



## مساهمة تبني مبادئ الحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر إطارات

### مؤسسة الاسمنت باتنة

*The contribution of the adoption of corporate governance principles in the application of total quality management from the standpoint of tires in Batna Cement organization*

أ.د. يحيى الويلام<sup>1</sup> / جامعة باتنة<sup>1</sup> (الجزائر) y.ilhem@yahoo.fr

د. بوحديد ليلي / جامعة باتنة<sup>1</sup> (الجزائر) leila.bouhadid@yahoo.com

تاريخ النشر: 2020 / 06 / 30

تاريخ القبول: 2020 / 06 / 11

تاريخ الاستلام: 2020 / 02 / 02

#### ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة مبادئ الحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإطارات من خلال التطرق إلى دراسة حالة مؤسسة الاسمنت باتنة. حيث تكوّن مجتمع الدراسة من 100 إطار عامل بها سنة 2019، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ حجمها 70 إطاراً، وزعت عليها إستبيانات تم استرجاع 60 منها، أي بنسبة 85.71% من إجمالي الاستبيانات الموزعة. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل المتمثل في مبادئ الحوكمة والمتغير التابع المتمثل في إدارة الجودة الشاملة، عدم مساهمة تبني كل من مبدأ: حقوق المساهمين والمعاملة العادلة للمساهمين ومسؤوليات مجلس الإدارة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة الاسمنت باتنة. بينما يساهم تبني كل من مبدأ: الإفصاح والشفافية ودور أصحاب المصالح ووجود إطار فعال للحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بها.

الكلمات المفتاحية: الجودة، إدارة الجودة الشاملة، الحوكمة، مبادئ الحوكمة، مؤسسة الاسمنت باتنة.

تصنيف JEL : M12 , L16.

#### **Abstract:**

*This study aims to identify the contribution of corporate governance principles in the application of total quality management from the standpoint of tires in cement organization batna, With a target size of 70 tires, and distributed questionnaires were retrieved 60 questionnaires valid for statistical analysis by 85.71 %.The study found a number of findings, including : the existence of a strong correlation between the independent variable of the principles of governance dependent variable of total quality management relationship, lack of contribution to the adoption of the principle of all : the rights of shareholders and equitable treatment of shareholders and responsibilities of the Board of Directors in the application of total quality management. While contributing to the adoption of the principle of all: disclosure and transparency and the role of stakeholders, and the presence of an effective framework of governance in the application of total quality management.*

**Keywords:** quality, Total quality management , governance, corporate governance principles, cement organization batna

**Jel Classification Codes :** M12 , L16.

<sup>1</sup> المؤلف المرسل: يحيى الويلام، الإيميل: y.ilhem@yahoo.fr

## 1 - تمهيد :

لقد أوجدت التحولات العالمية والتغيرات المتسارعة أوضاعا جديدة تجعل من الجودة أمرا حتميا في كل ما تقوم به المؤسسات من أعمال وما تقدمه من منتجات وخدمات. كما أظهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في القطاعات الصناعية والخدمات بالعديد من الدول المتقدمة نجاحا كبيرا من خلال تحقيق أهدافها، مما دفع العديد من الدول النامية إلى تطبيقها لمواجهة التغيرات المتمثلة في المنافسة بين المؤسسات بالأسواق الدولية والمحلية. وبعد الفضائح والأزمات المالية والانهيئات المتعددة التي زعزت عالم الأعمال في السنوات الأخيرة خاصة بإفلاس المؤسسات الكبيرة (إنرون، وورد كوم،... الخ)، أثير جو من الخوف لدى أصحاب رؤوس الأموال نتيجة لعدم قدرة آليات التسيير على تجنب هذه الأزمات. وعليه، بدأ الحديث عن آلية حديثة التطبيق هي الحوكمة. ونتيجة لكل ذلك، زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة وأصبحت من الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات وهي بدورها تهدف إلى تحقيق العدالة والمساواة وحسن التعامل بين الأطراف إضافة إلى تحسين الجودة. وبالتالي، فإن الاعتماد على الحوكمة ومبادئها سيساعدها على تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

### 1.1- إشكالية البحث :

تعتبر إدارة الجودة الشاملة من أهم الانشغالات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها للمحافظة على زبائنها وكسب زبائن جدد، وتحسين وضعية تنافسيها، كما تعد الحوكمة من أهم المدخل لتحسين تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وبعد التعرف على إطار الدراسة، نصل إلى إبراز معالم إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: هل يساهم تبني مبادئ الحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الاسمنت بياتنة؟

### 2.1- فرضيات البحث :

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة، يمكن صياغة:

- الفرضية الرئيسية: لا يساهم تبني مبادئ الحوكمة والمتمثلة في (الإفصاح والشفافية، حقوق المساهمين، المعاملة العادلة للمساهمين، دور أصحاب المصالح، مسؤوليات مجلس الإدارة، وجود إطار فعال للحوكمة) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الاسمنت بياتنة.

- الفرضيات الفرعية:

لا يساهم تبني مبدأ الإفصاح والشفافية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الاسمنت بياتنة.

لا يساهم تبني مبدأ حقوق المساهمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الاسمنت بياتنة.

لا يساهم تبني مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الاسمنت بياتنة.

لا يساهم تبني مبدأ دور أصحاب المصالح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الاسمنت بياتنة.

لا يساهم تبني مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الاسمنت بياتنة.

لا يساهم تبني مبدأ وجود إطار فعال للحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الاسمنت بياتنة.

### 3.1- أهداف البحث :

تسعى الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على مبادئ الحوكمة.

- توضيح مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- إبراز مساهمة مبادئ الحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر الإدارات بمؤسسة الاسمنت بياتنة.

### 4.1- أهمية البحث :

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المدروسة، والمتمثلة في مبادئ الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة لما لهما من دور حاسم في نجاح المؤسسة وبقائها، كما أن معرفة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة والاستفادة منها سيتم من خلالها اتخاذ القرارات السليمة التي بدورها تؤدي إلى نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

#### 5.1 - الدراسات السابقة:

حظي موضوع الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة باهتمام العديد من الباحثين، نذكر بعضا منها فيما يلي:  
- دراسة (نجم نورة، 2017) بعنوان : درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير الجنس في مجالي الشفافية والنزاهة لصالح الذكور، بينما لا توجد فروق في مجال المساءلة.  
كما تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ومتغير سنوات الخدمة.

- دراسة (بن الزاوي عبد الرزاق، مسعودي جميلة، 2017) بعنوان : دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية : دراسة حالة شركة سيفيتال، هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال التطرق إلى دراسة حالة شركة سيفيتال.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أنه يوجد ارتباط قوي بين تطبيق مبادئ الحوكمة وأبعاد المسؤولية الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى مبدأ ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات، الذي يعتبر من أهم المبادئ باعتباره شرط أساسي لتطبيق مبادئ الحوكمة وتفعيلها، مما ينعكس إيجابا على تفعيل أبعاد المسؤولية الاجتماعية وخلق قيمة مضافة للمؤسسة.

- دراسة (عيساني عامر، حامدي محمد، 2016) بعنوان : تأثير مبادئ الجودة الشاملة في الميزة التنافسية للمؤسسات: دراسة عينة من المؤسسات المشاركة بالطبعة ال 47 لمعرض الجزائر الدولي، هدفت هذه الدراسة إلى تحسين المؤسسات بإدارة الجودة الشاملة كأسلوب حديث لبناء الميزة التنافسية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن مبادئ إدارة الجودة الشاملة تؤثر إيجابيا على الميزة التنافسية للمؤسسات بنسبة تفوق 77%، وذلك من خلال تفعيل دور الإدارة الداعم لتبني هذا الأسلوب التسييري الحديث واستخدام مبدأ التحسين المستمر من أجل تطوير تنافسية المؤسسة واتخاذ القرارات بناء على حقائق علمية.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، يمكن القول أن بعض الدراسات تطرقت إلى التركيز على مبادئ الحوكمة ولم تتطرق إلى إدارة الجودة الشاملة، وبعضها تناول إدارة الجودة الشاملة وأهم دور مبادئ الحوكمة في تطبيقها.

وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة أنها تبرز دور تبني مبادئ الحوكمة (الإفصاح والشفافية، حقوق المساهمين، المعاملة العادلة للمساهمين، دور أصحاب المصالح، مسؤوليات مجلس الإدارة ووجود إطار فعال للحوكمة) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة الصناعية من خلال التطرق إلى دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بيانته.

#### II- الإطار النظري لإدارة الجودة الشاملة:

##### II-1- تعريف إدارة الجودة الشاملة :

لقد وردت عدة تعاريف لإدارة الجودة الشاملة، وهي كالاتي :

- هي: "شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على القدرات والمواهب الخاصة لكل من الإدارة والعاملين، لتحسين الجودة والإنتاجية بشكل مستمر عن طريق فرق العمل"<sup>1</sup>.

- أنها: "منهج تطبيقي شامل يهدف إلى تحقيق الحاجيات وتوقعات الزبون، إذ يتم استخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات"<sup>2</sup>.

من خلال التعريفين السابقين، يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل لرفع مستوى الأداء وتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة وتحقيق رضى الزبون.

#### II-2- أهداف إدارة الجودة الشاملة :

تتمثل أهداف إدارة الجودة الشاملة في <sup>3</sup>:

- إنتاج منتجات عالية من الجودة وامتلاك قنوات توزيع متميزة تستطيع أن تقدم خدمات ما بعد البيع بما يلاءم رغبة الزبون؛

- قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات التي يمكن أن تحدث وأن تقوم بتعديل الإنتاج بما يتفق مع احتياجات الزبون؛

- إرضاء المستفيدين والتفوق والتميز على المنافسين وزيادة إنتاجية ربحية كل عنصر في المؤسسة وتحسين اقتصادياتها؛

- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل مستويات وفعاليات المؤسسة؛

#### II-3- مراحل تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

لا توجد مراحل للتطبيق متفق عليها بين الباحثين، يمكن إتباعها في كل الحالات، ولكن يمكن القول بأن هناك مراحل عامة يمكن الاسترشاد بها في عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وتلخص هذه المراحل فيما يلي <sup>4</sup>:

- مرحلة الإعداد والتهيئة : تتعلق هذه المرحلة بتجهيز الأجواء وإعدادها لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، فبعد اتخاذ قرار إتباع هذه المنهجية تبرز مشاكل عديدة تتطلب من الإدارة دراستها وحلها من أجل تنقية الأجواء لتنفيذ المراحل اللاحقة وتتضمن هذه المرحلة ما يلي :

- اتخاذ قرار تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة من قبل الإدارة العليا والتزامها بالجودة الشاملة وإجراء التحسينات المستمرة ؛

- تشكيل مجلس الجودة يضم أعضاء من الإدارة العليا لزيادة فاعلية قراراته، وإيجاد ثقافة تؤيد التغيير وتعزز مفهوم الجودة؛

- بناء فرق العمل مع إعطاءها الصلاحيات اللازمة لأداء أعمالها بكفاءة؛

- إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عن الجودة موجهة للإدارة العليا ومجلس الجودة؛

- وضع أسس قياس الرضا الوظيفي ورضا الزبائن.

- مرحلة التخطيط : في هذه المرحلة يتم وضع الخطة التفصيلية من خلال إعداد إستراتيجية دقيقة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما يتم اختيار أعضاء المجلس ومنسق الجودة، ويقوم المجلس بمراجعة وتحليل وتحسين العمليات داخل المؤسسة، وتتمثل مسؤوليته الأساسية في إزالة العقبات بين الكيانات الوظيفية وتسهيل الاتصال للتغلب على المقاومة التي ستواجهها فرق العمل، أما فيما يتعلق بمنسق الجودة فهو شخص يتم انتقاؤه بحيث يجب أن تتوفر فيه سمات قيادية كأن يكون قدوة، ذا مصداقية،...الخ <sup>5</sup>.

- مرحلة التقييم والتقدير : وتتضمن ما يلي <sup>6</sup>:

- التقييم الذاتي : أي تهيئة الأرضية المناسبة للبدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- التقدير التنظيمي : أي تقييم الوضع الحالي والعوامل التي تقود المؤسسة إلى الأفعال الايجابية التي تركز على التحسين المستمر.

- دراسة الزبائن : للتعرف على مدى رضاهم وعلى اقتراحاتهم في مجال التحسين والتطوير من خلال استخدام وسائل الاتصالات.

- التغذية العكسية للتدريب : تقييم فعالية التدريب الأساسي للمديرين والعاملين بهدف تعديله عند الضرورة.

- مرحلة التنفيذ : هنا يتم بدء التنفيذ الفعلي للخطط الموضوعية، حيث تقوم فرق العمل بعمليات التحسين المستمر للعمليات، وتدريب العاملين، حيث يتم استخدام الأدوات المساعدة في حل المشاكل التي ستواجهها المؤسسة في هذه المرحلة <sup>7</sup>.

- مرحلة تبادل ونشر الخبرات : تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بدعوة جميع المتعاملين معها من زبائن وموردين،...الخ، للمشاركة في عملية التحسين، واقتناعهم بفوائد هذه المشاركة. ويتم فيها أيضا إخبارهم بنتائج تطبيق إدارة الجودة الشاملة وعملية التحسين المستمر <sup>8</sup>.

#### III- مفهوم الحوكمة وأهم مبادئها :

### III-1- مفهوم الحوكمة :

يقصد بالحوكمة لغويا "الحكم أو التحكم، أي السيطرة على الأمور بوضع ضوابط وقيود تحكم العلاقات داخل المؤسسة".<sup>9</sup> أما اصطلاحا عرفت على أنها: "وضع نظام امثل الذي يتم من خلاله استغلال موارد المؤسسة وحسن توجيهها ومراقبتها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية".<sup>10</sup> كما عرفت أيضا على أنها: "مجموعة من القواعد والعمليات الجماعية التي تطغى عليها صفة الرسمية أو غير الرسمية، والتي تقوم بها مجموعة من الأطراف المعنية المشاركة في عملية صنع وتنفيذ الإجراءات العامة، هذه القواعد والعمليات الجماعية تكون نتيجة التفاوض المستمر بين الجهات المعنية حيث أن عملية التفاوض المستمرة تساعد في عملية توجيه القرارات والإجراءات، وتسهيل تقاسم المسؤولية بين الجهات المعنية".<sup>11</sup> من خلال التعريفين السابقين، نستنتج أن الحوكمة هي ذلك النظام الذي يهدف إلى ضبط العمل داخل المؤسسة وتوجيهه نحو إنجاز أعمال المؤسسة بدرجة عالية من الشفافية والملائمة والدقة والوضوح وبما يحقق أغراض المؤسسة في خدمة المساهمين والمجتمع وغيرهم من أطراف العلاقة بتزاهة وموضوعية، وبما يحقق الرقابة على عمل الإدارة داخل المؤسسة ويحقق جودة العمل مما يزيد من تميزها على نظيراتها من المؤسسات المشابهة، ويضمن الاستغلال الأمثل لطاقت وموارد المؤسسة.

### III-2- أهداف الحوكمة :

تهدف الحوكمة إلى تحقيق ما يلي:<sup>12</sup>

- تحديد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة المؤسسة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين فيها؛
  - تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة؛
  - بلوغ الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين؛
  - الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء المؤسسات لتطوير وتحسين قدرتها التنافسية؛
  - محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي؛
  - جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج؛
  - الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في المؤسسة؛
- وبشكل عام، لا بد من الإشارة إلى أن أهم أهداف الحوكمة هي العمل على تحسين الأداء، وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية. بالإضافة إلى تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين مع المؤسسات.

### III-3- مبادئ الحوكمة :

تعتبر مبادئ الحوكمة بأنها: "مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على مؤسسات المساهمة، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع المؤسسات، والتي تظهر من خلال النظام واللوائح الداخلية المطبقة بالمؤسسة". وتتمثل هذه المبادئ على النحو التالي:<sup>13</sup>

- ضمان وجود إطار فعال للحوكمة : ويقصد به ضرورة وجود أساس قانوني وتنظيمي مؤسسي فعال يمكن كافة المشاركين في السوق من الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، مما يسمح برفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق.<sup>14</sup>
- حفظ حقوق المساهمين : من حيث حقهم في نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد من الأرباح ومراجعة القوائم المالية والحق بالمشاركة الفعالة في اجتماعات الهيئة العامة.
- المعاملة المتكافئة للمساهمين : وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، وكذلك حقهم في الإطلاع على كافة المعلومات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.<sup>15</sup>
- دور أصحاب المصالح في الحوكمة : يعرف أصحاب المصالح على أنهم : الأفراد الطبيعيين والمعنويين الذين تتوفر فيهم ثلاث ميزات هي: القدرة على التأثير في أداء المؤسسة، تقديم موارد خاصة من أجل تميز ونجاح المؤسسة والقدرة على تحمل المخاطر في المؤسسة. فهم الأفراد الذين يسعون لخلق الثروة للمؤسسة والسعي لنجاح أنشطتها.<sup>16</sup>
- الإفصاح والشفافية : يعد هذا مبدأ من أهم مبادئ الحوكمة، نظرا لما يمثله من استقرار وشفافية وحماية لجميع الأطراف والمتعاملين مع المؤسسات والأسواق المالية، ويجب أن يشتمل الإفصاح على المعلومات التالية : النتائج المالية

والتشغيلية للمؤسسة وأهداف المؤسسة، حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت، وعوامل المخاطرة المتوقعة والمسائل المادية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح.<sup>17</sup>

- مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.<sup>18</sup>

V- دراسة ميدانية لواقع تبني مبادئ الحوكمة ومساهمتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الاسمنت بياتنة

سنوضح الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، المعالجة الإحصائية، اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، تحليل علاقة الارتباط بين الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الاسمنت بياتنة.

#### V-1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أ. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من 100 إطار عامل خلال سنة 2019 في مؤسسة الاسمنت بياتنة، أما العينة المستهدفة تتكون من 70 إطار تم اختيارهم بصفة عشوائية، حيث تم توزيع الاستبيان عليهم، وتم استرجاع 60 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، أي نسبة الإستجابة بلغت 85.71%.

ب. أسلوب جمع البيانات وأدوات التحليل الإحصائي:

ب.1. أسلوب جمع البيانات: تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الجمع المباشر من خلال: التوزيع المباشر، الملاحظة ومقابلة المستجوبين. وباعتبار الاستبيان من أكثر الأساليب استعمالا في جمع البيانات، تم تصميم استمارة بحث موجهة إلى إدارات مؤسسة الاسمنت بياتنة، وتكونت استمارة الاستبيان من جزئين هما:

- الجزء الأول: يغطي الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمجيبين (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة):

- الجزء الثاني: يغطي الأسئلة المتعلقة بمساهمة مبادئ الحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ويحتوي على 28 عبارة، وينقسم بدوره إلى قسمين:

القسم الأول: يحتوي على 16 عبارة خاصة بمبادئ الحوكمة المتمثلة في: الإفصاح والشفافية، حقوق المساهمين، المعاملة المتساوية للمساهمين، مسؤوليات مجلس الإدارة، دور أصحاب المصالح، وجود إطار فعال للحوكمة.

القسم الثاني: يحتوي على 12 عبارة خاصة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

تم الاعتماد على سلم ليكرت لتقييم متغيرات الجزء الثاني، والذي يتكون من خمس درجات تتراوح بين 1 و5، حيث تشير الدرجة 1 إلى عدم الموافقة المطلقة ورضا منخفض جدا، 2 إلى عدم الموافقة ورضا منخفض، 3 إلى الحياد ورضا متوسط، 4 إلى الموافقة ورضا كبير و5 إلى الموافقة المطلقة ورضا كبير جدا. كما تم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة التقييم، حيث تم احتساب المدى (4-5 = 4)، ومن ثم تم تقسيمه على عدد مجالات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5 = 0.80) بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذا المجال، وهكذا أصبح طول المجال كما يلي:

- من (1 إلى 1.80) يمثل ضعيف جدا وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستمارة.
- من (1.81 إلى 2.60) يمثل ضعيف وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستمارة.
- من (2.61 إلى 3.40) يمثل متوسط وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستمارة.
- من (3.41 إلى 4.20) يمثل مرتفع وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستمارة.
- من (4.21 إلى 5) يمثل مرتفع جدا وذلك نحو كل عبارة من عبارات الاستمارة.

وتم الاستعانة باختبار ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة التقييم، وتكون القيمة المتحصل عليها ذات دلالة إحصائية عالية إذا كانت أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة 60%، ويوضح الملحق رقم (1) أن قيمة ألفا كرونباخ لجميع العبارات تساوي 0.93 (93%)، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عالية، تشير إلى وجود ترابط بين عبارات الاستمارة. كما تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي (test kolmogrov-smirnov a un échantillon) بهدف التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، حيث يبين الملحق رقم (2) أن قيمة مستوى المعنوية SIG للمتغير المستقل

(مبادئ الحوكمة) قد بلغت 0.200 وأن قيمة مستوى المعنوية SIG للمتغير التابع (إدارة الجودة الشاملة) تقدر بـ 0.930 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05، مما يدل على أن كلا المتغيرين يتبعان التوزيع الطبيعي.

ب.2. أدوات التحليل الإحصائي:

تم الاعتماد في معالجة البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, version 20)، وتم توظيف الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة؛

- المتوسطات الحسابية: لتحليل بيانات تقييم أفراد العينة لمساهمة مبادئ الحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛

- الانحرافات المعيارية: لتقييم درجة تشتت قيم استجابة أفراد العينة عن المتوسط الحسابي؛

- الانحدار والارتباط واختبار T (t-test): لاختبار صحة الفرضيات.

## 2-7- المعالجة الإحصائية

ستتم المعالجة الإحصائية من خلال التطرق إلى وصف خصائص العينة والتحليل الوصفي لإجابات أفرادها. أ. وصف خصائص عينة الدراسة: لقد تم استخدام الجزء الأول لتوضيح الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد العينة، والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة.

يوضح الملحق رقم (03) أن العينة تتوزع إلى مانسبته 76.7 % ذكور و23.3% إناث، ويرجع ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة والذي يتلاءم أكثر مع الخصائص الفيزيولوجية الرجالية، بحيث يتطلب القدرة على التحمل، القوة البدنية، الجهد المبذول،... الخ. كما أن العينة وضحت أن أعلى نسبة السن تمركزت في المجال (من 30 إلى 40 سنة) بـ 50%، وهو ما يعني انتساب أكثرهم إلى الفئة الشبابية، ثم تلتها الفئة العمرية في المجال (أقل من 30 سنة) بنسبة 30% والتي شملت 18 فردا. في حين لم يشكل الأفراد الذين هم من الفئة العمرية (أكثر من 40 سنة) سوى 12 فردا بنسبة مئوية تقدر بـ 20%. وهو ما يعني تميز أكثرهم بنشاط وحيوية الشباب والنضج الفكري، كما يعود ذلك إلى ازدياد حركة التقاعد التي تشهدها المؤسسة في السنوات الأخيرة وبالتالي فمعظم العاملين تقاعدوا، ومنهم من هم على وشك التقاعد. أما عن التوزيع حسب المستوى التعليمي، فيتضح أن أغلبية العينة هم من المستوى الجامعي بنسبة 63.3% والتي تمثل 38 فردا، يليها الأفراد الذين هم من المستوى الثانوي بنسبة 20% والتي تمثل 12 فردا، وأخيرا الأفراد الذين لديهم شهادات أخرى بنسبة 16.7% والتي تمثل 10 أفراد. ويدل هذا على اهتمام المؤسسة باستقطاب عاملين لهم مستوى تعليمي عالي من ذوي الكفاءات والمؤهلين، كما يعود هذا لرغبتها في إدماج خريجي الجامعات في الميدان العملي. أما عن توزيعها حسب متغير الخبرة، فيتبين أن أغلبية العينة تتراوح خبرتهم من 1 إلى 5 سنوات بنسبة 41.7% والتي تمثل 25 فردا، تلتها الفئة التي خبرتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة 31.7% والتي تمثل 19 فردا، وأخيرا الفئة التي خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 26.7% والتي تمثل 16 فردا. وهو ما يؤكد كفاءة أفراد العينة لأداء مهامهم.

ب. التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة:

ب.1. تحليل البيانات المتعلقة بتقييم أفراد العينة لمبادئ الحوكمة: نستعرض فيما يلي، إجابات أفراد العينة (الإطارات) حول مبادئ الحوكمة المطبقة بها:

- تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول الإفصاح والشفافية: يوضح الملحق رقم (4) اتجاهات أفراد العينة حول الإفصاح والشفافية، حيث نلاحظ من خلاله، أن اتجاهات أفراد العينة نحو أغلب العبارات كانت ضمن الموافقة المتوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لبعده الإفصاح والشفافية بـ (3.31) والذي يقع ضمن مجال التقييم متوسط وهي قيمة تشير إلى قبول متوسط للمستجوبين للقيام بالإفصاح والشفافية، أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.97)، حيث احتلت العبارة الثالثة أعلى متوسط حسابي والذي قدر بـ (3.42)، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بالإفصاح عن المخاطر المتوقعة، بينما كان أدنى متوسط حسابي حصلت عليه العبارة الأولى، حيث بلغ (3.12)، وحسب إجابات أفراد العينة، فإن المؤسسة يجب أن تقوم بالإفصاح على ما يحصل عليه أعضاء الإدارة من أجور

وحوافز كما تقوم بتوفير الشفافية والدقة في القوائم المالية التي تصدرها، وذلك لان عرض الحقائق المتعلقة بأنشطة المؤسسة تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة.

- تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول حقوق المساهمين: يوضح الملحق رقم (5) اتجاهات أفراد العينة حول حقوق المساهمين، حيث نلاحظ من خلاله، أن اتجاهات أفراد العينة نحو كل العبارات كانت ضمن الموافقة المتوسطة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لبعده حقوق المساهمين ب (3.34)، بانحراف معياري قدره (0.75)، بدرجة موافقة متوسطة، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي ضمن عبارات حقوق المساهمين (3.37) للعبارة الأولى، الأمر الذي يشير إلى أن للمساهم الوحيد (لمؤسسة الاسمنت بيانتة مساهم وحيد وهو الدولة والمتمثل في مؤسسة تسيير مساهمات الدولة وذلك برأس مال قدره 2250 000 000 دج) الحق في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبشكل منتظم حيث يجب تزويد المساهم بالمعلومات الكافية عن مكان، تاريخ، وجدول أعمال الجمعية العامة وعن الموضوعات التي تتخذ بشأنها القرارات في الاجتماع. كما حققت العبارة الثالثة متوسط حسابي قدره (3.37) وهذا يدل أن للمساهم الحق في الحصول على نصيب من أرباح المؤسسة. بينما كان أقل متوسط حسابي حصلت عليه العبارة الثانية الذي بلغ (3.30)، وهذا يشير إلى أن للمساهم الحق في المشاركة في التصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمؤسسة. وعليه، يجب على المؤسسة أن تجتهد لحماية حقوق المساهم (الدولة).

- تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول المعاملة العادلة للمساهمين: يوضح الملحق رقم (6) اتجاهات أفراد العينة حول المعاملة العادلة للمساهمين، حيث نلاحظ من خلاله، أن للمؤسسة مساهم وحيد وهو الدولة، حيث أن المبدأ المتعلق بالمعاملة المتساوية للمساهمين لا يمكن تطبيقه، لهذا لم يتم إدراج كل العناصر المتعلقة بهذا المبدأ، بل تم التطرق لعنصر واحد فقط الذي يتماشى مع طبيعة المؤسسة. حيث وبعد تحليل نتائج الملحق رقم (9) تم التوصل إلى أن المتوسط الحسابي للعبارة قدره (3.47) وانحراف معياري بلغ (0.91) والتي تؤكد أن للمساهم الحق في الحصول على تعويض في حال انتهاك حقوقه وتعرضها للمخاطر ومحاسبة المتسببين في ذلك، وبما أن المساهم متمثل في الدولة، فإن حقوقه مضمونة.

- تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول مسؤوليات مجلس الإدارة: يوضح الملحق رقم (7) اتجاهات أفراد العينة حول مسؤوليات مجلس الإدارة، حيث نلاحظ من خلاله، أن اتجاهات أفراد العينة نحو أغلب العبارات كانت ضمن الموافقة المرتفعة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام ب (3.43) وهي تعبر عن درجة موافقة مرتفعة، أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (1.03)، حيث احتلت المرتبة الأولى، العبارة الثالثة التي يقدر متوسطها الحسابي ب (3.60) وهذا يشير إلى أن مجلس الإدارة يقوم بالمشاركة في وضع إستراتيجية للشركة ويراقب سلوكها وذلك من أجل تنظيم سير العمل بها، بينما كان أقل متوسط حسابي حصلت عليه العبارة الثانية الذي بلغ (3.30)، وهي تعبر عن درجة موافقة متوسطة، وحسب إجابات أفراد العينة، فإنه يجب على مجلس الإدارة الإشراف على الإفصاح ووسائل الاتصال، وقد حققت العبارة الأولى متوسط حسابي بلغ (3.40)، وهذا يشير إلى أن مجلس الإدارة يقوم باختيار أعضائه على أساس الخبرات والمهارات الفنية بدرجة الموافقة متوسطة وبالتالي يجب على مجلس الإدارة انتقاء أعضائه على أساس الخبرة والمهارة وذلك لكونهم المسؤولين بصفة رئيسية عن الأداء الإداري.

- تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول دور أصحاب المصالح: يوضح الملحق رقم (8) اتجاهات أفراد العينة حول دور أصحاب المصالح، حيث نلاحظ من خلاله، أن اتجاهات أفراد العينة نحو كل العبارات كانت ضمن الموافقة المرتفعة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام ب (3.72) وهي تعبر عن درجة الموافقة المرتفعة، أما الانحراف المعياري العام فقد بلغ (0.81)، حيث احتلت المرتبة الأولى، العبارة الأولى، ويفسر هذا حسب إجابات أفراد العينة أن المؤسسة تحترم حقوق أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون، وتشير العبارة الثانية التي حققت متوسط حسابي قدره (3.45) إلى أن المؤسسة تنشر القوائم المالية ليطلع عليها أصحاب المصالح وذلك ليتأكدوا من مصداقية هذه القوائم وعدم وجود غش فيها، كما حققت العبارة الثالثة متوسط حسابي قدره (3.45) وهذا يدل على أن إدارة المؤسسة تسمح لأصحاب المصالح بحرية الاتصال بمجلس الإدارة، وذلك للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير القانونية في المؤسسة.

- تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول وجود إطار فعال للحوكمة: يوضح الملحق رقم (9) اتجاهات أفراد العينة حول وجود إطار فعال للحوكمة، حيث نلاحظ من خلاله، أن اتجاهات أفراد العينة نحو كل العبارات كانت ضمن الموافقة المرتفعة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام ب (3.60) وانحراف معياري عام قدر ب (0.83) بدرجة موافقة مرتفعة، وبلغ أعلى متوسط حسابي ضمن عبارات وجود إطار فعال للحوكمة (3.63) للعبارة الأولى، مما يؤكد على أن المؤسسة تعمل على تنمية أسواق تتميز بالشفافية والكفاءة في ظل إطار الحوكمة، كما حققت أيضا العبارة الثانية متوسط حسابي قدره (3.62)، وهذا يبين أن إطار الحوكمة يكون متناسقا مع أحكام القانون في المؤسسة محل الدراسة، بينما كان أقل متوسط حسابي حصلت عليه العبارة الثالثة، حيث بلغ (3.55) الأمر الذي يشير إلى أن المؤسسة تبين المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة وذلك من خلال إطار الحوكمة.

- تحليل آراء أفراد عينة الدراسة لجميع مبادئ الحوكمة: يوضح الملحق رقم (10) اتجاهات أفراد العينة لجميع مبادئ الحوكمة، حيث نلاحظ من خلاله، أن اتجاهات أفراد العينة نحو أغلب مبادئ الحوكمة كانت ضمن الموافقة المرتفعة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لجميع مبادئ الحوكمة والذي يقع ضمن مجال التقييم مرتفع ب (3.44)، وهي قيمة مقبولة تشير إلى قبول مرتفع للمستجوبين لتطبيق مبادئ الحوكمة، ونلاحظ أن مبدأ وجود إطار فعال للحوكمة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري يبلغ (0.64)، وهو مرتفع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت، وهذا يدل على وجود إطار فعال للحوكمة في المؤسسة محل الدراسة، ثم يليها مبدأ دور أصحاب المصالح بمتوسط حسابي قدره (3.53)، ثم يليها مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين بمتوسط حسابي قدره (3.47)، ثم يليها مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة بمتوسط حسابي قدره (3.43)، ثم يليها مبدأ حقوق المساهمين بمتوسط حسابي قدره (3.34)، بينما كان أقل متوسط حسابي حصل عليه مبدأ الإفصاح والشفافية، حيث بلغ (3.31).

ب.2. تحليل البيانات المتعلقة بتقييم أفراد عينة الدراسة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: يوضح الملحق رقم (11) اتجاهات أفراد العينة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة، حيث نلاحظ من خلاله، أن اتجاهات أفراد العينة نحو أغلب العبارات كانت ضمن الموافقة المرتفعة، حيث قدر المتوسط الحسابي العام لإدارة الجودة الشاملة ب (3.67)، وانحراف معياري عام قدره (0.65)، وبدرجة موافقة مرتفعة، حيث كانت أعلى درجات الموافقة للعبارة العاشرة بمتوسط حسابي (4.07)، تليها العبارة التاسعة بمتوسط حسابي (3.98)، بينما قدر أدنى متوسط حسابي ب (3.35) والذي يمثل العبارة الرابعة وبدرجة موافقة متوسطة. وعليه فإن أفراد العينة يتفوقون على أن إدارة المؤسسة تسعى إلى بناء سمعة جيدة بين الزبائن على أنها تتميز بالجودة والإتقان وذلك لامتلاكها لأجهزة فنية وإدارية في مجال الجودة، وحسب أفراد العينة فإن الإداريين يحظون بقبول متوسط للعمل جماعيا، وبالتالي، فالمؤسسة يجب أن تجرب العمل بتطبيق أساليب جديدة من الممكن الاعتماد عليها لتحسين أدائهم وتعزيز روح الجماعة والتعاون بينهم من أجل أن تدعم بينهم المشاركة في اتخاذ القرارات، أما بالنسبة للعبارة الأولى، فقد قدر متوسطها الحسابي ب (3.73)، هذا يشير إلى أن المؤسسة تهتم بزبائنها من حيث تلبية حاجياتهم في الوقت الذي يطلبونها، كما حققت العبارة الثانية متوسط حسابي قدر ب (3.67)، مما يدل على أن إدارة المؤسسة تقوم بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول لهم، وأيضا العبارة الثالثة حققت متوسط حسابي قدر ب (3.85)، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على أساليب وأدوات علمية لغرض التحسين المستمر للجودة والتي تنظر إلى هذا التحسين في العمل على أنه جزء من متطلبات الجودة وهذا يعني أن أفراد العينة يتمتعون بقدرة مرتفعة على الالتزام بالتحسين المستمر، وأيضا العبارة السادسة حققت متوسط حسابي قدر ب (3.68)، يفسر هذا حسب إجابات أفراد العينة أن المؤسسة تقوم بالتخطيط المسبق للجودة لتفادي الوقوع في الأخطاء قبل وقوعها وهو ما يجب أن يلتزم به كل العاملين، كما حققت العبارة السابعة متوسط حسابي قدر ب (3.82)، وهذا يدل على أن المؤسسة تملك قاعدة بيانات متكاملة حول الموردين والمواد الأولية التي تشتريها، أما العبارة الثامنة قدر متوسطها الحسابي ب (3.80)، هذا يشير إلى أن المؤسسة تتعامل مع الموردين المتحصيلين على شهادة المواصفات الدولية بدرجة موافقة مرتفعة، كما حققت العبارة الحادية عشر متوسط حسابي قدر ب (3.88)، ويفسر هذا حسب آراء أفراد العينة أن التنسيق والتكامل بين الأنشطة ضروري، حيث يساعد إدارة المؤسسة على

القيام بمختلف المهام بشكل صحيح، وأما العبارة الثانية عشر التي يقدر متوسطها الحسابي ب (3.77)، هذا يشير إلى أن الإداريون يستفيدون من برامج تدريبية تهتم بالجودة.

### V-3- اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية:

أ. اختبار الفرضية الرئيسية: من أجل اختبار الفرضية الرئيسية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة، على اعتبار أن فرضية العدم خاضعة للاختبار، أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

- فرضية العدم  $H_0$ : لا يساهم تبني مبادئ الحوكمة والمتمثلة في (الإفصاح والشفافية، حقوق المساهمين، المعاملة العادلة للمساهمين، دور أصحاب المصالح، مسؤوليات مجلس الإدارة، وجود إطار فعال للحوكمة) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الاسمنت بياتنة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يساهم تبني مبادئ الحوكمة والمتمثلة في (الإفصاح والشفافية، حقوق المساهمين، المعاملة العادلة للمساهمين، دور أصحاب المصالح، مسؤوليات مجلس الإدارة، وجود إطار فعال للحوكمة) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الاسمنت بياتنة، عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يوضح الملحق رقم (12) تحليل تباين الانحدار ANOVA للفرضية الرئيسية، حيث نلاحظ من خلاله أن قيمة F تقدر بـ 29.469 بمستوى معنوية بلغت 0.000، أي أن قيمة F معنوية إحصائياً، وهذا يعني رفض الفرضية الرئيسية الصفرية وقبول الفرضية الرئيسية البديلة القائلة: يساهم تبني مبادئ الحوكمة المتمثلة في (الإفصاح والشفافية، حقوق المساهمين، المعاملة العادلة للمساهمين، دور أصحاب المصالح، مسؤوليات مجلس الإدارة، وجود إطار فعال للحوكمة) في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الاسمنت بياتنة.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: من أجل اختبار الفرضيات الفرعية فقد تم اعتماد اختبار T، لاختبار كل بعد مستقل، حيث نقوم بقبول الفرضية العدمية باختبار (t-test) إذا كان مستوى الدلالة المحسوب أكبر من مستوى الدلالة للدراسة (0.05) ونرفضها عكس ذلك.

- فرضية العدم  $H_0$ : لا يساهم تبني مبدأ الإفصاح والشفافية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يساهم تبني مبدأ الإفصاح والشفافية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يوضح الملحق رقم (13) اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقاً للإحصائية T، حيث نلاحظ من خلاله، بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لبعد الإفصاح والشفافية بلغت (0.140) وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة (4.380)، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب SIG (0.011) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة: يساهم تبني مبدأ الإفصاح والشفافية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. ويمكن تفسير ذلك بأن مؤسسة الاسمنت بياتنة تسعى لتحقيق الإفصاح والشفافية من خلال توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات وبكل شفافية سواء للمساهمين أو غيره من الأطراف أصحاب المصلحة بالمؤسسة، مما يزيد من ثقة مختلف هذه الأطراف ويعزز من جودة المعلومات والخدمات.

ت. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثانية نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة.

- فرضية العدم  $H_0$ : لا يساهم تبني مبدأ حقوق المساهمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

- الفرضية البديلة  $H_1$ : يساهم تبني مبدأ حقوق المساهمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

من خلال الملحق رقم (13)، يتبين أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لبعده حقوق المساهمين بلغت (0.024) والقيمة المعيارية المقابلة لها (0.028) وقيمة T المقابلة لهذه الأخيرة (0.343)، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب SIG (0.733) وهي أعلى من قيمة مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفريّة القائلة: لا يساهم تبني مبدأ حقوق المساهمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعليه، لا بد على المؤسسة أن تعمل على حماية حقوق المساهم الوحيد (الدولة) بحيث يفرض على مجلس الإدارة تقديم التوضيحات للمساهم وعدم إخفاء أي معلومة تخصها كمكان وتاريخ وجدول أعمال الجمعية.

ث. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: من أجل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة.

- فرضية العدم H0 : لا يساهم تبني مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية (0.05).

- الفرضية البديلة H1 : يساهم تبني مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من خلال الملحق رقم (13)، يتبين أن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لبعده المعاملة العادلة للمساهمين بلغت (-) 0.118 وقيمة T بلغت (-1.960)، وهي غير معنوية إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب SIG قيمة (0.055)، وهي أعلى من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي تقبل الفرضية الصفريّة القائلة: لا يساهم تبني مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: من أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة.

- فرضية العدم H0 : لا يساهم تبني مبدأ دور أصحاب المصالح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ).

- الفرضية البديلة H1 : يساهم تبني مبدأ دور أصحاب المصالح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من خلال الملحق رقم (13)، يتبين بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لبعده دور أصحاب المصالح (0.180) وقيمة T بلغت (2.871)، في حين بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب SIG قيمة (0.006) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة القائلة: يساهم تبني مبدأ دور أصحاب المصالح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهذا دليل على أن مؤسسة الاسمنت ببائنة تهتم بأصحاب المصالح لكسب ثقتهم في المؤسسة وتوطيد العلاقة معهم وتسعى للوفاء بالتزاماتها معهم، وتبني المؤسسة لهذا المبدأ لها عدة أهداف من بينها: تحقيق الجودة من خلال جذب أكبر عدد من الزبائن والعمل على تحقيق رغباتهم الحالية والمستقبلية.

ح. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: من أجل اختبار الفرضية الفرعية الخامسة نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة.

- فرضية العدم H0 : لا يساهم تبني مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ).

- الفرضية البديلة H1 : يساهم تبني مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من خلال الملحق رقم (13)، يتبين بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لبعده مسؤوليات مجلس الإدارة بلغت (0.101)، والقيمة المعيارية المقابلة لها هي (0.127) وقيمة T بلغت (1.310)، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب SIG (0.196) وهي أعلى من قيمة مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفريّة القائلة: لا يساهم تبني مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. والسبب في ذلك قد

يعود إلى أن مجلس الإدارة يقوم باختيار كبار المدراء ولكن لا يتكفل بمتابعة أداءهم وقد يعود السبب أيضا إلى أن مجلس الإدارة يقوم باختيار أعضائه إلا أنه لا يراعي في ذلك معيار المهارة والكفاءة لاتخاذ القرارات السليمة بالشكل الكافي.

خ. اختبار الفرضية الفرعية السادسة: من أجل اختبار الفرضية الفرعية السادسة نحتاج إلى وضع فرضيتين هما: فرضية العدم والفرضية البديلة.

- فرضية العدم  $H_0$  : لا يساهم تبني مبدأ وجود إطار فعال للحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية  $(\alpha \geq 0.05)$ .

- الفرضية البديلة  $H_1$  : يساهم تبني مبدأ وجود إطار فعال للحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

من خلال الملحق رقم (13) يتبين بأن قيمة معامل الانحدار بالنسبة لبعده وجود إطار فعال للحوكمة بلغت (0.424)، وقيمة T بلغت (6.576)، حيث بلغت قيمة مستوى المعنوية المحسوب SIG (0.000) وهي أقل من قيمة مستوى المعنوية المعتمد (0.05) وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة: يساهم تبني مبدأ وجود إطار فعال للحوكمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وهذا دليل على أن المؤسسة تقوم بتوزيع المسؤوليات على أساس قوانين وإجراءات العمل الداخلية والتي تخدم مصلحتها العامة داخل المؤسسة.

4-7- تحليل علاقة الارتباط بين الحوكمة وإدارة الجودة الشاملة:

للتعرف على مدى وجود علاقة بين مبادئ الحوكمة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة. ومن أجل اختبار قدرة النموذج على التفسير تم استخدام كل من معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد (R2) ومعامل التحديد المعدل (R-2)، الذي يقدم تفسير أدق وأقرب للصحة نظرا لوجود أكثر من متغير مستقل.

يوضح الملحق رقم (14) ملخص نموذج الانحدار، حيث نلاحظ من خلاله بأن معامل الارتباط بين المتغيرين قدر بـ (0.877)، مما يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين كل من المتغير المستقل والمتغير التابع. وقد بلغت قيمة معامل التحديد (R2) (0.769) وهذا يعني أن المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) يفسر ما نسبته 76.9% من التباين في المتغير التابع والمتمثل في إدارة الجودة الشاملة، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى.

IV- الخلاصة :

#### 1.IV. استنتاجات البحث:

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغير المستقل المتمثل في مبادئ الحوكمة والمتغير التابع المتمثل في إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة الاسمنت بباتنة، إلا أنها غير ملتزمة بتبني هذين المبدئين: الإفصاح والشفافية، وحقوق المساهمين بالشكل المطلوب، كما أنها تعطي أهمية كبيرة وتلتزم بتبني المبادئ التالية: المعاملة العادلة للمساهمين، مسؤوليات مجلس الإدارة، دور أصحاب المصالح ووجود إطار فعال للحوكمة. وهي تهتم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في أقسامها، الذي يظهر من خلال زيادة الربحية وخفض التكاليف، تحسين صورتها... الخ.

#### 2.IV. مقترحات البحث:

بناء على ما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- العمل على تبني جميع مبادئ الحوكمة ووضع الخطط والبرامج التي تساهم في تحقيق ذلك، وضرورة عقد الاجتماعات بصورة دورية مع العمال للوقوف على احتياجاتهم والعمل على تلبيتها، والتعرف على مشكلاتهم والعمل على حلها، وتهيئة مناخ من الثقة المتبادلة بين العمال وإدارة المؤسسة؛

- القيام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بصورة أوسع لما لها من جدوى ومنفعة تعود على المؤسسة؛

- ضرورة العمل على توفير البيانات والمعلومات التي تتعلق بأداء المؤسسة، وذلك لاستخدامها في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وجعل إمكانية الحصول عليها من قبل أصحاب المصالح سهلة وميسرة؛

- العمل على نشر مفهوم وثقافة الحوكمة لدى الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة بشكل واسع من خلال إصدار النشرات والتعليمات لأسس وقواعد التطبيق السليم والكشف عن المخالفات ومواطن الضعف في المؤسسات؛
- ضرورة الاهتمام بموضوع الحوكمة، وذلك من خلال زيادة الدراسات في هذا المجال وإلحاق موضوع الحوكمة بالمنهج التدريسية بالكليات والجامعات.

### 3.1V. آفاق البحث:

- من خلال دراستنا الميدانية بمؤسسة الاسمنت بياننة، يمكننا اقتراح مواضيع للابحاث المستقبلية التالية:
- أثر القيادة على تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة.
- تطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين الأداء الشامل للمؤسسة.
- استخدام نظم ادارة الجودة لتطوير الاداء التسويقي للمؤسسة.

الملاحق:

### الملحق 01: نتائج ثبات الأداة باستخدام ألفا كرونباخ

الرقم	المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	الحوكمة	16	0.89
2	إدارة الجودة الشاملة	12	0.88
	الإجمالي	28	0.93

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

### الملحق 02: اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل والتابع

المتغير	قيمة اختبار (test de kolmogorov-mirnov)	القيمة الاحتمالية Sig
مبادئ الحوكمة	0.101	0.200
إدارة الجودة الشاملة	0.106	0.930

المصدر: تم إعداد الجدول بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

### الملحق 03: وصف عينة الدراسة

القياس	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	76.7
	أنثى	23.3
السن	اقل من 30 سنة	30
	من 30 إلى 40 سنة	50
	أكثر من 40 سنة	20
المستوى التعليمي	ثانوي	20
	جامعي	63.3
	شهادات اخرى	16.7
الخبرة	من 1 إلى اقل من 5 سنوات	41.7
	من 6 إلى اقل من 10 سنوات	26.7
	أكثر من 10 سنوات	31.7

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة ببرنامج spss 20

الملحق 04: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مبدأ الإفصاح والشفافية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تقوم المؤسسة بالإفصاح على ما يحصل عليه أعضاء الإدارة من أجور وحوافز.	3.12	1.23	3	متوسطة
2	توفر إدارة المؤسسة الشفافية والدقة في القوائم المالية التي تصدرها .	3.38	1.02	2	متوسطة
3	تقوم المؤسسة بالإفصاح عن المخاطر المتوقعة.	3.42	1.19	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري العام لمبدأ الإفصاح والشفافية.	3.31	0.97	/	متوسطة

المصدر : تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

الملحق 05 : اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مبدأ حقوق المساهمين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	للمساهمين الوحيد ( الدولة ) الحق في الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبشكل منتظم.	3.37	0.90	1	متوسطة
2	للمساهمين الحق في المشاركة في التصويت في اجتماعات الجمعية العامة للشركة.	3.30	0.97	3	متوسطة
3	للمساهمين الحق في الحصول على نصيب من أرباح المؤسسة.	3.37	0.95	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري العام لمبدأ حقوق المساهمين.	3.34	0.75	/	متوسطة

المصدر : تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

الملحق 06: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مبدأ المعاملة العادلة للمساهمين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	للمساهمين الحق في الحصول على تعويض في حال انتهاك حقوقه وتعرضها للمخاطر ومحاسبة المتسببين في ذلك.	3.47	0.91	1	مرتفعة
	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري العام لمبدأ المعاملة العادلة للمساهمين	3.47	0.91	/	مرتفعة

المصدر : تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss.

الملحق 07 : اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يقوم مجلس الإدارة في المؤسسة باختيار أعضائه على أساس الخبرات والمهارات الفنية.	3.40	1.19	2	متوسطة

متوسطة	3	1.15	3.30	يقوم مجلس الإدارة في المؤسسة بالإشراف على عملية الإفصاح ووسائل الاتصال.	2
مرتفعة	1	1.10	3.60	يقوم مجلس الإدارة بالمشاركة في وضع إستراتيجية مناسبة للشركة ويراقب سلوكها.	3
مرتفعة	/	1.03	3.43	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري العام لمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة.	

المصدر : تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss.

الملحق 08 : اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مبدأ دور أصحاب المصالح

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تحتزم المؤسسة حقوق أصحاب المصالح التي ينص عليها القانون.	3.72	0.99	1	مرتفعة
2	تنشر المؤسسة القوائم المالية ليطلع عليها أصحاب المصالح.	3.45	0.92	2	مرتفعة
3	تسمح إدارة المؤسسة لأصحاب المصالح حرية الاتصال بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير القانونية في المؤسسة	3.45	0.99	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري العام لمبدأ دور أصحاب المصالح	3.53	0.81	/	مرتفعة

المصدر : تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss.

الملحق 09 : اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول مبدأ وجود إطار فعال للحوكمة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تعمل المؤسسة في إطار الحوكمة على تنمية أسواق تتميز بالشفافية والكفاءة.	3.63	1.008	1	مرتفعة
2	يكون في المؤسسة إطار الحوكمة متناسقا مع أحكام القانون.	3.62	0.93	2	مرتفعة
3	تبين المؤسسة من خلال إطار الحوكمة المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.	3.55	0.99	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري العام لمبدأ وجود إطار فعال للحوكمة	3.60	0.83	/	مرتفعة

المصدر : تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss.

الملحق 10 : اتجاهات أفراد عينة الدراسة لجميع مبادئ الحوكمة

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	الإفصاح والشفافية	3.31	0.97	6	متوسطة
2	حقوق المساهمين	3.34	0.75	5	متوسطة

مرتفعة	3	0.91	3.47	المعاملة العادلة للمساهمين	3
مرتفعة	4	1.01	3.43	مسؤوليات مجلس الإدارة	4
مرتفعة	2	0.81	3.53	دور أصحاب المصالح	5
مرتفعة	1	0.83	3.60	وجود إطار فعال للحوكمة	6
مرتفعة	/	0.64	3.44	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري العام لجميع مبادئ الحوكمة.	

المصدر : تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss.

الملحق رقم 11: اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق إدارة الجودة الشاملة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تتصف المؤسسة بسرعة تلبية رغبات الزبائن.	3.73	1.03	8	مرتفعة
2	تقوم إدارة المؤسسة بمتابعة شكاوي الزبائن وتقديم الحلول المناسبة لهم.	3.67	0.98	10	مرتفعة
3	تعتمد المؤسسة على أساليب وأدوات علمية لغرض التحسين المستمر للجودة.	3.85	1.02	4	مرتفعة
4	يمكن للإداريين المشاركة في اتخاذ القرارات جماعيا.	3.35	1.14	12	متوسطة
5	تنظر إدارة المؤسسة إلى التحسين المستمر في العمل على انه جزء من متطلبات الجودة.	3.63	1.05	11	مرتفعة
6	تقوم المؤسسة بالتخطيط المسبق للجودة لتجنب الأخطاء التي قد تتعرض لها.	3.68	1.12	9	مرتفعة
7	تحتفظ المؤسسة بقاعدة بيانات متكاملة حول الموردين والمواد الأولية التي تشتريها.	3.82	0.77	5	مرتفعة
8	تحرص المؤسسة على التعامل مع الموردين الحائزين على شهادة المواصفات الدولية (ISO).	3.80	0.91	6	مرتفعة
9	تملك المؤسسة أجهزة إدارية وفنية في مجال الجودة.	3.98	0.94	2	مرتفعة
10	تسعى إدارة المؤسسة إلى بناء سمعة جيدة بين الزبائن على أنها تتميز بالجودة والإتقان.	4.07	0.95	1	مرتفعة
11	التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة يساعد إدارة المؤسسة على القيام بمختلف المهام بشكل صحيح.	3.88	0.76	3	مرتفعة
12	يستفيد الإداريون من برامج تدريبية تهتم بالجودة.	3.77	1.04	7	مرتفعة
	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري العام لجميع عبارات إدارة الجودة الشاملة	3.76	0.65	/	مرتفعة

المصدر : تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss.

الملحق 12 : تحليل تباين الانحدار ANOVA

النموذج	مجموع مربع التباين	درجات الحرية	متوسط مربع التباين	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
الانحدار	19.260	6	3.210	29.469	0.000
البواقي	5.773	53	0.109	/	/
المجموع	25.033	59	/	/	/

المصدر : تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss.

الملحق 13 : اختبار معنوية معاملات الانحدار وفقا للإحصائية T-

البيانات	معاملات الانحدار B	الخطأ المعياري	BETA	T	مستوى المعنوية SIG
الثابت	1.134	0.259	/	4.380	0.000
الإفصاح والشفافية	0.140	0.053	0.208	2.640	0.011
حقوق المساهمين	0.024	0.070	0.028	0.343	0.733
المعاملة العادلة للمساهمين	-0.118	0.060	-0.165	-1.96	0.055
دور أصحاب المصالح	0.180	0.063	0.287	2.871	0.006
مسؤوليات مجلس الإدارة	0.101	0.077	0.127	1.310	0.196
وجود إطار فعال للحوكمة.	0.424	0.064	0.541	6.576	0.000

المصدر : تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss.

الملحق 14: ملخص نموذج الانحدار

معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R2)	معامل التحديد المعدل (R-2)	الخطأ المعياري للتقدير
0.877	0.769	0.743	0.33004

المصدر : تم إعداد الجدول بالاعتماد على نتائج spss

- الإحالات والمراجع

- 1 أبو نصر مدحت (2008)، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، ص. 65.
- 2 الدراكة سليمان (2006)، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص. 18.
- 3 علوان نايف (2013)، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص. 99.
- 4 جودة محفوظ (2009)، إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات، عمان: دار وائل للنشر، ص. 213.
- 5 فيلاي عبد الرحمان (2010)، إدارة الجودة الشاملة وإستراتيجية المؤسسة، الملتقى العلمي الوطني حول إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة، الجزائر: جامعة مولاي الطاهر سعيدة، يومي 7-8 ديسمبر، ص. 10.
- 6 عبد الرحمان توفيق (2004)، منهج إدارة الجودة الشاملة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص. 28.
- 7 جودة محفوظ، مرجع سابق، ص. 216.
- 8 عبد الرحمان توفيق، مرجع سابق، ص. 30.
- 9 بن درويش عدنان (2007)، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، مصر: اتحاد المصارف العربية، ص. 13.

- <sup>10</sup> إبراهيم موسى (2010)، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، مجلة الحقوق للبحوث القانونية والاقتصادية (2)، مصر: جامعة الإسكندرية، ص. 8.
- <sup>11</sup> Lacroix Isabelle (2012), **La gouvernance: tenter une définition**, Cahiers de recherche en politique appliquée, Canada : Université de Sherbrooke, P. 8.
- <sup>12</sup> زرقون محمد، العمري جميلة (2013)، دور المسؤولية الاجتماعية في تفعيل حوكمة الشركات، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية : تجربة الأسواق الناشئة، الأردن : جامعة اليرموك، يومي 17-18 أفريل، ص. 87.
- <sup>13</sup> سليمان محمد، مرجع سابق، ص. 15.
- <sup>14</sup> الشواورة محمود (2009)، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة الأردنية، مجلة للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق : جامعة دمشق، المجلد 25 (2)، ص. 127.
- <sup>15</sup> عطية العربي (2013)، الحوكمة في المؤسسات المصرفية، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي : 25-26 نوفمبر، ص. 4.
- <sup>16</sup> حماد طارق (2005)، حوكمة الشركات : المفاهيم، المبادئ، التجارب : تطبيقات الحوكمة في المصارف، مصر: الدار الجامعية، ص. 43.
- <sup>17</sup> خضر أحمد (2012)، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، مصر: دار الفكر الجامعي، ص. 22.
- <sup>18</sup> بلعادي عمار (2010)، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، الملتقى الدولي حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة : واقع ورهانات وأفاق، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، يومي 7-8 ديسمبر، ص. 6.