118	.241	.014	.000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
س7	Pearson Correlation	.376*	.289	.457**	.464**	.545**	.290	1	.705**	.340*	.538**	.333*	.512**	.744**
	Sig. (2-tailed)	.017	.070	.003	.003	.000	.069		0.001	.032	0.001	.036	.001	0.001

الملاحق

N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
8س	Pearson Correlation	.244	.248	.346*	.419**	.532**	.297	.705**	1	.497**	.433**	.341*	.551**	.707**
	Sig. (2-tailed)	.129	.122	.029	.007	0.001	.062	0.001		.001	.005	.032	0.001	0.001
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
9س	Pearson Correlation	.311	.139	.237	.172	.273	.285	.340*	.497**	1	.473**	.297	.494**	.562**
	Sig. (2-tailed)	.051	.394	.141	.287	.088	.075	.032	.001		.002	.063	.001	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
10س	Pearson Correlation	.113	.029	.325*	.308	.397*	.251	.538**	.433**	.473**	1	.481**	.526**	.593**
	Sig. (2-tailed)	.489	.861	.041	.053	.011	.118	.000	.005	.002		.002	0.001	0.001
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
11س	Pearson Correlation	.094	.114	.359*	.376*	.129	.190	.333*	.341*	.297	.481**	1	.707**	.538**
	Sig. (2-tailed)	.565	.484	.023	.017	.427	.241	.036	.032	.063	.002		0.001	0.001
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
12س	Pearson Correlation	.164	.119	.209	.248	.323*	.387*	.512**	.551**	.494**	.526**	.707**	1	.643**
	Sig. (2-tailed)	.311	.466	.196	.123	.042	.014	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
مبادئ الحوكمة	Pearson Correlation	.639**	.627**	.799**	.714**	.742**	.555**	.744**	.707**	.562**	.593**	.538**	.643**	1
	Sig. (2-tailed)	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	0.001	
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملاحق

الملحق رقم 05: معامل الارتباط pearson للمحور الثاني

Correlations

	س13	س14	س15	س16	س17	س18	س19	س20	س21	
س13 Pearson Correlation	1	.575**	.653**	.455**	.604**	.567**	.469**	.281	.327*	.772**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.003	.000	.000	.002	.079	.039	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
س14 Pearson Correlation	.575**	1	.607**	.544**	.379*	.502**	.383*	.242	.318*	.721**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.016	.001	.015	.133	.046	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
س15 Pearson Correlation	.653**	.607**	1	.419**	.499**	.772**	.357*	.176	.217	.733**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.007	.001	.000	.024	.278	.179	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
س16 Pearson Correlation	.455**	.544**	.419**	1	.560**	.620**	.354*	.381*	.303	.732**
Sig. (2-tailed)	.003	.000	.007		.000	.000	.025	.015	.058	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
س17 Pearson Correlation	.604**	.379*	.499**	.560**	1	.723**	.260	.133	.186	.672**
Sig. (2-tailed)	.000	.016	.001	.000		.000	.105	.415	.249	.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
س18 Pearson Correlation	.567**	.502**	.772**	.620**	.723**	1	.353*	.247	.251	.783**
Sig. (2-tailed)	.001	.001	.001	.001	.001		.025	.125	.118	.001
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
س19 Pearson Correlation	.469**	.383*	.357*	.354*	.260	.353*	1	.440**	.557**	.676**
Sig. (2-tailed)	.002	.015	.024	.025	.105	.025		.005	.001	.001
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
س20 Pearson Correlation	.281	.242	.176	.381*	.133	.247	.440**	1	.803**	.596**
Sig. (2-tailed)	.079	.133	.278	.015	.415	.125	.005		.001	.001
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
س21 Pearson Correlation	.327*	.318*	.217	.303	.186	.251	.557**	.803**	1	.638**
Sig. (2-tailed)	.039	.046	.179	.058	.249	.118	.000	.000		.000
N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
أثر Pearson Correlation	.772**	.721**	.733**	.732**	.672**	.783**	.676**	.596**	.638**	1
الحكم Sig. (2-tailed)	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.001	.001	
N في تشكيل ثقافة	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

• معامل الارتباط pearson لمبادئ الحوكمة

Correlations

		مبدأ الشفافية	مبدأ المساءلة	مبدأ المشاركة	مبدأ العدالة	مبادئ الحوكمة
مبدأ الشفافية	Pearson Correlation	1	.644**	.399*	.221	.761**
	Sig. (2-tailed)		.000	.011	.171	.000
	N	40	40	40	40	40
مبدأ المساءلة	Pearson Correlation	.644**	1	.559**	.431**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.006	.000
	N	40	40	40	40	40
مبدأ المشاركة	Pearson Correlation	.399*	.559**	1	.639**	.819**
	Sig. (2-tailed)	.011	.000		.000	.000
	N	40	40	40	40	40
مبدأ العدالة	Pearson Correlation	.221	.431**	.639**	1	.701**
	Sig. (2-tailed)	.171	.006	.000		.000
	N	40	40	40	40	40
مبادئ الحوكمة	Pearson Correlation	.761**	.843**	.819**	.701**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الملاحق

• معامل الارتباط pearson لمستويات ثقافة المؤسسة

Correlations

		الافتراضات الأساسية	القيم والمعتقدات	المظاهر العلنية	أثر الحوكمة في تشكيل ثقافة المؤسسة
الافتراضات الأساسية	Pearson Correlation	1	.699**	.423**	.861**
	Sig. (2-tailed)		.000	.007	.000
	N	40	40	40	40
القيم والمعتقدات	Pearson Correlation	.699**	1	.375*	.839**
	Sig. (2-tailed)	.000		.017	.000
	N	40	40	40	40
المظاهر العلنية	Pearson Correlation	.423**	.375*	1	.748**
	Sig. (2-tailed)	.007	.017		.000
	N	40	40	40	40
أثر الحوكمة في تشكيل ثقافة المؤسسة	Pearson Correlation	.861**	.839**	.748**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	40	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

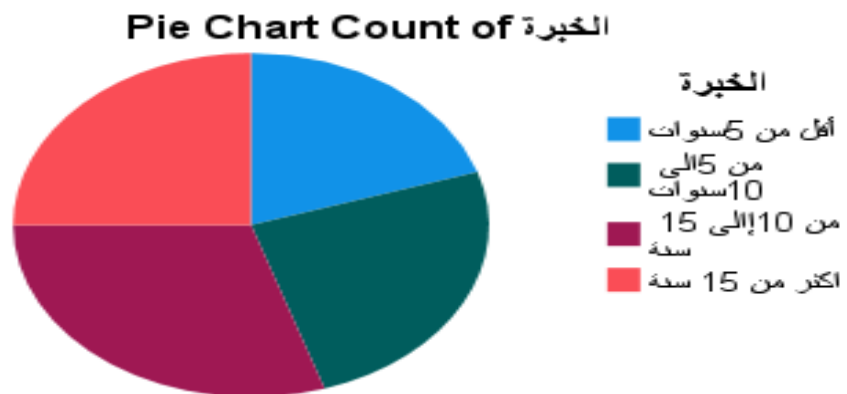
الملحق رقم 06: يمثل توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي

		المستوى التعليمي			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	جامعي	19	32.8	47.5	47.5
	ثانوي	10	17.2	25.0	72.5
	مهني	11	19.0	27.5	100.0
	Total	40	69.0	100.0	
Missing	System	18	31.0		
	Total	58	100.0		



الملحق رقم 07: يمثل توزيع الأفراد حسب الخبرة

		الخبرة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	8	13.8	20.0	20.0
	سنوات 10 إلى 5 من	10	17.2	25.0	45.0
	سنة 15 إلى 10 من	12	20.7	30.0	75.0
	سنة 15 من أكثر	10	17.2	25.0	100.0
	Total	40	69.0	100.0	
Missing	System	18	31.0		
Total		58	100.0		



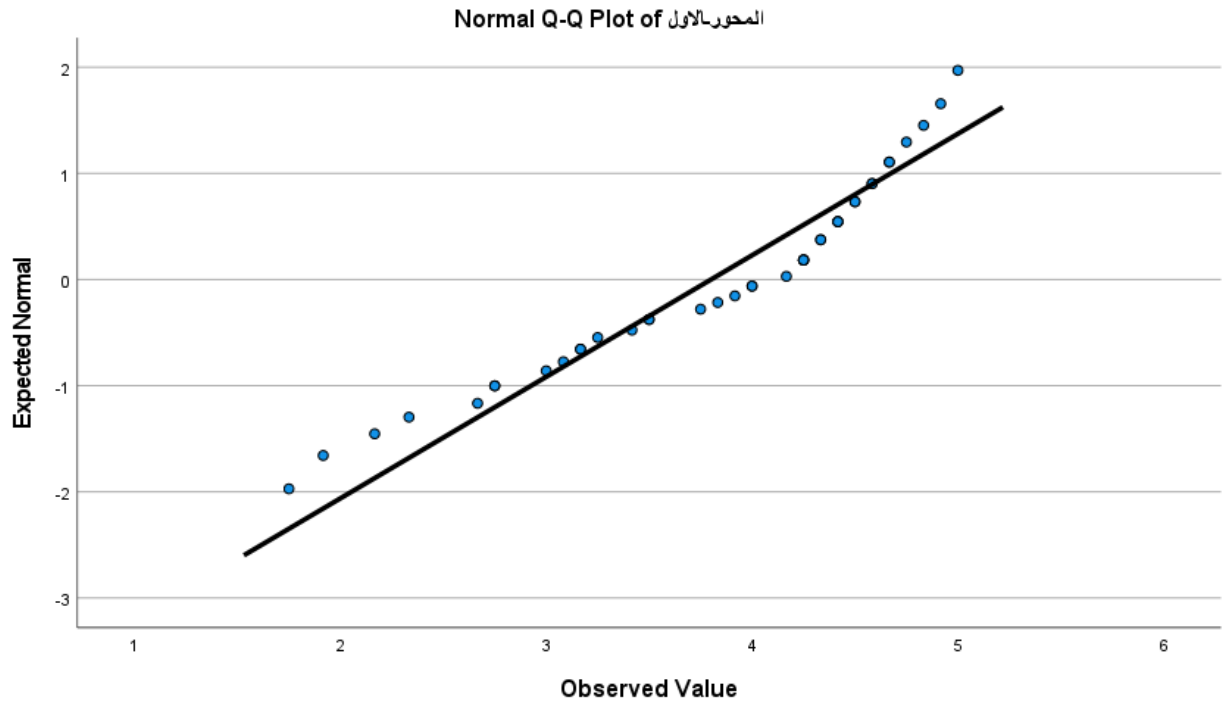
الملاحق

الملحق رقم 08: يمثل إختبار التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
المحور-الاول	.172	40	.004	.922	40	.009
المحور-الثاني	.236	40	.001	.881	40	.001

a. Lilliefors Significance Correction



الملحق رقم 09: يمثل متوسط والانحراف المعياري لجميع عبارات الإستبيان

Statistics

N		يتم إعلام العاملين بالتغيرات التنظيمية في الوقت المناسب	تعتمد المؤسسة إجراءات واضحة في صفقات والمشتريات	تساهم الشفافية في تقليل النزاعات وسوء الفهم داخل المؤسسة	مبدأ الشفافية
		Valid 40	40	40	40
	Missing	18	18	18	18
	Mean	4.0000	3.8000	3.9000	3.9000
	Std. Deviation	1.45002	1.47109	1.46410	1.32304

Statistics

الملاحق

		يتحمل كل عامل	يتم متابعة وتنفيذ مهام	
	تساهم الشفافية في	مسؤولية القرارات	بطريقة منظمة	مبدأ المساواة
	تقليل النزاعات وسوء	التي يتخذها في نطاق	ومنتظمة	
	الفهم داخل المؤسسة	عملية		
N	Valid 40	40	40	40
	Missing 18	18	18	18
	Mean 3.9000	3.6750	3.3250	3.5833
	Std. Deviation 1.46410	1.36603	1.28876	1.03981

Statistics

		تعتمد المؤسسة أساليب	يتم تشجيع العاملين	
	يتم تقييم الأداء وفق	تواصل مفتوحة تعزز	على تقديم اقتراحات	مبدأ المشاركة
	معايير معروفة للجميع	المشاركة الفعلية	لتحسين العمل	
N	Valid 40	40	40	40
	Missing 18	18	18	18
	Mean 3.7500	3.7750	3.7000	3.8000
	Std. Deviation 1.25576	1.45862	1.30482	1.11657

Statistics

		تتاح فرص متساوية	تحرص المؤسسة على	
	يتم مراقبة القرارات	للتدريب والتطوير	حماية حقوق العاملين	مبدأ العدالة
	لضمان عدم وجود	والترقية لجميع الأفراد	القانونية والإدارية	
	تعارض مصالح يؤثر	عاملين فيها		
	على النزاهة			
N	Valid 40	40	40	40
	Missing 18	18	18	18
	Mean 4.0500	3.8500	3.8500	3.9167
	Std. Deviation 1.13114	1.29199	1.09895	.99500

Statistics

		تجعل سياسات		
	تعزز ممارسات	وممارسات الحوكمة	الحوكمة تعزز الاعتقاد	الاقتراضات الأساسية
	الحوكمة الإلتزام	الموظفين أكثر وعيا	بأن التعاون أفضل من	
	بلمسؤولية الفردية	بأهداف المؤسسة	العمل الفردي.	
	والجماعية.	ورؤيتها.		
N	Valid 40	40	40	40
	Missing 18	18	18	18
	Mean 3.9000	3.8750	4.0250	3.9167
	Std. Deviation 1.12774	1.28477	1.18727	.99500

الملاحق

Statistics

		تعزيز ممارسات الحوكمة الإبداع والابتكار في العمل	تشجيع المؤسسة على العمل الجماعي والتعاون بين العمال	تحرص المؤسسة على ترسيخ قيم المسؤولية والانضباط في العمل.	القيم والمعتقدات
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	18	18	18	18
	Mean	3.9500	4.2000	4.2000	3.9333
	Std. Deviation	1.23931	1.15913	1.11401	1.03280

Statistics

		تعتمد المؤسسة قنوات تواصل رسمية وواضحة بين مختلف المستويات الإدارية.	يتم الاحتفال بالنجاحات والإنجازات بطريقة تعكس تقدير الجهود.	يعكس سلوك الموظفين مستوى عالٍ من الانتماء والولاء للمؤسسة.	المظاهر العلنية
N	Valid	40	40	40	40
	Missing	18	18	18	18
	Mean	3.9500	3.6750	3.8500	3.8250
	Std. Deviation	1.39505	1.26871	1.21000	1.10164

Statistics

		مبادئ الحوكمة	أثر الحوكمة في تشكيل ثقافة المؤسسة
N	Valid	40	40
	Missing	18	18
Mean		3.8000	3.9594
Std. Deviation		.87356	.85409

الملاحق

الملحق 10: يمثل إختبار كروسكال واليس للفرضية الرئيسية

Test Statistics^{a,b}

أثر الحوكمة في تشكيل ثقافة المؤسسة

Kruskal-Wallis H	9.913
df	4
Asymp. Sig.	.042

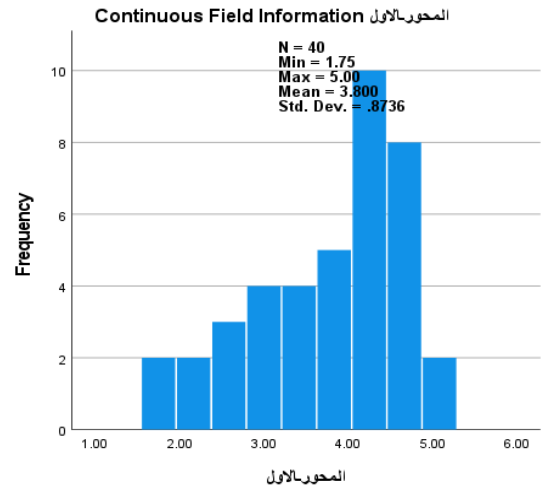
a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الحوكمة مبادئ

الملحق 11: يمثل إختبار wilcoxon للفرضية الفرعية الأولى

One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test Summary

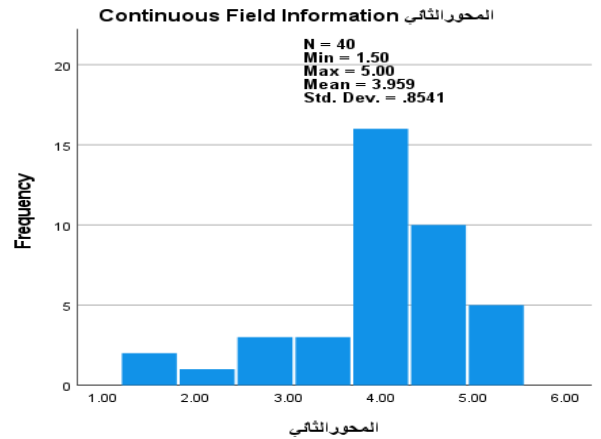
Total N	40
Test Statistic	698.500
Standard Error	71.628
Standardized Test Statistic	4.307
Asymptotic Sig.(2-sided test)	.001



الملحق 12: يمثل إختبار wilcoxon للفرضية الفرعية الثانية

One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test Summary

Total N	40
Test Statistic	751.000
Standard Error	74.283
Standardized Test Statistic	4.591
Asymptotic Sig.(2-sided test)	.001



الملاحق

الملاحق 13 و 14 و 15: تمثل إختبار كروسكال واليس للفرضيات الثانوية

Test Statistics^{a,b}

المظاهر العلنية

Kruskal-Wallis H	5.719
df	4
Asymp. Sig.	.221

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: مبادئ الحوكمة

Test Statistics^{a,b}

الافتراضات الأساسية

Kruskal-Wallis H	15.577
df	4
Asymp. Sig.	.004

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: مبادئ الحوكمة

Test Statistics^{a,b}

القيم والمعتقدات

Kruskal-Wallis H	8.705
Df	4
Asymp. Sig.	.069

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: مبادئ الحوكمة

الملحق رقم 16: تطور عدد العمال

الملحق رقم 17: تطور رقم الأعمال



المجمع الصناعي للحليب ومشتقاته
ملبنة المنبع سعيدة

تطور الموارد البشرية من 2017 إلى 2026

السنة	عدد العمال
2017	130
2018	133
2019	136
2020	138
2021	140
2022	141
2023	142
2024	146
2025	149
2026	150

مصلحة الموارد البشرية :





المجمع الصناعي للحليب ومشتقاته
ملبنة المنبع سعيدة

تطور رقم الاعمال من 2017 إلى 2026:

السنة	تطور رقم الأعمال
2017	280.000.000 دج
2018	300.000.000 دج
2019	320.020.000 دج
2020	335.561.000 دج
2021	337.000.000 دج
2022	371.231.000 دج
2023	383.214.000 دج
2024	391.451.000 دج
2025	394.378.000 دج
2026	396.410.000 دج

مصلحة الموارد البشرية:



