



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

قسم العلوم المالية والمحاسبية

المخبر: مخبر استراتيجيات تنمية القطاع الفلاحي والسياحي

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه الطور الثالث

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: العلوم المالية والمحاسبية

التخصص: محاسبة وتدقيق

إشراف الدكتورة: سناء أوكبدان

إعداد الطالب: علي سواكر

انعكاسات تطبيق آليات الحوكمة على إدارة الجودة الشاملة —دراسة ميدانية—

أعضاء لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة عين تموشنت	أستاذ التعليم العالي	نايت إبراهيم بوسعد
مشرفا ومقررا	جامعة عين تموشنت	أستاذ محاضر —أ—	أوكبدان سناء
مشرفا مساعدا	جامعة عين تموشنت	أستاذ التعليم العالي	مراد إسماعيل
ممتحنا	جامعة عين تموشنت	أستاذ محاضر —أ—	غرزي سليمة
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر —أ—	لحول علي
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر —أ—	مدلس فيصل

السنة الجامعية 2025/2026م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهدي هذا العمل لروح أمي الطاهرة تغمدھا الله بواسع رحمته

شكر وعرفان

أشكر الله تبارك وتعالى حمداً وثناءً وشكر كما يحبه ويرضاه، على أن وفقني إلى إنجاز هذا العمل على ما فيه من ضعف البشر وقصر النظر فما كان لي من صواب أو توفيق فمن الله عز وجل وما كان من تقصير فمن نفسي والشيطان، فله الحمد والفضل والشكر والمنه دائماً وأبداً.

قال تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

﴿ فَادْكُرُونِي أذكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ ﴾ البقرة 152

من منطلق هذه الآية الكريمة أتقدم بشكري الخاص إلى الأستاذة: "سناء أوكبدان"

التي أتقدم إليها بأسمى آيات الشكر والامتنان، والعرفان والتقدير والمحبة على ما أسدته لي من توجيهات وإرشادات قيمة والتي ذلت لي الصعاب وأنارت لي الدرب ودفعتني لإتمام هذا العمل المتواضع، وصبرها علي بأخلاقها الكريمة فجزاها الله عني خير الجزاء وجعلها الله في ميزان حسناتها. كما نتقدم أيضاً بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ: زكرياء دمدوم على كل ما قدم لي من نصائح وتوجيهات أنارت لي الطريق فجزاه الله عنا خير الجزاء وجعله ذخراً لنا دائماً ولخدمة العلم والمعرفة.

كما أتوجه بالشكر الوافر إلى كل من قدم لي يد العون في إنجاز هذه المذكرة من أساتذة ومهنيين وأصدقاء وأقارب.

فجزاكم الله عني خير الجزاء.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات في دعم وتحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة، من خلال التعرف على طبيعة العلاقة بين آليات الحوكمة المتمثلة في مجلس الإدارة، ولجنة المراجعة، والرقابة الداخلية، والمراجعة الخارجية، والشفافية والإفصاح، وبين ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات الاتصال.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان أداة رئيسة لجمع البيانات. وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسات الاتصال جيزي وأوريدو الواقعة بالجنوب الجزائري (ولايات الوادي، المغير، وتقرت) بالإضافة إلى مجموعة من الأساتذة الجامعيين، بينما جرى تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS (الإصدار 26) و Excel 2010، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، من أهمها معامل ألفا كرونباخ، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واختبار التوزيع الطبيعي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي، واختبارات الفروق الإحصائية.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق آليات حوكمة الشركات في تحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة، حيث أسهمت آليات الحوكمة في تعزيز الشفافية والمساءلة والرقابة ورفع كفاءة العمليات، بما انعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي ودعم التحسين المستمر. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى لبعض الخصائص المهنية والديموغرافية للمبحوثين.

وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق آليات الحوكمة داخل مؤسسات الاتصال الجزائرية، وتطوير أنظمة الرقابة والإفصاح، وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة، بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز والاستدامة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، آليات الحوكمة، إدارة الجودة الشاملة، مؤسسات الاتصال، الشفافية، الرقابة الداخلية، الجنوب الجزائري.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of applying corporate governance mechanisms on enhancing Total Quality Management (TQM) practices by examining the relationship between governance mechanisms—namely the Board of Directors, Audit Committee, Internal Audit, External Audit, and Transparency and Disclosure—and TQM practices within telecommunications companies.

To achieve the objectives of the study, the descriptive-analytical approach was adopted. A structured questionnaire was employed as the primary instrument for data collection. The study population consisted of employees of Djezzy and Ooredoo telecommunications companies operating in Southern Algeria, specifically in the provinces of El Oued, El M'Ghair, and Touggourt. The collected data were analyzed using SPSS Statistics (Version 26) and Microsoft Excel 2010. A range of descriptive and inferential statistical techniques was employed, including Cronbach's Alpha, descriptive statistics, normality tests, Pearson's correlation coefficient, simple and multiple linear regression analyses, and hypothesis testing.

The findings revealed a statistically significant positive effect of corporate governance mechanisms on improving Total Quality Management practices. The results demonstrated that the effective implementation of governance mechanisms enhances transparency, accountability, internal control, and operational efficiency, thereby contributing to continuous improvement and strengthening institutional performance. Furthermore, the study identified statistically significant differences in respondents' evaluations of TQM practices attributable to certain professional and demographic characteristics.

Based on these findings, the study recommends strengthening the implementation of corporate governance mechanisms within Algerian telecommunications companies, improving transparency and control systems, and promoting a quality-oriented organizational culture to enhance institutional performance, achieve organizational excellence, and ensure long-term sustainability.

Keywords: Corporate Governance, Governance Mechanisms, Total Quality Management (TQM), Telecommunications Companies, Transparency, Internal Audit, Southern Algeria.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتوى
1	الإهداء
2	الشكر
3	الملخص
I	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
III	قائمة الاشكال
IV	قائمة الملاحق
V	قائمة المختصرات والرموز
أ-ع	مقدمة
الفصل الأول الإطار النظري لحوكمة الشركات	
18	تمهيد
19	المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات
19	المطلب الأول: نشأة ومفهوم بحوكمة الشركات وأسباب الاهتمام بها
23	المطلب الثاني: أهداف حوكمة الشركات وأهميتها
27	المطلب الثالث: مبادئ ومعايير حوكمة الشركات وأهميتها
30	المبحث الثاني: محددات حوكمة الشركات
30	المطلب الأول: المحددات الأساسية لحوكمة الشركات
33	المطلب الثاني: الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات
39	المطلب الثالث: خصائص وركائز حوكمة الشركات
43	المبحث الثالث: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات
43	المطلب الأول: نظرية حقوق الملكية
45	المطلب الثاني: نظرية تكليف المعاملات
47	المطلب الثالث: نظرية الوكالة
50	المطلب الرابع: نظرية أصحاب المصالح
53	خلاصة الفصل

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة	
57	تمهيد
59	المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي
59	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الجودة
61	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة
63	المطلب الثالث: مبادئ إدارة الجودة الشاملة
67	المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة
67	المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة
67	المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة
70	المطلب الثاني: أساليب وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
73	المطلب الثالث: أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة
74	المطلب الرابع: معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
75	المبحث الثالث: النماذج الأساسية لتطبيق لإدارة الجودة الشاملة
75	المطلب الأول: النماذج التقليدية
78	المطلب الثاني: النماذج الحديثة
83	خلاصة الفصل
الفصل الثالث الدراسة الميدانية	
87	تمهيد
88	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
88	المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة
89	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
90	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
93	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
93	المطلب الأول: صدق محتوى الاستبيان
99	المطلب الثاني: تحليل وصفي للمتغيرات الشخصية
103	المطلب الثالث: تحليل وصفي لمحاور الدراسة
113	المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي
118	المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

118	المطلب الاول: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى ومناقشة نتائجها
135	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية ومناقشة نتائجها
140	خلاصة الفصل
141	الخاتمة
147	قائمة المراجع
158	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-3	توزيع إستثمارات الإستبيان	89
2-3	درجات مقياس ليكارت الخماسي	91
3-3	طول الفئات حسب مقياس ليكارت الخماسي	91
4-3	درجة الارتباط الكلية لعبارات المحور الأول (أهمية تطبيق آليات الحوكمة)	95
5-3	درجة الارتباط الكلية لعبارات المحور الثاني (إدارة الجودة الشاملة)	97
6-3	توزيع معامل ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة	98
7-3	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	99
8-3	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل المهني	100
9-3	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	101
10-3	تبويب الإجابات حسب التسلسل	103
11-3	المتوسط المرجح للإجابات	103
12-3	نتائج التحليل الوصفي لعبارات المحور الأول	108
13-3	نتائج التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني	112
14-3	نتائج معاملات التفلطح والالتواء لعبارات المحور الأول	115
15-3	نتائج معاملات التفلطح والالتواء لعبارات المحور الثاني	117
16-3	درجة الارتباط بين تطبيق آليات الحوكمة وتحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة	120
17-3	ملخص مخرجات اختبار الفرضية الأولى والانحدار البسيط والمعنوية الكلية للنموذج	121
18-3	درجة الارتباط بين مجلس إدارة وتحسين ممارسات الجودة الشاملة	122
19-3	ملخص مخرجات اختبار الفرضية الفرعية الأولى والانحدار البسيط والمعنوية الكلية للنموذج	123
20-3	درجة الارتباط بين لجنة المراجعة وتحسين ممارسات الجودة الشاملة	124
21-3	ملخص مخرجات اختبار الفرضية الفرعية الثانية والانحدار البسيط والمعنوية الكلية للنموذج	125
22-3	درجة الارتباط بين الرقابة الداخلية وتحسين ممارسات الجودة الشاملة	126
23-3	ملخص مخرجات اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والانحدار البسيط والمعنوية الكلية للنموذج	127
24-3	درجة الارتباط بين المراجعة الخارجية وتحسين ممارسات الجودة الشاملة	128
25-3	ملخص مخرجات اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والانحدار البسيط والمعنوية الكلية للنموذج	129
26-3	درجة الارتباط بين الشفافية والافصاح وممارسات إدارة الجودة الشاملة	130

131	ملخص مخرجات اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والانحدار البسيط والمعنوية الكلية للنموذج	27-3
132	نتائج تقدير النموذج	28-3
134	اختبار المعنوية الكلية للنموذج	29-3
135	اختبار القدرة التفسيرية للنموذج	30-3
136	نتائج اختبار الفروق الخاصة بإدارة الجودة الشاملة حسب المؤهل العملي	31-3
137	نتائج اختبار الفروق الخاصة بإدارة الجودة الشاملة حسب المؤهل المهني	32-3
138	نتائج اختبار الفروق الخاصة بإدارة الجودة الشاملة حسب الخبرة المهنية	33-3

قائمة الأشكال

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	المحددات الأساسية لحوكمة الشركات	32
2-1	أليات حوكمة الشركات	39
3-1	خصائص حوكمة الشركات	44
4-2	النماذج الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة	83
5-3	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	100
6-3	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل المهني	101
7-3	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	103

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبيان الاطروحة	161
02	خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	161
03	خصائص العينة حسب الخبرة المهنية	162

قائمة المختصرات والرموز

قائمة المختصرات والرموز

الاختصار باللغة العربية	الاختصار باللغة الفرنسية	الاختصار
برنامج طريقة المربعات الصغرى الجزئية	Partial Least Squares	PLS
برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية	Statistical Package for the Social Sciences	SPSS
العائد على الأصول	Rendement des actifs	ROA
العائد على حقوق الملكية	Rendement des fonds	ROF
العائد على المبيعات	Marge sur les ventes	ROS
عائد السهم	Bénéfice par action	EPS
مضاعف ربحية السهم	Ratio cours/bénéfice	E/P
القيمة الاقتصادية المضافة	Valeur économique ajoutée	EVA
نسبة كيو توين	Ratio de Tobin	Q OBIN

مقدمة

مقدمة

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المنظمات في العصر الحديث، أصبحت إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management - TQM) ركيزة أساسية لتحقيق التميز التنافسي ورضا العملاء خاصة مع تعقيدات الأسواق العالمية وتنوع متطلباتها، غير أن ضمان فعالية هذه الإدارة يتطلب أكثر من مجرد تطبيق أدوات تقليدية لتحسين الجودة؛ بل يحتاج إلى إطار مؤسسي قوي يضمن التكامل بين الأهداف الاستراتيجية والعمليات اليومية.

يُعد كل من مفهوم الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة من الركائز الأساسية التي تشكّلت حولها أنماط الإدارة الحديثة، نتيجة لتطور الفكر الإداري وتنامي الحاجة إلى أدوات وآليات تضمن الأداء المنظم، الفعّال والمستدام للمؤسسات في مختلف القطاعات. وقد جاءت هذه المفاهيم كردّة فعل على أزمات الثقة، وتضارب المصالح، والاختلالات الإدارية، والرغبة في بناء مؤسسات قائمة على الشفافية والانضباط والفعالية.

إن الحديث عن الحوكمة يرتبط بإطار شامل لتنظيم العلاقات والتفاعلات بين مكونات المؤسسة المختلفة، سواء كانت تلك العلاقات عمودية بين الإدارة والعاملين، أو أفقية مع أصحاب المصلحة الخارجيين. وهي تركز على مبادئ أساسية مثل الشفافية، المساءلة، سيادة القانون، المشاركة والعدالة¹؛ إن هذه المبادئ لا تُعتبر مجرد قيم أخلاقية، بل تُمثل قواعد تشغيلية تُؤطر كيفية صناعة القرار، وآليات تنفيذه، وكيفية تقييمه، وهو ما يجعل الحوكمة أداة إدارية وتنظيمية موجهة لضبط أداء المؤسسة وضمان التزامها بالمعايير السلوكية والإجرائية السليمة.

أما إدارة الجودة الشاملة فهي منظومة مترابطة من السياسات والممارسات التي تهدف إلى التحسين المستمر في جميع أبعاد العمل المؤسسي، بدءاً بمراحل التخطيط، مروراً بتنفيذ العمليات، ووصولاً إلى تقييم النتائج. وتعتمد هذه المنهجية على إشراك الجميع، من الإدارة العليا إلى أدنى المستويات الوظيفية، في السعي نحو تحقيق مستويات عالية من الجودة، التي لا تقتصر على المنتج أو الخدمة، بل تمتد إلى جودة العمليات والقرارات والاتصالات والعلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ولا يمكن فصل تأثير الحوكمة على الجودة عن السياق الإداري والثقافي الذي تعمل فيه المؤسسة، فثقافة الانفتاح، والالتزام بالقانون، والاحترام المتبادل، والمحاسبة، كلها تُعد عناصر جوهرية في ثقافة الجودة، وهي أيضاً مكونات أساسية في بيئة الحوكمة الفعالة، هذا التداخل يعكس كيف أن الحوكمة ليست فقط أداة مراقبة، بل هي إطار تحفيزي وتنظيمي يعمل على تمكين ممارسات الجودة، وتوفير شروطها البنيوية والمعرفية والسلوكية داخل المؤسسة.

حيث تتجلى انعكاسات تطبيق الحوكمة على إدارة الجودة في عدة جوانب: فمن ناحية، تُسهّم آليات الحوكمة في تعزيز التنسيق بين الإدارة العليا والفرق التنفيذية، مما يضمن توافق سياسات الجودة مع الرؤية الاستراتيجية للمنظمة.

¹ حنوف عبد الرحمان، دور آليات الحوكمة في الحد من ممارسات الفساد المالي والإداري في البنوك المملوكة للدولة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017-2018، ص 24.

ومن ناحية أخرى، تُعزّز الشفافية في تقييم الأداء وتحديد المخاطر، مما يُقلل من الهدر ويرفع كفاءة العمليات. كما أن تكريس مبادئ الحوكمة، مثل المشاركة الفعّالة للموظفين والالتزام بالمعايير الأخلاقية، يؤدي إلى بيئة عمل تُقدّر الابتكار وتبني التغيير كجزء من مسيرة التطوير، بيد أن هذا التكامل لا يخلو من تحديات كضرورة موازنة المرونة الإدارية مع متطلبات الرقابة، أو تكيف الهياكل التنظيمية لاستيعاب هذه الآليات. باختصار، يُشكّل تطبيق الحوكمة نقلة نوعية في مفهوم إدارة الجودة الشاملة، حيث يتحوّل من كونه منهجاً تقنياً إلى استراتيجية مؤسسية متكاملة، تُحوّل التحديات إلى فرص، وتعزّز قدرة المنظمات على الصمود في بيئة أعمال ديناميكية.

● إشكالية الدراسة:

يؤدي تطبيق آليات الحوكمة داخل المؤسسات إلى تعزيز فعالية إدارة الجودة الشاملة من خلال ترسيخ مبادئ الشفافية والمسائلة في جميع عملياتها، فالحوكمة تضمن وضوح الأدوار والمسؤوليات مما يساعد على تحسين تدفق المعلومات واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، كما تدعم المشاركة الفعّالة للعاملين وتعزز الرقابة على الأداء.

وهو ما يساهم في رفع مستويات التحسين المستمر وتقليل الهدر والأخطاء، ونتيجة لذلك تزداد قدرة المؤسسة على تحقيق جودة عالية في منتجاتها وخدماتها وبناء الثقة لدى المتعاملين وبالتالي تعزيز تنافسيتها في الأسواق.

ومن خلال ما سبق يمكننا طرح التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى تسهم آليات حوكمة الشركات في بناء بيئة تنظيمية داعمة لممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) بالجنوب الجزائري؟

ومن أجل الإجابة على الإشكالية السابقة فقد قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد تأثير لوجود مجلس الإدارة في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري؟
- هل يوجد تأثير للجنة المراجعة في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري؟
- هل يوجد تأثير للرقابة الداخلية في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري؟
- هل يوجد تأثير للمراجعة الخارجية في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري؟
- هل يوجد تأثير للشفافية والإفصاح في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات محل الدراسة تعزى لاختلاف خصائصها المهنية والديموغرافية (المؤهل العلمي، المهني والخبرة المهنية)؟

• فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير لتطبيق آليات حوكمة الشركات (مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، الرقابة الداخلية، المراجعة الخارجية، الشفافية والإفصاح) في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري.

– **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير لوجود مجلس الإدارة في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري.

– **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير للجنة المراجعة في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري.

– **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير للرقابة الداخلية في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري.

– **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد تأثير للمراجعة الخارجية في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري.

– **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد تأثير للشفافية والإفصاح في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات محل الدراسة تعزى لاختلاف خصائصها المهنية والديموغرافية (المؤهل العلمي، المهني والخبرة المهنية).

– **الفرضية الفرعية الأولى:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات محل الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.

– **الفرضية الفرعية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات محل الدراسة تعزى للمؤهل المهني.

– **الفرضية الفرعية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات محل الدراسة تعزى للخبرة المهنية.

• أهداف الدراسة: نسعى من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم حوكمة الشركات والتعمق في آلياتها ومبادئها.
- دراسة الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة والتعرف أكثر على أساليبها ومدى فائدة تطبيقها بالنسبة للمؤسسة.
- الوقوف على العلاقة الموجودة بين آليات الحوكمة وإدارة الجودة على المستوى المحلي.

• أهمية الدراسة:

إن أهمية كل من حوكمة الشركات وإدارة الجودة الشاملة ودورها الفعال في الرقي بالشركات التي تهدف لتطوير نفسها والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيع مجال نشاطاتها أي بصفة عامة تلك الشركات الراغبة في النمو والاستمرارية، ومن هنا تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز المنافع المرجوة من جراء تطبيق مبادئ وآليات حوكمة الشركات، وكذا إبراز دورها في المساعدة على تفعيل مبادئ وأساليب إدارة الجودة الشاملة في الشركة.

● حدود الدراسة: وتمثل في:

- 1-الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكاني لدراستنا في كل من ولايات (الوادي، المغير، تقرت).
- 2-الحدود الزمنية: وكانت المدة الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة بين مارس 2023 إلى ماي 2025.
- 3-الحدود البشرية: حيث كانت الشريحة المستهدفة للإجابة على الاستبيان متمثلة في موظفي مؤسسات الاتصال في الولايات المذكورة سابقا.

● صعوبات الدراسة:

تمثل صعوبات الدراسة التي واجهتنا إجمالاً في هذه الدراسة في قلة المؤسسات التي تطبق مفهوم الحوكمة من جهة، ومن جهة أخرى عدم الحصول على المعلومات الكافية أثناء الدراسة الميدانية وكذلك عدم تجاوب العديد من أفراد العينة عند توزيع الاستبيان.

● منهج الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية المدروسة تحقيقاً لأهداف الدراسات السابقة، فإننا اعتمدنا في الجانب النظري للدراسة على المنهج الوصفي وبالاعتماد على أسلوب التحليل من أجل تحديد العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة الجودة الشاملة وهذا من خلال الإستعانة بالكتب والمقالات والرسائل العلمية.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي المتمثل في الدراسة الميدانية فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق توزيع إستمارة الإستبيان على عينة من موظفي شركات الاتصال (شركة جيزي واوريدو) كما تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS26) وبرنامج Excel(2010) من أجل عرض وتحليل البيانات بالشكل المناسب وتم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

● هيكل الدراسة:

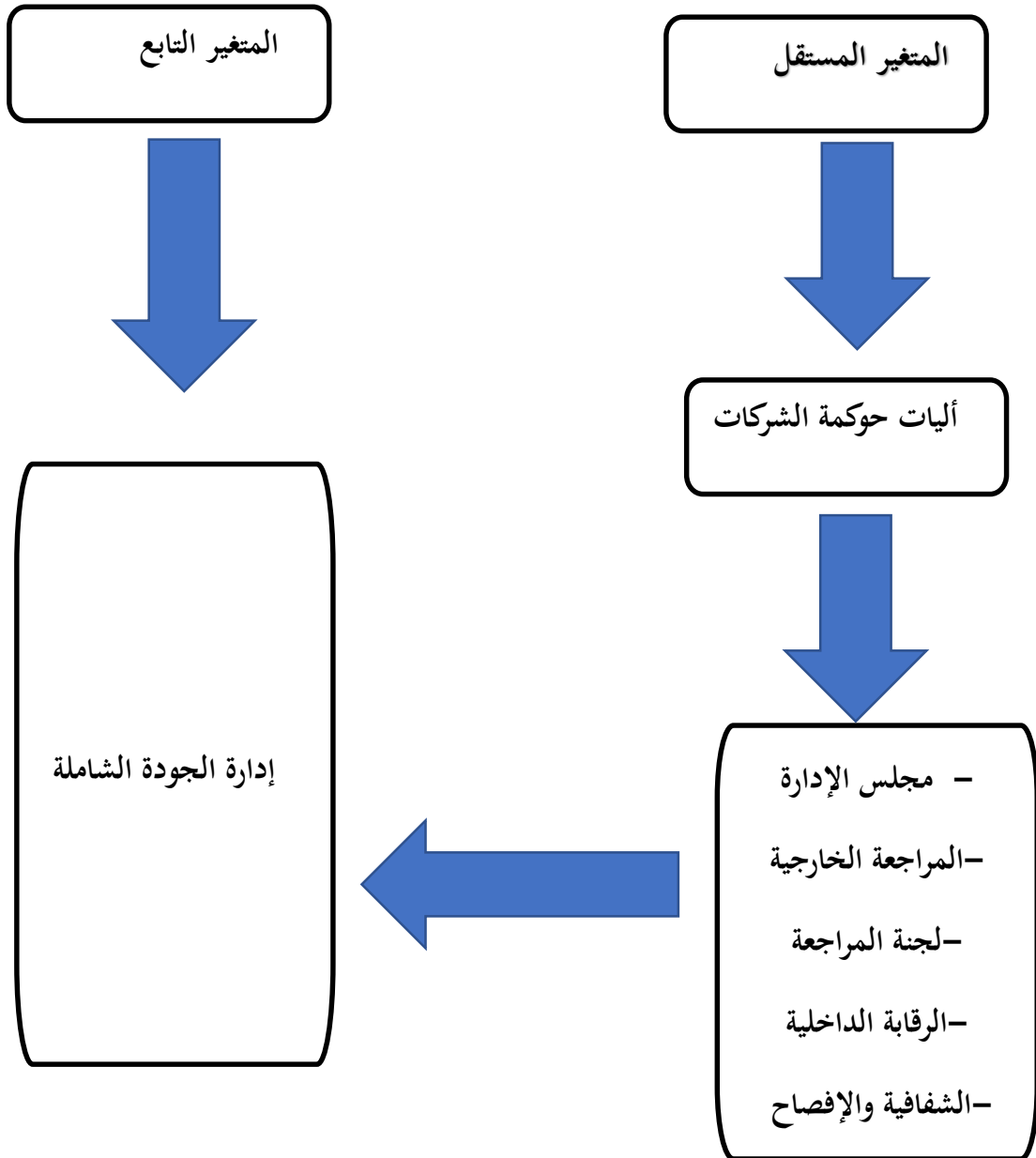
قسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول مترابطة. ركز الفصل الأول على الإطار النظري لحوكمة الشركات من خلال تحليل المفهوم وحدوده النظرية والعملية، بالإضافة إلى أبرز النظريات التفسيرية، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية حيث تناولنا في المبحث الأول إلى ماهية حوكمة الشركات بينما تطرقنا في الثاني إلى محددات حوكمة الشركات أما الثالث فقد خصص إل النظريات المفسرة لحوكمة الشركات وكل مبحث قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مطالب وتناول الفصل الثاني إدارة الجودة الشاملة باستكشاف مفاهيمها الأساسية ونماذجها المختلفة التي تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي وقمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث

أساسية فأما الأول فقط تطرقنا فيه لماهية إدارة الجودة الشاملة أما المبحث الثاني فتناولنا فيه أساسيات إدارة الجودة الشاملة أما المبحث الثالث فخصص للنماذج الأساسية لإدارة الجودة الشاملة . أما الفصل الثالث، فقد سلّط الضوء على العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة الجودة الشاملة من خلال استبيان ركّز على تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، مما ساعد على فهم أثر تطبيق آليات الحوكمة على فعالية إدارة الجودة داخل المؤسسات. ومن خلال هذه الفصول المترابطة، تسعى الدراسة إلى توفير إطار شامل يُعزز القدرة على تحسين الأداء المؤسسي عبر تطبيق استراتيجيات حوكمة فعالة وإدارة الجودة الشاملة. كما تهدف الدراسة إلى اقتراح توصيات عملية بناءً على النتائج المتحصل عليها لتشجيع تطبيق ممارسات الحوكمة الفعالة التي تدعم تحقيق التميز المستدام في المؤسسة ومن أجل الوصول إلى أفضل النتائج فقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية حيث تناول الأول الإطار المنهجي للدراسة أما المبحث الثاني فقد خصص لتحليل نتائج الدراسة أما الثالث فقد تناولنا فيه نتائج اختبار الفرضيات.

● متغيرات الدراسة:

إحتوت الدراسة على متغيرين أحدهما مستقل والمتمثل في أليات حوكمة الشركات والآخر تابع تمثل في إدارة الجودة الشاملة حيث يمكننا من خلال ما سبق تلخيص متغيرات الدراسة في الشكل الاتي:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية

01-دراسة (سحر كمال مصطفى ومحمد يحيى المكرمى، 2025) أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض): هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، والمتمثلة في التحسين المستمر، والتوجه الاستراتيجي، والتدريب والتطوير، في تحسين الأداء المؤسسي داخل مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات.

تكوّن مجتمع الدراسة من أصحاب المصلحة ومتخذي القرار والعاملين في المستويات الإدارية العليا، حيث تم تحليل الاستجابات الصالحة التي بلغ عددها نحو (66) استجابة باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت نتائج اختبارات الموثوقية ارتفاع درجة ثبات أداة الدراسة، إذ بلغ معامل كرونباخ ألفا الكلي نحو (0.98)، مما يعكس مستوى عالٍ من الاتساق الداخلي. كما تم توظيف الإحصاء الوصفي، واختبارات التحقق من ملائمة البيانات، إلى جانب تحليل الانحدار الخطي المتعدد، واختبار ليفين لقياس تجانس التباين.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الثلاثة في تحسين الأداء المؤسسي عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). كما بيّنت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تُعزى لمتغيرات الجنس، والعمر، وعدد سنوات الخبرة، في حين ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى المؤهل الدراسي.

وأظهرت المؤشرات الوصفية ارتفاع مستوى تبني ممارسات إدارة الجودة الشاملة، ولا سيما بعدي التحسين المستمر والتوجه الاستراتيجي، وارتباط ذلك بتحسّن كفاءة تنفيذ الأعمال، وجودة الخدمات المقدّمة، وفعالية المتابعة، وتحديث الأنظمة والإجراءات.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تبني إدارة الجودة الشاملة بصورة شمولية ومنهجية في مختلف العمليات داخل الجمعيات الخيرية، ونشر ثقافة الجودة على مستوى جميع العاملين، والاستعانة بالخبرات المتخصصة، وبناء قرارات إدارية واقعية تستند إلى معايير الجودة الشاملة، فضلاً عن الاستثمار في التدريب والتطوير المستمرين بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتعزيز استدامته.

02 -دراسة (أسامة عبد العزيز وزايد ناجي ناصر، 2025) أثر الحوكمة في التميز المؤسسي في مجموعة الرويشان: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الحوكمة بأبعادها المتمثلة في الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، والاستقلالية، والفاعلية في التميز المؤسسي بأبعاده المتمثلة في تميز القيادة، وتميز الاستراتيجية، وتميز الموارد البشرية، وتميز العمليات في مجموعة الرويشان. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات.

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في مجموعة الرويشان، والبالغ عددهم (205) موظفين موزعين على المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا. ونظرًا لمحدودية حجم مجتمع الدراسة، تم اعتماد أسلوب المسح الشامل، حيث جرى تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وأظهرت نتائج التحليل أن مستوى ممارسة الحوكمة في مجموعة الرويشان جاء بدرجة متوسطة وفق تقديرات أفراد مجتمع الدراسة، كما جاء مستوى التميز المؤسسي بدرجة متوسطة أيضًا. كما بيّنت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في تحقيق التميز المؤسسي في مجموعة الرويشان.

وبناءً على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبُعدي المساءلة والفاعلية في التميز المؤسسي، في حين لم يظهر أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الشفافية، والمشاركة، والاستقلالية في التميز المؤسسي في مجموعة الرويشان.

وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، من أبرزها: ضرورة تعزيز الشفافية من خلال تطوير سياسات واضحة للإفصاح عن المعلومات وإتاحة الوصول إليها لكافة العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية، وتفعيل مشاركة العاملين في صنع القرار عبر آليات واضحة مثل الاجتماعات الدورية، والاستبيانات، وتشكيل المجموعات الاستشارية، فضلاً عن تعزيز التميز الاستراتيجي من خلال إشراك جميع الإدارات في صياغة وتنفيذ الخطط الاستراتيجية بما يسهم في تحقيق الرؤية الشاملة للمجموعة.

03-دراسة (محمود السيد الناجي، 2023) أثر التكامل بين آليات الحوكمة والمعايير الدولية للمراجعة الداخلية على جودة المراجعة الخارجية (دراسة تطبيقية): هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر التكامل بين الآليات الداخلية للحوكمة والمعايير الدولية للمراجعة الداخلية على جودة المراجعة الخارجية. ولتحقيق هذا الهدف، أُجريت الدراسة التطبيقية على شركات مؤشر EXG-100 من الشركات المقيدة بالبورصة المصرية خلال الفترة 2018-2021.

وقد أكدت نتائج الدراسة على الأهمية البالغة للآليات الداخلية للحوكمة في ترسيخ مبادئ الحوكمة وأخلاقياتها، إلى جانب التزام إدارات المراجعة الداخلية بالمعايير الدولية للمراجعة الداخلية، لما لذلك من دور محوري في رفع مستوى جودة المراجعة الخارجية. ويسهم ذلك في تعزيز الثقة في القوائم المالية، وتحسين جودة القرارات الاستثمارية، ودعم القدرة التنافسية للشركات في الأسواق المالية.

واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الاستنباطي في تناول الإطار النظري من خلال مراجعة الدراسات السابقة والمقالات والأبحاث العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، كما استخدم المنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي من خلال تحليل بيانات عينة الدراسة التي بلغت 212 مشاهدة لاختبار فرضيات الدراسة. ولأغراض التحليل الإحصائي، تم الاستعانة ببرامج SPSS و AMOS الإصدار 25، بالإضافة إلى STATA الإصدار 14.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر معنوي إيجابي للتكامل بين الآليات الداخلية للحوكمة والمعايير الدولية للمراجعة الداخلية على جودة المراجعة الخارجية، بما يؤدي إلى تحسينها ورفع مستواها بصورة فعّالة.

وبناءً على هذه النتائج، أوصى الباحث بضرورة العمل على إعداد قانون موحد ينظم اختصاصات مجلس الإدارة ومهامه ومسؤولياته وتكوينه ولجانه، وبما يتوافق مع مختلف أنواع الشركات والقطاعات الاقتصادية، مع التأكيد على الالتزام بدليل الحوكمة والقوانين والقرارات ذات الصلة نصاً واضحاً، وليس شكلياً فقط.

تشكل هذه الدراسة إضافة علمية مهمة من خلال إبراز الدور التكاملي بين آليات الحوكمة والمعايير الدولية للمراجعة الداخلية في تحسين جودة المراجعة الخارجية، وهو ما يؤكد أن فعالية الحوكمة لا تعتمد على وجود آلياتها فحسب، وإنما على مستوى التكامل والتنسيق بينها. ومع ذلك، انحصر نطاق الدراسة في الشركات المدرجة بالبورصة المصرية، وركزت على جودة المراجعة الخارجية باعتبارها متغيراً تابعاً، دون التطرق إلى انعكاس آليات الحوكمة على الممارسات الإدارية الحديثة، ومنها إدارة الجودة الشاملة. كما أن الدراسة تناولت الحوكمة من منظور رقابي ومحاسبي أكثر من تناولها كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي. ومن هذا المنطلق، تختلف الدراسة الحالية عنها من حيث البيئة التطبيقية والقطاع محل الدراسة، إذ تركز على مؤسسات الاتصال الجزائرية، وتسعى إلى تحليل أثر آليات الحوكمة في تعزيز ممارسات إدارة الجودة الشاملة، بما يوسع مجال تطبيق الحوكمة ليشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية.

04-دراسة (أبوزيد عكوش يوسف، 2022) أثر تطبيق قواعد الحوكمة على إدارة الجودة الشاملة: تناولت أثر تطبيق قواعد الحوكمة على إدارة الجودة الشاملة في مستشفى الجغبوب بدولة ليبيا خلال الفترة 2020-2021. هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير الحوكمة على تحسين جودة الخدمات الصحية، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الاستقرائي. تم جمع البيانات من عينة شملت 114 فرداً، تضم مديري الإدارات العليا ومعاونيهم، ورؤساء الأقسام والأخصائيين، وفريق الأطباء.

توصلت النتائج إلى أن مستوى تطبيق قواعد الحوكمة كان ذا أهمية نسبية، حيث أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة في عدة جوانب:

-زيادة الكفاءة الخدمائية، بمعامل تحديد قدره 0.29090.

-تحسين استخدام التقنيات في العمل الصحي، بمعامل تحديد قدره 0.4471.

-رفع مستوى رضا المرضى ومرافقيهم، بمعامل تحديد قدره 0.927001.

-تقليل الهدر المادي والبشري، بمعامل تحديد قدره 35.932.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها أثبتت وجود أثر إيجابي لتطبيق قواعد الحوكمة في تحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل القطاع الصحي الليبي، وهو ما يدعم الإطار النظري للدراسة الحالية. ومع ذلك، اقتصرَت الدراسة على مؤسسة صحية واحدة، الأمر الذي يحد من إمكانية تعميم نتائجها على قطاعات اقتصادية أخرى، كما ركزت على قياس العلاقة المباشرة بين المتغيرين دون تحليل اختلاف تأثير كل آلية من آليات الحوكمة بصورة مستقلة. وتختلف الدراسة الحالية عنها من حيث البيئة

التطبيقية، إذ تستهدف قطاع الاتصالات الجزائري، كما تعتمد تحليلاً مستقلاً لكل آلية من آليات الحوكمة للكشف عن إسهامها في تعزيز ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

05-دراسة (الفاضل تيمان إدريس وثابت أبو الروس، 2022): دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الأداء المؤسسي: هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أهمية إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الأداء المؤسسي لدى شركات توزيع الكهرباء في فلسطين. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية.

تكوّن مجتمع البحث من موظفي شركة كهرباء القدس، وكهرباء الشمال، وكهرباء طوباس، وكهرباء الجنوب، وكهرباء الخليل، وعددهم الإجمالي 2072 موظفاً. تم توزيع 370 استبياناً عشوائياً، تم استرداد 305 منها، مما يمثل نسبة استجابة قدرت بـ 82.4%. وباستخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، أظهرت النتائج ما يلي:

- جاءت درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسات بنسبة موافقة عالية بلغت 75.72%.

- سجّل مستوى الأداء المؤسسي نسبة موافقة عالية أيضاً بلغت 73.93%.

- أظهرت الدراسة وجود ارتباط إيجابي قوي بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل الارتباط 0.591.

- تبين أن بعض أبعاد إدارة الجودة الشاملة مثل: اقتناع ودعم الإدارة العليا، التحسين المستمر للعمليات، التركيز على العميل، واتخاذ القرارات المبنية على المعلومات، لها أثر معنوي في تحسين الأداء المؤسسي، وتشكل هذه الأبعاد معاً حوالي 39.5% من التباين في مستوى الأداء.

- أثبتت الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تُعدّ ركيزة قوية لتعزيز الأداء المؤسسي في قطاع توزيع الكهرباء.

أسهمت هذه الدراسة في توضيح الدور الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي داخل شركات توزيع الكهرباء، وأبرزت أهمية بعض أبعاد الجودة، مثل دعم الإدارة العليا والتحسين المستمر والتركيز على العميل، في رفع مستوى الأداء. إلا أنها ركزت على إدارة الجودة الشاملة بوصفها متغيراً مستقلاً مؤثراً في الأداء المؤسسي، ولم تتناول العوامل التنظيمية التي تسهم في نجاح تطبيقها، وفي مقدماتها آليات حوكمة الشركات. ومن هنا، تأتي الدراسة الحالية لتسد هذا الجانب من خلال بحث أثر آليات الحوكمة باعتبارها مدخلاً إدارياً وتنظيماً داعماً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في قطاع الاتصالات.

06-دراسة (عبد الغني، 2021) مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقاً لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة: هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في بنك فلسطين وفقاً لمعايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية. انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها التزام بنك فلسطين بمبادئ حوكمة الشركات ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية، وذلك عبر المنهج الوصفي التحليلي، مع اتباع أسلوب المسح الشامل لعينة الدراسة التي تضم 36 فرداً من أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمراجعين الداخليين والخارجيين.

وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- يلتزم بنك فلسطين بشكل مرتفع بمبادئ الحوكمة المؤسسية.

- ثمة تأثير إيجابي وملحوس لتطبيق هذه المبادئ على الأداء العام للمصرف.

- انطلاقاً من هذه النتائج، أوصت الدراسة بعدة إجراءات من بينها:

- تطوير تعليمات سلطة النقد الفلسطينية في مجال الحوكمة، عبر اعتماد نموذج حوكمة مؤسسية موحد وملزم للمصارف الفلسطينية، يأخذ في الاعتبار الخصوصيات البيئية الداخلية للمؤسسة.

- تأسيس لجنة متخصصة لإدارة المخاطر ضمن هيكل مجلس إدارة المصرف.

قدمت هذه الدراسة دليلاً على ارتفاع مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في القطاع المصرفي الفلسطيني، وأكدت أثرها الإيجابي في تحسين الأداء المؤسسي، بما يعكس أهمية الحوكمة في المؤسسات المالية. ومع ذلك، اقتصر اهتمامها على قياس مستوى الالتزام بمبادئ الحوكمة وفقاً لمعايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ولجنة بازل، دون التطرق إلى انعكاسات هذا الالتزام على ممارسات إدارة الجودة الشاملة. كما أن طبيعة القطاع المصرفي تختلف عن قطاع الاتصالات من حيث البيئة التنظيمية وآليات العمل، وهو ما يبرز أهمية الدراسة الحالية في اختبار هذه العلاقة داخل قطاع خدمي يتميز بدرجة عالية من المنافسة والتطور التكنولوجي.

07-دراسة (جابر، 2021) أثر فاعلية الحوكمة المؤسسية على الجودة الشاملة والأداء المالي للشركات الصناعية في

الأردن: حيث سعت الدراسة إلى تحليل تأثير فاعلية الحوكمة المؤسسية على الجودة الشاملة والأداء المالي لدى الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي بالأردن. انطلقت الدراسة من فرضيتين أساسيتين: الأولى تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والجودة الشاملة، والثانية تنص على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والأداء المالي. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واختار مجتمع الدراسة من 28 شركة مدرجة، واستخدم عينة طبقاً للعينة العشوائية الطبقية ضمت 20 شركة (بنسبة 71.3٪ من عدد الشركات)، وُجِّعت الآراء عبر توزيع 253 استبانة، تم تحليل 200 منها. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وطردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية الحوكمة المؤسسية والجودة الشاملة، كما تم رصد علاقة إيجابية ملحوظة بين فاعلية الحوكمة والأداء المالي. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بما يلي:

يمكن للمستثمرين في سوق عمان الاعتماد على مستوى فاعلية الحوكمة المؤسسية كمعيار لاتخاذ قراراتهم الاستثمارية، نظراً لارتباطه بالعوائد المالية.

تبرز قواعد الحوكمة أهميتها في تحسين الأداء الإداري وخفض الهدر في الموارد المادية والأصول داخل الشركات.

قدمت هذه الدراسة دليلاً عملياً على وجود علاقة إيجابية بين فاعلية الحوكمة المؤسسية والجودة الشاملة في الشركات الصناعية الأردنية، مما يعزز الأساس النظري الذي تنطلق منه الدراسة الحالية. غير أن الدراسة ركزت على القطاع الصناعي، ولم تتناول قطاع الخدمات أو الاتصالات، كما أنها اعتمدت مؤشرات كلية لفاعلية الحوكمة دون تحليل الأثر النسبي لكل آلية من

آلياتها. لذلك تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذا الجانب من خلال تطبيقها على قطاع الاتصالات الجزائري وتحليل أثر كل آلية من آليات الحوكمة بصورة منفصلة.

08-دراسة (عدادي خديجة، 2021) واقع تطبيق آليات حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية: حيث هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق آليات حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية. تضمنت أهداف الدراسة ما يلي:

-توضيح دور الحوكمة وماهي أسباب الاهتمام المتزايد بها، بالإضافة إلى تحديد الآليات والركائز والمبادئ الأساسية التي تقوم عليها

-تحليل نقاط القوة والضعف في أدلة وقواعد حوكمة الشركات في مصر والأردن والجزائر، ومقارنتها مع معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

من أبرز النتائج:

-تشجيع تبني الممارسات المثلى للحكامة عبر توفير إطار قانوني ومؤسسي مناسب.

-الحاجة إلى إعادة صياغة ميثاق الحوكمة في الجزائر ليتماشى مع متطلبات معايير OECD.

وأوصت الدراسة بالعمل المستمر على تطوير الأطر التنظيمية والقانونية للحكامة بما يعزز الشفافية والمساءلة ويزيد من قدرة المؤسسات الاقتصادية على التوافق مع الممارسات الدولية.

تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديمها عرضاً شاملاً لواقع تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مع إبراز أوجه القوة والقصور في الأطر القانونية والتنظيمية، ومقارنتها بالمعايير الدولية. إلا أنها اقتصرت على دراسة واقع الحوكمة من منظور نظري وتنظيمي، دون اختبار أثرها في متغيرات تنظيمية أو إدارية مثل إدارة الجودة الشاملة. كما لم تتضمن دراسة ميدانية تربط بين آليات الحوكمة ونتائج الأداء المؤسسي. ومن هذا المنطلق، تأتي الدراسة الحالية لتجاوز هذا القصور من خلال اختبار العلاقة ميدانيًا وتحليل أثر آليات الحوكمة في تعزيز ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل قطاع الاتصالات الجزائري.

09-دراسة (إسحاق، 2020) دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين مستوى الجودة الشاملة: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأسس والقواعد اللازمة لتأسيس نظام محكم يراقب تطبيق معايير الحوكمة، ويبرز دورها في تعزيز مستوى الجودة الشاملة. انطلقت الدراسة من فرضية مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند $\alpha = 0.05$ بين الالتزام بمعايير الحوكمة وتحسين الجودة الشاملة في الشركات الصناعية في المملكة العربية السعودية وبعينة مكونة من 60 مديرًا في إحدى الشركات.

أظهرت النتائج أن تطبيق قواعد الحوكمة له أثر ملموس وكبير في رفع مستوى الجودة الشاملة داخل هذه الشركات.

وقد خلص الباحث إلى:

-تعزيز مفاهيم ومعايير الحوكمة عبر تنظيم دورات تدريبية متخصصة لتعميق فهمها وتطبيقها.

-ضرورة تكثيف جهود الدولة لضمان التزام الشركات بالحوكمة وباللوائح والتعليمات ذات الصلة.

كما أكدت الدراسة على أن الحوكمة تلعب دوراً فعالاً في رفع الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحسين الأداء، وزيادة رضى العملاء.

تعد هذه الدراسة من الدراسات الأكثر ارتباطاً بموضوع البحث الحالي، حيث أكدت وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين مستوى إدارة الجودة الشاملة داخل الشركات الصناعية السعودية، مما يدعم الفرضية الرئيسة للدراسة الحالية. ومع ذلك، اقتصر على عينة محدودة من المديرين في شركة واحدة، وهو ما يحد من إمكانية تعميم نتائجها. كما تناولت الحوكمة على مستوى المبادئ العامة دون التمييز بين آلياتها المختلفة، الأمر الذي لا يسمح بتحديد الآليات الأكثر تأثيراً في دعم الجودة الشاملة. أما الدراسة الحالية، فتعتمد على تحليل تفصيلي لآليات الحوكمة داخل قطاع الاتصالات الجزائري، بما يساهم في تقديم نتائج أكثر دقة وعمقاً.

10-دراسة (حمزة بولحشيش، 2020) دور حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية: تناولت هذه الدراسة دور حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، حيث هدفت إلى توضيح مفهوم حوكمة الشركات، مبادئها وأهدافها، إضافة إلى استكشاف مدى تأثيرها في الحد من استخدام الأساليب الإبداعية في المحاسبة. وقد توصلت الدراسة إلى أن لحوكمة الشركات دوراً فعالاً ومهماً في تقليص هذه الممارسات، لا سيما من خلال تفعيل دور مجلس الإدارة، وتعزيز الإفصاح والشفافية، إلى جانب دور لجان المراجعة الخارجية.

أسهمت هذه الدراسة في توضيح الدور الرقابي لحوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، مؤكدة أن الحوكمة تمثل أداة فاعلة لتعزيز الشفافية والمصدقية في التقارير المالية. إلا أن تركيزها انصب على الجوانب المالية والمحاسبية للحوكمة، دون التطرق إلى دورها في تحسين الممارسات الإدارية أو دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما أن الدراسة لم تبحث انعكاسات الحوكمة على جودة الأداء التنظيمي أو العمليات التشغيلية. وتختلف الدراسة الحالية عنها في توسيع نطاق تطبيق الحوكمة ليشمل بعدها الإداري، من خلال دراسة أثر آلياتها في تعزيز ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات الاتصال الجزائرية.

11-دراسة (منصوري هوارى، 2020) دور تدقيق الجودة في ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر: وسعت الدراسة إلى استقصاء مدى إسهام عمليات تدقيق الجودة في تحقيق معايير الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي الجزائرية. وقد تم إجراء دراسة ميدانية بجامعة أدرار، شملت توزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من 250 أستاذاً وإدارياً. واستُخدمت منهجية نموذج المعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) من خلال حزمة PLS-PM. وأظهرت نتائج الدراسة أن تدقيق الجودة يساهم بشكل فاعل في ضمان جودة التعليم العالي، من خلال الالتزام بمتطلبات المرجع الوطني لضمان الجودة، كما أظهرت النتائج وجود استعداد لدى أعضاء هيئة التدريس والإداريين لترسيخ ثقافة الجودة في المؤسسة التعليمية.

أسهمت هذه الدراسة في إبراز أهمية تدقيق الجودة كأداة لضمان الالتزام بمعايير الجودة داخل مؤسسات التعليم العالي، كما أكدت الدور الفاعل لتدقيق الجودة في ترسيخ ثقافة الجودة وتحقيق التحسين المستمر. وتتميز الدراسة باعتمادها على نمذجة المعادلات البنائية (PLS)، مما منح نتائجها قوة تفسيرية جيدة. ومع ذلك، فقد اقتصر على قطاع التعليم العالي، ولم تتناول دور آليات حوكمة الشركات في تعزيز الجودة، بل ركزت على تدقيق الجودة باعتباره أحد مكونات نظام الجودة. كما أن طبيعة المؤسسات الجامعية تختلف عن المؤسسات الاقتصادية من حيث الأهداف والهياكل التنظيمية. لذلك، تختلف الدراسة الحالية عنها في تناولها آليات حوكمة الشركات بوصفها متغيراً مستقلاً مؤثراً في ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل قطاع الاتصالات الجزائري.

12-دراسة (علا ربحان، 2019) تقييم درجة توافر متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات: حاولت الدراسة تقييم مدى توافر متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، من خلال تحليل دعم إدارة الجامعة لهذا التوجه، وتوصيف الأساليب الإدارية المتبعة في تحسين الأداء، إضافة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة، ودراسة إمكانية تفعيل هذا النظام بما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها:

-وجود فوارق جوهرية بين متطلبات إدارة الجودة الشاملة المتوفرة حالياً في الجامعة محل الدراسة وتلك التي ينبغي توافرها للتطبيق الفعّال.

-وجود فوارق واضحة بين نظم ضمان الجودة القائمة في الجامعة والنظم المطلوبة لتحقيق الجودة الشاملة.

- وجود تفاوت ملحوظ بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة والثقافة التنظيمية المثلى لتطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة.

أضافت هذه الدراسة بعداً مهماً للأدبيات من خلال تشخيص واقع تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات، والكشف عن الفجوة بين الوضع القائم والمتطلبات اللازمة للتطبيق الفعّال. كما أبرزت أثر الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق الجودة الشاملة. إلا أن الدراسة ركزت على تقييم واقع الجودة دون بحث العوامل الإدارية التي تفسر هذا الواقع، وفي مقدمتها آليات الحوكمة. كما اقتصر على البيئة الجامعية، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على المؤسسات الاقتصادية. ومن ثم، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذا النقص من خلال تحليل أثر آليات الحوكمة في تعزيز ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات الاتصال الجزائرية.

13-دراسة (بابا عمي صفية، 2019) حوكمة الشركات التجارية: حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة الشركات، واستكشاف أسباب انتشار هذا المفهوم في السنوات الأخيرة، إلى جانب تقييم مدى التزام الشركات المدرجة في البورصة بمبادئ الحوكمة المتعارف عليها.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي، وتوصلت إلى أن حوكمة الشركات تُعد من الآليات الأساسية التي تساهم في تصحيح الأوضاع الإدارية والمالية داخل الشركات، من خلال دورها الرقابي في ضمان حسن سير الإدارة والحفاظ على الاستقرار المالي، فضلاً عن حمايتها من المخاطر المرتبطة بتقديم معلومات مضللة. وفي ضوء هذه النتائج، خلصت الدراسة إلى مجموعة من الحلول والتوصيات التي من شأنها تعزيز فعالية الحوكمة في الشركات التجارية.

تتميز هذه الدراسة بتقديمها عرضاً متكاملًا لمفهوم حوكمة الشركات وأسباب تزايد الاهتمام بها، كما أبرزت دورها في تعزيز الرقابة والشفافية والاستقرار المالي داخل الشركات التجارية. غير أن الدراسة اتسمت بالطابع النظري، ولم تتضمن دراسة ميدانية تقيس أثر الحوكمة في متغيرات تنظيمية أو إدارية، كما لم تبحث العلاقة بين الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة. وبالتالي، تبرز أهمية الدراسة الحالية في الانتقال من الإطار النظري إلى التطبيق الميداني، من خلال اختبار أثر آليات الحوكمة في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل قطاع الاتصالات الجزائري.

14-دراسة (قطاف عقبة 2019) دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي مع الاستعانة بالأسلوب التحليلي، وتم استخدام الانحدار الخطي البسيط كأداة لدراسة العلاقة بين أبعاد كل من المتغير التابع الأداء والذي تم قياسه بالأبعاد التالية: (العائد على الأصول (ROA) (العائد على حقوق الملكية (ROF) العائد على المبيعات (ROS) عائد السهم (EPS)، مضاعف ربحية السهم (E/P)، القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) نسبة كيو توبين (Q TOBIN)، وبين أبعاد المتغير المستقل حوكمة الشركات والذي تم قياسه بالأبعاد التالية (عدد أعضاء مجلس الإدارة (NCA)، عدد اجتماعات مجلس الإدارة (NRCA) بنسبة الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة (INDCA) ازدواجية منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب المدير العام (DUAL) عدد لجان مجلس الإدارة (NCOMCA)، نسبة تركيز الملكية (ACTMAJ) وتم قياسها بنسبة ملكية أكبر مساهم، عدد أعضاء لجنة المراجعة (NCAUDIT)، عدد اجتماعات لجنة المراجعة (NRCAUDIT).

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لكونها أجريت في البيئة الجزائرية، واعتمدت على تحليل أثر عدد من آليات الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي باستخدام مؤشرات مالية متعددة، مما وفر دليلاً عملياً على أهمية الحوكمة في رفع كفاءة المؤسسات الاقتصادية. ومع ذلك، انصب اهتمامها على الأداء المالي والاقتصادي، دون التطرق إلى أثر الحوكمة في الممارسات الإدارية الحديثة، وعلى رأسها إدارة الجودة الشاملة. كما لم تبحث الأبعاد التنظيمية التي يمكن أن تفسر كيفية انتقال أثر الحوكمة إلى تحسين الأداء. لذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى توسيع مجال البحث من خلال دراسة أثر آليات الحوكمة في تعزيز ممارسات إدارة الجودة الشاملة، بما يثري الأدبيات التطبيقية في البيئة الجزائرية.

15-دراسة (علي عبد الله الحاكم، 2018) إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي: حيث تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة الجودة الشاملة الموجهة على الأداء المؤسسي، مع التركيز على دور الثقافة التنظيمية في تعديل هذه العلاقة، وذلك في سياق القطاع الصناعي بولاية الخرطوم. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات.

وقد خلصت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة الجودة الشاملة الموجهة والأداء المؤسسي، كما تبين أن للثقافة التنظيمية تأثيراً جزئياً في تعزيز أو تعديل هذه العلاقة. وأسفرت الدراسة عن مجموعة من الآثار النظرية والتطبيقية، إضافة إلى تحديد بعض القيود التي تم على أساسها اقتراح توصيات لأبحاث مستقبلية.

أثبتت هذه الدراسة الدور الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي، كما أبرزت أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز هذه العلاقة، وهو ما يؤكد أن نجاح الجودة الشاملة يرتبط بتوافر بيئة تنظيمية داعمة. إلا أن الدراسة تناولت إدارة الجودة الشاملة باعتبارها متغيراً مستقلاً، ولم تبحث العوامل الإدارية والتنظيمية التي تسهم في نجاح تطبيقها، وفي مقدمتها آليات حوكمة الشركات. كما اقتصر على القطاع الصناعي، وهو ما يحد من تعميم نتائجها على القطاعات الخدمية. وتختلف الدراسة الحالية عنها في تركيزها على الحوكمة بوصفها مدخلاً إدارياً يهيئ البيئة المناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات الاتصال الجزائرية.

16-دراسة (شريفة عوض الكسر 2018) دور تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات: وسعت هذه الدراسة إلى استكشاف دور تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تعزيز الحوكمة الإدارية داخل الجامعات.

تمثل هذه الدراسة إحدى الدراسات التي تناولت العلاقة بين الجودة الشاملة والحوكمة من منظور مختلف، حيث اعتبرت إدارة الجودة الشاملة متغيراً مؤثراً في تحقيق الحوكمة الإدارية، وهو ما يبرز الطبيعة التكاملية للعلاقة بين المتغيرين. إلا أن الدراسة اقتصر على الجامعات الخاصة، ولم تتناول مؤسسات الأعمال، كما ركزت على الحوكمة الإدارية دون التوسع في آليات حوكمة الشركات المعتمدة دولياً. إضافة إلى ذلك، فإنها تناولت العلاقة في الاتجاه المعاكس للدراسة الحالية، إذ اعتبرت الجودة الشاملة مدخلاً لتعزيز الحوكمة، بينما تنطلق الدراسة الحالية من اعتبار آليات حوكمة الشركات مدخلاً لتطوير ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات الاتصال الجزائرية.

17-دراسة (عمر عطا الله، 2017) دور حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية: أسهمت هذه الدراسة في تأكيد الدور الرقابي لحوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية وتعزيز مصداقية التقارير المالية، بما يعكس أهمية الحوكمة في حماية مصالح المستثمرين وأصحاب المصلحة. غير أن الدراسة انحصرت في الجانب المحاسبي والمالي للحوكمة، ولم تتناول أثرها في تحسين الممارسات الإدارية أو تطوير نظم الجودة داخل المؤسسات. كما أنها لم تبحث العلاقة بين الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة، وهو ما يمثل جانباً تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال تحليل أثر آليات الحوكمة في تعزيز جودة الأداء الإداري داخل مؤسسات الاتصال.

18-دراسة (شرف الدين زديرة، 2017) دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية: قدمت هذه الدراسة إسهاماً مهماً في توضيح أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الصحية، وأكدت أهمية نشر ثقافة الجودة داخل المؤسسات الاستشفائية. إلا أنها ركزت على إدارة الجودة الشاملة باعتبارها متغيراً مستقلاً، ولم تبحث المتطلبات التنظيمية والإدارية اللازمة لنجاح تطبيقها، وعلى رأسها آليات الحوكمة. كما اقتصر على القطاع الصحي، وهو ما يحد من

إمكانية تعميم نتائجها على القطاعات الاقتصادية الأخرى. وتختلف الدراسة الحالية عنها في أنها تركز على الحوكمة باعتبارها أحد أهم المقومات التنظيمية التي تسهم في نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل قطاع الاتصالات.

19-دراسة (حمزة العرابي وإيمان نواره، 2016) دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات: أكدت هذه الدراسة فعالية مبادئ حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية وتحسين موثوقية القوائم المالية، مما يعزز أهمية الحوكمة في رفع مستوى الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. غير أن نطاقها اقتصر على الجوانب المحاسبية والرقابية، ولم يمتد إلى دراسة أثر الحوكمة في تطوير نظم الإدارة أو تحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة. كما أن حجم العينة كان محدوداً نسبياً، الأمر الذي قد يؤثر في تعميم النتائج. ومن ثم، تختلف الدراسة الحالية عنها في توجيه الاهتمام نحو البعد الإداري للحوكمة، وتحليل أثر ألياتها في تعزيز ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات الاتصال الجزائرية.

20-دراسة (ابتسام شريط وخلود رزاق لبزة، 2017) دور حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية: وتهدف إلى توضيح دور وفعالية حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع 100 استمارة استبيان على عينة من المدققين والمحاسبين، حيث تم استرجاع 42 استمارة صالحة للتحليل، بينما تم استبعاد البقية لعدم صلاحيتها. ولتحليل البيانات، استخدمت الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج Excel 2010.

وقد خلصت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق حوكمة الشركات والحد من التأثير السلبي للمحاسبة الإبداعية على موثوقية القوائم المالية. كما أظهرت النتائج أن المبادئ المختلفة لحوكمة الشركات تسهم بفاعلية في الحد من هذه الممارسات.

21-دراسة (بن نجادي مصطفى وفلاوي نور الدين، 2016): تُعد هذه الدراسة من أكثر الدراسات ارتباطاً بموضوع البحث الحالي، إذ تناولت العلاقة التكاملية بين حوكمة الشركات وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسة اقتصادية جزائرية، وأثبتت وجود علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيل نظام إدارة الجودة الشاملة. وتمثل هذه الدراسة مرجعاً مهماً في البيئة الجزائرية، إلا أنها اقتصرت على دراسة حالة لمؤسسة واحدة، وهو ما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على بقية القطاعات الاقتصادية. كما ركزت على إثبات العلاقة بين المتغيرين دون تحليل الأثر النسبي لكل آلية من آليات الحوكمة بصورة مستقلة. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى توسيع نطاق البحث من خلال تطبيقه على مؤسسات الاتصال الجزائرية وتحليل تأثير كل آلية من آليات الحوكمة في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة بصورة أكثر تفصيلاً.

22-دراسة (العابدي دلال، 2016) حوكمة الشركات ودورها في جودة المعلومة المحاسبية: أبرزت هذه الدراسة الدور الفاعل لحوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المحاسبية وتعزيز الثقة في التقارير المالية، كما بينت أهمية الالتزام بمبادئ الحوكمة في دعم الإفصاح والشفافية داخل المؤسسات الاقتصادية. إلا أنها اقتصرت على دراسة العلاقة بين الحوكمة وجودة المعلومات المحاسبية، ولم تتناول أثر الحوكمة في تطوير الممارسات الإدارية أو تحسين إدارة الجودة الشاملة. كما اعتمدت على

دراسة حالة، الأمر الذي يحد من تعميم نتائجها. أما الدراسة الحالية، فتنتقل من منظور إداري أشمل يركز على دور آليات الحوكمة في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات الاتصال الجزائرية.

23-دراسة (بن داود محمد نصر الدين، 2015) دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات: أسهمت هذه الدراسة في توضيح الدور المحوري للمراجعة الداخلية باعتبارها إحدى الآليات الرئيسة لحوكمة الشركات، ولا سيما في دعم مجلس الإدارة وتعزيز الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. إلا أن الدراسة ركزت على آلية واحدة من آليات الحوكمة، ولم تتناول التكامل بين مختلف الآليات وتأثيرها في تحسين الأداء التنظيمي أو ممارسات إدارة الجودة الشاملة. كما غلب عليها الطابع النظري، مع محدودية الأدلة التطبيقية. لذلك، تأتي الدراسة الحالية لتقديم رؤية أكثر شمولاً من خلال دراسة مجموعة متكاملة من آليات الحوكمة وتحليل أثرها في تعزيز إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات الاتصال.

24-دراسة (بوبكر نعرورة، 2015) دراسة إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية: هدفت إلى استكشاف إمكانية تبني إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001، وذلك من خلال تحليل العوامل المحفزة والمعوقات التي تؤثر على التطبيق الصحيح لهذا النهج. حيث تناول الفصل الأول أهمية التغيير كضرورة للمنظمات المعاصرة، فيما استعرض الفصل الثاني الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة، أما الفصل الثالث فخصص لدراسة مواصفات ومعايير نظم إدارة الجودة وفق شهادات الأيزو 9000، في حين تضمن الفصل الأخير دراسة ميدانية شملت عينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية الحاصلة على شهادة الأيزو 9001.

وقد استخدم الباحث الاستبيان كأداة بحث موجهة للفئة الإدارية، حيث تم تحليل 203 استمارة، واستُعين بالعديد من المؤشرات الإحصائية مثل التكرارات، النسب المئوية، معامل ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.

وأظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الجودة الشاملة تعد مدخلاً أساسياً للتغيير التنظيمي، كما أن حصول المؤسسة على شهادة الأيزو 9001 يمثل خطوة مساعدة لتبني هذا النظام. من بين النتائج الرئيسية التي توصلت لها الدراسة:

-تقوم الإدارة العليا بنشر ثقافة الجودة الشاملة بين العاملين.

-يشارك العاملون في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات.

-تتميز المؤسسات بالتحسين المستمر للعمليات.

-هناك نقص ملحوظ في برامج التدريب والتعليم المستمر الموجه للعاملين.

تميزت هذه الدراسة بتشخيص واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وإبراز العوامل التي تسهم في نجاح تطبيقها، مثل دعم الإدارة العليا، ومشاركة العاملين، والتحسين المستمر. كما سلطت الضوء على بعض المعوقات، وفي مقدمتها ضعف التدريب والتأهيل المستمر. ومع ذلك، ركزت الدراسة على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة دون التطرق إلى دور الحوكمة باعتبارها إطاراً تنظيمياً داعماً لهذا التطبيق. ومن ثم، تختلف الدراسة الحالية عنها في تناولها الحوكمة كأحد المحددات

الأساسية لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل قطاع الاتصالات، بما يوسع الإطار التفسيري للعوامل المؤثرة في جودة الأداء المؤسسي.

25-دراسة (فداوي أمينة، 2014) دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية: حيث سعت إلى استكشاف دور ركائز حوكمة الشركات، وهي إدارة المخاطر، الإفصاح، والرقابة، في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية. وقد تم تطبيق الإطار النظري للدراسة على عينة مكونة من 50 شركة مساهمة فرنسية مدرجة في مؤشر SBF250 خلال الفترة من 2007 إلى 2009. أظهرت النتائج أن الشركات المعنية تمارس المحاسبة الإبداعية عبر استخدام المستحقات الاختيارية بطريقة سلبية، بهدف تخفيف تقلبات الدخل عن طريق نقلها من سنوات الدخل المرتفع إلى سنوات الدخل المنخفض، وذلك كإجراء لتجنب الآثار السلبية للأزمة المالية التي وقعت خلال تلك الفترة.

أظهرت هذه الدراسة أهمية بعض ركائز حوكمة الشركات، ولا سيما إدارة المخاطر والإفصاح، في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، مؤكدةً أن فعالية الحوكمة تسهم في تعزيز نزاهة المعلومات المالية وحماية مصالح أصحاب المصلحة. غير أن الدراسة اقتصرت على تحليل الأبعاد المالية والرقابية للحوكمة، ولم تتناول أثرها في تطوير الممارسات الإدارية أو تحسين إدارة الجودة الشاملة. كما اعتمدت على بيانات شركات فرنسية مدرجة في البورصة، وهو ما يختلف من حيث البيئة الاقتصادية والتنظيمية عن البيئة الجزائرية. أما الدراسة الحالية، فتسعى إلى توظيف مفهوم الحوكمة في سياق إداري وتنظيمي، من خلال تحليل أثر آلياتها في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات الاتصال الجزائرية، بما يثري الأدبيات العربية في هذا المجال.

ثانياً: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

1-دراسة (kuortial et al,2021) دور الحوكمة وخصائص نظم الرقابة في تحسين الجودة في المستشفيات السلوفانية: هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الرقابة الإدارية الداخلية في المستشفيات السلوفانية، وكيفية وضع أنظمة تحفز المديرين حسب تحقيق الأهداف وتقليل المخاطر، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكان مجتمع الدراسة مكون من المديرين السلوفانية، اختير منه -بصورة عشوائية- عينة تبلغ 180 فرداً وتم توزيعها على مستوى مجلس الإدارة، ومساعد المدير العام والمديرين العموميين.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة وجود أنظمة تحفيز جيدة مرتبطة بالأداء، تساهم في تحقيق أهداف الإدارة وزيادة مستوى أدائه وأيضاً إن المستشفيات التي لديها استقرار في الإدارة العليا، ولهذه الإدارة خبرة كبيرة في العمل الطبي؛ تجدها أكثر التزاماً بالسياسات وأنظمة الرقابة الداخلية، ومن أهم التوصيات في هذه الدراسة الاهتمام بتطبيق قواعد الحوكمة لما لها من أثر إيجابي على الجودة، وفي حالة الأداء المتوسط قد يتحمل المديرون مخاطر إضافية، يلاحظ أن هذه الدراسة ركزت بصفة خاصة وعامة على أنظمة الرقابة الداخلية في المستشفيات واعتبرتها آلية من آليات الحوكمة.

2-دراسة (Evanova et al,2021) حوكمة الشركات وتأثيرها على الجودة الشاملة في المستشفيات في المجر: حيث هدفت إلى استكشاف تأثير آليات حوكمة الشركات على أداء وجودة المستشفيات في المجر، مع التركيز على تقييم الأداء قبل وبعد أزمة كورونا.

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على 150 مشاركاً من مختلف المستشفيات في المجر. أظهرت النتائج أن آليات حوكمة الشركات، مثل الملكية واستقلالية مجلس الإدارة، تلعب دوراً محورياً في تحسين إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات. كما أكدت الدراسة وجود أثر إيجابي واضح لتطبيق قواعد الحوكمة على تعزيز جودة الخدمات الصحية المقدمة.

3-دراسة (Nouara et al,2020) مدى تطبيق الشركات البولندية للقواعد والممارسات المثلى لحوكمة الشركات لغرض الجودة الشاملة: سعت إلى تقييم مدى التزام الشركات البولندية بتطبيق قواعد الحوكمة والممارسات المثلى بهدف تحقيق الجودة الشاملة.

اتباع الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة الدراسة 192 فرداً تم اختيارهم عشوائياً من أعضاء مجالس الإدارات، والمديرين العامين ونوابهم، ومساعديهم، بالإضافة إلى موظفي دوائر الامتثال، والمراجعين الداخليين والخارجيين، ومديري الإدارات والفروع. أظهرت النتائج التزاماً ملحوظاً من قبل الشركات بمعايير الحوكمة والإرشادات المرتبطة بها، مما يعكس حرصاً على اعتماد الممارسات الفضلى في إطار تحقيق الجودة الشاملة.

4-دراسة (Foula et al,2020) تأثير حوكمة الشركات على إدارة الجودة في الشركات الألمانية: حيث هدفت إلى استكشاف تأثير تطبيق آليات حوكمة الشركات على إدارة الجودة في مجموعة من 10 شركات ألمانية خلال الفترة من 2012 إلى 2019. استخدمت الدراسة الأساليب الإحصائية ومعادلات الانحدار لتحليل العلاقة بين المتغيرات، حيث تم اعتبار تطبيق آليات الحوكمة — مثل قواعد الإفصاح، ولجان مجلس الإدارة، وهيكل مجلس الإدارة، ومسؤوليات مجلس الإدارة، وحقوق حملة الأسهم — كمتغير مستقل. أما المتغيرات التابعة فشملت الكفاءة والجودة والرضا عن الأداء والتكلفة. أظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية ذات دلالة بين تطبيق آليات الحوكمة من جهة، والكفاءة في الإنتاج والجودة من جهة أخرى، في حين لم يُثبت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة ومستوى الرضا. وأكدت الدراسة أن الحوكمة تمثل أداة مهمة يجب أن تعتمد عليها الشركات لتحسين أدائها.

5-دراسة (Arqwi and Zaid 2020) حيث هدفت إلى دراسة تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، مع التركيز على الدور الوسيط لإدارة المعرفة.

جُمعت البيانات من 18 جامعة فلسطينية مختلفة، واعتمدت الدراسة المنهج الكمي واستخدمت العينة الميسرة. تم توزيع استبيانات على 219 من أعضاء هيئة التدريس في مختلف الكليات. وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة تؤثر بشكل قوي ومباشر على الأداء المؤسسي، كما أن لإدارة المعرفة دوراً وسيطاً هاماً في تعزيز العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي.

06- The concept of governance and publicgovernancetheories (Polya katsamunsk, 2016):

حيث سعت إلى توضيح أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية. وقد أسفرت الدراسة عن عدة نتائج، من أبرزها أن مبادئ حوكمة المؤسسات تختلف تبعاً لنوع ملكية المؤسسة وحجمها، مع التأكيد على أهمية المساواة بين المساهمين وحماية حقوقهم. كما أوصت الدراسة بضرورة الالتزام بتطبيق قواعد الحوكمة والعمل على تطوير الأداء المؤسسي وفقاً لهذه المبادئ.

07-Sekhar Muni Amba Corporate Governance and firms financial Journal of Academic and Business Ethics.

تناول هذه الورقة البحثية تأثير عناصر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات البحرينية، حيث ركزت الدراسة على متغيرات مثل ازدواجية منصب الرئيس التنفيذي، رئيس لجنة التدقيق، نسبة المديرين غير التنفيذيين، هيكل الملكية المركزة، والمستثمرين المؤسسين، وتأثيرها على الأداء المالي المقاس بالعائد على الأصول (ROA). أظهرت النتائج أن:

-ازدواجية منصب الرئيس التنفيذي، ونسبة المديرين غير التنفيذيين، والرافعة المالية تؤثر سلباً على الأداء للشركات.

-وجود عضو مجلس إدارة يشغل أيضاً منصب رئيس لجنة التدقيق، ونسبة الملكية المؤسسية لهما تأثير إيجابي على الأداء المالي.

-رغم أن تأثير وجود رئيس لجنة التدقيق من مجلس الإدارة ليس ذا دلالة إحصائية، إلا أنه يساهم في تعزيز الشفافية وتدقيق التقارير المالية.

-نسبة أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين لها تأثير سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% على العائد على الأصول، مما يشير إلى أن زيادة هذه النسبة قد تؤثر سلباً على الأداء المالي، وهو ما يبرز أهمية تحقيق التوازن الأمثل لعدد المديرين غير التنفيذيين لضمان حوكمة فعالة تؤدي إلى تحسين أداء الشركة

-نسبة الملكية المؤسسية تؤثر إيجابياً على الأداء المالي رغم عدم دلالتها الإحصائية، حيث يظهر أصحاب المؤسسات حرصاً أكبر على عائدات استثماراتهم، ما يدفعهم للمساهمة في تعزيز الحوكمة الفعالة التي تدعم تحسين الأداء المالي للشركات.

08-Procedia Social and Behavioral Sciences: Innovation & Technology Management

حيث سعت إلى تحليل العلاقة بين هياكل حوكمة الشركات وأداء الشركات المدرجة في بورصة كولومبو (CSE) في سريلانكا. في نهاية عام 2010، بلغ عدد الشركات المدرجة في البورصة 243 شركة، تم استبعاد شركات قطاع البنوك والتمويل

والتأمين، بالإضافة إلى 17 شركة أخرى بسبب صعوبة الحصول على بياناتها، ليصل حجم العينة إلى 174 شركة. جمعت الدراسة بيانات عام 2010 المتعلقة بمتغيرات الحوكمة والأداء من موقع CSE، حيث شملت المتغيرات المستقلة: حجم مجلس الإدارة (BSIZE)، نسبة الأعضاء غير التنفيذيين في المجلس (NED)، مساهمات أعضاء مجلس الإدارة (DHOLD)، وازدواجية منصب الرئيس التنفيذي (CEODUA). أما المتغيرات التابعة، فقد استخدم العائد على الأصول (ROA) ومضاعف كيو توبين (Q Tobin's) كمقاييس للأداء، بينما تم استخدام حجم الشركة (SIZE) كمتحكم عبر معدل دوران الأصول. اعتمدت الدراسة على تحليل الانحدار المتعدد لاختبار تأثير آليات الحوكمة على أداء الشركات المدرجة، وخلصت إلى النتائج التالية:

- حجم الشركة ومساهمات أعضاء مجلس الإدارة لهما تأثير كبير على أداء الشركات في سريلانكا.

- هناك علاقة إيجابية بين حجم مجلس الإدارة والعائد على الأصول.

- توجد علاقة سلبية بين نسبة المديرين غير التنفيذيين والعائد على الأصول

- لا يوجد ارتباط معنوي بين فصل منصب الرئيس التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة وأداء الشركة

09-Impact of Organization culture On TQM Implementation barriers Brunel University London -Doctor of Philosophy (Rasheed S. Aljalahma 2012) :

حيث تهدف إلى التعرف على أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في الشركات البحرينية، بالإضافة إلى تحديد أبرز المعوقات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعلاقة هذه المعوقات بأنواع الثقافة التنظيمية المختلفة. إذ يساهم فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومعوقات تطبيق الجودة الشاملة، ومعرفة اتجاه وقوة هذه العلاقة، في تعزيز نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً. كما تساعد هذه الدراسة المنظمات على إدراك نوع الثقافة التنظيمية التي تتبناها، والتي تلعب دوراً هاماً في دعم تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ثالثاً: ما يميز هذه الدراسة

محور التمييز	توضيح الميزة
التكامل بين الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة	على الرغم من أن العديد من الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين حوكمة الشركات وإدارة الجودة الشاملة، فإن معظمها اقتصر على إثبات وجود علاقة أو أثر مباشر بين المتغيرين، أو ركز على أحدهما بصورة مستقلة، دون تقديم تحليل معمق للإسهام النسبي لكل آلية من آليات الحوكمة في تعزيز ممارسات إدارة الجودة الشاملة. كما تركزت أغلب

التطبيقات في قطاعات كالصناعة، والمصارف، والصحة، والتعليم، في حين ظل قطاع الاتصالات، ولا سيما في البيئة الجزائرية، محدود الحضور في الأدبيات التطبيقية. ومن هنا تتمثل الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسة ميدانية تحلل أثر كل آلية من آليات حوكمة الشركات على حدة في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل مؤسسات الاتصال الجزائرية، بما يوفر تفسيراً أكثر دقة لطبيعة هذه العلاقة، ويسهم في إثراء الأدبيات العربية في هذا المجال.	
تعتمد الدراسة على منهجية تحليلية متقدمة تجمع بين التحليل الإحصائي العميق والمقابلات النوعية، بهدف تقديم فهم أكثر شمولية لطبيعة العلاقة التفاعلية بين آليات الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة.	المنهجية المتبعة
تتميز الدراسة باستكشاف آليات التنفيذ والممارسات العملية لتطبيق الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة، مع التركيز على تحديات التطبيق وسبل التغلب عليها، وهو جانب لم يحظَ باهتمام كافٍ في معظم الدراسات السابقة.	الجوانب المبتكرة
تستند الدراسة إلى بيانات حديثة وتعالج التطورات المعاصرة في مجال الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة، مما يجعل نتائجها أكثر توافقاً مع السياقات الحالية ومتطلبات البيئة المؤسسية الحديثة.	الإطار الزمني المحدّث

الفصل الأول

الإطار النظري لحوكمة الشركات

تمهيد:

تحتل حوكمة الشركات باهتمام متزايد من قِبل الهيئات الإشرافية والرقابية والباحثين، لاسيما مع تعاظم دورها في قطاعي العام والخاص، نظراً لأهميتها البالغة في إدارة المؤسسات وضمان حماية حقوق المساهمين وجميع الأطراف ذات المصلحة. وقد ارتبط هذا المفهوم بشكل وثيق بالأزمات المالية والانحرافات الأخلاقية وممارسات الفساد التي شهدتها شركات كبرى عالمياً، مما استدعى البحث عن آليات جديدة تعتمد على القيم والمبادئ الأخلاقية، وتستند إلى الشفافية والوضوح في المعاملات، فضلاً عن توزيع المسؤوليات لضمان خدمة المجتمع بشكل شامل.

وعليه يكتسي موضوع حوكمة الشركات في الوقت الراهن مكانةً استثنائيةً بسبب تأثيره المباشر على اقتصاديات الدول، حيث يُعد نظاماً إدارياً فاعلاً يجب تطبيقه بدقة لمواجهة التحديات التي تعترض المؤسسات الاقتصادية، وفي إطار التعمق في هذا الموضوع، نستعرض في هذا الفصل المعنون بـ "الإطار النظري لحوكمة الشركات" الأسس والمفاهيم المحورية التي تُشكّل جوهر هذه الآلية وتطبيقاتها العملية.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

المبحث الثاني: محددات حوكمة الشركات

المبحث الثالث: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

تم التركيز في هذا المبحث على ماهية حوكمة الشركات باعتبارها إطاراً تنظيمياً يرسخ قواعد الإدارة الرشيدة والشفافية لضمان تحقيق التوازن بين الأطراف المختلفة، لذلك سنحاول تسليط الضوء نشأة الحوكمة وكذا أهدافها ومبادئها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم وأسباب الاهتمام بحوكمة الشركات

سنحاول من خلال هذا المطلب إلى التطرق إلى نشأة ومفهوم الحوكمة وكذا التطور التاريخي لها

أولاً: نشأة حوكمة الشركات

تعود جذور مصطلح "الحوكمة" إلى الكلمة الإغريقية القديمة التي تشير إلى مهارة القبطان في توجيه السفينة وضمان وصولها الآمن إلى الميناء المستهدف، ثم عودتها إلى ميناء الانطلاق، وقد لُقّب القبطان الذي يُتقن هذه المهارة بـ "القبطان المُحوّك جيداً" (Good Governor)، مما يُظهر أن البدايات الفعلية للحوكمة نشأت في بيئة علوم الملاحة البحرية، والمدارس التدريبية، والقوانين البحرية التي رسخت مجموعة من القيم والأعراف الثابتة، والتي حددت بوضوح ما هو مسموح وممنوع، ووضحت مسارات الصواب والخطأ، فضلاً عن حقوق والتزامات القبطان وطاقم السفينة والركاب، وحدود مسؤوليات كل طرف.¹

1- التطور التاريخي للحوكمة:

على الرغم من الاستخدام الحديث للمصطلح، فإن أصوله النظرية تعود إلى نظرية الوكالة (Théorie d'agence) التي وضعها الأمريكيان "Berle & Means" عام 1932، حيث لاحظا انفصال ملكية رأس المال عن إدارة الشركات في المؤسسات الكبرى، وهو ما أثر على أدائها، ثم طور العالمان الحائزان على جائزة نوبل في الاقتصاد "Jensen & Mackling" عام 1976 هذه النظرية، وعرفها كعلاقة تعاقدية بين "الأصيل" (المالك) و"الوكيل" (المدير)، حيث يفوض الأول الثاني في مهام إدارية مقابل أجر، لكن اختلاف أهدافهما السلوكية والمصالح قد يؤدي إلى صراعات تضر بالمؤسسة.²

¹ محسن أحمد الخضير، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005، ص7.

²Wirtz, Bernd W., Marcel Becker, and Jan C. Weyerer. "Open government: development, concept, and future research directions." *International Journal of Public Administration* 46.12 (2023): p 799.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

2- دور حوكمة الشركات في معالجة الانحرافات:

سعت حوكمة الشركات إلى سد الفجوة الناتجة عن هذا الصراع بين الملاك (المساهمين) والمدراء، عبر وضع آليات تضمن التزام المدراء بتحقيق مصالح الملاك وخلق القيمة، ومنع الممارسات السلبية، وهذا ما جعل المصطلح ينتشر بشكل واسع، خاصة في أوساط المنظمات الدولية، التي أولت اهتماماً كبيراً لتجارب الدول الرائدة في هذا المجال:

- الولايات المتحدة الأمريكية: تبنت بورصة نيويورك (NYSE) قواعد تلزم الشركات بتعيين مديرين مستقلين في مجالس الإدارة، كما شكلت لجائاً لمراجعة المخاطر.¹
 - اليابان: أصدرت بورصة طوكيو دليلاً لإرشاد الشركات في تطبيق معايير الحوكمة وفق القانون التجاري الياباني.²
 - الاتحاد الأوروبي: كُلف فريق عمل في بروكسل بتطوير إطار قانوني موحد لحماية المستثمرين.³
 - أمريكا اللاتينية: شهدت مبادرات مثل "رابطة مؤسسات حوكمة الشركات" في سان باولو.
 - العالم العربي: تُعتبر مصر رائدةً عبر إصدارها أول تقرير لتقييم الحوكمة عام 2001 بالتعاون مع البنك الدولي، تليها دول مثل لبنان والأردن والمغرب ودول الخليج.⁴
- أما في الجزائر فقد انعقد في جويلية 2007 مؤتمر حول الحوكمة حيث كان ذلك بمثابة نقطة تحول فقد تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول خطوة تتخذ حيث يعتبر هذا الميثاق وسيلة مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد.⁵

¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 15-16.

² علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف، ط1، عمان، 2011، ص 28-29.

³ جليل طريف، حوكمة الشركات الفرص والتحديات، مجلة أختيار الاتحاد، اتحاد هيئة الأوراق المالية العربية، دبي، الإمارات العربية، العدد 11، يناير 2016، ص 6-5.

⁴ علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص 28-30.

⁵ صبرينة بو هراوة، إطلاق الدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية، مصر، العدد 16،

2009، ص 03.

ثانياً: مفهوم حوكمة الشركات: كأي مفهوم ذو أهمية لا يزال النقاش دائر حول تعريف موحد لحوكمة الشركات إذا سعت كل جهة ذات صلة بالموضوع إلى إعطاء تعريف حسب صفتها القانونية ومصالحها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.¹

حيث يعد مفهوم حوكمة الشركات منهجاً إصلاحياً وأسلوب عمل حديث من شأنه أن يرسخ النزاهة والشفافية للمعاملات المالية حيث يؤدي ذلك لخلق بيئة أكثر ملاءمة للتطور المستدام²

1- مفهوم الحوكمة لغوياً: حيث يتضمن مفهوم الحوكمة من الناحية اللغوية العديد³ من الجوانب التي تتمثل في:

- الحكمة ما تفتضيه من التوجيه والإرشاد.
- الحكم وما يقضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- الاحتكام وما يقضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات ثم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- التحاكم: طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

2- مفهوم الحوكمة اصطلاحاً: تُعتبر "حوكمة الشركات" ترجمة للكلمة الإنجليزية "Corporate Governance"،

حيث تعني "Governance" الإحكام أو الحاكمية، بينما تشير "Corporate" إلى الشركة. وقد توصل مجمع اللغة العربية إلى تعريب الكلمة بعد عدة محاولات، حيث تم استخدام مصطلحات أخرى مثل "الإدارة الرشيدة"، "الإدارة الجيدة"، "الضبط المؤسسي"، "الحاكمية المؤسسية"، وغيرها، إلا أن المصطلح الأكثر شيوعاً واستخداماً بين الباحثين والكتاب هو "حوكمة الشركات" أو "الحوكمة المؤسسية".⁴

لقد تعددت تعريف حوكمة الشركات وفقاً لوجهات النظر المختلفة التي يتبناها الخبراء والمنظمات العالمية، ومن أبرز هذه

التعاريف:

- **تعريف عام:** حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد والخوافز التي تتبعها إدارة المؤسسة لتعزيز ربحيتها وقيمتها على المدى الطويل، لصالح المساهمين وأصحاب المصلحة.
- **تعريف العلاقات:** هي العلاقة بين الأطراف المختلفة التي تؤدي إلى تحديد توجيه أداء المؤسسة.
- **تعريف اقتصادي:** تُعد حوكمة الشركات مجاًلاً من مجالات الاقتصاد، حيث تبحث في كيفية ضمان أو تحفيز الإدارة ذات الكفاءة في المؤسسات باستخدام آليات مثل العقود والتشريعات والهياكل التنظيمية.

¹ محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النبل العربية، القاهرة، 2005، ص 13-14.

² مصعب سعد النعيم، أثر خصائص حوكمة الشركات على مستوى الإفصاح على عناصر المسؤولية الاجتماعية في شركات السعودية، مجلة العربية للإدارة، جامعة الملك فيصل السعودية، عدد شهر ماي 2025، ص 11.

³ محمد أمين بن قايد علي، حوكمة الشركات نظام جديد للإدارة والرقابة، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ابن خلدون، تيارت، المجلد 08، العدد 01، 2022، ص 645.

⁴ علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق ص 23.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

- تعريف هيكلي: هي مجموعة من القواعد التي يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها، مع توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين في إدارتها، مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح.¹
تعريف من قبل المؤسسات الرسمية:
- البنك الدولي (1992) عرّف الحوكمة بأنها التسيير الاقتصادي الفعال والأمثل الذي يسعى إلى معالجة الانتقادات الموجهة للدول والمؤسسات التي تعاني من فراغ مؤسسي بسبب الإصلاحات الهيكلية التي تُنفَّذ من الأعلى إلى الأسفل.
- مؤسسة التمويل الدولي (IFC): الحوكمة هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها.²
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): الحوكمة هي مجموعة من العلاقات بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين.³
- لجنة كادبوري البريطانية: الحوكمة هي النظام الذي يتيح للمساهمين توجيه وإدارة ومراقبة مؤسستهم، مع تنظيم الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف ذات العلاقة.⁴
- مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE): الحوكمة هي الإطار الذي يتم من خلاله تنظيم العلاقات بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح، وكيفية تفاعل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات المؤسسة.
- البنك العالمي (BM): الحوكمة هي ممارسة السلطة في تدير الموارد الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق التنمية.⁵

¹ مهداوي هند، محاضرات في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، 2020-2021، ص 05

² عصام مهدي وأحمد عبد العزيز الكشواني، حوكمة الشركات في مصر ودولة الامارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، دار محمود للنشر والتوزيع، القاهرة، 2022، ص 21،

³ Mäntymäki, Matti, et al. "Defining organizational AI governance." *AI and Ethics* 2.4 (2022): p 609.

⁴ صحراوي هجره حوكمة الشركات كمدخل لترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مصطفى إسماعيل، 2024/2025، ص 10

⁵ تحريشي جمانة، حوكمة الشركات - المفهوم والمبادئ، مجلة البدر، جامعة بشار، المجلد 04، العدد 06، 2012، ص 126

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

ثالثاً: أسباب زيادة الاهتمام بحوكمة الشركات

شهد مفهوم حوكمة الشركات اهتماماً متزايداً في الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، خاصة في أعقاب الأزمات المالية والانهيارات الاقتصادية التي عصفت بعدد من الدول، مثل أزمة شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في تسعينيات القرن العشرين، وكذلك الانهيارات المالية والمحاسبية التي شهدتها بعض المؤسسات الأمريكية الكبرى، وقد جاءت حوكمة الشركات كإطار لحماية الاقتصاديات وتعزيز التنمية الشاملة¹.

1. **أزمة الثقة:** منذ عام 1997، ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، أصبح العالم ينظر إلى حوكمة الشركات كحل لأزمة الثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال.

2. **المشاكل الداخلية:** برزت خلال الأزمات مشاكل عديدة، مثل المعاملات غير الشفافة بين الموظفين الداخليين والأقارب، مما أدى إلى تفاقم الأزمات.

وهكذا، أصبحت حوكمة الشركات أداة أساسية لضمان الشفافية والمساءلة، وحماية مصالح جميع الأطراف ذات المصلحة².

المطلب الثاني: أهداف حوكمة الشركات وأهميتها

تكتسي حوكمة الشركات أهمية بالغة لاسيما في الوقت الراهن من أجل إيصال معلومات صحيحة وصادقة لأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة حيث سنقوم فيما يلي باستعراض أهدافها وأهميتها.

أولاً: أهداف حوكمة الشركات

تسعى حوكمة الشركات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تعزز كفاءة المؤسسات وتضمن استدامتها، وذلك من خلال التركيز على الجوانب التالية:

1. ضمان الشفافية وحماية الحقوق:

– الشفافية والعدالة: تعمل الحوكمة على إرساء مبادئ الشفافية في الإفصاح عن المعلومات المالية والإدارية، وضمان العدالة في توزيع الحقوق بين المساهمين، خاصة في عمليات توزيع الأرباح أو اتخاذ القرارات المصيرية.

¹Almashhadani, Hasan Ahmed, and Mohammed Almashhadani. "An overview of recent developments in corporate governance." *International Journal of Business and Management Invention* 11.5 (2022): p 42

² محسن أحمد الحضري، مرجع سابق، ص 13-14.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

– حماية حقوق المساهمين: تُحدد آليات واضحة لمشاركة المساهمين في الرقابة على أداء الإدارة، ومنحهم الحق في مساءلة مجلس الإدارة عبر الجمعيات العامة، مما يُقلص الفجوة بين الملاك والمدراء.¹

2. تعزيز آليات المساءلة والرقابة:

– هياكل إدارية محكمة: تُنشأ الحوكمة هيكلًا إداريًا متوازنًا يفرض مسؤولية الإدارة أمام المساهمين، مع تحديد ضوابط للإبلاغ عن الأداء المالي والإداري.²

– رقابة فعالة على الوحدات الاقتصادية: تُطوّر أنظمة رقابية تهدف إلى تحسين الجودة التنافسية للمؤسسات، ومراقبة المخاطر المحتملة لتفادي التجاوزات.

3. تحفيز الاستثمار والنمو الاقتصادي:

– جذب وتنمية الاستثمارات: تخلق الحوكمة بيئةً جاذبةً للمستثمرين عبر ضمان الشفافية المالية، مما يعزز الثقة ويُسهل في تدفق رؤوس الأموال.

– دعم التنمية الاقتصادية: تساهم في تحقيق عوائد استثمارية أعلى للدولة والقطاع الخاص، وتوفير فرص عمل جديدة من خلال مؤسسات فعالة ومستقرة.³

4. منع الأزمات المالية والمخاطر:

– الحد من الفساد المالي: تُشدد على تطبيق معايير محاسبية ومراجعة مالية صارمة للكشف عن أي تلاعبات أو إخفاء للالتزامات.

– تجنب الانهيارات المالية: تُصمم آليات استباقية لمراقبة الأداء المالي، مما يُقلل من احتمالية وقوع أزمات مصرفية أو انهيارات مفاجئة.

5. تحسين جودة القرارات الإدارية:

– اتخاذ قرارات: تزويد الهيئات الإدارية ببيانات دقيقة وشفافة لصياغة استراتيجيات كفيلة بتحسين الأداء.

– المعاملة العادلة لأصحاب المصلحة: تحقيق التوازن بين مصالح المساهمين والعملاء والموظفين والمجتمع، لضمان استقرار المؤسسة على المدى الطويل.

¹ شرفي سارة، محاضرات في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2023-2024، ص 14.

² عمرو يس، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح، القاهرة، مصر، 2009، ص 188.

³Kavadis, Nikolaos, and Steen Thomsen. "Sustainable corporate governance: A review of research on long-term corporate ownership and sustainability." *Corporate Governance: An International Review* 31.1 (2023): p 202.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

6. تعزيز الثقافة التنظيمية:

- الالتزام بالقوانين والمعايير: ترسيخ قواعد السلوك الأخلاقي والمهني داخل المؤسسة، والالتزام بالتشريعات المحلية والدولية.
 - بناء ثقافة المسؤولية الاجتماعية: ربط أداء المؤسسة بمسؤولياتها تجاه المجتمع، عبر تبني ممارسات مستدامة تُعزز صورتها العامة.¹
- ثانياً: أهميته حوكمة الشركات

أصبحت حوكمة الشركات محط اهتمام عالمي بسبب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي عصفت بشركات كبرى، لاسيما في دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية، حيث أدت الممارسات غير الأخلاقية مثل التلاعب بالقوائم المالية والسعي وراء الربح السريع إلى تآكل الثقة في الأسواق. وقد دفعت هذه الأزمات إلى اعتبار الحوكمة بمثابة "نظام مناعي" للشركات، يعمل على مكافحة الفساد وضمان النزاهة المالية والمحاسبية، مما يجعلها ضرورة ملحة لاستعادة التوازن وحماية حقوق المساهمين والمستثمرين.²

1- على مستوى الاقتصاد الكلي:

- تعزيز الكفاءة الاقتصادية: تسهم الحوكمة في رفع شفافية الأسواق وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، عبر تقليل المخاطر النظامية التي تهدد الاستقرار المالي.³
- الوقاية من الأزمات: تُرسي معايير صارمة لكشف التلاعبات المالية وسوء الإدارة، مما يحد من التقلبات الحادة في الأسواق ويخفض تكلفة رأس المال.⁴
- التنمية الشاملة: تحقق توازناً بين الأهداف الاقتصادية (مثل تعظيم الأرباح) والاجتماعية (مثل توفير فرص العمل)، مما يعزز التماسك المجتمعي ويُسهم في محاربة الفقر عبر سياسات مستدامة.
- مكافحة الفساد: تُطبق آليات رقابية صارمة في القطاع العام لضمان شفافية عمليات الخصخصة وحماية الأصول الوطنية من الاستغلال.

¹ كردوسي أسماء، محاضرات في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2019، ص14

² علاء فرحان طالب، إيمان شيجان المشهدي، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء، الأردن 2016، ص35

³ Almashhadani, Mohammed, Hasan Ahmed Almashhadani, and H. A. Almashhadani. "Corporate governance as an internal control mechanism and its impact on corporate performance." *International Journal of Business and Management Invention* 11.8 (2022): p 55.

⁴ عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية، الإسكندرية، مصر، 2006-2007،

2- على مستوى الشركات:

- تحسين الأداء: تُنشئ الحوكمة بيئة عمل تحفز الكفاءة الإنتاجية، مما يزيد القيمة السوقية للشركة ويعزز قدرتها على المنافسة.
- الوصول إلى التمويل: ترفع ثقة المستثمرين، خاصة في الأسواق العالمية، مما يسهل حصول الشركات على تمويل بتكلفة أقل لدعم مشاريعها التوسعية.
- تعظيم القيمة الاقتصادية: تحدد إطارًا واضحًا لتوزيع الصلاحيات بين الإدارة والمساهمين، مع توفير حوافز لتحقيق أهداف طويلة المدى.
- الصمود أمام الأزمات: تزيد مرونة الشركات في مواجهة التحديات المؤقتة، بفضل ثقة المستثمرين في حماية حقوقهم عبر آليات الحوكمة.¹

3- على مستوى المستثمرين وحملة الأسهم:

- حماية الاستثمارات: تضمن الحوكمة عدم إساءة استخدام السلطة من قبل الإدارة، وتحويل دون تعرض حقوق المساهمين للخسارة بسبب قرارات غير رشيدة.
- تعزيز المشاركة: تمنح المساهمين حق التصويت على القرارات الجوهرية (مثل عمليات الدمج أو التغييرات الهيكلية)، مع إلزام الشركات بالإفصاح الكامل عن أدائها المالي.
- الحد من تضارب المصالح: تُنظم العلاقة بين المدراء والمساهمين، وتضمن توافق القرارات الإدارية مع الملاك.

4- على مستوى أصحاب المصالح الآخرين:

- بناء الثقة مع الأطراف ذات العلاقة: تعزز الحوكمة العلاقات مع الموردين والدائنين والموظفين، مما ينعكس إيجابًا على سمعة الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- الشفافية في الإفصاح: تلتزم الشركات بنشر قوائم مالية دقيقة، مما يزيد ثقة العملاء والشركاء في تعاملاتهم.
- المساءلة الاجتماعية: تُطبق مبادئ المسؤولية تجاه المجتمع، مثل تبني ممارسات بيئية مستدامة أو دعم برامج التنمية المحلية.²

¹ عبد الصبور عبد القوي علي مصري، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات، القانون والاقتصاد، الرياض، 2012، ص 37

² قرونقة وليد، محاضرات في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022-2023، ص 07

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

المطلب الثالث: مبادئ ومعايير الحوكمة وأهميتها

تتميز حوكمة الشركات بمجموعة من المبادئ والمعايير تختلف حسب طبيعتها أو حسب الهيئة المصدرة لها وفيما يلي سنحاول عرض أبرزها من خلال ما يلي:

أولاً: مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) إطاراً لمبادئ حوكمة الشركات عام 1999، وتم تحديثه عام 2004 لمواكبة التطورات العالمية، سواء في الدول الأعضاء أو غير الأعضاء، وتشمل هذه المبادئ:¹

1- ضمان إطار حوكمة فعال:

- يجب أن يدعم الإطار التشريعي الشفافية وكفاءة الأسواق، مع توضيح أدوار الجهات الإشرافية والتنفيذية لتعزيز الثقة في النظام الاقتصادي.²

2- حماية حقوق المساهمين:

- تشمل الحق في نقل ملكية الأسهم، واختيار أعضاء مجلس الإدارة، والحصول على أرباح، ومراجعة البيانات المالية، والمشاركة في اجتماعات الجمعية العامة.³

3- المعاملة العادلة للمساهمين:

- ضمان المساواة بين جميع الفئات (بما فيهم صغار المساهمين والأجانب)، وتوفير آليات تعويض عادلة عند انتهاك حقوقهم.⁴

4- دور أصحاب المصلحة:

- الاعتراف بحقوق الأطراف ذات العلاقة (كالمعاملين والموردين)، وتعزيز التعاون معهم لتحقيق استقرار مالي وخلق فرص عمل مستدامة.⁵

5- الإفصاح والشفافية:

الإفصاح الدوري والدقيق عن المعلومات الجوهرية، مثل الأداء المالي، وهيكل الملكية، وسياسات الحوكمة، لتمكين أصحاب المصلحة من اتخاذ قرارات مستنيرة.⁶

¹ كاردوسي أسماء، مرجع سابق، ص 14

² محمد سليمان حمزة، الحوكمة الرشيدة - الأهداف والمعايير المتطلبات، العناصر الفوائد والمرتزمات -، الطبعة الأولى، لندن، 2023، ص 34-35

³ مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، ص 11-12.

⁴ Müller, Ralf. "Principles of good governance." *Research Handbook on the Governance of Projects*. Edward Elgar Publishing, 2023. P 22.

⁵ علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص 30

⁶ عدنان قباجة، مهند حامد، إبراهيم الشقاقي، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، 2008، ص 45-46.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

6- مسؤوليات مجلس الإدارة:

تحديد المسؤوليات الاستراتيجية لمجلس الإدارة، ورقابة فعالة على الإدارة التنفيذية، وضمان مساءلة الأعضاء أمام المساهمين.¹

ثانياً: معايير حوكمة المؤسسات وفق مؤسسة التمويل الدولية (IFC)

حددت مؤسسة التمويل الدولية (التابعة للبنك الدولي) عام 2003 معايير أساسية لتعزيز الحوكمة في المؤسسات المالية وغير المالية، عبر أربعة مستويات:²

أ- الممارسات المقبولة للحكم الرشيد:

تبنى سياسات واضحة للرقابة الداخلية والامتثال للقوانين.

ب- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد:

تعزيز الشفافية في الإبلاغ عن الأداء المالي والإداري.

ت- إسهامات لتحسين الحكم محلياً:

دعم التشريعات المحلية لتنسيق جهود مكافحة الفساد.

1. القيادة الفعالة:

- تطوير كفاءة القيادات الإدارية لضمان التطبيق السليم للحوكمة.³

ثالثاً: مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن لجنة بازل للرقابة المصرفية

أصدرت لجنة بازل ثمانية مبادئ لحوكمة المصارف، تُعتبر مرجعية عالمية، ويمكن تلخيصها كالتالي:

1- الإفصاح والشفافية: تعزيز ثقة المستثمرين عبر الإفصاح عن المعلومات المالية بدقة، حيث ترتبط قوة الأسهم مباشرة

بدرجة وضوح البيانات المعلنة.⁴

2- إدارة المخاطر: دمج إدارة المخاطر في الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحديد إجراءات منهجية للتعامل مع التهديدات

المحتملة.

3- هيكل مجلس الإدارة: ضرورة أن يتمتع أعضاء المجلس بالخبرة والفاعلية، مع تجنب التعيينات الرمزية التي تفتقر إلى

الكفاءة.

4- أنظمة التدقيق الداخلي: تعزيز الرقابة عبر تدقيق مستقل يُقيّم الفعالية التشغيلية، ويدعم مجلس الإدارة في مراقبة المخاطر.

5- حقوق المساهمين: ضمان معاملة عادلة لجميع المساهمين دون تمييز، مع تمكينهم من المشاركة في القرارات الجوهرية.

¹ علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص 41-42.

² صحراوي هجير، مرجع سابق، ص 40.

³ شرفي سارة، مرجع سابق، ص 50.

⁴ محمد احمد سلامة احمد الوكيل، دور لجنة بازل في تعزيز حوكمة البنوك، قسم الاقتصاد والتنمية العامة - كلية الحقوق - العدد 04، الجزء 04، 2024، ص 15.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

6- نظام المكافآت والتعويضات: ربط المكافآت بالأداء طويل المدى، وتجنب المبالغيات التي تشجع على المخاطرة غير المحسوبة.¹

7- أخلاقيات العمل: وضع مدونات سلوك تُلزم القيادات والإدارة بالنزاهة، وترسخ ثقافة صنع القرارات المسؤولة.

8- دور أصحاب المصلحة:

- الاعتراف القانوني بحقوق الأطراف ذات العلاقة، وتشجيع التعاون معها لضمان استدامة المؤسسة.²

أهمية هذه المبادئ والمعايير:

تُشكل هذه المبادئ إطارًا عالميًا لمواجهة التحديات التشغيلية والمالية، عبر:

- تعزيز الثقة: عبر الشفافية وحماية الحقوق.

- تحسين الكفاءة: عبر هيكلة إدارية واضحة ورقابة فعّالة.

- الاستدامة المالية: عبر إدارة مخاطر متوازنة وربط المكافآت بالأداء.

- الامتثال العالمي: عبر توحيد المعايير لمواكبة متطلبات الأسواق الدولية.

تُعد هذه المبادئ أدوات استراتيجية لتحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية، مما يعزز مكانة المؤسسات في الاقتصاد العالمي.

¹ مربي محمد، حديدي آدم، تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية حسب متطلبات لجنة بازل ودوره في تفعيل الرقابة الداخلية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 16، العدد 01، 2022،

ص 169

² جبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل للإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسينة بن بوعلي الشلف،

المجلد 05، العدد 07، جوان 2009، ص 86-87

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

المبحث الثاني: محددات حوكمة الشركات

تعتبر حوكمة الشركات إطاراً تنظيمياً فعالاً يعزز من كفاءة وشفافية العمل داخل المؤسسة ووفقاً لما سبق سوف نتطرق في هذا المبحث إلى محددات الحوكمة التي تمثل العوامل الرئيسية المؤثرة على فعالية هذه الممارسات، بما يشمل الأطر التشريعية، القيم المؤسسية ودور الأطراف المعنية

المطلب الأول: المحددات الأساسية للحوكمة

تشكل بيئة داعمة لفعالية هذه المبادئ. وتنقسم لضمان نجاح تطبيق مبادئ حوكمة الشركات وتحقيق فوائدها، يجب توافر مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي هذه المحددات إلى فئتين رئيسيتين:¹

أولاً: المحددات الخارجية

تشمل العوامل التي تُشكّل الإطار العام لعمل الشركات داخل الدولة، وتؤثر بشكل غير مباشر على قدرتها على تطبيق الحوكمة الرشيدة، وتتمثل في:²

1- الإطار القانوني والتنظيمي: وجود قوانين واضحة تنظم عمل الأسواق، مثل:

- قوانين الشركات: التي تحدد حقوق وواجبات المساهمين والإدارة.

- قوانين سوق المال: التي تضمن الشفافية في التداولات المالية.

- قوانين مكافحة الاحتكار: لتعزيز المنافسة العادلة ومنع الممارسات الاحتكارية.

- تشريعات الإفلاس: التي تنظم إجراءات التعامل مع الشركات المتعثرة.³

2- كفاءة النظام المالي: توفير أنظمة تمويل مرنة تشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية، مثل:

- توافر قنوات ائتمانية متنوعة.

- دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة عبر آليات تمويل مبتكرة.

3- فعالية الأجهزة الرقابية: دور هيئات مثل "هيئات سوق المال" و"البورصات" في:

- فرض الرقابة على دقة البيانات المالية المعلنة.

- تطبيق عقوبات رادعة على المخالفين.

- مراقبة الالتزام بمعايير الإفصاح والشفافية.

4- دور المؤسسات غير الحكومية: مساهمة منظمات المجتمع المدني (مثل نقابات المحاسبين وجمعيات المحامين) في:

- تعزيز المعايير الأخلاقية والمهنية.

¹ شرفي سارة، مرجع سابق، ص 33

² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الطبعة الأولى الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008، ص 23.

³ de Villiers, Charl, and Ruth Dimes. "Determinants, mechanisms and consequences of corporate governance reporting: a research framework." *Journal of Management and Governance* 25.1 (2021): p15.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

- تقديم استشارات للشركات حول أفضل ممارسات الحوكمة.

ثانياً: المحددات الداخلية

تشمل العوامل التنظيمية والإدارية داخل الشركة التي تُحدد كيفية توزيع الصلاحيات واتخاذ القرارات، وتشمل:

1. **مجلس الإدارة الفعّال:** يجب أن يلعب المجلس دورًا استراتيجيًا من خلال:

- وضع رؤية واضحة لأهداف الشركة.

- مراقبة أداء الإدارة التنفيذية ومساءلتها.

- ضمان معاملة عادلة لجميع أصحاب المصلحة.

- الإشراف على نزاهة البيانات المالية وعمليات التدقيق.

2. **الهيكل التنظيمي الواضح:** تصميم هيكل هرمي يحدد:

- توزيع السلطات والمسؤوليات بين الإدارات.

- قنوات اتصال فعالة لضمان تدفق المعلومات.

- آليات تفويض الصلاحيات لتعزيز الكفاءة التشغيلية.

3. **النظام المالي والمحاسبي المتكامل:** يُعتبر العمود الفقري لصنع القرارات عبر¹:

- توفير بيانات دقيقة عن الأداء المالي.

- دعم التخطيط الاستراتيجي من خلال تحليل التكاليف والعوائد.

- تمكين المساهمين من تقييم المخاطر والفرص الاستثمارية.

4. **القيم المؤسسية والأخلاقية:** بناء ثقافة تنظيمية قائمة على:

- النزاهة: تجنب تضارب المصالح.

- الشفافية: الإفصاح عن المعلومات دون تحريف.

- المسؤولية الاجتماعية: مراعاة تأثير القرارات على المجتمع والبيئة.²

أهمية التكامل بين المحددات الداخلية والخارجية:

لا يمكن فصل المحددات الداخلية عن الخارجية؛ فالقوانين الصارمة دون هيكل إداري فعّال داخل الشركة تفقد قيمتها، والعكس صحيح. على سبيل المثال:

- التشريعات الحكومية تفرض الحد الأدنى من الشفافية، لكن مجلس الإدارة هو من يضمن تطبيقها عملياً.

¹Tanjung, Miranda. "Determinants of corporate governance compliance: what matters and what does not?" *Journal of Business and Socio-Economic Development* 3.3 (2023): p 240.

² العابدي دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية (دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية)، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة

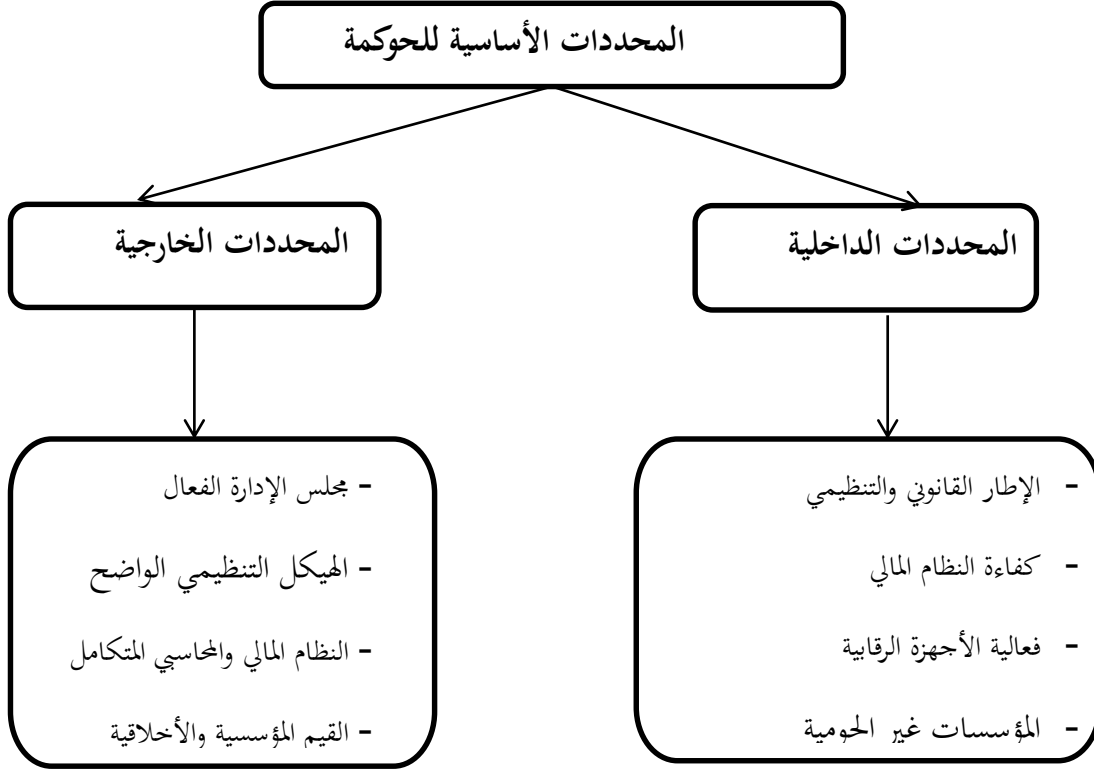
الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 23-24.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

- أنظمة التمويل المتطورة تدعم النمو، لكن القيم الأخلاقية هي التي تحول دون إساءة استخدام الموارد.

والشكل التالي يوضح المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات:

شكل رقم 1-1: المحددات الأساسية لحوكمة الشركات.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما سبق

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى الآليات الخارجية والداخلية لحوكمة الشركات كما يلي:

أولاً: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية الرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والمعايير التوجيهية التي تتبناها المنظمات الدولية المهمة بهذا المجال، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق قواعد الحوكمة وتمثل هذه الآليات فيما يلي:

1- منافسة سوق المنتجات والخدمات وسوق العمل الإداري: تُعدّ منافسة سوق المنتجات والخدمات من أهم الآليات الخارجية لحوكمة الشركات، لما لها من دور فعال في ضبط سلوك الإدارة وتوجيهها نحو تحسين الأداء والكفاءة. وقد أكد العديد من الباحثين على هذه الأهمية، حيث أشارا إلى أن الإدارة التي لا تقوم بواجباتها ومسؤولياتها بالشكل السليم، ولا تعمل على تحسين جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، ستكون غير قادرة على مجاراة المنافسين العاملين في نفس القطاع أو الصناعة. ونتيجة لذلك، قد تتعرض الشركة لخسارة حصتها السوقية، وتدهور أدائها المالي، مما يجعلها عرضة لمخاطر التعثر أو حتى الإفلاس. وعليه، فإن شدة المنافسة في سوق المنتجات والخدمات تمثل آلية ضغط فعالة على الإدارة، إذ تجبرها على تبني ممارسات إدارية رشيدة، والسعي المستمر إلى الابتكار وتحسين الجودة، وترشيد التكاليف، بما يضمن بقاء الشركة واستمراريتها. كما تمتد هذه المنافسة لتشمل سوق العمل الإداري، حيث يُعد الأداء الضعيف للإدارة سبباً مباشراً في فقدان ثقة السوق، مما يقلل من فرص المديرين في الحفاظ على مناصبهم أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى ذات مكانة أفضل. وبهذا المعنى، فإن منافسة الأسواق تعمل كأداة تأديبية تهذب سلوك الإدارة، وتدفعها إلى الالتزام بمبادئ الحوكمة الرشيدة.

2- المراجعة الخارجية: تُعدّ المراجعة الخارجية إحدى الركائز الأساسية لنظام الحوكمة، لما تؤديه من دور محوري في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسات. ووفقاً لتعريف (Angot, 2004)، تتمثل المراجعة الخارجية في عملية رقابة وفحص منتظم ومستقل للبيانات والقوائم المالية والسجلات والعمليات، إضافة إلى تقييم فعالية أداء المنشأة بصفة عامة، وذلك بهدف التحقق من مدى التزامها بالمعايير المحاسبية والقوانين والتشريعات المعمول بها. ومن جانبه، يرى (Daniel & AI, 2006) أن المراجع الخارجي، من خلال عملية المراجعة، يقوم بجمع الأدلة والقرائن الكافية والملائمة، وتحليلها وتقييمها، بغرض تكوين رأي في موضوعي يُعبر عنه في تقرير المراجعة. ويتم بعد ذلك إيصال نتائج هذا التقييم إلى مختلف أصحاب المصالح داخل المنشأة وخارجها، مثل المساهمين، والمستثمرين، والجهات الرقابية، مما يساهم في دعم الثقة في المعلومات المالية المنشورة. وعليه، يؤدي المراجع الخارجي دوراً بالغ الأهمية في تحسين جودة البيانات المالية، وتأكيد صدقها وعدالتها، والحد من ممارسات التلاعب والغش. ولتحقيق هذه الأهداف، ينبغي أن تكون هناك علاقة تواصل وتنسيق فعالة بين المراجع الخارجي ولجنة المراجعة، إضافة إلى الالتزام الصارم بالتشريعات والقوانين المنظمة لمهنة المراجعة، بما يعزز من فعالية هذه الآلية في إطار الحوكمة.

* تأثير آليات الحوكمة على تفاعلات الفاعلين الرئيسيين: غالبًا ما تُشكّل آليات الحوكمة - سواء الداخلية أو الخارجية - عاملاً مؤثراً في طبيعة التفاعلات التي تجري بين الفاعلين المشاركين مباشرة في عملية الحوكمة، مثل مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، والمراجعين. وقد أسهمت بعض التشريعات والقوانين في إحداث تغييرات جوهرية في أدوار هؤلاء الفاعلين، ليس فقط من حيث وظائفهم ومسؤولياتهم داخل نظام الحوكمة، بل أيضاً من حيث كيفية تفاعلهم وتنسيقهم فيما .

* آليات خارجية أخرى للحوكمة: إلى جانب الآليات الداخلية والخارجية التي تم التطرق إليها سابقاً، توجد مجموعة من الآليات الخارجية الإضافية التي تلعب دوراً تكميلياً وحيوياً في تعزيز فعالية الحوكمة داخل الشركات. وتُسهم هذه الآليات، بشكل مباشر أو غير مباشر، في حماية مصالح مختلف أصحاب المصلحة، مثل المساهمين، والمستثمرين، والعاملين، والعملاء وغيرهم.

فعلى سبيل المثال، تقوم منظمة الشفافية الدولية بدور بارز في مكافحة الفساد المالي والإداري على المستويين المحلي والدولي، من خلال رصد ممارسات الفساد، ونشر التقارير والمؤشرات، والدعوة إلى تبني سياسات وتشريعات تحد من هذه الظاهرة الأمر الذي ينعكس إيجاباً على بيئة الحوكمة داخل المؤسسات.

كما تؤدي منظمة التجارة العالمية دوراً مهماً في تحسين البنى المالية والمحاسبية، من خلال وضع معايير وتوصيات تهدف إلى تعزيز الشفافية والانضباط المالي في الأسواق العالمية، بما يدعم تطبيق الممارسات السليمة للحوكمة .

وفي السياق ذاته، تلعب لجنة بازل دوراً محورياً في قطاع البنوك والمؤسسات المالية، حيث تضع أطراً تنظيمية ومبادئ إرشادية صارمة تهدف إلى ضمان تطبيق قواعد الحوكمة الرشيدة، مع التركيز على إدارة المخاطر، والامتثال للأنظمة، وتعزيز الاستقرار المالي على المستويين المحلي والدولي . وبذلك، تُعد هذه الآليات الخارجية مكملاً أساسياً لأنظمة الحوكمة، وتسهم في تدعيم الإطار العام الذي تُبنى عليه ممارسات الشفافية والمساءلة، بما يعزز ثقة أصحاب المصلحة في أداء المؤسسات واستدامتها.

ثانياً: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

تركز آليات الحوكمة الداخلية للشركات على تنظيم وضبط أنشطة وعمليات الشركة من الداخل، وتهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات والممارسات الرقابية والتنظيمية التي يتم تطبيقها داخل الهيكل المؤسسي. وتُعد هذه الآليات جزءاً لا يتجزأ من منظومة الحوكمة الشاملة، حيث تسهم في تعزيز الشفافية، والمساءلة، والانضباط الإداري داخل الشركة.

ويمكن تصنيف الآليات الداخلية لحوكمة الشركات إلى عدة مكونات رئيسية، من أبرزها:

1- مجلس الإدارة: يُعتبر مجلس الإدارة الركيزة الأساسية في هيكل الحوكمة الداخلية، حيث يلعب دوراً محورياً في مراقبة سلوك الإدارة التنفيذية وتوجيهه بما يحقق مصالح أصحاب المصلحة، وخاصة المساهمين. وقد أشار الباحثان "هارين تو" و"سيني" إلى أن الممارسين والخبراء في مجال حوكمة الشركات يتفقون على أن مجلس الإدارة هو أحد أبرز الأدوات الفعالة لمراقبة أداء الإدارة العليا وضبط تصرفاتها، وذلك بالنظر إلى صلاحياته الواسعة.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

فالمجلس يتمتع بسلطة قانونية تخوله تعيين المديرين التنفيذيين أو إعفائهم من مناصبهم، كما يملك صلاحية تحديد مستويات مكافآتهم، وهو ما يمنحه القدرة على التأثير المباشر في سلوك الإدارة وضمان توافقه مع أهداف الشركة والمصلحة العامة للمساهمين. إضافة إلى ذلك، يقوم مجلس الإدارة بمراجعة السياسات العامة، واعتماد الخطط الاستراتيجية، ومراقبة الأداء المالي والتشغيلي، والتأكد من التزام الشركة بالقوانين والأنظمة ذات الصلة. ومن هنا، فإن فعالية مجلس الإدارة وقدرته على ممارسة رقابة مستقلة ونزيهة تُعد من أهم عوامل نجاح الحوكمة الداخلية، وتعكس مدى التزام الشركة بالممارسات الرشيدة للحوكمة¹

2- لجنة المراجعة: تُعد لجنة المراجعة أحد أهم الأدوات الرقابية الفعالة ضمن هيكل الحوكمة الداخلية للشركات، وقد ازدادت أهميتها بشكل كبير بعد سلسلة من الانهيارات المالية والفضائح المحاسبية التي شهدتها كبرى الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية خلال العقود الأخيرة، والتي كان من أبرزها قضايا الإفلاس والتلاعب المالي في شركات مثل "إنرون" و"وورلدكوم". وقد شكّلت هذه الأزمات دافعاً قوياً نحو إصلاح أنظمة الحوكمة وتعزيز الرقابة المالية، مما أدى إلى صدور قانون "ساربنز أوكسلي" (Sarbanes-Oxley Act) في عام 2002، والذي مثّل تحولاً جوهرياً في تنظيم عمل الشركات المدرجة في الأسواق المالية الأمريكية.

أحد البنود الأساسية التي نصّ عليها هذا القانون هو الإلزام بإنشاء لجنة للمراجعة داخل كل شركة مساهمة عامة. وتكون هذه اللجنة جزءاً من مجلس الإدارة، إلا أن عضويتها تقتصر حصرياً على أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، أي أولئك الذين لا يشغلون مناصب إدارية تنفيذية داخل الشركة، وذلك بهدف ضمان حيادهم واستقلاليتهم عن الإدارة التنفيذية. ويُشترط أيضاً أن يتمتع أعضاء اللجنة بالكفاءة المهنية والخبرة الكافية في مجالات المحاسبة والمراجعة والتقارير المالية، لضمان قدرتهم على فحص البيانات المالية بدقة وتقييم أداء المراجعين الداخليين والخارجيين.

وتختص لجنة المراجعة بمهام جوهرية، من أبرزها: مراجعة القوائم المالية قبل اعتمادها، الإشراف على أعمال المراجعة الداخلية، التحقق من فعالية نظام الرقابة الداخلية، والتواصل مع المراجعين الخارجيين لضمان جودة التقارير المالية وعدم وجود تضارب في المصالح.

وبذلك، تُعد لجنة المراجعة عنصراً أساسياً في تعزيز الشفافية والمساءلة داخل الشركة، كما تساهم بشكل مباشر في تعزيز ثقة المستثمرين وأصحاب المصالح في مصداقية المعلومات المالية وكفاءة الإدارة².

¹ محمد حلمي الجيلاني، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 13.

² Guluma, Tolossa Fufa. "The impact of corporate governance measures on firm performance: the influences of managerial overconfidence." *Future Business Journal* 7.1 (2021): p 44..

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

3- لجنة المكافأة: تُعد لجنة المكافآت من اللجان الأساسية المنبثقة عن مجلس الإدارة في إطار تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، حيث تلعب دورًا محوريًا في وضع سياسات المكافآت والحوافز الخاصة بالإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة، بما يضمن تحقيق التوازن بين الأجور والمردود الفعلي للأداء، ويعزز من فعالية القيادة داخل الشركة.

وتوصي معظم الدراسات الحديثة في مجال حوكمة الشركات، إضافة إلى التوصيات الصادرة عن المؤسسات والمنظمات الدولية المعنية، بضرورة تشكيل لجنة المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين فقط، وذلك لضمان استقلالية اللجنة وحيادها، ومنع أي تضارب محتمل في المصالح، خاصةً عند تحديد مكافآت كبار المسؤولين التنفيذيين.

أما في سياق الشركات المملوكة للدولة، فقد أولت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) هذا الجانب اهتمامًا خاصًا في إرشاداتها المتعلقة بحوكمة هذه الفئة من الشركات. وأكدت المنظمة على أهمية أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية "معقولة ومتناسبة" مع طبيعة المهام والمسؤوليات، ومع أداء الشركة الفعلي، مع ضرورة ألا تركز هذه المكافآت على الأهداف قصيرة الأجل فقط، بل أن تكون جزءًا من رؤية استراتيجية طويلة المدى تدعم استدامة الشركة ونموها.

ويكمن الدور الفعال للجنة المكافآت في قدرتها على وضع نظام عادل وشفاف للحوافز، يُراعي الأداء الحقيقي للإدارة ويُشجع على الابتكار واتخاذ القرارات الرشيدة التي تخدم مصالح الشركة والمساهمين على المدى البعيد. كما تُعنى اللجنة بتقييم تنافسية المكافآت في السوق، واستقطاب الكفاءات المهنية من ذوي الخبرة العالية، والمحافظة عليهم ضمن بيئة عمل محفزة.

- باختصار، فإن لجنة المكافآت لا تقتصر على تحديد الأجور والمزايا، بل تشكل أداة استراتيجية مهمة تساهم في تعزيز حوكمة الشركات، وتحقيق الموازنة بين مصلحة الإدارة ومصلحة الشركة والمجتمع ككل.¹

4- لجنة التعيينات: تُعد لجنة التعيينات إحدى اللجان الأساسية ضمن منظومة الحوكمة الفعالة، حيث تقوم بدور جوهري في ضمان اختيار أفضل الكفاءات لعضوية مجلس الإدارة والمناصب الوظيفية العليا داخل الشركة. ويُفترض أن يتم تعيين الأعضاء والموظفين بناءً على معايير مهنية دقيقة، بحيث تتوافق مهاراتهم وخبراتهم مع الاحتياجات الفعلية التي تحددها الشركة، بما يعزز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ولتحقيق هذا الهدف، أنشئت لجنة التعيينات لتتولى مسؤوليات محددة تضمن الشفافية والنزاهة في عمليات التوظيف والترشيح. وتشمل هذه المسؤوليات تحديد المؤهلات، والمهارات، والخبرات التي يجب أن تتوفر في المرشحين لعضوية مجلس الإدارة أو للمناصب القيادية داخل الشركة، وذلك بناءً على دراسة دقيقة لاحتياجات الشركة الحالية والمستقبلية.

¹ أمير فرج يوسف، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر 2010، ص 200.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

كما تقوم اللجنة بوضع آليات واضحة وشفافة لعملية التعيين والاختيار، تهدف إلى ضمان تكافؤ الفرص بين جميع المرشحين، واستقطاب الأفراد ذوي الكفاءة العالية، بعيداً عن أية اعتبارات شخصية أو مصالح ضيقة. ومن خلال هذه الآليات، تسعى اللجنة إلى دعم الاستقرار الإداري وتعزيز فعالية القيادة داخل الشركة.

وتشارك لجنة التعيينات أيضاً مع بقية أعضاء مجلس الإدارة في مراجعة وتقييم المهارات والخبرات المطلوبة بشكل دوري، بهدف مواكبة المتغيرات في بيئة الأعمال والتحديات التي تواجه الشركة، وهو ما يساهم في دعم استمرارية الأداء الجيد وتطوير رأس المال البشري.

وباختصار، فإن لجنة التعيينات تُعد حجر الأساس في بناء هيكل إداري متين يعتمد على الكفاءة والجدارة، ويضمن الشفافية والعدالة في التوظيف، بما يخدم مصلحة الشركة ويعزز من قدرتها التنافسية على المدى الطويل.

5-المراجع الداخلي: تُعد وظيفة المراجعة الداخلية أحد المكونات الحيوية في نظام الحوكمة المؤسسية، حيث تساهم بشكل مباشر في تعزيز الانضباط المؤسسي والشفافية، وتقوية نظم الرقابة الداخلية. وقد عرّف الباحث (Bertin)2007 المراجعة الداخلية بأنها نشاط مستقل وموضوعي، يقوم من خلاله المراجع الداخلي بتقييم فعالية الرقابة على مختلف عمليات الشركة، بما يساعدها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. وتتم هذه العملية من خلال مراجعة دورية ومنهجية تُمكن من السيطرة على المخاطر المحتملة، وتحسين أداء أنظمة الرقابة الداخلية بالشركة.

وتتجاوز مهمة المراجع الداخلي حدود التحقق من صحة الإجراءات المحاسبية، لتشمل تقييم مدى كفاءة وفعالية الأنظمة والعمليات، وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين الأداء وتقليل فرص الانحرافات والتجاوزات. فهو يُعد عيناً مستقلة داخل المؤسسة، تُعنى بتحليل العمليات وتحديد نقاط الضعف في البنية الرقابية والتنظيمية، مع التركيز على الوقاية من المخاطر قبل وقوعها، وليس فقط التعامل معها بعد حدوثها.

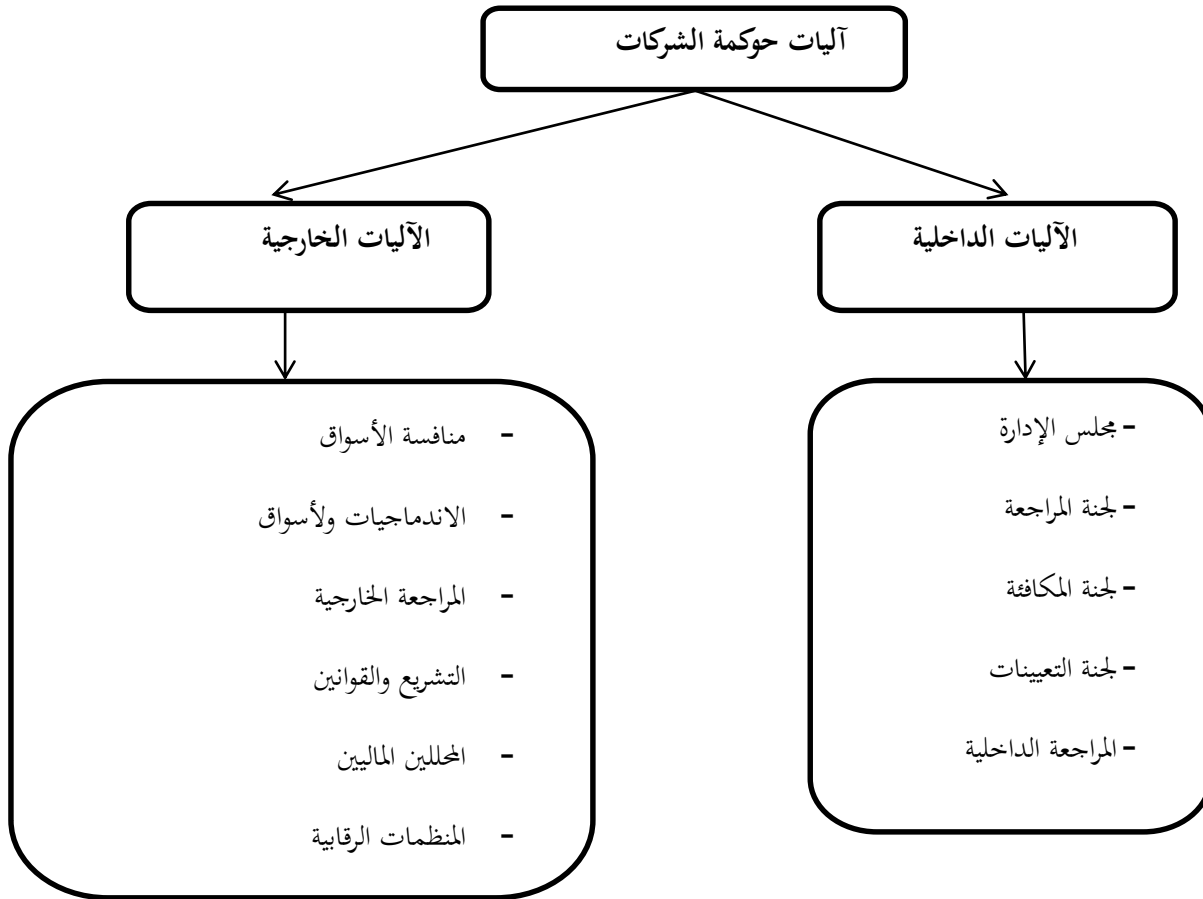
وفي سياق الحوكمة، تلعب المراجعة الداخلية دوراً مهماً للغاية، خاصة في الشركات المملوكة للدولة، حيث تُساهم بشكل فعال في رفع مستوى المساءلة والشفافية، وتعزيز ثقة المواطنين وأصحاب المصلحة في أداء تلك المؤسسات. ومن خلال أنشطة المراجعة، يساهم المراجعون الداخليون في زيادة مصداقية العمليات الإدارية والمالية، وتحقيق العدالة، وتحسين سلوك الموظفين، لاسيما من خلال توعية العاملين بأهمية الالتزام بالقوانين والسياسات المعتمدة داخل المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

كما أن وجود مراجعة داخلية قوية يحد من مخاطر الفساد الإداري والمالي، من خلال الكشف المبكر عن التجاوزات أو الانحرافات، وتقديم التوصيات للإدارة لمعالجتها بفعالية. وبالتالي، فإن وظيفة المراجعة الداخلية لا تقتصر على الجانب الرقابي فقط، بل تُعد شريكاً استراتيجياً في دعم الحوكمة الرشيدة، وتحقيق التوازن بين الرقابة الفعالة والتنمية المؤسسية المستدامة.¹

والشكل التالي يوضح آليات حوكمة الشركات:

شكل رقم 1-2: آليات حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على ما سبق.

¹ فريد كورتل، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة، (مداخلة ضمن أعمال مؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد)، جامعة دمشق، 2008 ص 09.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

المطلب الثالث: خصائص وركائز حوكمة الشركات

ترتكز حوكمة الشركات على مجموعة من الخصائص والمرتكزات سنحاول عرضها من خلال ما يلي:

أولاً: خصائص حوكمة الشركات

تتميز حوكمة الشركات بمجموعة من الخصائص الأساسية التي تُشكّل جوهرها، وتضمن تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة وتعزيز الثقة في الأسواق، وتشمل:

1. **الانضباط:** يقصد به الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية والمهنية، ويتحقق عبر:
 - نشر بيانات واضحة للجمهور حول أداء الشركة.
 - تحفيز الإدارة على تعظيم قيمة الأسهم.
 - التركيز على المشروعات ذات القيمة المضافة بدلاً من الديون غير الهادفة.
 - تضمين نتائج تطبيق الحوكمة في التقارير السنوية¹.
2. **الشفافية:** تعني الإفصاح الكامل والدقيق عن المعلومات المالية وغير المالية، وتتحقق عبر:²
 - نشر التقارير السنوية والمالية في مواعيدها.
 - منع تسريب المعلومات الداخلية قبل الإعلان الرسمي.
 - توفير قنوات اتصال مباشرة بين المستثمرين والإدارة العليا.
 - الإفصاح العادل عن النتائج، بما في ذلك الإخفاقات والتحديات.
3. **الاستقلالية:** ضمان عدم خضوع القرارات لضغوط خارجية غير مبررة، عبر:
 - فصل رئاسة مجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية.
 - وجود مجلس إشرافي مستقل عن المجلس التنفيذي.
 - تشكيل لجان مراجعة يُرأسها أعضاء مستقلون.
 - تعيين مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالشركة.
4. **المساءلة:** تقييم أداء الإدارة ومجلس الإدارة بصرامة، من خلال:
 - محاسبة من يتجاوز صلاحياته أو يُسيء استخدام السلطة.
 - التحقيق الفوري في حالات سوء الإدارة وفرض عقوبات رادعة.
 - تفعيل آليات تتيح للمساهمين محاسبة التنفيذيين.

¹Agyei-Mensah, Ben Kwame. "The impact of board characteristics on corporate investment decisions: an empirical study." *Corporate Governance: The international journal of business in society* 21.4 (2021): p. 571.

² عبد الرزاق بن الزاوي، إيمان نعمون، إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني، الملتقى الوطني حول إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني، جامعة بسكرة، 2012، ص06.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

5.المسؤولية: تحمّل الإدارة مسؤولية قراراتها أمام جميع الأطراف، عبر:

- فصل دور مجلس الإدارة الإشرافي عن التنفيذي.
- ضم أعضاء مستقلين غير موظفين في المجلس.
- تشكيل لجنة مراجعة تُشرف على عمل المراجعين الداخليين والخارجيين.

6.العدالة: معاملة جميع الأطراف بإنصاف، خاصة الأقلية، عبر:

- حماية حقوق المساهمين الصغار من التهميش.
- تسهيل مشاركة جميع المساهمين في الاجتماعات العامة.
- ضمان تكافؤ فرص التصويت وتوزيع الأرباح.
- تصميم حوافز عادلة لأعضاء مجلس الإدارة.

7.المسؤولية الاجتماعية: اعتبار الشركة "مواطنًا صالحًا" في المجتمع، عبر

- تبني سياسات أخلاقية واضحة (مثل مكافحة الرشوة).
- تطبيق معايير عادلة في التوظيف والترقية.
- الالتزام بحماية البيئة وتقليل البصمة الكربونية.¹

ثانياً: ركائز حوكمة الشركات

تعتمد حوكمة الشركات على ثلاث ركائز أساسية تُشكّل الهيكل التنظيمي والأخلاقي الذي يُضمن استقرار المؤسسات واستدامتها، وهي:

1- السُّلوك الأخلاقي:

تهدف هذه الركيزة إلى ضمان التزام جميع الأطراف بالمبادئ الأخلاقية والمهنية التي تعزز الثقة وتحقق التوازن بين المصالح المتعددة، وتتحقق من خلال²:

1-1 الالتزام بقواعد السُّلوك المهني الرشيد:

- وضع مدونات أخلاقية تُحدد المعايير الواضحة للتعاملات الداخلية والخارجية، مثل تجنب تضارب المصالح أو التمييز.
- تدريب الموظفين على الثقافة المؤسسية القائمة على النزاهة والشفافية.

¹ شرفي سارة، مرجع سابق ، 34

²Derow Aden Ali, Dr Nicholas Kibiwott Letting, and John Cheluget. "The Relationship between Pillars of Corporate Governance and Performance of Pension Fund Managers in Kenya." *Journal of Human Resource & Leadership* 4.6 (2022): p51.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

1-2 التوازن في تحقيق مصالح الأطراف:

- مراعاة حقوق المساهمين والعملاء والموظفين والمجتمع في صنع القرارات.
- تجنب تقييد الإدارة لصالح فئة محددة على حساب أخرى.

1-3 المسؤولية الاجتماعية والبيئية:

- تبني سياسات صديقة للبيئة، مثل خفض الانبعاثات الكربونية أو إعادة التدوير.
- المشاركة في مبادرات تنمية تُسهم في تحسين جودة الحياة المجتمعية.

1-4 الشفافية في الإفصاح المالي:

- نشر التقارير المالية بدقة وانتظام، مع تجنب التلاعب في البيانات.
 - توفير معلومات واضحة عن الأداء المالي للمستثمرين وأصحاب المصلحة.
- ### 2- الرقابة والمساءلة:
- تُعزز هذه الركيزة آليات المراقبة الداخلية والخارجية لضمان التزام الإدارة بتحقيق أهداف المؤسسة¹، وتشمل:

2-1 تفعيل دور أصحاب المصلحة:

1- الأطراف الرقابية المباشرة:

- ✓ المساهمون: المشاركة في الاجتماعات العامة والتصويت على القرارات الجوهرية.
- ✓ مجلس الإدارة: الإشراف على الإدارة التنفيذية ومراقبة تنفيذ الاستراتيجيات.
- ✓ لجان التدقيق: مراجعة النظم المالية والتأكد من مطابقتها للمعايير.
- ✓ المدققون الداخليون والخارجيون: تقييم فعالية الرقابة الداخلية وكشف الثغرات.

2- الأطراف الرقابية الخارجية:

- الموردون والعملاء: مراقبة جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة.
- الهيئات الرقابية العامة: مثل هيئة سوق المال التي تُلزم الشركات بالشفافية، أو البنك المركزي الذي يراقب أداء البنوك.

2-2 دور التدقيق في تحقيق التنمية المستدامة:

- دمج معايير الاستدامة في عمليات المراجعة، مثل تقييم الأثر البيئي للأنشطة.
 - ضمان أن الممارسات المالية لا تُهدد الموارد الطبيعية للأجيال القادمة.
- ### 3- إدارة المخاطر: تركز هذه الركيزة على تحديد التهديدات المحتملة ووضع خطط استباقية للتخفيف من آثارها، عبر: ²

3-1 وضع نظام فعال لإدارة المخاطر:

- التعرف على المخاطر: تحليل التهديدات المالية (مثل تقلبات السوق)، أو التشغيلية (مثل انقطاع السلاسل الإمدادية).

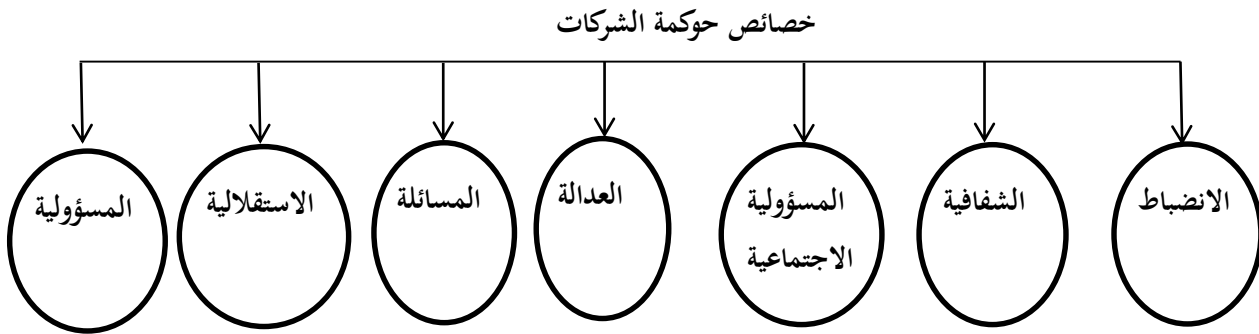
¹ قرونقة وليد، مرجع سابق، ص 12

² صلاح الدين حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال، دار الكتاب، مصر 2011، ص 165

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

- تصنيف المخاطر: تحديد أولوياتها بناءً على احتمالية الحدوث وحجم الأضرار.
 - وضع آليات التخفيف: مثل تنويع الاستثمارات أو شراء تأمينات ضد المخاطر الكبرى.
 - 2-3 الإفصاح عن المخاطر لأصحاب المصلحة:
 - إدراج قسم خاص في التقارير السنوية يُفصّل التحديات المحتملة واستراتيجيات المواجهة.
 - التواصل المباشر مع المستثمرين لشرح تداعيات المخاطر على العوائد المتوقعة.
 - 3-3 التكيف مع التغيرات العالمية:
 - مراقبة التحولات الاقتصادية أو التكنولوجية التي قد تؤثر على نمو المؤسسة.
 - تحديث خطط إدارة المخاطر بشكل دوري لمواكبة المتغيرات.¹
- والشكل التالي يوضح الخصائص الأساسية للحوكمة:

شكل رقم 1-3: خصائص حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على ما سبق

¹ حمزة العراقي، إيمان نواره، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة، العدد 14، 2016، ص21.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

المبحث الثالث: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

حاول العديد من الباحثين ومؤسسي النظريات الاقتصادية تفسير مصطلح الحوكمة في نظريات وإبراز وجهة نظرهم الفكرية حولها، وستتناول في هذا المبحث أهم النظريات المفسرة لحوكمة الشركات بشيء من التفصيل وهي نظرية حقوق الملكية، نظرية المعاملات ونظرية الوكالة ونظرية أصحاب المصالح.

المطلب الأول: نظرية حقوق الملكية

تُفسر نظرية حقوق الملكية التفاعلات الاقتصادية بين الأفراد والمؤسسات على أنها "تبادل للحقوق" المرتبطة بالموارد أو الأصول، حيث تُعتبر هذه الحقوق بمثابة قواعد تحكم استخدام الموارد وتوزيع منافعها. انبثقت هذه النظرية من أعمال اقتصاديين مثل أليشان (Alchian) ودمستز (Demsetz) وفوربوتن (Forbortn) وبيجوفيتش (Pejovich) الذين رأوا أن الملكية ليست مجرد علاقة بين الفرد والشيء، بل "علاقة اجتماعية" تُحدد سلطة الأفراد في استخدام الموارد واستغلالها أو نقل ملكيتها.¹

1. أهداف النظرية: تهدف إلى:

- تحليل فعالية المؤسسات الاقتصادية بناءً على هيكل حقوق الملكية.
- فهم كيف تؤثر أشكال الملكية المختلفة (خاصة/عامة/تعاونية) على الكفاءة الاقتصادية.
- تفسير الصراعات الناشئة عن توزيع الحقوق بين الأطراف (كالملاك والمديرين).

2. أقسام حقوق الملكية:²

- حق الاستعمال (Usus): الحق في استخدام المورد (مثل تشغيل آلة).
- حق الاستغلال (Usus fructus): الحق في جني المنافع الاقتصادية منه (كتحقيق إيرادات).
- حق التنازل (Abusus): الحق في بيع المورد أو نقل ملكيته.

3. منطلقات النظرية:³

- كل تبادل اقتصادي هو نقل لحقوق ملكية (مثل شراء سلعة يعني نقل حقوق استخدامها واستغلالها).
- تُحدد حقوق الملكية الحوافز الفردية؛ فالملكية الخاصة تحفز الكفاءة أكثر من الملكية العامة.
- التفوق النسبي للملكية الخاصة في تعظيم القيمة الاقتصادية.

¹ عبد الفتاح بوخمحم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين ام تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنتان، طرابلس لبنان، 2012، ص20.

² لبركاني أم خليفة، آليات حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، العدد01، المجلد03، 2014، ص48.

³ غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية حوكمة الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 16.

4. فرضيات النظرية:

- العقلانية الكاملة: الأفراد يسعون لتعظيم منافعهم.
- المعلومات غير كاملة: تكاليف الحصول على المعلومات ليست معدومة.
- تأثير الهياكل المؤسسية: سلوك الأفراد يتشكل وفقاً لأنظمة الحوافز والرقابة.
- دور السوق: يُعد السوق آلية لتنسيق التفاعلات بين أصحاب الحقوق.

5. تصنيف المؤسسات وفقاً لهيكل الملكية:

من خلال ذلك يتم تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات عامة وخاصة وإلى مؤسسات رأسمالية كالاتي:¹

1.5- المؤسسة الرأسمالية:

أ. الخصائص:

- يتركز حق الاستعمال والاستغلال والتنازل لدى المالك (أو المساهمين).
- قد تكون الإدارة منفصلة عن الملكية (كما في الشركات المساهمة).

ب. المزايا:

- كفاءة عالية بسبب توافق مصالح الملاك والمديرين عبر آليات مثل الحوافز المالية.

ج. التحديات:

- صراع المصالح إذا اختلفت أهداف المديرين عن المساهمين (مشكلة "الوكيل-الأصيل").

5. 2- المؤسسة التي يسيطر عليها المديرون:

أ. الخصائص:

- الملاك (المساهمون) يملكون حق التنازل، بينما المديرون يتحكمون في الاستعمال اليومي.

ب. التحديات:

- قد يهمل المديرون تعظيم أرباح المساهمين لتحقيق مكاسب غير مالية (زيادة النفوذ أو الاستقلالية).

5. 3- المؤسسة العامة:

أ. الخصائص:

- حق الاستعمال جماعي (مثل العمال)، بينما حق الاستغلال والتنازل للدولة.

ب. التحديات:

- غياب الحوافز الفردية بسبب عدم ارتباط الأجر بالأداء.
- البيروقراطية وضعف الكفاءة.

¹ توفيق بن الشيخ، محاضرات في حوكمة الشركات، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2022/2012، ص 27.

5. 4- المؤسسة التعاونية:

أ. الخصائص:

- الملكية جماعية (أعضاء التعاونية يمتلكون الحقوق معاً).

ب. التحديات:

- صعوبة اتخاذ القرارات لاختلاف المصالح.

- ضعف الرقابة على الإدارة بسبب غياب الملاك الفعليين.

المطلب الثاني: نظرية تكليف المعاملات¹

تهتم نظرية تكاليف المعاملات بدراسة التكاليف المرتبطة بتنفيذ العمليات الاقتصادية، مثل التفاوض على العقود أو جمع المعلومات أو تنفيذ الاتفاقيات. تهدف المؤسسات إلى تقليل هذه التكاليف لتعظيم الكفاءة، وتعتبر هذه النظرية أداة لفهم كيفية تنظيم المؤسسات لأنشطتها.

1- نشأة النظرية: تعود جذور النظرية إلى عالم الاقتصاد رونالد كوز (Ronald Coase) الذي طرح في مقاله الشهير "طبيعة المؤسسة" (1937) سؤالاً جوهرياً: لماذا توجد المؤسسات في اقتصاد يعتمد على السوق؟

- افترض الاقتصاد الكلاسيكي أن السوق كفء تماماً، لكن كوز أشار إلى أن استخدام آلية الأسعار يترتب عليه تكاليف معاملات (مثل تكاليف البحث عن موردين أو التفاوض على العقود).

- أوضح أن المؤسسات تنشأ عندما تكون تكاليف التنسيق الداخلي (مثل الإدارة الهرمية) أقل من تكاليف التعامل عبر السوق. - بمعنى آخر: المؤسسة تحل محل السوق عندما تكون أرخص في إدارة المعاملات.

2- خصائص الصفقات

حدد "أوليفر ويليامسن" (Oliver Williamson)، الذي طور النظرية لاحقاً، عنصرين رئيسيين يؤثران على تكاليف المعاملات:²

1-2. الفرضيات السلوكية:

الرشادة المحدودة: (Bounded Rationality)

- الأفراد لا يمتلكون معلومات كاملة ولا قدرة على معالجة جميع البدائل كما أشار (سايمون Simon).

- مثال: مدير لا يستطيع توقع جميع تقلبات السوق عند توقيع عقد مع مورد.

¹ عبد الفتاح بوخمحم، مرجع سابق، ص18.

² قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص21.

الانتهازية: (Opportunism)

- قد يستغل أحد الأطراف غموض العقد لتحقيق مكاسب شخصية على حساب الآخرين.
- أشكلها: سوء الاختيار (إخفاء معلومات)، الخطر الأخلاقي (عدم الالتزام بالاتفاقيات بعد التعاقد).

2-2. سمات الصفقات:

خصوصية الأصول (Asset Specificity):

- استثمار موارد متخصصة لا تُستخدم إلا في صفقة محددة (مثل آلات مصممة لخط إنتاج شركة واحدة).
- كلما زادت الخصوصية، ارتفعت تكاليف التحول إلى موردين آخرين.

عدم التأكد (Uncertainty):

- داخلي: صعوبة قياس أداء الموظفين أو جودة المنتج.
- خارجي: تقلبات السوق أو التغييرات التنظيمية.

تكرار الصفقات (Frequency):

- عدد المرات التي تُجرى فيها الصفقة بين الأطراف.

3- هياكل حوكمة المعاملات: بناءً على السمات السابقة، تحدد النظرية الهياكل الأمثل لإدارة الصفقات:

3-1. هيكل السوق (البيع والشراء المباشر):

- يُستخدم عندما تكون الأصول غير متخصصة والتكرار منخفض.
- مثال: شراء أثاث مكتبي من متجر عام.

3-2. الهيكل الثنائي أو الثلاثي (العقود طويلة الأجل):

- يُستخدم عند وجود أصول متوسطة الخصوصية مع تكرار متوسط.
- مثال: تعاقد شركة مع مورد وحيد لقطع غيار متخصصة.

3-3. الهيكل الموحد (التكامل الرأسي):

- تُدار الصفقة داخلياً عند خصوصية أصول عالية وتكرار مرتفع.
- مثال: شركة سيارات تمتلك مصنعاً لإنتاج محركاتها الخاصة.¹

¹ خرخاش جبلة، أثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية - دراسة استشرافية -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

4- تقييم النظرية:

الإسهامات:

- قدمت إطارًا لفهم حدود المؤسسات وسبب اختلاف هياكلها.
- ساعدت في تحليل ظواهر مثل الاندماحيات والتعاقد الخارجي (Outsourcing).

الانتقادات:

- افتراض الانتهازية يتجاهل دور الثقة في العلاقات التعاقدية (خاصة في التحالفات الاستراتيجية).
- صعوبة قياس تكاليف المعاملات كمياً.

المطلب الثالث: نظرية الوكالة

تعتمد نظرية الوكالة في جوهرها على مفهوم العلاقات القانونية والتعاقدية التي تربط بين طرفين رئيسيين يُشار إليهما عادة بـ"الأصيل" (المالك أو صاحب العمل) و"الوكيل" (المدير أو من ينوب عن الأصيل في تنفيذ المهام). وتستند هذه النظرية إلى أن العلاقة بين الطرفين تُنظم من خلال عقد قانوني يُحدد فيه الطرف الأول المهام التي يُكلّف بها الطرف الثاني، مقابل صلاحيات وحقوق محددة.

وقد ظهرت هذه النظرية في البداية لتفسير العلاقة بين المساهمين (المالكين) والمديرين في الشركات، خصوصاً في ظل الانفصال بين الملكية والإدارة، ثم توسعت لتشمل مختلف أنواع العلاقات التعاقدية التي قد يشوبها تضارب في المصالح أو تفاوت في المعلومات بين الأطراف.

بالتالي، فإن نظرية الوكالة لا تقتصر فقط على كونها نظرية قانونية، بل هي أيضاً إطار منهجي يُستخدم لتحليل المشكلات الناجمة عن عدم تماثل المصالح والمعلومات بين الأصيل والوكيل، مع محاولة وضع آليات وأدوات تقلل من هذا التباين، وتعزز الثقة، وتدعم كفاءة الأداء داخل المؤسسة.

أولاً: مفهوم نظرية الوكالة

تعتبر نظرية الوكالة امتداداً وتطويراً لنظرية حقوق الملكية، حيث تُعنى بتحليل العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين الأصيل (صاحب الحق أو المالك) والوكيل (المدير أو المنفذ)، في سياق تفويض المهام والصلاحيات داخل المؤسسات، وخاصة في الشركات الرأسمالية. وقد أسس لهذه النظرية بشكل واضح كل من "جينسن" (Jensen) و"ميكليغ" (Mackling) في مقالتهم الشهيرة عام 1976، والتي تُعد من أبرز المساهمات العلمية التي أرسى المبادئ الأساسية لفهم هذه النظرية وتطبيقاتها في عالم الاقتصاد والإدارة.

تسعى نظرية الوكالة إلى الإجابة عن سؤالين جوهريين في إطار الحوكمة المؤسسية:

1. من يراقب المدير أو المتحكم الفعلي في الشركة؟

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

2. وكيف يمكن تنظيم عملية مراقبة الأداء الإنتاجي؟

وللإجابة عن هذين السؤالين، تؤكد النظرية على أهمية وجود آليات رقابية وتحفيزية فعّالة، تُمكن من نشر المعلومات داخل المؤسسة بطريقة شفافة ومنظمة، بما يسمح بتقييم أداء الوكلاء (المديرين أو التنفيذيين). إذ أن الأفراد، رغم ما يتحلون به من رشادة وعقلانية، لا يملكون دائماً كل المعلومات اللازمة لتقييم مجهوداتهم بشكل دقيق، خصوصاً في ظل ما يُعرف بـ "عدم تماثل المعلومات" أو "عدم تناظر المعلومات" بين الأصيل والوكيل.

ويبرز هذا التفاوت بوضوح حين يقوم المالك أو الأصيل بتفويض جزء من حقوق ملكيته إلى مدير تنفيذي أو مسير (وكيل) لإدارة الشركة، حيث لا يمكن للمالك التأكد بشكل قاطع من أن الوكيل سيستخدم الوسائل الأكثر كفاءة لتحقيق أقصى عائد ممكن. وهنا يظهر خطر حقيقي يتمثل في احتمال ألا يعمل الوكيل وفق هدف تعظيم أرباح الشركة، بل وفق مصالحه الخاصة.

إن هذه العلاقة التعاقدية المعقدة بين المالك (الأصيل) والمدير (الوكيل) تؤدي بطبيعتها إلى ظهور ما يُعرف بـ "تكاليف الوكالة"، وهي التكاليف الناتجة عن مراقبة سلوك الوكيل، وتحفيزه، والتأكد من التزامه بتحقيق مصالح الأصيل. وتجدر الإشارة إلى أن هذه التكاليف لا تنشأ فقط بين الأصيل والوكيل، بل يمكن أن تظهر أيضاً داخل الشركة نفسها، بين مختلف المستويات الإدارية.

وقد وصف جينسن وميكلينغ علاقة الوكالة بأنها عقد يُبرم بين طرفين أو أكثر، يقوم بموجبه الأصيل (صاحب العمل أو المالك) بتعيين وكيل (مدير أو منفذ) لأداء بعض المهام أو تقديم خدمات معينة نيابة عنه، مقابل منحه سلطة اتخاذ بعض القرارات التي تساعد في إنجاز هذه المهام. وبذلك، تُعد نظرية الوكالة أداة تحليلية مهمة لفهم كيفية تنظيم العلاقات داخل الشركات، وتحقيق التوازن بين تفويض السلطة وضمان الرقابة والمساءلة.¹

في حين يصف (Jenson & Mackling) علاقة الوكالة بأنها عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد الأصيل أو الموكل بتعيين واحد أو أكثر (الوكيل) لكي ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه، وفي المقابل يفوض الأصيل الوكيل في اتخاذ القرارات.²

¹ نوى فاطمة الزهراء، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016-2017، ص 37

² قطاف عقبة، مرجع سابق، ص 23.

ثانياً: فروض نظرية الوكالة

تقوم نظرية الوكالة على الفروض التالية:¹

يتميز كل من الأصيل والوكيل بالرشد الاقتصادي ويسعى كل منهما إلى تعظيم منفعته الذاتية.

- اختلاف أهداف وأفضليات كل من الأصيل والوكيل فبينما يسعى الأول إلى الحصول على أكبر قدر من جهد وعمل وتصرفات الوكيل مقابل آخر معقول، فإن الوكيل يسهر على تعظيم منفعته من خلال الحصول على قدر من المكافآت والحوافز والمزايا مع بذل جهد أقل.

- اختلاف المخاطرة التي يتحملها كل من الأصيل والوكيل ويرجع ذلك إلى:

● عدم قدرة الأصيل على متابعة وملاحظة أداء وقرارات وتصرفات الوكيل بصورة مباشرة نتيجة معاشية هذا الأخير لظروف العمل ومشاكله والإلمام بخصائص التنظيم؟

● اختلاف الخلفية التدريبية والخصائص الشخصية لكل من الأصيل والوكيل

- اختلاف إمكانية التوصل إلى المعلومات وفهمها لكل من الأصيل والوكيل.

ثالثاً: مشاكل نظرية الوكالة

تعكس نظرية الوكالة طبيعة العلاقة التعاقدية التي تنشأ بين طرفين رئيسيين تختلف مصالحهما وتتناقض أهدافهما في كثير من الأحيان، وهما: الأصلاء (المالكون) والوكلاء (المديرون التنفيذيون). وتتمثل الغاية الأساسية من هذه النظرية في تنظيم تلك العلاقة بشكل يضمن أن تصرفات الوكيل تسير في اتجاه تحقيق مصالح الأصيل وتعظيم ثروته، لا في خدمة مصالح الوكيل الخاصة.

غير أن هذه العلاقة المعقدة لا تخلو من التحديات، إذ تنشأ عنها عدة مشكلات نتيجة لعدم وجود "عقود كاملة" تغطي كل السيناريوهات المحتملة وتنظم بدقة كل الجوانب المتعلقة بتصرفات الأطراف. وهذه الفجوات التعاقدية تؤدي إلى ظهور مشكلات جوهرية ترتبط بمحدودية قدرة الأصيل على ضبط سلوك الوكيل وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة.

ومن أبرز مصادر هذه المشكلات ما يلي:

✓ عدم قدرة الأصيل على المراقبة المباشرة والدائمة لأداء الوكيل

✓ غالباً ما يكون من الصعب على المالكين متابعة جميع تصرفات المديرين التنفيذيين بدقة، بسبب غيابهم عن تفاصيل العمليات اليومية وعدم تفرغهم لذلك.

✓ عدم تماثل المعلومات (Asymmetric Information).

¹ طارق حماد عبد العالي، حوكمة الشركات، قطاع عام وخاص ومصارف، الطبعة 02، الدار الجامعية، مصر، 2008/2007، ص70.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

تُعد هذه المشكلة من أكثر التحديات تعقيداً في علاقة الوكالة، حيث يتمتع الوكلاء (المديرون) بقدر أكبر من المعلومات الفنية والمالية بحكم احتكاكهم المباشر بالإدارة والعمليات التشغيلية، مقارنة بالأصلاء. وحتى في حال توفرت بعض المعلومات للمالكين، فإنهم لا يملكون دائماً القدرة التخصصية على تحليلها وتفسيرها بنفس مستوى الوكلاء، مما يخلق فجوة في الفهم واتخاذ القرار.

المطلب الرابع: نظرية أصحاب المصالح

تُعتبر نظرية أصحاب المصالح إحدى الركائز الأساسية في فهم تفاعلات المؤسسات مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي، حيث تتعامل مع العلاقات المعقدة بين الشركة والأطراف التي تؤثر أو تتأثر بأنشطتها. تُعرّف هذه النظرية "أصحاب المصالح" بأنهم الأفراد أو الجماعات التي تُسهم في استمرارية المؤسسة أو تتأثر بقراراتها، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر¹.

1- مفهوم أصحاب المصالح: ظهر مفهوم أصحاب المصالح بشكل رسمي في اجتماع معهد ستانفورد للأبحاث عام 1963، حيث عُرفوا بأنهم:

- الجماعات الحيوية: التي بدونها لا تستطيع المؤسسة البقاء (كالمساهمين والموظفين).

- الأطراف المؤثرة: التي تُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة أو تُعيقها (كالموردين والعملاء).

- المتأثرون بالأنشطة: مثل المجتمع المحلي والمنظمات البيئية.²

أكد فريمان (Freeman) في عام 1984 على أن أصحاب المصالح هم:

- "كل من يُشارك في تشكيل هوية المؤسسة أو يتأثر بقراراتها، مما يفرض على الإدارة مراعاة حقوقهم الأخلاقية والقانونية".³

2- تصنيفات أصحاب المصالح: يتم تصنيفهم وفقاً لدرجة تأثيرهم وتأثرهم بالمؤسسة:

1-2 التصنيف التقليدي:

● أصحاب المصالح الداخليين:

- يشملون المساهمين، الإدارة العليا، والموظفين.

- يمتلكون سلطة صنع القرار داخل الهيكل التنظيمي.

● أصحاب المصالح الخارجيين:

- الموردون، العملاء، الدائنون، والمنافسون.

- يؤثرون في العمليات التشغيلية دون مشاركة مباشرة في الإدارة.

¹Zwalf, Sebastian. "Managing goal conflict. The case of agency theory in the policy settings for public-private partnerships; A perspective on citizen and government interests." *Annals of Public and Cooperative Economics* 93.4 (2022): p 922

² سعد العتري، محاولة جاد لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد، 2007، ص11.

³ قطاف عقبة، مرجع، سابق، ص33.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات

• المشرعون والهيئات التنظيمية:

- مثل الحكومات وهيئات سوق المال، التي تُحدد الإطار القانوني للأنشطة.

• المجتمع العام:

- يشمل الإعلام ومنظمات المجتمع المدني، الذين يراقبون الأداء الاجتماعي والبيئي.

2-2 تصنيف فريمان وكلاركسون:

• أصحاب المصالح الأساسيين:

- ضروري لبقاء المؤسسة (المساهمون، الموظفون، العملاء).

- مثال: اختيار شركة "إنرون" بسبب إهمال مصالح الموظفين والمستثمرين.

• أصحاب المصالح الثانويين:

- يؤثرون ولكن لا يشاركون في العمليات اليومية (الإعلام، النقابات).

- مثال: حملات الإعلام ضد شركات التبغ أدت إلى تشديد القوانين.¹

3- جوهر نظرية أصحاب المصالح:

تنطلق النظرية من فكرة أن المؤسسة ليست ملكاً للمساهمين فحسب، بل هي شبكة من العلاقات التي يجب إدارتها بإنصاف، تهدف إلى:

• تحقيق التوازن بين المصالح المتضاربة:

- مثل ملائمة رغبة المساهمين في تعظيم الأرباح مع مطالب الموظفين بتحسين الأجور.

• تعزيز المسؤولية الاجتماعية:

- دمج البعد الأخلاقي في القرارات، كتجنب التلوث البيئي لمراعاة حقوق المجتمع.

• تجاوز مشكلة الوكالة:

- عبر إشراك أصحاب المصالح في الرقابة على الإدارة، مما يحد من الانتهازية.

التحديات الرئيسية:

• تضارب الأولويات:

- قد يتعارض دعم الابتكار (كمطلب للمساهمين) مع الحفاظ على الوظائف (كمطلب للموظفين).

صعوبة القياس:

- كيف تُقيم المؤسسة تأثير قراراتها على المجتمع أو البيئة؟

¹ توفيق بن الشيخ، مرجع سابق، ص 37.

- الضغوط قصيرة المدى:

– تركيز الإدارة على نتائج مالية فورية قد يُهمل مصالح الأجيال القادمة.

4- تطبيقات عملية للنظرية:

- شركة "بين آند جيري" (Ben & Jerry's):

– خصصت نسبة من أرباحها لدعم مشاريع اجتماعية، مما عزز سمعتها كعلامة مسؤولة.

- مبادرة "الاستدامة" في يونيليفر (Unilever):

– ربطت بين النمو الاقتصادي وتقليل البصمة الكربونية، لتحقيق توازن بين مصالح المساهمين والمجتمع.

خلاصة الفصل

إن مصطلح حوكمة الشركات يعد مفهوم حديث ويعود سبب ظهوره إلى انفصال الملكية عن الإدارة وذلك بعد سلسلة الأزمات التي لحقت بالعديد من اقتصاديات دول العالم، وكذا الانهيارات التي تعرضت لها كبرى الشركات والناجمة عن الفساد وسوء التسيير والتي أحدثت خسائر مليارات الدولارات، وفي هذا الإطار تبذل العديد من الجهود الدولية والمحلية من طرف الهيئات والمنظمات الدولية، وذلك تطبيقاً لمبادئ الحوكمة. المتاحة للعديد من الآليات والوسائل والأدوات الضمان الشفافية والعدالة والتحسين مستويات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لضمان حقوق المساهمين وحماية أموالهم، وللاستفادة من أهمية حوكمة الشركات لابد من وجود قوانين وتشريعات ولوائح تنظيمية للممارسات الإدارية، ووجود نظام فعال لإعداد التقارير. كما ينبغي الإشارة أن الحوكمة الفعالة تساهم على مساعدة المستثمرين في الأسواق المالية على متخذي القرارات الرشيدة فيما يخص الأداء المالي، وهذا ما يمكن من زيادة الفرص للحصول على مصادر التمويل الخارجي

شكلت حوكمة الشركات ردًا مؤسسيًا على الأزمات المالية الناتجة عن انفصال الملكية عن الإدارة، مثل أزمة "إنرون" و"وورلد كوم"، تعتمد الحوكمة الفعالة على:

الشفافية: كإفصاح الشركات عن مخاطر الاستثمار في تقاريرها السنوية.

المساءلة: عبر تفعيل دور لجان المراجعة المستقلة.

العدالة: بضمان حقوق الأقلية من المساهمين.

المسؤولية الاجتماعية: كتبني معايير البيئة والاجتماع والحوكمة (ESG).

تعد هذه المبادئ جسراً لتعزيز ثقة المستثمرين، وجذب التمويل الخارجي، وبناء اقتصادات مقاومة للأزمات. فالحوكمة

ليست نظاماً رقابياً فحسب، بل فلسفة لإدارة التوازن بين الربحية والأخلاق في عالم الأعمال المعقد.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

يشهد العالم اليوم مجموعة كبيرة ومتنوعة من التحديات التي أصبحت تشكل ضغطاً متزايداً على الموارد المتاحة، في ظل تزايد مستمر للحاجات المجتمعية المتنوعة، وتسارع وتيرة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية على الصعيدين المحلي والعالمي. هذه البيئة المتغيرة تتطلب من الحكومات والمؤسسات على اختلاف أنواعها تحديد الأولويات بدقة، وتوزيع الموارد البشرية والمادية المتاحة بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

ولعل من أبرز التحديات التي تواجه الحكومات اليوم هو تحقيق توازن دقيق بين محدودية الموارد المتاحة ومتطلبات التنمية المستدامة، مما يحتم عليها بذل جهود مضاعفة للحفاظ على استقرارها الاقتصادي والاجتماعي. هذا الواقع دفع الباحثين والمنظرين إلى دراسة أفضل الأساليب والوسائل التي تمكن من مواجهة هذه التحديات بفعالية، خاصة في ظل المنافسة الشديدة التي أصبحت سمة مميزة للبيئة التنظيمية المعاصرة، سواء بين المنظمات الحكومية نفسها أو بين هذه المنظمات والقطاع الخاص.

ففي ظل هذا التنافس، بات من الضروري تطوير أساليب الأداء وابتكار طرق جديدة للاستفادة من الثورة التكنولوجية المتسارعة، بما يساهم في تقديم منتجات وخدمات أكثر جودة وكفاءة، قادرة على الصمود في الأسواق المتعددة الأوجه التي تنوعت منافذها وتقنياتها. كما أدى هذا التطور إلى ظهور مستهلكين أكثر وعياً وتطلعات أعلى، مما فرض ضرورة رفع مستوى الخدمة والمنتج ليواكب هذه التوقعات المتزايدة.

علاوة على ذلك، تواجه المنظمات على المستويين المحلي والعالمي نوعاً جديداً من التحديات يتمثل في تصاعد حدة المنافسة وتغير سلوك المستهلكين والمستفيدين، الذين أصبحوا أكثر معرفة وثقافة في اختياراتهم، مع اعتمادهم على الجودة كمعيار رئيس لاختيار المنتجات والخدمات.

وبناءً على هذه الضغوطات المتزايدة لتقديم خدمات ذات جودة عالية وتكاليف أقل، اضطرت الهيئات الحكومية إلى تبني مداخل استراتيجية متكاملة تقوم على وضع أهداف واضحة وتوزيع فعال للموارد، مع الاعتماد على تقييم مستمر للبيئات الداخلية والخارجية التي تؤثر على برامجها. وفي هذا السياق، برزت إدارة الجودة الشاملة كمنهج متكامل يستند إلى تحسين الأداء على كافة المستويات الإدارية والعلمية داخل المنظمة، مع التركيز على الدور الحيوي لإدارة الموارد البشرية، والتحسين المستمر في أساليب العمل، ما يجعلها أحد أحدث وأبرز المداخل المنهجية لتطوير المؤسسات وإعادة هيكلتها.

تُعد إدارة الجودة الشاملة نظاماً متكاملاً يعتمد على التحسين المستمر للأداء في جميع المجالات الوظيفية للمنظمة، مستفيدة من كافة الموارد البشرية والمالية المتاحة، مع التأكيد على أهمية العمل الصحيح منذ المحاولة الأولى لضمان الفعالية والكفاءة.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

لقد كانت الدول المتقدمة هي السبّاقة في البحث عن الأساليب الإدارية التي تعزز كفاءة وفعالية المؤسسات، وذلك من خلال تطبيق النماذج والمبادئ التي وضعها المختصون في مجال الإدارة، سعياً لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المحدودة. ولعل من أشهر التجارب التي أسهمت في تطوير مفاهيم إدارة الجودة الشاملة كانت بداياتها في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، حيث اقتصر تطبيقها في البداية على القطاع الصناعي، إلا أنها اليوم توسعت لتشمل مؤسسات قطاع الخدمات، التي تبذل جهوداً مستمرة للاستفادة من تجارب القطاع الصناعي في هذا المجال.

وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب وجود قاعدة صلبة من البنى التنظيمية والإدارية والاجتماعية، سواء داخل المنظمة أو في محيطها الخارجي. فلا يمكن أن تنجح هذه العملية بدون قناعة تامة لدى الإدارة العليا بأهمية الجودة، ودمجها في صلب استراتيجيات الإدارة العليا، مع العمل الدؤوب على نشر هذه القناعة بين جميع أفراد المنظمة. كما يستلزم ذلك وجود قادة ذوي كفاءة إدارية عالية، قادرين على توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف والطموحات المنشودة، حيث لا توجد منظمة أو مؤسسة حققت تقدماً ملحوظاً في إطار إدارة الجودة الشاملة دون قيادة متميزة وذات خبرة عالية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: النماذج الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

المبحث الأول: ماهية إدارة الجودة الشاملة وتطورها التاريخي

تعتبر إدارة الجودة الشاملة منهجاً إدارياً يهدف تحسين الأداء المؤسسي من خلال التركيز على الجودة في جميع جوانب العمل، ولفهم هذا الموضوع أكثر سوف نحاول من خلال هذا المبحث تناول التطور التاريخي وكذا المفهوم وأهم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الجودة

مر مفهوم الجودة بتحويلات جذرية عبر العصور، بدءاً من الممارسات البدائية وصولاً إلى النظم الحديثة الشاملة. وفيما يلي أبرز المحطات في هذا التطور

1- الجودة في الحضارات القديمة:

• شريعة حمورابي (القرن 18 ق.م):

- نصت مواد قانونية على ضمان جودة السلع، مثل إلزام التاجر بإصلاح العيوب أو تعويض المشتري.
- مثال: المادة 229 التي تُجيز عقاب البناء بالإعدام إذا تسبب بناء معيب في وفاة صاحبه.¹

• الجودة في الإسلام:

- ربطت الشريعة الإسلامية بين الجودة والإتقان كقيمة أخلاقية.²
- قال الرسول ﷺ: "إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه".

✓ شملت المبادئ:

- الاقتصاد في الموارد: تجنب الإسراف.
- العدل في التعامل: إعطاء الحقوق لأصحابها.
- التشاور والصدق: في صنع القرارات.

¹ يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية (دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيادة)، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011-2012، ص5.

² صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص20-21.

2- مراحل تطور مفهوم الجودة

أ- ما قبل الثورة الصناعية:

• الورش الحرفية:

- كانت الإنتاجية فردية، يعمل الحرفي بمفرده على صنع سلعة وفق طلب الزبون.
- الرقابة: يتم فحص الجودة من قبل الحرفي نفسه، دون معايير موحدة.

ب- بعد الثورة الصناعية (منتصف القرن 18-19):

• ظهور المصانع:

- حلت الآلات محل الأدوات اليدوية، وزادت الإنتاجية.¹

• تحديات جديدة:

- صعوبة مراقبة الجودة يدويًا مع زيادة حجم الإنتاج.
- ظهور دور المشرفين لفحص المنتجات النهائية.²

ج- مرحلة الإدارة العلمية (أوائل القرن 20):

• فريدريك تايلور:

- قدم مفهوم "الحركة والزمن" لتحسين الكفاءة وتقليل الهدر.
- فصل عملية فحص الجودة عن العمال، وأسندها لمفتشين متخصصين.
- التركيز: اكتشاف الأخطاء بعد وقوعها، لا منعها.³

د- الرقابة الإحصائية على الجودة (1930-1960):

• والتر شوارت وإدوارد ديمينج:

- أدخلوا الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وتقليل التباين في العمليات.

• التطبيق الياباني:

- استخدمت اليابان هذه الأساليب بعد الحرب العالمية الثانية لتحقيق نهضة صناعية.

¹ عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة الإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص22.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص43.

³ يزيد قادة، مرجع نفسه، ص06.

هـ- مرحلة تأكيد الجودة (1960-1980):

- التحول من الفحص إلى الوقاية:

- الرقابة الوقائية: منع الأخطاء قبل حدوثها عبر تحسين التصميم.
- الرقابة المرحلية: فحص المنتج بعد كل مرحلة تصنيع.
- الرقابة البعدية: التأكد من جودة المنتج النهائي قبل التسليم.¹

و- إدارة الجودة الشاملة (1980- حتى الآن):

- التحول الاستراتيجي:

- دمج الجودة في كل جوانب المؤسسة، من التخطيط إلى التسويق.

- المبادئ الأساسية:

- التركيز على العميل: اعتباره شريكاً في تحسين الخدمة.
- التحسين المستمر: تبني منهجية "كايزن" اليابانية.
- تمكين العاملين: مشاركتهم في صنع القرار.²

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

تعددت التعريفات وتفاوتت لمفهوم إدارة الجودة الشاملة، إذ لا يوجد حتى الآن تعريف عالمي موحد ومتفق عليه يعبر بشكل كامل عن هذا المفهوم. لذا، سوف نعرض في هذا المطلب مجموعة من التعريفات التي تناولت إدارة الجودة الشاملة بهدف توضيح أبعادها المختلفة وأسسها الفكرية والفلسفية.

فقد عرفها الباحث عمرو عقيلي (2001) بأنها فلسفة إدارية حديثة تتخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل يُحدث تغييرات إيجابية وجذرية في كافة جوانب المنظمة. تشمل هذه التغييرات على مستوى الفكر والسلوك والقيم والمعتقدات التنظيمية، بالإضافة إلى المفاهيم الإدارية، ونظم وإجراءات العمل، وطرق الأداء. وتهدف هذه التحولات إلى تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، بحيث تُنتج في النهاية سلعةً وخدمات ذات جودة عالية، مع تقليل التكاليف قدر الإمكان. ويأتي ذلك لتحقيق أعلى مستوى من رضا العملاء من خلال تلبية حاجاتهم وتوقعاتهم بشكل يتجاوز توقعاتهم.

¹ مهيبيل وسام، إدارة الجودة الشاملة، مطبوعة علمية جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2024-2025، ص12

² يزيد قادة، مرجع سابق، ص5.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

عرفها العزاوي (2005) على أنها عقيدة أو منهج متجذر وشامل يتبناه أسلوب القيادة والتشغيل داخل المنظمة، ويهدف إلى تحقيق تحسين مستمر في الأداء على المدى الطويل. ويتم ذلك من خلال التركيز الأساسي على تلبية متطلبات وتوقعات الزبائن بشكل دقيق، مع الأخذ في الاعتبار أيضاً مصالح المساهمين وجميع أصحاب المصلحة الآخرين المرتبطين بالمنظمة، لضمان توافق الأهداف وتحقيق الفائدة المشتركة للجميع.

وعرفت أيضاً بأنها التركيز على الرقابة الكلية والشاملة للمنظمة في ضوء مناهج التحسين المستمر التوجه بالعملاء، الالتزام من جميع العاملين بعقيدة الجودة، الثقافة التنظيمية).

كما عرفت إدارة الجودة الشاملة بأنها أنظمة تسعى للتقليل من عيوب المنتجات التامة الصنع بهدف التوصل لمستوى اللاعيوب في المخرج النهائي سواء أكان منتجاً أو خدمة، وهذا ما أطلق عليه وتحسين كل الأبعاد أو المكونات في سلسلة القيمة للمنتج، بهدف إرضاء الزبون وكسب زبائن جدد¹.

وهناك من يعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها عملية للتحسين المستمر للجودة بشكل قوي على تحسين وتطوير العمليات الداخلية والخارجية ذات صلة بالجهات الداخلية للشركة القوى العاملة -المديرين والجهات الخارجية المرتبطة بالشركة (الجمهور المستهلك للمنتج/ الخدمة، والعملاء)².

وتعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: درجة متوقعة من التناسق والاعتماد تناسب السوق بتكلفة منخفضة، ويرى أن الجودة يمكن تحقيقها عن طريق التحسين المستمر في جميع مراحل العملية، بحيث تسهم في زيادة تماثل مخرجات الإنتاج وتقليل الأخطاء والازدواجية في العمل، كما تسهم في تقليل ضياع الوقت وبالتالي تزيد الإنتاجية العمل BSI

ومما سبق نستخلص تعريفين للإدارة الجودة الشاملة: أولهما: إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية تعتنقها كل أنشطة الشركة لتحقيق احتياجات المستهلك والمجتمع وتوقعاتها³، وأن أهداف المنظمة تنفذ بأقصى كفاءة

وبأسلوب تكاليف فعال عن طريق تعظيم جهد كل العاملين بالدفع المستمر للتحسين ثانيهما: أنها فلسفة إدارية، تمارسها الشركة بهدف استخدام الموارد المادية والبشرية للمنظمة بطريقة فعالة لتحقيق أهدافها⁴.

¹Permana, Adrian, Humiras Hardi Purba, and Nyimas Desy Rizkiyah. "A systematic literature review of Total Quality Management (TQM) implementation in the organization." *International Journal of Production Management and Engineering* 9.1 (2021): p 30

² الفاضل تيمان إدريس - ثابت أبو الروس، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين)، قسم إدارة الأعمال، جامعة الجزيرة، السودان، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الأربعون، شباط 2022، ص382.

³أفراح حسين عوض المعبدي، وفاء عبد العزيز عبد الله محضر، التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، مجلة التربية، العدد 48، 2025، ص10

⁴ عائشة محمد سليمان عبد الكريم، واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة لاستكمال درجة الدكتوراه في

برنامج الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين 2025، ص34

تتباين آراء الباحثين والكتاب في تحديد المبادئ التي تستند إليها إدارة الجودة الشاملة، غير أنهم اتفقوا على مبادئ أساسية تمثلت بما يأتي¹:

1. التخطيط الاستراتيجي.
2. الإسناد والدعم.
3. مشاركة العاملين في العمليات.
4. التحسين المستمر للعمليات والجودة.
5. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق.
6. تحقيق رضا الزبون.
7. التدريب والتطوير.
8. الرقابة الشاملة والمستمرة.
9. المرونة والقدرة على التكيف.
10. التنسيق والتكامل بين الأنشطة.

والآتي استعراض للمبادئ الأساسية:²

1. التخطيط الاستراتيجي: يُعد وضع خطة شاملة تستند إلى رؤية واضحة ورسالة محددة وأهداف واسعة النطاق خطوة أساسية لصياغة استراتيجية فعالة للمنظمة. حيث يساعد هذا النهج في تسهيل عملية وضع السياسات والبرامج المستقبلية، وذلك من خلال إجراء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. يعتمد هذا التحليل على تقييم نقاط القوة والضعف داخل المنظمة، بالإضافة إلى الفرص والتحديات أو المخاطر الموجودة في البيئة الخارجية. الهدف من ذلك هو تصميم خطط شاملة ومتوازنة تُسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، مما يجعلها أكثر استعدادًا للاستفادة من فرص السوق ومواجهة التحديات بشكل مستدام.

¹Deshmukh, Amol Sampat, Pravin Rangnath Dighe, and Suvarna Jagannath Shelke. "Total quality management (TQM): a need of industry for quality product." *International Journal of Pharmacy and Chemistry* 9.2 (2023): p 20.

²حزام أحمد معيض الدهيسي المالكي، أثر سياسات إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات الصحية بمستشفى الملط فيصل الطبي، المجلة العلمية للبحوث والسياسات التجارية، المجلد 39،

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

2. الإسهام والدعم: تتجاوز أهمية دعم الإدارة العليا مجرد تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط، إذ تلعب الإدارة العليا دوراً محورياً في تحديد أولويات المنظمة ورسم توجهاتها. فكل منظمة تضع مجموعة من الأولويات التي توجه عملياتها، وإذا لم تتمكن الإدارة العليا من إظهار التزامها المستمر والطويل الأمد بدعم مبادرات إدارة الجودة الشاملة، فإن جهود تنفيذ هذه الإدارة ستواجه صعوبات كبيرة في النجاح. إذ يُعتبر الدعم والتأييد الحقيقي من القيادة العليا عاملاً حاسماً في ضمان تحقيق التحسينات المستمرة والاستدامة في الأداء والجودة.¹

3. التركيز على الزبون: يُعتبر الزبون المحور الأساسي في إدارة الجودة الشاملة، حيث لا يقتصر مفهوم الزبون على العملاء الخارجيين فقط الذين يقيمون جودة المنتج أو الخدمة، بل يشمل أيضاً الزبائن الداخليين داخل المنظمة. هؤلاء الزبائن الداخليين هم الأفراد والفرق التي تعتمد على مخرجات العاملين في الأقسام الأخرى، وهم جزء لا يتجزأ من عملية الإنتاج وتحديد جودة الأداء وبيئة العمل. ولهذا، فإن اهتمام الإدارة العليا بالزبون الداخلي يُعد من الضروريات الحيوية في تطبيق نظام الجودة الشاملة، إذ يساهم في تعزيز التنسيق والتكامل بين مختلف وحدات المنظمة. في المقابل، فإن تجاهل الزبون الداخلي أو عدم توفير التغذية الراجعة المناسبة له فيما يخص العمليات ونتائج العمل يمكن أن يؤدي إلى عقبات كبيرة تعيق تحقيق رضاه، مما يؤثر سلباً على جودة المنتج النهائي ونجاح المنظمة بشكل عام.

4. التحسين المستمر: يشمل مفهوم التحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة نوعين من التحسينات: التحسين الجذري (Breakthrough) الذي يحقق تغييرات كبيرة ومهمة، والتحسين التدريجي أو الإبداعي (Incremental) الذي يتم بصورة متواصلة وصغيرة ضمن العمليات اليومية. ويُعتبر التحسين المستمر جزءاً لا يتجزأ من أنشطة جميع وحدات العمل داخل المنظمة. وتكمن أهمية هذا المفهوم في قدرة المنظمة على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يُساهم بشكل دائم في تعزيز رضا الزبون، من خلال السعي المتواصل لتحقيق الأداء الأمثل. ويأتي ذلك عبر التركيز على تحسين العمليات والخدمات بشكل مستمر ومنهجي، مما يضمن تحقيق نتائج ملموسة تعزز كفاءة وجودة العمل على مدار الوقت.²

5. التدريب والتطوير: ينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد ما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وفهم تحفيزهم والإدارة تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم باستمرار ونتيجة لذلك الأفراد يتفوقون في أداء وظائفهم، فالتدريب والتطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف.

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، 2004 دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005 ص 37-38.

² خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 101.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

6. المشاركة وتفويض الصلاحية: يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الاستفادة الفعلية من إمكاناتهم والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية، إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين: الأول تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، والثاني تحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة (Think Tank) التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل وليس جميع العاملين في المنظمة.

أما تفويض الصلاحية، فهي لا تعني فقط مشاركة الأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتاً حقيقياً عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامها الخاصة.

7. اتخاذ القرارات على أساس الحقائق: يُعد اتخاذ القرارات استناداً إلى الحقائق من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة. ويتطلب تطبيق هذا المبدأ توفير تقنيات وموارد فعالة تتيح إنشاء قنوات مناسبة لتمكين الأفراد من نقل المعلومات الواقعية إلى الجهات المعنية، بهدف الاستفادة منها في تعزيز جودة الأداء.

تلعب المعلومات دوراً محورياً في فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛ إذ يُعد توفرها بمختلف أنواعها لدى الإدارات المختلفة مؤشراً على قدرة المنظمة على تطبيق هذه الإدارة بشكل فعال. وتبرز أهمية هذه المعلومات في البيانات الحيوية، مثل البيانات المالية، التي تساعد الإدارات العليا على تقدير الموارد المطلوبة لتنفيذ فلسفة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تحديد حجم الاستثمارات اللازمة. كل ذلك يساهم في توجيه قرارات القيادات العليا بشأن مدى التزامها بتبني هذه الفلسفة وتنفيذها.

8- الرقابة الشاملة والمستمرة: تهدف الرقابة في الإدارة الشاملة إلى متابعة الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط، واكتشاف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية.

9- المرونة والقدرة على التكيف: تقوم الإدارة الشاملة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، من خلال تبني سياسات وإجراءات مرنة تساعد المؤسسة على الاستمرار والنمو في بيئة متغيرة.

10- التنسيق والتكامل بين الأنشطة: يسعى هذا المبدأ إلى تحقيق الانسجام بين مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة، بما يمنع التعارض في الجهود ويضمن توجيه جميع الطاقات نحو تحقيق الأهداف المشتركة.¹

¹أمنة الحويل، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر، دراسة حالة جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، أطروحة دكتوراه، 2021-2022، ص 39.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

المطلب الرابع: أهمية إدارة الجودة الشاملة

تتمثل أهمية إدارة الجودة الشاملة في كونها منهجاً شاملاً ومتكاملاً يتميز بالمرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات، حيث يساعد تطبيق هذا المنهج المنظمات على تغيير سلوكيات أفرادها تجاه مفهوم الجودة، وتعزيز العمل الجماعي وروح الفريق، وزيادة ارتباط الموظفين بالمنظمة واندماجهم لها. بالإضافة إلى ذلك، تساهم إدارة الجودة الشاملة في وضع استراتيجيات تنافسية متكاملة تعزز تطور المنظمة، وتمكنها من دراسة احتياجات العملاء والعمل على تلبيتها، خاصة في ظل تحديات العولمة وارتفاع مستوى وعي العملاء بأهمية الجودة عند شراء السلع أو طلب الخدمات.¹

ويمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية²:

1. تعزيز روح العمل الجماعي والاعتماد المتبادل بين الأفراد، والشعور بالانتماء إلى بيئة العمل.
 2. توفير الوضوح للموظفين وتزويدهم بالتغذية الراجعة، مما يعزز الثقة بين أفراد المنظمة.
 3. زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة وأهدافها ومنتجاتها.
 4. تحقيق مستويات أعلى من التميز والكفاءة من خلال نشر الوعي بأهمية الجودة في جميع أقسام المنظمة.
 5. المساهمة في تطوير المنتجات أو الخدمات المقدمة للعملاء أو المستفيدين.
 6. تحسين الإنتاجية، وخفض التكاليف، وزيادة الربحية كأهداف متكاملة.
 7. تمكين الإدارة من دراسة احتياجات العملاء والعمل على تلبيتها بشكل فعال.
 8. الحصول على شهادات دولية معتمدة مثل ISO 9000 وغيرها.
 9. تسهيل مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بسلاسة.
 10. تعزيز التنسيق والترابط بين إدارات المنظمة المختلفة.
 11. التغلب على العقبات التي تعيق أداء الموظفين في تقديم منتجات عالية الجودة.
- بهذه الطريقة، تساهم إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء المنظمة وتعزيز قدرتها على المنافسة في السوق.

¹ معالي عباس الشريف عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي، أطروحة مقدمة لاستكمال درجة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2018، ص 51.

²Permana, Adrian, Humiras Hardi Purba, and Nyimas Desy Rizkiyah. "A systematic literature review of Total Quality Management (TQM) implementation in the organization." *International Journal of Production Management and Engineering* 9.1 (2021): p 30.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الجودة الشاملة

سوف نتناول في هذا السياق أهم المرتكزات والأطر التي تشكل أساس هذا النهج الإداري حيث سنتطرق إلى مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذا أساليبها وأهم الأسس التي تقوم عليها هذه الأخيرة

المطلب الأول: مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة

يتم تطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) بخمس مراحل مترابطة تهدف إلى تحويل المؤسسة إلى نظام فعال قائم على التحسين المستمر ورضا العملاء، تُعد هذه المراحل إطاراً منهجياً لضمان نجاح التطبيق، وفيما يلي تفصيل لها:¹

المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد (التهيئة)

تهدف إلى تهيئة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتقبل ثقافة الجودة، وتشمل الخطوات التالية:²

1. التزام الإدارة العليا:

- إصدار قرار رسمي ودعم مالي لتطبيق TQM.

- مثال: في شركة "سامسونج"، كان دعم مجلس الإدارة حاسماً في تبني معايير الجودة العالمية.³

2. تشكيل مجلس الجودة:

- يتزأسه المدير العام، ويضم قيادات من الإدارات الرئيسية (الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية).

- مهامه: وضع خطة التطبيق، وتذليل العقبات، ومتابعة التقدم.⁴

3. التدريب الأساسي:

- تدريب القيادات على مفاهيم TQM عبر ورش عمل مع خبراء خارجيين.

- مثال: استعانت "تويوتا" بـ 'إدوارد ديمينج' لتدريب فرقها على أدوات الجودة الإحصائية.

¹ بطاح، قضايا معاصرة في التعليم العالي، ط1، عمان دار النشر والتوزيع، 2017، ص34

² بوعلاق سعاد، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، أطروحة مقدمة لاستكمال شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، 2020-2021، ص41.

³ عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريسية المتكاملة، منهج إدارة الجودة الشاملة، ط2، مصر، 2004، ص104-109.

⁴ Budayan, Cenk, and Ozan Okudan. "Roadmap for the implementation of total quality management (TQM) in ISO 9001-certified construction companies: Evidence from Turkey." *Ain shams engineering journal* 13.6 (2022): p 88.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

4. تحديد الأهداف والسياسات:

- صياغة رؤية واضحة مثل: "أن نصبح الرواد في جودة الخدمات الصحية بحلول 2030".

5. تشكيل فرق العمل:

- فرق متعددة التخصصات لتنفيذ مبادرات محددة (مثل فريق لتحسين تجربة العملاء).

المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط (وضع الاستراتيجية)

تُصمم فيها خطة تفصيلية تعكس احتياجات المؤسسة ومواردها، وتشمل:¹

1. تحليل البيئة الداخلية والخارجية:

- استخدام أدوات مثل "SWOT" لتحديد الفرص (مثل أسواق جديدة) والتهديدات (مثل منافسة شرسة).

2. صياغة الرؤية والرسالة:

- مثال: رسالة مستشفى قد تكون: "توفير رعاية طبية آمنة ومبتكرة لكل مريض".

3. تعيين منسق الجودة:

- شخصية قيادية ذات مهارات تواصل عالية، تعمل كحلقة وصل بين الإدارات.

4. إعداد مسودة الخطة:

- تتضمن موازنة مالية، وجدول زمني، ومؤشرات أداء مثل نسبة رضا العملاء.

5. اعتماد الخطة وتخصيص الموارد:

مثال: تخصيص 20% من الميزانية لتدريب الموظفين على معايير ISO.

المرحلة الثالثة: مرحلة التقييم (القياس والتحليل)

تهدف إلى قياس جاهزية المؤسسة قبل التنفيذ الفعلي، عبر:

1. التقييم الذاتي للعاملين:

- استبيانات لقياس وعي الموظفين بأهمية الجودة، ومستوى مقاومتهم للتغيير.

2. تقييم رضا العملاء:

- استخدام استطلاعات رأي أو مجموعات تركيز (Focus Groups) لجمع ملاحظاتهم.

¹بطاح، مرجع سابق ص35

3. تحليل تكاليف الجودة:

- حساب تكاليف¹:
 - الوقاية: مثل تدريب العمال.
 - التقييم: مثل فحص العينات.
 - الفشل الداخلي: مثل إهدار المواد.
 - الفشل الخارجي: مثل استرجاع منتجات معيبة.
- المرحلة الرابعة: مرحلة التنفيذ (التطبيق العملي)² هي المرحلة الأكثر تحديًا، حيث تُنفذ الخطط عبر:

1. تدريب شامل:

ورش عمل حول أدوات الجودة (مثل مخطط باريتو ومخطط السبب والنتيجة).
مثال: تدريب موظفي "أبل" على منهجية التفكير التصميمي لتحسين تجربة المستخدم.

2. تمكين فرق العمل:

تفويض الصلاحيات للفرق لاتخاذ قرارات سريعة دون بيروقراطية.

3. تحسين العمليات:

تطبيق مبادئ كايزن (Kaizen) للتحسين المستمر عبر خطوات صغيرة.

4. المراقبة الفورية:

5. استخدام لوحات تحكم لمتابعة مؤشرات الأداء في الوقت الفعلي.

¹Anshar, Muh Ashary, et al. "Quality Cost Analysis on Company Profitability." *Point of View Research Accounting and Auditing* 3.4 (2022): p 361.

² شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الاستشفائية، أطروحة دكتوراه في ميدان علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

المرحلة الخامسة: مرحلة إعلان النتائج (نشر النجاح)

بعد تحقيق النتائج، تُعلن الإنجازات وتُشارك الخبرات عبر:

1. تقارير النجاح:

- إصدار تقارير سنوية توضح تحسن مؤشرات مثل انخفاض الشكاوى بنسبة 30%.

2. دعوة الشركاء:

تنظيم زيارات لشركاء وموردين لعرض النتائج، مثل زيارة مصنع "مرسيدس" لمشاهدة خطوط الإنتاج المطورة.

3. التغذية الراجعة:

جمع ملاحظات العملاء والموظفين لتحديد مجالات التحسين المستقبلية.

4. نشر التجارب:

مشاركة النماذج الناجحة في مؤتمرات أو منصات دولية، مثل مشاركة "مايكروسوفت" في قمة الجودة العالمية.

المطلب الثاني: أساليب وأدوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لتحقيق أهداف إدارة الجودة الشاملة، يجب الاعتماد على مجموعة من الأدوات والأساليب التي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين رئيسيتين:

1. مجموعة جمع البيانات: تشمل هذه المجموعة عدة طرق جوهرية، منها:¹

أ. التعرف على السوق: هو أسلوب يُستخدم لقياس المنتجات والخدمات والممارسات بناءً على آراء المنافسين والخبراء في المجال. يساعد هذا الأسلوب على فهم موقع المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى تطوير.

ب. العصف الذهني: هو أسلوب يُستخدم لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في بيئة مشجعة خلال فترة زمنية محددة. يُستخدم هذا الأسلوب لتوليد الأفكار فقط دون تحليلها، ويمكن تطبيقه من خلال مشاركة جميع العاملين للحصول على أكبر عدد ممكن من الأفكار، والتي يتم مناقشتها لاحقاً لاستخلاص الأفكار الأكثر ملاءمة للتنفيذ.

ج. مجموعة العمل: هي طريقة منظمة يتم من خلالها استخدام مجموعة من الأفراد لتحديد الأولويات وترتيبها في قائمة. يقوم كل فرد بتحديد الأولويات من وجهة نظره، ثم يتم تحديد الأولويات من وجهة نظر المجموعة ككل، يساعد هذا الأسلوب على تحديد أولويات الأفكار واتخاذ القرارات بناءً على مدخلات جميع المشاركين.

¹ يزيد قادة، مرجع سابق، ص 24-25.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

د. التصور العقلي: هو أسلوب يعتمد على استخدام خيال الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة لوصف المخرجات المرغوبة والظروف المطلوبة لتحقيقها، يساعد هذا الأسلوب على وضع تصور بصري للموقف المثالي وتحديد العوائق التي تعيق التطوير.

2. مجموعة تحليل البيانات: تشمل هذه المجموعة ثلاثة أساليب أساسية:

أ. جدول "باريتو":

يستخدم هذا الجدول للفصل بين المشكلات الجوهرية والمشكلات الثانوية، يعتمد على مبدأ عالم الاجتماع والاقتصاد الإيطالي باريتو (1848-1923)، الذي يوضح أن 20% من المشكلات تكون جوهرية بينما 80% تكون ثانوية، يتضمن أسلوب باريتو أربع خطوات:

- 1 تحديد المشكلة الأكثر أهمية التي تحتاج إلى دراسة.
 - 2 جمع البيانات المتعلقة بالعملية وتنظيمها حسب الأولويات.
 - 3 تحديد الأسباب المحتملة باستخدام البيانات المجمعة.
 - 4 وضع البيانات في جدول لفصل المشكلات بشكل أكثر تحديداً.
- يهدف مخطط باريتو إلى تحديد الأولويات في تحسين الجودة والإنتاجية، ويستخدم نوعين من الرسوم البيانية:
- ✓ الرسم البياني الخاص بالتكاليف.
 - ✓ الرسم البياني الخاص بالترددات.¹
- ب. الرسم البياني للسبب والأثر (إيشيكawa):

يستخدم هذا الأسلوب لتحليل العلاقة بين المخرجات والعوامل المؤثرة فيها، يُعرف أيضاً باسم "رسم إيشيكawa"، ويهدف إلى:

- تحديد العناصر التي تسبب مخرجات إيجابية أو سلبية.
- التركيز على مشكلة محددة دون التشتت في مناقشات جانبية.
- استخدام مدخل منظم لتحديد الأسباب الحقيقية لوجود أثر ما.
- تحديد المناطق التي تكون فيها البيانات غير كافية.²

¹نظري محمد ياسين، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، تخصص إدارة

أعمال، 2024-2025، ص 10

²Saja, Piotr, Artur Woźny, and Lucia Bednarova. "Risk management in the context of COVID-19 pandemic in an enterprise—Ishikawa cause-and-effect diagram." *System Safety: Human-Technical Facility-Environment 3.1* (2021). p 112.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

عند استخدام هذا الأسلوب، يتم تحديد الأثر المطلوب تحليله، ثم تحديد العناصر الرئيسية المؤثرة فيه (مثل السياسات، الإجراءات، الأفراد، المباني، والتجهيزات)، ووضع قائمة بالأسباب حسب أهميتها، وأخيرًا تصميم نموذج مبسط للسبب والأثر.¹

ج. الرسم البياني للتشابه:

هو أسلوب لتنظيم المعلومات اللفظية في نموذج بصري. يبدأ بتحديد المشكلة، ثم توليد الأفكار، وتصنيفها في مجموعات، وتحديد أوجه التشابه. يتم تصميم بطاقات تحتوي كل منها على عبارة بسيطة تصف مجموعة من الأفكار، وفي النهاية يتم وضع رسم بياني أو جدول للتشابه يعرض البطاقات ومجموعات الأفكار المبتكرة.

هذه الأدوات والأساليب تُعد أساسية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث تساعد المنظمات على جمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي لتحقيق التحسين المستمر ورفع مستوى الجودة.

المطلب الثالث: أسس تطبيق إدارة الجودة الشاملة

تختلف وجهات النظر حول العناصر الأساسية اللازمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM)، لكن هناك إجماعًا على مجموعة من المبادئ المشتركة التي تشكّل الهيكل الرئيسي لنجاحها. فيما يلي استعراض لأبرز الإسهامات الفكرية في هذا المجال:

1. رؤية سديلاك وبورستين (Sedlak & Burstein): حدد الباحثان خمسة عناصر جوهرية:

- التزام الإدارة العليا: دعم مالي وإداري غير مشروط لثقافة الجودة.
 - تركيز مُطلق على العميل: فهم احتياجاته وتوقعاته عبر قنوات اتصال فعالة.
 - العمل الجماعي: تفكيك الحواجز بين الإدارات وتعزيز التعاون عبر فرق متعددة التخصصات.²
 - التدريب المستمر: بناء مهارات العاملين في أدوات الجودة مثل Six Sigma وKaizen.
 - نظام رقابي فعّال: وضع مؤشرات أداء (KPIs) لقياس التقدم ومعالجة الانحرافات.
2. نموذج أوكلاند (Oakland): أشار عام 1985 إلى سبعة عناصر:

- القيادة الرشيدة: تبني فلسفة التغيير من أعلى الهرم.
- الرؤية الاستراتيجية: صياغة أهداف واضحة مثل "أن نصبح الأسرع في توصيل الطلبات".
- معايير قابلة للقياس: مثل تقليل وقت الإنتاج بنسبة 15% سنويًا.
- تحليل العمليات: فهم التفاعلات بين الإدارات لتحديد الاختناقات.
- التقسيم الذكي للمهام: تفكيك العمليات المعقدة إلى مهام بسيطة قابلة للإدارة.

¹أمنة الحبول، مرجع سابق، ص48

² الهلالي الشربيني الهلالي إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، طبعة 2008، ص195.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

– المرونة التنظيمية: تكيف الهياكل مع التحديات الناشئة مثل التغييرات التكنولوجية.

3. إسهام بلاك وبورتر (Black & Porter): ركزا عام 1996 على:

– الثقافة التنظيمية: غرس قيم الجودة في DNA المؤسسة.

– الاستراتيجية الشاملة: دمج الجودة في التخطيط طويل المدى.

– شراكة الموردين: إشراكهم في تصميم المنتجات لتحسين التكلفة والكفاءة.

– نظام حوافز مبتكر: مكافأة الابتكارات التي تُحسن تجربة العميل¹.

4. رؤية ثاجاراجون وزيري (Thiagarajon & Zaire): أكدوا عام 1997 على:

– السياسات المكتوبة: وثيقة رسمية تُحدد معايير الجودة ومسؤوليات كل قسم.

– التغذية الراجعة الفورية: استخدام تقنيات مثل استطلاعات الرأي المباشرة.

– التحفيز المعنوي: تقدير الموظفين عبر جوائز "موظف الشهر" أو شهادات التميز.

5. نموذج جوناسيكاران (Gunasekaran): أضاف عام 1999:

– الرؤية القابلة للتحقيق: مثل "تحقيق صفر عيوب في خط الإنتاج بحلول 2026".

– التحليل الإحصائي: استخدام أدوات مثل "مخطط التحكم" (Control Chart) لرصد التقلبات.

– الاستثمار في التكنولوجيا: تبني أنظمة ذكاء اصطناعي للتنبؤ بجودة المنتج مسبقاً.

6. دراسة يوسف وأسبينول (Yusof & Aspin wall): حددا عام 1999:

– التركيز على العميل الداخلي: تحسين بيئة العمل لزيادة إنتاجية الموظفين.

– قياس الأداء الشامل: تقييم العوامل النوعية (كرضا الموظفين) بجانب المؤشرات المالية².

¹Habtoor, Nasser Habtoor, and Eissa Salem Ali. "Human side of total quality management: a critical review." *International Journal of Intellectual Human Resource Management (IJHRM)* 3.02 (2022): p-30

²معالي عباس الشريف عبد الرحمن، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، دراسة عينة عن المصانع بولاية الخرطوم، السودان، 2018،

رغم الفوائد الكبيرة لـ TQM، تواجه المؤسسات تحديات جسيمة عند التطبيق، أبرزها: ¹

1. معوقات استراتيجية:

- غياب الرؤية الواضحة: عدم تحديد أهداف قابلة للقياس مثل "خفض معدل الأخطاء بنسبة 20%".
- التسرع في التنفيذ: الانتقال لمرحلة جديدة قبل استكمال متطلبات المرحلة السابقة.
- التركيز على الأرباح قصيرة المدى: إهمال الاستثمار في مشاريع تحسين الجودة طويلة الأجل.

2. معوقات تنظيمية:

- التنسيق الضعيف بين الإدارات: مثل تعارض أولويات قسم الإنتاج مع قسم الجودة.
- أنظمة تقييم تقليدية: ربط الحوافز بالأداء الفردي بدلاً من العمل الجماعي.
- مقاومة التغيير: خوف الموظفين من فقدان السلطة أو الوظيفة بسبب التحولات الهيكلية.

3. معوقات بشرية:

- نقص المهارات: عدم توفر كوادر مدربة على أدوات مثل مخطط باريتو أو التخطيط الاستراتيجي.
- تسرب الكفاءات: هجرة الموظفين الموهوبين بسبب غياب الحوافز أو البيئة الداعمة.
- الثقافة السلبية: انتشار عقلية "هكذا نفعل الأشياء دائماً" (This is how we've always done it).

4. معوقات مالية:

- التكاليف غير المخطط لها: مثل الاستثمار في برامج تدريبية دون قياس العائد منها.
- الموازنات المحدودة: صعوبة تمويل مشاريع التحسين في ظل ضغوط خفض التكاليف.

5. معوقات تقنية:

- أنظمة قديمة: مثل برامج محاسبة لا تدعم تحليل البيانات الحديثة.
- عدم تكامل الأنظمة: صعوبة تبادل المعلومات بين أقسام المؤسسة.

¹ ضرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة خدمات المؤسسات الاستشفائية، أطروحة مقدمة لاستكمال شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص 37.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

المبحث الثالث: النماذج الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

لتبني منهج إدارة الجودة الشاملة، يجب اختيار نموذج مناسب والالتزام به مع مراجعته باستمرار لضمان مواكبته للتغيرات التي تطرأ على المنظمة، تتنوع النماذج المتاحة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويجب على كل منظمة اختيار النموذج الذي يتناسب مع خصائصها، يمكن تقسيم نماذج إدارة الجودة الشاملة إلى:

المطلب الأول: النماذج التقليدية

في هذا المطلب، سيتم استعراض أبرز النماذج التقليدية لإدارة الجودة الشاملة، ومن بينها:

1. نموذج ماثيوس:

- يعتمد هذا النموذج على مجموعة من الخطوات الأساسية التي تهدف إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال، وهي كما يلي:
 - تعيين المسؤولين الرئيسيين عن تنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة.
 - صياغة رسالة واضحة للمنظمة تستند إلى مبدأ المنافسة من خلال الجودة.
 - وضع معايير داخلية محددة تقيس الجودة والتميز في مجالات معينة.
 - تحديد مدى الالتزام المطلوب تجاه المعايير والمقاييس المعتمدة.
 - العمل على تحفيز الأفراد غير المتزمين بمفاهيم الجودة والتميز، ودفعهم نحو التفاعل الإيجابي.
 - تشكيل فرق عمل متخصصة لمتابعة التقدم المحقق في مستويات الجودة داخل المنظمة.¹
- ##### 2. نموذج مالكوم بالدريج:
- يرى بالدريج أن إدارة الجودة الشاملة هي ثورة على الأنظمة القديمة وتغيير شامل لمكونات المنظمة، ويهدف إلى:

- إرضاء العميل من خلال تقديم جودة عالية ومستمرة.
- تقديم المنفعة للبيئة وتجنب أي تصرف يضر بها.
- يقوم هذا النموذج على سبع مبادئ:
- توفير قناعة كافية لدى الإدارة العليا بجدوى الجودة الشاملة.
- جعل خطط تحقيق الجودة مترابطة وتشمل أهدافاً استراتيجية بعيدة المدى وثقافة تنظيمية جديدة.

¹ نزار عبد المجيد البرواري، إدارة مدخل للتميز الريادة، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص503.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

-وضع نظام معلومات يوفر البيانات في الوقت المناسب مع تحديثها باستمرار.

-إعادة تصميم العمليات لضمان المرونة والسرعة والتحسين المستمر.

-إدارة وتنمية الموارد البشرية من خلال مشاركة العاملين وتبني فرق العمل.

-وضع نظام لقياس وتقييم مستوى الجودة.

-تحقيق رضا العملاء من خلال التفاعل المستمر معهم ودراسة احتياجاتهم.¹

3. نموذج كورنسكي: قام كورنسكي بتطبيق مبادئ ديمينج الأربعة عشر على المنظمات التعليمية، وأعاد تصميمها عام 1990 كالتالي²:

-ثبات الهدف: تحسين المنتج أو الخدمة وتبني خطة طويلة المدى.

-تبني فلسفة جديدة: التركيز على المهارات العملية بالإضافة إلى القدرات التعليمية.

-وقف الاعتماد على التفتيش: تحسين أساليب التقويم والاعتماد على المراجع والمقابلات.

-إقامة علاقات طويلة الأمد مع الموردين: لضمان الحصول على مدخلات عالية الجودة.

-التحسين المستمر: تخفيض التكاليف وتحسين العمليات باستمرار.

-تصميم برامج تدريبية: لمساعدة العاملين على فهم أدوارهم ومسؤولياتهم.

-توفير قيادة ناجحة: تركز على مساعدة العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

4. نموذج جوزيف جوران: يقوم هذا النموذج على 09 مبادئ هي:

- العلاقة المباشرة بين مستوى الجودة ورضا المستهلك حيث يزداد درجة الرضا مع ارتفاع مستوى الجودة ودرجة أداء السلعة.

- تحقيق رضا العميل من خلال:

✓ تحديد احتياجات ومتطلبات العميل بشكل دقيق.

✓ ترجمة تلك الاحتياجات على شكل مواصفات فنية تأتي بجودة تحقيق الرضا لدى العميل.

- تتألف الجودة من شقين:

✓ الجودة الداخلية وتتعلق بمفهوم الزبون الداخلي.

✓ الجودة الخارجية وتتعلق بالعميل الخارجي.

- ضرورة التركيز على التحسين المستمر للجودة.

¹ محمد الصيرفي، سلسلة التدريب الإداري الإدارة الجودة الشاملة، طريقك للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورس الدولية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص182.

²Ajanaku, Olateju Jumoke, and Welma Lubbe. "Applying transformational leadership in nursing through the lens of Kouzes and Posner leadership practices." *Gender and Behaviour* 19.2 (2021): p 177..

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

- تنقسم تكاليف الجودة إلى ثلاث فئات:

✓ تكاليف الفشل.

✓ تكاليف القياس.

✓ تكاليف الحماية أو المنع.

- تحقيق الجودة لا يأتي بالصدفة ولكن يستلزم:

✓ تخطيط جيد من أجل تحقيق مستوى عالي من الجودة.

✓ رقابة فعالة على الجودة.

✓ تحسين مستمر للجودة.

- ضرورة تكوين مجلس للجودة يقوم بالمهام الآتية:

✓ تحديد أهداف التحسين.

✓ تحديد احتياجات التحسين.

✓ وضع برامج التدريب والتنمية.

✓ التنسيق بين مشاريع التحسين.

✓ ضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتشجيع العاملين على المبادرة والإبداع.

✓ ضرورة التعامل مع المشكلات وحلها بأسلوب علمي.¹

5. نموذج هامبر: يقوم النموذج على مجموعة من العناصر، تضمن التطبيق الفعال لإدارة الجودة الشاملة، وهذه العناصر هي:²

يعتمد نموذج هامبر في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من العناصر الأساسية التي تضمن تحقيق فعالية في التنفيذ، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

الهدف:

الغاية الأساسية من إدارة الجودة الشاملة هي تحقيق رضا العملاء من خلال دراسة احتياجاتهم ومتطلباتهم وتوقعاتهم، والعمل على تلبيتها بشكل فعال.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 180.

² فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2007، ص 133-134.

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود قيادة إدارية تتسم بالخصائص التالية:

- الالتزام الجاد والدعم الكامل والحماس لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

- توفير قادة مؤمنين بأهمية الجودة وضرورة التحسين المستمر.

تصميم الجودة:

ويشمل هذا العنصر ما يلي:

- تصميم العمليات بما يحقق توقعات واحتياجات العملاء.

- ضمان تحقيق الجودة ضمن تصميم هذه العمليات.

المطلب الثاني: النماذج الحديثة

تتميز إدارة الجودة الشاملة بمجموعة من النماذج الحديثة يمكن عرض أهمها على النحو الآتي:

أ. النموذج الأوروبي للتميز:

تحديد سمات النموذج الأوروبي للتميز: يعتبر النموذج الأوروبي للتميز أحد أبرز نماذج إدارة التميز، ويستند إلى فكر إدارة الجودة الشاملة، تم إنشاؤه في عام 1988 كجزء من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد نفسه، يُعد هذا النموذج المرجع الأول للشركات الأوروبية التي تسعى لتحقيق أعلى معايير الجودة والتميز في أسواقها.

تأسست مؤسسة النموذج الأوروبي للتميز في عام 1992، ومقرها في بروكسل، بلجيكا. تضم المؤسسة أكثر من 700 شركة وشريك منتشرين حول العالم، وتُعتبر المؤسسة مبتكرة للجائزة الأوروبية للجودة، التي تُمنح سنوياً لتكريم الشركات الناجحة وتقديم إرشادات عامة لتحقيق النجاح وقياس الأداء.¹

¹ فتيحة حبشي، مرجع سابق، ص 138.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

أ- المعايير التي يركز عليها النموذج الأوروبي للتميز:

- القيادة.
- التخطيط الاستراتيجي.
- إدارة الموظفين.
- الموردون.
- العمليات.
- رضا العملاء.
- رضا الموظفين.
- التأثير في المجتمع.
- نتائج الأعمال.

ج- فلسفة النموذج الأوروبي:

يرتكز النموذج الأوروبي للتميز على فكرة أن التميز في الأداء لا يتحقق فقط من خلال خدمة العملاء وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة (العاملين، الموردين، المجتمع)، بل أيضاً من خلال القيادة الفعالة التي تقوم بصياغة السياسات والاستراتيجيات وإدارة الموارد البشرية والعمليات المختلفة¹

د- أسس تحقيق التميز وفق النموذج الأوروبي:

- التركيز على النتائج: تحقيق منافع متوازنة لأصحاب المصلحة المختلفين (العاملين، العملاء، الموردين، المجتمع).
- التركيز على العملاء: تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم.
- القيادة الفعالة: تحقيق الظروف المناسبة لتمييز أداء المنظمة.
- الإدارة بالعمليات والحقائق: تشكيل الأنشطة في شكل عمليات مترابطة وإدارتها وفق معلومات صحيحة.
- تطوير وإشراك الأفراد: تنمية طاقات العاملين الإبداعية وتهيئة بيئة تنظيمية مشجعة.
- التعلم والإبداع والتحسين المستمر: استثمار الخبرات والمعارف في تطوير العمليات والمنتجات.
- تنمية علاقات الشراكة: بناء علاقات تعاونية مع شركاء العمل.
- المسؤولية الاجتماعية: احترام قواعد المجتمع وتحقيق النجاح على المدى الطويل.

¹ شرف الدين زديرة، مرجع سابق، ص 54.

الفصل الثاني مفاهيم أساسية حول إدارة الجودة الشاملة

ب- النموذج الأمريكي: (نموذج جائزة مالكوم بالدريج)

مالكوم بالدريج هو أحد رواد إدارة الجودة الشاملة في الولايات المتحدة، تم إنشاء جائزة باسمه في 20 أغسطس 1987 بموجب قانون أقره الكونجرس الأمريكي في عهد الرئيس رونالد ريغان، تُشرف على الجائزة المعهد الوطني للمعايير والتكنولوجيا الأمريكية، وتهدف إلى تحسين الجودة على المستوى العالمي¹.

تُمنح الجائزة سنوياً للمنظمات الأمريكية (صناعية وخدمية) التي تنجح في تطبيق معايير الجودة المحددة. تُعتبر الجائزة بمثابة النموذج الأمريكي للتميز، وتحظى باحترام كبير في الولايات المتحدة، حيث يتولى الرئيس الأمريكي تقديمها شخصياً للفائزين².

ج- النموذج النيوزيلندي في الجودة:

أ- تحديد سمات النموذج النيوزيلندي:

تعتمد نيوزيلندا على سلطات خاصة مثل سلطة المؤهلات ومجلس المعلمين لتحقيق التميز في الجودة، يركز النموذج النيوزيلندي على إصلاح وتحديد الإدارة، مع التركيز على تحسين العمليات وضمان جودة الخدمات المقدمة. هذه النماذج الحديثة توفر إطاراً متقدماً لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتساعد المنظمات على تحقيق التميز من خلال التركيز على القيادة، العملاء، العمليات، والتحسين المستمر³.

ب- المعايير التي يركز عليها النموذج النيوزيلندي للجودة:

يعتمد النموذج بشكل أساسي على تقنية "ستة سيغما" (6σ)، فيدعم المنظمات من خلال مساعدتها على تحديد العمليات التشغيلية الأكثر فاعلية، واكتشاف فرص التحسين، وتوفير التدريب المناسب لمسؤوليها، ومنحهم شهادات اعتماد. كما يعزز النموذج تعاون المؤسسات أثناء التطبيق لدعم استمرارية تطبيق معايير الجودة الشاملة

ب. نموذج معهد الإمداد للتحسين المستمر للعملية:

يركّز هذا النموذج على التحوّل التنظيمي والسلوكي لخلق ثقافة تحسين مستمرة داخل المنظمة، ويستند إلى خمسة عناصر تشكّل إطار التميز في الأداء:

¹Dima, Thaleia, and Michael Glykas. "A Systematic Literature Review of Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)." *Recent Advances in Information Technology, Tourism, Economics, Management and Agriculture* (2023): p 312.

² فتيحة حبشي، مرجع سابق، 138.

³Medina, Isidro C., and Mahsa Mohaghegh. "Explainable machine learning models for prediction of smoking cessation outcome in New Zealand." *2022 14th International Conference on COMMunication Systems & NETworkS (COMSNETS)*. IEEE, 2022.

1. وضوح الرؤية والتصرّفات:

إعداد رسالة المنظمة وأهدافها وبناء وعي فردي وجماعي بمبادئ وجودة إدارة الجودة الشاملة.

2. التمكين (توفير الإمكانيات):

تعزيز التزام الإدارة العليا لتوفير البيئة الداعمة والموارد اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة.

3. التركيز:

توجيه جهود التحسين من العامة إلى التفاصيل، مثل تحويل الأهداف العامة إلى أهداف فرعية قابلة للتطبيق، مع التركيز على رضا العميل.

4. التحسين:

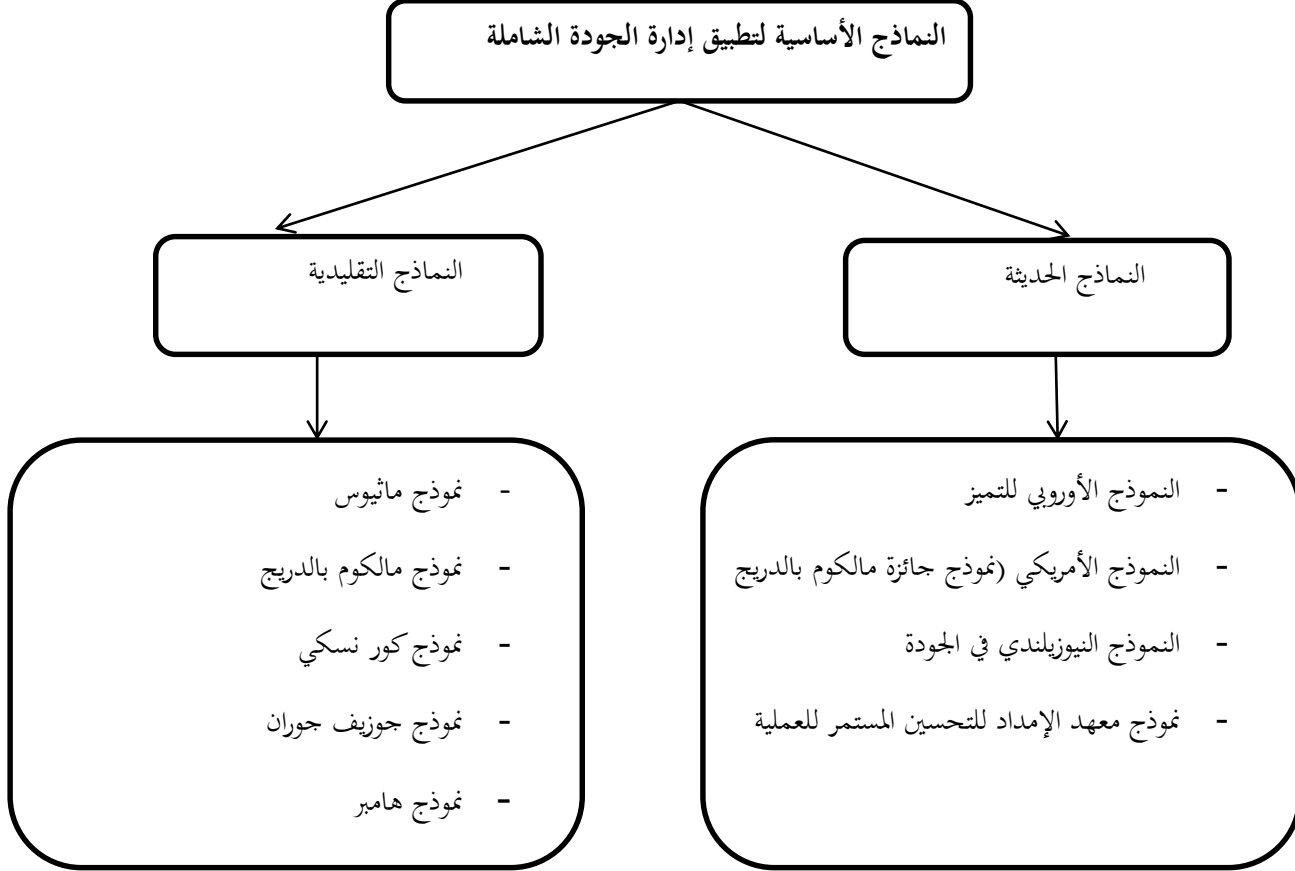
السعي المستمر لتحسين أداء المنظمة ككل، وتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة مع التركيز على رضا العملاء.

5. التعليم والتدريب:

ضمان نجاح تطبيق الجودة من خلال برامج تعليمية وتدريبية تزود العاملين بالمعرفة الكافية وتزيد من التزامهم وتقليل مقاومة التغيير.

والشكل الموالي يوضح النماذج الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة

شكل رقم 2-4: النماذج الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة



المصدر: من إعداد الطالب من خلال ما سبق

إن دراسة موضوع إدارة الجودة الشاملة من حيث إطارها النظري ومداخلها ومبادئها، ومواصفات الجودة والتقييس العالمي ضمن هذا الفصل، مكننا من الإلمام بالمفاهيم المختلفة للجودة وإدارة الجودة الشاملة كمنهج وأسلوب إداري حديث، أسس على أفكار مدارس الفكر الإداري المتتالية وبذلك توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها ما يلي:

- إن إدارة الجودة الشاملة تمثل تغييرا جذريا ذلك لأنها تتطلب من الإدارة أن تنزل من برنامجها العالي وان تتعلم مع موظفيها أثناء أداء العمل.
 - إن تحسين الجودة المستمر يتطلب طريقة جديدة لإدارة العمل لا تنطوي على مجرد إصدار الأوامر للموظفين، ولكن يجب أن يطلب منهم التفكير والمشاركة في عملية تنظيم العمل، ذلك أن جميع أعضاء المنظمة قد تم تدريبهم وبالتالي فإنه يتوقع منهم أن يحلوا العمليات وأن يعملوا من أجل التحسين والتطوير.
 - إن المنظمة التي تدار بطريقة جيدة تحتاج إلى استغلال كل قدراتها الفعلية وأن تعكس في ثقافتها وجهة النظر بأن كل شيء يمكن تحسينه، وأن الهدف التنظيمي الرئيسي يجب أن يتمثل في تحديد المجالات التي يمكن تحسينها على إدارة الجودة أن تصبح جزءا من عمل المنظمة.
 - تفويض الصلاحيات يعد من الجوانب المهمة في إدارة الجودة الشاملة وهو من مضامين العمل الجماعي والتعاوني بعيدا عن المركزية في اتخاذ القرارات.
 - المشاركة الحقيقية لجميع المعنيين بالمؤسسة في صياغة الخطط والأهداف اللازمة للجودة عمل المؤسسة من خلال تحديد أدوار الجميع وتوحيد الجهود ورفع الروح المعنوية في بيئة العمل.
 - التعلم والتدريب المستمر لكافة الأفراد بالمؤسسة.
 - هناك علاقة ترابط وتكامل بين إدارة الجودة الشاملة ونظام المواصفات ISO9000، حيث يمثل هذا الأخير القاعدة الأساسية التي يمكن من خلالها تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- ونلخص القول بأن التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة يعني التغيير نحو الأفضل وهو استثمار طويل المدى.

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

بعد تسليط الضوء على متغيرات الدراسة (آليات الحوكمة، الجودة الشاملة) في الجانب النظري ، تم من خلال الدراسة الميدانية التوصل إلى نتائج تمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات، حيث أعتمد على الاستبيان لجمع البيانات، والبرنامج الإحصائي (SPSS) لغرض التحليل واستخراج النتائج، عينة محل الدراسة وبهذا الصدد جاء تقسيم هذا الفصل كما يلي:

✓ المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

✓ المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

✓ المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

تم في هذا المبحث التطرق إلى منهج ونموذج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وتوضيح أداة الدراسة وكيفية بناء الاستبيان والأدوات والمقاييس المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الأول: منهج ونموذج الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي الذي يهتم بدراسة الظواهر ووصفها وصفاً كيفياً فيوضح خصائصها أو كمياً فيوضح مقدارها أو حجمها، حيث أعتمد في وصف متغيرات الدراسة وتفسير درجة ارتباط آليات الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة. وكذلك المنهج الاستقرائي وبالضبط الاستقراء الناقص، الذي ينتقل من نتائج اختبار حالات محددة من حالات الواقع اللانهائية إلى تعميم هذه النتائج إلى شتى الحالات الذي تنتمي إلى نفس النوع، حيث ركزت الدراسة على وجهة نظر المهنيين في المؤسسات محل الدراسة وذلك بهدف تعميم النتائج المرتبطة بتحديد انعكاسات تطبيق آليات الحوكمة على إدارة الجودة الشاملة من أجل الحصول على معلومات لمعالجة موضوع الدراسة، تم استخدام مصدرين أساسيين في عملية تجميعها هما:

***المصادر الثانوية:** من أجل معالجة الإطار النظري للدراسة، وبغية الحصول على المعلومات، أعتمد في ذلك

على مصادر البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب، والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع، والدوريات والمقالات، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والمقالات العلمية والمهنية المتخصصة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

***المصادر الأولية:** لمعالجة الدراسة الميدانية للموضوع وبغية الحصول على البيانات الأولية أعتمد على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتم الحصول على البيانات من خلال توزيع قوائم الإستبيان على عينة الدراسة، هذه القوائم تشتمل على مجموعة من العبارات اللازمة لحصر وتجميع البيانات التي تم صياغتها من خلال الاستفادة من الأدبيات السابقة المشابهة للدراسة، واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص في الحقل الأكاديمي، ومن ثم تفريغ هذه المعطيات تحليلها باستخدام البرنامج الإحصائية ¹(SPSS.v25)

¹ تعريف برنامج الإحصائي: SPSS يعتبر من أبرز برامج التحليل الإحصائي المستخدمة على نطاق واسع بواسطة الباحثين. يتم استخدام البرنامج في مختلف المجالات العلمية مثلاً لعلوم الاجتماعية، والعلوم الإدارية، والهندسية، والزراعية. يعتبر كلمة "SPSS اختصاراً لـ"، "Statistical Package for Social Sciences" وتعني "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية". يتضمن البرنامج مجموعة من الأدوات والقوائم التي تسمح للباحثين بإدخال البيانات التي يحصلون عليها من خلال الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات، وبعد ذلك يقومون بتحليل هذه البيانات. يتطلب استخدام البرنامج بيانات رقمية، ويتميز بقدرته الفائقة على معالجة البيانات بكفاءة عالية

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

ثانيا: نموذج الدراسة

يهدف هذا النموذج إلى دراسة انعكاسات تطبيق آليات الحوكمة على إدارة الجودة الشاملة في الجزائر، ويتضمن المتغيرات التالية: *المتغير المستقل: يتمثل في آليات الحوكمة بأبعاده الخمسة.

*المتغير التابع: يتمثل في إدارة الجودة الشاملة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المستويات العليا والوسطى للإدارة بمؤسسات الاتصال (شركة جيزي، وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري بالإضافة إلى مجموعة من الأساتذة الجامعيين، تم تحديد العينة بالطريقة العشوائية قدرها 210 فرد من مجتمع الدراسة وتم الاعتماد في توزيع الاستمارات على كل من الاستبيان الورقي والالكتروني لأفراد العينة الذين لم يتمكن من الوصول إليهم. وبعد عملية التوزيع تحصلنا على (154) استمارة صحيحة وقابلة للتحليل، وهي كالاتي:

جدول رقم 3-1: توزيع استمارات الاستبيان

البيان	التكرارات	النسبة المئوية
الاستمارات الموزعة	210	100%
الاستمارات غير مسترجعة	45	21,43%
الاستمارات المسترجعة	165	78,57%
الاستمارات الملغاة	11	5,24%
الاستمارات القابلة للتحليل	154	73,33%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على استمارات الاستبيان الموزعة.

من خلال الجدول يتضح أن نسبة الاستمارات القابلة للتحليل بلغت 73,33% وهي نسبة جيدة يمكن الاعتماد عليها في عملية اختبار الفرضيات، كما يشير الجدول كذلك إلى أن نسبة الاستمارات المسترجعة وصلت إلى حوالي 78,57% وهي نسبة مقبولة ساهم في تحقيقها التوزيع المباشر للاستبيان والتنقل إلى الولايات المذكورة في الدراسة.

بناءً على إشكالية الدراسة وفرضياتها، تم اختيار الأدوات البحثية المناسبة لقياس أثر آليات الحوكمة في تعزيز إدارة الجودة الشاملة بمؤسسات الاتصال (شركة جيزي، وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري. وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها، بهدف فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات المعتمدة وتقييم مخرجاتها.

أولاً: إعداد الاستبيان

تم الاستعانة في إعداد عبارات الاستبيان على الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، وتبويبها بناءً على فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى ذلك تم مراعاة في صياغة العبارات وإعدادها ما يلي:

✓ أن تكون العبارات مصاغة بطريقة بسيطة وواضحة لتفادي الغموض أو سوء الفهم؛

✓ أن تكون العبارات متناسقة لمعرفة مدى صدق إجابات الفرد المستجوب؛

✓ الاعتماد على ترتيب العبارات وربطها بموضوع الدراسة لتحقيق الأهداف المرجوة؛

✓ تجنب الأخطاء الإملائية قدر المستطاع لتكون لغة الاستبيان سليمة.

بعد إعداد استبيان أولي تم عرضه على مجموعة من الأساتذة في التخصص من أجل تحكيمه وإبداء الرأي في بنائه.

وبعد عملية تحكيم الاستبيان من طرف أساتذة مختصين، تم تعديله استناداً إلى ملاحظاتهم وتوجيهاتهم، وتمت عملية توزيع الاستبيان المعدل بالطرق المذكورة أعلاه (تسليم مباشر وإلكتروني) على عينة الدراسة.

أما فيما يتعلق بعبارات الاستبيان قد تم إعدادها على أساس مقياس ليكارت الخماسي الذي يحتوي خمسة إجابات على اعتبار أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) مقياس ترتيبي، أما الأرقام التي تدخل في البرنامج الإحصائي فهي تعبر عن الأوزان. وهي (أوافق بشدة=1، أوافق=2، محايد=3، لا أوافق=4، لا أوافق بشدة=5) وهذا حتى يتسنى

لنا تحديد آراء أفراد العينة حول المواضيع التي تم التطرق لها من خلال الاستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 3-2: درجات مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

أما بالنسبة لقاعدة اتخاذ القرار في مقياس ليكارت الخماسي والتي تعكس اتجاه إجابات العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان، تتم بحساب المتوسط الحسابي عن طريق طول الفئة أولاً، وهي عبارة عن حاصل قسمة $5/4$ حيث يمثل رقم 4 عدد المسافات مما يعني أن من 1 إلى 2 (مسافة 1)، ومن 2 إلى 3 (مسافة 2)، ومن 3 إلى 4 (مسافة 3)، ومن 4 إلى 5 (مسافة 4)، والرقم 5 يمثل عدد الاختبارات.

- المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة = $5 - 1 = 4$
- طول الفئة = المدى / عدد الفئات = $5/4 = 0.80$ ، ومنه يصبح الترتيب كما في الجدول التالي:

جدول رقم 3-3: طول الفئات حسب مقياس ليكارت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
محايد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب.

تم تصميم الاستبيان المعتمد في هذه الدراسة وفق بنية منهجية تهدف إلى جمع بيانات دقيقة وموثوقة تعكس آراء وتصورات أفراد العينة حول الموضوع محل البحث، وقد تم تقسيمه إلى قسمين رئيسيين على النحو التالي:

1-القسم الأول: يتضمن هذا الجزء مجموعة من الأسئلة المرتبطة بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين، ويهدف إلى تحديد خصائص العينة من حيث المتغيرات الديمغرافية والمهنية. وقد شملت هذه البيانات ما يلي: الوظيفة الحالية داخل المؤسسة، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة المهنية.

2-القسم الثاني: يتكوّن هذا الجزء من (40) عبارة صُمّمت وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتهدف إلى قياس مدى إدراك المبحوثين لمختلف محاور الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تم توزيع هذه العبارات على محورين أساسيين، كما يلي:

المحور الأول: يتناول أهمية تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، ويهدف إلى التعرف على مدى تبني المؤسسة لآليات الحوكمة مثل مجلس الإدارة، لجان المراجعة، الشفافية، والرقابة الداخلية والخارجية. هذا المحور تضمن (20) عبارة.

المحور الثاني: يركّز على إدارة الجودة الشاملة، ويهدف إلى قياس مدى تطبيق المؤسسة لمبادئ الجودة الشاملة كالتدريب، التحسين المستمر، رضا العملاء، الابتكار، وتوفير الموارد. وقد شمل هذا المحور (20) عبارة.

وقد تم ترتيب هذه المحاور بما يخدم أهداف الدراسة ويُسهّل اختبار فرضياتها بطريقة علمية دقيقة.

ثالثا: الأدوات والمقاييس المستخدمة في تحليل الاستبيان

وهي عملية فرز وتحليل الإجابات التي تتضمنها استمارة الاستبيان، وهذا تمهيدا لبناء قاعدة تحتوي على المعطيات المستخلصة من استمارات الاستبيان.

وبعد أن تم تحصيل عدد نهائي من الاستمارات، تم تفريغها وترميزها بواسطة برنامج (EXCEL) وإدخال البيانات ومعالجتها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS.v25).

كما تم استخدام بعض المقاييس الإحصائية من أجل توظيف البيانات التي تم جمعها لتحقيق أغراض الدراسة، كما يلي:

- اختبار بيرسون لقياس ارتباط العبارات والمحاور؛
- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات إجابات عينة الدراسة؛
- استخراج التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من الاستبيان؛
- قياس الوسط الحسابي المرجح لكل عبارة في الاستبيان؛

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

- قياس الانحراف المعياري لكل عبارة في الاستبيان؛
- معاملات التفلطح (Kurtosis)، والالتواء (Skewness) لمعرفة ما إذا كانت البيانات المخصصة للتحليل تخضع للتوزيع الطبيعي؛
- قياس المدى وطول الفئة؛
- اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتقدير نموذج الدراسة؛
- اختبار ANOVA لتقييم النموذج وإيجاد الفروق؛

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

لقد قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب أساسية حيث تضمن الأول العديد من الاختبارات لتوضيح مصداقية الاستبيان، وهذا بغية إعطاء نوع من الثقة في أداة الدراسة أما في المطلب الثاني فقد قمنا بتحليل وصفي للمتغيرات الشخصية لأفراد العينة، وفي المطلب الأخير أردنا معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة فيما تضمنته أداة الدراسة، كما تم اختبار طبيعة توزيع بيانات العينة

المطلب الأول: صدق محتوى الاستبيان

تعتبر هذه المرحلة من أصعب مراحل البحث العلمي، وذلك لصعوبة اختيار أو تصميم أداة جمع البيانات المناسبة لمجتمع الدراسة وأهدافها.

أولاً: الصدق الظاهري: يعتبر الصدق من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة، لذلك تم التأكد من الصدق الظاهري الفقرات الاستبيان عن طريق تحكيم الاستبيان، فقد تم عرضه على نخبة من الأساتذة المحكمين (أ.د. ضيف الله محمد الهادي، أ.د. سامي محمد الدينوري، أ.د. دمدم زكريا و أ.د. مرغني وليد) بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي وهذا بغية التأكد من سلامة بناء النموذج من مختلف جوانبه، خاصة من حيث دقة الأسئلة ومدى شموليتها، وفي الأخير تم الاستجابة لآراء الأساتذة المحكمين، وإجراء ما يلزم من تعديل على ضوء ملاحظاتهم ومقترحاتهم، والحصول في الأخير على النموذج النهائي للاستبيان

ثانياً: صدق المقياس: تقاس درجة صدق المقياس بواسطة اختبار بيرسون، وذلك من خلال قياس:

1-الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي كل محور على حدي، حيث تم حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباطين كل عبارة من عبارات الاستبيان

جدول رقم 3-4: درجة الارتباط الكلية لعبارات المحور الأول (أهمية تطبيق آليات الحوكمة)

الرقم	العبارات	معامل بيرسون	(Sig)
1	تضمن آليات مجلس الإدارة الالتزام بالقوانين والتشريعات	0,705**	0,000
2	تدعم آليات مجلس الإدارة لجان وإدارات المراجعة لضمان استقلاليتها وكفاءتها	0,827**	0,000
3	يعتمد مجلس الإدارة على سياسات الحوكمة التي ترسخ المساءلة وتضمن إتخاذ القرارات وفقاً لمعايير أخلاقية	0,808**	0,000
4	يعتمد مجلس الإدارة على تحسين الأداء المؤسسي بشكل دوري لضمان التحسين المستمر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية	0,841**	0,000
5	تراقب لجنة المراجعة التزام الشركة بالقوانين واللوائح	0,734**	0,000
6	تراجع اللجنة السياسات والإجراءات المحاسبية لضمان دقة القوائم المالية	0,811**	0,000
7	تشرف لجنة المراجعة على فحص التقارير المالية بشكل منتظم قبل اعتمادها من مجلس الإدارة	0,838**	0,000
8	تعزز اللجنة قنوات التواصل بين المراجعين الداخليين والخارجيين لضمان فعالية عملية المراجعة	0,868**	0,000
9	تتيح الرقابة الداخلية متابعة وتحليل المخاطر وأنظمة الرقابة	0,776**	0,000
10	تقدم الرقابة الداخلية توصيات لتحسين العمليات والسياسات	0,690**	0,000
11	تعمل الرقابة الداخلية على التحقق من كفاءة استخدام الموارد	0,766**	0,000
12	تلتزم الإدارة بتطبيق خطط رقابية تستند الى مؤشرات أداء لضمان فعالية نظام الضبط الداخلي	0,992**	0,000
13	تعزز المراجعة الخارجية الثقة في التقارير المالية	0,770**	0,000
14	تصدر المراجعة الخارجية آراء مهنية تراعي مصالح الأطراف المختلفة	0,739**	0,000
15	تلتزم المراجعة الخارجية بالشفافية في تنفيذ مهامها وفق المعايير الدولية للمراجعة	0,781**	0,000
16	تُقَدِّم المراجعة الخارجية تقارير تتضمن ملاحظات موضوعية تساهم في دعم جودة الإفصاح المالي.	0,789**	0,000
17	تصدر الشركة تقارير مالية وإدارية دورية تُعرض بشكل واضح لأصحاب المصلحة	0,747**	0,000
18	يتم الإفصاح عن جميع الأنشطة المالية والإدارية بما يتماشى مع القوانين واللوائح المعمول	0,646**	0,000

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

19	تتعتمد الشركة سياسات إفصاح متكاملة تضمن سهولة الوصول إلى المعلومات ودقتها وموثوقيتها.	0,754**	0,000
20	تسعى المؤسسة إلى تعزيز بيئة شفافة تُرسخ الثقة مع المستثمرين والشركاء والجهات الرقابية.	0,773**	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يوضح لنا الجدول أعلاه، يوضح الجدول الخاص بمحور «اهمية تطبيق اليات الحوكمة» ان جميع العبارات العشرين مرتبطة بقوة بالدرجة الكلية للمحور، حيث جاءت معاملات بيرسون موجبة ومرتفعة تراوحت تقريبا بين 0.64 و 0.99، مع دلالة احصائية عالية جدا لكل القيم (Sig = 0.000). هذا يعني ان كل عبارة تسهم بشكل واضح في قياس نفس المفهوم، وان المشاركين الذين يحصلون على درجات مرتفعة في المحور الكلي يميلون ايضا الى اعطاء درجات مرتفعة لكل عبارة من هذه العبارات. كما يظهر من الجدول ان اعلى معاملات الارتباط سجلت خاصة في العبارات التي تتعلق بتفعيل دور مجلس الادارة ولجنة المراجعة والرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية والشفافية والافصاح، وهو ما يشير الى ان هذه الجوانب تمثل جوهر تطبيق اليات الحوكمة في المؤسسة. وبوجه عام تعكس هذه النتائج اتساقا داخليا قويا جدا للمحور، وتدلل على ان مقياس «اهمية تطبيق اليات الحوكمة» يعمل بشكل جيد في تمثيل البعد الذي صمم لقياسه.

جدول رقم 3-5: درجة الارتباط الكلية لعبارات المحور الثاني (إدارة الجودة الشاملة)

الرقم	العبارات	معامل بيرسون	(Sig)
1	يعد تطوير مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم من أولويات الإدارة	0,643**	0,000
2	تضع المؤسسة خططاً لتنفيذ التحسينات المطلوبة	0,628**	0,000
3	تلتزم المؤسسة بمراجعة وتحسين العمليات بشكل دوري لضمان التطوير المستمر.	0,740**	0,000
4	تعتمد الإدارة على مؤشرات أداء لقياس أثر التحسينات وتنفيذ التصحيحات عند الحاجة.	0,687**	0,000
5	توفر المؤسسة الموارد اللازمة لتحقيق الأداء الأمثل	0,628**	0,000
6	تساهم الحوافز في رفع أداء العاملين داخل المؤسسة	0,755**	0,000
7	تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في اقتراح الحلول التحسينية واتخاذ القرار.	0,748**	0,000

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

8	تعزز الإدارة ثقافة العمل الجماعي باعتبارها عنصراً أساسياً في تحقيق الجودة الشاملة.	0,642**	0,000
9	تلتزم القيادة بتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف الجودة	0,805**	0,000
10	توفر الإدارة بيئة تدعم الابتكار والالتزام بالجودة	0,611**	0,000
11	تعتمد القيادة أسلوباً تحفيزياً يعزز التزام العاملين بمعايير الجودة.	0,732**	0,000
12	تلتزم الإدارة العليا بمتابعة مبادرات الجودة وضمان استدامتها داخل المؤسسة.	0,802**	0,000
13	تسهم البرامج التدريبية في تحسين مهارات العاملين.	0,740**	0,000
14	يساهم التدريب الفعال في رفع الروح المعنوية للعاملين	0,791**	0,000
15	تعتمد المؤسسة خطط تدريب مستمرة تتماشى مع متطلبات الجودة والتطور المهني	0,813**	0,000
16	تحرص الإدارة على تقييم فاعلية التدريب وأثره على تحسين الأداء المؤسسي	0,813**	0,000
17	تأخذ الإدارة متطلبات العملاء كأولوية	0,684**	0,000
18	تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم بشكل مستمر	0,636**	0,000
19	تهتم الإدارة بقياس رضا العملاء وتحليل النتائج لتطوير الخدمات والمنتجات.	0,720**	0,000
20	تعتمد المؤسسة نظاماً لاستقبال ملاحظات العملاء والاستجابة السريعة لها لضمان التحسين المتواصل.	0,644**	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تكشف نتائج الاتساق الداخلي لمحور «إدارة الجودة الشاملة» عن ارتباط قوي بين كل عبارة والمجموع الكلي للمحور؛ إذ تراوحت معاملات بيرسون بين 0.611 و 0.813، وجميعها دالة احصائية عند مستوى p اقل من 0.05، وهو اعلى بكثير من الحد الادنى المقبول 0.30. كما يتضح ان الارتباطات القوية تشمل مختلف ابعاد ادارة الجودة الشاملة الواردة في العبارات، مثل التحسين المستمر للعمليات، مشاركة العاملين، دور القيادة، التدريب، والتركيز على العملاء، مع بروز قيم اعلى نسبيا في بعض الفقرات المرتبطة بالتدريب والقيادة واداء العاملين. هذا يشير الى ان هذه الجوانب تعد من أكثر العناصر تعبيرا عن تطبيق ادارة الجودة الشاملة في

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

المؤسسات محل الدراسة، ويؤكد في المجمل ان المقياس المستخدم يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي ويقاس البعد المستهدف بكفاءة.

1. قياس ثبات الاستبيان:

يقاس ثبات الاستبيان للتحقق من استقراره عبر الزمن واتساقه الداخلي. فالثبات الزمني يكشف قدرة الأداة على إعطاء النتائج نفسها عند تكرار تطبيقها في ظروف متشابهة، بينما يختبر الاتساق الداخلي مدى تشابه استجابات البنود التي يفترض إنها تقيس مفهوما واحدا. اعتمدنا في هذه الدراسة على معامل كرونباخ الفا، لأنه يقدر متوسط الترابط بين البنود ويأخذ قيما بين 0 و 1؛ وكلما اقتربت القيمة من 1 دل ذلك على موثوقية أعلى. تشير الأدبيات إلى أن الفا اقل من 0.60 يعكس اتساقا ضعيفا، ومن 0.60 إلى 0.69 اتساقا مقبولا، ومن 0.70 إلى 0.79 اتساقا جيدا، وفوق 0.80 اتساقا ممتازا لاتخاذ قرارات إدارية.

مع ذلك تنبه دراسات منهجية إلى أن قيمة الفا المرتفعة لا تعني بالضرورة أن المقياس أحادي البعد؛ فقد ترتفع القيمة بمجرد زيادة عدد البنود أو تشابه صيغها. لذا يوصى بمرافقة الفا بتحليل عامل تأكيدى واختبار إعادة-اختبار للتحقق من ثبات البنية عبر الزمن وفي عينات مختلفة. بناء عليه، فان بلوغ الفا في محاورنا مستوى يتجاوز 0.80 يدل على موثوقية عالية.¹

جدول رقم 3-6: توزيع معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

محاوِر الاستمارة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
المحور الأول: أهمية تطبيق آليات الحوكمة	20	0.964
المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة	20	0.948
المجموع	40	0.977

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

¹Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. International Journal of Medical Education, 2, 53-

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه ان قيم معامل الفا كرونباخ بلغت 0.964 لمحور اهمية تطبيق اليات الحوكمة، 0.948 لمحور ادارة الجودة الشاملة، بينما وصل الاجمالي الى 0.977. كل القيم تتجاوز حد 0.80 الذي يشير الى اتساق داخلي ممتاز، ما يعني ان الاستبيان قادر على انتاج نتائج مستقرة عند اعادة تطبيقه في ظروف مماثلة.

المطلب الثاني: تحليل وصفي للمتغيرات الشخصية

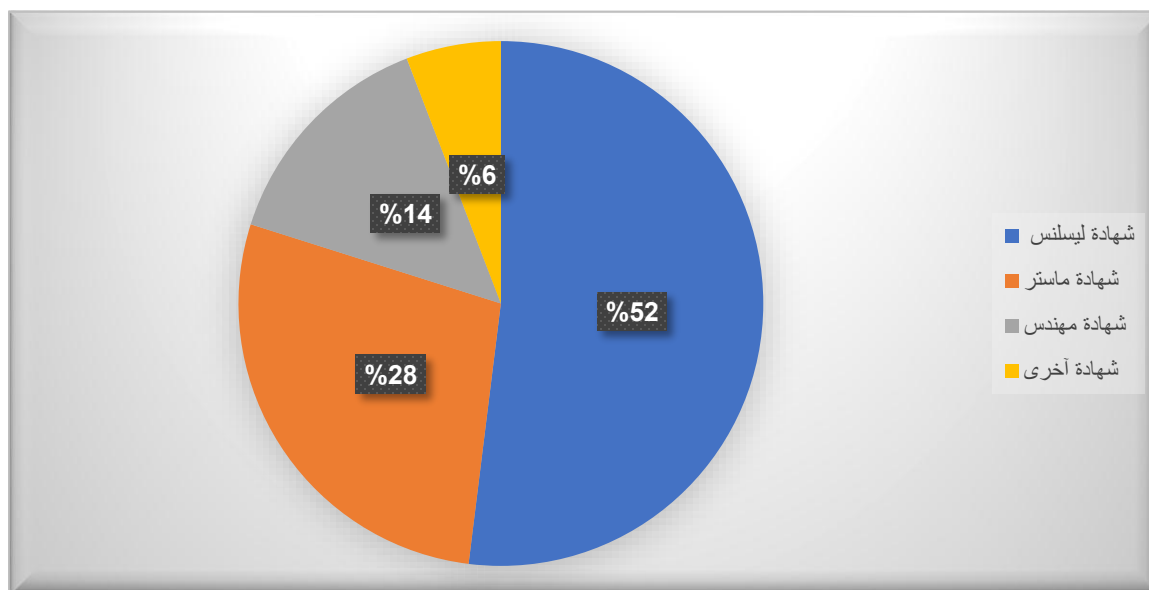
1. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول رقم 3-7: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	
51.9%	80	شهادة الليسانس
27.9%	43	شهادة الماستر
14.3%	22	شهادة مهندس
5.8%	9	شهادة أخرى
100%	154	المجموع

المصدر: مستخرج من البرنامج الإحصائي SPSS انطلاقاً من تفرغ بيانات الاستبيان.

شكل رقم 3-1: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



الفصل الثالث الدراسة الميدانية

يظهر جدول العينة تفوقاً واضحاً للفئات ذات التأهيل العالي؛ إذ يشكّل حاملو شهادة ليسانس 51.9% وحاملو الماجستير 27.9% من إجمالي 154 مفردة. هذا التركيز على الدرجات العليا يثري الدراسة بخبرة معرفية عميقة، ويرفع مستوى الوعي بالمفاهيم المعقدة مثل الحوكمة وإدارة الجودة، وهو ما يرتبط بتحسين جودة الاستجابات ودقتها وفق ما تؤكد الأدبيات حول مساهمة التعليم المتقدم في تطوير المهارات التحليلية والثقة بالبيانات.

كما تدعم وفرة المشاركين المؤهلين القدرة على تفسير البنود التخصصية في الاستبيان بوضوح، وتحدّ من أخطاء الفهم أو الإجابات السطحية، وهي عوامل ترتبط مباشرة بارتفاع جودة البيانات في الدراسات الاستقصائية بين طلاب وخريجي التعليم العالي. إلى جانب ذلك، يوفر وجود نسبة (20.2%) من حاملي شهادة مهندس والشهادات الأخرى منظوراً تطبيقياً يكمل الرأي الأكاديمي المتقدم، ما يمنح النتائج توازناً معرفياً مع الحفاظ على قوة التحليل الإحصائي بفضل حجم العينة الكافي.

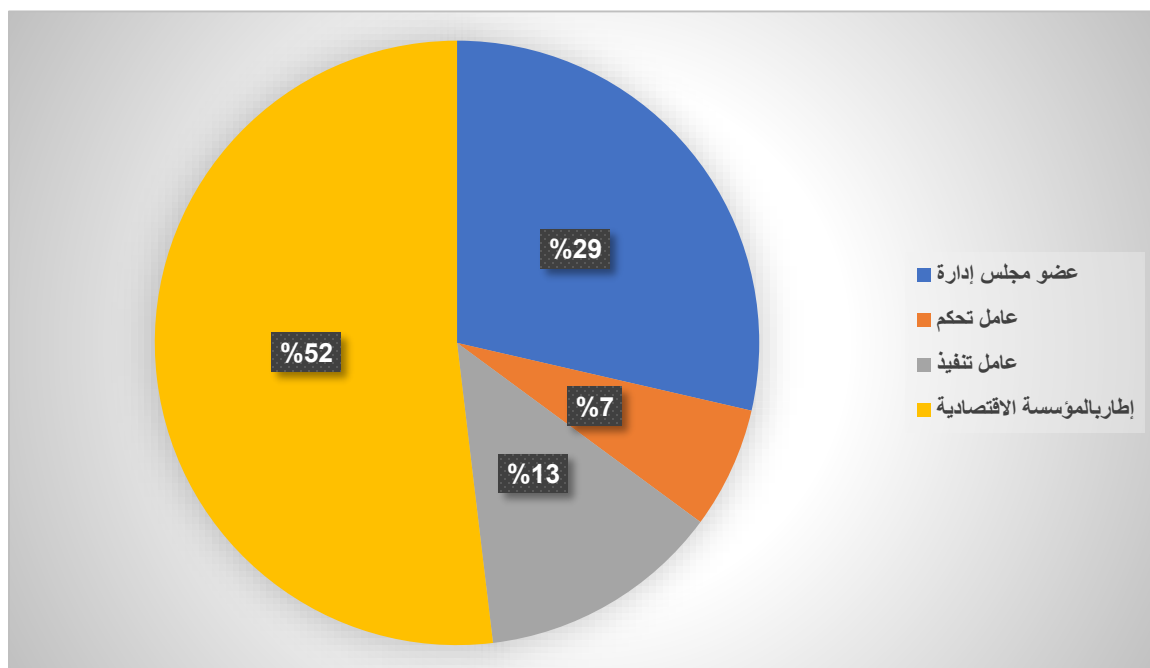
2. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل المهني:

جدول رقم 3-8: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل المهني

النسبة	العدد	
28.6%	44	عضو مجلس إدارة
6.5%	10	عامل تحكم
13%	20	عامل تنفيذ
51.9%	80	إطار بالمؤسسة الاقتصادية
100%	154	المجموع

المصدر: مستخرج من البرنامج الإحصائي SPSS انطلاقاً من تفريغ بيانات الاستبيان.

شكل رقم 3-6: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل المهني



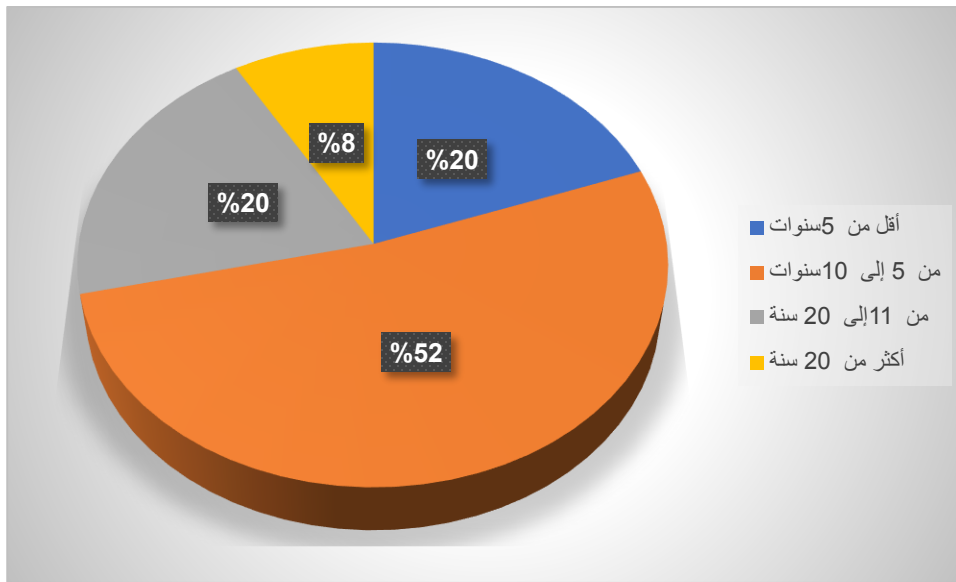
يعكس توزيع المؤهل المهني في العينة قوة ملحوظة من حيث الخبرة النظرية والعملية؛ إذ يشكل إطار بالمؤسسة الاقتصادية 51.9% من الإجمالي، ما يوفر قاعدة معرفية قادرة على استيعاب مفاهيم الحوكمة والجودة بعمق أكاديمي. يقابل ذلك 28.6% من أعضاء مجلس إدارة، مانحين الدراسة بعدا تطبيقيا وممارسات ميدانية تدعم صلاحية النتائج في السياق العملي. يضيف عامل تنفيذ (13%) منظور تحليل مالي ورقابي دقيق، بينما يسهم أعضاء عامل تحكم (6.5%) بخبرة إجرائية مباشرة في آليات التحسين. هذا المزيج بين الأكاديميين والممارسين يتماشى مع توصيات البحوث التي تؤكد ان تجميع مشاركين «ملائمين للغرض» يرفع جودة البيانات ويثري تفسيرها، وان التفاعل بين الجامعة والصناعة يعزز الاتساق بين النظرية والتطبيق ويتيح رؤية أكثر شمولية للمشكلات الإدارية. إضافة إلى ذلك، يشير إدراج فئات لديها اهتمام مباشر بموضوع الدراسة إلى مشاركة أكثر أصالة وعمقا في الإجابات، وهو عنصر حاسم لتحسين مصداقية الاستبيانات.

جدول رقم 3-9: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	30	19.5%
من 5 إلى 10 سنوات	80	51.9%
من 11 إلى 20 سنة	31	20.1%
أكثر من 20 سنة	13	8.4%
المجموع	154	100%

المصدر: مستخرج من البرنامج الإحصائي SPSS انطلاقاً من تفرغ بيانات الاستبيان.

شكل رقم 3-7: توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



يبين التوزيع المهني أن 80.4% من أفراد العينة يملكون خمس سنوات خبرة أو أكثر، مع تركّز رئيسي في الشريحة الوسطى (5-10 سنوات، 51.9%). هذا الحجم الكبير من ذوي الخبرة المتوسطة يوفر رصيماً عملياً راسخاً مع درجة عالية من التحفيز والقدرة على التكيف، وهي خصائص ترتبط برفع جودة القرارات وتحقيق أداء أفضل في

البيئات التنظيمية. في الوقت نفسه تضم العينة 19.5% من المهنيين الجدد (اقل من خمس سنوات) و8.4% من قدامى الموظفين (أكثر من عشرين سنة)، ما يخلق مزيجاً متوازناً بين الأفكار المبتكرة والخبرة التراكمية، وهو النمط الذي تؤكد الدراسات انه يعزز الابتكار ويوسع قاعدة تبادل المعرفة داخل المؤسسات. كذلك يتوافق هذا التوزيع مع مبدأ “المشاركون المناسبون للغرض” الذي يشير إلى أن اختيار أفراد ذوي صلة مباشرة بموضوع البحث يرفع موثوقية البيانات المستخلصة من الاستبيانات. أخيراً، التنوع بين مستويات الخبرة يدعم شمولية التحليل ويحسن قابلية تعميم النتائج، إذ تشير التقارير إلى أن فرق العمل المتنوعة في الخبرة قادرة على اتخاذ قرارات أسرع واستيعاب أوسع من المخاطر والفرص.

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

المطلب الثالث: تحليل وصفي لمحاور الدراسة

حتى تكون النتائج دقيقة وواضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جداول وثبوت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، ثم حساب تكرارات الإجابات المختلفة وما تعلق منها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. لتحويل إجابات العينة إلى بيانات كمية تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي باعتباره يعطي مجالات أوسع للإجابة، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 3-10: تبويب الإجابات حسب التسلسل

الإجابات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب.

ويتم حساب المتوسط المرجح باتباع الخطوات التالية:

حساب المدى والذي يساوي أكبر قيمة من هذا المقياس - أقل قيمة أي $4 = 1 - 5$

حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات أي: $0.80 = 5/4$ فتكون الفئة الأولى من 1 إلى 1.80 وهكذا.

وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 3-11: المتوسط المرجح للإجابات.

المتوسط المرجح	التقييم
من 1 إلى أقل من 1.80	غير موافق بشدة
من 1.81 إلى أقل من 2.60	غير موافق
من 2.61 إلى أقل من 3.40	محايد
من 3.41 إلى أقل من 4.20	موافق
من 4.21 إلى 5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب.

أولاً: تحليل نتائج عبارات المحور الأول (أهمية تطبيق آليات الحوكمة)

جدول رقم 3-12: نتائج التحليل الوصفي لعبارات المحور الأول

المؤشرات الإحصائية			الإجابات					العبارات	الرقم
النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
			تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار		
			%	%	%	%	%		
موافق	0.84	3.76	16	102	26	3	7	تضمن آليات مجلس الإدارة الالتزام بالقوانين والتشريعات	1
			10,39%	66,23%	16,88%	1,95%	4,55%		
موافق	0.70	3.74	11	100	39	0	4	تدعم آليات مجلس الإدارة لجان وإدارات المراجعة لضمان استقلاليتها وكفاءتها	2
			7,14%	64,94%	25,32%	0,00%	2,60%		
موافق	0.74	3.82	16	105	26	3	4	يعتمد مجلس الإدارة على سياسات الحوكمة التي ترسخ المساءلة	3
			10,39%	68,18%	16,88%	1,95%	2,60%		

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

موافق	0.78	4.11	52	71	27	4	0	يعتمد مجلس الإدارة تحسين الأداء المؤسسي بشكل دوري	4
			33,77%	46,10%	17,53%	2,60%	0,00%		
موافق	0.84	3.97	43	73	29	9	0	تراقب لجنة المراجعة التزام الشركة بالقوانين واللوائح	5
			27,92%	47,40%	18,83%	5,84%	0,00%		
موافق	0.89	3.88	36	76	34	4	4	تُراجع اللجنة السياسات والإجراءات المحاسبية	6
			23,38%	49,35%	22,08%	2,60%	2,60%		
موافق	0.86	4.10	55	70	19	10	0	تشرف لجنة المراجعة على فحص التقارير المالية	7
			35,71%	45,45%	12,34%	6,49%	0,00%		
موافق	0.87	4.04	46	79	22	3	4	تعزز اللجنة قنوات التواصل بين المراجعين	8
			29,87%	51,30%	14,29%	1,95%	2,60%		

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

موافق	0.92	3.86	34	82	25	9	4	تتيح الرقابة الداخلية متابعة وتحليل المخاطر	9
			22,08%	53,25%	16,23%	5,84%	2,60%		
موافق	0.99	3.98	55	60	20	19	0	تقدم الرقابة الداخلية توصيات لتحسين العمليات	10
			35,71%	38,96%	12,99%	12,34%	0,00%		
موافق	1.03	3.68	33	64	37	14	6	تعمل الرقابة الداخلية على التحقق من كفاءة استخدام الموارد	11
			21,43%	41,56%	24,03%	9,09%	3,90%		
موافق	0.80	3.84	26	85	39	0	4	تلتزم الإدارة بتطبيق خطط رقابية	12
			16,88%	55,19%	25,32%	0,00%	2,60%		
موافق	0.87	3.84	32	76	39	3	4	تعزز المراجعة الخارجية الثقة في التقارير المالية	13
			20,78%	49,35%	25,32%	1,95%	2,60%		
موافق	1.03	3.77	42	55	40	13	4	تصدر المراجعة الخارجية آراء مهنية	14
			27,27%	35,71%	25,97%	8,44%	2,60%		

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

موافق	0.85	3.78	27	77	43	3	4	تلتزم المراجعة الخارجية بالشفافية	15
			17,53%	50,00%	27,92%	1,95%	2,60%		
موافق	0.85	4.03	45	76	29	0	4	تُقدّم المراجعة الخارجية تقارير تتضمن ملاحظات موضوعية	16
			29,22%	49,35%	18,83%	0,00%	2,60%		
موافق	1.09	3.53	28	58	45	13	10	تصدر الشركة تقارير مالية وإدارية دورية	17
			18,18%	37,66%	29,22%	8,44%	6,49%		
موافق	1.06	3.48	24	63	36	25	6	يتم الإفصاح عن جميع الأنشطة المالية والإدارية	18
			15,58%	40,91%	23,38%	16,23%	3,90%		
موافق	0.94	3.71	30	66	45	9	4	تعتمد الشركة سياسات إفصاح متكاملة	19
			19,48%	42,86%	29,22%	5,84%	2,60%		
موافق	0.80	4.14	56	69	24	5	0	تسعى المؤسسة إلى تعزيز بيئة شفافة	20
			36,36%	44,81%	15,58%	3,25%	0,00%		
موافق	0.68	3.78	جميع عبارات المحور الأول						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يبين الجدول الخاص بالمحور الاول ان آراء المبحوثين تميل بوضوح نحو جانب الموافقة على جميع العشرين عبارة، حيث تتراوح المتوسطات الحسابية بين 3.48 و 4.14، وهي تقع داخل المجال الذي يصنف كمستوى موافقة على مقياس ليكرت الخماسي. اعلى متوسط سجلته العبارة العشرون المتعلقة بسعي المؤسسة الى تعزيز بيئة شفافة (4.14)، تليها عبارات تتصل بدور مجلس الادارة ولجنة المراجعة والرقابة الداخلية مثل العبارة الرابعة (4.11) والسابعة (4.10) والثامنة (4.04)، ما يعكس ادراكا قويا لأهمية تحسين الاداء المؤسسي، وتفعيل المراجعة، وتعزيز قنوات التواصل الرقابي. في المقابل كان أدني متوسط للعبارة الثامنة عشرة (3.48) والعبارة السابعة عشرة (3.53)، ومع ذلك تبقى العبارتين داخل نطاق الموافقة، وهو ما يشير الى رضا متوسط بشأن مستوى الافصاح عن جميع الانشطة المالية والادارية وجودة التقارير الدورية ووضوحها.

نمط التوزيع يؤكد هذا الميل، اذ تتركز اعلى النسب في فئتي «موافق» و«موافق تماما» لمعظم البنود؛ فالعبارة الاولى مثلا تحقق معا 76.5 في المئة من الاجابات في هاتين الفئتين، وهو ما يعبر عن شبه اجماع على التزام مجلس الادارة بالقوانين والتشريعات. كما تظهر عبارات اخرى مستويات لافئة من «موافق تماما» مثل العبارة الرابعة (33.8 في المئة) والعشرين (36.4 في المئة)، الامر الذي يكشف عن حماس واضح تجاه دور التحسين المستمر والبيئة الشفافة في دعم الحوكمة. في المقابل تبقى نسب «غير موافق تماما» و«غير موافق» محدودة نسبيا في جميع البنود، مما يشير الى قلة المعارضين على مضمون العبارات.

الانحرافات المعيارية تتراوح بين 0.70 و 1.09، وهي قيم تعكس عموما درجة تجانس مقبولة في آراء المشاركين، مع وجود تباين اعلى نسبيا في بعض البنود الحساسة. اقل تشتت تسجله العبارة الثانية (0.70)، ما يعني ان معظم المستجيبين يتفقون بوضوح على ان مجلس الادارة يدعم لجان وادارات المراجعة في استقلالها وكفاءتها، بينما يظهر التباين الاكبر في عبارتي التقارير الدورية والافصاح الشامل (العبارتان 17 و 18 بانحرافين 1.09 و 1.06)، وهو ما قد يعكس اختلافا في تجارب الوحدات او اقسام المؤسسة مع مستوى الشفافية والافصاح الفعلي. ومع ذلك تبقى هذه القيم ضمن نطاق مقبول في البحوث الاجتماعية وتشير الى ان البيانات لا تعاني من تشتت مفرط.

على مستوى المحور ككل توضح القيمة الاجمالية للمتوسط الحسابي (3.78) والانحراف المعياري (0.68) ان الصورة العامة لاتجاهات المبحوثين هي «موافق»، مع درجة تباين محدودة بين الافراد. هذا يعني ان غالبية المشاركين تتبنى رؤية مشتركة بان آليات الحوكمة مطبقة بدرجة جيدة في جوانب مجلس الادارة، ولجنة المراجعة، والرقابة الداخلية، والمراجعة الخارجية، والشفافية والافصاح. كما يشير ذلك الى ان المعايير التنظيمية المرتبطة بالالتزام بالقوانين، وتحسين الاداء، وضبط العمليات، وتوفير المعلومات للمستفيدين، تمثل جزءا من الثقافة المؤسسية كما يدركها العاملون داخل الوحدات المبحوثة.

جدول رقم 3-13: نتائج التحليل الوصفي لعبارات المحور الثاني

المؤشرات الاحصائية			الإجابات					الرقم	العبارات
النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
			تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار		
			%	%	%	%	%		
موافق	0.92	3.60	20	76	39	15	4	21	يعد تطوير مهارات العاملين من أولويات الإدارة
			12,99%	49,35%	25,32%	9,74%	2,60%		
موافق	0.85	3.64	19	75	49	7	4	22	تضع المؤسسة خططاً لتنفيذ التحسينات
			12,34%	48,70%	31,82%	4,55%	2,60%		
موافق	0.90	3.86	30	90	20	10	4	23	تلتزم المؤسسة بمراجعة وتحسين العمليات
			19,48%	58,44%	12,99%	6,49%	2,60%		
موافق	1.00	3.62	32	54	51	12	5	24	تعتمد الإدارة على مؤشرات أداء
			20,78%	35,06%	33,12%	7,79%	3,25%		

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

25	توفر المؤسسة الموارد اللازمة	13	1	37	78	25	3.66	1.04	موافق
		8,44%	0,65%	24,03%	50,65%	16,23%			
26	تساهم الحوافز في رفع أداء العاملين	4	1	29	69	51	4.05	0.88	موافق
		2,60%	0,65%	18,83%	44,81%	33,12%			
27	تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة	9	5	43	67	30	3.68	1.02	موافق
		5,84%	3,25%	27,92%	43,51%	19,48%			
28	تعزز الإدارة ثقافة العمل الجماعي	1	11	29	82	31	3.85	0.85	موافق
		0,65%	7,14%	18,83%	53,25%	20,13%			
29	تلتزم القيادة بتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف الجودة	4	4	38	89	19	3.75	0.80	موافق
		2,60%	2,60%	24,68%	57,79%	12,34%			
30	توفر الإدارة بيئة تدعم الابتكار	17	14	49	53	21	3.31	1.16	موافق
		11,04%	9,09%	31,82%	34,42%	13,64%			
31		0	10	28	87	29	3.88	0.79	موافق

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

			18,83%	56,49%	18,18%	6,49%	0,00%	تعتمد القيادة أسلوبًا تحفيزيًا	
موافق	0.87	3.95	41	76	29	5	3	تلتزم الإدارة العليا بمتابعة مبادرات الجودة	32
			26,62%	49,35%	18,83%	3,25%	1,95%		
موافق	0.94	4.04	55	60	34	0	5	تسهم البرامج التدريبية في تحسين مهارات	33
			35,71%	38,96%	22,08%	0,00%	3,25%		
موافق	0.77	3.81	23	88	33	10	0	يساهم التدريب الفعال في رفع الروح المعنوية	34
			14,94%	57,14%	21,43%	6,49%	0,00%		
موافق	0.86	3.96	41	75	33	1	4	تعتمد المؤسسة خطط تدريب مستمرة	35
			26,62%	48,70%	21,43%	0,65%	2,60%		
موافق	0.85	3.94	36	82	30	2	4	تحرص الإدارة على تقييم فاعلية التدريب	36
			23,38%	53,25%	19,48%	1,30%	2,60%		

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

37	تأخذ الإدارة متطلبات العملاء كأولوية	6	14	45	56	33	3.62	1.04	موافق
		3,90%	9,09%	29,22%	36,36%	21,43%			
38	تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء	0	15	45	58	36	3.75	0.93	موافق
		0,00%	9,74%	29,22%	37,66%	23,38%			
39	تتم الإدارة بقياس رضا العملاء	5	5	32	89	23	3.78	0.86	موافق
		3,25%	3,25%	20,78%	57,79%	14,94%			
40	تعتمد المؤسسة نظامًا لاستقبال ملاحظات العملاء	9	8	27	66	44	3.83	1.08	موافق
		0,00%	3,25%	15,58%	44,81%	36,36%			
	جميع عبارات المحور الثاني								
							3.80	0.65	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يعكس هذا الجدول الخاص بعبارات المحور الثاني (إدارة الجودة الشاملة) اتجاهها واضحاً نحو جانب الموافقة؛ فمعظم المتوسطات الحسابية للعبارات العشرين تقع بين 3.31 و4.05، وهي ضمن المجال الذي يصنف على أنه مستوى «موافق» في مقياس ليكرت الخماسي. أعلى المتوسطات ظهرت في البنود المرتبطة بالتدريب والتحفيز والبرامج التطويرية، مثل البند 33 المتعلق بدور البرامج التدريبية في تحسين مهارات العاملين (4.04)، والبند 26 الخاص بالخوافز وأثرها في رفع الاداء (4.05)، وكذلك البنود 31 و32 و35 و36 التي تدور حول القيادة الداعمة ومتابعة مبادرات الجودة والتدريب المستمر، ما يشير الى ادراك قوي لدى المبحوثين بان

الادارة تستثمر في تنمية الموارد البشرية وترتبط ذلك بتحسين الجودة الشاملة. في المقابل يعد البند 30 (توفر الادارة بيئة تدعم الابتكار) هو الادنى متوسطا بين العبارات (3.31)، ومع انه يظل داخل فئة الموافقة، الا انه يوحي بان جانب الابتكار ما زال أضعف نسبيا مقارنة ببقية ابعاد الجودة في المؤسسات محل الدراسة.

توزيع التكرارات يؤكد بدوره هذا الميل الايجابي؛ فمعظم البنود تسجل نسبيا مرتفعة في فئتي «موافق» و«موافق تماما»، وغالبا ما تتجاوز هذه النسب مجتمعة نصف اجمالي الاستجابات. على سبيل المثال، يحقق البند 26 مجموعا يقارب 78 في المئة في هاتين الفئتين (44.81 في المئة موافق و33.12 في المئة موافق تماما)، ما يعكس اقتناعا واسعا بدور الحوافز في رفع اداء العاملين، بينما يحصل البنودان 33 و35 و36 على نسب بارزة من «موافق تماما» تفوق ربع المستجيبين، وهو ما يظهر حماسا واضحا نحو التدريب المستمر وتقييم فاعليته. في المقابل ترتفع نسب «غير موافق تماما» و«غير موافق» نسبيا في البند 30 (حوالي 20 في المئة مجتمعة)، مما يعزز الانطباع بان توفير بيئة محفزة للابتكار يمثل نقطة نقاش او تحدي أكبر داخل المؤسسات.

الانحرافات المعيارية تتراوح في معظم البنود بين 0.77 و1.08، وهي قيم تشير الى مستوى تباين متوسط في آراء المشاركين؛ فهناك تجانس مقبول في البنود التي تنال دعما قويا مثل التدريب والتحفيز (حيث تقل الانحرافات عن 0.9)، مقابل تشتت اعلى في عبارات مثل توفير الموارد (1.04 في البند 25) وبيئة الابتكار (1.16 في البند 30) ومتطلبات العملاء (1.04 في البند 37)، ما يدل على اختلاف ملحوظ بين الوحدات او الافراد في تقييم هذه الجوانب. ورغم ذلك تبقى هذه القيم ضمن الحدود الشائعة في البحوث الميدانية، ولا تشير الى تباين حاد يضعف دلالة المتوسطات.

على مستوى المحور ككل، يبين السطر الاخير ان المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني يساوي 3.80 مع انحراف معياري قدره 0.65، وهي قيم تعبر عن درجة «موافق» مع تجانس نسبي بين المبحوثين. هذا يعني ان المشاركين ينظرون بصفة عامة الى ان ممارسات ادارة الجودة الشاملة حاضرة وبشكل ملحوظ في مؤسساتهم، خصوصا في مجالات التدريب، والتحفيز، وثقافة العمل الجماعي، والتركيز على العملاء، مع بقاء الحاجة قائمة لتعزيز بيئة الابتكار وتوفير الموارد في بعض المواقع. هذه النتائج مجتمعة تدعم الاستنتاج القائل بان ادارة الجودة الشاملة تمثل توجهاً مؤسسيا معترفا به من قبل العاملين، لكنها ما زالت تتطلب مزيدا من التطوير في بعض الابعاد لتصل الى مستوى اداء اعلى وأكثر توازنا بين جميع مكوناتها.

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

المطلب الرابع: اختبار التوزيع الطبيعي:

من أهم الفروض في الاختبارات الإحصائية المعلمية أن يكون التوزيع الإحصائي للبيانات المستخدمة هو التوزيع الطبيعي، حيث يعتبر من أهم التوزيعات في علم الإحصاء، بل يعتبر أساسا لكثير من النظريات الإحصائية الرياضية، ويلعب دورا أساسيا في اختبارات الفروض الإحصائية وفترات الثقة وتير ذلك.

نهدف من هذا الاختبار إلى معرفة ما إذا كانت البيانات المخصصة للتحليل تخضع للتوزيع الطبيعي، وذلك من خلال معاملات التفلطح Kurtosis والالتواء Skewness

أولا: تحليل نتائج عبارات المحور الأول (أهمية تطبيق آليات الحوكمة)

جدول رقم 3-14: نتائج معاملات التفلطح والالتواء لعبارات المحور الأول

الرقم	العبرة	الالتواء		التفلطح	
		القيمة الاحصائية	الانحراف المعياري	القيمة الاحصائية	الانحراف المعياري
1	تضمن آليات مجلس الإدارة الالتزام بالقوانين والتشريعات	-1,594	0,195	3,498	0,389
2	تدعم آليات مجلس الإدارة لجان وإدارات المراجعة لضمان استقلاليتها وكفاءتها	-1,418	0,195	4,327	0,389
3	يعتمد مجلس الإدارة على سياسات الحوكمة التي ترسخ المساءلة وتضمن إتخاذ القرارات وفقا لمعايير أخلاقية	-1,48	0,195	4,136	0,389
4	يعتمد مجلس الإدارة على تحسين الأداء المؤسسي بشكل دوري لضمان التحسين المستمر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية	-0,708	0,195	0,641	0,389
5	تراقب لجنة المراجعة التزام الشركة بالقوانين واللوائح	-0,555	0,195	-0,184	0,389
6	تُراجع اللجنة السياسات والإجراءات المحاسبية لضمان دقة القوائم المالية	-0,914	0,195	1,405	0,389
7	تشرف لجنة المراجعة على فحص التقارير المالية بشكل منتظم قبل اعتمادها من مجلس الإدارة	-0,997	0,195	0,88	0,389

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

8	تعزز اللجنة قنوات التواصل بين المراجعين الداخليين والخارجيين لضمان فعالية عملية المراجعة	-0,877	0,195	1,973	0,389
9	تتيح الرقابة الداخلية متابعة وتحليل المخاطر وأنظمة الرقابة	-1,021	0,195	1,284	0,389
10	تقدم الرقابة الداخلية توصيات لتحسين العمليات والسياسات	-0,731	0,195	-0,474	0,389
11	تعمل الرقابة الداخلية على التحقق من كفاءة استخدام الموارد	-0,727	0,195	0,218	0,389
12	تلتزم الإدارة بتطبيق خطط رقابية تستند الى مؤشرات أداء لضمان فعالية نظام الضبط الداخلي	-1,012	0,195	2,551	0,389
13	تعزز المراجعة الخارجية الثقة في التقارير المالية	-0,838	0,195	1,411	0,389
14	تصدر المراجعة الخارجية آراء مهنية تراعي مصالح الأطراف المختلفة	-0,578	0,195	-0,183	0,389
15	تلتزم المراجعة الخارجية بالشفافية في تنفيذ مهامها وفق المعايير الدولية للمراجعة	-0,732	0,195	1,445	0,389
16	تُقدّم المراجعة الخارجية تقارير تتضمن ملاحظات موضوعية تسهم في دعم جودة الإفصاح المالي.	-1,27	0,195	3,297	0,389
17	تصدر الشركة تقارير مالية وإدارية دورية تُعرض بشكل واضح لأصحاب المصلحة	-0,611	0,195	-0,047	0,389
18	يتم الإفصاح عن جميع الأنشطة المالية والإدارية بما يتماشى مع القوانين واللوائح المعمول	-0,463	0,195	-0,482	0,389
19	تعتمد الشركة سياسات إفصاح متكاملة تضمن سهولة الوصول إلى المعلومات ودقتها وموثوقيتها.	-0,575	0,195	0,331	0,389
20	تسعى المؤسسة إلى تعزيز بيئة شفافة تُرسّخ الثقة مع المستثمرين والشركاء والجهات الرقابية.	-0,838	0,195	0,787	0,389

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يبين الجدول ان توزيع اجابات البنود العشرين في محور الحوكمة يميل عموما الى اعتدال مقبول من حيث الشكل، مع وجود انحراف بسيط نحو اليسار دون ان يصل الى حدود تخل بالافتراضات الاحصائية. تتراوح قيم الالتواء بين نحو 1.594 - للبند الاول و

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

0.463 - للبند الثامن عشر، وجميعها سالبة وهو ما يعني ان معظم الاجابات متمركزة في الطرف المرتفع من المقياس (موافق وموافق تماما)، لكن هذه القيم تبقى ضمن المجال الشائع لقبول التوزيع الاحادي ± 2 ، وبالتالي لا تشير الى مشكلة حادة في عدم التناظر.

اما التفلطح فيظهر تفاوتاً أكبر نسبياً بين البنود، اذ تمتد القيم من حوالي 0.482 - في البند الثامن عشر الى نحو 4.327 في البند الثاني، مع ملاحظة ان اغلب البنود تقع في نطاق يقارب 0.5 - الى 3.5، وهو نطاق يعد مقبولا في البحوث الاجتماعية. البنود التي سجلت قيما مرتفعة مثل الاول (3.498) والثاني (4.327) والثالث عشر (1.411) والسادس عشر (3.297) تعكس توزيعات حادة نوعاً ما تميل الى تركيز الاستجابات حول فئات الموافقة، وهو امر منطقي في الاستبيانات التي تقيس ممارسات ادارية ينظر اليها ايجابيا من اغلب العاملين. في المقابل تظهر بعض البنود قيما سالبة او قريبة من الصفر في التفلطح، بما يشير الى توزيعات أكثر تسطحا وتنوعاً في الدرجات.

اجمالا، وبالنظر الى ان جميع قيم الالتواء والتفلطح تقع داخل المجال الواسع الذي يعتبره كثير من المراجع مقبولا للتوزيع الطبيعي التقريبي (مثل ± 7)، يمكن اعتبار بيانات هذه البنود خالية من تشوهات حادة، وتعد قريبة بما يكفي من التوزيع الطبيعي لاستخدام الاختبارات المعلمية (كالارتباط، والانحدار، وتحليل التباين) على مستوى البنود والمحور ككل دون الحاجة الى تحويلات اضافية على البيانات. هذا يدعم موثوقية النتائج اللاحقة ويعني ان شكل التوزيع لن يكون عاملا معرقلا في تفسير المؤشرات الاحصائية المستخرجة من هذه العبارات.

جدول رقم 3-15: نتائج معاملات التفلطح والالتواء لعبارات المحور الثاني

الرقم	العبرة	الالتواء		التفلطح	
		القيمة الاحصائية	الانحراف المعياري	القيمة الاحصائية	الانحراف المعياري
21	يعد تطوير مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم من أولويات الإدارة	-0,686	0,195	0,344	0,389
22	تضع المؤسسة خططاً لتنفيذ التحسينات المطلوبة	-0,689	0,195	1,006	0,389
23	تلتزم المؤسسة بمراجعة وتحسين العمليات بشكل دوري لضمان التطوير المستدام.	-1,149	0,195	1,658	0,389
24	تعتمد الإدارة على مؤشرات أداء لقياس أثر التحسينات وتنفيذ التصحيحات عند الحاجة.	-0,443	0,195	-0,088	0,389
25	توفر المؤسسة الموارد اللازمة لتحقيق الأداء الأمثل	-1,153	0,195	1,300	0,389
26	تساهم الحوافز في رفع أداء العاملين داخل المؤسسة	-1,080	0,195	1,852	0,389

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

27	تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في اقتراح الحلول التحسينية واتخاذ القرار.	-0,867	0,195	0,792	0,389
28	تعزز الإدارة ثقافة العمل الجماعي باعتبارها عنصراً أساسياً في تحقيق الجودة الشاملة.	-0,693	0,195	0,445	0,389
29	تلتزم القيادة بتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف الجودة	-1,031	0,195	2,187	0,389
30	توفر الإدارة بيئة تدعم الابتكار والالتزام بالجودة	-0,517	0,195	-0,375	0,389
31	تعتمد القيادة أسلوباً تحفيزياً يعزز التزام العاملين بمعايير الجودة.	-0,594	0,195	0,257	0,389
32	تلتزم الإدارة العليا بمتابعة مبادرات الجودة وضمان استدامتها داخل المؤسسة.	-0,925	0,195	1,319	0,389
33	تسهم البرامج التدريبية في تحسين مهارات العاملين.	-1,050	0,195	1,502	0,389
34	يساهم التدريب الفعال في رفع الروح المعنوية للعاملين	-0,530	0,195	0,211	0,389
35	تعتمد المؤسسة خطط تدريب مستمرة تتماشى مع متطلبات الجودة والتطور المهني	-0,978	0,195	1,836	0,389
36	تحرص الإدارة على تقييم فاعلية التدريب وأثره على تحسين الأداء المؤسسي	-1,059	0,195	2,185	0,389
37	تأخذ الإدارة متطلبات العملاء كأولوية	-0,527	0,195	-0,133	0,389
38	تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم بشكل مستمر	-0,224	0,195	-0,814	0,389
39	تهتم الإدارة بقياس رضا العملاء وتحليل النتائج لتطوير الخدمات والمنتجات.	-1,133	0,195	2,114	0,389
40	تعتمد المؤسسة نظاماً لاستقبال ملاحظات العملاء والاستجابة السريعة لها لضمان التحسين المتواصل.	-1,032	0,195	0,705	0,389

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يبين هذا الجدول ان بيانات عبارات المحور الثاني المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة تتمتع في الجمل بدرجة مقبولة من القرب من التوزيع الطبيعي، مع ميل واضح للالتواء السلبي الذي يعكس تركّز الاجابات في جانب الموافقة. تتراوح قيم الالتواء بين نحو 1.153 - في العبارة 25 و 0.224 - في العبارة 38، وجميعها سالبة واقل من 2 مطلقاً، ما يعني ان غالبية المستجيبين يميلون لاختيار الدرجات

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

العليا على مقياس ليكرت (موافق وموافق تماما)، لكن دون بلوغ حد التشوه الحاد في التوزيع. هذا النمط متوقع في بنود تقيس ممارسات ادارية ينظر اليها غالبا بشكل ايجابي من الموظفين.

اما التفلطح فيظهر اختلافا بسيطا بين العبارات؛ اذ تمتد القيم من حوالي 0.814 - في العبارة 38 الى نحو 2.185 في العبارة 36، مع ملاحظة ان معظم البنود تقع بين صفر وقرابة 2، وهي منطقة تشير الى تفلطح خفيف نحو الحدة

(leptokurtic) دون تجاوز الحدود التي تعتبر مقلقة في البحوث التطبيقية. العبارات ذات القيم المرتفعة نسبيا في التفلطح مثل 29 (2.187)، 36 (2.185)، و 39 (2.114) تعبر عن تركيز واضح للاستجابات حول درجات الموافقة القوية، ما يدل على شبه اجماع حول اهمية توجيه القيادة للجودة، وتقييم فاعلية التدريب، وقياس رضا العملاء. في المقابل، العبارات التي تحمل تفلطحا سلبيا او قريبا من الصفر مثل 24 و 30 و 37 و 38 تعكس توزيعات أكثر تسطحا وتنوعا في الاجابات، بما يشير الى تباين أكبر في تقييم التخطيط لتحسينات، وبيئة الابتكار، ومتطلبات العملاء.

باعتبار ان جميع قيم الالتواء والتفلطح تقع داخل المجال الذي يعدده كثير من المراجع مقبولا للتوزيع الطبيعي التقريبي (غالبا $|Skewness| < 2$ و $|Kurtosis| < 7$)، يمكن القول ان استجابات عبارات هذا المحور لا تعاني من تشوهات حادة في الشكل. بالتالي فان افتراض الطبيعية التقريبية يظل مقبولا، مما يبرر استخدام الاختبارات المعلمية (كالارتباط والانحدار وتحليل التباين) لتحليل هذه البيانات على مستوى البنود وعلى مستوى مؤشر ادارة الجودة الشاملة ككل، مع الاخذ في الاعتبار ان ميل التوزيع نحو القيم العالية يعكس في جوهره قوة الاتجاه الايجابي لدى المبحوثين أكثر مما يعكس مشكلة احصائية.

المبحث الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج اختبار فرضيات البحث بطريقة علمية ومنهجية. تهدف هذه الفرضيات إلى التحقق من طبيعة العلاقة بين آليات الحوكمة (بأبعادها المختلفة مثل مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، الرقابة الداخلية، المراجعة الخارجية، الشفافية والإفصاح) وبين إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات. وقد تم الاعتماد في اختبار هذه الفرضيات على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، أبرزها تحليل الارتباط (معامل بيرسون) والانحدار الخطي (البسيط والمتعدد)، وذلك لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وتم تحليل كل فرضية على حدة مع تقديم المؤشرات الكمية الداعمة لها مثل قيم معامل الارتباط (R)، معامل التحديد (R^2)، واختبار F و t وقيم الدلالة الإحصائية (Sig). ويسهم هذا المبحث في استخلاص مدى تأثير كل بعد من أبعاد الحوكمة على أداء الجودة الشاملة، مما يوفر دعامة علمية لتفسير نتائج الدراسة وصياغة التوصيات لاحقاً.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى ومناقشة نتائجها

يمثل هذا المطلب أحد الأجزاء الجوهرية في الدراسة، حيث يتم من خلاله التحقق من مدى صحة الفرضية الرئيسية تم بناؤها انطلاقاً من الإطار النظري والميداني. ويتضمن هذا المطلب استخدام أدوات إحصائية مناسبة - كمعامل الارتباط وتحليل الانحدار البسيط أو المتعدد - بغرض قياس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحديد اتجاهها وقوتها. وتُعد عملية اختبار الفرضيات خطوة رئيسية لفهم تأثير تطبيق آليات الحوكمة (مثل: مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، الرقابة الداخلية، المراجعة الخارجية، الشفافية والإفصاح) على تحسين أداء إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات. ويستعرض هذا القسم نتائج كل فرضية على حدة، مع التركيز على الدلالات الإحصائية لمعاملات الارتباط والانحدار التي تُبرر قبول أو رفض الفرضية بناءً على مستويات المعنوية المعتمدة في البحث العلمي (0.01 أو 0.05).

يجري اختبار الفرضيات وفقاً لهذه الإحصائية كما يلي:

فرضية العدم H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية.

وهذا حسب كل عنصر يتم إجراء الاختبار له، حيث سنقارن القيمة (Sig) من الجدول مع مستوى المعنوية 0,05، إذا كانت القيمة (Sig):

. أكبر من 0,05 فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرض البديل.

. أقل من 0,05 فإننا نرفض فرضية العدم نقبل الفرض البديل.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير لتطبيق آليات حوكمة الشركات (لجنة المراجعة الرقابة الداخلية، الشفافية والإفصاح، مجلس الإدارة، المراجعة الخارجية) في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري.

لاختبار الفرضية الأولى التي تنص على أنه " يوجد تأثير لتطبيق آليات حوكمة الشركات (لجنة المراجعة الرقابة الداخلية، الشفافية والإفصاح، مجلس الإدارة، المراجعة الخارجية) في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري "، تم اعتماد تحليل الارتباط والانحدار البسيط لقياس العلاقة بين المحور الأول (أهمية تطبيق آليات الحوكمة) كمتغير مستقل، والمحور الثاني (إدارة الجودة الشاملة) كمتغير تابع.

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات حوكمة الشركات (لجنة المراجعة الرقابة الداخلية، الشفافية والإفصاح، مجلس الإدارة، المراجعة الخارجية) في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5%.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات حوكمة الشركات (لجنة المراجعة الرقابة الداخلية، الشفافية والإفصاح، مجلس الإدارة، المراجعة الخارجية) في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5% .

جدول رقم 3-16: درجة الارتباط بين تطبيق آليات الحوكمة وممارسات إدارة الجودة الشاملة

		المحور الأول: أهمية تطبيق آليات الحوكمة		المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة	
المحور الأول: تطبيق آليات الحوكمة	معامل ارتباط بيرسون	1	0,829		
	المعنوية الإحصائية		0,000		
	حجم العينة	154	154		
المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة	معامل ارتباط بيرسون	0,829	1		
	المعنوية الإحصائية	0,000			
	حجم العينة	154	154		
المعنوية الإحصائية من طرفين بدرجة 0.01					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تشير نتائج الارتباط بين «أهمية تطبيق آليات الحوكمة» و«إدارة الجودة الشاملة» إلى وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية عالية؛ فقد بلغ معامل بيرسون $n = 154$ (0,829، $p < 0.001$)، ما يعني أن زيادة مستويات الحوكمة مرتبطة بارتفاع أداء إدارة الجودة الشاملة بشكل ملحوظ. تندرج قيمة $r = 0.829$ ضمن الفئة العليا ($r > 0.70$) التي تصنف عادة على أنها علاقة قوية جداً، مما يدل على ترابط قوي بين المتغيرين. نسبة التباين المشتركة ($R^2 \approx 0.687$) تفيد بأن نحو 68.7% من التباين في أداء إدارة الجودة الشاملة يمكن تفسيره بتغيرات أهمية تطبيق آليات الحوكمة. قيمة $p = 0.000$ (من اختبار ثنائي الطرفين) تؤكد أن احتمال تحقق هذا الارتباط بالصدفة أقل من 0.01،

مما يجعل النتيجة موثوقة إحصائياً على مستوى الثقة 99%. إذًا، تُظهر هذه المعطيات أن المحورين يعكسان بناءً متكاملًا في العينة المدروسة، حيث ينعكس ارتفاع الوعي بآليات الحوكمة عمليًا في تحسين ممارسات الجودة بصورة عامة ومنه تثبت الفرضية البديلة

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة على ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5% ونرفض الفرضية الصفرية.

جدول رقم 3-17: ملخص مخرجات اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والانحدار البسيط والمعنوية الكلية للنموذج

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار		معامل التحديد	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	
B	T	Sig	R ²	Sig
0,536	3,025	0.03	0.685	0.00
0,829	18,255	0.00		
a. Dependent Variable: المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة				
b. Predictors: (Constant), المحور الأول : أهمية تطبيق آليات الحوكمة				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تشير نتائج نموذج الانحدار البسيط إلى تفسير قوي لتغيرات أداء إدارة الجودة الشاملة بناءً على أهمية تطبيق آليات الحوكمة؛ حيث بلغ معامل الانحدار لكل وحدة زيادة في مؤشر الحوكمة 0.829، ومعنوية $p < 0.001$ ما يعني أنّ لكل ارتفاع بمقدار درجة واحدة في متوسط استجابات العينة حول الحوكمة يتوقع ارتفاع بمقدار 0.829 درجة في متوسط استجاباتهم حول أداء الجودة. أمّا قيمة المعامل الثابت (B0) فكانت 0.536، ودلت الإحصائية ($p = 0.03$) $t = 3.025$ على أنّه يختلف عن الصفر بمعنوية مُتوسطة، ما يشير إلى أنّ إدارة الجودة الشاملة تملك قيمة ابتدائية عند انعدام أثر الحوكمة. وبالنسبة لاختبار صلاحية النموذج فقد أظهر تحليل ANOVA قيمة $F = 333.25$ مع دلالة إحصائية كبيرة ($p < 0.001$)، مما يؤكد أنّ نموذج الانحدار ككل يُفسر فروق جودة الإدارة بصورة ذات دلالة إحصائية. كما بلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0.685، أي إنّ نحو 68.5% من التباين في أداء إدارة الجودة الشاملة يفسره التباين في أهمية تطبيق آليات الحوكمة ضمن العينة المدروسة وعليه هذا دليل على صحة هذه الفرضية.

1.1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير لوجود مجلس الإدارة في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري

لاختبار الفرضية الثانية التي تنص على أن " يوجد تأثير لوجود مجلس الإدارة في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري"، تم الاعتماد على أسلوب الانحدار البسيط لقياس أثر بُعد "مجلس الإدارة" (المتغير المستقل) على أداء "إدارة الجودة الشاملة" (المتغير التابع).

H0 : لا يوجد تأثير لوجود مجلس الإدارة في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5%.

H1 : يوجد تأثير لوجود مجلس الإدارة في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم 3-18: درجة الارتباط بين وجود مجلس إدارة وتحسين ممارسات الجودة الشاملة

		البعد الأول: مجلس الإدارة	المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة
البعد الأول: مجلس الإدارة	معامل ارتباط بيرسون	1	0,712
	المعنوية الإحصائية		0,000
	حجم العينة	154	154
المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة	معامل ارتباط بيرسون	0,712	1
	المعنوية الإحصائية	0,000	
	حجم العينة	154	154
المعنوية الإحصائية من طرفين بدرجة 0.01.			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تشير نتائج الارتباط بين بُعد «مجلس الإدارة» وأداء «إدارة الجودة الشاملة» إلى وجود علاقة إيجابية قوية ومعنوية إحصائياً؛ فقد بلغ معامل بيرسون $r = 0.712$ ، $p < 0.001$ ، مما يعني أن رفع التصنيف المتوسط لاستجابات العينة حول فاعلية مجلس الإدارة يترافق مع ارتفاع ملحوظ في تقييم أداء الجودة الشاملة. تُعكس هذه القوة أيضاً في نسبة التباين المشترك ($R^2 \approx 0.507$)، إذ إن حوالي 50.7% من التباين في أداء إدارة الجودة الشاملة يُمكن تفسيره بتغيرات تقدير فاعلية مجلس الإدارة في العينة المدروسة. أما القيمة الإحصائية

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

للمعنوية ($p = 0.000$) فُتُبرهن على أن احتمال وقوع هذا الارتباط عشوائياً يقلّ عن 0.01، ما يؤكد موثوقية الاستنتاج على مستوى ثقة 99٪، وبالتالي نثبت الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير لوجود لمجلس الإدارة في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5٪ ونرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود علاقة بين المتغيرين.

جدول رقم 3-19: ملخص مخرجات اختبار الفرضية الفرعية الأولى والانحدار البسيط والمعنوية الكلية للنموذج

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار		معامل التحديد	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA			
معاملات نموذج الانحدار	B	T	Sig	R ²	Sig	F
B0 مقدار الثابت	1,146	5,469	0,000	0.3580	0,000b	156,723
B1 المتغير المستقل	0,712	12,519	0,000			
a. Dependent Variable: إدارة الجودة الشاملة						
b. Predictors: (Constant), البعد الأول: مجلس الإدارة						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تشير نتائج نموذج الانحدار البسيط إلى تفسير ملحوظ لتغيرات أداء إدارة الجودة الشاملة من خلال قوة مجلس الإدارة؛ فقد سجّل تحليل ANOVA قيمة $F = 156.723$ بمعنوية عالية ($p < 0.001$)، ما يؤكد صلاحية النموذج ككل وعدم كونه نتاج صدفة. ويبلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0.358، أي إن نحو 35.8٪ من التباين في أداء الجودة يتم تفسيره بتغيّر مدى فاعلية مجلس الإدارة ضمن العينة المدروسة.

أما معاملات الانحدار فظهرت قيمة المعامل المستقل $B1 = 0.712$ بمعنوية إحصائية $p < 0.001$ ، ما يعني أنّ كل ارتفاع بدرجة واحدة في متوسط تقييم العينة لقوة مجلس الإدارة يترافق مع زيادة بمقدار 0.712 وحدة في متوسط تقييم أداء إدارة الجودة الشاملة. كذلك، كان المعامل الثابت $B0 = 1.146$ ، $p < 0.001$ ، ما يدلّ على مستوى ابتدائي لأداء الجودة عند انعدام أثر مجلس الإدارة. تتوافق هذه النتائج مع المعايير الإحصائية الشائعة في تحليل الانحدار، حيث تعتبر قيم t العالية والمعنوية المنخفضة ($p < 0.001$) مؤشراً على ثقة قوية بصحة معاملات النموذج.

كما تبين الأرقام مدى الاعتماد النسبي على متغير مجلس الإدارة لتفسير جودة الأداء، ما يعزز الفرضية القائلة بأن وجود مجلس إدارة قوي وفاعل يرتبط بتحسين ممارسات الجودة الشاملة في المؤسسات.

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

2.1 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير للجنة المراجعة في دعم ممارسات الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للجنة المراجعة في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5%.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للجنة المراجعة في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم 3-20: درجة الارتباط بين لجنة المراجعة وتحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة

الممارسات	البيانات	المتغير	المتغير
ممارسات إدارة الجودة الشاملة	البعد الثاني: لجنة المراجعة	البعد الثاني: لجنة المراجعة	البعد الثاني: لجنة المراجعة
0,540	1	معامل ارتباط بيرسون	البعد الثاني: لجنة المراجعة
0,000		المعنوية الإحصائية	البعد الثاني: لجنة المراجعة
154	154	حجم العينة	البعد الثاني: لجنة المراجعة
1	0,540	معامل ارتباط بيرسون	ممارسات إدارة الجودة الشاملة
	0,000	المعنوية الإحصائية	ممارسات إدارة الجودة الشاملة
154	154	حجم العينة	ممارسات إدارة الجودة الشاملة
المعنوية الإحصائية من طرفين بدرجة 0.01.			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تشير نتائج معامل الارتباط بين البعد الثاني «لجنة المراجعة» و«ممارسات إدارة الجودة الشاملة» إلى وجود علاقة طردية

متوسطة القوة وذات دلالة إحصائية عالية. فقد بلغ معامل بيرسون $r = 0.540$, $p < 0.001$, وهي قيمة تُصنّف ضمن فئة

«الارتباط المتوسط والتنظيمي». فكلما عبّر الأفراد عن رضا أكبر فيما يتعلق بلجنة المراجعة، زادت قناعتهم بأن الحوكمة تؤثر فعلياً على تحسين إدارة الجودة الشاملة.

أما القيمة التفسيرية لهذا الارتباط ($R^2 \approx 0.291$) فتُظهر أن حوالي 29.1% من التباين في إدراك تأثير الحوكمة داخل المؤسسة. الدلالة الإحصائية ($p = 0.000$) تشير إلى أن هذا الارتباط حقيقي وموثوق عند مستوى دلالة 0.01، مما يعزز مصداقية الفرضية القائلة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للجنة المراجعة في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو).

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5% ونرفض الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

. جدول رقم 3-21: ملخص مخرجات اختبار الفرضية الفرعية الثانية والانحدار البسيط والمعنوية الكلية للنموذج

ANOVA		معامل التحديد	المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار			
F	Sig	R ²	Sig	T	B	معاملات نموذج الانحدار
62,718	0,000b	0,292	0,054	1,944	0,700	B0مقدار الثابت
			0,000	7,919	0,540	B1 المتغير المستقل
a. Dependent Variable: البعد الثاني: لجنة المراجعة						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تشير نتائج نموذج الانحدار البسيط إلى وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين «ممارسات إدارة الجودة الشاملة» كمتغير مستقل، والبعد الثاني «لجنة المراجعة» كمتغير تابع. أظهر اختبار ANOVA قيمة $F = 62.718$ عند دلالة معنوية عالية جداً ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يعني أن النموذج الإحصائي ككل يفسر التباين في الشفافية بدرجة موثوقة وغير ناتجة عن الصدفة. بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.292$ ، أي أن نحو 29.2% من التغيرات في لجنة المراجعة يتم تفسيرها من خلال إدراك الأثر المترتب على تطبيق آليات الحوكمة.

أما معامل الانحدار B1 فبلغ 0.540، $p < 0.001$ ، ما يؤكد وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً؛ فكل ارتفاع بوحدة واحدة في تقييم تأثير الحوكمة على الجودة يؤدي إلى ارتفاع بمقدار 0.540 وحدة في تقييم لجنة المراجعة. من جهة أخرى، كانت قيمة الثابت B0 $p = 0.054$ ، وهي قريبة من الحد المقبول للدلالة (0.05).

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

3.1 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير للرقابة الداخلية في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري

لاختبار هذه الفرضية التي تنص على أن " يوجد تأثير للرقابة الداخلية في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري "، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط بهدف قياس أثر الرقابة الداخلية (البعد الثالث) كمتغير مستقل على إدارة الجودة الشاملة (المحور الثاني) كمتغير تابع.

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية الرقابة الداخلية في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5%.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتأثير الرقابة الداخلية في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم 3-22: درجة ارتباط الرقابة الداخلية وتحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة		البعد الثالث: الرقابة الداخلية	
0,701	1	معامل ارتباط بيرسون	البعد الثالث: الرقابة الداخلية
0,000		المعنوية الإحصائية	
154	154	حجم العينة	
1	0,701	معامل ارتباط بيرسون	المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة
	0,000	المعنوية الإحصائية	
154	154	حجم العينة	
المعنوية الإحصائية من طرفين بدرجة 0.01.			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تشير نتائج معامل الارتباط بين البعد الثالث «الرقابة الداخلية» والمحور الثاني «إدارة الجودة الشاملة» إلى وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية عالية؛ إذ بلغ معامل بيرسون $r = 0.701$ ، $p < 0.001$ ، مما يدل على وجود ترابط معنوي بين فعالية الرقابة الداخلية وتحسين أداء إدارة الجودة الشاملة. وتُظهر القيمة المرتفعة للارتباط أن كلما ارتفعت درجة تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية، زاد تقييم المشاركين لأداء الجودة الشاملة في المؤسسة. كما تُفسر هذه العلاقة نسبة كبيرة من التباين، إذ أن مربع معامل الارتباط (R^2)

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

0.491 ≈) يشير إلى أن حوالي 49.1% من التغيرات في أداء إدارة الجودة الشاملة يمكن تفسيرها من خلال درجة فاعلية الرقابة الداخلية في المؤسسة. أما الدلالة الإحصائية $p = 0.000$ فتؤكد أن الارتباط لم يحدث بالصدفة، بل هو معنوي إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يدعم فرضية أن يوجد تأثير للرقابة الداخلية في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5% ونرفض الفرضية الصفرية التي تشير إلى عدم وجود تأثير للرقابة الداخلية في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

جدول رقم 3-23: ملخص مخرجات اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والانحدار البسيط والمعنوية الكلية للنموذج

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار			معامل التحديد	المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		
معاملات نموذج الانحدار	B	T	Sig	R ²	Sig	F
B0 مقدار الثابت	1,410	7,237	0,000	0,492		147,032
B1 المتغير المستقل	0,701	12,126	0,000			
a. Dependent Variable: المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة						
b. Predictors: (Constant), البعد الثالث : الرقابة الداخلية						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تشير نتائج نموذج الانحدار البسيط إلى وجود تأثير معنوي وقوي للبعد الثالث «الرقابة الداخلية» على المحور الثاني «إدارة الجودة الشاملة». حيث أظهرت نتائج اختبار ANOVA قيمة $F = 147.032$ مع دلالة إحصائية مرتفعة ($\text{Sig.} = 0.000$)، مما يؤكد أن النموذج ككل صالح إحصائياً، وأن العلاقة بين المتغير المستقل (الرقابة الداخلية) والمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) ليست ناتجة عن الصدفة. أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.492، ما يعني أن نحو 49.2% من التباين في أداء إدارة الجودة الشاملة يتم تفسيره من خلال فعالية الرقابة الداخلية، وهي نسبة تفسير قوية في الدراسات الاجتماعية والسلوكية.

بالنسبة لمعامل الانحدار B1، فقد بلغ 0.701 وهو موجب ودالّ إحصائياً بدرجة عالية ($p < 0.001$)، مما يدل على أن كل زيادة بمقدار وحدة واحدة في تقييم الرقابة الداخلية تؤدي إلى زيادة متوقعة قدرها 0.701 في تقييم أداء الجودة الشاملة. كما بلغ الثابت B0 في النموذج 1.410، $p < 0.001$ ، ما يشير إلى وجود مستوى ابتدائي لأداء الجودة حتى عند غياب تأثير الرقابة الداخلية.

تعكس هذه النتائج قوة العلاقة بين المتغيرين وتدعم إحصائياً الفرضية البديلة.

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

4.1. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير للمراجعة الخارجية في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري

لاختبار هذه الفرضية التي تنص على أن يوجد تأثير للمراجعة الخارجية في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري، تم استخدام الانحدار البسيط لقياس تأثير البعد الرابع (المراجعة الخارجية) كمتغير مستقل على أداء إدارة الجودة الشاملة (المحور الثاني) كمتغير تابع.

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمراجعة الخارجية في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5%.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمراجعة الخارجية في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم 3-24: درجة الارتباط بين المراجعة الخارجية وتحسين ممارسات إدارة الجودة الشاملة

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة		البعد الرابع: المراجعة الخارجية	
0,794	1	معامل ارتباط بيرسون	البعد الرابع: المراجعة الخارجية
0,000		المعنوية الإحصائية	
154	154	حجم العينة	
1	0,794	معامل ارتباط بيرسون	المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة
	0,000	المعنوية الإحصائية	
154	154	حجم العينة	
المعنوية الإحصائية من طرفين بدرجة 0.01.			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تشير نتائج الارتباط بين البعد الرابع «المراجعة الخارجية» والمحور الثاني «إدارة الجودة الشاملة» إلى وجود علاقة طردية قوية جداً وذات دلالة إحصائية عالية؛ حيث بلغ معامل بيرسون $r = 0.794$ ، $p < 0.001$ ، وهي قيمة تصنف ضمن فئة «علاقة قوية جداً»، يدل هذا الارتباط المرتفع على أن تفعيل المراجعة الخارجية في المؤسسة يرتبط بوضوح بارتفاع أداء إدارة الجودة الشاملة،

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

ويعني أن المشاركين الذين عبّروا عن مستويات عالية من الاتفاق حول فعالية المراجعة الخارجية قدّموا أيضاً تقييمات مرتفعة بخصوص تطبيق مفاهيم وممارسات الجودة.

من الناحية التفسيرية، فإن مربع معامل الارتباط ($R^2 \approx 0.630$) يوضح أن نحو 63% من التباين في أداء إدارة الجودة الشاملة يمكن تفسيره من خلال فعالية المراجعة الخارجية، مما ينعكس إيجاباً على جودة المنتجات والخدمات. القيمة الاحتمالية ($\text{Sig.} = 0.000$) تؤكد أن العلاقة الإحصائية معنوية بدرجة ثقة تفوق 99%، وبالتالي فهي علاقة حقيقية وليست ناتجة عن الصدفة، مما يدعم مصداقية الفرضية في السياق التطبيقي للدراسة.

جدول رقم 3-25: ملخص مخرجات اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والانحدار البسيط والمعنوية الكلية للنموذج

ANOVA		معامل التحديد	المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار			
F	Sig	R ²	Sig	T	B	معاملات نموذج الانحدار
258,975	0,000b	0,630	0,000	7,036	1,150	B0مقدار الثابت
			0,000	16,093	0,794	B1 المتغير المستقل
a. Dependent Variable: إدارة الجودة الشاملة						
b. Predictors: (Constant) , البعد الرابع : المراجعة الخارجية						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تشير نتائج نموذج الانحدار البسيط إلى وجود تأثير قوي ودال إحصائياً للبعد الرابع «المراجعة الخارجية» على «إدارة الجودة الشاملة». حيث أظهر اختبار ANOVA قيمة $F = 258.975$ مع دلالة إحصائية مرتفعة جداً ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يعني أن النموذج يفسر بشكل كبير التباين في أداء الجودة ولا يُعزى للصدفة. بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.630$ ، ما يدل على أن 63% من التباين في أداء إدارة الجودة الشاملة يتم تفسيره من خلال تقييم فعالية المراجعة الخارجية في المؤسسات. هذه نسبة كبيرة تعكس أهمية هذا البعد في تفسير سلوك المتغير التابع

أما بالنسبة لمعامل الانحدار B1، فقد كانت قيمته 0.794 ($p < 0.001$)، وهي قيمة موجبة ومعنوية إحصائياً، تدل على أنه كلما زادت فعالية المراجعة الخارجية بوحدة واحدة، فإن التقييم المتوقع للجودة الشاملة يرتفع بمقدار 0.794. كما أن الثابت في النموذج $B0 = 1.150$ ، $p < 0.001$ ، يشير إلى أن هناك مستوى أساسياً من أداء الجودة حتى عند غياب تأثير المراجعة الخارجية.

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

تعكس هذه النتائج قوة النموذج الإحصائي ومصدقية الفرضية التي تفترض أن المراجعة الخارجية تساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات من خلال تعزيز الشفافية والإفصاح ومن خلال ما سبق يمكننا إثبات الفرضية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمراجعة الخارجية في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5% ونرفض الفرضية الصفرية.

5.1 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير للشفافية والإفصاح في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري

لاختبار هذه الفرضية التي تنص على أن " يوجد تأثير للشفافية والإفصاح في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري "، تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لقياس تأثير البعد الخامس من أبعاد الحوكمة (الشفافية والإفصاح) كمتغير مستقل، على بعد "مشاركة العاملين" الذي يمثل أحد مظاهر الالتزام بالجودة كمتغير تابع.

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفافية والإفصاح في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5%.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفافية والإفصاح في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5%.

جدول رقم 3-26: درجة الارتباط بين الشفافية والإفصاح وممارسات إدارة الجودة الشاملة

البعد الخامس: الشفافية والإفصاح		البعد الثاني: ممارسات إدارة الجودة الشاملة	
البعد الخامس: الشفافية والإفصاح	معامل ارتباط بيرسون	1	0,794
	المعنوية الإحصائية		0,000
	حجم العينة	154	154
البعد الثاني: ممارسات إدارة الجودة الشاملة	معامل ارتباط بيرسون	0,794	1
	المعنوية الإحصائية	0,000	
	حجم العينة	154	154
المعنوية الإحصائية من طرفين بدرجة 0.01.			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25.

تشير نتائج معامل الارتباط بين البعد الخامس «الشفافية والإفصاح» والبعد الثاني «ممارسات إدارة الجودة الشاملة» إلى وجود علاقة طردية قوية جداً وذات دلالة إحصائية عالية، حيث بلغ معامل بيرسون $r = 0.794$ ، $p < 0.001$. هذه القيمة تدل على أن هناك ارتباطاً مباشراً وقوياً بين مستوى الشفافية في المؤسسة وممارسات إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يدعم بشكل واضح الفرضية المطروحة، حيث أن القيمة المرتفعة للارتباط تشير إلى درجة عالية من الترابط بين المتغيرين. كما أن القيمة التفسيرية لهذا الارتباط ($R^2 \approx 0.630$) تفيد بأن حوالي 63% من التباين في ممارسات إدارة الجودة الشاملة يمكن تفسيره من خلال مستوى الشفافية والإفصاح في المؤسسة.

القيمة الإحصائية (Sig. = 0.000) تُظهر أن هذا الارتباط ذو دلالة إحصائية قوية عند مستوى ثقة 99%، ما يعزز مصداقية النتائج ويؤكد أنها ليست ناتجة عن الصدفة. هذه النتائج تعكس مدى أهمية البيئة الشفافة في تحفيز العاملين على الانخراط والمبادرة، وتوضح أن الشفافية لا تُعد فقط قيمة أخلاقية، بل أداة استراتيجية لتعزيز التفاعل والتحسين المستمر داخل المنظمات.

جدول رقم 3-27: ملخص مخرجات اختبار الفرضية الفرعية الخامسة والانحدار البسيط والمعنوية الكلية للنموذج

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار			معامل التحديد	ANOVA المعنوية الكلية لنموذج الانحدار			
معاملات نموذج الانحدار	B	T	Sig	R ²	Sig		F
B0مقدار الثابت	2,648	12,920	0,000	0,7940	0,000b	37,256	
B1 المتغير المستقل	0,444	6,104	0,000				
a. البعد الثاني: ممارسات إدارة الجودة الشاملة							
b. Predictors: (Constant), البعد الخامس : الشفافية والإفصاح							

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تشير نتائج نموذج الانحدار البسيط إلى وجود تأثير دال إحصائيًا للبعد الخامس «الشفافية والإفصاح» على البعد الثاني «ممارسات إدارة الجودة الشاملة». فقد أظهر اختبار ANOVA قيمة $F = 37.256$ مع دلالة معنوية قوية ($\text{Sig.} = 0.000$)، ما يؤكد صلاحية النموذج في تفسير العلاقة بين المتغيرين. بلغ معامل التحديد $R^2 = 0.197$ ، أي أن الشفافية والإفصاح يفسران نحو 19.7% من التباين في درجة ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

أما معامل الانحدار B1 فقد بلغ 0.444 ($t = 6.104$, $p < 0.001$)، ما يشير إلى أن كل زيادة بوحدة واحدة في درجة الشفافية تؤدي إلى زيادة متوقعة بمقدار 0.444 في ممارسات إدارة الجودة الشاملة، مع دلالة إحصائية عالية. كما أظهر النموذج وجود قيمة ابتدائية قوية للثابت $B0 = 2.648$ ، $p < 0.001$ ، تعكس هذه النتائج دعمًا صريحًا للفرضية التي تفترض أن الشفافية والإفصاح داخل المؤسسة تسهم في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة ومن خلال ما سبق فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للشفافية والإفصاح في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5% ونرفض فرضية العدم.

ثانيا: نتائج تقدير نموذج الدراسة

في هذا المجال سيتم عرض وتحليل نتائج تقدير نموذج الدراسة الذي يربط بين متغيرات الحوكمة المختلفة من جهة، ومستوى إدارة الجودة الشاملة من جهة أخرى، باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة، وعلى رأسها تحليل الانحدار الخطي المتعدد. وقد تم في هذا السياق اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه "يوجد تأثير لتطبيق آليات حوكمة الشركات (لجنة المراجعة الرقابة الداخلية، الشفافية والإفصاح، مجلس الإدارة، المراجعة الخارجية) في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة "المؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) في الجنوب الجزائري، إضافة إلى اختبار الفرضيات الفرعية المرتبطة بأبعاد الحوكمة، كدور مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، الرقابة الداخلية، المراجعة الخارجية، والشفافية والإفصاح.

أولا: تقدير النموذج

جدول رقم 3-28: نتائج تقدير النموذج

Coefficients						
Sig.	t	المعاملات الموحدة	معاملات غير قياسية		Model	
		Beta	Std. Error	B		
0,028	2,221		0,169	0,376	الحد الثابت	1
0,074	1,800	0,129	0,069	0,124	البعد الأول: مجلس الإدارة	
0,000	3,843	0,273	0,063	0,241	البعد الثاني: لجنة المراجعة	
0,000	3,912	0,260	0,056	0,218	البعد الثالث: الرقابة الداخلية	

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

0,000	5,589	0,382	0,058	0,326	البعد الرابع: المراجعة الخارجية
0,275	-1,096	-0,064	0,042	-0,046	البعد الخامس: الشفافية والإفصاح
المحور الثاني : إدارة الجودة الشاملة: a. Dépendent Variable					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تكشف نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن ثلاثة أبعاد من أبعاد الحوكمة تساهم بشكل معنوي وإيجابي في تفسير التغير في أداء إدارة الجودة الشاملة، وهي على التوالي: المراجعة الخارجية، الرقابة الداخلية، ولجنة المراجعة، حيث أظهرت جميعها معاملات موحدة (Beta) مرتفعة ودالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01. فقد احتل بعد «المراجعة الخارجية» المرتبة الأولى من حيث التأثير النسبي ($Beta = 0.382$ ، $t = 5.589$ ، $p < 0.001$)، مما يشير إلى أن وجود آليات مراجعة خارجية قوية يعزز بشكل كبير مستوى الجودة داخل المؤسسة، يليه بعد «الرقابة الداخلية» ($Beta = 0.260$ ، $t = 3.912$ ، $p < 0.001$) الذي يعكس دوراً محورياً في ضبط العمليات وتحسين الأداء، ثم «لجنة المراجعة» ($Beta = 0.273$ ، $t = 3.843$ ، $p < 0.001$) التي تُعد من أدوات الحوكمة الفعالة في المتابعة والتقييم المستمر. في المقابل، لم يظهر بعدا «مجلس الإدارة» و«الشفافية والإفصاح» تأثيراً معنوياً داخل النموذج، حيث كانت قيمة p الخاصة بمجلس الإدارة (0.074) أعلى من الحد المقبول إحصائياً، رغم أن اتجاه التأثير بقي إيجابياً ($Beta = 0.129$)، ما قد يشير إلى تداخل هذا البعد مع أبعاد أخرى أو إلى محدودية دوره في ظل وجود ممارسات رقابية واضحة. أما بعد «الشفافية والإفصاح» فقد سجل علاقة سلبية ضعيفة وغير دالة إحصائية ($Beta = -0.064$ ، $p = 0.275$)، ما يعكس احتمال وجود تأثير غير مباشر أو تباين في إدراك المشاركين لهذا البعد مقارنة ببقية الأبعاد. وعموماً، فإن قيمة المعامل الثابت ($B_0 = 0.376$ ، $p = 0.028$) تؤكد وجود مستوى أساسي من الجودة حتى في حال غياب التأثير المباشر لهذه الأبعاد، إلا أن مساهمة الأبعاد الثلاثة الرئيسة تشكل دلالة قوية على أن تحسين إدارة الجودة في المؤسسات يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى فاعلية البنية الرقابية، خاصة ما يتعلق بالشفافية المحاسبية والتدقيق التنظيمي الخارجي والداخلي.

جدول رقم 3-29: اختبار المعنوية الكلية للنموذج

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig.
1	الانحدار	5	11,168	86,643	0,000 ^b
	البواقي	148	0,129		
	المجموع	153			
a. Dependent Variable: إدارة الجودة الشاملة					
b. Predictors: (Constant), البعد الخامس : الشفافية والإفصاح, البعد الأول: مجلس الإدارة, البعد الثالث : الرقابة الداخلية, البعد الرابع : المراجعة الخارجية, البعد الثاني: لجنة المراجعة					

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تشير نتائج تحليل التباين (ANOVA) في نموذج الانحدار المتعدد إلى أن النموذج الإحصائي ككل يتمتع بمعنوية عالية وقدرة تفسيرية قوية. فقد بلغ مجموع المربعات الناتج عن الانحدار 55.842 بدرجة حرية قدرها 5، مما يعكس مساهمة المتغيرات المستقلة الخمسة (أبعاد الحوكمة) في تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع «إدارة الجودة الشاملة». وبلغ متوسط المربعات 11.168، وهو ما يُعد مرتفعاً عند مقارنته بمتوسط مربعات البواقي الذي لم يتجاوز 0.129، ما يشير إلى أن التباين المفسّر بواسطة النموذج يفوق بكثير التباين غير المفسّر (العشوائي). وقد أظهرت قيمة $F = 86.643$ دلالة إحصائية قوية جداً عند مستوى معنوية (Sig.) يساوي 0.000، ما يؤكد أن النموذج ككل دال إحصائياً وأن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر نسبة كبيرة من التغير في أداء إدارة الجودة الشاملة، وهو ما يعكس نجاح النموذج في التنبؤ بمنح مصداقية للفرضيات المدرجة ضمن هذا التحليل. وبالتالي، فإن اختبار ANOVA يدعم بقوة صلاحية النموذج الإحصائي ويعزز أهمية أبعاد الحوكمة كمتغيرات مفسرة للتغيرات في أداء الجودة داخل المؤسسات.

جدول رقم 3-30: اختبار القدرة التفسيرية للنموذج

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الانحراف المعياري للانحدار
1	0,863 ^a	0,745	0,737	0,35903

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تشير مؤشرات ملخص نموذج الانحدار إلى أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة الخمسة (أبعاد الحوكمة) والمتغير التابع «إدارة الجودة الشاملة» قوية ومُعانة إحصائيًا. فقد بلغ معامل الارتباط $R = 0.863$ ، ما يدل على وجود علاقة طردية قوية جدًا بين النموذج ككل والأداء العام لإدارة الجودة. أما معامل التحديد $R^2 = 0.745$ ، فيعني أن 74.5% من التباين في أداء إدارة الجودة الشاملة يُمكن تفسيره بواسطة المتغيرات المستقلة في النموذج، وهي نسبة عالية جدًا في السياقات التنظيمية وتدل على جودة النموذج.

كما أن معامل التحديد المصحح $R^2 \text{ Adjusted} = 0.737$ ، يؤكد أن النموذج يحتفظ بقوته التفسيرية حتى بعد تعديل عدد المتغيرات المستقلة، مما يدل على تجانس النموذج وعدم تضخيم في القوة التفسيرية بسبب عدد المتغيرات.

وأخيرًا، فإن الانحراف المعياري للانحدار $= 0.35903$ يشير إلى أن متوسط الخطأ في التنبؤ بالقيم الفعلية لإدارة الجودة الشاملة مقارنة بالقيم المتوقعة من النموذج هو منخفض نسبيًا، مما يعكس دقة تنبؤية جيدة. بناءً عليه، تُظهر هذه المؤشرات أن النموذج الإحصائي المستخدم يتمتع بقوة تفسيرية عالية، وتجعل منه أداة صالحة وفعالة لتقدير وتحليل أثر أبعاد الحوكمة على إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية ومناقشة نتائجها

1. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات محل الدراسة تعزى لاختلاف خصائصها المهنية والديموغرافية (المؤهل العلمي، المهني والخبرة المهنية).

يمثل اختبار الفروق أحد الأساليب الإحصائية الأساسية المستخدمة في البحوث الكمية لقياس ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مجموعات مختلفة ضمن متغير مستقل معين. وفي سياق هذه الدراسة، سوف نهدف إلى التحقق مما إذا كانت تقديرات المبحوثين لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة لاختلاف خصائصهم الديموغرافية والمهنية، مثل المؤهل العلمي، المؤهل المهني، والخبرة المهنية. ويُعد هذا التحليل ضروريًا لفهم مدى تأثير هذه المتغيرات على تصور الأفراد لجودة الممارسات داخل المؤسسة، مما يعزز من موضوعية النتائج ويكشف عن التباينات

1.1 اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات محل الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.

H0: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات محل الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.

H1: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات محل الدراسة تعزى للمؤهل العلمي.

جدول رقم 3-31: نتائج اختبار الفروق الخاصة بإدارة الجودة الشاملة مع المؤهل العلمي

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة					
Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,071	2,392	1,140	3	3,421	بين المجموعات
		0,477	150	71,499	داخل المجموعات
			153	74,919	Total

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) الموضحة في الجدول إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسط تقييم المشاركين لأداء «إدارة الجودة الشاملة» تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي، وذلك عند مستوى دلالة 0.05. فقد بلغت قيمة $F = 2.392$ عند درجة معنوية $\text{Sig.} = 0.071$ ، وهي أعلى من الحد المعياري 0.05، مما يعني أن الفروق بين المتوسطات ليست كبيرة بما يكفي لتكون معنوية إحصائية، وعليه يمكننا قبول الفرضية التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى للمؤهل العلمي ورفض الفرضية الصفرية.

من الناحية الكمية، يظهر أن مجموع المربعات بين المجموعات = 3.421، بينما بلغ متوسط المربعات داخل المجموعات = 0.477، وهي قيمة أعلى نسبياً مما يشير إلى وجود تباين داخلي (داخل الفئات) أكثر من التباين بين الفئات، وهو ما يضعف من احتمالية وجود تأثير فعلي للمستوى العلمي على إدراك جودة الأداء الإداري.

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

وعليه، فإن هذه النتائج تفيد بأنه رغم اختلاف مستويات المؤهل العلمي (ليسانس، ماجستير، دكتوراه...)، فإن تقييماتهم لممارسات إدارة الجودة الشاملة داخل المؤسسات محل الدراسة بقيت متقاربة ولم تسجل فروقاً ذات دلالة إحصائية تميز مجموعة عن أخرى.

2.1 اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات محل الدراسة تعزى للمؤهل المهني.

H_0 : لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات محل الدراسة تعزى للمؤهل المهني.

H_1 : يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات محل الدراسة تعزى للمؤهل المهني.

جدول رقم 3-32: نتائج اختبار الفروق الخاصة بإدارة الجودة الشاملة مع المؤهل المهني

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة					
		متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,150	1,797	0,866	3	2,599	بين المجموعات
		0,482	150	72,320	داخل المجموعات
			153	74,919	Total

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تشير نتائج اختبار الفروق (ANOVA) بين متوسطات تقييم «إدارة الجودة الشاملة» وفقاً لاختلاف المؤهل المهني إلى أن الفروق غير دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة $F = 1.797$ عند درجة دلالة $(Sig.) = 0.150$ ، وهي أعلى من المستوى المعياري المقبول (0.05) ، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة بين المجموعات المهنية المختلفة (مثل: أستاذ جامعي، خبير محاسبي، إطار بالمؤسسة، عضو فريق الجودة) من حيث تقييمهم لأداء إدارة الجودة الشاملة، وعليه يمكننا قبول الفرضية البديلة القائلة بأنه لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات محل الدراسة تعزى للمؤهل المهني ورفض الفرضية الصفرية.

ويُظهر الجدول أن مجموع المربعات بين المجموعات $= 2.599$ بدرجة حرية 3، بينما بلغ متوسط مربعات الخطأ داخل المجموعات $= 0.482$ ، ما يدل على أن التباين الأكبر موجود داخل المجموعات المهنية نفسها، وليس بينها. أي أن التقييمات بقيت متقاربة بغض النظر عن الاختلاف في الخلفية أو الوظيفة المهنية.

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

تدل هذه النتائج على أن العامل المهني لا يؤثر بشكل جوهري على إدراك المشاركين لممارسات الجودة داخل المؤسسات المدروسة، ما قد يُفهم على أنه اتفاق واسع بين الفئات المهنية حول مستوى تطبيق الجودة الشاملة، أو أن تأثير هذا المتغير محدود في هذه الدراسة.

3.1 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات محل الدراسة تعزى للخبرة المهنية

H0: لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات محل الدراسة تعزى للخبرة المهنية.

H1: يوجد فروق ذو دلالة إحصائية في مستوى تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى المؤسسات محل الدراسة تعزى للخبرة المهنية.

جدول رقم 3-30: نتائج اختبار الفروق الخاصة بإدارة الجودة الشاملة مع الخبرة المهنية

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة					
Sig.	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,481	0,828	0,407	3	1,220	بين المجموعات
		0,491	150	73,699	داخل المجموعات
			153	74,919	Total

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

تشير نتائج اختبار الفروق (ANOVA) المتعلقة بالمحور الثاني "إدارة الجودة الشاملة" لاختلاف الخبرة المهنية إلى أن الفروق بين متوسطات التقييم ليست ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة $F = 0.828$ مع درجة دلالة $\text{Sig.} = 0.481$ ، وهي قيمة تفوق الحد المقبول إحصائياً (0.05). هذا يعني أنه لا توجد فروق معنوية بين المجموعات التي تختلف في عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 20 سنة، وأكثر من 20 سنة) في تقييمهم لأداء إدارة الجودة الشاملة.

وقد بلغ مجموع المربعات بين المجموعات $= 1.220$ بدرجة حرية 3، بينما بلغ مجموع المربعات داخل المجموعات $= 73.699$ بدرجة حرية 150، ما يدل على أن التباين داخل الفئات أكبر بكثير من التباين بين الفئات، مما يعكس وجود اتفاق نسبي بين مختلف مستويات الخبرة المهنية في تصوراتهم لممارسات الجودة بالمؤسسات.

الفصل الثالث الدراسة الميدانية

هذه النتيجة توحى بأن الخبرة المهنية، كمتغير ديموغرافي، لا تؤثر بوضوح على كيفية تقييم المشاركين لمستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ما يعزز فكرة وجود تصور مشترك ومستقر إلى حد ما عبر مختلف مستويات الأقدمية وعليه يمكننا قبول الفرضية التي تنص على وجود فروق ذو دلالة إحصائية حول مستوى تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى للخبرة المهنية لدى المؤسسات محل الدراسة ونرفض الفرضية الصفرية

خلاصة الفصل:

بالاعتماد على مجمل نتائج هذا الفصل، يمكن التوصل إلى مجموعة من المؤشرات التحليلية التي تعزز قوة النموذج النظري للدراسة وتؤكد صحة العلاقة المفترضة بين آليات الحوكمة وأداء إدارة الجودة الشاملة. فقد كشفت اختبارات الفرضيات باستخدام معامل بيرسون عن علاقات ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد الحوكمة المختلفة والمحور الثاني المتعلق بالجودة، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0.540 و 0.829، وكلها ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، ما يعكس توافقاً واسعاً في إدراك أفراد العينة لأهمية هذه الآليات في دعم ممارسات الجودة الشاملة داخل المؤسسات.

عند الانتقال إلى اختبار الانحدار البسيط، تبين أن نموذج الانحدار لتفسير تأثير كل بعد من أبعاد الحوكمة كان معنوياً، ويمكن من تفسير نسبة معتبرة من التباين في أداء الجودة كما أظهرت نتائج الانحدار المتعدد الذي ضمّ أبعاد الحوكمة الخمسة أن أربعة منها سجلت تأثيراً معنوياً موجباً ومباشراً، وهي على التوالي: المراجعة الخارجية، الرقابة الداخلية، لجنة المراجعة، ومجلس الإدارة، في حين لم يكن بعد الشفافية والإفصاح ذا تأثير معنوي رغم ارتباطه الإحصائي الثنائي. هذا التباين قد يُعزى إلى التشابك الكبير بين هذا البعد وغيره في النموذج أو إلى غياب تفعيل فعلي لبعض آلياته في المؤسسة محل الدراسة، مما يطرح تساؤلات مستقبلية حول فعالية أدوات الشفافية في سياقات مؤسساتية معينة.

من جهة أخرى، فإن نتائج اختبار الفروق حسب المتغيرات الشخصية والمهنية (المؤهل العلمي، المؤهل المهني، وسنوات الخبرة) أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في تقدير الجودة الشاملة، وهو ما يعكس تجانساً في استجابات أفراد العينة بغض النظر عن خلفياتهم، ويدل على أن الممارسات الخاصة بالجودة تُدرك وتُقيّم بشكل متقارب في أوساط متنوعة من الموارد البشرية، ما يعزز من مصداقية النتائج ويقلل من تحيز العينة.

إن هذه النتائج في مجموعها تعزز الفرضية المركزية للدراسة، وتدعم الاتجاه القائل بأن تطبيق حوكمة الشركات ليس أمراً قانونياً أو شكلياً فقط، بل هو رافعة حقيقية لتحسين الأداء المؤسسي، ولا سيما في بُعد المرتبط بالجودة، بشرط تفعيل آليات الحوكمة بشكل متكامل وفعال داخل البنية التنظيمية للمؤسسة. وعليه، فإن هذا الفصل يمهد لتحليل أكثر عمقاً في الفصول اللاحقة التي تتناول أبعاداً أخرى تتقاطع مع النتائج الحالية، مثل الثقافة التنظيمية ومدى جاهزية المؤسسة للتحسين المستمر.

الخاتمة

في ختام هذا الطرح، يمكننا أن نؤكد أن تطبيق آليات الحوكمة يشكل ركيزة أساسية لتحقيق إدارة جودة شاملة وفعالة في مختلف المؤسسات. الحوكمة ليست مجرد إطار تنظيمي أو مجموعة قواعد، بل هي نهج شامل يهدف إلى تحقيق الشفافية، والمساءلة، والكفاءة، بما يعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

من خلال دمج مبادئ الحوكمة مع استراتيجيات إدارة الجودة الشاملة، تستطيع المؤسسات تحقيق تكامل بين التخطيط الجيد والتنفيذ الفعال والرقابة المستمرة. فمن جهة، تضمن الحوكمة وجود هيكل تنظيمي يحدد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، مما يقلل من تضارب المصالح ويعزز من الثقة داخل المؤسسة وخارجها. ومن جهة أخرى، تركز إدارة الجودة الشاملة على التحسين المستمر للعمليات والنتائج، مما يضمن تقديم منتجات وخدمات تلبي توقعات العملاء وتنفوقها.

كما توصلنا إلى أن النتائج في مجموعها تعزز الفرضية المركزية للدراسة، وتدعم الاتجاه القائل بأن تطبيق الحوكمة ليس أمراً قانونياً أو شكلياً، بل هو رافعة حقيقية لتحسين الأداء المؤسسي، ولا سيما في بعده المرتبط بالجودة، بشرط تفعيل آليات الحوكمة بشكل متكامل وفعال داخل البنية التنظيمية للمؤسسة. وعليه، فإن هذه الدراسة تمهد لتحليل أكثر عمقاً في الدراسات اللاحقة التي تتناول أبعاداً أخرى تتقاطع مع النتائج الحالية، مثل الثقافة التنظيمية ومدى جاهزية المؤسسة للتحسين المستمر.

1- نتائج اختبار الفرضيات

1-1 الفرضية الرئيسة الأولى:

من خلال قياس العلاقة بين المحور الأول المتمثل تطبيق آليات الحوكمة والمحور الثاني المتعلق بإدارة الجودة الشاملة حيث تشير نتائج الارتباط إلى وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية عالية بمعامل قدرها $r = 0.829$ ، مما يعني أن هناك تأثيراً لتطبيق آليات الحوكمة في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات ومنه نثبت الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة على ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5% ونرفض الفرضية الصفرية.

- الفرضية الفرعية الأولى:

تشير نتائج الارتباط إلى وجود علاقة قوية وإيجابية ومعنوية إحصائية بين مجلس الإدارة وأداء إدارة الجودة الشاملة بمعامل بيرسون $r = 0.712$ ، وبالتالي نثبت الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير لوجود لمجلس الإدارة في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5% ونرفض الفرضية الصفرية.

- الفرضية الفرعية الثانية:

بناءً على نتائج نموذج الانحدار $P=0.540$ تبين أن هناك علاقة طردية وقوية بين لجنة المراجعة وممارسات إدارة الجودة الشاملة الأمر الذي أثبتته اختبار ANOVA، $F=62.718$ ، ومنه يمكننا قبول الفرضية القائلة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للجنة المراجعة في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5% ورفض الفرضية الصفرية.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال قياس الارتباط بين البعد الثالث المتعلق بالرقابة الداخلية والمحور الثاني المتمثل في إدارة الجودة الشاملة تبين أن هناك علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية عالية بمعامل قدره $r=0.701$ ، مما يدعم فرضية أن يوجد تأثير للرقابة الداخلية في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5% ونرفض الفرضية الصفرية.

- الفرضية الفرعية الرابعة:

تم إثبات صحة الفرضية من خلال وجود علاقة طردية وقوية وذات دلالة إحصائية عالية بين المراجعة الخارجية وممارسات إدارة الجودة الشاملة بمعامل قدره $r=0.794$ ، والإفصاح ومن خلال ما سبق يمكننا إثبات الفرضية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمراجعة الخارجية في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5%.

- الفرضية الفرعية الخامسة:

تشير نتائج الدراسة إلى أن هناك ارتباط مباشر وقوي بين مستوى الشفافية وممارسات إدارة الجودة الشاملة، اعتماداً على معامل بيرسون الذي بلغ 0.794. والإفصاح ومن خلال ما سبق يمكننا إثبات الفرضية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمراجعة الخارجية في دعم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) الواقعة بالجنوب الجزائري عند مستوى معنوية 5%.

. 1-2- الفرضية الرئيسية الثانية:

- الفرضية الفرعية الأولى: تشير نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) الموضحة في الجدول إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في متوسط تقييم المشاركين لأداء «إدارة الجودة الشاملة» تبعاً لاختلاف المؤهل العلمي، وذلك عند مستوى دلالة 0.05. فقد بلغت قيمة $F=2.392$ عند درجة معنوية $\text{Sig.} = 0.071$ ، وهي أعلى من الحد المعياري 0.05، مما يعني أن الفروق بين المتوسطات ليست كبيرة بما يكفي لتكون معنوية إحصائياً، وعليه يمكننا إثبات الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا يوجد فروق ذو

دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى للمؤهل العملي لدى المؤسسات محل الدراسة ورفض الفرضية الصفرية.

– الفرضية الفرعية الثانية: تشير نتائج اختبار الفروق (ANOVA) بين متوسطات تقييم «إدارة الجودة الشاملة» وفقاً لاختلاف المؤهل المهني إلى أن الفروق غير دالة إحصائياً، إذ بلغت قيمة $F = 1.797$ عند درجة دلالة $(Sig.) = 0.150$ ، وهي أعلى من المستوى المعياري المقبول (0.05)، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة بين المجموعات المهنية المختلفة (مثل: أستاذ جامعي، خبير محاسبي، إطار بالمؤسسة، عضو فريق الجودة) من حيث تقييمهم لأداء إدارة الجودة الشاملة، وعلمية يمكننا قبول الفرضية البديلة تنص على أنه لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى للمؤهل المهني لدى المؤسسات محل الدراسة ورفض الفرضية الصفرية.

– الفرضية الفرعية الثالثة: تشير نتائج اختبار الفروق (ANOVA) المتعلقة بالمحور الثاني "إدارة الجودة الشاملة" لاختلاف الخبرة المهنية إلى أن الفروق بين متوسطات التقييم ليست ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة $F = 0.828$ مع درجة دلالة $Sig. = 0.481$ ، وهي قيمة تفوق الحد المقبول إحصائياً (0.05). هذا يعني أنه لا توجد فروق معنوية بين المجموعات التي تختلف في عدد سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 20 سنة، وأكثر من 20 سنة) في تقييمهم لأداء إدارة الجودة الشاملة.

وقد بلغ مجموع المربعات بين المجموعات $= 1.220$ بدرجة حرية 3، بينما بلغ مجموع المربعات داخل المجموعات $= 73.699$ بدرجة حرية 150، ما يدل على أن التباين داخل الفئات أكبر بكثير من التباين بين الفئات، مما يعكس وجود اتفاق نسبي بين مختلف مستويات الخبرة المهنية في تصوراتهم لممارسات الجودة بالمؤسسات مما يؤكد صحة الفرضية تنص على أنه لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة تعزى للخبرة المهنية لدى المؤسسات محل الدراسة ورفض الفرضية الصفرية.

2- نتائج الدراسة:

بناء على ما تم دراسة في الجانبين النظري والتطبيقي توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن سردها فيما يلي:

– أثبتت الدراسة وجود دور جوهري وتأثير إيجابي قوي لتطبيق آليات الحوكمة في تعزيز وتدعيم ممارسات إدارة الجودة الشاملة لدى مؤسسات الاتصال (جيزي وأوريدو) بالجنوب الجزائري، مما يعكس تكامل الأطر التنظيمية مع معايير الجودة.

- خلصت النتائج إلى أن مجلس الإدارة دورا حيويا وفعالا في دعم توجهات الجودة الشاملة، حيث تبين أن القيادة الرشيدة المتمثلة في المجلس تساهم مباشرة في تجويد الأداء المؤسسي.
- كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية وثيقة بين كفاءة لجان المراجعة وتطوير ممارسات الجودة، مما يؤكد أن الرقابة المتخصصة تعد صمام أمان لضمان معايير الإتقان.
- أظهرت النتائج أن أنظمة الرقابة الداخلية القوية داخل المؤسسات محل الدراسة تشكل ركيزة أساسية لنجاح تطبيق منهجية الجودة الشاملة، من خلال ضبط العمليات وتقليل الانحرافات.
- أثبتت الدراسة أن المراجعة الخارجية تساهم بشكل إيجابي في ترسيخ ممارسات الجودة، مما يضيف نوعا من الموثوقية والشفافية على الأداء الكلي للمؤسسة.
- خلصت الدراسة إلى أن تعزيز مستويات الشفافية يمثل محركا أساسيا للارتقاء بممارسات الجودة، حيث تسمح تدفقات المعلومات الواضحة بتبني معايير تميز مؤسسي أكثر دقة.
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق جوهرية في تقييم أداء إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، مما يشير إلى وجود وعي مؤسسي موحد تجاه مفاهيم الجودة بغض النظر عن الدرجة العلمية للموظف.
- أظهرت النتائج أن الاختلاف في المسمى أو المؤهل المهني لم يؤدي إلى تباين في وجهات النظر حول ممارسات الجودة، مما يعكس انسجام الرؤية المهنية داخل قطاع الاتصالات بالجنوب الجزائري.
- بينت الدراسة وجود اتفاق نسبي وتطابق في تصورات الأفراد حول ممارسات الجودة الشاملة بمختلف فئات خبراتهم المهنية، حيث لم تشكل سنوات الخبرة عامل تمايز في تقييم جودة الأداء بالمؤسسة، مما يدل على نضج الثقافة التنظيمية المتعلقة بالجودة لدى جميع الفئات.

3-توصيات الدراسة:

- تعزيز تبني مبادئ الحوكمة في المؤسسات من خلال وضع أطر تنظيمية واضحة تضمن الشفافية والمسائلة والمشاركة الفعالة في صنع القرار بما يدعم ثقافة الجودة المستدامة.
- ربط آليات الحوكمة بمعايير إدارة الجودة الشاملة في السياسات الداخلية للمؤسسات، لضمان تكامل الأهداف الاستراتيجية وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.
- تطوير برامج تدريب وتأهيل العاملين والإداريين حول مفاهيم الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة بما يعزز وعيهم بأهمية التكامل في تحسين الكفاءة والإنتاجية.

- اعتماد نظام تقييم دوري لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ومدى انعكاسها على جودك العمليات والخدمات المقدمة من خلال مؤشرات الأداء الكمية والنوعية.
- تعزيز الدور الرقابي لمجالس الإدارة واللجان المستقلة لضمان التطبيق الفعلي لآليات الحوكمة وتوجيه الجهود نحو تحقيق التميز في الأداء والجودة.
- تشجيع المؤسسات على الإفصاح والشفافية في التقارير الإدارية والمالية مما يعزز الثقة لدى أصحاب المصلحة ويسهم في تحسين جودة العمل وجودة المخرجات.
- ضرورة وضع آليات شفافة لمتابعة ولتقييم الأداء بما يضمن تحسين الجودة الشاملة وتطبيق آليات الحوكمة بفاعلية.
- اعتماد أنظمة رقابة داخلية قادرة على الكشف عن الانحرافات وتصحيحها بما يسهم في تحسين الداء وضمان الالتزام بمعايير الجودة.
- تعزيز دور القيادة في تطبيق آليات الحوكمة وإدارة الجودة من خلال دعم ثقافة الابتكار والتطوير المستمر.
- إشراك جميع المستويات الوظيفية في عملية اتخاذ القرار وضمان المسؤوليات من أجل توافق الجهود.
- توحيد استراتيجيات الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة ضمن إطار تنظيمي شامل يدعم الاستدامة والتطوير.
- التركيز على برامج تدريبية مستمرة لتعزيز فهم الموظفين لمفاهيم الحوكمة والجودة وكيفية تطبيقها لتحسين الأداء المؤسسي.
- تشجيع الدراسات التطبيقية والميدانية المستقبلية لقياس الأثر الفعلي لتطبيق آليات الحوكمة على جودة الخدمات والإنتاج مع مقارنة النتائج مع القطاعات المختلفة.

4-آفاق الدراسة:

- تحليل دور الحوكمة في تحقيق أهداف الجودة الشاملة بما يدعم الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات الجزائرية.
- دراسة كيفية تفعيل آليات الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة لتحقيق ميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية
- دراسة تأثير الرقابة الداخلية والمراجعة الخارجية على أداء إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الجزائرية.
- أثر الشفافية والإفصاح في تحسين أداء الإدارة الجودة الشاملة في المؤسسات.

قائمة المراجع

1. أمير فرج يوسف، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، مصر 2010، ص 200
2. بطاح، قضايا معاصرة في التعليم العالي، ط1، عمان دار النشر والتوزيع، 2017 ص 34
3. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 101.
4. صالح ناصر عليمات، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 20-21.
5. صلاح الدين حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال، دار الكتاب، مصر 2011، ص 165
6. طارق حماد عبد العالي، حوكمة الشركات، قطاع عام وخاص ومصارف، الطبعة 02، الدار الجامعية، مصر، 2008/2007، ص 70.
7. عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريسية المتكاملة، منهج إدارة الجودة الشاملة، ط2، مصر، 2004، ص 104-109.
8. عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية، الإسكندرية، مصر، 2006-2007، ص 29-30
9. عصام مهدي وأحمد عبد العزيز الكشواني، حوكمة الشركات في مصر ودولة الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، دار محمود للنشر والتوزيع، القاهرة، 2022، ص 21
10. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهدي، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف، ط1، عمان 2011، ص 28-29
11. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهدي، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء، الأردن 2016، ص 35
12. عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة الإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2001، ص 22.
13. عمرو يس، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح، القاهرة، مصر، 2009، ص 188.

14. محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005، ص 7.2-محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 15-16.
 15. محمد الصيرفي، سلسلة التدريب الإداري لإدارة الجودة الشاملة، طريقك للحصول على شهادة الايزو، مؤسسة حورس الدولية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 182.
 16. محمد سليمان حمزة، الحوكمة الرشيدة - الأهداف والمعايير، المتطلبات، العناصر الفوائد والمركزات -، الطبعة الأولى، لندن، 2023، ص 34-35.
 17. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة الشاملة، الأردن، 2004 دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2005 ص 37-38.
 18. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الطبعة الأولى الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2008، ص 23.
 19. نزار عبد المجيد البرواري، إدارة مدخل للتميز الريادة، مؤسسة الرواق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 503.
 20. الهلالي الشربيني الهلالي إدارة المؤسسات التعليمية في القرن الواحد والعشرين، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، طبعة 2008، ص 195.
- ثانيا: الرسائل والأطروحات

1. أمنة الحبول، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر، دراسة حالة جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، أطروحة دكتوراه، 2021-2022، ص 39.
2. بوعلاق سعدية، تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي بالجزائر، أطروحة مقدمة لاستكمال شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، 2020-2021، ص 41.
3. حامد محمد علي الشمراي، رسالة دكتوراه بعنوان: معايير مقترحة للجودة التعليمية في ضوء معايير بالدريج للجودة الشاملة في مدارس التعليم العام بالمملكة - جامعة أم القرى - 2008، ص 58.
4. حنوف عبد الرحمان، دور أليات الحوكمة في الحد من ممارسات الفساد المالي والإداري في البنوك المملوكة للدولة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017-2018، ص 24.
5. خرخاش جميلة، أثر تطبيق حوكمة الشركات في تفعيل أنظمة الرقابة الداخلية لدى البنوك التجارية -دراسة استشرافية -، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2017-2018، ص 25.

6. شرف الدين زديرة، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين جودة الخدمات الاستشفائية، أطروحة دكتوراه في ميدان علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017، ص32.
7. صحراوي هجير، حوكمة الشركات كمدخل لترشيد القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مصطفى إسماعيل معسكر 2025/2024، ص 10.
8. العابدي دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية (دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية)، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 23-24.
9. عائشة محمد سليمان عبد الكريم، واقع إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة لاستكمال درجة الدكتوراه في برنامج الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين 2025، ص34.
10. فتيحة حبشي، إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، 2007، ص133-134.
11. فداوي امينة، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014، ص 64-65.
12. قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2019، ص21.
13. معالي عباس الشريف عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي، أطروحة مقدمة لاستكمال درجة الدكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان، 2018، ص51.
14. معالي عباس الشريف عبد الرحمان، إدارة الجودة الشاملة الموجهة وأثرها على الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، دراسة عينة عن المصانع بولاية الخرطوم، السودان، 2018، ص57.
15. نظري محمد ياسين، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، تخصص إدارة أعمال، 2024-2025، ص 10.
16. نوى فاطمة الزهراء، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على أداء البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2016-2017، ص 37.

17. يزيد قادة، واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم الجزائرية (دراسة تطبيقية على متوسطات ولاية سعيدة)، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2011-2012، ص5.

ثالثا: الملتقيات والمنشورات

1. أسامة عبدالعزيز محمد علي الأديمي، أ. د/زيد ناجي ناصر شاوش. "أثر الحوكمة في التميز المؤسسي في مجموعة الرويشان." مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية 6.9 (2025): 256-274.
2. أفراح حسين عوض المعبدي، وفاء عبد العزيز عبد الله محضر، التحديات التي تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية، مجلة التربية، العدد 48، 2025، ص10
3. بتول محمد نوري، علي خلف سليمان حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2011، ص19.
4. جبار عبد الرزاق، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل للإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي حالة دول شمال إفريقيا، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، المجلد 05، العدد 07، جوان 2009، ص 86-87
5. جليل طريف، حوكمة الشركات الفرص والتهديدات، مجلة أختيار الاتحاد، اتحاد هيئة الأوراق المالية العربية، دبي، الإمارات العربية، العدد 11، يناير 2016، ص5-6.
6. حريشي جمانة، حوكمة الشركات - المفهوم والمبادئ، مجلة البدر، جامعة بشار، المجلد 04، العدد 06، 2012، ص126
7. حزام أحمد معيض الدهيسي المالكي، أثر سياسات إدارة الجودة الشاملة على تحسين جودة الخدمات الصحية بمستشفى الملط فيصل الطبي، المجلة العلمية للبحوث والسياسات التجارية، المجلد 39، العدد 01، 2025، ص1119
8. حمزة العرابي، إيمان نواره، دور إدارة الجودة الشاملة في تعزيز حوكمة الشركات، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة البليدة، العدد 14، 2016، ص21.
9. خليل أبو سليم، أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية، مجلة جامعة جازان، فرع العلوم الإنسانية، المملكة العربية السعودية، العدد 01، المجلد 03، 2014، ص173

10. د. سحر كمال مصطفى، د. محمد يحيى المكرمي. "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسي في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية على مجموعة من الجمعيات الخيرية بمدينة الرياض)". مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية 6.11 (2025): 383-408.
11. سعد العتري، محاولة جاد لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد، 2007، ص 11.
12. صبرينة بو هراوة، إطلاق الدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، نشرة دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية، مصر، العدد 16، 2009، ص 03.
13. عبد الرزاق بن الزاوي، إيمان نعمون، إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني، الملتقى الوطني حول إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني، جامعة بسكرة، 2012، ص 06.
14. عبد الصبور عبد القوي علي مصري، التنظيم القانوني لحوكمة الشركات، القانون والاقتصاد، الرياض ، 2012، ص 37
15. عبد الفتاح بوخمخم، نظريات الفكر الإداري تطور وتباين ام تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي عولة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس لبنان، 2012، ص 20
16. عدنان قباجة، مهند حامد، إبراهيم الشقافي، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، 2008، ص 45-46.
17. الفاضل تيمان إدريس - ثابت أبو الروس، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستويات الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية في شركات توزيع الكهرباء في فلسطين)، قسم إدارة الأعمال، جامعة الجزيرة، السودان، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد الأربعون، شباط 2022، ص 382
18. فريد كورتل، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة، (مداخلة ضمن أعمال مؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد)، جامعة دمشق، 2008 ص 09.
19. لبركاني أم خليفة، آليات حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، العدد 01، المجلد 03، 2014، ص 48.
20. محمد احمد سلامه احمد الوكيل، دور لجنة بازل في تعزيز حوكمة البنوك، قسم الاقتصاد والتنمية العامة -كلية الحقوق -، العدد 04، الجزء 04، 2024، ص 15
21. محمد حلمي الجيلاني، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 13
22. محمد لمين بن قايد علي، حوكمة الشركات نظام جديد للإدارة والرقابة، مجلة البحوث في الحقوق والعلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة ابن خلدون، تيارت، المجلد 08، العدد 01، 2022، ص 645

23. مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات، ص 11-12
24. مريني محمد، حديدي آدم، تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية حسب متطلبات لجنة بازل ودوره في تفعيل الرقابة الداخلية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 16، العدد 01، 2022، ص 169
25. مصعب سعد النعيم، أثر خصائص حوكمة الشركات على مستوى الإفصاح على عناصر المسؤولية الاجتماعية في شركات السعودية، مجلة العربية للإدارة، جامعة الملك فيصل السعودية، عدد شهر ماي 2025، ص 11.

رابعاً: المحاضرات والمطبوعات

1. توفيق بن الشيخ، محاضرات في حوكمة الشركات، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2022/2012، ص 27
2. شرقي سارة، محاضرات في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2023-2024، ص 14.
3. غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية حوكمة الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 16.
4. قرونقة وليد، محاضرات في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2022-2023، ص 07
5. كردوسي أسماء، محاضرات في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019، ص 14
6. مهداوي هند، محاضرات في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب، 2020-2021، ص 05
7. مهليل وسام، إدارة الجودة الشاملة، مطبوعة علمية جامعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2024-2025، ص 12

المراجع باللغة الأجنبية

1. Agyei-Mensah, Ben Kwame. "The impact of board characteristics on corporate investment decisions: an empirical study." *Corporate Governance: The international journal of business in society* 21.4 (2021): p. 571.
2. Ajanaku, Olateju Jumoke, and Welma Lubbe. "Applying transformational leadership in nursing through the lens of Kouzes and Posner leadership practices." *Gender and Behaviour* 19.2 (2021): p 177..
3. Almashhadani, Mohammed, Hasan Ahmed Almashhadani, and H. A. Almashhadani. "Corporate governance as an internal control mechanism and its impact on corporate performance." *International Journal of Business and Management Invention* 11.8 (2022): p 55
4. Almashhadani ,Hasan Ahmed ,and Mohammed Almashhadani. "An overview of recent developments in corporate governance." *International Journal of Business and Management Invention* 11.5 (2022): p 42
5. Anshar, Muh Ashary, et al. "Quality Cost Analysis on Company Profitability." *Point of View Research Accounting and Auditing* 3.4 (2022): p 361.
6. Budayan, Cenk, and Ozan Okudan. "Roadmap for the implementation of total quality management (TQM) in ISO 9001–certified construction companies: Evidence from Turkey." *Ain shams engineering journal* 13.6 (2022): p 88
7. de Villiers, Charl, and Ruth Dimes. "Determinants, mechanisms and consequences of corporate governance reporting: a research framework." *Journal of Management and Governance* 25.1 (2021): p15.

8. de Villiers, Charl, and Ruth Dimes. "Determinants, mechanisms and consequences of corporate governance reporting: a research framework." *Journal of Management and Governance* 25.1 (2021): p 15
9. Derow Aden Ali, Dr Nicholas Kibiwott Letting, and John Cheluget. "The Relationship between Pillars of Corporate Governance and Performance of Pension Fund Managers in Kenya." *Journal of Human Resource & Leadership* 4.6 (2022): p51.
10. Deshmukh, Amol Sampat, Pravin Rangnath Dighe, and Suvarna Jagannath Shelke. "Total quality management (TQM): a need of industry for quality product." *International Journal of Pharmacy and Chemistry* 9.2 (2023): p 20.
11. Dima ,Thaleia ,and Michael Glykas. "A Systematic Literature Review of Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)." *Recent Advances in Information Technology, Tourism, Economics, Management and Agriculture* (2023): p 312.
12. García, Fernando Turrado, et al. "Agency theory: Forecasting agent remuneration at insurance companies." *Expert Systems with Applications* 215 (2023): p 112
13. Guluma, Tolossa Fufa. "The impact of corporate governance measures on firm performance: the influences of managerial overconfidence." *Future Business Journal* 7.1 (2021): p 44..
14. Habtoor, Nasser Habtoor, and Eissa Salem Ali. "Human side of total quality management: a critical review." *International Journal of Intellectual Human Resource Management (IJIHRM)* 3.02 (2022): p-30
15. Kavadis, Nikolaos, and Steen Thomsen. "Sustainable corporate governance: A review of research on long-term corporate ownership and

- sustainability." *Corporate Governance: An International Review* 31.1 (2023): p 202.
16. Mäntymäki, Matti, et al. "Defining organizational AI governance." *AI and Ethics* 2.4 (2022): p 609
 17. Medina, Isidro C., and Mahsa Mohaghegh. "Explainable machine learning models for prediction of smoking cessation outcome in New Zealand." *2022 14th International Conference on COMMunication Systems & NETWORKS (COMSNETS)*. IEEE, 2022.

18. Müller, Ralf. "Principles of good governance." *Research Handbook on the Governance of Projects*. Edward Elgar Publishing, 2023. P 22.
19. Permana, Adrian, Humiras Hardi Purba, and Nyimas Desy Rizkiyah. "A systematic literature review of Total Quality Management (TQM) implementation in the organization." *International Journal of Production Management and Engineering* 9.1 (2021): p 30
20. Permana, Adrian, Humiras Hardi Purba, and Nyimas Desy Rizkiyah. "A systematic literature review of Total Quality Management (TQM) implementation in the organization." *International Journal of Production Management and Engineering* 9.1 (2021): p 30.
21. Saja, Piotr, Artur Woźny, and Lucia Bednarova. "Risk management in the context of COVID-19 pandemic in an enterprise—Ishikawa cause-and-effect diagram." *System Safety: Human-Technical Facility-Environment* 3.1 (2021). p 112.
22. Tanjung, Miranda. "Determinants of corporate governance compliance: what matters and what does not?." *Journal of Business and Socio-Economic Development* 3.3 (2023): p 240.
23. Wirtz, Bernd W., Marcel Becker, and Jan C. Weyerer. "Open government: development, concept, and future research directions." *International Journal of Public Administration* 46.12 (2023): p 799.
24. Zwalf, Sebastian. "Managing goal conflict. The case of agency theory in the policy settings for public-private partnerships; A perspective on citizen and government interests." *Annals of Public and Cooperative Economics* 93.4 (2022): p 922

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم 1: استبيان الاطروحة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت

القسم: العلوم المالية والمحاسبية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الأخ الفاضل / الأخت الفاضلة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الإستبيان الذي بين يديك هو إحدى أدوات الدراسة لإعداد أطروحة دكتوراه تخصص محاسبة والتدقيق بجامعة عين

تموشنت تحت عنوان:

" انعكاسات تطبيق آليات الحوكمة على إدارة الجودة الشاملة - (دراسة استبائية) "

وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة انعكاسات تطبيق آليات الحوكمة على إدارة الجودة الشاملة. لذا نلتمس منكم

التكرم بالإجابة على الإستبيان المرفق، بدقة وموضوعية وذلك لما لإجاباتكم من أهمية نعتمد عليها في نتائج هذه الدراسة، كما نؤكد

لكم بأن المعلومات الواردة في هذا الإستبيان ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير، شاكرين لكم مسبقا على حسن تعاونكم معنا

اشراف الدكتور: سناء أوكبدان

من إعداد الباحث: سواكر علي

أولاً: البيانات الشخصية والمهنية

يرجى من سيادتكم إبداء رأيكم بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

■ المؤهل العلمي:

☐	شهادة مهندس	☐	شهادة ماستر
☐	شهادة ليسانس	☐	شهادة أخرى

■ المؤهل المهني:

☐	عضو مجلس إدارة	☐	إطار بالمؤسسة الإقتصادية
☐	عامل تحكم	☐	عامل تنفيذ

الخبرة المهنية:

☐	أقل من 5 سنوات	☐	من 5 إلى 10 سنوات
☐	من 11 إلى 20 سنة	☐	أكثر من 20 سنة

ثانياً: محاور الدراسة

المحور الأول: أهمية تطبيق آليات الحوكمة

الرقم	العبارة	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
	البعد الأول: مجلس الإدارة					
01	تضمن آليات مجلس الإدارة الالتزام بالقوانين والتشريعات.					
02	تدعم آليات مجلس الإدارة لجان وإدارات المراجعة لضمان استقلاليتها وكفاءتها.					
03	يعتمد مجلس الإدارة على سياسات الحوكمة التي ترسخ المساءلة وتضمن إتخاذ القرارات وفقاً لمعايير أخلاقية					

04	يعتمد مجلس الإدارة على تحسين الأداء المؤسسي بشكل دوري لضمان التحسين المستمر وتحقيق الأهداف الاستراتيجية				
	البعد الثاني: لجنة المراجعة				
05	تراقب لجنة المراجعة التزام الشركة بالقوانين واللوائح.				
06	تُراجع اللجنة السياسات والإجراءات المحاسبية لضمان دقة القوائم المالية.				
07	تشرف لجنة المراجعة على فحص التقارير المالية بشكل منتظم قبل اعتمادها من مجلس الإدارة				
08	تعزز اللجنة قنوات التواصل بين المراجعين الداخليين والخارجيين لضمان فعالية عملية المراجعة				
	البعد الثالث: الرقابة الداخلية				
09	تتيح الرقابة الداخلية متابعة وتحليل المخاطر وأنظمة الرقابة.				
10	تقدم الرقابة الداخلية توصيات لتحسين العمليات والسياسات.				
11	تعمل الرقابة الداخلية على التحقق من كفاءة استخدام الموارد				
12	تلتزم الإدارة بتطبيق خطط رقابية تستند الى مؤشرات أداء لضمان فعالية نظام الضبط الداخلي				
	البعد الرابع: المراجعة الخارجية				
13	تعزز المراجعة الخارجية الثقة في التقارير المالية.				
14	تُصدر المراجعة الخارجية آراء مهنية تراعي مصالح الأطراف المختلفة.				
15	تلتزم المراجعة الخارجية بالشفافية في تنفيذ مهامها وفق المعايير الدولية للمراجعة				
16	تُقدّم المراجعة الخارجية تقارير تتضمن ملاحظات موضوعية تسهم في دعم جودة الإفصاح المالي.				
	البعد الخامس: الشفافية والإفصاح				
17	تُصدر الشركة تقارير مالية وإدارية دورية تُعرض بشكل واضح لأصحاب المصلحة.				
18	يتم الإفصاح عن جميع الأنشطة المالية والإدارية بما يتماشى مع القوانين واللوائح المعمول بها.				
19	تعتمد الشركة سياسات إفصاح متكاملة تضمن سهولة الوصول إلى المعلومات ودقتها وموثوقيتها.				
20	تسعى المؤسسة إلى تعزيز بيئة شفافة تُرسخ الثقة مع المستثمرين والشركاء والجهات الرقابية.				

المحور الثاني: إدارة الجودة الشاملة

لرقم	العبارة	ير وافق اما	ير وافق اما	حيد وافق اما	وافق اما
	البعد الأول: التحسين المستمر				
21	يعد تطوير مهارات العاملين وزيادة كفاءتهم من أولويات الإدارة.				
22	تضع المؤسسة خططاً لتنفيذ التحسينات المطلوبة.				
23	تلتزم المؤسسة بمراجعة وتحسين العمليات بشكل دوري لضمان التطوير المستمر.				
24	تعتمد الإدارة على مؤشرات أداء لقياس أثر التحسينات وتنفيذ التصحيحات عند الحاجة.				
	البعد الثاني: مشاركة العاملين				
25	توفر المؤسسة الموارد اللازمة لتحقيق الأداء الأمثل.				
26	تساهم الحوافز في رفع أداء العاملين داخل المؤسسة.				
27	تشجع المؤسسة العاملين على المشاركة في اقتراح الحلول التحسينية واتخاذ القرار.				
28	تعزز الإدارة ثقافة العمل الجماعي باعتبارها عنصراً أساسياً في تحقيق الجودة الشاملة.				
	البعد الثالث: القيادة				
29	تلتزم القيادة بتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف الجودة.				
30	توفر الإدارة بيئة تدعم الابتكار والالتزام بالجودة.				
31	تعتمد القيادة أسلوباً تحفيزياً يعزز التزام العاملين بمعايير الجودة.				
32	تلتزم الإدارة العليا بمتابعة مبادرات الجودة وضمان استدامتها داخل المؤسسة.				

					البعد الرابع: التدريب	
					تسهم البرامج التدريبية في تحسين مهارات العاملين.	33
					يساهم التدريب الفعّال في رفع الروح المعنوية للعاملين.	34
					تعتمد المؤسسة خطط تدريب مستمرة تتماشى مع متطلبات الجودة والتطور المهني	35
					تحرص الإدارة على تقييم فاعلية التدريب وأثره على تحسين الأداء المؤسسي	36
					البعد الخامس: التركيز على العملاء	
					تأخذ الإدارة متطلبات العملاء كأولوية.	37
					تعمل المؤسسة على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم بشكل مستمر.	38
					تهتم الإدارة بقياس رضا العملاء وتحليل النتائج لتطوير الخدمات والمنتجات.	39
					تعتمد المؤسسة نظامًا لاستقبال ملاحظات العملاء والاستجابة السريعة لها لضمان التحسين المتواصل.	40

ملحق رقم 2: خصائص العينة حسب المؤهل المهني

المؤهل المهني

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عضو مجلس إدارة	44	28,6	28,6	28,6
	عامل تحكم	10	6,5	6,5	35,1
	عامل تنفيذ	20	13,0	13,0	48,1
	إطار بالمؤسسة الاقتصادية	80	51,9	51,9	100,0
	Total	154	100,0	100,0	

ملحق رقم 3: خصائص العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	30	19.5	19.5	19.5
	من 5 إلى 10 سنوات	80	51.9	51.9	71.4
	من 11 إلى 20 سنة	31	20.1	20.1	91.6
	أكثر من 20 سنة	13	8.4	8.4	100.0
	Total	154	100.0	100.0	