فعالية تبني نظام الحوكمة في نجاح التعاقد في إطار المناولة بالشركات البترولية

دراسة لعينة بالوكالة المحلية لشركة نفطال، ومصفاة تكرير البترول اسبع، بولاية أدرار

The effectiveness of adopting a governance system in the success of contracting within the framework of handling in petroleum companies A sample study of the local agency of the Naftal Company and the Seventh Oil Refinery, Adrar Province

ط.د. غنتيـــوي ياســـين[1] ، أ.د. بن الديـــــن امحمـــد[2]

[1] جامعة أحمد درايعية – أدرار (الجزائر)، ghentiouiyassine@univ-adrar.eedu.dz

[2] جامعة أحمد درايعية – أدرار (الجزائر)، mhd.bendine@univ-adrar.edu.dz

تاريخ الارسال: 2024/02/27 **تاريخ القبول:** 2024/03/30 **تاريخ النشر:** 2024/03/31

ملخص:

تسعى هذه الورقة البحثية إلى إبراز أهمية اعتماد نظام للحوكمة بالشركات البترولية الآمرة، في نجاح تعاقداتها في إطار المناولة، فبعد تسليط الضوء على الخصائص التي يمتاز بها نظام الحوكمة، مقابل المزايا التي تستفيد منها الجهات المنفذة لهذا الأسلوب في ظل اعتمادها على استراتيجية المناولة، ومعرفة أوجه تأثير الحوكمة على نجاعة وكفاءة المؤسسات الاقتصادية المنتهجة للمناولة من المنظور الوصفي، تم الوقوف على الواقع الميداني، من خلال استقصاء عينة قصدية باستخدام استبيان تم توزيعه لجمع المعلومات من العينة بالشركتين محل الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر طردي قوي دال إحصائيا لتطبيق نظام الحوكمة على نجاح استراتيجية المناولة بالشركات محل الدراسة، حيث قدرت نسبته 76%.

كلمات مفتاحية: حوكمة، مناولة، تعاقد، شركات بترولية، شفافية.

تصنيفات JEL : L14، L16، L24، M21

Abstract:

This research paper seeks to highlight the importance of adopting a system of governance in controlling petroleum companies, in the success of their contracts within the framework of outsourcing. The impact of governance on the effectiveness and efficiency of economic institutions that pursue outsourcing from a descriptive perspective. The field reality was examined, through a purposive sample survey using a questionnaire that was distributed to collect information from the sample in the two companies under study. The study found that there was a strong, statistically significant positive effect of implementing the governance system on the success of the outsourcing strategy of the companies under study, with an estimated rate of 72.5%.

Keywords: governance, outsourcing, contracting, oil companies, transparency.

JEL Classification Cods: L14 ،L16 ،L24 ،M21

المؤلف المرسل: أ.د. بن الديـــــن امحمـــد، **الإيميل:** mhd.bendine@univ-adrar.edu.dz

المقدمة:

تعتبر المؤسسات الاقتصادية المحرك الأساسي لبناء اقتصادات الدول، حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة على بلوغ أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة، ولبلوغ هذه المؤسسات لأهدافها وزيادة كفاءة أدائها، تنتهج بعض الاستراتيجيات التشاركية والتكاملية باعتبارها أضحت تعد أحد الأنماط الداعمة للتوجهات الجديدة التي يفرزها الواقع على المستويين الوطني والدولي، وضمن هذا الإطار يبرز أسلوب المناولة كأحد الأساليب وصيغ الشراكة التي تلجأ إليها المؤسسات، من خلال الاستعانة بمؤسسات أخرى للقيام بجزء من نشاطاتها بهدف تنمية وتطوير وازدهار صناعتها.

ومن أجل تفعيل مزايا أسلوب المناولة كان لزاما الاتجاه إلى قواعد وآليات من شأنها ترشيد عمل إدارة المؤسسات، ولعل من بين الأنظمة التي يمكن أن تتيح بعضا من هذه القواعد هو نظام الحوكمة، باعتبار الأخير يقر في طياته مجموعة من المبادئ والمرتكزات، التي تعمل على كسب ثقة المساهمين والمتعاملين ومختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة، من خلال الإفصاح التام والشفافية المطلقة لضمان تنظيم العمل والرقابة عليه والعمل بكل مصداقية من أجل تطوير الأداء، وتوفير أجواء عملية مناسبة لتحقيق رؤية المؤسسات والوصول إلى أداء رسالتها المنشودة.

إشكالية الدراسة:

يلعب قطاع الطاقة دورا كبيرا في الاقتصاد الجزائري، فرغم الاتجاه الإيجابي لتنامي الصادرات خارج قطاع المحروقات فإن صادرات المحروقات بقيت تسجل نسبة تفوق 97% من الصادرات الوطنية. ولضمان التسيير الأمثل لهذا القطاع الحساس تعمل الحكومة الجزائرية وتماشيا مع التحولات الدولية والوطنية على إحداث تنظيم دقيق لمؤسساته بتوجيه صناع القرار لإعطاء أكثر ليونة وشفافية في تعاملات شركاته لضمان اكبر فائدة لأصحاب المصالح، وباعتبار استراتيجية المناولة والتعاقد الباطني أضحت من أهم الاستراتيجيات المنتهجة في الشركات النفطية والبترولية فقد أصبح تطبيق إجراءات جديدة من شأنها ترسيخ مبادئ الحوكمة وزيادة الموثوقية للمتعاملين والمتعاقدين الداخليين والخارجيين من أهم مقومات نجاح التعاقد في إطار المناولة بما يضمن الكفاءة والفعالية من جهة ثم تقليل المخاطر الناجمة عن الوفاء بالالتزامات التعاقدية من جهة أخرى.

وضمن هذا الإطار يمكن الوقوف على واقع تطبيق نظام الحوكمة بالشركات البترولية وكذا أهميته في تنظيم العلاقات التعاقدية في إطار المناولة، لذلك يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الجوهري التالي:

ما مدى تأثير تبني نظام للحوكمة بالشركات البترولية الآمرة في نجاح تعاقداتها في إطار المناولة؟

ولتبسيط معالم الإشكالية الرئيسية يمكن طرح مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

_ ما المقصود بالحوكمة وما أهم المبادئ التي تقوم عليها؟

_ ماذا نعني بالمناولة وما مبررات اعتمادها من لدن الشركات البترولية؟

_ هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%، بين تبني نظام للحوكمة بالشركات البترولية ومدى لجوئها للمناولة؟

_ هل يوجد أثر دال إحصائيا، عند مستوى معنوية 5% بين تبني نظام للحوكمة بالشركات البترولية ونجاح تعاقداتها في إطار المناولة؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات هي كالآتي:

- تشمل الحوكمة مجمل القواعد والضوابط والإجراءات التي تحافظ على حقوق الأفراد داخل المؤسسة، وتضبط العلاقة بينها وبين الأطراف ذات المصالح المتداخلة معها، بما يضمن السير الحسن لعملياتها نحو تحقيق أهدافها.
- تعتبر المناولة أحد الاستراتيجيات التي تعتمدها بعض المؤسسات، والتي تقوم على تعهيد جزء من أنشطتها لمؤسسات أخرى بهدف تخفيض تكاليف التشغيل لديها وزيادة الإنتاج مع التركيز على جودة مخرجاتها.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني نظام للحوكمة ومدى تطبيق المناولة بالشركات محل الدراسة؟
- يوجد أثر دال إحصائيا بين تبني نظام للحوكمة ونجاح عقود المناولة بالشركات محل الدراسة؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تحاول الربط بين موضوعين حيويين من المواضيع الحديثة التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الكتاب والباحثين ألا وهما موضوع الحوكمة وموضوع المناولة، حيث تسعى الدراسة للوقوف على مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في سيرورة عمل المؤسسات المنتهجة لأسلوب المناولة ونجاح تعاقداتها في هذا الإطار، وتزداد الأهمية خاصة في كون الدراسة يتم إجراؤها على إحدى أهم أنواع الشركات المساهمة في رسم معالم الاقتصاد الجزائري ممثلة في الشركات البترولية.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التزام الشركات البترولية بمبادئ الحوكمة، والتعرف على أثر هذه الأخيرة في إنجاح التعاقد في إطار المناولة، بالإضافة إلى الوصول إلى أهداف أخرى نوجزها فيما يلي:

- ✓ التعرف على ماهية الحوكمة وأهدافها وسبل تطبيق نظامها.
- ✓ التطرق إلى ماهية المناولة وأهميتها لكل من المؤسسات الآمرة (الطالبة للمناولة) من جهة، والمؤسسات المنفذة (المقدمة للمناولة) من جهة أخرى.
- ✓ استنباط التأثير الذي يمكن أن يحدثه اعتماد نظام الحوكمة على نجاح عقود المناولة.
- ✓ تسليط الضوء على العوامل الحاسمة التي تؤذي إلى نجاح عقود المناولة بناء على المعطيات التي يفرزها نظام الحوكمة على غرار غيره من الأنظمة الحديثة في إدارة المؤسسة.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي لإتمام حيثيات الجانب النظري وإبراز مختلف المفاهيم والأهداف المتعلقة بمتغيرات الموضوع وكذا أهميتها، أما عن الجانب التطبيقي فقد تم اعتماد المنهج التحليلي، وذلك من خلال تحليل وتبويب المعطيات المتحصل عليها في استمارات الاستبيان الذي تم تصميمه وتوزيعه على عينة مختارة بالمؤسستين محل الدراسة للخروج بنتائج علمية صادقة واقتراح توصيات في آخر الدراسة.

الدراسات السابقة في الموضوع:

رغم نقص الدراسات التي تناولت موضوع أسلوب المقاولة أو التعاقد من الباطن لا سيما من جوانبه الاقتصادية، وبخاصة عند ربط الأسلوب بموضوع الحوكمة، فقد تم الإطلاع والاعتماد على بعض الدراسات التي تناولت مواضيع ذات صلة بموضوع الدراسة الحالية، حيث ارتأى الباحثين عرض البعض منها وذلك فيما يلي:

_ دراسة بلقاسم وطهرات، (2018) بعنوان **تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية، نماذج لتجارب دولية،** وهو مقال علمي نشر بالعدد الثاني للمجلد الثامن عشر لمجلة العلوم الإنسانية الصادرة عن جامعة بسكرة، هدفا من خلاله الباحثان تبيان دور آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية وهذا من خلال بعض النماذج الرائدة، حيث خلصت الدراسة إلى أن مفهوم الحوكمة يعد عنصرا أساسيا في التنمية الاقتصادية على أن تدار هذه المؤسسات بنظام حوكمة يتسم بالفاعلية والمسؤولية والشفافية.

_ دراسة بن يزة وساحلي، (2019) بعنوان: **الحوكمة كآلية لتفعيل الشراكة بين القطاعين العام والخاص،** وهو مقال علمي نشر بالعدد الثاني للمجلد الحادي عشر لمجلة دفاتر السياسة والقانون، بجامعة ورقلة، هدف من خلاله الباحثان تحليل آليات تفعيل الشراكة بين القطاعين من أجل تحقيق الشراكة المتبادلة، خلصت الدراسة إلى ضرورة التخلي تدريجيا على عقود التعهيد التقليدية والتوجه إلى شراكات جديدة ترتكز على خبرة وامكانات القطاع الخاص وتحديد الأهداف العملية التنموية بدقة بين كافة الأطراف.

_ دراسة علي صالح (2018) بعنوان: **بناء أنموذج لحوكمة التحالفات الاستراتيجية دراسة نوعية غير تفاعلية،** وهو مقال علمي نشر بالعدد الأول للمجلد الثاني عشر لمجلة أبحاث اقتصادية وإدارية الصادرة عن جامعة بسكرة، هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج لحوكمة التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات. في محاولة للتصدي للمشكلة التي شخصتها الدراسة اوالمتمثلة في محدودية وندرة التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات و/أو فشلها بأعمار مبكرة بسبب غياب الحوكمة التي تضمن حقوق أصحاب المصالح كافة وقد قدمت الدراسة جملة من التوصيات، كان أبرزها ضرورة بناء جسور الثقة بين أطراف التحالف عبر تأسيس ثقافة التعاون وعقد ورش متعددة للتقويم والتطوير بين أطراف التحالف قبل، أثناء وبعد اتمام المهمات المتعاقد عليها.

_دراسة Yves Drolet (1992) بعنوان:

Modèle de relations en sous-traitance: la vision du preneur d'ordres

وهي أطروحة ماجيستير في إدارة المنظمات الصغيرة والمتوسطة قدمت في جامعة كيبيك (Québec) في شيكوتيمي (Chicoutimi) هدفت إلى التعرف على ظاهرة المقاولة من الباطن (المناولة)، والكشف عن أنواع العلاقات المختلفة لها، والتعرف على المتغيرات المؤثرة فيها، من أجل النهوض بمنطقة كيبيك وبعث التنمية الإقليمية بها، وقد حاول الباحث في ختام دراسته اقتراح نموذج لعلاقات التعاقد من الباطن من وجهة نظر الآمرين ومقدمي الخدمة.

_ دراسة Babin و Saunderson (2015) بعنوان:

Governance of Outsourcing: Building a Better Relationship

وهو ورقة نشرت ضمن العدد 3662 من المجلد الثامن لكتاب وقائع مؤتمر: **Information Systems Applied Research**، شمال كارولينا بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تستكشف هذه الورقة المتطلبات الأساسية لنجاح أسلوب الاستعانة

بمصادر خارجية ممثلة أساسا في: الحوكمة والعلاقات. كما تناولت الورقة التمييز بين الحوكمة التعاقدية والحوكمة العلائقية من خلال تحليل سلسلة من المقابلات المنظمة مع كبار المشترين الخارجيين باستخدام نموذج نضج أسلوب الاستعانة بمصادر خارجية، حيث أن السؤال الرئيسي الذي سعى البحث للإجابة عليه هو: ما هو تأثير مستوى نضج أسلوب التخريج على نجاح علاقة التخريج بين المشتري والمزود؟

_دراسة Tang and al (2023) بعنوان:

Effects of the General Contractor's Governance Capabilities and Project Goals on the Organizational Arrangement of Subcontracting

وهي مقال علمي تم نشره بالعدد الخامس للمجلد السبعون بمجلة IEEE Transactions on Engineering Management حاول الباحثون من خلال الدراسة الدمج بين اقتصاديات تكلفة المعاملات والنظرة القائمة على الموارد للتحقيق في كيفية تأثير القدرات الإدارية للمقاول العام على الترتيب التنظيمي للتعاقد من الباطن. حيث تم إجراء تحليلات الانحدار على المعلومات التي تم جمعها من خلال استطلاع استبيان تم إجراؤه على عينة مكونة من 279 مستجيبًا تم توظيفهم من قبل المقاولين العامين الصينيين والذين كانوا مطلعين على المعلومات الإستراتيجية في مشاريع البناء. وأظهرت النتائج أن المقاول العام الذي يتمتع بقدرات حوكمة قوية يميل إلى زيادة حجم الأعمال المراد التعاقد عليها من الباطن وتشتت المقاولين من الباطن المستخدمين في المشاريع. كما أن هذا التأثير يتغير بتغير التوجه الهدف في المشاريع المتعاقد فيها.

من خلال ما تم الاطلاع عليه من دراسات سابقة يتجلى أن ما يميز هذه الدراسة أنها تجمع بين متغيرين لم يتم الجمع بينهما بشكل صريح في أي من الدراسات السابقة وهما متغير الحوكمة وكذا نجاح عقود المقاولة الباطنية لا سيما أن الدراسة تم إجراؤها على إحدى أهم الشركات الاقتصادية ممثلة في الشركات البترولية.

1- الإطار المفاهيمي للحوكمة

1-1- نشأة الحوكمة:

يعتبر مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة نسبيا، حيث يستمد جذوره استنادا إلى صورتين من صور نظرية المنشأة، الأولى هي نظرية الوكالة، التي تبحث في التعارض بين مصالح الملاك وبين مصالح إدارة الشركة الذين لا يملكون ولكنهم يسيطرون على إدارة الشركة. والأخرى هي نظرية أصحاب المصالح، والتي تبحث في جل التعارض بين أصحاب مصالح عديدة من داخل وخارج الشركة (مصطفى ، 2006، صفحة 11).

ورغم هذا الامتداد التاريخي الطويل للمصطلح، إلا أنه لم يعرف تداولا كبيرا إلا بعد تناوله من قبل المنظمات الدولية، ويعتبر البنك الدولي أول من استعمل مصطلح الحوكمة gouvernance سنة 1989 من خلال تقريره حول كيفية تحقيق التنمية ومحاربة الفساد (سخري و نقاز ، 2022، صفحة 17).

ولقد بدأ الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات بمعناه الحديث مع بداية التسعينات، وتزايد هذا الاهتمام في أعقاب الأزمة المالية في دول شرق آسيا خلال الفترة 1997-1999، وأيضا بعد اكتشاف فضائح مالية ومحاسبية لشركات أمريكية تلاعبت في قوائمها

المالية خلال عامي 2001 و2002، ويعد ذلك نتيجة منطقية لتلك الانهيارات المالية الناتجة عن الفساد وسوء الإدارة التي أدت إلى اهتزاز الثقة بين الأطراف المختلفة ذات المصالح المتعارضة (إبراهيم ، 2015، صفحة 18).

1-2-تعريف الحوكمة:

لقد أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى عدم وجود اتفاق موحد حول تعريف الحوكمة ولهذا تنوعت هذه التعريفات وتداخلت فيها مختلف الجوانب المالية والاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية وفيما يلي عرض لأهم هذه التعريفات:

- **عرفها المفكر الإنجليزي Cadbury** على أنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه الشركات والرقابة عليها" (سفير و بوبكر ، 2018، صفحة 32)، حيث ركز في تعريفه على مدخل توجيه ومتابعة الأداء والتأكد من السير الحسن لإدارة الشركة.
- وقد قدمت **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE** تعريفا للحوكمة بأنها: "مجموعة من العلاقات بين إدارة المنظمة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم فيها وغير ذلك من أصحاب المصالح" (Freeland, 2007)، فيمكن القول أنه من خلال هذا التعريف تم التركيز على إبراز مدحل ضبط العلاقات والمسؤوليات، ما يشير إلى مجموعة القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة وأصحاب المصالح من جهة أخرى.
- **وفي تعريف آخر**: "هي طريقة أو نظام لحماية استثمارات رأس المال لحاملي الأسهم وذلك من خلال صياغة وتطبيق استراتيجيات تطور وتستغل الأصول الاستراتيجية المستخدمة لإنتاج مزايا تنافسية مستمرة وقيمة لحاملي الأسهم في الأجل الطويل، وكل ذلك بشكل قانوني وأخلاقي"، فيتبين من خلال هذا التعريف مدخل حماية المصالح من مختلف الأطراف المترابطة بالوظيفة الأساسية للشركة المصلحة (Trestle , 2007).
- **وقد عرف الدكتور برزوق** الحوكمة بأنها: الحكم الرشيد الذي يؤكد على المشاركة والشفافية والمحاسبة والكفاءة وتحقيق العدالة دون تمييز وتطبيق القانون (شباب، 2022، صفحة 25)، يتجلى من خلال هذا التعريف أبعاد الحوكمة والتي من شأنها أن تؤدي إلى سيرورة الأعمال في المنظمة بشكل هادف ورشيد.

من خلال ما تم سرده في التعاريف السابقة يمكن استنتاج أن الحوكمة هي: ذلك الإطار الذي تنظم فيه الشركات مجمل العلاقات المتبادلة بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين وأصحاب المصالح، من أجل رفع كفاءة الشركة في إدارة عملياتها، ومنه استدامة أعمالها وزيادة قدرتها التنافسية.

1-3- أهداف الحوكمة:

لحوكمة الشركات كغيرها من الأنظمة الرشيدة مجموعة من الأهداف تسعى لبلوغها وذلك لعظم أهميتها وآثارها على الأفراد والمؤسسة، يمكن الإشارة إلى أهمها في النقاط التالية (كارم، 2015، صفحة 53):

- تحقيق الشفافية المطلوبة لإدامة المؤسسات المالية وتمكينها من القيام بأنشطتها الاستثمارية في إطار من الاحتراف والنزاهة والموضوعية؛
- زيادة الثقة في المؤسسات التي تطبق معايير الحوكمة وتحتكم إلى مبادئها وقواعدها وآلياتها بما يمنح المصداقية في أعمالها؛

- ضبط العلاقات الإدارية بين الأطراف ذات العلاقة في المؤسسة، وذلك بإحداث توازن بين مختلف أطراف العمليات الإنتاجية أو الاستثمارية ورعاية جميع المصالح فيها؛
- العمل على جذب الاستثمارات، فالمؤسسات التي تطبق قواعد الحوكمة تكون جديرة أكثر من غيرها في استقطاب الاستثمارات لما تشيعه من ثقة ومصداقية في تعاملاتها؛
- زيادة تنافسية المؤسسة، لأن الحوكمة تعمل على رفع قيمة المؤسسة وبالتالي زيادة قدرتها على المنافسة، الأمر الذي يستبع في الغالب زيادة حصتها في السوق؛
- مكافحة الفساد المالي والإداري من خلا تطبيق وتفعيل نظم الرقابة المالية والإدارية، والتي تؤدي إلى تقليل الأخطاء والانحرافات وتخفيض الفساد وتحجيمه؛
- حماية أموال المساهمين عبر توفير معلومات صحيحة وشفافة عن الوضع المالي للمؤسسة وأنشطتها، ما يمكن هؤلاء من إتخاذ قراراتهم بناء على مؤشراتها المالية؛

1-4- مبادئ الحوكمة:

يعد أسلوب الحوكمة من الأساليب الحديثة التي باتت تعتمدها العديد من المؤسسات والشركات في إدارة شؤونها، بحيث ترتكز هذه الأخيرة على مجموعة من المبادئ والركائز والتي من شأنها وضع مسار المؤسسة في الطريق الصحيح نحو تحقيق أهدافها لنجد تصب في مجملها فيما يلي:

- **الشفافية والإفصاح**: وتعني تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث داخل المؤسسة وتوفر الإفصاح في الوقت المناسب بدرجة كافية توضح أدائها المالي (صلاح، 2010، صفحة 9).
- **المساءلة** : يقصد بها وجود نظام متكامل من المحاسبة الإدارية والاجتماعية والسياسية للمسؤولين في وظائفهم مع القدرة على محاسبتهم في إدارة موارد المؤسسة (سخري و نقاز ، 2022، صفحة 39).
- **المشاركة**: وهي منح كافة أصحاب العلاقة داخليا وخارجيا حق القيام بدور فاعل في عملية صنع القرار، وذلك من خلال المشاركة في كافة مراحل إعداد وتطوير وتقييم السياسات التنظيمية والإجراءات والاستراتيجيات داخل المؤسسة (عارضة ، 2021، صفحة 19).
- **الكفاءة والفعالية**: وتعني القدرة على تنفيذ المشاريع بأفضل النتائج، على أساس إدارة عقلانية وراشدة للموارد المتاحة (حسن، 2013، صفحة 17)، وهذا يتطلب العمل الدائم وتدريب الأفراد وتنمية قدراتهم بما يتوافق مع وظائفهم الحالية والمستقبلية.
- **الإنصاف**: أي المعاملة العادلة لجميع العاملين داخل المؤسسة في الحقوق والواجبات وكذا المساهمين وأصحاب المصالح في الحصول على إلتزاماتهم مع المؤسسة (سخري و نقاز ، 2022، صفحة 43).

2- ماهية المناولة الصناعية

المناولة الصناعية هي مصطلح يتم تتداوله بشكل كبير في دول شمال إفريقيا ودول المغرب العربي، أما بالنسبة لدول المشرق العربي فالمصطلح المتعارف عليه هو المقاولة من الباطن أو التعاقد من الباطن، فيطلق عليها بالفرنسية La sous-traitance أما بالانجليزية فتسمى ب:Subcontracting كما قد يقصد بها التخريج أو التعهيد Outsourcing.

2-1- مفهوم المناولة الصناعية

تعددت تعاريف مصطلح المناولة الصناعية بتعدد الكتاب والباحثين في شأنها وفي ما يلي نسرد البعض منها:

- **حسب قاموس التسيير**: "المناولة عبارة عن شراكة وتعاون بين الشركات مبني على قرار تنفيذ الأمر، حيث أن مصدر أو معطي الأوامر هو الذي ينص على طريقة العمل ويعطي التوجيهات اللازمة، أما المناول هو الذي يقوم بالتنفيذ والانجاز" (صيد و رقايقية، 2017، صفحة 328).
- **حسب قاموس المالية وادارة الاعمال**: "المناولة عبارة عن عملية يتم من خلالها منح وتفويض عملية أو عمليات أخرى لشركة (مؤسسة) أجنبية قصد تنفيذ إنجازات محددة وفق مخططات خاصة تحددها المؤسسة الاصلية (معطي الأوامر) محتفظة بمسؤوليتها الاقتصادية" (بوعلي ، 2005).
- **تعريف المنظمة الفرنسية AFNOR**: " المناولة عملية أو عدة عمليات لخلق، إعداد، إنتاج، والقيام بخدمات أو صيانة مفتوحة لصالح المؤسسة يقال لها منفذة للعمل وهي ملزمة بتطبيق التوجيهات حسب الخصوصيات التقنية المعطاة من طرف المؤسسة الآمرة بالعمل" (بن الدين و اعميري، 2023).
- **تعريف المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين**: "هي جميع العلاقات التعاونية والتكاملية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر خلال مراحل العملية الإنتاجية، بموجبها تقوم منشأة مقدمة للأعمال بتكليف منشأة أو أكثر (تسمى: منفذة للأعمال أو مناولة أو مجهزة) متخصصة لإنجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج طبقا لعقد محدد مسبقا وملزم للطرفين. (المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين, 2000)"

من خلال ما سبق يمكن القول ان المناولة الصناعية هي: مجمل العمليات التي يتم من خلالها نقل وتحريك المواد والسلع داخل البيئة الصناعية، باستخدام مختلف المعدات والأدوات، وذلك بهدف تحسين كفاءة وفاعلية عمليات الإنتاج والتصنيع وتقليل تكاليف وزمن التسليم والحفاظ على سلامة العاملين.

ويتداخل مصطلح المناولة مع مصطلح المقاولة أو التعاقد من الباطن، حيث يمكن تعريف هذا الأخير بأنه "اقتناء مقاول رئيسي لالتزام يتعهد من خلاله مقاول آخر من الباطن بتقديم عناصر أو انجاز خدمة معينة مع التزام المقاول الرئيسي بتوفير كافة العناصر المتعاقد عليها". وعليه تكون المناولة الصناعية مرادفا لمصطلح التعاقد من الباطن بوجود عقدين هما: عقد المقاولة أألصلي والعقد من الباطن، حيث يستند عقد الباطن في وجوده ونطاقه ومدته إلى العقد الأصلي الذي يعد سببا في وجوده. فتسمى العلاقة بين الآمر بالعمل، والمناولين من الدرجة الأولى بالمناولة الصناعية، وبين هؤلاء والمناولين من الدرجة الثانية (المتعاقدين من الباطن) بالمناولة من الباطن أو التعاقد من الباطن، حيث أن المناولين من الدرجة الأولى

في هذه الحالة أصبحوا في موقع آمرين بالعمل بالنسبة للمناولين من الدرجة الثانية الذين بدورهم أصبحوا في موقع مقدمي الأعمال بالنسبة للمناولين من الدرجة الثالثة وهكذا بالنسبة لباقي التسلسل".(بن الدين، 2018، ص14-27)

2-2-أهمية المناولة الصناعية

للمناولة الصناعية أهمية كبيرة في عالم الصناعة ويمكن حصر أهميتها في النقاط التالية (ميدون و خروبي ، 2018، صفحة 75):

أ. **تنظيم النشاط**: تقزم المناولة بتنظيم النشاط بين الآمرين والمنفذين؛

ب. **تحقيق التخصص**: عند قيام الآمرين للأعمال بتقديم مناولات للصناعات الصغيرة فإنهم يأخذون بتطبيق وتحقيق التخصص في العمل وبالتالي يتفرغون لإنجاز مهام أخرى؛

ت. **تقسيم العمل**: تؤدي عملية المناولة الصناعية إلى تقسيم العمل بين عدة أطراف مما يسهل عملية التنفيذ؛

ث. **الحد من النفقات**: عند منح عمل معين في شكل مناولة فإن الشركة الآمرة في كثير من الأحيان تحد من نفقات خاصة في مجال تدريب عمالها على أعمال ليسوا قادرين على إنجازها بمثل كفاءة متخصصين غيرهم؛

ج. **زيادة الكفاءة**: أثبتت الكثير من التجارب الدولية في مجال المناولة الصناعية أن هذه الأخيرة تكسب الشركات المنفذة للمناولة كفاءة معتبرة ومتزايدة مع كل عملية جديدة تجعل منها خبيرة في مجال نشاطها وتحولها شيئاً فشيء إلى صناعات متوسطة ثم شركات كبرى؛

ح. **تعظيم المكاسب**: تزداد مكاسب طرفي المناولة (الآمرة والمنفذة) نظراً لتركيز كل طرف في مجال محدد لكن نجد أن الصناعات الصغيرة هي الأكثر استفادة من هذه العملية لأنها تضمن الاستمرار في النشاط وبالتالي ضمان البقاء في السوق؛

خ. **رفع القدرة التنافسية**: تشتد المنافسة بين الصناعات الصغيرة للحصول على المناولة مما يزيد تنافسية هذه المؤسسات ويجعلها أكثر دراية بميزاتها التنافسية وبالتالي المقدرة على المناورة والتميز.

2-3- مزايا المناولة الصناعية

للمناولة الصناعية مجموعة من المزايا والفوائد يستفيد منها كل من المؤسسات الآمرة بالأعمال من جهة، والمناول المنفذ لتلك الأعمال من جهة أخرى، حيث يمكن إيضاح أهمها في ما يلي (عزيرو ، 2013، صفحة 233)

2-3-1- مزايا المناولة بالنسبة للمناول: إن المزايا التي ينفرد بها المناول عديدة ومتنوعة يمكن تلخيصها في ما يلي:

❖ **إنتاجية وفعالية أكبر**: من خلال التخصص في ممارسة بعض النشاطات أو إنتاج بعض المستلزمات، تؤذي المناولة إلى الوصول إلى مستوى عالي من الفعاليات والقدرات، ما يفرز إنتاجية عالية في رأس المال واليد العاملة؛

❖ **اقتصاديات الحجم**: إن التخصص في عمل معين والتركيز فيه، يمنح المناولين فرصة الحصول على اقتصاديات الحجم مع زيادة مزايا التكلفة التي تعرض على صانعي التجهيزات المصدرية؛

❖ **انتقال التكنولوجيا:** تعد علاقات المناولة مكانيزمات ووسائل أكثر فعالية في تحسين التكنولوجيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فدخول كل من الموردون والمناولين في علاقة تعاون مع الزبائن يمكنهم من جلب التكنولوجيا مكنهم من جلب التكنولوجيا ليهم في المستقبل؛

❖ **التقليل من المخاطر:** حيث تسمح المناولة بتقليل مخاطر الأعمال والتي تشمل غياب الجرد، عدم التأكد، نقص المخزونات، والزيادة المرتبطة بتطور الحجم... وغيرها من الأمور التي تعتبر أعباء حتمية على المؤسسة؛

2-3-2- مزايا المناولة بالنسبة للآمر بالأعمال: يمكن تلخيص المزايا التي يستفيد منها الجهة الآمرة بالأعمال فيما يلي:

❖ **تخفيض التكلفة:** تفضل الدول المصنعة التزود من الخارج أو الإنتاج في الخارج بدل التزويد المحلي أو الإنتاج في بلدانها، وهذا راجع لانخفاض تكاليف المواد الأولية، وكذا اليد العاملة الرخيصة مما يحقق لها انخفاض في التكلفة الاجمالية؛

❖ **تحسين الجودة:** إن البحث المستمر للمؤسسات عن تنافسيتها في الأسواق فرض عليها البحث عن منتجات ذات جودة عالية، وهو ما دفع بها إلى بها إلى منح جزء من الأنشطة التي تتطلب التخصص؛

❖ **الاستجابة لتطورات السوق:** إن التوسيع في نشاط المؤسسة يعتبر قرارا صعبا ومكلفا ويتطلب وقتا، لذلك تلجا المؤسسات الآمرة للمناولة كحل ناجع وبديل لتلبية طلباتها حتى لا تخسر زبائنها من جهة ولتفادي التكاليف الزائدة في حالة انخفاض الطلب على منتجاتها؛

❖ **الدخول إل المناطق بقدرات إنمائية هائلة:** تلجأ المؤسسات إلى مؤسسات مناولة في المناطق التي لا تتوفر على ظروف العمل المناسبة لاقتناء حاجاتها، هذا يجعل المناطق التي تتواجد فيها هذه المؤسسات لها فرص إنمائية هائلة وكبيرة يمكن استغلالها في تنميتها وتطويرها.

2-4- التأثير المتبادل بين نظام الحوكمة وعقود المناولة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية:

بعد تم التطرق لكل من مفهومي الحوكمة وكذا المناولة لا بد من توضيح التأثير المتبادل بينهما، باعتبار هذه الأخيرة أداة لإدماج الحوكمة ضمن استراتيجية المؤسسات الاقتصادية، وكذا نقلها من المؤسسات الكبرى الآمرة إلى المؤسسات المناولة (المؤسسات المنفذة) والتي غالبا ما تكون مؤسسات صغيرة أو متوسطة

2-4-1- الحوكمة كأسلوب لتحقيق الاتصال وحفظ والتوازن في عقود المناولة: تعنى الحوكمة من خلال هذا البعد على تنظيم وتصميم علاقات متينة بين الموظفين داخل الشركة وأعضاء مجلس الإدارة العليا من جهة، والأطراف الخارجية ذات المصلحة (الجهات الإشرافية والرقابية) والمؤسسات ذات العلاقة بنشاط المؤسسة (المؤسسات المناولة) من جهة أخرى.

2-4-2- الحوكمة كأسلوب لوضع رؤية استراتيجية لأهداف المؤسسة: تقوم الحوكمة على تشجيع التفكير الاستراتيجي والتركيز على صياغة استراتيجيات الأعمال في ضوء الشفافية التامة مع المؤسسات التي تنوط لها مهامها و الحرص على مبدأ المساءلة بما يدعم تحقيق المؤسسات الآمرة لأهدافها القصيرة والطويلة الأجل.

2-4-3- الحوكمة كأسلوب لإدارة مخاطر المناولة: تعمل الحوكمة على دعم وتفعيل الدور الرقابي سواء على المستوى الداخلي أو على المستوى الخارجي للشركة، وهذا ما يتجلى في نظام الإفصاح عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات الأطراف ذات المصلحة

ليتعدى ذلك إلى الإفصاح عن التقارير العامة والمؤشرات التي تدل على الالتزام بمبادئ الحوكمة، وبالتالي منع التصرفات التي تلحق ضررا باستمرارية نشاط المؤسسة.

2-4-4- المناولة كأداة لإدراج مساعي الحوكمة والمبادئ الأخلاقية: تهتم الحوكمة بالبعد الأخلاقي ضمن علاقة بالمؤسسات الآمرة بالمؤسسات ذات العلاقة بالنشاط، بما تشمله من قواعد النزاهة والأمانة، وكذلك نشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات الشركة بصفة خاصة وعلى بيئة الأعمال بصفة عامة، بما يوطد العلاقات وزيادة الثقة بين المؤسسات، الأمر الذي يؤدي إلى استمرارية المؤسسة وزيادة تنافسيتها.

3- الدراسة الميدانية بالمؤسسات محل الدراسة

3-1- تقديم مجتمع الدراسة وأداتها:

3-1-1-تعريف مجتمع وعينة الدراسة: تجسد مجتمع الدراسة في شركتين بتروليتين تقعان بالولاية وفيما يلي لمحة عنهما:

أ- الوكالة المحلية لشركة نفطال: هي منشأة لتخزين نقل وتوزيع المنتجات البترولية ومشتقاتها من مراكز التكرير والتصنيع إلى المراكز الرئيسية وإلى الزبائن عبر وسائل النقل المتاحة والمتمثلة في الأنابيب والشاحنات، تشمل مصادر التوريد لديها كل من: الرمشي (تلمسان)، مصفاة اسبع (أدرار)، بشار، ووهران، كما تقوم هذه الشركة بتصدير منتجاتها لـ 08 محطات تسيير مباشرة و 46 نقاط بيع معتمدة و08 محطات لتوليد الكهرباء، ولعدد من الشركات ذات الاستهلاك الكبير (شركة نفطال، 2021).

ب- مصفاة تكرير البترول اسبع: أنشأت بموجب القانون رقم 05-07 المؤرخ في 2005/04/28 المتعلق بالمحروقات، حيث تعتبر هذه الأخيرة منشأة صناعية نفطية لتكرير البترول الخام من خلال عمليات فصل البترول على شكل منتجات سائلة أو غازية قابلة للاستعمال المباشر، وتتكفل شركة سوناطراك بإمداد المصفاة بالبترول الخام، ليتم بعدها نقل وتوزيع المنتوج من طرف شركة نفطال إلى مختلف محطات التوزيع (مصفاة اسبع، 2015).

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم استهداف بصفة خاصة المسؤولين ورؤساء الأقسام بالمؤسستين، حيث تم توزيع 50 استبانة وتم استرداد منها 43 منها، تضمنت الأخيرة 6 استبانات غير قابلة للدراسة، ليصبح العدد 37 استبانة صالحة للدراسة، أي ما نسبته 74% من حجم العينة المدروسة

3-1-2- أداة الدراسة: للتمكن من الوصول إلى أهداف هذه الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية في الحصول على جملة من المعلومات حول متغيرات الدراسة بالإضافة إلى معرفة الخصائص العامة للعينة المدروسة بمصفاة اسبع البترولية ومركز تخزين الوقود، وحتى نتمكن من قياس اتجاهات وآراء المبحوثين، تم الاعتماد على سلم ليكارت ذو الخمس درجات، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول(01): مقياس الدراسة

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

وقد تم تحديد الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكارت الخماسي كالتالي:

الجدول(02): طول الخلايا حسب مقياس ليكارت

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الحدود	من 1إلى1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.2 إلى 5
المستوى	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معلومات سابقة

لقد تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (***spss v26***)، من أجل ترجمة البيانات المستخلصة من الاستبيان والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة لخدمة أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

ومن أجل التأكد من ثبات الاستبيان تم استخدام معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (*Cronbach's Alpha*) لجميع فقرات الاستبيان، حيث بلغت نسبته 84.9 % وهي نسبة عالية تدل على وجود موثوقية كبيرة في الاستبيان.

3-2- التحليل الوصفي لإجابات المبحوثين حول مكونات الاستبيان:

3-2-1-التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة: يلخص الجدول التالي الخصائص العامة لأفراد العينة قيد الدراسة:

الجدول(03): التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

المتغير		التكرار	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	32	86.5
	أنثى	5	13.5
العمر	أقل من 30 سنة	7	18.9
	من30 سنة إلى 40سنة	9	24.3
	من 41 إلى 50 سنة	17	45.9
	أكثر من 50 سنة	4	10.8
8.1المستوى التعليمي	ثانوي	1	2.7
	تقني سامي	2	5.4
	جامعي طور التدرج (ليسانس/ماستر/مهندس دولة)	31	83.8
	طور ما بعد التدرج (ماجيستير، دكتوراه)	3	8.1
المستوى التنظيمي للوظيفة	مدير	0	0
	رئيس قسم أو مصلحة	16	43.2
	موظف	21	56.8
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	11	29.7
	من 5 إلى 10 سنوات	18	48.6
	أكثر من 10 سنوات	8	21.6

المصدر: اعداد الباحثان بناءا على مخرجات برنامج *Spss*

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الذكور يمثلون جل أفراد عينة الدراسة بنسبة 86.5% في حين أن الإناث بلغت نسبتهم 13.5%، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسستين اللتان أجريت بهما الدراسة (وحدة التخزين ومصفاة سبع البترولية)، كونهما تتطلبان خرجات عمل ميدانية وبالتالي إعطاء أولوية للعنصر الذكري أكثر من العنصر الأنثوي.

ويتبين من خلال الجدول رقم 03 أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 41 و50 سنة بنسبة 45.9%، تليها الفئة العمرية ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة تبلغ 24.3%، في حين بلغت نسبة الفئة العمرية الأقل من 30 سنة وفي المرتبة الثالثة 18.9%، لتليها الفئة الكبرى أكثر من 50 سنة بنسبة 10.8%. من خلال ما سبق يتبين أن المؤسسات محل الدراسة تعتمد بنسبة كبيرة على عنصر الشباب في متابعة وتسيير وقيادة أعمالها، وهو مؤشر جيد يدل على اهتمام المؤسسة بتحقيق أهدافها من خلال الفئة الأكثر عطاء من بين الفئات الأخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أن الفئة الجامعية طور التدرج (ليسانس/ماستر/مهندس دولة) تصدرت تصنيف المستوى التعليمي لأفراد العينة المدروسة بنسبة 83.8%، وهذا دليل على اهتمام المؤسسات محل الدراسة بالكوادر من أجل بلوغ رؤيتها المستقبلية، تليها فئة طور ما بعد التدرج (ماجيستير/ دكتوراه) بنسبة 8.1%، في حين بلغت نسبة الأفراد من مستوى تقني سامي 5.4%، لتأتي فئة الأفراد صنف ثانوي بنسبة 2.7% في ذيل الترتيب.

ويتجلى من خلال الجدول أن ما نسبته 43.2% و56.8% على التوالي يشملون جل عينة الدراسة ممثلين في رؤساء أقسام ومصالح وموظفين (إطارات) يشكلون الفئة المستهدفة بعناية في المؤسسات محل الدراسة.

ويتضح كذلك من الجدول أن ما نسبته 70.2% من افراد عينة الدراسة تفوق خبرتهم 5 سنوات، وهو ما يقودنا لقول أن العاملين بالمؤسسات محل الدراسة مؤهلين للعطاء إذا ما توفرت الظروف الملائمة.

3-2-2-التحليل الوصفي لإجابات العينة حول المتغير المستقل (الحوكمة)

توضح الجداول التالية التحليل الوصفي لعبارات المتغير المستقل الحوكمة وذلك عبر خمسة أبعاد من خلال استعراض المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف.

البعد الأول: الإفصاح والشفافية

الجدول(04): التحليل الوصفي لإجابات العينة حول بعد الإفصاح والشفافية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
01	تقوم شركتنا بالإعلان عن خطط عملها قبل البدء في تنفيذها	3.7568	0.49472	0.1316	1
02	تلتزم شركة نفطال بالافصاح عن كافة نشاطاتها ومشاريعها وعن الجهات الممولة لها	3.8378	0.79977	0.2083	5
03	تلتزم شركتنا دوريا بإصدار التقارير المالية والإدارية لنشاطها	4.0541	0.57474	0.1417	2
04	تنشر شركتنا على صفحاتها الإلكترونية تقارير العمل وتقارير الإنجاز المحقق ومختلف الوثائق الرسمية	4.1351	0.63079	0.1525	4
05	تتيح شركتنا إمكانية الحصول على البيانات العامة عن الشركة للباحثين عنها من(أكاديميين، مستثمرين، هيئات الإحصاء، المصالح الجبائية، ....وغيرها).	3.8919	0.56685	0.1456	3
	بعد الإفصاح والشفافية	**3.9351**	**0.29843**	**0.0758**	

المصدر: من اعداد الباحثين بناءا على مخرجات برنامج *Spss*

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن جميع فقرات بعد الإفصاح والشفافية حظيت بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.9351.، ما يبين وجود اتفاق بين آراء العينة المدروسة، ويزداد هذا الاتفاق في الفقرة رقم 01 والتي تنص على:" تقوم شركتنا بالإعلان عن خطط عملها قبل البدء في تنفيذها" حيث تحتل المرتبة الأولى وذلك بمعامل اختلاف 13.16%، تليها في المرتبة الثانية الفقرة 03 التي تنص:" تلتزم شركتنا دوريا بإصدار التقارير المالية والإدارية لنشاطها" بمعامل اختلاف 14.17%. مما سبق يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة خلال مباشرتها لنشاطها تعتمد على التصريح وببرامج عملها للموظفين وبشكل واضح وهو ما يمكن هذه الأخيرة من تنفيذ برامجها وفق الخطط الموضوعة وفي الوقت المناسب.

البعد الثاني: المساءلة: **الجدول(05): التحليل الوصفي لإجابات العينة حول بعد المساءلة**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
06	تعتمد شركتنا خطوط واضحة للمسؤوليات ولوائح توضيحية للصلاحيات الخاصة بكل مسؤول وكل وظيفة داخل الشركة.	4.4865	0.50671	0.1129	1
07	تلتزم شركتنا بتقديم بيانات الذمة المالية الخاصة بها للجهات الرقابية.	3.7838	0.62960	0.1663	3
08	تمتلك الشركة مستشار قانوني يراعي التقيد بالتشريعات القانونية والتزامات الشركة تجاه مستخدميها ومحيطها	3.8649	0.88701	0.2295	4
09	يساهم النظام القانوني المطبق في شركتنا في حفظ حقوقها وحقوق جميع العاملين في الشركة .	4.4054	0.64375	0.1461	2
	بعد المساءلة	**4.1351**	**0.43138**	**0.1043**	

المصدر: من اعداد الباحثين بناءا على مخرجات برنامج *Spss*

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود اتفاق مرتفع إلى مرتفع جدا حول آراء العينة حول بعد المساءلة، حيث بلغ متوسط هذا البعد 4.1351 وبمعامل اختلاف 10.43%، فقد أجمع أفراد العينة على اعتماد المؤسسات محل الدراسة خطوط واضحة للمسؤوليات والصلاحيات بكل مسؤول وبكل وظيفة وهو ما تؤكده الفقرة رقم 06 باحتلالها المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عال بلغ 4.4865 وبمعامل اختلاف 11.29%، وما يدعم ذلك ما ورد في الفقرة رقم 09 " يساهم النظام القانوني المطبق في شركتنا في حفظ حقوقها وحقوق جميع العاملين في الشركة" في المرتبة الثانية وبمعامل اختلاف 14.61%. وهنا يمكن القول أن بعد المساءلة داخل المؤسسات محل الدراسة سائد بدرجة كبيرة وهذا راجع للأهمية البالغة التي تؤديها هذه الشركات في مجال عملها ليظهر جليا في انضباط المسؤوليات داخلها.

البعد الثالث: المشاركة **الجدول(06): التحليل الوصفي لإجابات العينة حول بعد المشاركة**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
10	يتم وضع الأهداف بالمشاركة بين المديرين والموظفين في الشركة	4.1622	0.60155	0.1445	3
11	يتمتع الموظفين بالحرية الكاملة لإبداء الاقتراحات والآراء عند تحديد الأهداف، وطرق سير العمل في الشركة	4.0270	0.79884	0.1983	4
12	يشارك رؤساء الأقسام في إعداد الموازنة ورسم خطط العمل وتحديد الاحتياجات الوظيفية من مؤهلات وبرامج تدريبية للعاملين في شركة نفطال.	3.9730	0.55209	0.1389	2
13	يساهم إشراك المدراء الفرعيين والمسؤولين عند رسم السياسات واتخاذ القرارات بالشركة في تحسين إنتاجية الأفراد.	3.6216	0.75834	0.2093	5
14	تنعكس مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف بشكل ايجابي على الأداء العام للمؤسسة	4.3514	0.53832	0.1237	1
	بعد المشاركة	**4.0270**	**0.37167**	**0.0922**	

المصدر: من اعداد الباحثين بناءا على مخرجات برنامج *Spss*

يتجلى من خلال الجدول أعلاه أن فقرات بعد المشاركة قد حظيت بنسبة موافقة مرتفعة حول آراء العينة حول هذا البعد بمتوسط مرتفع بلغ 4.0270 بمعامل اختلاف 9.22%، حيث تصدرت العبارة رقم 14 الترتيب والتي تنص على "تنعكس مشاركة الموظفين في تحديد الأهداف بشكل ايجابي على الأداء العام للمؤسسة" بمتوسط حسابي مرتفع جدا بلغ 4.3514 وبمعامل اختلاف 12.37%، تليها الفقرة رقم 12 "يشارك رؤساء الأقسام في إعداد الموازنة ورسم خطط العمل وتحديد الاحتياجات الوظيفية من مؤهلات وبرامج تدريبية للعاملين في الشركة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.9730 ومعامل اختلاف 13.89%، فمن ما سبق يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تكرس وتدعم فكرة المشاركة كمبدأ داخل المؤسسات محل الدراسة لما له من دفع إيجابي استثارة الأفكار وتبادلها بين مختلف الأقسام والخروج برؤية واضحة محددة نحو الأهداف التي تصبو المؤسسة لتحقيقها.

البعد الرابع: الكفاءة والفعالية **الجدول(07): التحليل الوصفي لإجابات العينة حول بعد الكفاءة والفعالية**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
15	تعتمد شركتنا معايير دقيقة وواضحة لقياس الأداء وتقييما دوريا لنشاطها	3.8919	0.51552	0.1324	2
16	تعتمد الشركة نظام محاسبي فعال يسمح بالتحكم الجيد في التكاليف	4.0000	0.47140	0.1178	1
17	يعد عنصر الكفاءة شرط مهم لاستقطاب الموارد البشرية واستخدامها في الشركة	3.7027	0.74030	0.1999	5
18	يساهم النظام الرقابي المعتمد في الشركة في توجيه الأفراد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة	4.0541	0.57474	0.1417	3
19	تمتلك الشركة نظاما للتغذية العكسية يساهم في تحسين الكفاءة لدى المرؤوسين والمنفذين ويزيد من الفعالية في تحقيق الأهداف	2.9730	0.55209	0.1857	4
	بعد الكفاءة والفعالية	**3.7243**	**0.20737**	**0.0556**	

المصدر: من اعداد الباحثين بناءا على مخرجات برنامج *Spss*

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن بعد الكفاءة والفعالية كذلك حضي بدرجة موافقة مرتفعة نسبيا الى متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 3.7243 بمعامل اختلاف بلغ 5.56%، وهو ما يدل على وجود اتفاق شبه تام على فقرات هذا البعد بين إجابات المبحوثين، حيث تصدرت الفقرة رقم 16 الترتيب والتي تنص على " تعتمد الشركة نظام محاسبي فعال يسمح بالتحكم الجيد في التكاليف" بمتوسط ومعامل اختلاف 4 و11.78% على التوالي، في حين ظهرت الفقرة 19 الوحيدة التي نالت درجة متوسطة من بين الفقرات والتي تنص على " تمتلك الشركة نظاما للتغذية العكسية يساهم في تحسين الكفاءة لدى المرؤوسين والمنفذين ويزيد من الفعالية في تحقيق الأهداف". فمن خلال الطرح السابق يتبين لنا أن المؤسسات محل الدراسة تملك نظام محاسبي فعال يمكنها من مباشرة متابعة ومراقبة مختلف العمليات بين مختلف الأقسام، غير أن التغذية العكسية لهذا النظام ربما تحتاج إلى بذل مزيد من الجهد في تحسينها لموازاة كفاءة العمليات مع ربح الوقت داخل سلاسل نشاط المؤسسات محل الدراسة.

البعد الخامس: الانصاف **الجدول(08): التحليل الوصفي لإجابات العينة حول بعد الانصاف**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
20	تعتمد شركتنا خطوط واضحة للمسؤوليات ولوائح توضيحية للصلاحيات الخاصة بكل مسؤول وكل وظيفة داخل الشركة.	3.8378	0.60155	0.1567	1
21	تلتزم شركتنا بتقديم بيانات الذمة المالية الخاصة بها للجهات الرقابية.	3.4865	0.65071	0.1866	2
22	تمتلك الشركة مستشار قانوني يراعي التقيد بالتشريعات القانونية والتزامات الشركة تجاه مستخدميها ومحيطها	3.5946	0.83198	0.2314	4
23	يؤذي تطبيق القوانين والأنظمة في الشركة في تحقيق المساواة بين جميع الأطراف وحفظ حقوق جميع العاملين.	4.1622	0.83378	0.2003	3
	بعد الانصاف	**3.7703**	**0.49081**	**0.1301**	

المصدر: من اعداد الباحثين بناءا على مخرجات برنامج *Spss*

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن جميع فقرات بعد الانصاف حظيت بدرجة موافقة مرتفعة نسبيا، حيث بلغ متوسط هذا البعد 3.7703 وبمعامل اختلاف 13.01%، فمن خلال الفقرات يتضح أن المؤسسات محل الدراسة تعمل على حفظ حقوق موظفيها وتحقيق العدالة بينهم، كما تسهر على الوقوف على جوانب المؤسسة القانونية بما يضمن لها الشخصية المعنوية بأحقية نحو التزاماتها مع ذاتها ومع الغير، وهو ما يثبت جدارة مدرائها ورؤسائها.

3-2-3-التحليل الوصفي لإجابات العينة حول المتغير التابع (نجاح المناولة)

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لعبارات متغير "نجاح عقود المناولة"، وذلك من خلال مدى توفر هذه الأخيرة في المؤسسات محل الدراسة، ثم مدى تحقيق أهداف التعاقد في إطار المناولة عبر ثلاثة أبعاد يتجلى من خلالها وصف هذا النجاح عبر عدد من الفقرات تم تحديد المتوسط الحسابي لها، الانحراف المعياري وكذا معامل الاختلاف.

الجدول(09): التحليل الوصفي لإجابات العينة حول متغير نجاح المناولة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
	أولا: مدى تطبيق المناولة وتنظيمها	**3.6047**	**0.33008**	**0.0915**	
24	تبرم شركتنا عقود مناولة مع مؤسسات وطنية فقط	4.0000	1.00000	0.2500	5
25	تسعى شركتنا من خلال إبرامها لعقود المناولة لتلبية الطلب المرتفع على خدماتها والاستجابة السريعة لزبائنها	3.7027	0.93882	0.2535	6
26	رغبة الشركة في التخصص في أنشطة معينة يجعلها تلجأ لإبرام عقود المناولة	3.5676	0.80071	0.2244	4
27	تقوم شركتنا باختيار المناولين بناءا على معايير موضوعية بحتة.	4.0000	0.52705	0.1317	1
28	تقوم شركتنا بوضع دفتر شروط للأشخاص الراغبين في ممارسة نشاط المناولة مع الشركة.	3.3784	0.92350	0.2733	8
29	تمنح الشركة الأولوية في نشاط المناولة للمؤسسات الملتزمة بالمعايير الواردة في دفتر الشروط.	3.3784	0.63907	0.1891	2
30	تقوم الشركة بإخضاع كل أنشطة المناولة إلى مناقصة علنية.	3.1351	0.85512	0.2727	7
31	تأخذ الشركة بعين الاعتبار طريقة الدفع، السعر، طرق حل النزاع، وطريقة إنهاء العقد عند إبرام عقد المناولة.	3.6757	0.70923	0.1929	3
	ثانيا: أبعاد تحقيق أهداف المناولة	/////////	/////////	////////	////
	1/ بعد التحكم في التكاليف وتحسين الأداء	**3.7181**	**0.39910**	**0.1073**	
32	يوجد إدراك لدى القائمين على شركتنا بأهمية المناولة في تحسين أداء الشركة	3.3784	0.82836	0.2451	7
33	تتحكم شركتنا بشكل جيد في تكاليفها نتيجة لتقويم الأداء الداخلي وتقييم أداء المزودين لها في إطار المناولة	3.8108	0.56949	0.1494	1
34	تقوم المؤسسات المزودة لشركتنا (في إطار المناولة) بتقديم خدمات أو بتقديم المكونات بتكلفة أقل عما إذا تم القيام بها في شركتنا	3.7568	0.64141	0.1707	3
35	تسمح المناولة لشركتنا من زيادة المردودية المالية ومن ثمة زيادة معدل التمويل الذاتي.	4.0000	0.70711	0.1767	4
36	يساعد نظام المناولة المتبع من قبل شركتنا على نمو رقم الأعمال وزيادة الحصة السوقية	3.7027	0.66101	0.1785	5
37	يدرك القائمون على شركتنا أهمية إدارة مخاطر المناولة لتحسين أداء المؤسسة	3.4865	0.80352	0.2304	6
38	تنعكس نتائج تقييم ومتابعة مخاطر المناولة على التزام المناوِل بالمواصفات المطلوبة في الخدمة أو الأجزاء التي يزود بها الشركة	3.8919	0.61390	0.1577	2
	2/ بعد جودة المنتجات والرفع من كفاءة العمليات	**4.0618**	**0.47921**	**0.1179**	
39	يتوافر في شركتنا قسم خاص بالجودة ومراقبة النوعية	4.1081	0.69856	0.1700	4
40	لدى شركتنا إدراك كبير والتزام بتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM	4.3243	0.6892	0.1593	3

41	تساهم استراتيجية المناولة المطبقة من قبل مؤسستنا في تحسين جودة المنتجات وكفاءتها بما يتماشى ورغبات المستهلكين وحاجاتهم	4.1622	0.72700	0.1746	7
42	يساعد نظام المناولة المنتهج في مؤسستنا في زيادة التنسيق بين العمليات والوحدات المختلفة وتكاملها	4.1081	0.61390	0.1494	2
43	يساعد نظام المناولة شركتنا على الاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة لها بما يعظم قدرتها على مواجهة المنافسة المحلية والدولية	4.0541	0.70498	0.1738	5
44	يساعد أسلوب المناولة المستخدم من قبل الشركة على مرونة العمليات	3.7568	0.54800	0.1458	1
45	يعمل أسلوب المناولة في شركتنا على سرعة تطوير المنتجات وتنويعها خدمة لرغبات المستهلك	3.9189	0.68225	0.1740	6
	3/ بعد السيطرة في السوق	**3.9459**	**0.42071**	**0.1066**	
46	تتواكب سياسات التسعير المطبقة في شركتنا بشكل كبير مع التغيرات العالمية في أسعار المنتجات التي نقوم بتوفيرها	3.8649	0.63079	0.1632	2
47	يساعد نظام المناولة المنتهج في شركتنا بتحقيق مزايا سعرية مقارنة مع المنافسين	4.1081	0.65760	0.1600	1
48	يساعد نظام المناولة المنتهج في رفع كفاءة توزيع المنتجات وخدمات البيع وما بعد البيع	3.7568	0.76031	0.2023	5
49	يتيح نظام المناولة المعتمد من قبل شركتنا في إمكانية الدخول إلى الأسواق والمناطق ذات فرص النمو المحتملة	3.8649	0.67339	0.1742	4
50	بشكل عام تعمل استراتيجية المناولة المنتهجة من قبل الشركة على زيادة الحصة السوقية للمؤسسة	4.1351	0.71345	0.1725	3

المصدر: من اعداد الباحثين بناءا على مخرجات برنامج *Spss*

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه وجود اتفاق بين آراء عينة الدراسة حول المتغير التابع "نجاح المناولة"، حيث فاقت درجة الموافقة 85%، فبخصوص متغير **"مدى تطبيق المناولة الصناعية وتنظيمها"** فإن أفراد العينة يجتمع رأيهم على اعتماد المؤسسة أسلوب المناولة الصناعية كأحد استراتيجياتها والوقوف على الاختيار الجيد للمناولين ما يدعم تحقيق أهدافها المسطرة، حيث يزداد الاتفاق على هذه الأخيرة من خلال ما تنص عليه الفقرة رقم 27 " تقوم الشركة باختيار المناولين بناءا على معايير موضوعية بحتة" بمتوسط عال بلغ 4 ومعامل اختلاف 13.17%.

أما فيما يخص أبعاد تحقيق أهداف المناولة فقد تصدر بعد **"جودة المنتجات والرفع من كفاءة العمليات"** الترتيب بحصوله على درجة موافقة مرتفعة إلى مرتفعة جدا بمتوسط بلغ 4.0618 وبمعامل اختلاف 11.79%، ازداد هذا الاتفاق من خلال الفقرة 44 والتي تنص على " يساعد أسلوب المناولة المستخدم من قبل الشركة على مرونة العمليات" بمتوسط 3.7568 ومعامل اختلاف 14.58%. أما بعد " **السيطرة في السوق**" فقد حل في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة نسبيا حيث بلغت 3.9459 ومعامل اختلاف 10.66%، يليه بعد "**التحكم في التكاليف وتحسين الأداء**" بدرجة موافقة مرتفعة نسبيا كذلك بمتوسط حسابي بلغ 3.7181 وبمعامل اختلاف 10.73.

من خلال الطرح السابق يمكن القول أن المؤسسات محل الدراسة تعطي أهمية بالغة لاستراتيجية المناولة نظرا لما تفرزه هذه الأخيرة من مزايا تنعكس بشكل إيجابي على مرونة الأنشطة، أداء المهام، وسيرورة العمل داخل وخارج الشركة.

3-3- اختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة

أ-اختبار الفرضية الأولى: تنص الفرضية على أنه: **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد نظام للحوكمة ومدى تطبيق المناولة عند مستوى معنوية 5% في المؤسسات محل الدراسة؟**

ولاختبار هذه الفرضية سوف يتم الاعتماد على قيمة معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت القيمة من 1 فإنها تدل على ارتفاع قوة العلاقة بين المتغيرين أما إذا كانت تقترب من 0 فهي تدل على انخفاض شدة الارتباط بين المتغيرين، وبذلك إذا كانت قيمة المعامل مساوية لـ 0 فهناك استقلالية بين المتغيرين، أما إذا كانت محصورة بين 0.01 و0.20 فهي علاقة ضعيفة جدا، وإذا انحصرت بين 0.21 و 0.40 فهي علاقة ضعيفة، أما بين 0.41 و 0.59 تكون العلاقة بين المتغيرين متوسطة، وإذا انحصرت بين 0.60 و 0.80 فالعلاقة قوية، وبين0.81 و 0.99 فالعلاقة قوية جدا، في حين إذا كانت مساوية لـ1 فالعلاقة تامة بين المتغيرين.

والجدول رقم (10) يبين علاقة الارتباط بين متغيرين.

الجدول(10): معامل الارتباط ودرجة المعنوية للفرضية الأولى

نظام الحوكمة	**Corrélation de pearson**	1	0.474
-	**Sig (bilatérale)**	-	0.003
مدى تطبيق المناولة	**Corrélation de pearson**	0.474	1
-	**Sig (bilatérale)**	0.003	-
-	**N**	37	37

المصدر: من اعداد الباحثين بناءا على مخرجات برنامج *Spss*

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن درجة المعنوية محققة (0.003)، وهي أقل من المستوى المأخوذ 5%، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اعتماد نظام الحوكمة ومدى تطبيق المناولة عند مستوى معنوية 5% في المؤسسات محل الدراسة. ويظهر كذلك من نفس الجدول أن معامل الارتباط بلغ 0.474، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين في المؤسسات محل الدراسة، وهو ما يعني أن لاعتماد نظام للحوكمة بهاته الشركات تأثير على قراراتها بشأن مباشرة أنشطتها الرئيسية بنفسها، وتعهيد الأنشطة الثانوية إلى مؤسسات أخرى من أجل تسهيل سيرورة أعمالها.

أ-اختبار الفرضية الثانية: تنص الفرضية على أنه: **يوجد أثر دال إحصائيا لاستخدام نظام الحوكمة على نجاح التعاقد في إطار المناولة عند مستوى معنوية 5% في المؤسسات محل الدراسة.**

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة التأثير بين اعتماد نظام "الحوكمة"، كمتغير مستقل ونجاح عقود المناولة الصناعية كمتغير تابع، وبالاعتماد على مخرجات Spss نحصل على الجدول التالي:

الجدول(11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط بين نظام الحوكمة ونجاح المناولة

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Ecart standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	0.278	0.423		2.294	0.000
	نظام الحوكمة	0.759	0.126	0.864	6.231	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين بناءا على مخرجات برنامج *Spss* a.variable dépendant : نجاح المناولة

يلاحظ من خلال الجدول رقم 11 أن اتجاه العلاقة بين متغير "نظام الحوكمة" و "نجاح المناولة" حيث يتبين من خلال قيم الجدول أن هناك تأثير طردي قوي لاستخدام نظام الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة في نجاح التعاقد في إطار المناولة، وهذا ما توضحه القيمة الموجبة لمعامل الانحدار والتي بلغت 0.759. وهذا يعني أن نظام الحوكمة يساهم بنسبة 76% تقريبا في نجاح عقود المناولة في المؤسسات محل الدراسة، وهذا الأثر ذو دلالة معنوية عند مستوى معنوية 5%، وهذا ما أوضحه اختبار t حيث بلغت قيمة t المحسوبة 6.231، أما القيمة 0.278 فهي تمثل قيمة معامل التقاطع، وتعبر عن مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في نجاعة التعاقد في إطار المناولة أي مقدار النجاح المحقق في عقود المناولة في ظل عدم تطبيق الحوكمة في الشركات محل الدراسة.

وعليه يمكن صياغة نموذج معادلة الانحدار على النحو التالي:

$$Y = 0.759x + 0.278$$

وبناء على ما سبق يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر دال إحصائياً لاستخدام نظام الحوكمة على نجاح التعاقد في إطار المناولة عند مستوى معنوية 5% في المؤسسات محل الدراسة

خاتمة:

حاولت الدراسة اختبار مدى مساهمة أحد اهم الأساليب الحاسمة في الرفع من كفاءة المؤسسات ممثلا في نظام الحوكمة، وأثره في نجاح واحدا من أهم أساليب الشراكة الصناعية بين المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن ممثلا في أسلوب المناولة الصناعية من خلال الاسقاط على إحدى أهم الشركات الاقتصادية بالجزائر متمثلة في الشركات البترولية، وذلك باستقصاء عينة بشركتين كبيرتين هما شركة نفطال (مركز التخزين)، ومصفاة بلدية سبع للبترول المتواجدتين بولاية أدرار.

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة للكشف عن طبيعة تأثير اعتماد نظام الحوكمة في تعزيز ونجاح استراتيجية المناولة في بيئة الأعمال من أجل تنمية هذا النوع من الشراكات الاستراتيجية والرفع من أداء المؤسسة.

ومن خلال ما تمت معالجته سابقا من تحاليل واختبار صحة الفرضيات تم الخروج بجملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- تسعى الشركات البترولية بالجزائر _ في ظل التحولات العالمية وفروض العولمة_ لإرساء واعتماد مبادئ الحوكمة باعتبار الأخيرة أضحت تعد نظاما يعمل على تحقيق الشفافية والعدالة ومراعاة مختلف المصالح وضبط المسؤوليات والمحافظة على حقوق الغير بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتعظيم الأرباح.

- تعتبر المناولة أحد أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تنتهجها المؤسسات في وقتنا الراهن وتعظم من خلالها المكاسب، لما لها من مزايا تشمل تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة والرفع من القدرة التنافسية من خلال التحكم الجيد في التكاليف وما تمنحه من تنظيم جيد للعمل ومنه الرفع من مردودية المؤسسة وتحسين أدائها المالي.
- يواجه تطبيق المؤسسات محل الدراسة لمبادئ الحوكمة بعض الصعوبات، وذلك بسبب غياب الآليات والقوانين التي تدعم هذه العملية بشكل واضح، حسب إجابات المبحوثين بهذا الخصوص.
- لنظام الحوكمة المعتمد بالشركات محل الدراسة دور في اتخاذ قراراتها بشأن إبرام عقود مناولة وهو ما بينته العلاقة الطردية بين المتوسطين.
- يوجد أثر دال إحصائيا بين نظام الحوكمة المعتمد بالشركات محل الدراسة ومدى نجاح تعاقداتها في إطار المناولة.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج يمكن إعطاء مجموعة من الاقتراحات نوجزها فيما يلي:

- ✓ ضرورة الاهتمام بتطبيق مفاهيم وأبعاد نظام الحوكمة مع وضع برامج مسطرة وفق مقاييس محددة لتفعيل هذه الأخيرة بشكل إيجابي ومستمر.
- ✓ الدمج بين أسلوب المناولة ومبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسات الصناعية منها بصفة خاصة بما يضمن تحسين أداء المؤسسة على الأمد القصير، المتوسط والبعيد.
- ✓ إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في موضوع الحوكمة وإدراجه كسياسة إدارية عند اختيار المؤسسات المناولة وإبرام عقود المناولة والتعاقد من الباطن.

❖ **قائمة المصادر والمراجع:**

1. إبراهيم، علا، (2015)، **تأثير تطبيق حوكمة الشركات على مخاطر نظم المعلومات المحاسبية**، الدار الجزائرية، الجزائر.
2. حسن، كريم، (2013)، **مفهوم الحكم الصالح**، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت.
3. سخري منال، نقاز فضيلة، (2022)، **الحوكمة المحلية بالجزائر المجالس المحلية المنتخبة نموذجا**، ألفا للوثائق، الجزائر.
4. سفير محمد، بوبكر مصطفى، (2018)، **حوكمة الشركات**، النشر الجامعي الجديد، تلمسان – الجزائر.
5. شباب برزوق، (2022)، **دروس في الحوكمة وأخلاقيات المهنة**، البوابة الشمالية للجامعة الأردنية، الأردن.
6. صلاح حسن، (2010)، **تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية**، دار الكتاب الحديث، مصر.
7. كارم فاروق، (2015)، **نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين أداء المؤسسات الممولة للمشروعات الصغيرة**، الدار الجزائرية، الجزائر.
8. عارضة أسعد، (2021)، **أثر تطبيق مبادئ حوكمة البلديات على أداء بلديات فلسطين**، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
9. بن الديـــن امحمـــد، (2018)، **شركات المناولة بين رهان دعم التنمية الاقتصادية وتحديات إرساء العدالة الاجتماعية مع الإشارة إلى تجربتي المغرب وتونس**، مجلة التكامل الاقتصادي، جامعة أدرار، المجلد: 06 العدد: 03،
10. عزيرو سليمة، (2013)، **المناولة الصناعية طريق لتحقيق التنمية الوطنية**، الاقتصاد الجديد، تيبازة.

11.بن الدين امحمد، اعميري حفصة، (2023)، **المناولة الصناعية كاستراتيجية لتعزيز الريادة المؤسسية في بيئة الأعمال الجزائرية – دراسة لعينة من المؤسسات بولاية أدرار**-. الملتقى الدولى حول ريادة الأعمال في المنظمات في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة، الوادي.

12.مصطفى محمد، (2006)، **تأثير بعض آليات حوكمة الشركات على الأداء –دراسة تطبيقية**-. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، م43، ع1، مصر.

13.ميدون إلياس، خروبيسفيان، (2018)، **المناولة الصناعية كمحدد نجاح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة آفاق للدراسات والبحوث العدد الأول، الجزائر.

14.بوعلي عبد الرحمان، (2005)، "**مبررات الانتقال من النظام المدمج غلى نظم شبكة الإنتاج**"، المؤتمر العربي الأول للمناولة الصناعية الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير "ساديكس"، الجزائر.

15.صيد ماجد، رقايقية فاطمة الزهراء، (2017)، **المناولة الصناعية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات**، 2023/11/15.

16.المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، (2000)، الدليل العربي للمناولة الصناعية، على الرابط:

http://www.arifonet.org.ma/Data/Subcontracting/Dalil.htm.07/10/2023

16. Freeland. C, (2007), **Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks**, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Dévelopement, a conférence organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7– 8.

17. Trestle , g. (2007). It Governance . the new area of focus inside the boardroom. Récupéré sur Trestle Group research : www.ITGI.ORG.

18. WILLIAM N. WASHINGTON, (1997), **Sub-contracting as a Solution Not a Problem in Outsourcing**, US Army Communications-Electronics Command (CECOM), Directorate for Resource Management Fort Monmouth, NEW JERSEY 07703-5034.