



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي- الجزائر  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



## الموضوع

دور الثقافة التنظيمية في ارساء ابعاد الحوكمة

دراسة الحالة: المؤسسة العمومية لصحة الجوارية (SPSP) -جبورة.

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في المسار ( علوم التسيير، العلوم الاقتصادية.....)

فرع: العلوم الاقتصادية

تخصص: مالية و حاكمية المؤسسات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

بن فرحات عبد المنعم

شوراب سهام

رقم التسجيل:	
تاريخ الإيداع	2015/05/22

السنة الجامعية: 2015-2016

# شكر وتقدير

في البداية أشكر لله عز وجل على نعمته و فضله أنعم علي و وهبني العلم و المعرفة وأمدني بالعزم و المثابرة لإتمام هذا البحث.

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير والامتنان للأستاذ "فرحات عبد المنعم" لتفضله بالإشراف على هذا البحث والذي لم يترك لا صغيرة و لا كبيرة في ثنايا هذا البحث، حيث كان ناصحا و مرشدا .

كما لا يفوتنا شكر كل من ساهم في هذا البحث سواء من قريب او من بعيد، و كذلك الأساتذة الكرام.

## الملخص

هذه الدراسة تضمنت البحث في دور الثقافة التنظيمية (المعتقدات، المشاركة، الإبداع، القيم) في إرساء أبعاد حوكمة الشركات المتمثلة في البعد الإشرافي و الرقابي و البعد الأخلاقي، البعد الاستراتيجي. اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات و تحليلها بالاستعانة ببرنامج SPSS ، أجريت الدراسة بالمؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة واهم النتائج الموصل إليها في هذه الدراسة هي:

- تأكيد أهمية الثقافة التنظيمية خاصة عمل الفرق يؤدي إلى حب العمل و من ثم ساعد على نجاح وتحقيق أهداف المؤسسة.
- المؤسسة طبقت نظام حوكمة الشركات (البعد الإشرافي و الرقابي، البعد الاستراتيجي، البعد الأخلاقي) مما ساهم في تفعيلها وترقيتها .

Abstract:

Cette étude a inclus la recherche sur le rôle de la culture organisationnelle (croyances, participation, la créativité, les valeurs) pour établir les dimensions de la gouvernance d'entreprise de dimension réglementaire et de contrôle et la dimension morale, la dimension stratégique.

Cette étude a adopté la méthode d'analyse descriptive, et a utilisé le questionnaire comme un outil de collecte d'information et d'analyse en utilisant le programme SPSS, la Fondation a mené l'étude de la santé publique voisinage Djemorah Mosul et les résultats les plus importants de cette étude sont:

- Insister sur l'importance de la culture organisationnelle des équipes de travail spéciales conduit à l'amour du travail et contribué au succès et à la réalisation des objectifs de l'organisation.
- L'institution applique le système de gouvernance d'entreprise (dimension de surveillance et de réglementation, la dimension stratégique, la dimension morale) qui a contribué à l'actif et mis à jour.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
V	أية
V	الإهداء
V	شكرو تقدير
IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول و الأشكال
V	ملخص الدراسة
أ- و	مقدمة عامة
1	الفصل الأول: الثقافة التنظيمية
2	<b>تمهيد</b>
3	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
3	المطلب الأول: الثقافة
3	الفرع الأول: تعريف الثقافة
4	الفرع الثاني: خصائص الثقافة
5	الفرع الثالث: أدوات خلق الثقافة
6	الفرع الرابع: المؤسسة وعلاقتها بالثقافة
9	المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية
10	المطلب الثالث: أثار ومكونات الثقافة التنظيمية
10	الفرع الأول: مكونات الثقافة التنظيمية
15	الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
16	الفرع الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية
16	الفرع الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية
17	المبحث الثاني: أبعاد وأنواع نماذج، مستويات الثقافة التنظيمية
17	المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية
17	الفرع الأول: ثقافة المنظمة المتميزة و التي تشجع على الابتكار
18	الفرع الثاني: ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام وتقدير الأفراد

18	الفرع الثالث: ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل
19	الفرع الرابع:ثقافة المنظمة التي تهتم بمراحل العمل
19	الفرع الخامس:ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين
22	المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية
22	الفرع الأول: ثقافة القوة
22	الفرع الثاني: الثقافة البيروقراطية
22	الفرع الثالث : ثقافة الدور
23	الفرع الرابع: ثقافة الوظيفة أو العمل
23	الفرع الخامس: ثقافة الفردية
23	المطلب الثالث:نماذج الثقافة التنظيمية
23	الفرع الأول:نموذج (schein 1985)
24	الفرع الثاني: نموذجHOFSTEDE -1980
26	الفرع الثالث:نموذج (OUCHI 1981)
27	الفرع الرابع:( prters- watermen ;1982)
28	المطلب الرابع: العوامل المحددة لثقافة المنظمة
29	المطلب الخامس: مستويات الثقافة التنظيمية
29	الفرع الأول: فكرة (schein 1992)
30	الفرع الثاني: فكرة (العماري و الغالي 2008)
30	الفرع الثالث: فكرة(cummings& worley 1993)
31	المبحث الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
31	المطلب الأول: اثر الثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمة
32	المطلب الثاني: اثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية
32	المطلب الثالث:اثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي
33	خلاصة الفصل
34	الفصل الثاني:حوكمة الشركات
35	تمهيد

36	المطلب الأول:نشأة وتطور حوكمة الشركات
37	المطلب الثاني:مفهوم حوكمة الشركات
37	/الفرع الأول:المفهوم اللغوي للحوكمة
38	الفرع الثاني:المفهوم الاصطلاحي لحوكمة الشركات
39	المطلب الثالث: أهمية حوكمة الشركات
40	المطلب الرابع:أهداف حوكمة الشركات
42	المطلب الخامس:خصائص حوكمة الشركات:
43	المطلب السادس:الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات
43	الفرع الأول:المساهمين ( Shareholer )
43	الفرع الثاني:مجلس الادارة Board ofirectors
43	الفرع الثالث:الإدارة(Management)
43	الفرع الرابع : أصحاب المصالح(Stockholder)
45	المبحث الثاني:إطار لممارسة حوكمة الشركات
44	المطلب الأول مبادئ حوكمة الشركات
44	الفرع الأول:مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي(OECD)
48	المطلب الثاني:محددات حوكمة الشركات
48	فرع الأول:محددات خارجية
49	فرع الثاني:محددات الداخلية
50	مطلب الثالث :آليات حوكمة الشركات
50	مطلب الرابع:ركائز حوكمة الشركات
52	الفرع الأول:السلوك الأخلاقي
52	الفرع الثاني:الرقابة و المساءلة
52	الفرع الثالث:ادارة المخاطر
52	الفرع الرابع:دور أصحاب المصالح
54	المطلب الخامس:نظريات حوكمة الشركات
54	الفرع الأول:نظرية الوكالة
58	الفرع الثاني:نظرية حقوق الملكية

59	الفرع الثالث: نظرية تكلفة المعاملات
61	المبحث الثالث: دور الثقافة التنظيمية في إرساء أبعاد حوكمة الشركات
61	مطلب الأول: البعد الإشرافي و الرقابي
61	الفرع الأول: تعريف البعد الإشرافي
61	الفرع الثاني: تعريف البعد الرقابي
61	الفرع الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية في إرساء البعد الإشرافي و الرقابي
62	المطلب الثاني: البعد الأخلاقي
62	فرع الأول: تعريف البعد الأخلاقي
62	فرع الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية في إرساء البعد الأخلاقي
63	المطلب الثالث: البعد الاستراتيجي
64	الفرع الأول: تعريف البعد الاستراتيجي
64	الفرع الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية في إرساء البعد الاستراتيجي
65	خلاصة الفصل
66	الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
67	تمهيد
68	المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية
68	الطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي ووصف عينة البحث
68	الفرع الأول : التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة
69	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة
70	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
70	المطلب الأول: التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)
70	الفرع الأول: هدف الاستبيان
70	الفرع الثاني: محاور الاستبيان
70	الفرع الثالث: درجات القياس المستخدمة
71	الفرع الرابع: طريقة تحديد الاتجاهات (حسب قيم المتوسط المرجح)
71	الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان
72	المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة)

74	المطلب الثالث: تحليل عينة الدراسة
74	المطلب الرابع: تحليل نتائج الدراسة
80	المطلب الخامس: تحليل البيانات الشخصية
80	المطلب السادس: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
80	الفرع الأول: عرض نتائج تحليل المحور الثاني
87	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات
87	المطلب الأول: اختبار صلاحية النموذج
87	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
88	الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية
91	المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة
91	الفرع الأول: تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالاستبيان
92	الفرع الثاني: تفسير نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفرضيات
94	خلاصة الفصل
96	خاتمة
101	قائمة المراجع
105	قائمة الملاحق

أصبحت الثقافة التنظيمية تحضي بالاهتمام الكبير خاصة من طرف علماء الإدارة نظر لما لها دور فعال في تحديد فعالية المنظمات و سلوك الأفراد العاملين و بالتالي التأثير علي كفاءة و أهمية القرار داخل المؤسسة ، مما يزيد من أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة و هو ما يعتبره الكثيرون من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة أو فشلها حيث تم ربط نجاح المؤسسة بالقيم و المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام و العمل الجاد و الإبداع و الابتكار و التحديث و المشاركة في اتخاذ القرار و العمل للمحافظة على الجودة و تحسين الأداء و الخدمة و تحقيق الميزة التنافسية و الاستجابة السريعة و الملائمة للاحتياجات العلماء و الأطراف ذوي العلاقة بيئة عمل المؤسسة

كما تعتبر المؤسسات القطاع العام اقتصادية كانت او خدمية، من أهم المؤشرات الدالة علي حالة الاقتصاد الوطني في أي دولة عن طريق مدى مساهمتها في بنائه ونموه ، و من اجل تعزيز قدراتها يستوجب أن تتصف بقوة وسلامة أجهزتها الإدارية و التنفيذية و علاقتها بمختلف أطراف محيطها و ذلك غاية ما تصبو حوكمة المؤسسات لتحقيقه، فلقد أثارت سلسلة الأزمات المالية و الإفلاسات المتتالية للعديد من اكبر المؤسسات في العالم عدة تساؤلات حول الأسباب التي أدت إلى الفضائح المالية ولعل من ابرز الأسباب و أهمها هو الفساد المالي و الإداري و كذا ضعف و هشاشة البيئة القانونية خاصة في الدول النامية و في ظل هذه المعطيات اكتسبت حوكمة المؤسسات أهمية كبيرة لكونها احد السبل الحديثة للإدارة و رقابتها وكذا حماية مصالح الاطراف ذات العلاقة بالمؤسسة إذ تهدف الحوكمة في مجملها إلى تحقيق الجودة و التميز في الأداء مع ضمان استمرارية ذلك.

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

**ما هو دور الثقافة التنظيمية على حوكمة الشركات في المؤسسة الاستشفائية جمورة ؟**

وتتفرع الإشكالية الرئيسية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي :

- ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على حوكمة الشركات ؟
- ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على البعد الاشرافي و الرقابي ؟
- ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على البعد الاخلاقي ؟
- ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على البعد الاستراتيجي ؟



## 1. فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة قمنا بالاعتماد على الفرضية التالية :

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و حوكمة الشركات.

وتتفرع إلى فرضيات جزئية :

- لا توجد اثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و البعد الاشرافي و الرقابي لحوكمة الشركات .
- لا توجد اثر ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والبعد الاخلاقي.
- لا توجد اثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة و البعد الاستراتيجي.

## 2. أسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب دفعت بنا إلى اختيار هذا الموضوع من بينها:

- الميل الشخصي للبحث في مجال حوكمة الشركات وقناعتنا الخاصة بالأهمية التي تلعبها ثقافة تنظيمية في تجسيدها .
- اهتمامنا بالمواضيع الحديثة ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية.

## 3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الثقافة التنظيمية نفسها، باعتبارها مصدرا مهما لفعالية المنظمة، وكذلك أحد أهم المتغيرات المتعلقة بدراسة حوكمة الشركات، هذا الأخير الذي أصبح مصدر اهتمام من قبل العديد من الباحثين والدارسين، ولأن أي منظمة تسعى دوما للبقاء وتحقيق التميز وجب عليها الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها متغير هام في الحوكمة، ومن هنا تظهر أهمية دراستنا التي نسعى من خلالها توضيح اثر الثقافة التنظيمية في تحسين حوكمة الشركات والمنظمة ككل.

## 4. أهداف الدراسة

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى جملة من الأهداف :

- إعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية وحوكمة الشركات
- تحديد اثر الثقافة التنظيمية وحوكمة الشركات.



- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية ، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته ثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه .

ومن نتائج هذه الدراسة:

- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي ، من خلال تأثير الجانب المعنوي ، الجانب السلوكي والجانب المادي.
  - تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه في عوامل تنظيمية، وأخرى شخصية.
  - 2- دراسة: الياس سالم، (2006)، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري ، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة -eara- بالمسيلة ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة.
- وهدفت هذه الدراسة:

- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.
- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى المبحوثين .
- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.
  - تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
  - تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين.
  - تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية.
- 3 - ماجد إسماعيل أبوحمام ( 2009 )، بعنوان :اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية ،مذكرة ماجستير، فلسطين.

تهدف الدراسة إلى التعرف على اثر قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية لسوق فلسطين للأوراق المالية،واستخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي والمنهج الوصفي من اجل وصف وتفسير البيانات واختبار الفرضيات ،وهذا للوصول إلى النتائج من بينها على الرغم من وجود أساس محكم وفعال لقواعد الحوكمة مطبق لدي الشركات المسجلة في سوق فلسطين للأوراق المالية، فان الأمر لازال بحاجة



إلى المزيد من التطوير والمتابعة لكافة المستجدات المتعلقة بتطبيق قواعد الحوكمة ورسم مفاهيمها بشكل أعمق، وتوفير بعض القوانين التي تساهم في حماية المساهمين والمستثمرين ولكنها غير مطبقة بشكل كامل، مما يؤثر بشكل مباشر على حجم الاستثمارات ويقلل من رغبة المستثمرين نحو الاستثمار في الشركات المدرجة في السوق المالي، الأمر الذي يتطلب إصدار النشرات واللوائح التفسيرية اللازمة لضبط الأداء المالي للسوق بشكل أكثر فاعلية.

## 9. هيكل البحث:

تتضمن هذه الدراسة ثلاثة فصول:

الفصل الأول: المعنون بـ: الثقافة التنظيمية تاطير نظري ثلاث مباحث:

المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية الثقافة التنظيمية، والمبحث الثاني إلى أنواع ووظائف الثقافة التنظيمية، ثم في المبحث الثالث عرضنا كيفية تغيير الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها ومستوياتها.

الفصل الثاني المعنون بـ: حوكمة الشركات يتضمن ثلاث مباحث:

المبحث الأول تناولنا ماهية حوكمة الشركات والمبحث الثاني الاطار العام لممارسة حوكمة الشركات ثم تطرقنا في المبحث الثالث تأثير الثقافة التنظيمية على حوكمة الشركات .

الفصل الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول كان عبارة عن تقديم مؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة والمبحث الثاني عرضنا منهج الدراسة الميدانية وبناء الاستبيان والمبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة.



## تمهيد

يحتل موضوع الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة لدى العديد من الكتاب و الباحثين و المهتمين في الإدارة لما له دور حيوي في نجاح المنظمات وقدراتها على التطور ، و لا نقصد في التطور حدثه بل آليات العمل و نظام الحواسيب و الاتصالات ،أو حتى التطور الفكري ، بل نقصد بيه التطور الإنساني في العلاقات و العمل داخل المنظمة سواء بين العاملين و الإدارة أو بين العاملين أنفسهم و الذي بات المعيار الذي يحكم بقاء وثبات المنظمات و استمرارها .

ومن المعروف كذلك أن إحدى شروط النجاح في إي ميدان و هو مدى توفر القدرة على إيجاد الحلول المبتكرة و اتخاذ القرارات المؤثرة نحو تحقيق الهدف مع وجود إبداع تساهم في تفعيل الأنشطة وزيادة فاعليتها إذا ما توفرت البيئة المشجعة على احتضان هذه القدرات و تتميتها عندما تكون المخرجات محصلة للمدخلات و السلوك الفرد و الثقافة التنظيمية السائدة في تلك المنظمة ، وذلك للإمام أكثر بالموضوع قمنا في هذا الفصل الذي يحمل عنوان ماهية الثقافة التنظيمية ، سنتناول كل من المباحث التالية :

### المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أبعاد و أنواع ونماذج، مستويات الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

## المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية

إن هناك عوامل كثيرة من المنظمة و التي تأثر على كفاءة سنتطرق في هذا المبحث إلى التعرف عليها

## المطلب الأول : الثقافة

## الفرع الأول : تعريف الثقافة

إن كلمة الثقافة تعبير مجازي مستمدة من الكلمة اليونانية colere و تعني الزراعة أو الحراثة أو الاستنبات ،ومن كلمة colere اشتقت كلمة colt و تعني الممارسات العقائدية و هو ما يمثل البعد الديني للثقافة .

لفظ culture و عند الفرنسيين مشتق من كلمة coutur المشتقة من لفظ cultura في اللغة اللاتينية ومعنى هذه الألفاظ شق الأرض و فلحها ، وقد توسع الفرنسيون في لفظ ثقافة فأتخذت عدة معاني مجازية تعبر عن تقدم أفكارهم و تعدد أغراضهم ، و تتمثل هذه المدلولات في تنمية القوى العقلية و الجسدية ،وسعت المعارف العامة في الأدب و الفلسفة و الفنون ،و تهذيب العقل و الذوق و السلوك بالتربية و التعليم .

والتقافة عند الانجليز هي محاولة الوصول إلى الكمال فقد استعمل جون لوك john locke لفظ ثقافة في معنى تهذيب العقل و الإنسان أو تربية الصغار .

يعود التطور الحقيقي لمصطلح الثقافة إلى الفترة ما بين أواخر القرن الثامن عشر و أواخر التاسع عشر نتيجة تطور الفكر الاجتماعي لدي المفكرين الانجليز و الألمان و يعود الفضل إلى علماء الأجناس الذين حددو معنى الثقافة على ضوء دراستهم و أبحاثهم الميدانية التي استهدفت تطوير الجنس البشري و الشعوب البدائية و لمعتقدات و العادات.

استبعد هؤلاء العلماء المعنى الشائع للثقافة الذي ارتبط بالزرع و الحرث و التربية و استعمل المصطلح للدلالة على الإنتاج المادي و الفكري من مصنوعات يدوية ونظم اجتماعية و أدوات تقنية ، يعد العالم البريطاني ( E TAYLOR 1917\_ 183 ) أول من استعار كلمة KULTUR الألمانية ليقدم معنى محدود و واضحاً لمصطلح الثقافة ، في كتابه الثقافة البدائية PRIMITIVE CULTURE (1871) .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شوقي ناجي جواد ، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ، دار حماد ، 2010 ، ص 227

فالثقافة مفهوم واسع ذو جوانب متعددة عرفت عدة تعاريف تتشابه في عدد من أجزائها و تختلف سوف نعرض أهم التعاريف و هي:

يعرف E TAYLOR الثقافة أنها "ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة و المعتقدات و الفن ، و الأخلاق و القانون و العادات أو إي قدرات أخرى ، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفة عضو في المجتمع".<sup>1</sup>

و من ابرز التعاريف التي قدمها العلماء بعد تايلور ، و الذين أضافوا و عدلوا في تعريفه السابق نجد لدى (ولاس) "wallace" أن الثقافة هي : "أساليب السلوك أو أساليب حل المشكلات التي يمكن وصفها بأن استخدام أفراد المجتمع لها أكبر ، لما تتميز بيه عن الأساليب الأخرى من كثرة التوتر و إمكانية المحاكاة "

ويعرف KROEBER بأنها : " مجموع ردود الفعل الحركية المكتسبة و المتناقلة و العادات و التقنيات ، و الأفكار و القيم ، و السلوك الذي تؤدي إليه "

كما عرف كوفايرون " F KOVAIRON "الذي يرى أنها تشمل القيم المادية و اللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي و تجربته التاريخية ، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي ، و الإنتاج الفكري و المادي ، و التعلم و العلم و الأدب ، و الفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي و الاقتصادي .

هي انجازات الإنسان التي يعبر بهيا من خلال حياته ، و طرائقه في التفكير و السلوك و العمل ، و التي تأتي نتيجة لتفاعله مع الطبيعة و غيرها من البشر.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: خصائص الثقافة

توجد عدد من الخصائص الظاهرة أو المستمرة أهمها :

**أولاً: الثقافة إنسانية و اجتماعية :** باعتبار الإنسان هو الكائن الحي الوحيد العاقل الذي يستطيع أن يفكر ، و ينتج أفكار و يضع أدوات ، يستطيع من خلالها التكيف مع ظرف الطبيعة ، و التحكم فيها بفضل اختراعاته و استغلاله إيها ، كما أنه ترك إنتاجاً فكرياً ، قانونياً و فنياً ، لا تستطيع غيره من الكائنات القيام بيه ، سواء من أجل تنظيم نفسه اقتصادياً و سياسياً في مجتمعات متميزة .

<sup>1</sup> جوزيف حي جبرا أو . بي .دوفيدي ، الثقافة الإدارية في سياق عالمي ، ص15  
<sup>2</sup> ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، 2003 ، ص 107

ثانيا :الثقافة المكتسبة : بواسطة الاتصال بين الأفراد في نفس المجتمع ، أو بين المجتمعات ، يقوم الإنسان باكتساب الثقافة بعد و لادته إذن لا تولد معه .

ثالثا:الثقافة متشابهة الشكل و متنوعة المضمون : عند ملاحظة مختلف الثقافات للأمم و الشعوب ، مهما اختلفت درجة نموها ،أو تخلفها ،كما يمكن وجود أنظمة متشابهة مثل : نظام الأكل و نظام الأسرة .....الخ ، وفي كل الحالات فان هناك ثلاثة قطاعات للثقافة :المادي ، الاجتماعي ، الفكري ولا يوجد تباين في وجهات نظر الباحثين الأنثولوجيين حول الأنماط و الأنظمة الثقافية من حيث الشكل في جميع الثقافات الإنسانية العالمية ، ويحددها ويسلر كالأتي :

1 - اللغة

2- العناصر و المركبات الثقافية مثل :عادات الطعام ، المسكن ،أدوات الإنتاج .....الخ

3 -الفن بمختلف أنواعه و أشكاله و المعارف العلمية و الأساطير

4 -المعتقدات الدينية المختلفة و النظم الاجتماعية كأشكال الزواج و الاحتفالات الموسمية

5 - الملكية : عقارية ، قيمة الأشياء ، السلطة.....الخ

رابعا : الثقافة متواصلة و متغيرة باستمرار : تتغير الأنماط الثقافية باستمرار ، و هذا التغير يختلف بسرعة يبطئ حسب درجة نمو المجتمعات و كبرها و انفتاحها على الثقافات أخرى . وهذا التغير يكون في مجموعة حلقات متواصلة و متوارثة من جيل إلى جيل ضمن التراث الثقافي للمجتمع .<sup>1</sup>

### الفرع الثالث:أدوات خلق الثقافة

توجد ستة أدوات لخلق الثقافة هي:<sup>2</sup>

أولا :الروتين : يتم بموجبه تحديد كيفية التعامل الأفراد مع بعضهم داخل المنظمة أو خارجها ، وهو أول ما يتعلمه الموظف عندما يلتحق بالعمل ، ونستطيع القول أن الروتين هو الشكل الظاهري "الخارجي " للثقافة حيث يجسد خلاله قيم المنظمة و اتجاهاتها يشمل الروتين الذي تغرسه الأسرة في نفوس أبنائها الكثير من الأنشطة

<sup>1</sup> ناصر دادي عدوان ، مرجع سابق ، ص 108- 109

<sup>2</sup> حسين احمد الطراونة ، صالح عبد الهادي ، احمد يوسف عريقات ، شحادة العرم وطي ، نظرية المنظمة ، دار الحماد ، 2012 ، ص 297- 298

الخاصة بالدراسة و العلاقات الاجتماعية و العمل ، و نجد أن الروتين الذي تغرسه المؤسسة العسكرية بتنظيم حياة الأفراد اليومية .

**ثانيا :الطقوس و الشعائر:**تختلف طقوس و مراسم و شعائر الترقية في المؤسسة العسكرية عنها في المؤسسات المدنية ،إذن تحدد هذه الطقوس للفرد ماهية السلوك المهم و الضروري الذي يحضى باحترام و تقدير المسؤولين

**ثالثا : القصص الشعبية و الأمثلة و التراث :** تتضمن ثقافة الشعوب قصصا متوارثة و أمثلة و مواقف تأخذ الاهتمام الأكبر لدى تلك الشعوب لدى قيام الكبار بعمليات التوجيه و ففيها يبين من يقوم بعملية التوجيه السلوك الصحيح و الخاطئ ، و هو باطل من هو فاشل ، فسماع هذه القصص بمثابة فرصة للمستمع بتعلم ما هو مهم للجماعة و كيف يتصرف في مواقف مشابهة.

**خامسا:**نظم الرقابة و التحكم:تحديد كل منظمة معايير أداء خاصة بطبيعة عملها ،كما نعتمد نظام رقابة لقياس أداء العاملين فيها على أساسه ، فالجامعة لديها منظومة تقييم تقوم على معايير تقيس بموجبها أداء الطالب و هذه الوسائل مهمة لكل الأطراف ذات العلاقة في الجامعة.

**سادسا:**البناء التنظيمي: فهو بناء يعكس طبيعة العلاقات بين الوحدات و الفعاليات،و هو داء لتكوين الثقافة فنجدان البناء الهرمي الآلي يعكس ثقافة المؤسسة و هو ملائم لها ،في حين يختلف البناء في المنظمات الفنية أو الطبية في المستشفى يستعرض لمشكلات خطيرة لو أنها اعتمده تنظيم المؤسسة .

#### الفرع الرابع: المؤسسة و علاقتها بالثقافة:

قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية يجب علينا التوجه الى مفهوم المؤسسة و علاقتها بثقافة

#### أولا:مفهوم المؤسسة الاقتصادية :

يمكن القول بأن تعريف المؤسسة عرف تطورا منذ ما يقارب ثلاثة قرون،بعدها كانت المؤسسات تتميز بعمليات السوق عرفت كمؤسسات إذا عرفت كمؤسسة تسويقية لإنتاج السلع و الخدمات و كانت المؤسسات الأولى تعرف كمنظمات فلاحية صغيرة حيث تتميز بصغر حجمها و بقدرة تكنولوجية بسيطة و بعلاقات مباشرة و شخصية يبين صاحب مؤسسة العمال و بعدها تشعب و تطور مفهوم المؤسسة الاقتصادية .

و يمكن سرد بعض التعاريف المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية :

- المؤسسة: هي تنظيم اقتصادي مستقل، يتكون من وسائل مادية و بشرية تمزج فيها بينها من اجل إنتاج سلع و خدمات موجهة للبيع.
- المؤسسة كما يعرفها المكتب الدولي للعمل هي: كل مكان المزاوله نشاط اقتصادي و لهذا المكان سجلات مستقبلية

يعرف M.Tvuchy المؤسسة على انها: الوحدة التي تجمع فيها و تتساق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي

كما عرفت المؤسسة على أنها "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني و اجتماعي معين ، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصادي آخرين ، أو القيام معا (إنتاج +تبادل ) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجه فيه ن وتبعاً لحجم ونوع نشاطه <sup>1</sup>.

كما يعرف شومبتر shumpeter المؤسسة أنها وحدة إبداع ، وفسر ذلك بالمقولة التالية " بدون التطور - نتيجة الإبداع -ليحصل ربح ،و بدون ربح ليحصل التطور " ويمكن تعريف المؤسسة على أنها : نظام مفتوح يؤثر و يتأثر بالمحيط الخارجي و يتكون هذا النظام من مجموعة عناصر متفاعل بينها و مترابطة فيما بينها لتحقيق هدف معين.

نستنتج في تعارفنا للمؤسسة بأنه ليس هناك تعريف موحد و متفق عليه و بغية تبسيط و توضيح مفهوم المؤسسة، سوف نعتمد على ثلاثة مجاور للمقاربة وهي:

**1- المؤسسة بصفاتها عون اقتصادي :** حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف المؤسسة على أنها : المؤسسة تنسق بين عوامل الإنتاج (رأس المال - العمل -الطبيعة) يعنيه إنتاج السلع أو خدمات موجهة للسوق ومنه الوصول إلى تلبية الاحتياجات (الطلب) المحور الرئيسي لهذه النظرة يتمثل في الحصول على إنتاج مع تواجد مركز للقرار في المؤسسة ، متمثلاً في سلطة الإدارة و قدراتها التسييرية ،من حيث تنظيم عملية الإنتاج بحسب إمكانيات المؤسسة و المتغيرات البيئية الخارجية.

<sup>1</sup> كمال قاسي، المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية في حالة في حالة مؤسسة الورق و الطباعة شبك الجزائر ، لنيل الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2002، 2003 ،ص 13

**2- المؤسسة منظمة اجتماعية:** حسب هذا الاقتراب يمكن تعريف مؤسسة على أنها : مجموعة من الأفراد يشاركون و ينقسمون جماعيا في منظمة مهيكلة (داخل تنظيم مهيكلي) الإنتاج السلع و الخدمات محور التعريف يركز على منظمة مهيكلة، فالمؤسسة لم تعد ينظر إليها من زاوية ميكانيكية لعملية الإنتاج و لكن كمنظمة اجتماعية ، و عليه يتم دراستها من خلال تنظيم السلطات ، توزيع المهام ، اتخاذ القرار، مواقف و تصرفات الأفراد.

**3: المؤسسة كنظام:** حيث تسمح لنا هذه النظرة بإثراء الفهم الحقيقي لسير المؤسسة، يركز مفهوم النظام على تواجد عدة عناصر مترابطة فيما بينها عن طريق عدة ارتباطات (علاقات) مع بقاء الكل منظم متناسب بغية تحقيق هدف موحد و عليه فان المؤسسة ماهي إلا مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة في ما بينها بالعديد من العلاقات التبادلية (نظام الموارد البشرية، نظام الإنتاج، النظام المعلومات....)، فضلا عن ضرورة الإلمام بجزء مهم من النظام المحلي للمؤسسة و هي البيئة الخارجية للمؤسسة التي تعتبر عنصر مهما من عناصر النظام.

#### ثانيا: علاقة الثقافة بثقافة بالمؤسسة:

بعد تطرفنا لمفهوم الثقافة و المؤسسة في العناصر السابقة سنحاول توضيح العلاقة بين الثقافة و المؤسسة أو المنظمة و لفهم استخدام مصطلح الثقافة في نظرية المنظمات، و ينبغي تقدم المنظمة على أنها تقوم على مجموعة من التشكيلات، الرموز، القيم، المعتقدات، و القواعد المعيشية التي يتقسمها أعضاء المنظمة أو الجماعة، التي من شأنها أن تسمح بتقريب المصالح بين مختلف الأطراف، و أنها تسهل تطور و تكامل الجماعة لتحقيق أهدافها، بمعنى عملها لتحقيق التجانس الداخلي و لتكليف الخارجي.<sup>1</sup>

كما أن دراسة الإطار الثقافي في الاجتماعي للمنظمة يساعد على فهم و تفسير سلوك الأفراد و سلوكياتهم و القيم التي يؤمنون بها، فأهمية الوقت ، السلوك المنظم ، المثابرة، الرغبة في الانجاز الإدارة، إتقان العمل، تحقيق الجودة، الصدق...، كما سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان ، و أن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات .

إذن القول بأن المنظمة هي عبارة عن كائن غير منفصل عن المجتمع الذي تنشيط فيه فهي تتطبع وتتأثر بثقافة البيئة أو الوطنية السائدة باعتبارها أن الأفراد القادمين إليها للعمل يجلبون معهم ما انطبوعوا عليه من

<sup>1</sup> احمد الطير وانية ، مرجع سابق ، ص 320

ثقافات ترجوا عليها، هذه الثقافات المجتمعية أو الوطنية التي تميز أبناء البيئة الواحدة التي تشكلها بالأساس عوامل اقتصادية، تكنولوجية، ظروف سياسية، قانونية، عوامل اجتماعية و هذا ما ينشأ ديناميكية مثيرة للاهتمام من شأنها أن تؤثر في قيم الأفراد، أخلاقياتهم، و توقعاتهم،...، و هذه كلها بدرها عوامل تؤثر في سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من الاصطلاحات التي شاع ذكرها في الحقول المعرفية، إذا نظر الفلاسفة للثقافة على أنها مرادف لمصطلح ABTVA CATION إي الفكر التجريدي و نظر علماء الإنسان anthropologie للثقافة بوصفها عناصر الحياة و الصيغ التي تتخذها هذه العنا صرفي إي مجتمع من المجتمعات william1963 فهي توفر الحلول المشكلات التكيف مع البيئة cullenamd 2008 و نظر علماء الاجتماع للثقافة على أنها تمتد من جانب و عقل الإنسان و روحه من جانب آخر (hatch1997)

عرفها (jones) بمجموعة القيم المشتركة الضابطة لتفاعلات أفراد المنظمة بين بعضهم البعض وبينهم وبين الأفراد الخارجية للمنظمة كالمودين و الزبائن..... الخ.<sup>2</sup>

عرفها (robbins , 2003) بدلالة نظام للمعاني المشتركة التي يحملها أعضاء المنظمة و التي تتميز منظماتهم عن غيرها من المنظمات.

أشار (hitt.2004) بمجموعة معقدة من الأدلوجيات و الرموز و القيم الجوهرية التي بتشاركها الأعضاء في المنظمة و التي تؤثر في الطريقة التي تؤدي فيها المنظمة أعمالها.

نظر إليها (لخفاجي، 2004) في إطار الافتراضات المشتركة (المعتقدات و القيم) المؤثرة في أداء الأفراد و سلوكياتهم.<sup>3</sup>

و عرفها العالم (Gibson) أنها تعني (شيء مشابه لثقافة المجتمع، إذا تتكون ثقافة المنظمة من قيم و افتراضات و اعتقادات و قواعد و معايير و أشياء من صنع الإنسان، و أنماط سلوكية مشتركة. وان ثقافة المنظمة تعبير في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصري دادي، مرجع سابق، ص 120

<sup>2</sup> د.بو الشرش كمال، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية، دار الأيام، 2015، ص 9

<sup>3</sup> إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، دار صفاء، 2011، ص 604

أما الكاتب (kurt lewin) "مجموعة من الافتراضات و الاعتقادات و القيم و القواعد و المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة ، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها . و يمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة ، أو ثقافة وحدة تنظيمية ، الثقافة شيء لا يشاهد و لكنه حاضر و يتواجد في كل مكان و هي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة و يؤثر فيه .<sup>2</sup>

كما تعرف أيضا " مزيج من مجموعة مكتسبة سواء مباشرة أو غير مباشرة نتيجة التفاعل و الاحتكاك لدى الأفراد أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان يشارك فيه أعضاء المجتمع بشكل عام "

كما أشار إليه (schein; 1985) في كتابه الموسوم الثقافة التنظيمية و القيادة ، أن الثقافة التنظيمية تمثل الافتراضات الرئيسية التي تطورها أو تكتشفها أو تخترعها جماعة ما .

استنتج من التعاريف السابقة أن الثقافة التنظيمية تتكون من ثلاثة عناصر تنظيمية هي :

1- القيم و الأفكار و المبادئ التي تتبلور لدي الأفراد.

2- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بيهم سواء كانت داخلية أو خارجية .

3- القدرات و المهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته .<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: أثار ومكونات الثقافة التنظيمية

#### الفرع الأول: مكونات الثقافة التنظيمية :

تتكون الثقافة التنظيمية من العناصر الأساسية التالية :

#### أولاً: المعتقدات و التوقعات والقيم المشتركة:

أن القيم و المعتقدات و التوقعات المشترك لقادة المنظمة هي انعكاس للفلسفة التنظيمية التي يقوم عليها المنظمة، ويمكن القول بأن القيم المشتركة تتمثل في:

أ- رسالة المنظمة: وهي الهدف الأساسي للمنظمة و التي تبين ماذا تفعل المنظمة ؟ وماهي عقيدتها التي تؤمن بها ؟

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة ، 2011 ، ص 312  
<sup>2</sup> حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، الطبعة الثالثة ، دار وائل ، 2009 ، ص 309  
<sup>3</sup> محمد قاسم القريوني ، نظرية المنظمة و التنظيم ، طبعة الثالثة ، دار وائل ، 2008 ، ص 373

ب- المبادئ: ماذا تقدم المنظمة ؟ ومن تخدم ؟ فقط يكون التركيز علي العملاء، الموظفين وحملة الأسهم.

ج- أدوات تحقيق المبادئ: فقد تكون علي طريق فرق العمل، التميز في الجودة أو التميز في الأعمال.

د- إستراتيجية المنظمة : أي ماهو البرنامج أو المنهج الذي تدير عليه المنظمة إي الخدمة المعنية ، فقد تكون إحدى استراتيجيات المنظمة هي تحسين تكاليف عن طريق الابتكار في التكنولوجيا و الجودة و التكاليف ، يرى أحد الكتاب أن هناك علاقة طردية و تبادلية تبين إستراتيجية المنظمة وثقافتها ، حيث أن الثقافة يمكن أن تسهل أو تحد من فعالية الاستراتيجيات المطلوبة <sup>1</sup>.

جدول رقم (1) بعض الاستراتيجيات التنظيمية و الثقافة المرتبطة بها :

الإستراتيجية	الثقافة	التدريب و التطوير المطلوب	الأمثلة
1- تخفيض تكاليف الإنتاج الكبير	القواعد - الانسجام	التوجيه القوي في سياسات و ممارسات الشركة	جنرال موتورز
2- الإنتاج طبقا للاحتياجات العميل	المرونة-الفريق الموجهة	بناء الفريق حل المشكلة	Bevg pipe
3-النمو الموجه	النضال-احد المخاطر في الحساب	الحزم - حل المشكلة	للحاسبات compag
4-الاستقرار-البقاء التبسيط-التكيف	تنوع الجودة-تحمل المخاطر	إدارة الجودة الشاملة- توجيه السياسات	Alcoa
5-الربح المرتفع- الأسواق المتميزة	تبسيط الجودة-التميز	إدارة الجودة الشاملة- التركيز على الأعمال الحرفية	دولز رويز

المصدر : د. سيد محمد جاد الرب، نفس المرجع ، ص 513

<sup>1</sup> د. سيد محمد جاد الرب ، إدارة الأعمال الدولية الأساسيات - الاستراتيجيات - التطبيقات ، طبعة الثانية ، ص 512- 513

### ثانيا : الشخصيات البطولية :

تؤثر الشخصيات البطولية في بناء و تكوين و تدعيم ثقافة المنظمة ، فمن خلالهم يمكن تحسين القيم و الاتجاهات المشتركة، كما يعمل القادة كرموز لمنظمتهم في البيئة الخارجية ، و يقدمون ادوار متم المتميزة للأداء و الانضباط داخل المنظمة،و ذلك من خلال:

- حماية و الحفاظ على جودة المنظمة من جميع الاتجاهات

- وضع المعايير

- تحفيز العاملين

- تحديد النجاح الممكن الوصول إليه

و لذلك فان الزعماء و الأبطال هم الذين يحددون القيم السائدة للمنظمة ، و ذلك بما يحفظ توازن و استقرار حركة المنظمة و بما يجعل بالتغيير التنظيمي من ناحية أخرى، فان قيم المرئسين للمنظمة لها تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في الأجل الطويل،فكما يقول احد الكتاب انه عندما تتأسس المنظمة فان الافتراضات الأساسية للتكليف و البقاء في الأجل الطويل يتم وضعها من خلال و القادة و في إطار عمليات التعليم التدريجي فان هذه الافتراضات تصبح جزءا رئيسيا من ثقافة المنظمة.

### ثالثا:الأساطير و القصص و الروايات:

الأساطير عبارة عن روايات عن أبطال و بطلات المنظمة و الذين ساهموا في نقل الثقافة و بنائها بإحكام.كما تقدم القصص معلومات موثقة عن ثقافة المنظمة ، فكما يرى احد الكتاب ،أن لكل منظمة روايات تؤكد عن التميز و المنافسة و قصص النجاح و هذا يؤثر على ثقافة فرق العمل و مشاركتها في الأداء.

### رابعا:الشعائر و التقاليد و الرسميات:

التقاليد هي اعتاد الناس عليه في حياتهم منذ أمد بعيد ، فإذا قامت المنظمة بمنح مكافأة شهرية لموظفيها، و استمرت في ذلك لمدة 25 سنة ،فهذا يصبح تقليد في المنظمة و يؤدي إلى تقدم و تعزيز القيم لدى العاملين فيها ، كما يعني ذلك سيادة قيم الولاء و الإخلاص التنظيمي في المنظمة ، و هناك أمثلة كثيرة لطقوس و شعائر تتم داخل المنظمة، فالممارسات التي تتم داخل فرق العمل ، داخل فرق الجودة تعكس هذه الشعائر <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> خضير كاضم حمود الفريجات ، موسى سلامة اللوزي ، انعام الشهابي ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، اثناء للنشر و التوزيع ، 2009 ،ص 266

**الخامس: الترتيبات المادية:**

أن اختيار و ترتيب المكاتب و التجهيزات غالبا ما تعكس علامات واضحة و محددة في ثقافة المنظمة، فالكراسي و المكاتب و التجهيزات الآلية و طريقة توزيعها و ترتيبها تعكس ثقافة المنظمة ، كما أن الأماكن المخصصة لاستقبال العملاء و الضيوف و تجهيزاتها و موقعها و إجراءات استقبال العميل أو الوفود المختلفة هي جزء من ثقافة المنظمة

**سادسا: ثقافة الفرق :**

في ظل التطورات الحالية في حجم و تعقد منظمات الأعمال ، فان حل المشاكل بطريقة شخصية أو فردية لا يصبح ملائما، و يصبح محور المشاركة الفريق في الحل الجماعي للمشكلات من أسباب نجاح اليابانيين هو بناء الفريق و المشاركة من جانب المديرين التنفيذيين و أيضا تفويض السلطة ، و يؤثر التصميم الجيد للفريق على إبداع أعضاء الفريق في العمل و حفزهم على حل المشكلات المتنوعة بطريقة صحيحة.<sup>1</sup>

**الجدول رقم (2): الثقافة الجديدة و الثقافة القديمة**

الثقافة القديمة (عدم وجود فرق العمل )	الثقافة الجديدة (وجود فرق العمل)
1- الأفراد يتبعون الأوامر	الأفراد يتقدمون و يتطورون من خلال روح المبادرة لديهم
2- الجماعة تعتمد على المدير	الأفراد يعتمدون على السلطة المحددة و المفوضة إليهم و الذين اشتركوا في تحديدها
3- الجماعة تشكل الفريق الذي يطيع المدير	الجماعة فريق لأن الأفراد يتعلمون المشاركة بطرق صحيحة
4- ليس هناك من يحدث خلل تنظيميا من الأفراد	الأفراد يعملون معا، و بذلك يخشي تأثيرهم في المنظمة
5- بالأفراد منظمون من خلال السيطرة على مشاعرهم ،هم يريدون الحصول على مراتب و درجات أعلى	الأفراد متحدون و منظمون من خلال تفكيرهم و مشاعرهم و زيادة الروابط و الصلة بينهم

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص338

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ، الابداع الاداري ، دار المسيرة ، 2011 ، ص 339

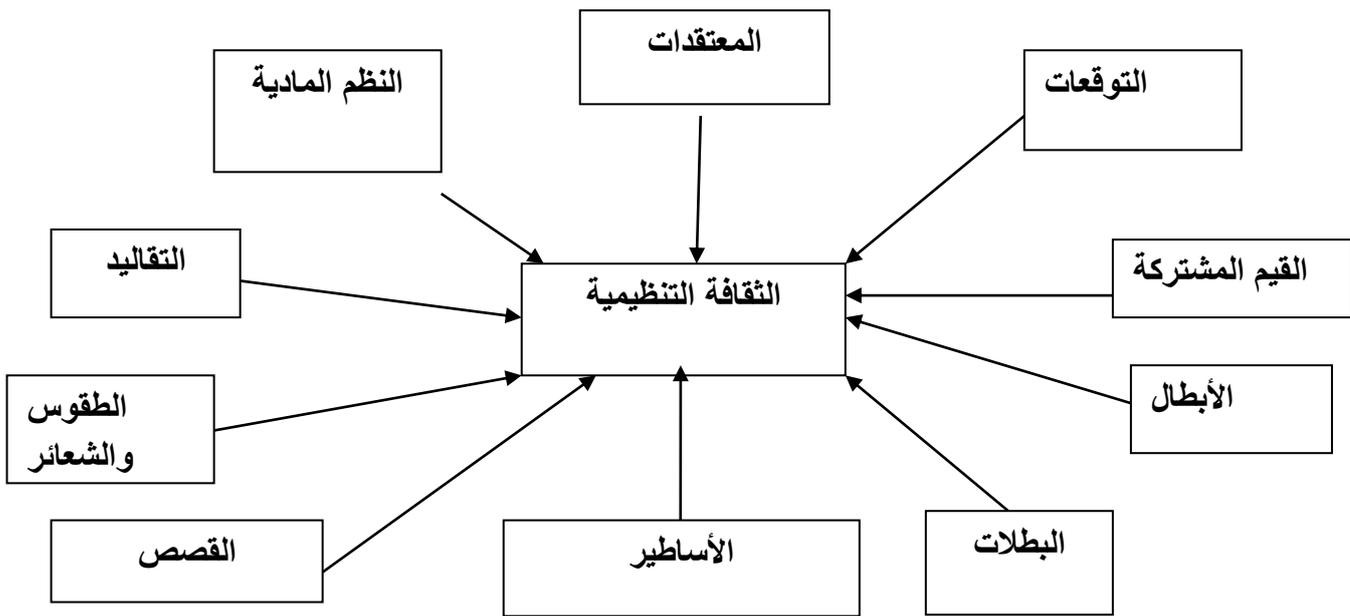
جدول رقم (3) عناصر الثقافة

العنصر الظاهري	الوصف
المراسم	أحداث و أنشطة خاصة يقوم لأفراد بممارسة شعائر، طقوس أساطيل في ثقافتهم،مثلا إجراء احتفال سنوي لتكريم افضل موظف
شعائر	معين مجموعة فعاليات ،أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، و تهدف إلى نقل رسائل معينة أو انجاز أغراض محددة . مثلا طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة، أو ترقية مسئول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط و التكامل بين العاملين
الطقوس	و هي طقوس،احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية تعزز بصورة دائمة القيم و المعايير الرئيسية فترة استراحة يومية لتناول القهوة أوالشاي توفر فرصة لتقوية الروابط بين العاملين و الاجتماع السنوي للمساهمين
القصص و الأساطير	القصص :هي روايات الأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون و تذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة ، وهي مزيج من الحقائق و الخيال ، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة ، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر و التمسك بالثقافة و المحافظة عليها أما الأسطورة (الخرافة) : فهي قصة منوع معين تعطي تفسيراً خيالياً ولكن مقبولاً لحدث ، فقد يقوم أفراد المنظمة أحيانا بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة ، أو نشأتها أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة .
الأبطال	الأبطال هم أناس يتمسكون بقيم المنظمة و ثقافتها ويقدمون دوراً أو نموذجاً في الأداء و الانجاز لباقي أعضاء المنظمة .
نجوم غير عادين	هم شخصيات غير ثقافية غير عادية يتفوقون على زملائهم ويصبحون أحيانا رموزاً للصناعة (التي تعمل فيها المنظمة) بأكملها.
الروايات الشعبية	وهي روايات محض خرافية لا أساس لها.
القصص البطولية	وهي روايات تاريخية تصف الانجازات الفردية لجماعة معينة و قيادتها

البيئة المادية	تشير إلى الأشياء التي تحيط بالناس ماديا وتقدم لهم مثيرات حسية فورية أثناء القيام بأنشطة ثقافية تعبيرية ، وتتضمن كيفية تصميم الباني و المكاتب ، وكذلك توزيع البريد على العاملين ، المكالمات الهاتفية و الساعات المعلقة على الجدران.

المصدر :حسين حريم ،مرجع سابق، ص 313- 314

الشكل رقم (1) المكونات الأساسية لثقافة التنظيمية



المصدر : من إعداد الباحثة

### الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية :

لثقافة التنظيمية عدد من الخصائص نذكر منها

- تسهيل عملية نقل المعرفة و عملية التحسين المستمر
- التسريع في عملية الابتكار في مختلف المستويات التنظيمية
- تشجيع الإبداع و تصدي للمخاطر من قبل الأفراد.
- تمكن الأفراد.
- التوجه نحو عمل الفرق بدلا عن العمل الفردي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> إحسان دهش جلاب ، مرجع سابق ، ص 606

- دعم الإدارة العليا للعاملين
- طبيعة الأنظمة و الحوافز و المكافآت ، وفيما إذا كانت تقوم على الأداء وعلى معايير الأقدمية
- التوجه نحو البيئة الداخلية.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث:وظائف الثقافة التنظيمية:

تلخص وظائف الثقافة التنظيمية على عدت وظائف هي:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية : ان مشاركة العاملين نفس المعايير و القيم و المدركات يمنحهم الشعور بعدم التوحد ،مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك
- تسهيل الالتزام الجماعي : إن الشعور بالهدف المشترك القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة .
- تعزيز استقرار النظام:تشجيع الثقافة على التنسيق و التعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة و ذلك من خلال تشجيع الشعور، و الهوية المشتركة و الالتزام.<sup>2</sup>
- تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم مل يدور حولهم: فالثقافة التنظيمية توفر مصدر للمعاني المشترك التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- تؤدي إلى ترابط أجزاء المنظمة و أقسامها .
- تؤدي إلى الالتزام جميع العاملين بها .<sup>3</sup>

### الفرع الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية:

الاهتمام بالثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة ، كما مايلي<sup>4</sup>:

- الثقافة الواضحة و القوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء
- يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل ، ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا
- تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط و انسجام الموظفين بها

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوني ، مرجع سابق ، ص 373

<sup>2</sup> حسين حريم ،مرجع ، ص 312-313

<sup>3</sup> زاهد محمد ديري ، مرجع سابق ، ص 314

<sup>4</sup> د . سيد محمد جاد الرب ، مرجع سابق ، ص 504

- تساعد الثقافة التنظيمية على تكيف المنظمة مع التغير التنظيمي
- تساهم في وضوح رسالة المنظمة ، و التي تعتبر مفتاحا رئيسيا للكفاءة التنظيمية
- ينتظر الكثير من المديرين في الكثير من الشركات إلى الثقافة التنظيمية كمدعم فعال للمجودات التي تعتمد على فرق العمل
- إن وجود إطار فعال لثقافة التنظيمية يساهم في :
  - تدعيم و تقوية نظم الاتصالات
  - تقوية نظم العلاقات الإنسانية
  - تقوية عمليات الولاء و الانتماء التنظيمي
  - تحسن خدمة العملاء
  - جعل عمليات التشغيل أسرع الأخطار و التكاليف أقل

### المبحث الثاني: أبعاد وأنواع ونماذج، مستويات الثقافة التنظيمية:

#### المطلب الأول:أبعاد الثقافة التنظيمية:

لقد تبين وجود عدة أبعاد لثقافة التنظيمية منها:

#### الفرع الأول: ثقافة المنظمة المتميزة و التي تشجع على الابتكار :

تصنف المنظمات حسب ثقافة المنظمة إلى شركات ذات ثقافة غير ابتكاريه و شركات ذات ثقافة ابتكاريه ،وتعد المنظمات المحافظة التي عادت ما تعمل في بيئات أعمال مستقرة ،ويتم فيها تعزيز الأبعاد الصلبة لثقافة المنظمة المتمثلة في الهيكل التنظيمي ، و الخصائص الرسمية و الهرمية و الوظيفية المتخصصة ، و الإجراءات و القواعد المحددة التي يكون من غير المسموح تجاوزها أو العمل خارجها ، و تعد شركات معززة للحالة القائمة و معيقة للابتكار .

أن ثقافة المنظمات الابتكارية تتسم بالميل إلى التأكيد روح المبادرة و أسبقية الأفراد على القواعد و الإجراءات المحددة ، مع رؤية مفتوحة لتقبل أي فكرة جديدة بأقل قدر من الاعتراضات التي تحبط الابتكار و مبادرته ، ولكي تستطيع المنظمات تحقيق ذلك لابد من تقليص قواعد العمل الجاهزة و أدلة العمل ، فالموظفين الذين يشعرون بقدر عالي من الدعم التنظيمي المدرك يحسون بأنهم مدينون للمنظمة ، ومن ثم بالحاجة إلى مبادلة

المعاملة التنظيمية الحسنة باتجاهات و سلوكيات ايجابية نحو المنظمة ومن تلك السلوكيات العمل على تحسين الإنتاجية و الابتكار.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام وتقدير الأفراد:

إن هذا يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها ، و أن الفرد العادي قادر إذا أتاحت له الفرصة ، أن يفكر تفكيراً موضوعياً بعيداً عن الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير ، و أنه قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه مشكلات لذا يجب الانتباه ، والاهتمام بهؤلاء الأفراد.

كما يعود كثير من نجاح الأفراد في المؤسسات التي يعملون بها ، لوجود الرعاية و العناية بهم من قبل من يقدم لهم النصح و الإرشاد مما يتيح فرصة للتقدم و الابتكار الوظيفي لذا يحضي موضوع الرعاية أهمية كبيرة من قبل الباحثين لما له من أثر و انعكاسات ايجابية سواء في فرصة زيادة تطور الوظيفي أو زيادة الفرص لدى الفرد في تولي مناصب ، بالتالي رفع من حالة الرضا الوظيفي لديهم ، فنجد أن إدراك المرؤوس تجاه منظمة، حيث يعتبر المرؤوسون أن الأنشطة الموجهة نحو رفاهيتهم و الاهتمام بهم في مكان العمل دليلاً على رعاية المنظمة لهم .

### الفرع الثالث: ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل:

هي مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته في إطار التفاعل من خلال أدوار مختلفة لكنها مترابطة ، وتباين مستوى التفاعل باختلاف الأهداف و الأعضاء و تحقيق الانجاز يتم عن طريق الفرق و ذلك بتفاعل و تعاون مستمر و ليس كعمل فردي ، وتعمل الجماعة على إشباع حاجات الفرد، و توفير العائد المادي ، و تحقيق للفرد أهداف يصعب عليه تحقيقها بمفرده .

وصغر حجم الجماعة يزيد من درجة التماسك و التفاعل ، و صغر حجم الجماعة يزيد من درجة الرضا لدى الأعضاء، و العدد الفردي للجماعة يتيح عملية الترويج للبدء، و يرفع من درجة إنتاجية أفرادها ، و تتميز الجماعات الصغيرة بالوقت الكافي لإبداء الرأي و النقاش و محدودة اختلاف و وتضارب المصالح وسهولة عملية القرار و الالتزام بيه اتخاذه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اسامة خيري ، التميز التنظيمي ، دار الراجية ، 2014 ، ص 79

<sup>2</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، دار الجامعة الجديد ، 2003 ، ص 409

## الفرع الرابع:ثقافة المنظمة التي تهتم بمراحل العمل:

أن المنظمة التي تضع لنفسها برنامجا واضحا في العمل هي التي تعمل في البداية على التركيز على التفاصيل ، و النتائج المتعلقة بالعمل بحيث تحافظ بأني شكل من أشكال على العاملين أصحاب الكفاءة و المهارة فيها ، لأسهم في الحقيقة هم من يشعرون في العمل تحقيق لهم هذا الانتماء من خلال تطويرهم للعمل و براعتهم في إنجاح السبل التي تحقق أهداف المنظمة خلال تاريخهم الوظيفي فيه .

و بالتالي فهم قد شهدوا كل النجاحات التي كانوا سببا فيها و شهدت لهم المنظمة بذلك النجاح و لم تقوت أية فرصة لتذكيرهم أنهم جزء من نجاحها ، و لم تضيع الفرصة لمكافئتهم وتكريمهم أمام الآخرين و ربما من خلال حفل يأخذ الإعلام دوره فيه .

أن المنظمات الناجحة هي من تحاط للمحافظة على هذا النجاح بوضع حدود و تركيز على أهمية الوظيفة بإضافة إلى التحري ما تقدمه المنظمات المماثلة لها، للعاملين فتستثمر ذلك للمحافظة على عاملها و تزيد من إمكانية الحواجز المعنوية.<sup>1</sup>

## الفرع الخامس: ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين :

تتطلب وجود المنافسة الموضوعية خلق بيئة تنافسية أيجابية بين العاملين داخل المنظمة ، تتمثل بتواجد تحدي في انجاز ما هو مطلوب ، توفير فرص متكافئة للترقية و التقدم ، و ذلك عندما يدرك العاملون العدالة التنظيمية أن نقطة الانطلاق الحقيقية لفهم العدالة التنظيمية تمكن في الفهم الصحيح لمفهوم المنظمة و التعرف على خصائصها و للمنافسة الموضوعية المحددات عدة منها ( توافر فرص للترقية و التقدم ، و التحدي الدور ، و التوافر بيئة تنافسية ايجابية و العدالة التنظيمية ) .

و يرى كل من (saal&moove) أن العدالة التنظيمية تتحدد بصفة أساسية في ضوء ما يدركه الفرد من النزاهة و الموضوعية ، و أنصاف الإجراءات المخرجات التنظيمية و يشير مفهوم العدالة التنظيمية إلى معاملة العدالة الأخلاقية للأفراد داخل المنظمة ، و يشمل مفهوم العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد و هي :

<sup>1</sup> أسامة خيضر ن مرجع سابق ، ص 81

### أولاً: العدالة التوزيعية (distributive justice):<sup>1</sup>

تستمد العدالة التوزيعية مبادئها من نظرية المساواة eputy theorw التي نادى بها adams التي تفترض أن الأفراد يقارنون بين معدل أو النسبة مخرجاتهم إلى مداخلاتهم مع معدل نسبة أولئك المساوين لهم ( الجماعات المرجعية ) إلى مدخلاتهم ، فأذاً تساوى المعدلان يشعر الفرد بالمساواة و العدالة ، أما إذا لم يتساوى المعدلان بسبب حصول الفرد على المخرجات أكثر من المدخلات التي يقدمها أو العكس ، فإنه يشعر بعدم المساواة مما يولد لديه شعور بتوتر .

### ثانياً : العدالة الجرائية ( procedural justice ):

تم تعريف العدالة الجرائية بأنها درجة شعور المتولد لدى الأفراد ، التي استخدمت في تحديد المخرجات التنظيمية ، و تعد العدالة الجرائية مهمة بنسبة للأفراد لأنها تختص باتخاذ القرارات توزيع النواتج ، مما يؤكد لهم احتمال العدالة في النتائج بعيدة المدى ، مما يساهم في شعورهم بقيمة الذات.<sup>2</sup>

و قد حددها levan thal بالآتي الإجراءات العادلة بأنها تتميز بخصائص هي:

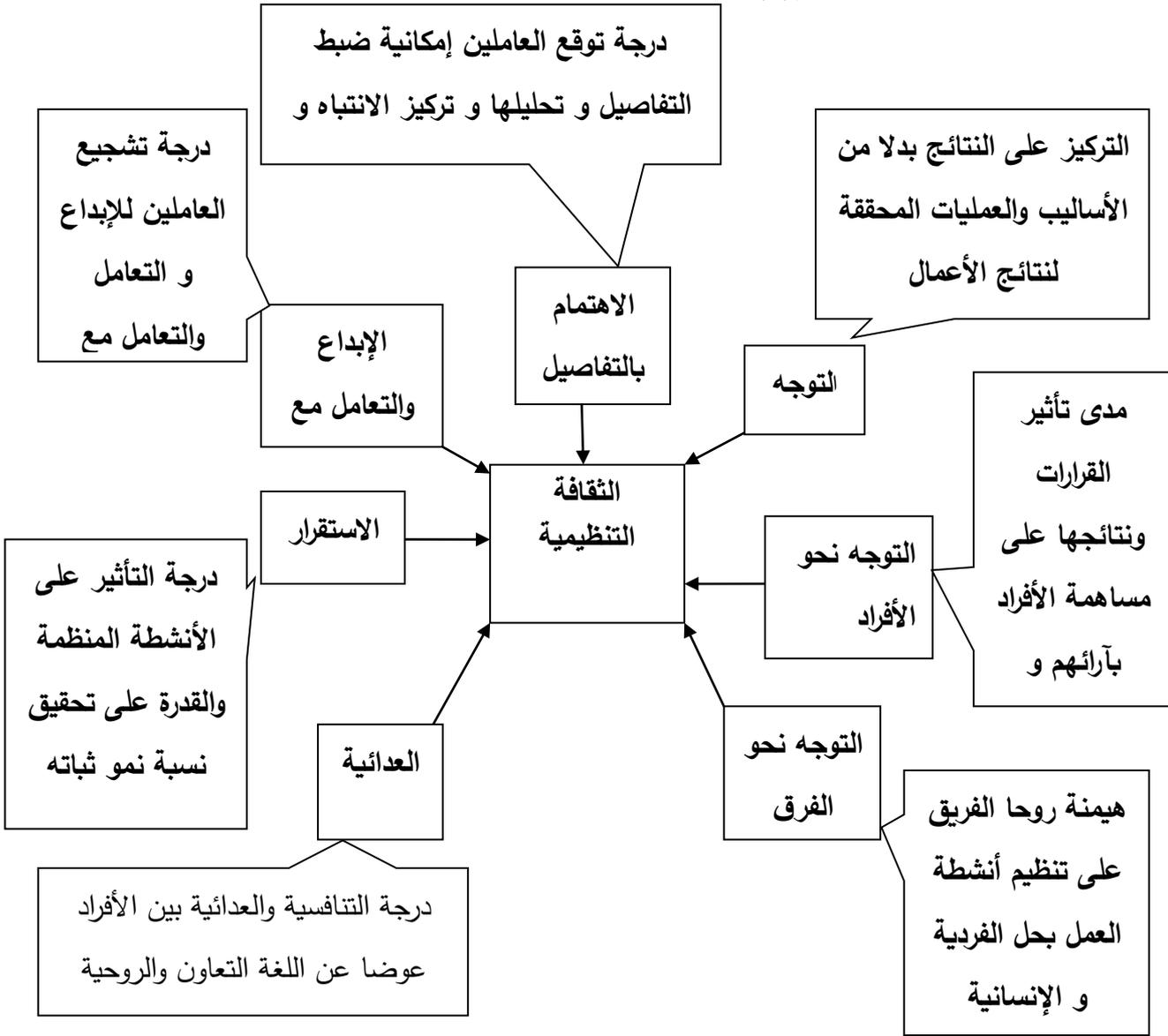
- ارتكاز القرارات على معلومات دقيقة، أي التأكيد من أن القرارات التي تتم اتخاذها بناء على معلومات دقيقة و موضوعية
- الثبات في التنفيذ أي الثبات في تطبيق الإجراءات
- عدم الانحياز، إي أن تكون الإجراءات خالية من التحيز
- توافق الإجراءات مع المعايير الأخلاقية السائدة
- أن تكون هناك آليات لتصحيح القرارات غير سلمية
- توافر فرص التعبير، أي أن يسمح للأفراد بان يكون لهم دور في القرارات، أو التعبير عن اهتماماتهم

### ثالثاً: عدالة التعاملات interactional gustice :

تعكس عدالة التعاملات البعد الشخصي للعدالة التنظيمية التي تعتمد على أعمال ، حيث biases ( &moag ) قاما بالتمييز بين طبيعة الإجراءات التنظيمية الرسمية ، و طريقة أو أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق هذه الإجراءات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مالك بن نبي ، مشكلة الثقافة ، دار الفكر المعاصرة ، 2000 ، ص 125  
 د. وفاء التميمي ، الثقافة التنظيمية و أثرها على التزام مديري التسويق بأخلاقيات المهنة ، جامعة الدول العربية ، 2013 ، ص 2

الشكل رقم (2) أبعاد ثقافة المنظمة بدلالة خصائصه.



المصدر: ثقافة المنظمة، نعيمة عباس الخفاجي، دار البازوري، 2009، ص 41

## المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

لدى تصفح الأدبيات التنظيمية ذات الصلة بميدان الثقافة التنظيمية ، يلاحظ وجود العديد من وجهات النظر بضيف أنواع الثقافة التنظيمية كالأتي:

### الفرع الأول: ثقافة القوة:

تمثل المنظمات التي تعتق هذا النوع من الثقافة إلى اعتماد المركزية الشديدة، إذا تملك الإدارة العليا ممثلة بأفراد معينين جميع الصلاحيات و ما على الجهات الأخرى سوى التنفيذ و تفسير الأشياء على وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا و غالبا ما تعتمد المنظمات الريادية هذا النوع من الثقافة لا سيما أن هذا النوع من المنظمات يتميز بسيطرة المؤسس الأول للمنظمة . و المشكلة الرئيسية في الثقافة القوة هي الحجم فما أن يصبح حجم المنظمة كبيرا حتى تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية سبب التفاصيل الكثيرة و المعقدة و الظروف الصعبة التي تواجهها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الثقافة البيروقراطية

يركز هذا النوع من الثقافة داخل المنظمة انطلاقا من مسلمة أساس مفادها أن البيئة الخارجية هي بيئة مستقرة، فالمنظمات التي تؤمن بهذا النوع من الثقافة التنظيمية تركز على إجراءات العمل وسياسته وممارساته الإجرائية بغية انجاز الأهداف التنظيمية ، وعلى الرغم من التركيز المواضيع لهذا النوع من الثقافة على المشاركة غير أنها تركز بشكل رئيسي التجانس والتطابق والتعاون بين الأفراد والأمر الذي يطغى على المنظمة صفة التكامل والكفاءة، وتشرف شركة safeco على هذا النوع من الثقافة.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث : ثقافة الدور:

تم تجسيد هذه الثقافة على أنها تشبه المعبد اليوناني ، وغالبا ما يتردد أنها تشبه البيروقراطية في شكلها الحقيقي تمثل قمة المبعد مكان اتخاذ القرار وتعكس أعمدة المعبد الوحدات الوظيفية للمنظمة التي يجب عليها تنفيذ القرارات التي أخذت في القمة ، أن قوة الثقافة تقع في التخصص داخل أعمدتها ويحتل مكانته بين التخصصات الوظيفية من خلال الوصف الوظيفي، والإجراءات والقواعد والتنظيم ، أن هذا التنظيم يعثر الأكثر انتشار ، كما أن السلطة لا تبني على المبادرة الفردية و لكنها تملى عن طريق الوصف الوظيفي و قد ذكر handy أن الوصف الوظيفي يعتبر أكثر أهمية من المهارات و القدرات للمنتمين إلى هذه الثقافة ، كما أن الأداء الذي يتعدى الدور ليس مطلوبا و لا يشجع عليه .

<sup>1</sup> إحسان دهب جلاب ، مرجع سابق ، ص 607

<sup>2</sup> حسين حريم ، مرجع سابق ، ص 315

و يوضح handy بان هذه الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتسم بالاستقرار و ليس لتغير الدائم ، أن وظائف هذه الثقافة تكون مناسبة في البيئة التي تتسم الثبات النسبي و لآكنها تكون غير مضمونة في البيئة المتغيرة لصعوبة استجابتها السريعة للتغير .

**الفرع الرابع: ثقافة الوظيفة أو العمل :** تعتبر هذه الثقافة التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهمة جدا بأنشطة البحوث و التطوير ، وهذه المنظمات تكون أكثر ديناميكية ، كما أنها تكون معرضة باستمرار لتغيير و تضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية احتياجاتها المستقبلية ، و تعتبر المعلومات و الخبرات بمثابة المهارات التي لا تقدر بثمن في هذه المنظمات ، و قد تم تمثيل الثقافة هنا جيدا على أنها تشبه الشبكية ، فهناك صلة وثيقة بين الأقسام ، و الوظائف و التخصصات ، و تعتبر الصلة الوثيقة و الاتصال و التكامل بمثابة الوسائل أو الأدوات التي تستطيع المنظمات من خلالها أن تقدر و تتكيف مع التغيرات بسرعة

#### الفرع الخامس: ثقافة الفردية:

تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة نموذج الإدارة الوعي ، حيث نجد أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة ، فإذا كان هناك هيكل رسمي ، فإنه يميل لخدمة الأفراد داخل هيكل ، و يلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة ترفض الهرمية الرسمية ( الانجاز الأشياء ) و لا كنها توجد فقط لغرض وحيد و هي تلبية احتياجات الأعضاء <sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية:

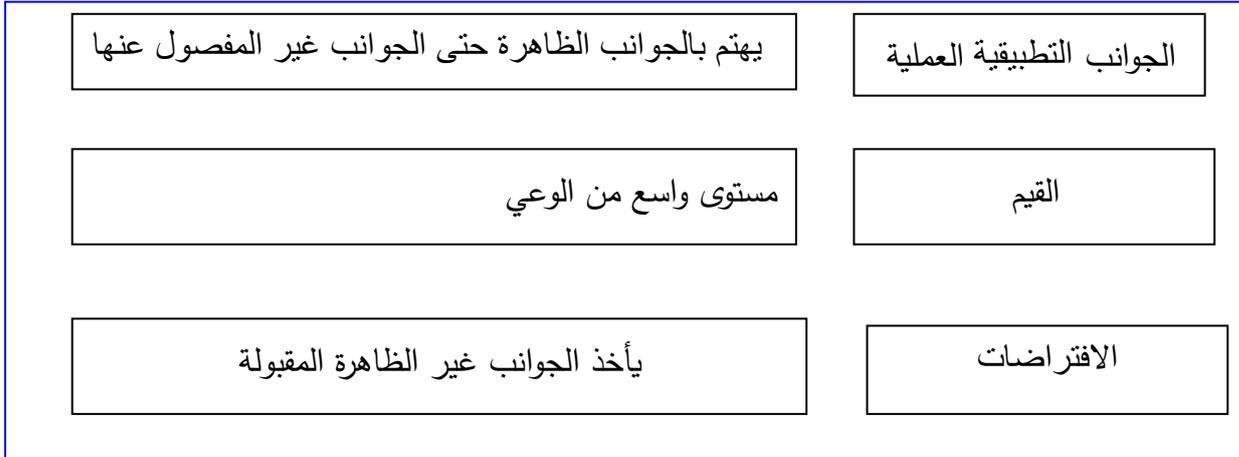
ساهم العديد من الباحثين و الدارسين و المحليين لثقافة المنظمة ، بطرح آرائهم و أفكارهم النظرية و التطبيقية لتأطيرها ضمن نماذج فكرية تخضع للاختيار و التطبيق ، و هكذا يمن الاستعانة بتلك الآراء الفكرية لبيان نماذج و هي :

#### الفرع الأول: نموذج (schein 1985)

طور ( edgar schein ) في عقد الثمانينات من القرن العشرين ، كونه عالم اجتماعي ، ما أصبح يطلق عليها نظرية التأثير لثقافة التنظيمية ، له سلسلة من البحوث و المؤلفات كما لها ثلاث مستويات هي مستوى ظاهر تجسيده ، مظاهر التطبيق ، وأخير سطح الجوانب التطبيقية يحتوي القيم و الأعراف السلوكية ومستوى أكثر عمقا يتضمن المعتقدات و الافتراضات يظهر في الشكل التالي :

<sup>1</sup> ، منصور محمد العريقي ، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على الرضي الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية لعينة من الشركات التامين في الجمهورية اليمنية، العدد 2 ، 2009 ، ص35

الشكل رقم (3) مستويات الثقافة وفق schein



المصدر: نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سابق ، ص 59

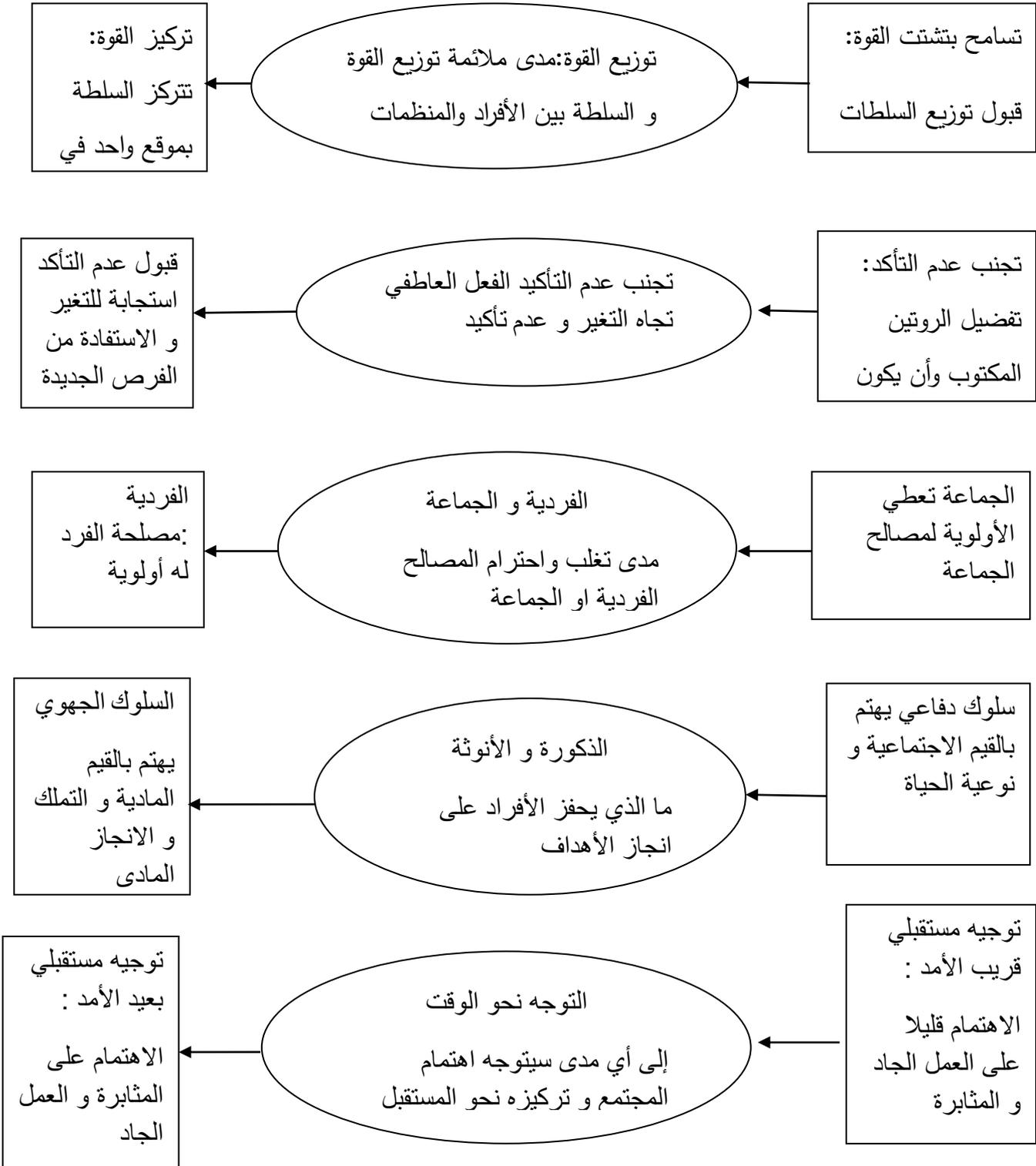
فقال schein المعتقدات و الافتراضات جوهر ثقافة المنظمة ، الافتراضات تعبير عن ما يؤمن بيه الأعضاء بصورة واقعية و مدى تأثيرها بدرجة إدراكهم و كيفية تفكيرهم و شعورهم ، الافتراضات التي ينبغي مراعاتها تكون موجودة خارج إطار الوعي المألوف وهي صعبة المنال.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: نموذج HOFSTEDE - 1980

يبني هذا النموذج لدراسة ثقافة شركات الأعمال الدولية بمختلف قطاعات الاقتصاد الدولي ، ويسمى أحيانا بمنظور الثقافات المتقابلة حيث تعمل تلك الشركات في مجموعة دول مختلفة بطبيعة تكوينها الثقافي ، كما كانت مساهمته تقع ضمن طيار فكري ظهرت بوادره في النصف الثاني من القرن العشرين إلى عقد الثمانينات مازال الاهتمام ، فنموذجه ينتمي إلى المداخل الثقافي في دراسة المنظمة و تحليلها ، فكان مهتم في دراسته حول أبعاد الثقافة المتمثل في الشكل التالي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سامي فياض العزاوي ، ثقافة منظمات الأعمال و المفاهيم و الأسس و التطبيقات ، معهد الإدارة العامة ، 2009 ، ص 325  
<sup>2</sup> نعيمة عباس ، مرجع سابق ، ص 66

الشكل (4) جوهرة فكرة أبعاد الثقافة التنظيمية ومنطق تحليلها وفق HOFSTEDE



المصدر:نعيمة عباس ، مرجع سابق ،ص 66

## الفرع الثالث: نموذج (OUCHI 1981)

انطلق من أفكار المدرسة الإنسانية بافتراضات النظرية (X Z) لـ MCGregor المفسرة للفلسفة التقليدية و الإنسانية التي يعتمدها المديرين في التعامل مع المرؤوسين و توجيه جهودهم و استثمار طاقتهم لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح ، وقد حملت فكرة نمودجه الثقافي بل استمدت أصلاتها من نظرية (Z) و التي تتضمن مجموعة إرشادات و توجيهات لاستعاب معالمها النموذجية لمنظمات الأعمال الأمريكية التي تطلعت إدارتها للاستفادة من تجربة إدارة الشركات اليابانية رغم وجود فروق ثقافية بينهما وتمثل تلك المعالم كالآتي :

- الاستخدام بعيد الأمد للعاملين
  - التركيز على تنوع التخصص خلال المسارات الوظيفية للعاملين
  - تنمية روح المسؤولية الوظيفية للعاملين
  - اهتمام الإدارة بشؤون الفرد و مهامه بصورة شاملة
  - نظم رقابة اقل رسمية
  - اتخاذ القرارات بالاتفاق و المشاركة.<sup>1</sup>
- طبق أفكاره في الشركات الأمريكية و الشركات اليابانية كما يعرض في الشكل التالي :

<sup>1</sup> محمد فيضي و آخرون ، تأثير ثقافة التمکن و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة ،الجلة الاردنية ،المجلد 5 ، العدد 1 ، 2009 ، ص 37

الجدول رقم (4) الاطار الثقافي لنموذج (ouchi .1981)

الخصائص الثقافية	والتقييم	التعبير عنها في الشركات اليابانية	التعبير عنها وفق أسلوب (Z) للشركات الأمريكية	التعبير عنها في الشركات الأمريكية النموذجية
الالتزام مع العاملين	استخدام مدى الحياة	استخدام بعيد الأمد	الاستخدام قريب المدى	
تقييم	بطيء و نوعي	بطيء و نوعي	سريع و كمي	
المسارات الوظيفية	واسع جدا	متوسط	ضيق	
الرقابة	ضمنية وغير رسمية	ضمنية وغير رسمية	صریح و رسمي	
اتخاذ القرار	جماعي بالاتفاق	جماعي بالاتفاق	فردی	
المسؤولية	الجماعة	فردية	فردية	
الاهتمام بالافراد	شمولي كلي	شمولي وكلي	ضيق ومحدود	

المصدر: نعيمة عباس ، مرجع سابق ص 69

#### الفرع الرابع: (prtors- watermen ;1982) :

ساهم بتقديم فكرة نموذجها في ثقافة المنظمة ، مستنفدين من تعاملهما المستمر و الفترة امتدت 25 سنة مع ادارت الشركات الأمريكية ،ومن عملها كباحثين ضمن مؤسسة ماكنزي للاستشارات ، توج بنشر كتابها بعنوان (البحث عن الامتياز ) عام 1982 ، وتجلت مساهمتها بإطار ماكنزي سباعي الأبعاد و وضع القيم المشترك صورة رابطة محددة لثقافة المنظمة، كما يوضحها الشكل الآتي :

الشكل رقم (5) إطار مار كنز السباعي الأبعاد

التركيب الإستراتيجية	إطار التنظيمي
النظم	توجيه منظمي
الأسلوب	تتضمن الإجراءات و الآليات
المهارة	فلسفة الإدارة
الكادر القيم المشترك	جوانب قوة الشركة
	قضايا ترتبط بالافراد

الصدر: نعيمة عباس ، مرجع سابق ص 69

الشكل رقم (6) إطار خصائص المنظمة المتميزة وفق نموذج (prters- watermen)

<p>1-التحفيز في العمل و التصرف</p> <p>2- إبقاء الارتباط المحكم بالعلاقة مع الزبون</p> <p>3-الاستقلالية والريادة</p> <p>4- الإنتاجية من خلال الأفراد</p>	<p>5 -امتلاك الإدارة لأذرع قوة</p> <p>6-التواضع نحو العمل</p> <p>7-شكل بسيط</p> <p>8- الحرية في نفس الوقت التحكم بالمنظمة</p>
---	---

المصدر:نعيمة عباس ، مرجع سابق ص 71

#### المطلب الرابع: العوامل المحددة لثقافة المنظمة

تتكون ثقافة المنظمة تتشكل من تفاعل عديد من العناصر و الاعتبارات أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

- الصفات الشخصية للأفراد، وما لديهم من اهتمامات و دوافع.
- الخصائص الوظيفية ، و مدى ملاءمتها و توافقها مع الصفات الشخصية للأفراد ، حيث يتجه الفرد الى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته و قيمة و دوافعه كما أن المنظمة التي تتفق مع اهتماماته و قيمة و دوافعه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها.
- البناء أو التنظيمي التنظيم الإرادي للمنظمة ، حيث تنعكس خصائص التنظيم الاداري على خطوط السلطة و أساليب الاتصالات و نمط اتخاذ القرارات.
- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية و مالية و ادبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية و تنعكس سلوكياته.

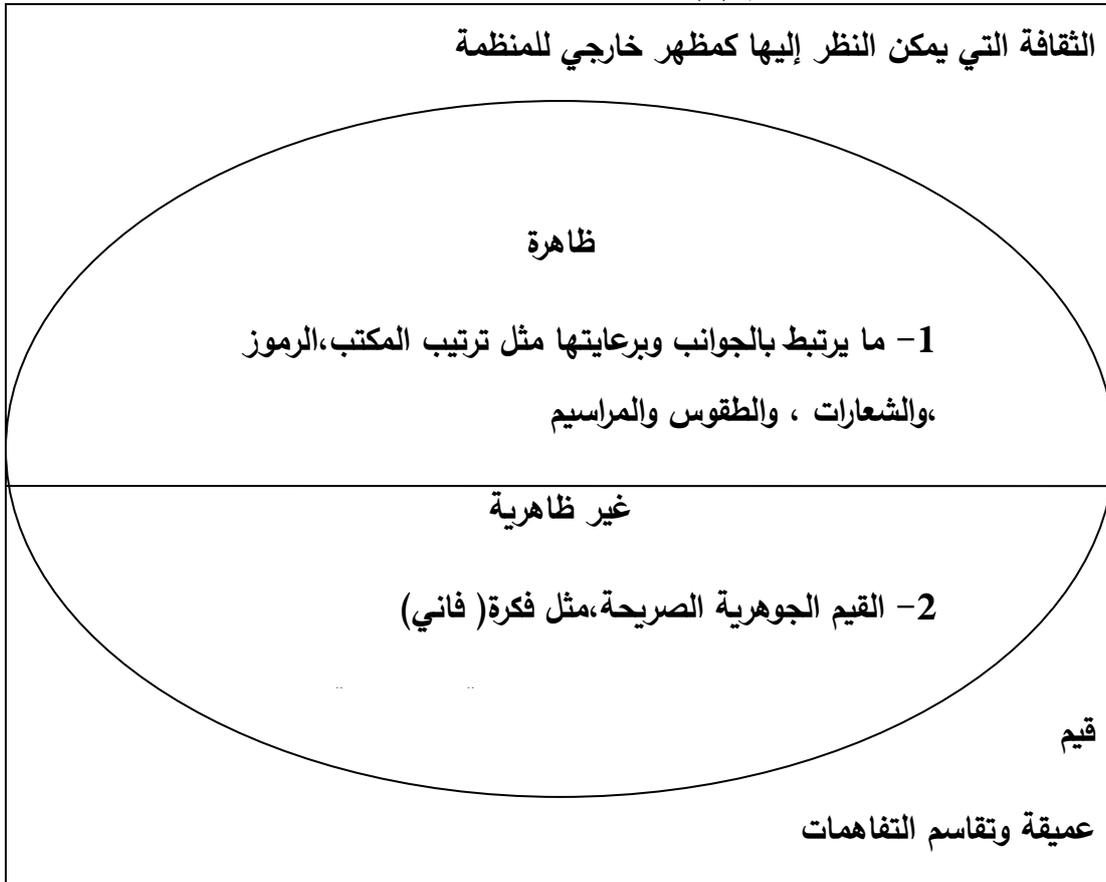
<sup>1</sup> مصطفى محمود ابو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، 2002 – 2003 ، ص 409

المطلب الخامس: مستويات الثقافة التنظيمية

تظهر مجموعة أفكار لتضيف ثقافة المنظمة وفق مستوياتها نذكر منها على سبيل المثال الآتي:

الفرع الأول: فكرة (scheine 1992) : انطلق (Daft 2006) من تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم و المعتقدات الأساسية و التفاهات و الأعراف المشتركة بين أعضاء المنظمة كأساس الفكرة (scheine1992) في تحليل ثلاثة مستويات بيئها الشكل الآتي :

الشكل رقم (7) مستويات الثقافة التنظيمية:

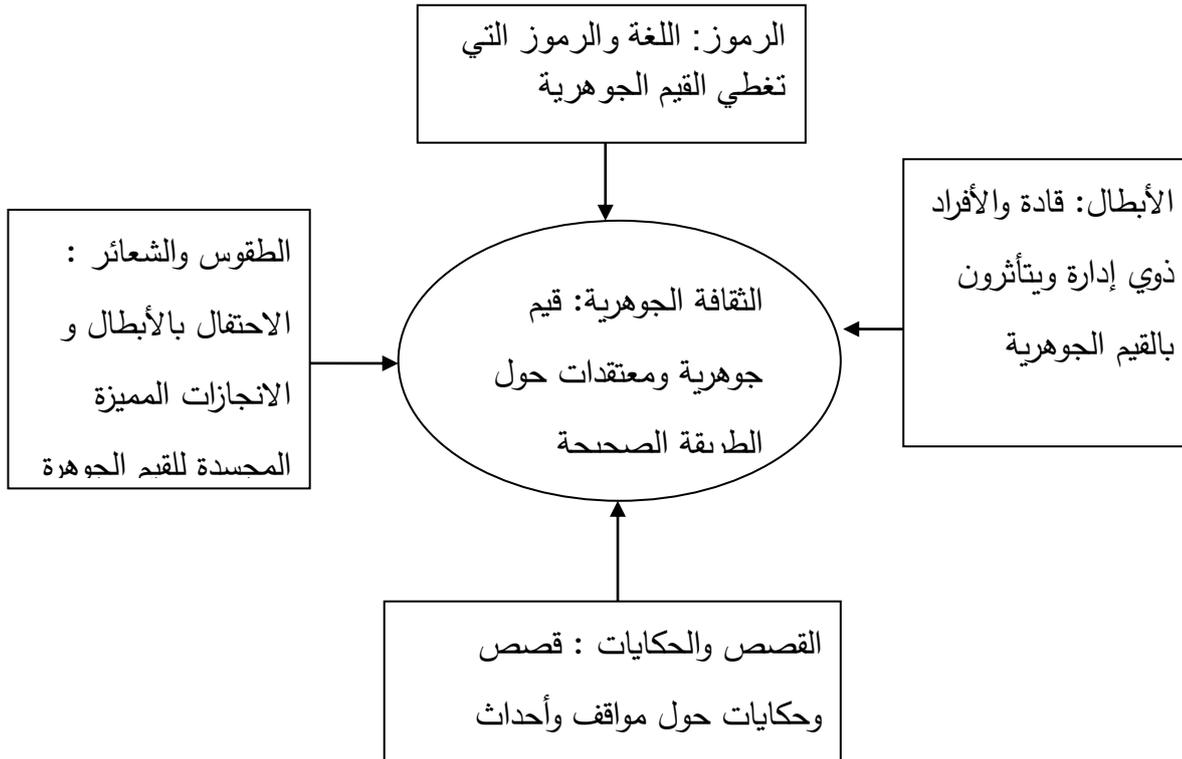


المصدر: نعيمة عباس ، مرجع سابق ص30

الفرع الثاني: فكرة (العماري و الغالي 2008) القائمة على إمكانية فهم مستويات ثقافة المنظمة من خلال فهم الثقافة الجوهرية و ما تحتويه من قيم جوهرية و معتقدات حول الطريقة الصحيحة للسلوك من جانب ما يرتبط بها من مظاهر للثقافة<sup>1</sup> مثلا الرموز و الأبطال و الطقوس و الشعائر و القصص و

الحكايات كما يظهر في الشكل:

الشكل (8) مستويات الثقافة التنظيمية



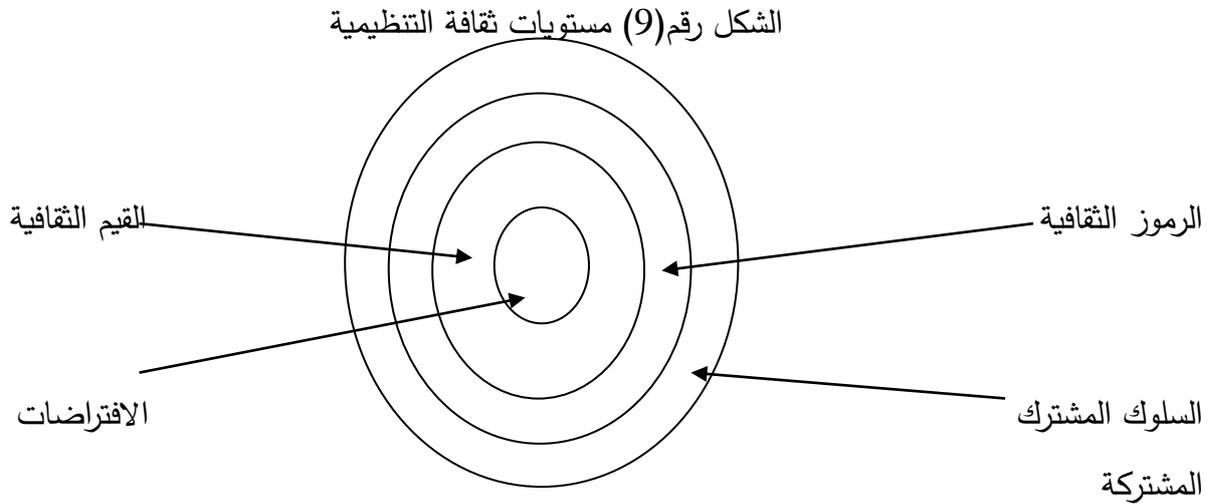
المصدر: نعيمة عباس ، مرجع سابق ص31

### الفرع الثالث: فكرة (cummings& worley 1993):

ضمن (hellriegel etal1998) ثقافة المنظمة كل من السلوكيات الروتينية و الأعراف و القيم المهيمنة و الفلسفة الموجهة للمنظمة ، و قواعد اللعبة و طبيعة المشاعر أو المناخ المنظمة ، مفترضا أن هذه العناصر تتفاعل معا لكي تكون الثقافة المنظمة معنى طرح على أساس هذا الفهم فكرة (cumming &worely1993) فيما يتعلق بمستويات ثقافة المنظمة الرباعية و هي على التوالي: الافتراضات المشتركة و القيم الثقافة ، و

سمير يوسف محمد عبد الإله ، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير ، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجماعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجماعات ، الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ، 2002 ، ص 52

السلوكيات المشتركة و القيم الثقافية ، و الرموز الثقافية ، التي تتدرج بدرجة ظهورها كما هو واضح في الشكل الآتي :



المصدر : نعيمة عباس :مرجع سابق ص32

### المبحث الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة :

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب و أبعاد عديد من المنظمة و في مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي ، و فاعلية المنظمة و الأداء و الإبداع و الالتزام و غيرها ، كما تشير الدراسات إلى انه يمكن أن تكون للثقافة نتائج ايجابية و سلبية:<sup>1</sup>

#### المطلب الأول: اثر الثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمة

في حالة وجود ثقافة تنظيمية قوية فهي تؤثر بدرجة كبيرة على الأداء و تحقيق الإنتاجية المرتفعة، حيث أشارت بعض الدراسات التي أجريها (waterman & peters) حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن هناك علاقة ايجابية بين الثقافة القوية و فاعلية المنظمة ، فقد وجد أن هيمنة الثقافة و تماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء و الانجاز فهي هذه المنظمات علمت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات و الخرائط التنظيمية و القواعد الرسمية .فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا و السلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز و الحكايات و المراسيم و الطقوس و يرى الكاتب (gay barney) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية اعلي حينما تكون (ثقافة المنظمة) مصدر ميزة تنافسية ، و ذلك شريطة

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة ، ادارة المنظمات ، دار المسيرة ، 2013 ص 332 - 333

أن تكون هذه الثقافة قيمة إي بمعنى تساعد على الانجازات و الأداء الأفضل، و أن تكون نادرة ، و غير قابلة للتقاليد(www.1993). weekay .

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة و الإستراتيجية فمن لضروري ان تكون ثقافة المنظمة مناسبة و داعمة الإستراتيجية المنظمة، ان أي تغيرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغيرات متزامنة في ثقافة المنظمة ، و إلا فمن المحتمل أن يكون مصيرا الإستراتيجية الفشل ( pringleamd gemning ) و على الصعيد الداخلي للمنظمة ،يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة ن فالتقنية الروتينية تتطلب فيما و معايير و تقاليد تختلف عن تلك التي تلاءم التقنية غير الروتينية ( bernadand byles ) (1987)

### المطلب الثاني: اثر الثقافة التنظيمية على الهياكل التنظيمية

تؤثر الثقافة التنظيمية في النوع الهياكل التنظيمية، و الممارسات الإدارية القيادة ، و اتخاذ القرارات ، و الاتصالات و غيرها ، أن ملائمة الهياكل التنظيمية و العمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة.

و هنا لابد من الإشارة إلى أن الثقافة تعزز و تقوي الثبات في سلوك الأفراد و تحدها هو السلوك الأفراد ، و تحدها و هو السلوك المطلوب و المقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من المراقبة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ، و نتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الرسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة و الرقابة في تحقيقها هي رقابة على العقل و الروح و يجسد نتيجة لذلك اهتمام الإدارة بوضعها الأنظمة و التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد (robbins.1993)

### المطلب الثالث: اثر الثقافة التنظيمية على الانتماء التنظيمي:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام و الانتماء للمنظمة ، فالإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية ، و التمسك بهيا بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين و ولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها ( steers and porter .1990).

## خلاصة الفصل:

أن الثقافة التنظيمية كظاهرة في المؤسسة معقدة الخصائص و الأبعاد و الوظائف و لها دورا حيويا في حياة المؤسسة فهي تمثل إحدى خصائص المؤسسة و عناصرها ،و هي محددات أساسيا لسلوك إدارتها و مديريها و المتعاملين معها في الأمدين البعيد و القريب ،أنها المرآة العاكسة لمختلف صور المؤسسة و أنشطتها الظاهرة و الغير الظاهرة وهي تكسب المؤسسة هويتها و وعيها و فلسفتها و قيمتها و توجهاتها و إدارتها ، و نسيجها ، و عملياتها و نتائجها الملموسة و غير ملموسة ، أنها إحدى الجدارات الجوهرية و المناخ الذي يهيئ احتضان فطنة المؤسسة و ذكائها و عبقريتها و تميزها و تفوقها وهي الفضاء الذي تلد في رحمة خيارات استراتيجيات ، وخطط و هياكل المنظمة ، وأسلوب قيادتها و نجاحها و بقائها و تحسين مستمر لعملياتها و تكيفها و تكاملها ، و اندماجها و تخوفها و ارتقائها ، فهي نظم حية تضيف المؤسسة طابع الحركية و المرونة و القدرة على التعامل مع الخطر و التحدي وهي تخلق روح الفريق العمل و العمل الجماعي ،معززة للإدارة و الالتزام ، داعمة الولاء ، مساهمة في بناء المناخ الأخلاقي الموجه لسلوك العاملين .

**تمهيد**

تشهد المؤسسات تطورات سريعة في بيئة تتسم بالديناميكية حيث لم يعد المجتمع ينظر إلى المؤسسة نظرة تقليدية، و لم يعد تقييم المؤسسات يعتمد على مركزها المالي و إنما إلقاء نظرة عامة عن جميع الجوانب المحيطة بالمؤسسة.

نتيجة لهذه الرؤية وسلسلة الإخفاقات التي ضربت العديد من الشركات الضخمة أدت كلها إلى بناء فكر اقتصادي جديد يعد كنظام متكامل يحكم كافة المتعاملين و ذوي العلاقات بيئة الأعمال باختلاف أنواعها سواء كانت قطاعات حكومية أو خاصة أو شركات عائلية وهو ما يسمى حوكمة الشركات ، فهذا المصطلح أصبح يحظى بأهمية كبيرة من قبل مؤسسات الأعمال الدولية و برامج التنمية في الدول المتقدمة و النامية ، للإمام أكثر بالموضوع سنتناول هذا في الفصل بالتطرق لعدة نقاط :

**المبحث الاول : ماهية حوكمة الشركات****المبحث الثاني: اطار ممارسة حوكمة الشركات****المبحث الثالث: دور الثقافة التنظيمية في رساء ابعاد حوكمة الشركات**

## المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

تعتبر حوكمة الشركات أحد أهم المواضيع الحديثة في المجال المالي والمحاسبي وهذا على مستوى الاقتصاد الجزئي، ونظراً لما تشمله الشركات من عنصر أساسي لتنمية الاقتصاد الوطني وجب ترميمها والحفاظ عليها من الانهيار انطلاقاً من ضمان مصالح وأهداف كل الأطراف المتعاملة فيها ومعها.

## المطلب الأول: نشأة وتطور حوكمة الشركات:

إن التطور الكبير الذي رافق الثورة الصناعية وبروز الشركات العملاقة و المتعددة الجنسيات و انفصال الإدارة عن الملاك ، و ظهور الشركات الصناعية و شركات المساهمة الضخمة و التوسع في أعمالها مما أدى إلى ظهور تعارض بين الإدارة و المساهمين في بعض الأحيان<sup>1</sup> ، مما أدى إلى ظهور نظرية الوكالة agency theory مما ارتبط بينها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجلس إدارة الشركات و بين المساهمين إلى زيادة الاهتمام و التفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين و اللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين و الحد من التلاعب الملي و الإداري الذي قد يقوم بيه أعضاء مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة و ذلك باعتبار الجهة التي تمسك بدمام الأمور داخل الشركات .

، وفي عام 1976 بدأ الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات (Corporate Governance) و ابرز أهميتها في الحد أو التقليل في المشاكل التي قد تنشأ عن الفصل بين الملكية و الإدارة و التي مثلتها نظرية الوكالة ، ولحق ذلك مجموعة من الدراسات العلمية و العملية التي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات و أثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات ، وبالتالي القدرة على جذب مستثمرين جدد<sup>2</sup> ، و ظهور مفهوم حوكمة الشركات بقوة حديثة عام 1997 عقب انفجار الأزمة المالية الآسيوية و ظهور أزمة الثقة في المؤسسات و التشريعات التي تنظم النشاط بين منشآت الأعمال<sup>3</sup> ، و الحوكمة كما أن الأحداث الأخيرة ابتداءً بفضيحة شركة انرون enron وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات و تلاعب الشركات في قوائمها المالية التي كانت لاتعبر عن الواقع الفعلي لها ، بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة و المحاسبة وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية تصدر مجموعة من

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي ، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية و حوكمة الشركات ، عمان - الأردن - مكتبة المجتمع العربي ، 2013 ، ص 202

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان ، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري ، الطبعة 2 ، الدار الجامعية ، 2009 ، ص 15

<sup>3</sup> احمد علي خيضر ، حوكمة الشركات ، دار الفكر الجامعي ، 2012 ، ص 92

الإرشادات في شأن حوكمة الشركات بشكل عام ، وهو ما اظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواق مالية (قريبة من الكمال) .

كما زاد من حدة الدعوة إلى حوكمة الشركات ، و ممارسات الشركات المتعددة الجنسية في اقتصاديات العولمة ، حيث تقوم بالاستحواذ و الاندماج بين الشركات من اجل السيطرة على الأسواق المالية ، و أيضا تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبريات المنظمات العالمية وتزايد الحديث عن حوكمة المنظمات وقد وصلت نسبة تعثر المنظمات في العالم في عام 2002 إلى نسبة 4,11 بالمئة<sup>1</sup> .

في ضوء ما تم استعراضه نجد أن حوكمة الشركات هي امتداد لبعض النظريات الاقتصادية و القانونية كما يمكن وصف حوكمة الشركات على أنها ناتجة للضغوط و اتجاهات أسواق المال لتقويم سلبيات التجارة الحرة وبعض الممارسات غير المسئولة في الأسواق التجارية<sup>2</sup> .

**المطلب الثاني : مفهوم حوكمة الشركات:**

**الفرع الأول : المفهوم اللغوي للحوكمة<sup>3</sup>:**

يعتبر لفظ حوكمة الشركات مستحدث في قاموس اللغة العربية ، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة ، فهو لفظ مستمد من الحوكمة ، وماهو يعني الانضباط و السيطرة و الحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني ، و عليه فان لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها :

**الحكمة:** ما تقتضيه من التوجه و الإرشاد.

**الحكم:** وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط و القيود التي تتحكم في السلوك.

**الاحتكام:** و ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية و ثقافية و إلى خبرات تم الحصول عليه من خلال تجارب سابقة.

**التحاكم :** طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة الادارة و تلاعبها بمصالح المساهمين .

<sup>1</sup> محمد يوسف كافي، مرجع سابق، ص 203 - 204

<sup>2</sup> احمد علي خيضر ، مرجع سابق ، ص 92 - 93

<sup>3</sup> صلحة احمد ، اثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية دراسة مجمع صيدال ، مذكرة ماجستير في نقود و مالية ، جامعة الاغواط ،

الفرع الثاني : المفهوم الاصطلاحي لحوكمة الشركات:

تعددت تعريفات حوكمة الشركات بتعدد كتابها واختلاف وجهات نظرهم، وذلك لتداخل هذا المفهوم في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات، ونظراً لارتباط هذا المفهوم بمجموعة من الأطراف وهي المساهمين والإدارة ومجلس الإدارة والفئات المختلفة من أصحاب المصالح.

وفيما يلي بعض التعريفات المتعلقة بمفهوم حوكمة الشركات:<sup>1</sup>

❖ **تعريف البنك الدولي (WB):** هي ممارسة للسلطة السياسية، ورقابة إدارة الموارد المؤسساتية من أجل تنمية اقتصادية واجتماعية.

❖ **تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED):** تعتبر حوكمة الشركات بأنها نظام يتم بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال والحوكمة تحدد هيكل توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين المختلفين في الشركة المساهمة، مثل مجلس الإدارة والمديرين، وغيرهم من ذوي المصالح، ووضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات لشؤون الشركة المساهمة وبهذا الإجراء فإن الحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المؤسسة وضع أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء.

❖ **بعض التعريفات الأخرى:**

تعددت التعاريف للحوكمة ومنها:<sup>2</sup>

✓ تعني الحوكمة مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم.

✓ هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه تتم إدارة المؤسسة والرقابة عليها.

✓ تنظيم الأنظمة الكفيلة بتجنب الغش وتضارب المصالح والتصرف غير المقبول.

✓ حوكمة الشركات هي الذي تستخدمه الشركة في عملية الاشراف و الرقابة على عملياتها ، كما انها

تمثل النظام الذي يتم من خلاله توزيع الحقوق و المسؤوليات على مختلف الاطراف في الشركة.<sup>3</sup>

✓ هي الوسيلة التي تضمن للمجتمع ان ادارة الشركة تعنى بمصالح الاطراف التي يهتم امرها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - زلاسي رياض، إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة ورقلة، 2012، ص:06.

<sup>2</sup> - دهيمي جابر وبروش زين الدين، مداخلة بعنوان، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، في الملتقى الوطني حول، "حوكمة الشركات

كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة بسكرة، الجزائر، يومي 07.06 ماي 2012، ص:06.

<sup>3</sup> - د. سامح محمد رياض احمد ، دور حوكمة الشركات في تحسين التقارير المالية للحد من الازمات المالية ، جامعة الدول العربية ، 2013 ، ص 9

<sup>4</sup> - منير ابراهيم هندي ، حوكمة الشركات -مدخل في التحليل المالي و تقييم الاداء ، دار المعرفة الجامعية ، 2011 ، ص 6

وقد عرف معهد المدققين الداخليين ( IIA ) حوكمة الشركات في مجلة (ton At. The top) الصادرة عنه بأنها " العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة ومراقبة مخاطر الشركات والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة الشركة من خلال أداء الحوكمة فيها.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : أهمية حوكمة الشركات:

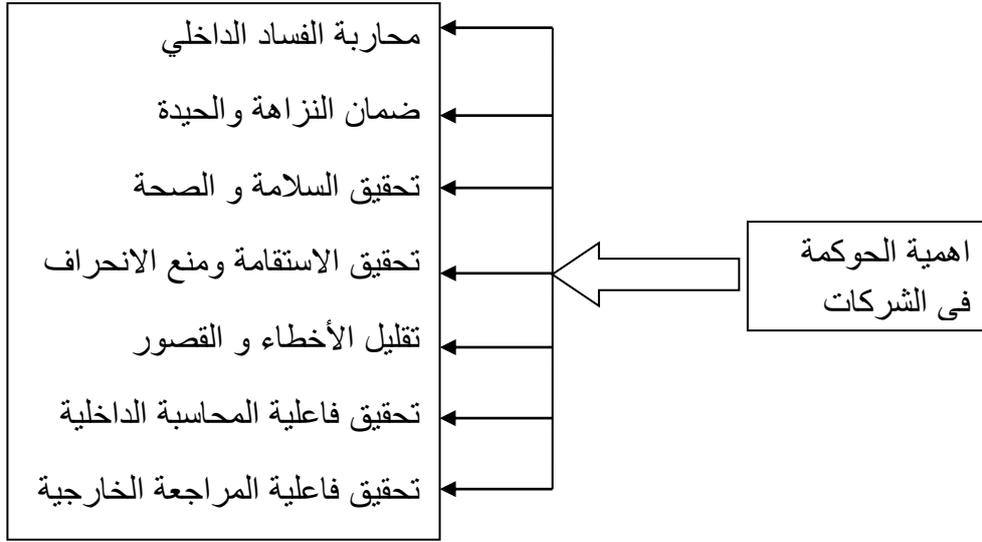
حوكمة الشركات أساس جيد للاستقامة و الصحة الاخلاقية و تظهر أهميتها فيما يلي:<sup>2</sup>

- محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجود او باستمراره بل القضاء عليه و عدم السماح عودته.
- تحقيق السلام و الصحة وعدم وجود اي خطأ عمدي او انحراف متعمد او غير متعمد و منع استمرار هذا الخطأ بل جعل كل شئ تام
- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديد للمصالح او ان استمرارها ضعف يحقق نتائج جيدة للأعمال و تحتاج الى تدخل اصلاحي عاجل .
- تقليل الاخطاء الى ادنى قدر ممكن بل استخدام النظام الحماسي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الاخطاء وبالتالي يجنب الشركات تكاليف واعباء هذا الحدوث .
- تحقيق الاستفادة القصوى الفعلية من نظم المحاسبية و الرقابة الداخلية خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي .

<sup>1</sup> . عمر على عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة ماجستير، جامعة المدية، الجزائر، 2008، ص:08.

<sup>2</sup> محسن احمد خيضري ، حوكمة الشركات ، مجموعة النيل العربية ، 2005 ، ص 58 - 59

الشكل رقم (10) أهمية حوكمة الشركات



المصدر : احمد الخيزري ، مرجع سابق ، ص 58

#### المطلب الرابع : أهداف حوكمة الشركات

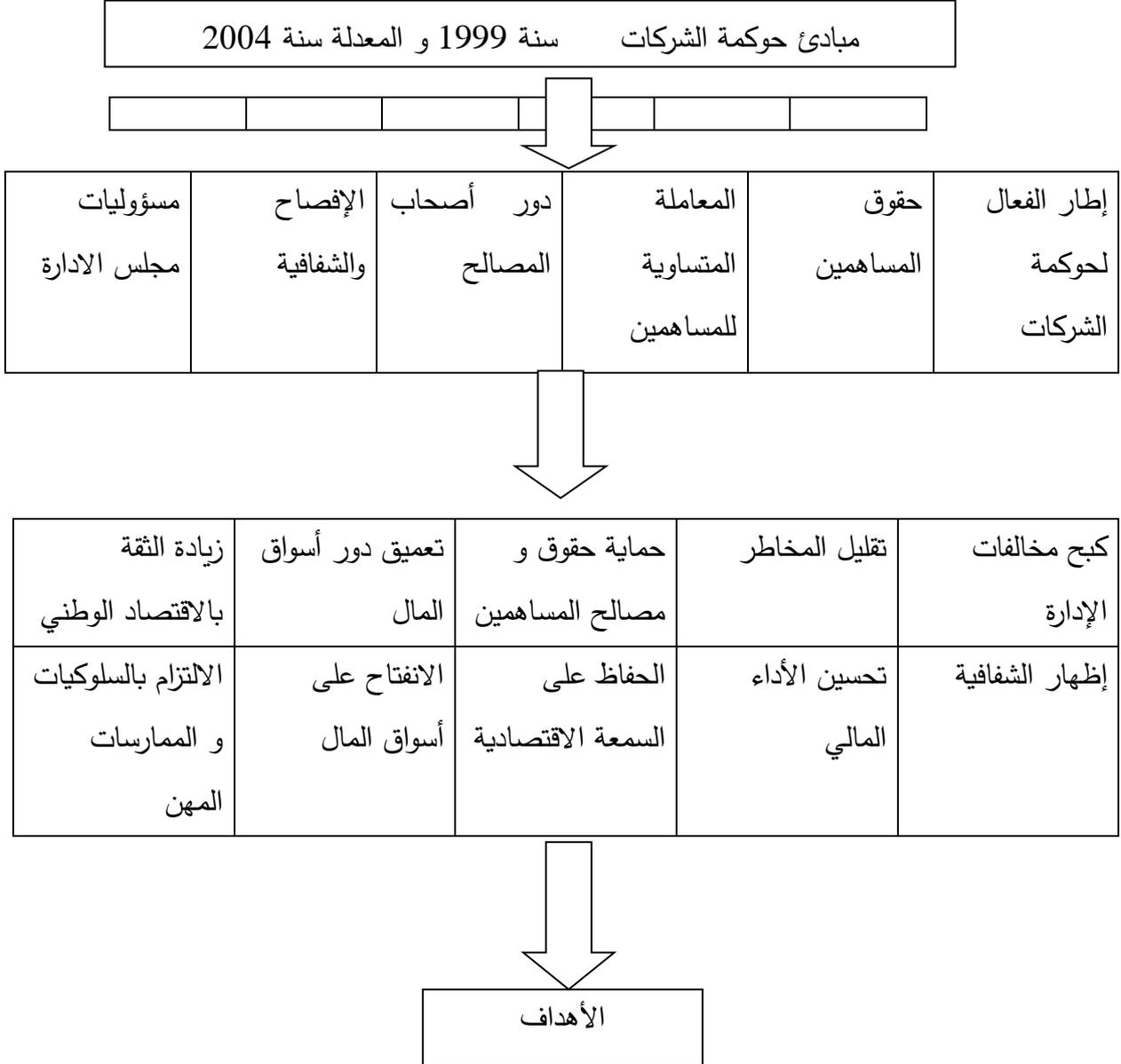
يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق مجموعة من الأهداف التي أشار إليها العديد من الباحثين ويمكن تلخيص الأهداف فيما يلي<sup>1</sup>:

- ضمان الشفافية و الإفصاح و تحسين مستوى التنمية الاقتصادية و الاجتماعية
- ضمان تطبيق معايير محاسبة سليمة لمنع الفساد و سوء الإدارة.
- توفير الحماية للمساهمين و منع تضارب الأهداف و تنازع السلطات و تعظيم المصالح التبادلية .
- ضمان وجود قوانين و تشريعات و إجراءات واضحة و دقيقة تبين كيفية توقيف إجراء خصخصة الشركات.
- تنمية الادخار وتشجيع الاستثمار المحلي الأجنبي و تعظيم الربحية و خلق المزيد من فرص العمل
- ضمان الحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.
- تشجيع نمو القطاع الخاص ودعم التنافسية و مساعدته في الحصول على التمويل.
- الالتزام بإحكام القانون و العمل على ضمان مراجعة الأداء المالي وتخفيض تكلفة التمويل.
- وجود هياكل إدارية متكاملة تضمن محاسبة الإدارة أمام المساهمين و أصحاب المصالح

<sup>1</sup> د. جيهان عبد المعز الجمال ، المراجعة و حوكمة الشركات ، دار الكتاب الجامعي ، 2014 ، ص 492 - 493

- مراعاة مصالح العمل و العاملين و توزيع الصلاحيات و المسؤوليات بما يضمن تعزيز الرقابة و الضبط الداخلي

الشكل رقم (11) تحقق الأهداف عند تطبيق مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: علاء فرحان طالب ، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، 2011 ، ص 45

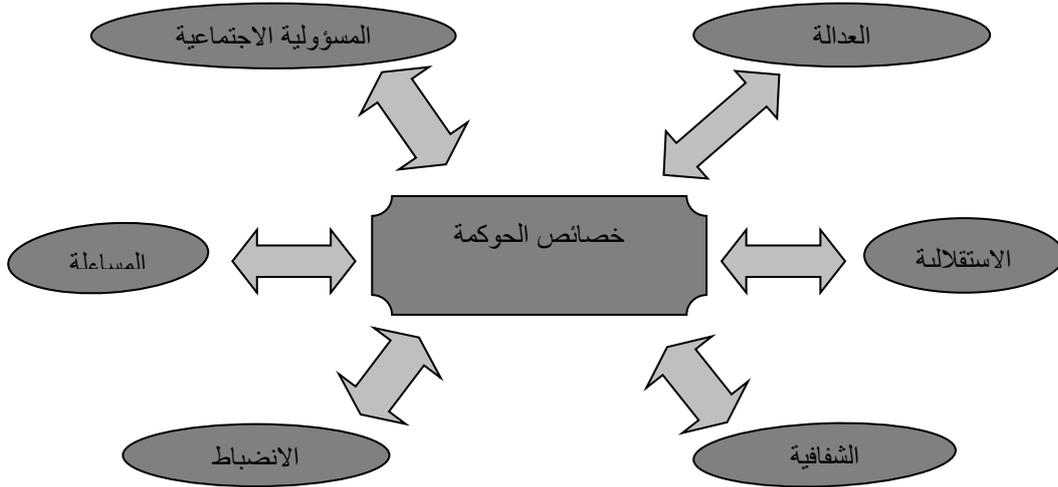
المطلب الخامس : خصائص حوكمة الشركات:

يرتبط مفهوم حوكمة الشركات بشكل أساسي بسلوكيات الفئات المختلفة ذات الصلة بشركات الأعمال ، لذا فإن هناك مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في هذه السلوكيات حتى يتحقق الغرض من وراء تطبيق هذا المفهوم<sup>1</sup> :

- . الانضباط : أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح .
- . الشفافية : بتقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث.
- . الاستقلالية: تلافي التأثيرات الغير ضرورية نتيجة للضغوط .
- . المساءلة: بمعنى إمكانية تقييم وتقديم أعمال مجلس الإدارة والأداة التنفيذية .
- . المسؤولية : تكون أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في الشركة.
- . العدالة: من خلال احترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة في الشركة .
- . المسؤولية الاجتماعية : أي النظر للشركة كمواطن صالح .

والشكل التالي يوضح هذه الخصائص:

الشكل (12) : خصائص حوكمة الشركات



المصدر: من اعداد الطالبة

1 بهاء الدين سمير علام، العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وأدائها المالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، القاهرة، مصر، 2008، ص: 19.

**المطلب السادس : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات :**

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد بدرجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي:<sup>1</sup>

**الفرع الأول : المساهمين ( Shareholders ) :**

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريته مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

**الفرع الثاني : مجلس الإدارة (Board of Directors) :**

وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة.

**الفرع الثالث : الإدارة (Management) :**

وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة، وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

**الفرع الرابع : أصحاب المصالح ( Stockholders ) :**

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان.

<sup>1</sup>محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور اعضاء مجالس الادارة و المديرين التنفيذيين،الدار الجامعية ، 2008، ص 16-17

## المبحث الثاني : اطار لممارسة حوكمة الشركات :

## المطلب الأول : مبادئ حوكمة الشركات:

تعد مبادئ الحوكمة بمثابة العمود الفقري لتطبيق الحوكمة، لذلك فقد حازت على اهتمام مختلف الهيئات والتنظيمات ذات الصلة بتطبيق الحوكمة، مثل: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ( Organisation For Economic And Coopération ) بورصة الأوراق المالية بنيويورك، بنك التسويات الدولي ( BIS ) المنظمة الدولية للجان الأوراق المالية ( IOSCO ) علاوة على اهتمام الباحثين والكتاب، وكان أكثر هذه المبادئ قبولا واهتماما هي المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ( OECD ) عام 1999 والتي تم إعادة صياغتها عام 2004.

## الفرع الأول: مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي(OECD):

المقصود بمبادئ حوكمة الشركات هو القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها. وهناك ستة مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحوكمة تتعلق بـ :

## أولاً : مبدأ توافر إطار محكم وفعال لحوكمة الشركات:

يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق وأن يتوافق مع أحكام القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون.<sup>1</sup>

## ثانيا : مبدأ حماية حقوق جميع المساهمين:

يرتكز هذا المبدأ على حماية حقوق المساهمين من خلال وضع الضوابط و الآليات التي تحقق للمساهمين التمتع بحقوق الملكية و الوقوف على كافة المعلومات عن الشركة و توفير حقوق التصويت و المشاركة الخاصة بالتغيرات الجوهرية في الشركة مثل طلب الاطلاع على دفاتر الشركة ، و المساهمة الفعلية في اجتماعات الجمعية العمومية و التصويت على قراراتها عض المساهمين من الحصول على قدر من التحكم الذي يؤثر على

<sup>1</sup> كريمة نسرين ، اثر الالتزام الاخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة الشركات -دراسة استنبائية ، مذكرة لنيل ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة الجزائر ، 2009 - 2013 ص 9 ،

سياسة الشركة ، كذلك إعطائهم الفرصة لتبادل الاستثمارات في الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم لمنع سوء الاستغلال

ومما سبق يتبين ان حق المساهمين الاطلاع على جميع التعديلات الأساسية في الشركات و كذلك بأسمائهم فور شرائها ، و المشاركة و التصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين ، و تزويدهم بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب بعيد عن الاحتياي و الالتفاف حول قرارات مجلس الإدارة و بالإضافة إلى حق المساهمين في مساءلة مجلس الإدارة و الرقابة عليه<sup>1</sup>

### ثالثا : مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين:

تعتبر المساواة في معاملة جميع المساهمين من أهم ضوابط الحوكمة بما في ذلك حقوق الأقليات و حقوق المساهمين الأجانب ، كما يجب أن يحصل المساهمين على تعويضات كافية في حالة تعرض حقوقهم للمخاطر و ذلك من مراعاة مايلي :

- معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالتساوي ، و عبر توفير حقوق التصويت المتساوية لهم داخل كل فئة ، مع إخضاع التغيرات في حقوق التصويت التي تؤثر سلبا على بعض الفئات المساهمين لموافقتهم ، و مراعاة حماية حقوق الاقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية من قبل المساهمين المسيطرين سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة ، مع توفير اليات ووسائل تعويضية فعالة
- حظر التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية و يمنع التداول بين الداخلين في الشركة و التداول الشخصي الصوري
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة و المديرين الإفصاح عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير على الشركة سواء أسلوب مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن أطراف أخرى<sup>2</sup>

### رابعا : مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات:

يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يوضحها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع الاتصال بين الشركات وأصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستفادة للمشروعات القائمة على أسس مالية إضافة إلى:

<sup>1</sup> عدنان بن حيدر بن درويش ، حوكمة الشركات دور مجلس الادارة ، اتحاد المصارف العربية ، 2007 ، ص 36

<sup>2</sup> طلحة احمد، مرجع سابق ، ص 25- 26

- يجب أن يعمل إطار حوكمة الشركات ينبغي أن تعمل أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرص الحصول على تبرير في حالة انتهاك حقوقهم.
- يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح، وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.
- عندما يشارك أصحاب المصالح في وضع قواعد حوكمة الشركات، يجب أن تمنح لهم فرصة الحصول على المعلومات المتعلقة بذلك.<sup>1</sup>

#### خامسا : مبدأ الإفصاح والشفافية :

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الوضعية المالية والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة، إضافة إلى:

❖ يجب أن يشمل الإفصاح على القوائم المالية، والمعلومات التالية:

أ- النتائج المالية والتشغيلية للشركة.

ب- أهداف الشركة.

ت- حق الأغلبية من حق المساهمة، وحقوق التصويت.

ث- أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم.

ج- عوامل المخاطرة المنظورة.

ح- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح.

❖ ينبغي إعداد وتدقيق المعلومات، وكذلك الإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضا بمتطلبات عمليات التدقيق.

يجب الاضطلاع بعملية تدقيق السنوي عن طريق مدقق مستقل خارجي للأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عدنان بن حيدر بن درويش ، مرجع سابق ، ص 37

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب ، ايمان شبحان المشهداني ، مرجع سابق ، ص 40

سادسا : مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة:

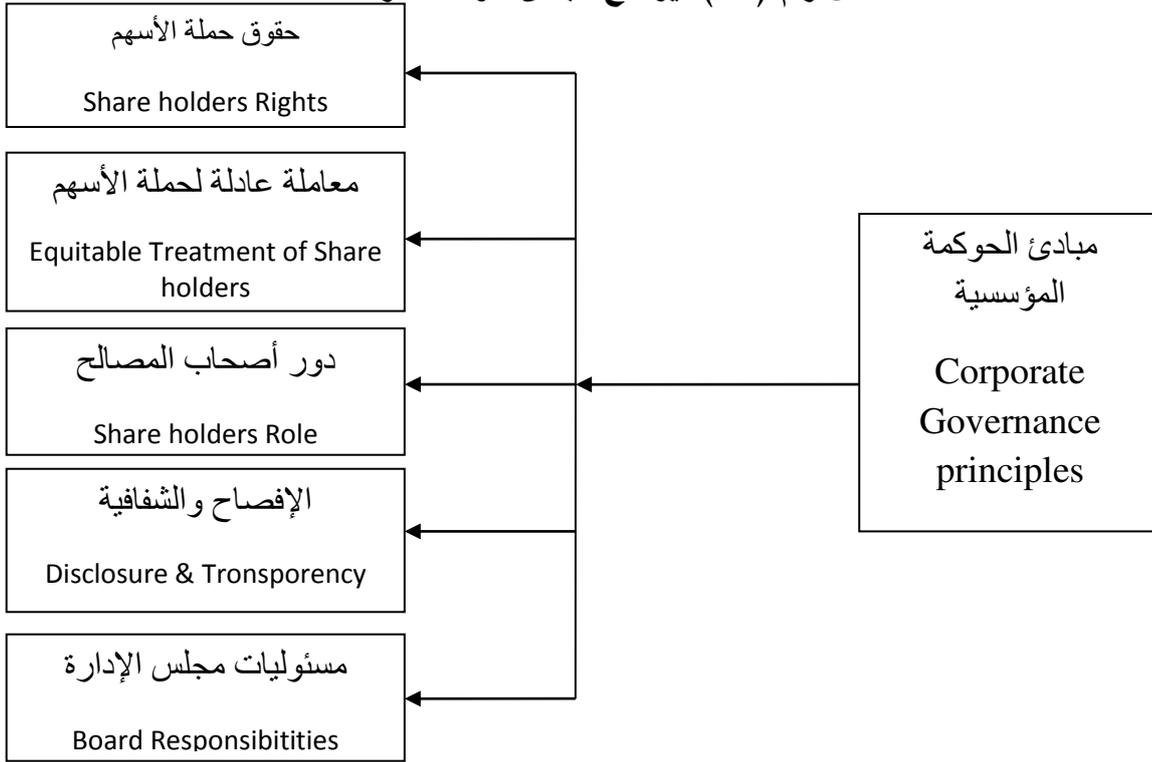
يجب أن يتيح إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة الإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة ، و إن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة و المساهمين هذا بإضافة للمسؤوليات التالية :

- ينبغي أن يعمل اعضاء مجلس الادارة على اساس توافر كامل للمعلومات ، وكذلك على اساس النوايا الحسنة ، وسلامة القواعد المطبقة ، كما يجب ان يسعى لتحقيق مصالح الشركة و المساهمين
- ينبغي ان يعمل مجلس الادارة على تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين
- يضمن مجلس الادارة التوافق مع القوانين السرية وان يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة اصحاب المصالح
- يتعين ان يضطلع مجلس الادارة مجموعة من الوظائف الاساسية اهمها :
  - أ- مراجعة و توجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة و الموازنات السنوية ، وخطط النشاط، وان يضع اهداف الاداء و ان يتابع التنفيذيين وتحديد المزايا الممنوحة لهم<sup>1</sup>
  - ب-مراجعة مستويات مرتبات و مزايا المسؤولين التنفيذيين و اعضاء مجلس الادارة و ضمان الطابع الرسمي و الشفافية لعملية ترشح اعضاء مجلس الادارة
  - ت-متابعة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الادارة و المساهمين
  - ث-ضمان سلامة التقارير المحاسبية و المالية لشركة و متابعة فعالية حوكمة الشركات التي يعمل المجلس في ظلها و اجراء التغييرات المطلوبة .
  - ج- الاشراف على عملية الافصاح و الاتصالات .
  - ح- يجب ان يتمكن مجلس الادارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة ، وان يجري ذلك بصفة خاصة على نحو المستقبل عن الادارة التنفيذية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Pierr Calame , La Démocratie en miettes (pounerè volution de la gourrenance ) édition chelles lèopold Mayer ,paris2003 ,p :154

<sup>2</sup> حمادي نبيل ، التدقيق الخارجي كالية لتطبيق حوكمة الشركات دراسة حالة مجمع صيدال ، مذكرة لنيل الماجستير في العلوم التسيير تخصص محاسبة و مالية ،جامعة الشلف، 2007 - 2008 ص 25

الشكل رقم (13): يوضح مبادئ حوكمة شركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري ، الدار الجامعية ، 2006، ص17،

#### المطلب الثاني : محددات حوكمة الشركات:

هناك اتفاق على التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتوقف على المدى توافر مستوى جودة مجموعتين من المحددات هما :

#### الفرع الاول : المحددات الخارجية :

تشير تلك المحددات الى المناخ العام للاستثمار في الدولة الذي يشمل على القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل القوانين سوق المال و الشركات و تنظيم المنافسة و منع الممارسات الاحتكارية و الافلاس ، كفاءة القطاع المالي (المصاريف و سوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات و درجة المنافسة اسواق السلع و عناصر الانتاج فضلا عن كفاءة الاجهزة و الهيئات الرقابية (هيئة سوق راس المال و البورصة ) وبعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الاسواق بكفاءة ومنها الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المدققين ، المحاسبين ، المحامين الشركات العاملة في سوق الاوراق المالية )

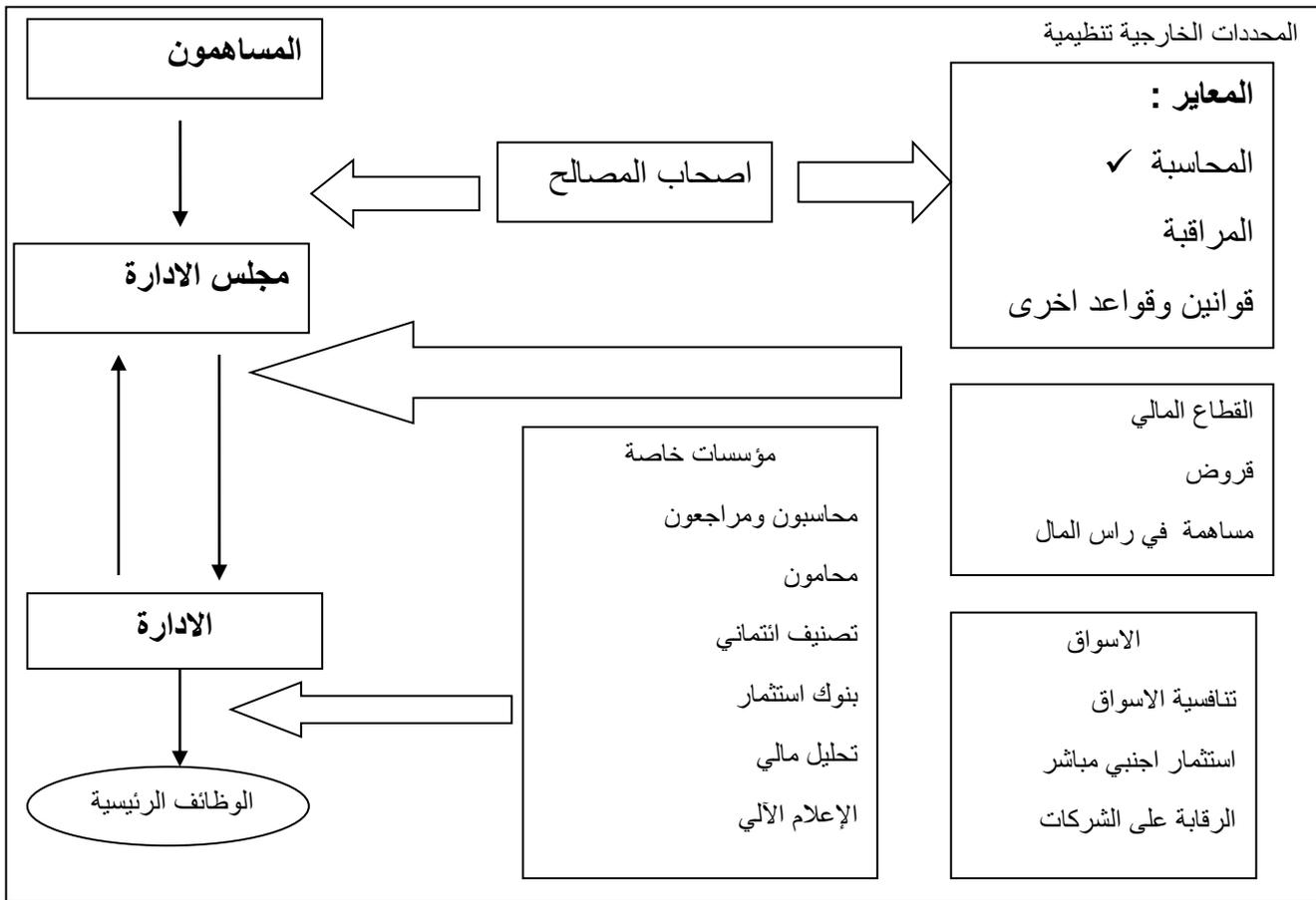
وتعود اهمية المحددات الخارجية الى ان وجودها يضمن تنفيذ القوانين و القواعد التي تضمن حسن ادارة الشركة ، من خلال تقليل التعارض بين العائد الاجتماعي و العائد الخاص<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: المحددات الداخلية :

تشير الى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين و التي تؤدي توافرها من ناحية تطبيقها و تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف .

وهذه المحددات سواء كانت داخلية او خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة و النظام السياسي و الاقتصادي<sup>2</sup>.

الشكل رقم (14) المحددات الداخلية و الخارجية لحوكمة الشركات



المصدر: د. جيهان عبد المعزل الجمال ، مرجع سابق ، ص 500

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب ، مرجع سابق ، ص 46

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي ، مرجع سابق ، ص 230

## المطلب الثالث : آليات حوكمة الشركات

يتضح من استقرار اهم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع حوكمة الشركات ،تعد اليات حوكمة الشركات ان تلك الاليات التي تعمل بصفة اساسية على حماية و ضمان حقوق المساهمين و كافة الاطراف ذوي مصلحة المرتبطين بأعمال الوحدة الاقتصادية من خلال احكام الرقابة و السيطرة على اداء ادارة الوحدة الاقتصادية و مراقب الحسابات ويمكن تصنيف مجموعة اليات الى نوعين من اليات الحوكمة وهي :

**الفرع الاول:** ضرورة تطبيق معايير الشفافية و الافصاح على كافة الشركات التي تنشر حساباتها و قوائمها المالية للجمهور ، ويستلزم ذلك التطبيق السليم لكل من القوانين و اللوائح التي تحدد مواصفات القوائم المالية و التقارير التي تضمن الافصاح الكامل عن كل المعلومات و الاحداث التي تؤثر بشكل مباشر اوغير مباشر على سلامة المركز المالي للشركة و على نتيجة نشاطها و العمل على الحد من اساليب الاحتيال و الغش و معالجة تضارب المصالح ، و تقديم المعلومات الكافية خاصة عن الانشطة التي تظهرها القوائم المالية ، مع ضرورة توافر البساطة و الاضاح الكامل ، من خلال تقديم كافة المعلومات في صورة سهلة و مبسطة تمكن كل من المختصين وغير مختصين من فهمها .<sup>1</sup>

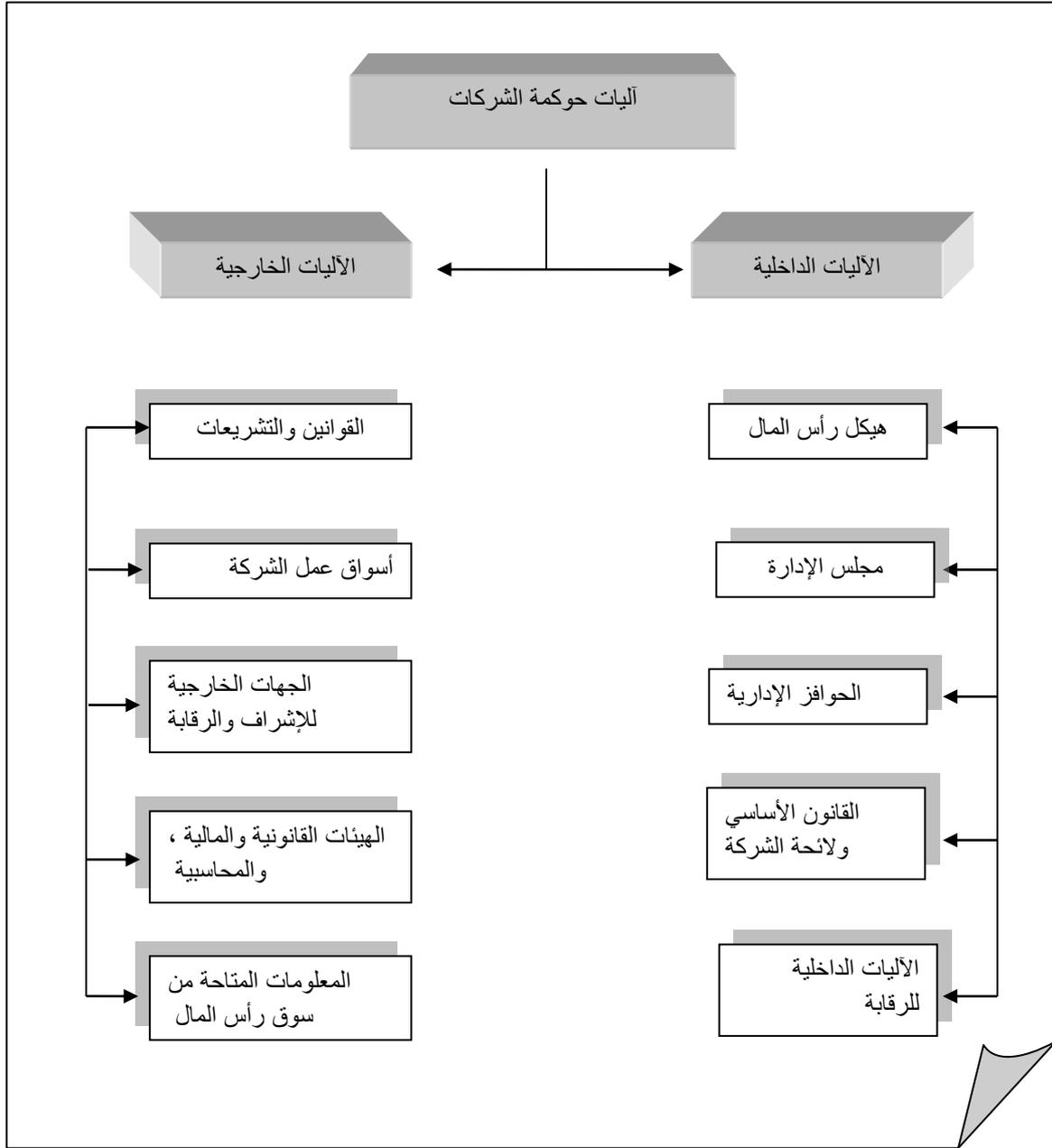
**الفرع الثاني:** ضرورة تطبيق معايير جيدة لاختيار اعضاء مجلس الادارة تقوم على تحديد المهارات و الخصائص و القدرات التي يجب توافرها في اعضاء مجلس الادارة ، وذلك قبل تشكيل المجلس ، و كذلك تحديد التأهيل العلمي و الخبرات العلمية و العملية التي يتعين توافرها في اعضاء مجلس الادارة .ويتطلب تحقيق ما سبق ضرورة زيادة مستوى جودة المعلومات و اتاحة الفرص بشكل افضل امام متخذي القرار الاستثماري ، سواء لتقييم الأسهم التي يرغب في شرائها او الاحتفاض بها او لتقييم الاسهم التي يرغب في بيعها و التخلص منها ، و كذلك قرارات تنوع محافظ الاوراق المالية التي يديرها بغرض نشر و تشتيت او توزيع المخاطر .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب نصر علي ،شحاتة السيد شحاتة ،مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية و الدولية المعاصرة ، الدار الجامعية ،2006، 98 - 2007 ،ص

<sup>2</sup>فايقة نور الدين ، حوكمة ، البوابة الالكترونية لمحافظة القاهرة ، 2002 ،ص 32

يوضح (Gillan،2006) ذلك في الشكل التالي :

الشكل (15): آليات حوكمة الشركات



المصدر: المرجع السابق، ص48

**المطلب الرابع : ركائز حوكمة الشركات :**

تعتبر هذه الركائز الضمان لتحقيق أهداف حوكمة الشركات التي تسعى إلى تحسين الأداء من خلال تفعيل الرقابة بشقيها المالي و الإداري لدعم الأداء الاقتصادي و القدرة على المنافسة في المدى الطويل و تتمثل هذه الركائز فيما يلي:<sup>1</sup>

**الفرع الأول : السلوك الأخلاقي:** ويتضمن مايلي :

- الالتزام بالأخلاقيات الحميدة
- الالتزام بقواعد السلوك المهني
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمنشأة
- الشفافية عند تقديم المعلومات
- الوفاء بالمسؤولية الاجتماعية

**الفرع الثاني : الرقابة و المساءلة :** و تتضمن مايلي :

- وجود جهات رقابية مباشرة مثل : المساهمين و لجنة المراقبة و المراجعين الداخليين و الخارجيين
- وجود جهات رقابية عامة مثل : سوق المال و مصلحة الشركات و البورصة و البنك المركزي
- وجود جهات أخرى مثل : الموردين و العملاء و الموزعون و المقرضون

**الفرع الثالث : ادارة المخاطر:** و تتضمن مايلي :

وضع نظام ادارة المخاطر و الإفصاح عنها ، و توصيل النتائج إلى المستخدمين و اصحاب المصالح

**الفرع الرابع :دور أصحاب المصالح:**ويتضمن مايلي :

- 1- لجنة المراجعة : حيث تساهم بدورا فعالا فيما يلي :
- الاشراف على القوائم المالية التي تعد قبل اجراء المراجعة الخارجية
- النظر في كفاءة النظام الرقابة الداخلية

<sup>1</sup> د. جيهان عبد المعز الجمال ، مرجع سابق ، ص 494 - 495

المشاركة في تعيين المراجعين الداخليين

التأكد من وجود نظام فعال لإدارة المخاطر

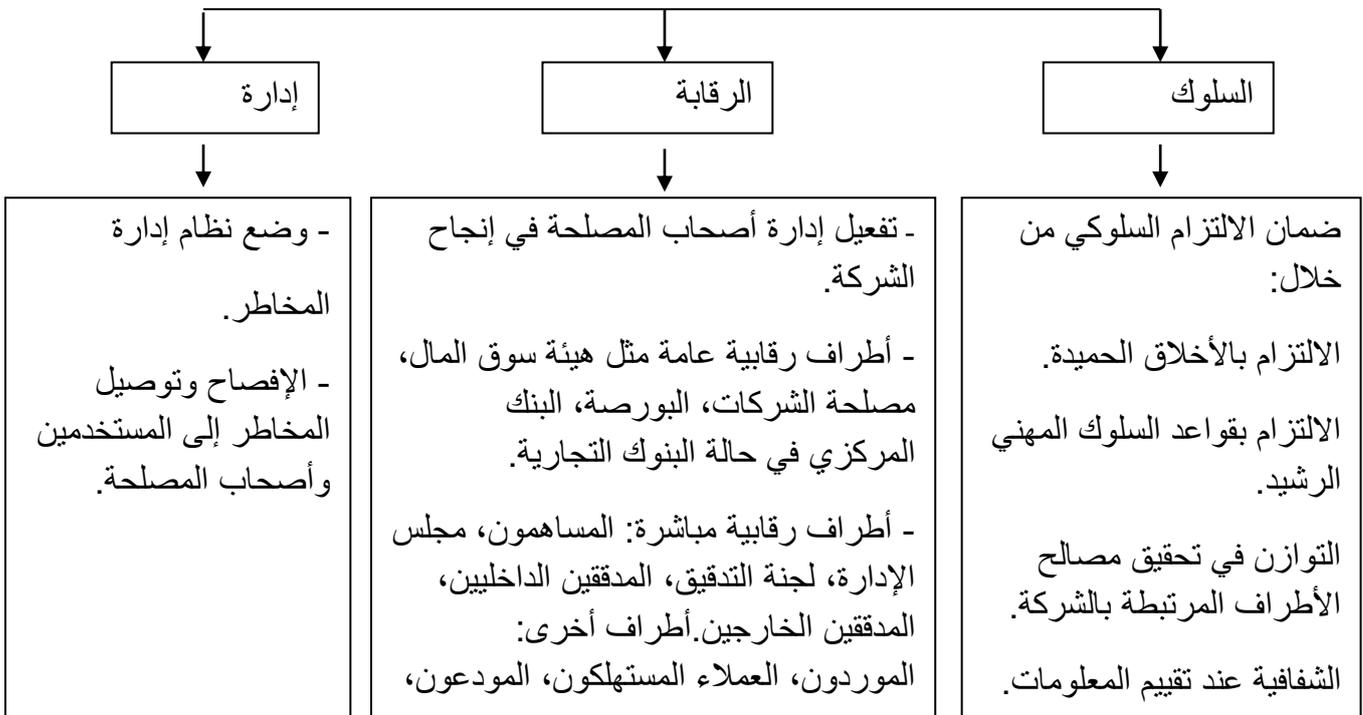
فحص التمويل و الانفاق في المنشأة

2- مجلس الإدارة

3- المراجعة الداخلية

5 - المراجعة الخارجية

الشكل الرقم (16): ركائز حوكمة الشركات



المصدر: حماد طارق عبد العال ، مرجع سابق ، ، ص 47

## المطلب الخامس : نظريات حوكمة الشركات :

حوكمة الشركات كمفهوم لم تظهر كما هي عليه الآن، وإنما نشأت من خلال عدة نظريات فسرت ضرورة وجودها بالشركات لتتلافى النقائص والتصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين، وطبيعة العلاقة بين مالك الشركة ومديروها، وأهم النظريات التي أدت إلى وجود أهمية الحوكمة بالشركات هي

## الفرع الاول : نظرية الوكالة:

عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد (الأصيل أو الوكيل ) بتعين واحد أو أكثر الوكيل لكي ينجز بعض الأعمال و الخدمات نيابة عنه و تفويضه في اتخاذ بعض القرارات، وعلى هذا الأساس تعرف نظرية الوكالة و المؤسسة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية.<sup>1</sup>

## أولاً: خصائص علاقة الوكالة: من خصائص علاقة الوكيل :

- تقوم على السلطة
- عدم تناظر المعلومات
- تتعاط خصوصاً مع نظرية حقوق الملكية

## ثانياً: فرضيات نظرية الوكالة :

- المسيرين يسعون لتعظيم منافعهم على حساب الملاك (اختلاف المصالح).
- المحيط غير مستقر و الأعمال الأسبقية للأعوان لا تكون صحيحة.
- العون يعرف عمله أكثر من الرئيس من هذه الفرضية جاءت فكرة نقصان أو عدم إكمال العقود يتميز كل من الرئيس و العون بالرشادة الاقتصادية.

اختلاف أهداف و أفضليات كل من الرئيس و العون ، فيما يسعى الأول إلى الحصول على أكبر قدر من جهد و عمل العون مقابل اجر معقول ، فان العون يسعى إلى تعظيم منفعة من خلال الحصول على أكبر قدر ممكن من المكافآت ، الحوافز و المزايا مع بذل مجهودات

اختلاف نسبة الخاطرة التي يتحملها كل من الرئيس و العون، ويرجع ذلك إلى:

<sup>1</sup> طارق عبد العال ، مرجع سابق ، ص 69

-عدم قدرة الرئيس على متابعة و ملاحظة أداء و تصرفات العون بصورة مباشرة نتيجة لمعايشة العون لظروف العمل و مشاكله .

-اختلاف الخلفية التدريبية و الخصائص الشخصية لكل منهما .

-اختلاف إمكانية التوصل إلى المعلومات و فهمها من طرف الرئيس و العون .<sup>1</sup>

### ثانيا : مشكلة الوكالة :

كما ترجع ايضا نشأة حوكمة الشركات الى فكرة مشكلة الوكالة وقد تطرق كل من MEANS ,BERLE و JENEN , MEKLING، لموضوع تكاليف الوكالة ، وكذلك تطرق FAMA الى كل من النظرية الادارية و السلوكية لدراسة سلوك المديرين و تحفيزهم

وأثار موضوع المتطور السلبي لمشكلة الوكالة، ما ينتج من صراعات بين الأطراف المشتركة نتيجة عدم الفصل بين الملكية والإدارة وغيرها من الموضوعات المتفرعة كالمديرين المستقلين و مسؤولية المديرين واستغلال النفوذ والحوافز. حيث يمكن تحدث فجوة بين المديرين المستقلين ومسؤولية المديرين و استغلال النفوذ و الحوافز ،حيث يمكن ان تحدث فجوة بين المديرين ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية الى الاضرار بالشركة و بالصناعة ككل ،كما أشار FAMA إلى الأضرار من جهة اخرى الى المنظور الايجابي لمشكلة الوكالة ، حيث اعتبر ان الفصل بين الملكية و الادارة هو في اطار ما يربط الاطراف داخل المنشأة هو التعاقدات بين أعضائها الذين يعملون أن عليهم العمل كفريق لان المصلحة الفردية لن يتحقق الا من خلال المصلحة العامة لمواجهة المنافسة يشير كل من BLAIR ,BOOT ,MACEY الخارجية من الفرق الاخرى( الشركات الاخرى).

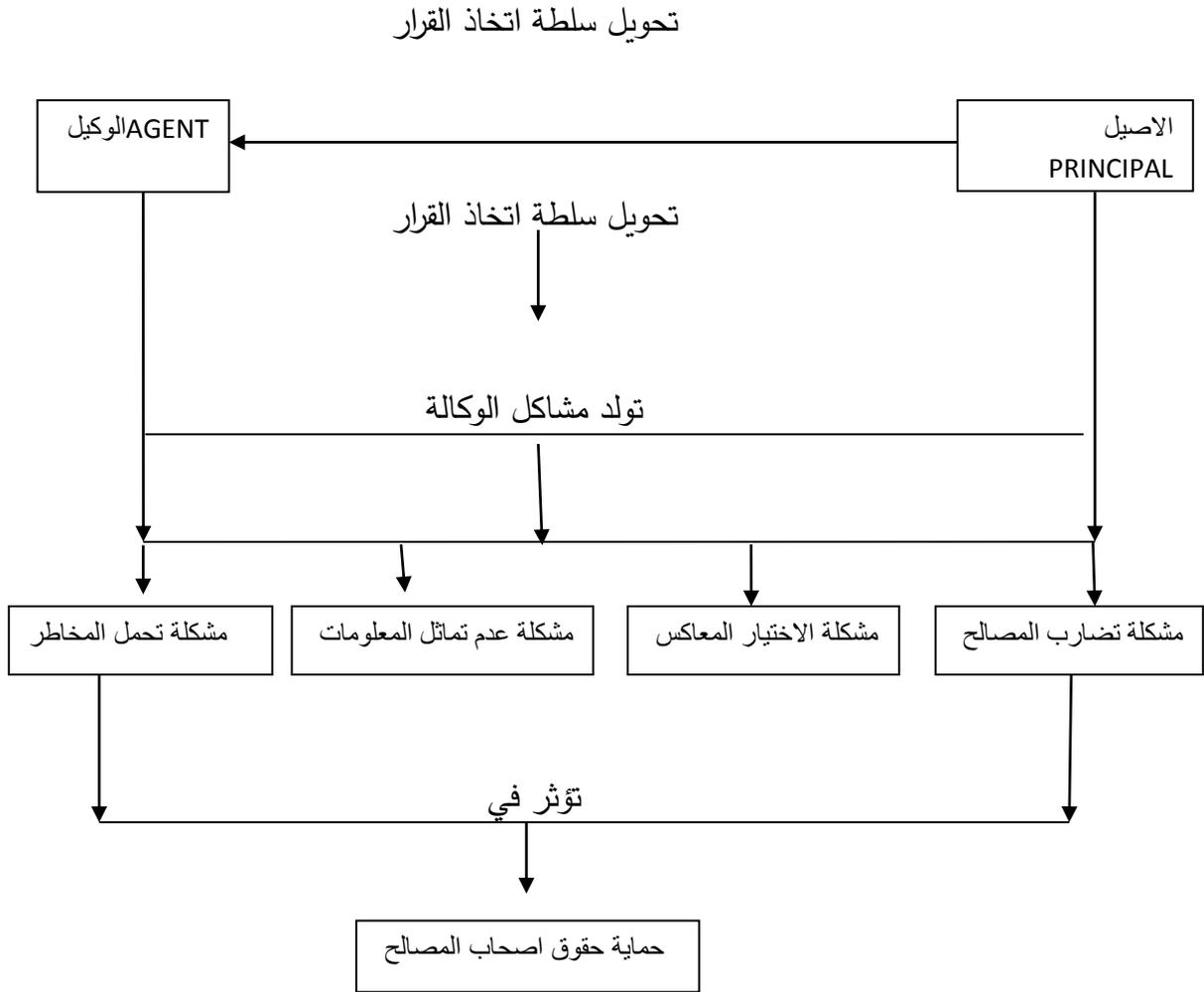
انه يمكن تعبئة كثير من الأموال لتوفير السيولة بالمنشأة و تنشيط حركة الأسواق من صغار المساهمين و كذلك إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> غضبان حسام الدين ، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة الشركات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية ، رسالة مقدمة

لنيل الدكتور في علوم التسيير ، 2013 - 2014 ، ص12

<sup>2</sup> احمد علي خضر ، حوكمة الشركات ، دار الفكر الجامعي ، 2012 ، ص 99

الشكل رقم(17) مشكلة نظرية الوكالة



المصدر: غضبان حسام الدين ، محاضرات في نظرية الحوكمة ، دار حماد ، 2015 ، ص 24

يتضح في الشكل السابق ان مشاكل الوكالة تبدو واضحة من خلال علاقة العون مع الرئيس سوف تنشأ علاقة تعاقدية ونتيجة لعدم وجود عقود كاملة تنشأ مشاكل عدة منها :

- 1 - ان مجرد ربط اداء المدراء بالربحية المتحققة او المبيعات يعد بحد ذات وسيلة لتحقيق الكثير من اهداف العون تحقيق مصالح الرئيس
- 2- عدم معرفة الاسلوب او الطريقة التي من خلالها يتمكن الرئيس ان يتابع تصرفات العون ، سيجعل المدراء أكثر سيطرة من المالكين على الشؤون الشركة كافة .

تعتبر مشكلة تضارب المصالح من أهم المشاكل التي تفرزها نظرية الوكالة ، فكل من الرئيس و العون شخصان يتميزان بالتصرف الرشيد و يقصد بذلك أن كل منهم فالمالكون سوف يعملون من اجل تعضيهم ثروتهم

و تحقيق مصالحهم الذاتية بشكل منفرد بالعائد المالي المتوقع الذي سيتولد من استثماراتهم في الشركة بواسطة المدراء .، أما المدراء فسوف يعملون على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم (ثروتهم ) وكذلك بعدم بذل جهد أما ما يسمى (وقت راحة) ، ولو كان ذلك على حساب مصلحة المالكين فالمصالح الذاتية للمسير تمثل مكونات العائد المتوقع الذي سيحصل عليه من الشركة .

وهي احدى الدوافع و المؤثرات السلوكية للإدارة العليا ، وقد تكون هذه المصالح الذاتية للمسير تمثل مكونات العائد المتوقع الذي سيحصل عليه من الشركة ، وهي احدى الدوافع و المؤثرات السلوكية للإدارة العليا ، وقد تكون هذه المصالح جارية او مصالح مستقبلية ، كما انها قد تتضمن منافع مالية و ايضا مالية ، كما ان المسير قد يحصل على هذه المنافع بشكل مباشر او غير مباشر .

فان تضارب المصالح ترجع الى ثلاث اسباب وهي : FAMA ET GENSEN حسب كل من:

- 1- المالك لديه القدرة على تنويع حافظة الأنشطة البورصة الخاصة بيه وبالتالي فهو على استعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بالاستثمار أكثر من المسير الذي يستغل أصوله المالية و المعرفية و الثقافية في خدمة المؤسسة التي يسيرها .
- ب- الأفق الاقتصادي للمساهمين أو الملاك يستند على المدى الطويل بحيث يميلون للاستثمارات بعيدة المدى على عكس المسيرين الذين يحبذون الاستثمارات ذات المدى القصير
- ج- المسيرين يعتبرون مركز التعاقدات لذلك فامتلاكهم للمعلومات يسمح لهم بمعالجتها بالكيفية التي توافق مصالحهم و لو كان ذلك على حساب الأطراف الآخذة.<sup>1</sup>

### ثالثا :ميكانيزمات الرقابة حسب نظرية الوكالة:<sup>2</sup>

حسب JENSEN ET MECKLING إذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية، فان ذلك سيتسبب في حدوث صراعات يطلق عليها ( تكاليف الوكالة ) وهي :

- 1 - **تكاليف الرقابة:** وهي تكاليف يتحملها الرئيس من اجل ضمان أن المسير يسهر على تسيير المؤسسة وفق مصالحه، كأن يستعين المالك بخبرات أو مكاتب مراجعة بغية تقييم أداء المسير.

<sup>1</sup> يقول محمد نوري ، علي خلف سليمان ، حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل الوكالة ، مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي حول الابداع و التغيير

التنظيمي ، جامعة البليدة ، الجزائر ،يومي 12 ، 13 ماي 2010 ، ص 18

<sup>2</sup> غضبان حسام الدين ، مرجع سابق(مذكرة ) ، ص 13

ب- تكاليف الالتزام: هي تكاليف يتحملها المسير من اجل وضع المساهم في مركز ثقة كان يقدم المسيرون تقارير دورية تظهر العمل الذي يقومون به من اجل تعظيم ثروة المساهمين.

ج- الخسائر الباقية: وهي التكاليف المرتبطة بتضارب المصالح بين المساهمين (الملاك) و المسيرين، و بين سلوكهم التنظيمي.

### الفرع الثاني: نظرية حقوق الملكية :

ترجع نظرية حقوق الملكية إلى كل من ALCHAIN ET DEMETZ سنة 1973 ، كانت نقطة انطلاق تحليل هذه النظرية هو النظر في التفاعلات الاقتصادية و الاجتماعية بين الأفراد، بحيث اعتبرت أن كل تفاعل بين هؤلاء يمثل تبادل ملكية شيء معين ، تمنح هذه الملكية الحق في السلطة و الاستهلاك أو الحصول على دخل ، أو التنازل عن سلطة ا واصل خاضع لها .

المؤسسة حسب هذه النظرية شكل تنظيمي كفاء الإنتاج في إطار فرق العمل ، كل عضو فيه يعتبر مالكا له الحق في التوظيف ، ترخيص ، تقييم ، و تسيير أعضاء فريقه، وهذا من خلال تبادل حقوق معينة . توزيع هذه الحقوق على ثلاث أنماط ملكية هي :

أ- الاستعمال : وهو الحق في استخدام الملكية

ب- حق الاستفادة من دخل الأصيل

ت- حق التنازل للغير

الجمع بين الأنماط الثلاثة السابقة المكونة لحقوق الملكية يكون وفق شكل المؤسسة التي تمارس فيها هذه الحقوق ، بحيث :

أ- في المؤسسة الرأسمالية : حق الاستعمال ، حق الاستفادة من دخل الأصيل ، حق التنازل للغير يكونون مركزين في أيدي شخص واحد هو المالك في اغلب الحالات .

ب- في المؤسسة الإدارية : أي هناك فصل بين الملكية و التسيير ، المساهم يمتلك حق الاستفادة من دخل الأصيل و حق التنازل ، بينما لا يمتلك المسير سوى حق الاستعمال .

ت- في المؤسسة العمومية : يكون فيها حق الاستعمال للجميع أما حق الاستفادة من دخل الأصيل وحق التنازل للغير يكون لدى السلطات العمومية المسئولة .

ث- في المؤسسات التعاونية : حيث الملكية جماعية و غياب المالك الحقيقي الذي يستفيد من الربح المحتمل ، يكون حق الاستعادة من دخل الأصيل لدى المسيرين و الأجراء العاملين في المؤسسات <sup>1</sup>.

### الفرع الثالث : نظرية تكاليف المعاملات:

فان تكاليف العملات هي تكاليف التنظيم و الإنتاج التي تتحملها المؤسسة R.COASE عن طريق آلية السوق ، حيث يتم التنسيق بين الأفراد عبر السوق بالية السعر ، لكن المؤسسة بدورها تقوم بالتنسيق بين الأفراد وحينما يتم اللجوء إلى السوق تتحمل المؤسسة تكاليف تسمى (تكاليف المعاملات)، والتي تتمثل في تكاليف التفاوض، تكاليف البحث عن المعلومة ... ، والمؤسسة تتطور وتتمو ما دامت تكاليف المعاملات اكبر من تكاليف التنظيم الداخلي .

حيث بناء على اعماله اسس تيار المؤسساتيين الجدد COASE اعمال WILLIAMSON

فقسم تكاليف المعاملات الى :

تكاليف قبلية: تتمثل في تكاليف ابرام العقود.....

تكاليف بعدية: تتمثل في تكاليف ادارة العقود

اولا: مصادر تكاليف الصفقات:

1 - العقلانية المحدودة : اي اختيار حل مرضي وليس امثل

2 - عدم تناظر المعلومات : ومنه عدم اكتمال العقود

3 - السلوك الانتهازي: يؤدي الى الضرر المعنوي نتيجة لغياب الثقة

4 - خصوصية الاصول: كلما كان الاصل خاصا كلما كانت التبعية بين الافراد مهمة وبتالي ارتفاع درجة

الاضرار في حالات السلوك الانتهازي ، ويقصد بان يكون الاصل خاصا او مميذا عندما لا يكون الا في اطار

صفقة معينة ، واذا استخدم في صفقة اخرى فسيكون ذا تكاليف اكثر

ثانيا : انماط الحوكمة: حسب ويليامسون تضبط التعاملات الاقتصادية بالاليات التالية :

ا - السوق : بالمفهوم الكلاسيكي هو نظام الاسعار ، والمؤسسات تتنافس في السوق على الزبائن او الموارد .

ب - السلمية : يقصد بها المنظمة او المؤسسة . تتميز السلمية في ضبط التعاملات باستعمال الاوامر والسلطة

ج - الشكل الهجين : وهي الالية التي تمزج بين الشكلين السابقين .

<sup>1</sup> غضبان حسام الدين ، مرجع سابق (منكرة)، ص14

تحدد خصائص المعاملات بمجموعة من الفرضيات هي :

أ - السلوك الفردي

ب - المعاملات نفسها

ج - الحوافز والأدوات البيروقراطية.<sup>1</sup>

ويمكن تحديد تكاليف المعاملات حسب كل من نظام الحوكمة والخصائص كما يبين الجدول التالي :

الجدول رقم (5) تكاليف المعاملات حسب نظام الحوكمة و الخصائص

السلمية	العقود	السوق	نمط الحوكمة الخصائص
1	2	3	السلوكية
1	2	3	خصائص العقود
3	2	1	أدوات التسيير: الحوافز و الأدوات البيروقراطية

1 - تكاليف منخفضة      2 - تكاليف متوسطة      3 - تكاليف مرتفعة

المصدر : غضبان حسام الدين ، مرجع سابق ، ص 28-29

<sup>1</sup> غضبان حسام الدين ، مرجع سابق (كتاب)، ص 28-29

## المبحث الثالث: دور الثقافة التنظيمية في إرساء أبعاد حوكمة الشركات :

## المطلب الأول: البعد الإشرافي و الرقابي

## الفرع الأول :تعريف البعد الإشرافي:

يتعلق البعد الإشرافي في تدعيم و تفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية ولأطراف ذات مصلحة و من بينهم أقلية المساهمين ، ويتوقف ذلك على قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بتدقيق فعال ، والى القيام بوضع قوانين و ضوابط و آليات تسمح بتوقيع عقاب على الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة إذا لزم الأمر إلى ذلك.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني:تعريف البعد الرقابي :

يتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للشركة ، فعلى المستوى الداخلي ونظم إدارة المخاطر ، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين و اللوائح و قواعد التسجيل في البورصة ، وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم و الأطراف ذات المصلحة في الرقابة ، فضلا عن توسع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي و تدعيم استقلاله.<sup>2</sup>

## الفرع الثالث : علاقة الثقافة التنظيمية في تطبيق البعد الإشرافي و الرقابي :

الحوكمة تحتاج إلى تفعيل الدور الإشرافي و الرقابي الذي تمارسه الجمعيات العمومية للمساهمين و لحملة الأسهم ، و زيادة مساهمتها في تحسين درجة الشفافية و الإفصاح ، ومن خلال ما تمارسه الجمعيات العمومية من ضغوط على مجلس الإدارة الخاصة بالشركات ليكون عملهم أفضل ، و ليكون نشاطهم أحسن ، و من ثم إيجاد قدر من الطمأنينة للمستثمرين و حملة الأسهم ، وتأكيدهم من تحقيق عائد مناسب ، لاستثماراتهم مع العمل على الحفاظ على حقوقهم ، كما يعمل مجلس الإدارة بعملية تنفيذ الحوكمة و الإشراف عليها و التعامل بها ، كما انه من أهم فواعل و منفذي الحوكمة فهو صانع للضوابط و القرارات و المعتمدة للنظم و الإجراءات و الترتيبات كمل له المراقب للأعمال التي تتم و هو المسئول عن الشفافية ونشر المعلومات و البيانات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>محسن احمد الخيضي،مرجع سابق،ص194

<sup>2</sup>ماجدا اسماعيل،اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية،مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في المحاسبة و التمويل كلية

التجارة،الجامعة الاسلامية غزة،2009،ص30

<sup>3</sup>محسن احمد الخيضي ، مرجع سابق ، ص 194

كما اثبت الواقع العلمي المعاش بشكل لايدع مجالاً للشك ، على أن منهجية البعد الإشرافي و الرقابي يستند على تشكيل فرق عمل متعددة طبقاً للحاجة يكلف كل فريق بانجاز مهمة محددة بشكل جماعي و تعاوني، ومن منطلق التجربة و لإعطاء خير دليل و أفضل برهان سنتناول تجربة شركة تويوتا اليابانية و جنيرال موتورز الأمريكية لصناعة السيارات ،لأنها نجح نمودجين لتطبق أسلوب فرق العمل يتراوح من خمسة إلى ثمانية أعضاء يرأسهم احد الأعضاء ، و لا كنه لا يختلف عن بقية الأعضاء من حيث الامتياز ،يقوم الفريق بعقد اجتماعات دورية لمناقشة مشاكل العمل ووضع الحلول لها وإدخال التحسينات على العمل وأكدت هذه التجربة إلى نمو فعال للشعور بالمسؤولية لدى أعضاء الفريق<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: البعد الأخلاقي:

#### الفرع الأول: تعريفه

يتعلق بخلق و تحسين البيئة الرقابية وبما تشمله من قواعد أخلاقية و نزاهة و أمانة نشر ثقافة الحوكمة على المستوى إدارات الشركة وبيئة الأعمال بصفة عامة<sup>2</sup>.

#### الفرع الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية في تطبيق البعد الأخلاقي:

تشكل الأخلاق و الثقافة الأخلاقية داخل العمل جوهر إطار حوكمة الشركات إلا انه يتعين التعامل مع كل منها على نحو مختلف إلى حد ما ، فحوكمة الشركات تعني بشكل أساسي بإيجاد هيكل لصنع القرارات على مستوى مجلس الإدارة بل وتطبيق تلك القرارات ،و من ثم يمكن النظر إليها على أنها الكيان الموجه للمؤسسة ، بالإضافة إلى ذلك فان الحوكمة الشركات تعني بتحقيق القيم الجوهرية المتمثلة في الشفافية ،المسؤولية ، الأنصاف ،و المحاسبة ، حيث أن تلك القيم تمثل أيضا مواضيع اهتمام رئيسية بالنسبة للأخلاقيات الأعمال كما أن حوكمة الشركات تتناول بناء الهياكل التي يمكن من خلالها بلوغ تلك القيم ، في حين أن أخلاقيات هي بمثابة مرشد لسلوك و مجموعة من المبادئ (مجموعة من القوانين الاخلاقية )<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> احمد علماوي ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2009 - 2010 ، ص94

<sup>2</sup> محمد مفضى كساسبية ،عبير حمود الفاعوري ،مرجع سابق ، ص 9

<sup>3</sup> بريش عبد القادر ،حمود محمد ، البعد السلوكي و الأخلاقي لحوكمة الشركات و دورها في تقليل من أثار الأزمة المالية العالمية ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي العالمي حول :الأزمة المالية و الاقتصادية و الحوكمة العالمية ، أيام 20 ، 21 أكتوبر 2009 ،جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، ص 07

كما أن الشركة وضع مدونة أخلاقية هي دليل مرشد لقرارات و تصرفات الأفراد في الشركة في جميع القضايا و المشكلات التي تواجههم و خاصة في القضايا الشائعة حيث أن المدونة يمكن أن يعتد بها جميع العاملين في رفض ما هو غير أخلاقي لأنه غير مقبول لأنه يخالف مدونة الشركة .

مع التأكيد على أن المدونات الأخلاقية تتسم بقدر من الطموح و التطوع الأخلاقي، إي أنها لا تمثل ما هو كان الشركة بالضروري و إنما ما ينبغي أن تكون عليه الشركة<sup>1</sup>، حيث بالقيم الأخلاقية و النزاهة تضمن حسن سمعة الشركة ومصداقيتها، و نظرا لوجود أهمية كبيرة وجود دليل للسلوك الأخلاقي داخل الشركة، حيث وجهت تلك الهيئات العلمية و المهنية النظر في مجالس إدارة الشركات، حيث تمثل الهدف من سياسة السلوك الأخلاقي في:

- الالتزام لتحقيق مستوى عالي من السلوك الأخلاقي . تشجيع الالتزام بالسلوك الأخلاقي و معاقبة عدم الالتزام بيه. تنمية ثقافة أخلاقية داخل الشركة.<sup>2</sup>

تعمل الشركات على تفعيل الدور الرقابي من خلال إبقاء الرموز الصالحة و سليمة كما تؤكد على الأخلاق الحميدة و تضع نموذج للقيم كلها تساعد على تطبيق إحدى عناصر الحوكمة الإفصاح و الشفافية من جهة و من ناحية أخرى توقعات المرؤوسين من الرؤساء بالتقدير و الاحترام و توفير بيئة الأعمال بصفة عامة و المساعدة في تحقيق البعد الأخلاقي.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث : البعد الاستراتيجي

#### الفرع الأول: تعريفه

صياغة الاستراتيجيات الأعمال و التشجيع على التفكير الاستراتيجي و التطوع إلى المستقبل استناد إلى دراسة متأنية و معلومات كافية على أدائها الماضي و الحاضر و كذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية و تقديرها تأثيراتها المختلفة استناد إلى المعلومات كافية عن عوامل البيئة الداخلية و مدى تبادل التأثير فيما بينها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نجم عيود، أخلاقيات الإدارة و المسؤولية أعمال في الشركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر و الإعلام، الأردن، عمان، 2005، ص 8

<sup>2</sup> محسن احمد خيضي، مرجع سابق، ص 150

<sup>3</sup> من اعداد الباحثة

<sup>4</sup> مرجع سابق، ص 9

## الفرع الثاني : علاقة الثقافة التنظيمية في البعد الاستراتيجي :

تعتبر الرقابة الإستراتيجية إحدى النظم التي تستند إليها حوكمة الشركات للتقليل من مشاكل الوكالة الموجودة بين مستويات الإدارة المختلفة في الشركة و التي تشمل هذه النظم التحديد الرسمي للأهداف و قياس الأداء و التغذية العكسية ، وهي الوسائل التي تمكن الإدارة من تقييم الاستراتيجيات التي تتبعها الشركة كما تؤدي إلى تحقيق كفاءة الفرد و مهارته ، ومن بين هذه العوامل نجد أن فرق العمل و التركيز على العوائد و رضا العميل التي تعتبر العنصر الأهم التي تؤدي إلى التميز و التشجيع على الابتكار و لكي تستطيع المنظمات تحقيق ذلك لابد من تقليص قواعد العمل الجاهزة و أدلة العمل ، فالموظفين الذين يشعرون بقدر عالي من الدعم التنظيمي المدرك يحسون بأنهم مدينون للمنظمة<sup>1</sup> ، وان هذا البعد له علاقة متكاملة مع الثقافة التنظيمية التي تهتم بمراحل العمل كما يجب أن تضع لنفسها برنامج واضحاً للعمل في البداية والتركيز على النتائج المتعلقة بالعمل بحيث تحافظ بأي شكل من الأشكال على العاملين أصحاب الكفاءة والخبرة والمهارات ، كطريق للعمل تنظم العلاقات مثل مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية كما يجب أن يحكم الالتزام كعلاقة الشركات بالهيئات والمنظمات التي حققت الاتصال وحفظ التوازن كما أنها دور فعال في تنشيط المؤسسات ولها دور كبير في تفعيل الحوكمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>فاتح غلاب ، تطوير دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة لبعض المؤسسات الصناعية ،مذكرة مقدمة لنيل ماجستير تخصص ادارة الاعمال2010-2011 ،ص29

<sup>2</sup> من اعداد الباحثة

## خلاصة الفصل

رغم تعدد تعاريفها فقد توصلنا إلى تعريف الحوكمة على أنها "كل القواعد و الميكانيزمات و الممارسات التي تشكل في مجموعها نظاما تسييريا رقابيا يستهدف ضبط السلطات التقديرية لمسيرى المؤسسة من جهة و تحديد علاقتهم بالإطراف الأخذة من جهة أخرى بغية تعظيم قيمة المؤسسة وعلى وجه الخصوص البعد الإشرافي و الرقابي و البعد الأخلاقي و الاستراتيجي لحوكمة المؤسسات و الثقافة التنظيمية.

وتمثل الثقافة التنظيمية المحرك الرئيسي و الدفع الفعال لتحسين ممارسات المؤسسة في مجال الحوكمة ما يضمن استدامتها عن طريق تعزيز أدائها و ثقافتها و الارتقاء به إلى مستويات عالية من الأخلاق و تجسيد الإشراف و الرقابة وخلق البعد الاستراتيجي.

إن ما يدعم و يؤكد العلاقة و الأثر الإيجابي لثقافة التنظيمية على حوكمة المؤسسات وتصنيف و تقييم المؤسسات وكونها النظام الذي يتم من خلاله صنع القرارات و تنفيذها

**تمهيد**

بعد الانتهاء من الدراسة النظرية لدور الثقافة التنظيمية في تطبيق أبعاد حوكمة الشركات، وحتى تكون دراستنا واقعية ارتأينا أن ندعمها بدراسة ميدانية ، حيث تعتبر الدراسة الميدانية إسقاط لما جاء في الجانب النظري للبحث ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها و المعلومات التي يجب الحصول عليها ، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية للمؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة ذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

**المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية الدراسة**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة الميدانية**

**المبحث الثالث: اختبار الفرضيات**

## المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سنتناول المنهجية التي تم إتباعها للدراسة وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة مع عرض تحليل لهيكلها التنظيمي الذي يوضح مجموع المصالح مع التعريف بعينة البحث التي تمت حولها الدراسة ، وتبيان الأدوات التي جمعت بها المعلومات وكذلك الوسائل الإحصائية المستعملة .

**الطلب الأول : التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي ووصف عينة البحث .**

**الفرع الأول : التعريف بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة**

تعتبر المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة مؤسسة ذات طابع خدماتي صحي حديثة النشأة ، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية ، وتنظيمها وسير عملها ، وتم انجازها عام 1998، تتربع المؤسسة على مساحة تقدر ب: 1222متر مربع والمبنية منها تقدر ب 893 متر مربع وهي تغطي الخدمات الصحية لبلديتين :

**بلدية جمورة :** وهي المقر الرئيسي للمؤسسة وتتضمن العيادة متعددة الخدمات جمورة والتي تحتوي على خمسة قاعات علاج الكائنة بكل من : بن سويك - قديلة - الطارف - ماورو - جمورة .

**بادية برا نيس :** تتضمن العيادة متعددة الخدمات برا نيس تتربع على مساحة كلية تقدر ب: 1971 متر مربع المبنية منها تقدر ب: 1566 متر مربع وتحتوي على قاعتي علاج الكائنيتين بي : لولاج - البرانس

وتتضمن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية جمورة التغطية الصحية على مستوى العيادتين ( برا نيس ،جمورة) على مدار أربع وعشرون ساعة . ويبلغ عدد عمال المؤسسة الإجمالي 194عامل منهم : 17إداريين ، 92 شبه طبيين ، 23عمال مهنيين وسائقين 27 العمال المتعاقدين ، وهي تندرج ضمن الصنف ( د ) حسب التصنيف الوزاري للمؤسسات العمومية للصحة الجوارية ( ا ، ب ، ج ، د ) وهي تتكون من عدة مصالح إدارية ( الموارد البشرية ، مصلحة الأمانة ، مصلحة المالية والوسائل ..... ) ومصالح تقنية ( مصلحة الوقاية ، مصلحة المخبر ، مصلحة الأشعة ، مصلحة حماية الأمومة والطفولة ، مصلحة الصيدلانية ، مصلحة طب الأسنان ، مصلحة الاستعجالات الطبية ، ..... ) .

## الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة

التعريف بالهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة(ملحق01):

**أولاً:المدير:**يمثل السلطة التنفيذية و يشرف على السير الحسن لها.

**ثانياً:المديرية الفرعية للمصالح الصحية :** تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالنشاطات و الأعمال الصحية التي تقوم بها المصالح الطبية و الشبه طبية داخل المؤسسة ، وتطبيق التعليمات الصادرة من وزارة الصحة و الخاصة بتنظيم و متابعة و تقييم النشاطات الصحية و نظم ثلاث مكاتب هي :مكتب الوقاية و نظافة المحيط ،مكتب القبول و التعاقد و حساب التكاليف و مكتب تنظيم النشاطات الصحية و متابعتها.

**ثالثاً:المديرية الفرعية للموارد البشرية:** تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالحياة المهنية للموظفين(تعين، ترقية، العزل، الإحالة على التقاعد.....)و إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ، عقد اجتماعات اللجان المتساوية الأعضاء ، تسيير الموارد البشرية و المنازعات و مكتب التكوين.

**رابعاً: المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المراقبة:** تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بصيانة التجهيزات الطبية و التجهيزات المراقب و نظم مكتب صيانة التجهيزات الطبية ومكتب صيانة التجهيزات المراقبة.

**خامساً:المديرية الفرعية للمالية و الوسائل العامة :** تهتم هذه المديرية بالسهر على إعداد و تنفيذ الميزانية الممنوحة للمؤسسة و الاعتمادات ، إعداد حولات الدفع الخاصة بالنفاق و تنظيم هذه المديرية مكتب الميزانية و المحاسبة ، مكتب الصفقات العمومية و مكتب الوسائل العامة و الهياكل.

**سادساً:مكتب الأمانة:** يهتم مكتب الأمانة باستقبال الأشخاص المترددين على المؤسسة و استقبال المكالمات الهاتفية و تحويلها للجهات المعنية، حفظ الأوراق و المستندات و المرسلات و معالجة البريد الصادر و الوارد .

**سابعاً:مكتب المراسل الجهوي:**يهتم هذا المكتب باستقبال و إرسال المرسلات عبر البريد الالكتروني ، متابعة التكوينات الخاصة بالبرامج الالكترونية و العمل على تطبيقها داخل المؤسسة .

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الإجراءات المنهجية للدراسة، وسنتناول فيه كل من التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)، إعدادها واستخدامها.

#### المطلب الأول: التعريف بأداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)

تتمثل أدوات الدراسة الميدانية في تلك الوسائل التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث للوصول إلى الأهداف والإجابة على تساؤلاته، ولقد تم الاعتماد على الاستبيان بشكل أساسي، إذ يعتبر أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع من أجل الحصول على بيانات أو معلومات تتعلق بأحوال الناس أو ميولهم أو اتجاهاتهم، وتأتي أهمية الاستبيان كأحد أدوات جمع المعلومات، بالرغم مما يتعرض له من انتقادات، فهو اقتصادي في الجهد والوقت، إذا ما قورن بالمقابلة والملاحظة، لذا رأيناه المناسب لدراستنا، وهذا لصعوبة الحصول على المعلومات عن طريق المقابلة الشخصية أو الملاحظة، ووجدناه الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدراسة.

#### الفرع الأول: هدف الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من أنسب الطرق لجمع المعلومات عن آراء العاملين حول توفر خصائص أبعاد حوكمة الشركات والثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة، وهو ما يسمح بقياس الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية و حوكمة الشركات في هذه المؤسسة.

#### الفرع الثاني: محاور الاستبيان

نظرا لطبيعة الموضوع، وللمتغيرات التي يتطرق إليها، فقد جاء الاستبيان في شكله النهائي متكون من ثلاثة محاور وهي:

**أولاً: المحور الأول (البيانات الشخصية):** وهو يهدف إلى تبيان بعض الخصائص الشخصية والوظيفية، والتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الوظيفة).

**ثانياً: المحور الثاني (الثقافة التنظيمية):** ويشمل هذا المحور على (08) عبارة قياس

**ثالثاً: المحور لثالث (أبعاد حوكمة الشركات):** ويتضمن هذا المحور (24) عبارة قياس

#### الفرع الثالث: درجات القياس المستخدمة

تم الاعتماد في قياس متغيرات الدراسة التطبيقية على سلم رنسيس ليكرت - Rensis Likert - الخماسي، وتم إعطاء أوزان أو درجات لمقياس الدراسة كما يلي:

#### الجدول رقم (06): درجات مقياس ليكرت الخماسي

مستوى الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب.

**الفرع الرابع: طريقة تحديد الاتجاهات (حسب قيم المتوسط المرجح) مقياس –Renée Decarte–**

بعد أن تم ضبط الحدود الدنيا والعليا للمقياس يهدف الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى عن طريق الفرق بين أكبر وأصغر وزن ( $5-1=4$ )، ومن ثم حساب المدى المتوسط بقسمة المدى على عدد درجات المقياس ( $5/4=0.8$ )، نحصل على طول الدرجة الواحدة في المقياس وهي 0.8، يتم بعدها إضافة هذه القيمة إلى الدرجة الدنيا للمقياس (تساوي 1)، لنحصل بعدا على الحدود الدنيا والعليا لكل درجة، كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (07): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت**

مستوى الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا
الدرجة	1.79 - 1.00	2.59 - 1.80	3.39 - 2.60	4.1 - 3.40	5.0 - 4.20

المصدر: من إعداد الطالب.

**الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل الاستبيان:**

كانت الدراسة تهدف إلى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في إرساء أبعاد حوكمة الشركات، وهو ما أضفى عليها طابع التحليل الكمي، وعملية تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها، تحتاج إلى استخدام بعض أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وذلك بالاستعانة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS في نسخته التاسعة عشر، وقد تمثلت هذه الأساليب في:

**أولا: أدوات الإحصاء الوصفي:**

تمثلت في التكرارات والنسب المئوية لمعرفة عدد أفراد أي متغير أو نسبتها في المجموع، بالإضافة إلى المتوسط الحسابي لمعرفة لأي فئة على سلم ليكرت تنتمي إجابات أفراد العينة عن كل عبارة، كما استخدم الانحراف المعياري لمعرفة تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي، ولمعرفة مدى إتباع متغيرات الدراسة للقانون الطبيعي، تم استخدام معاملات الالتواء والتلطح، معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة، و معامل الارتباط لبيرسون لقياس صدق أداة الدراسة وعلاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع أبعاد حوكمة الشركات .

**ثانيا: أدوات الإحصاء الاستدلالي:**

تم استخدام تحليل التباين للانحدار للتحقق من صلاحية نموذج الدراسة: العلاقة الثقافة التنظيمية بأبعاد حوكمة الشركات، كما استخدم معامل الانحدار البسيط لاختبار صحة وقوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، بالإضافة لاختبار صحة كل فرضية فرعية على حدي.

**المطلب الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبانة)**

تعتبر المصدقية والثبات من أهم الموضوعات التي تهتم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج، وترتبط المصدقية والثبات بالأدوات المستخدمة في البحث، ومدى قدرتها على قياس المراد قياسه، ومدى دقة القراءات المأخوذة من تلك الأدوات، ولتفصيل ذلك نوضح فيما يلي المقصود منه، قبل محاولة وتطبيقها على دراستنا:

**أولاً: اختبار صدق الاستبانة**

يقصد بصدق الاختبار أن يقيس فعلاً ما وضع لأجل قياسه، وليس شيئاً آخر، وسنعمد على نوعين من الصدق وهما: الصدق الظاهري الذي يقصد به أن يتضمن الاختبار فقرات على صلة بالمتغير المراد قياسه، وأن يكون مضمون الاختبار متفق مع الغرض منه، وأن تكون العبارات والمفردات واضحة وموضوعية، والصدق البنائي أو صدق المحك، والذي يقصد به اتساق عبارات الاستبانة مع المتغيرات التي أعدت لقياسها.

**1- الصدق الظاهري:**

بعد الإنتهاء من تصميم الاستبانة في صورتها الأولية بمفرداتها، عباراتها، بنودها ومحاورها، وذلك بالاعتماد على دراسات سابقة ثبت صدقها، وبما يتناسب مع أهداف الدراسة، بهدف التأكد من وضوح صياغة العبارات وتصحيح العبارات غير الملائمة، وقد تم تطوير الاستبانة بناء على نصائح وتوجيهات المحكمين، حيث تم تعديل بعض الصياغات، لتظهر الاستبانة في صورتها النهائية، ويوجد في الملاحق .

**ثانياً: اختبار ثبات الإستبانة**

هو مدى التطابق والاستقرار الذي تقدمه النتائج التي نحصل عليها، من تطبيق ذلك الاختبار عدة مرات على نفس العينة، وفي ظل نفس الظروف بعد فترة، ويقاس بمعامل  $-\text{Alpha Cronbach}$ ، وقيمه لهذه الدراسة مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم (08): معاملات ثبات الاستلانة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
الثقافة التنظيمية	08	0.786	0.886
البعد الإشرافي و الرقابي	08	0.708	0.841
البعد الأخلاقي	09	0.784	0.885
البعد الاستراتيجي	08	0.691	0.831
الاستبيان ككل	32	0.881	0.938

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS. V 17 .

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات Cronbach  $\alpha$ - أكبر من 0.6، وهذا يعني أن جميع محاور الدراسة ذات درجة مرتفعة من الثبات، لذا يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، كما أن الجذر التربيعي لألفا كرونباخ، والذي يقيس الصدق، هو أيضا كبير جدا (أكبر من 0.8)، مما يؤكد مرة أخرى الصدق البنائي للاستبانة.

### ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وذلك من خلال حساب معامل الإلتواء (Skewness) ومعامل التفلطح (Kartosis) للمتغيرات المستقلة والتابعة، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي، كلما كان معامل الإلتواء Skewness لجميع المتغيرات يقع في المجال  $[-3, +3]$ ، ومعامل التفلطح Kurtosis يقع في المجال  $[-1, +1]$ ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (09): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
ثقافة التنظيمية	(0.384)	(0.171)
البعد الإشراف و الرقابي	(0.337)	(0.337)
البعد الاخلاقي	(0.968)	(0.582)
البعد الاستراتيجي	(0.662)	(0.661)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS. V 17

يتضح من الجدول السابق أن معامل الالتواء (Skewness) قريب من الصفر، وأن معامل التفلطح (Kurtosis) محصور بين  $1-$  و  $1+$ ، مما يدل على أن متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية ، أبعاد حوكمة الشركات)، تتبع بشكل كبير للتوزيع الطبيعي، وهو ما يسمح بإجراء تحليل الإنحدار، من أجل ضمان وثوق نتائجه.

#### المطلب الثالث: تحليل عينة الدراسة

قمنا بإجراء بمؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة، حيث يعود هذا الاختيار لهذه المنظمة ، كونها مؤسسة اقتصادية متكاملة، حيث هذه الميزة تبين أن للمؤسسة ثقافة تنظيمية فريدة ناتجة عن نمط تسييرها، وخاصة بما يتجلى ذلك في التسيير الكفاء لمواردها البشرية كما أن لها نمط إداري خاصة بها، تعمل على تعزيز ودفع السلوكيات التي تبني بها ميزتها ، هذا ما قد يمكن الباحث من إيجاد ميدان يتوافق مع أهداف دراسته في معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أبعاد حوكمة الشركات.

إذ يتوقف قرب البيانات التي يحصل عليها الباحث حول مجتمع البحث على أسلوب الباحث في اختيار عينة بحثه، و باعتبار مجتمع الدراسة يتكون من عدة فئات اجتماعية مهنية ( أطباء ،مدراء، شبه طبي)، فإن العينة المناسبة لهذا المجتمع هي العينة الطبقيّة العشوائية، وهي إحدى الأنواع الأساسية التي تعطينا عينة ممثلة لمجتمع البحث.

يقوم هذا النوع من العينات على تصنيف مجتمع البحث إلى مجموعات، وفقا للفئات التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، ثم اختيار وحدات عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة.

قد تم في هذه الدراسة توزيع 75 استمارة على أطباء و اداريين و شبه طبيين في المؤسسة ،حيث تم استرجاع 60 استمارة ، وقد تم إلغاء 10 منها لنقص الإجابات فيها و عدم الإجابة على كامل العبارات ، وبهذا سنعتمد على 50 استمارة كنموذج للدراسة .

#### المطلب الرابع:تحليل نتائج الدراسة

سننتظر في هذا المبحث إلى تحليل و تفسير ما تم تفرغته من الاستمارة التي تم توزيعها على عمال المؤسسة.

#### المطلب الخامس:تحليل البيانات الشخصية

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الكاملة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراستها ، وهو في بحثنا يتمثل في جميع العاملين بالمؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة ، حيث يبلغ عدد عمالها(195) سواء (أطباء ،شبه طبي ن مدراء).

أما عينة الدراسة فشملت توزيع(60) استمارة،وقد استرجع منها(65) استمارة ، 05 ألغيت ، أما الباقي أي(50) استمارة كانت صالحة للتحليل الإحصائي .

تم اختيار طريقة التسليم اليدوي في توزيع استمارات الاستبانة على مستوى مختلف وحدات المؤسسة ، وقد تم اختيار نوع العينة العشوائية البسيطة في اختيار أفراد العينة ،وهي عينة قائمة على الصدفة،وهي أبسط أنواع العينات، حيث لكل فرد فرصة متساوية لاختياره ضمن العينة.

قبل تحليل متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات، يجب تحديد خصائص أفراد العينة، لما لذلك من أهمية في فهم إجابات العاملين على الاستبانة، وفيما يلي تحليل المحور الأول من الاستبانة، وذلك بتوزيع أفراد العينة حسب مجموعة المتغيرات الشخصية والوظيفية:

#### 1:الجنس

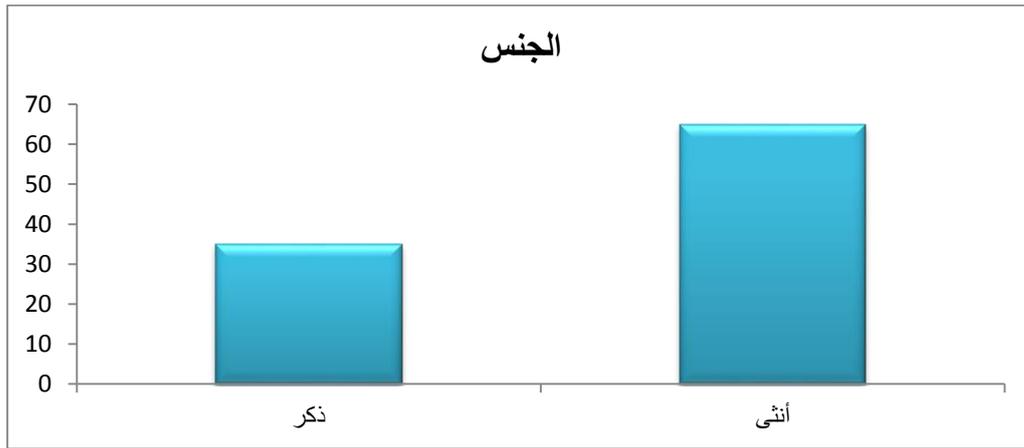
يوضح الجدول رقم(10) توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	34%
أنثى	33	66%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS. V 17

من الجدول يتضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس بنسبة متفاوتة، حيث أن الإناث يمثلون نسبة 66%، ونسبة الذكور تمثل نسبة 34% ، وهذا يدل على سيطرة الفئة الانثوية في التوظيف على الذكور، راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة.

الشكل رقم (18) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج ا

2: العمر

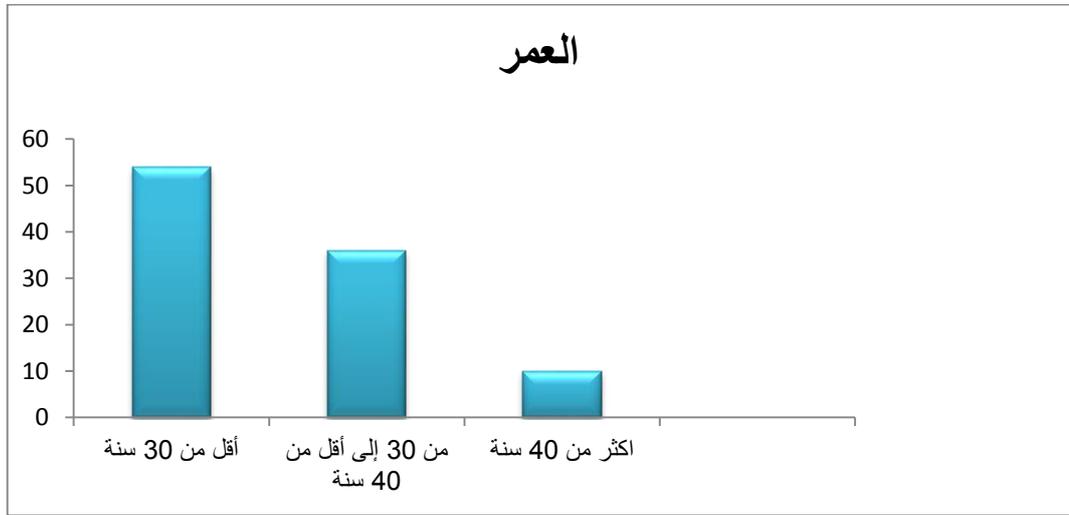
جدول رقم (11) تحليل البيانات الشخصية حسب بالعمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
54%	27	أقل من 30 سنة
36%	18	من 30 إلى أقل من 40 سنة
10%	5	من 40 سنة فأكثر
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Exce.

يتضح أن من الجدول السابق أن توزيع أفراد العينة الدراسة حسب العمر يتبين أن معظم أفراد العينة أعمارهم أقل من 30 سنة، بنسبة 54%، وذلك راجع أن المؤسسة بحاجة إلى فئة الشباب النشطة.

الشكل رقم (19) توزيع أفراد العينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

### 3: المؤهل التعليمي

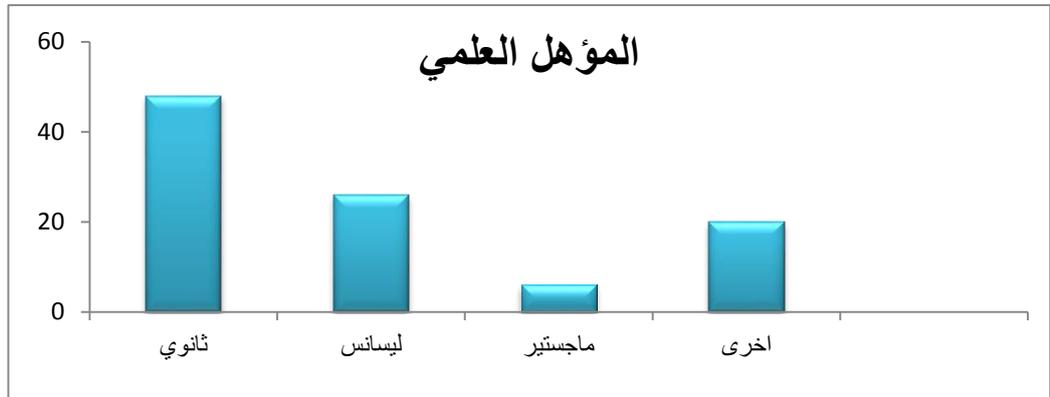
جدول رقم (12) تحليل البيانات الشخصية حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	24	48%
ليسانس	13	26%
ماجستير	3	6%
أخرى	10	20%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب المؤهل العلمي للأفراد العينة، وهم الفئة التعليم الثانوي الذي يبلغ عددهم 24 بنسبة 48%، اعتماد المؤسسة على هذا المستوى راجع الى احتياجها طبيعة نشاطها.

الشكل رقم (20): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Excel

#### 4: المسمى الوظيفي

الجدول رقم (13) تحليل البيانات الشخصية حسب الوظيفة

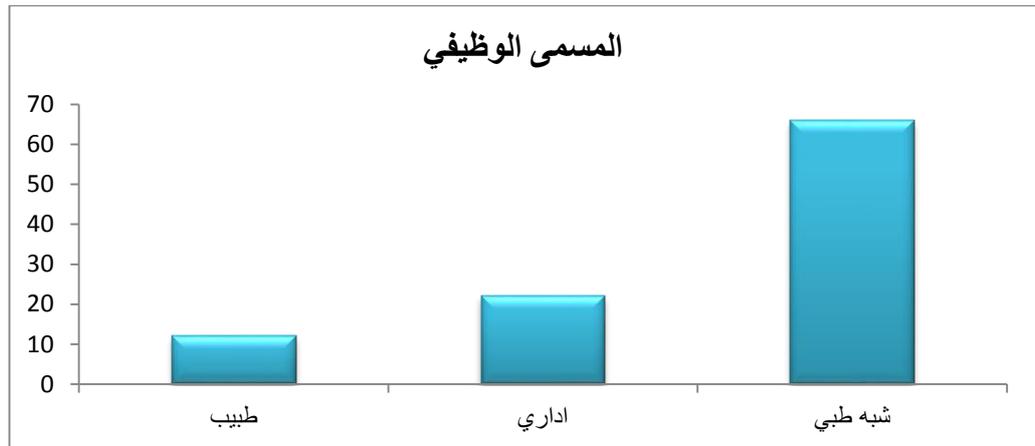
النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
12%	6	طبيب
22%	11	اداري
66%	33	شبه طبي
100%	50	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج Spss

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب الوظيفة لأفراد العينة حيث نجد ان فئة الشبه طبي

البالغ عددهم 33 بنسبة 66%، لانها هي ركيزة المؤسسة في نشاطها.

الشكل رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج Excel

خامسا : سنوات الخبرة

الجدول رقم(14) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	33	66%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	30%
من 10 سنوات فأكثر	2	4%
المجموع	50	100%

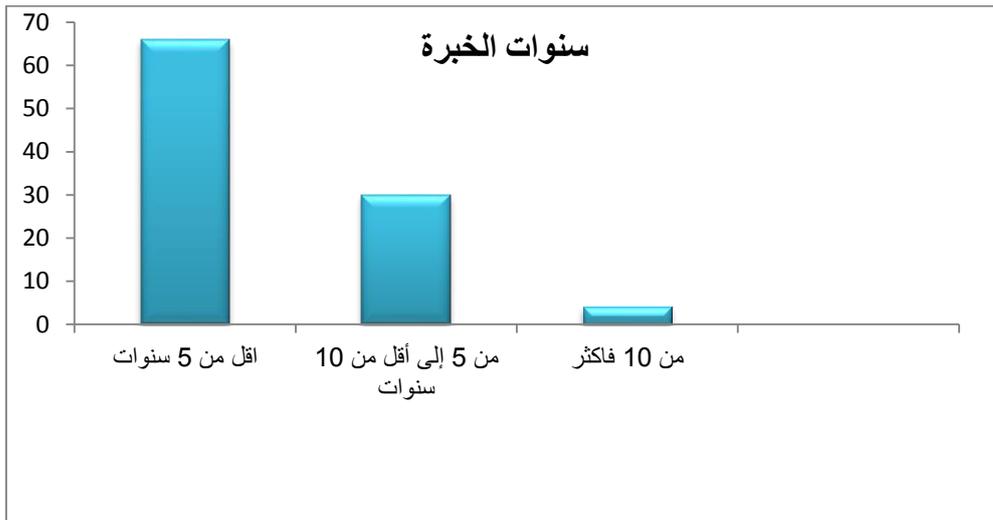
المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (66 %) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و

(30%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (من 5 إلى أقل من 10سنوات )، في حين

نجد أن (4 %) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم أكثر من 10سنوات وهذا يدل على أن المؤسسة موظفيها ليس لهم خبرة كبيرة.

الشكل رقم (22) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات البرنامج Excel

### المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

لمعرفة مدى توفر الثقافة التنظيمية و حوكمة الشركات في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة ، وللإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات، سنقوم بتحليل وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وذلك بعرض تحليل نتائج المحاور الاستبانة ، ثم عرض تحليل، و اختبار صدق الفرضيات في المطلب الثالث.

### الفرع الأول: عرض نتائج تحليل المحور الثاني

يتضمن هذا المطلب نتائج دراسة المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وذلك من خلال تحليل عبارات هذا المحور بواسطة الأساليب الإحصائية.

### 1- عرض اتجاهات أفراد العينة حول الثقافة التنظيمية:

الجدول التالي يمثل ملخص لإجابات أفراد العينة على فقرات الثقافة التنظيمية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لهذه الإجابات.

جدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الأهمية النسبية لمحور الثقافة التنظيمية

رقم العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى مستوى القبول
<b>الثقافة التنظيمية</b>				
01	0.699	3.00	07	موافق
02	1.030	3.40	03	موافق
03	0.954	3.22	05	موافق
04	1.168	2.94	08	موافق
05	1.178	3.20	06	موافق
06	0.995	3.30	04	موافق
07	261,1	3.42	02	موافق
08	0.992	3.58	01	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج Spss.

من الجدول السابق نستنتج مايلي:

- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق نحو العبارة "يرى الموظف بوضوح علاقة عمله مع أهداف المؤسسة"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي وانحراف معياري (3.58) و(0.992).
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق نحو العبارة "بعد بناء فريق عمل متكامل أولى اهتمامات المؤسسة"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي وانحراف معياري (3.42) و(1.126).
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق نحو العبارة "يكتسب عملك مع أهداف مسارك المهني"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.030).
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق نحو العبارة "تعتمد المؤسسة على فريق العمل بشكل أساسي في أداء العمل"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.995).

- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة نحو موافق للعبارة " تتميز العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين في المؤسسة"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي(3.22) وانحراف معياري(0.954).
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو العبارة " تقوم المؤسسة بتنشيط و تشجيع التعاون بين موظفيها"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب السادسة بمتوسط حسابي (3.20) وانحراف معياري(1.178).
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة موافق نحو العبارة " تسعى المؤسسة إلى جعل مستوى الحياة الشخصية و الأسرية للموظف متناسبة"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب السابع بمتوسط حسابي(3.00) وانحراف معياري(0.966).
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة "تهتم المؤسسة برضا موظفيها"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي(2.94) وانحراف معياري (1.178).

بناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الثقافة التنظيمية بمؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة جيدا بالنسبة لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن الثقافة التنظيمية ككل (3.2575). ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بالموافق وهذا يدل على أن هناك اهتماما لثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة أن جميع المستويات ومختلف الأقسام بالمؤسسة يساعد على تحقيق وتحسين فعالية أداء المؤسسة وحل المشاكل وطرح الأفكار الجديدة، والتي من شأنها أن تطور وتحسن مستوى أداء الأفراد للمؤسسة ككل.

## 2- تحليل أبعاد الحوكمة

جدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لمحور البعد الإشرافي و

الرقابي

رقم العبارة	للبعد الإشرافي و الرقابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تقوم المؤسسة بالدور الإشرافي في عمل الفرق	0.999	3.32	04	موافق
2	لدى العمال الدراية الكافية بالضوابط	1,050	3.20	07	موافق
3	يحصل العمال على التعويضات عند انتهاك حقوقهم	1.233	3.10	08	حيادي
4	يتم حل المشاكل في المؤسسة بشكل سريع	1.110	3.54	02	موافق
5	تقوم الهيئات الرقابية بواجباتها	1.050	3.40	03	موافق
6	يؤمن العمال بالعمل الجماعي	1.126	3.58	01	موافق
7	لدى المؤسسة القدرة على مراقبة كل الموظفين	1.121	3.26	06	موافق

موافق	05	3.28	1.213	تعتمد المؤسسة على آراء عمالها	8
موافق	03	3.3350	0.63910	البعد الإشرافي و الرقابي	

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج Spss .

من خلال الجدول السابق نجد ان:

- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة " يؤمن العمال بالعمل الجماعي"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي(3.58) وانحراف معياري(1.126).
  - يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة " يتم حل المشاكل في المؤسسة بشكل سريع"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي(3.54) وانحراف معياري (1.110).
  - يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة "تقوم الهيئات الرقابية بواجباتها"، من حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي(3.40) وانحراف معياري(1.050).
  - ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق حول عبارة "تقوم المؤسسة بالدور الإشرافي في عمل الفرق"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي(3.32) و انحراف معياري(0.999) .
  - يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة " تعتمد المؤسسة على آراء عمالها"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي(3.28) وانحراف (1.213).
  - يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة "لدى المؤسسة على مراقبة كل الموظفين"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب السادس بمتوسط حسابي(3.26) وانحراف معياري(1.121).
  - يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة" لدى العمال الدراية الكافية بالضوابط"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب السابع بمتوسط حسابي(3.20) و انحراف معياري(1.050).
  - يشير اتجاه إجابات أفراد العينة محايد نحو عبارة " يحصل العمال على التعويض المناسب عند انتهاك حقوقهم"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي(3.10) وانحراف معياري (1.233).
- بناء على ما تقدم نستنتج أن المؤسسة يتوفر لديها معظم العبارات موافق وأنها تؤمن بالعمل الجماعي هو ما جعلها عامل رئيسي في تحقيق أهدافها ومن ثم تجسيد بعدي الحوكمة .

جدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لمحور البعد الأخلاقي

رقم العبارة	للبعد الأخلاقي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	هناك احترام في المؤسسة	1.162	3.58	02	موافق
2	توجد قوانين وتشريعات صارمة	1,116	3.02	07	موافق
3	يستجيب العمال بسرعة لمهامهم و أعمالهم	1.133	3.32	03	موافق
4	توجد في المؤسسة مراعاة مصالح العمل و العاملين	1.107	3.28	05	موافق
5	يستقبل العمال انتقادات الآخرين	1.039	3.32	04	موافق
6	يدافع المسؤولون في المؤسسة بقوة عن مصالحهم	0.882	3.72	01	موافق
7	توجد طبقية أو جهوية في المؤسسة	1.169	2.98	08	حيادي
8	يوجد تفويض لسلطة في كافة المستويات	1.096	3.06	06	موافق
	البعد الأخلاقي	0.68159	3.290	04	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج Spss.

- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة " يدافع المسؤولون في المؤسسة بقوة عن مصالحهم"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي(3.72) وانحراف معياري(0.882).
- يشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو عبارة "هناك احترام في المؤسسة"، حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي(3.58) وانحراف معياري(1.162).
- ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو العبارة " يستجيب العمال بسرعة لمهامهم و أعمالهم"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي(3.32) و انحراف معياري(1.113).
- ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو "يستقبل العمال انتقادات الآخرين"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي(3.32) و انحراف معياري(1.039).
- ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو العبارة "توجد في المؤسسة مراعاة مصالح العمل و العاملين"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي(3.28) و انحراف معياري(1.107).

- ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو "يوجد تفويض السلطة في كافة المستويات"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب السادس بمتوسط حسابي(3.06) و انحراف معياري(1.096).
- ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو العبارة "تتواجد قوانين و تشريعات صارمة"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب السابع بمتوسط حسابي(3.02) و انحراف معياري(1.116).
- ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو "في المؤسسة توجد طبقة أو جهوية"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي(2.98) و انحراف معياري(1.169).

بناء على الجدول سابق نجد المؤسسة تعتمد على الاحترام أكثر شئى وهذا ما يدل على تحقق هذا البعد.

جدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لمحور البعد

الاستراتيجي

رقم العبارة	الاستراتيجي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1	تتبع المؤسسة استراتيجيات معينة للعمل بها	1.438	3.18	06	موافق
2	يتحصل المساهمين على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة بصفة دورية و منتظمة	1,314	3.22	04	موافق
3	تسعى المؤسسة إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة	1.162	3.42	02	موافق
4	الاستراتيجيات التي تعمل بها المؤسسة تخدم الزبائن و العمال	1.071	3.42	03	موافق
5	تسعى المؤسسة إلى مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير و الأهداف	1.010	3.60	01	موافق
6	تعتمد المؤسسة على ترقيات عمالها	1.325	3.20	05	موافق
7	يطلع المساهمون على جميع العمليات الرئيسية و الهامة التي تقوم بها المؤسسة	1.239	3.12	08	حيادي

8	تشجع بيئة العمل على التنافس في المؤسسة	1.076	3.16	07	موافق
	البعد الاستراتيجي	0.68839	3.285	4	موافق

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج Spss

- ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو "تسعى المؤسسة إلى مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير و الأهداف"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي(3.60) وانحراف معياري(1.010).
  - ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو "تسعى المؤسسة إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي(3.42) و انحراف معياري(1.162).
  - ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو "الاستراتيجيات التي تعمل بها المؤسسة تخدم الزبائن و العمال"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.42) و انحراف معياري(1.071).
  - ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو "يتحصل المساهمين على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة بصفة دورية ومنظمة"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي(3.22) و انحراف معياري(1.314).
  - ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو "تعتمد المؤسسة على ترقية عمالها"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي(3.20) وانحراف معياري(1.325).
  - ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو "تتبع المؤسسة استراتيجيات معينة للعمل بها"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب السادس بمتوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري(1.438).
  - ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بموافق نحو "تشجع بيئة العمل في المؤسسة على التنافس"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب السابع بمتوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري(1.076).
  - ويشير اتجاه إجابات أفراد العينة بمحايد نحو "يطلع المساهمون على جميع العمليات الرئيسية و الهامة التي تقوم به المؤسسة"، ومن حيث الأهمية النسبية في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري(1.239).
- مما سبق نستنتج أن المؤسسة تعتمد على تحقيق أهدافها قبل كل شيء وهذا يدل على أنها تطبق البعد الاستراتيجي.

المبحث الثالث: اختبار الفرضيات

بعد عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على العبارات الواردة في المحاور الاستبانة، والمتعلقة بالبيانات الشخصية، الثقافة التنظيمية، أبعاد حوكمة الشركات، يأتي هذا المطلب للإجابة على الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية لها، وذلك بالاعتماد على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

المطلب الأول: اختبار صلاحية النموذج:

قبل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، يجب التأكد من صلاحية النموذج المستخدم في الاختبار، أي أن هناك علاقة خطية بين مستوى توفر الثقافة التنظيمية وحوكمة الشركات. سنقوم باختبار صلاحية النموذج المقترح باستخدام تحليل التباين للإنحدار، ونتأجه موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): تحليل التباين للإنحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل التحديد $R^2$	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة
الإنحدار	5.097	1	5.097	0.36	28.120	0.00**
الخطأ	8.701	48	0.181			
المجموع	13.799	49				

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 5% . المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج

.SPSS

من الجدول نلاحظ أن قيمة F المحسوبة تساوي 28.120 وهي أكبر من قيمة F الجدولية، والتي تساوي  $F(5\%, 1, 48) = 4.05$ ، أي أن F المحسوبة تقع في مجال الرفض، كما أن F المحسوبة كانت ذات مستوى دلالة 0.00، وهي أقل من 0.05، كما أن معامل التحديد يساوي 0.36، مما يعني أن 36% من التباين في حوكمة الشركات يفسر بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية).

وهذا ما يثبت صلاحية النموذج المقترح لاختبار الفرضية الرئيسية، وهو مقبول باختبار صحة هذه الفرضية في العنصر الموالي.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الصفرية، التي تنص على:

لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وحوكمة الشركات في المؤسسة الاستشفائية جمورة عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$  .

نلجأ إلى أسلوب الانحدار البسيط، وذلك لتحديد العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، والمتغير التابع (أبعاد حوكمة الشركات)، وهذا بحساب معامل الارتباط ومعامل الانحدار، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:  
الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار لدور الثقافة التنظيمية لإبعاد حوكمة الشركات

B	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	مستوى دلالة T	قيمة المحسوبة	معامل الإنحدار Beta	المتغير المستقل
0.483	0.369	0.608	0.000**	5.303	0.608	أبعاد الحوكمة

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 5%. المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

أما معامل التحديد الذي يساوي 0.369، فيدل على أن 36.9% من التباين الكلي الحاصل في الثقافة التنظيمية يمكن تفسيره بتوفر الحوكمة. من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T=5.303) و (B=0.483) عند مستوى دلالة 0.00 و هي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية في تطبيق الحوكمة بمؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة.

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.396، وهذا يعني أن 39.6% من التباين في المتغير التابع (حوكمة الشركات) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، و أن الباقي 60.4% ترجع إلى عوامل أخرى.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:  
يوجد اثر ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وحوكمة الشركات في المؤسسة الاستشفائية جمورة عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ .

الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية:

بعد اختبار صحة الفرضية الرئيسية، سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية لها، وذلك باستخدام الإنحدار الخطي البسيط من خلال حساب معامل الإنحدار ومعامل الارتباط بين كل بعد من الحوكمة مع الثقافة التنظيمية.

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الصفرية على: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و البعد الإشرافي و الرقابي لحوكمة الشركات عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$ ، ولاختبارها نستخدم الإنحدار الخطي البسيط كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار الثقافة التنظيمية و البعد الإشرافي و الرقابي

B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	مستوى دلالة T	قيمة المحسوبة T	معامل الانحدار Beta	المتغير المستقل X <sub>2</sub>
0.488	0.260	0.510	0.00**	4.106	0.510	البعد الإشرافي و الرقابي

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 5%. المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

للتأكد من تأثير المتغير المستقل- الثقافة التنظيمية- في المتغير التابع - بعدي الحوكمة- ، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T=4.106) و(B=0. 488) عند مستوى دلالة 0.000 ، و هي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية في إرساء البعد الإشرافي و البعد الرقابي محل الدراسة.

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) تساوي 0.260، و هذا يعني أن 26% من التباين في المتغير التابع (البعد الإشرافي و الرقابي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية ) ، و أن الباقي 74% ترجع إلى عوامل أخرى.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

لـ توجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و البعد الإشرافي و الرقابي لحوكمة الشركات عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$  .

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الصفرية على: لا يوجد اثر ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والبعد الأخلاقي لحوكمة الشركات في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة  $\alpha = 5\%$  ، ولاختبارها نستخدم الانحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج تحليل الانحدار لثقافة التنظيمية للبعد الأخلاقي

B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	مستوى دلالة T	قيمة المحسوبة	معامل الانحدار Beta	المتغير المستقل X <sub>2</sub>
0.465	0.207	0.455	0.001**	3.540	0.445	البعد الأخلاقي

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 5%. المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

للتأكد من تأثير المتغير المستقل- الثقافة التنظيمية- في المتغير التابع - أبعاد الحوكمة- ، يستخدم أسلوب الانحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T=3.540) و(B=0.465) عند مستوى دلالة 0.00، و هي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية في تطبيق البعد الأخلاقي محل الدراسة.

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) تساوي 0.207، و هذا يعني أن 20.7% من التباين في المتغير التابع (البعد الأخلاقي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، و أن الباقي 79.3% ترجع إلى عوامل أخرى.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

للم توجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و البعد الأخلاقي لحوكمة الشركات عند مستوى معنوية 5% .

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الصفرية على: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة عند مستوى معنوية 5% .  
ولاختبارها نستخدم الانحدار الخطي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الانحدار لثقافة التنظيمية للبعد الاستراتيجي

B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	مستوى دلالة T	قيمة المحسوبة	معامل الانحدار Beta	المتغير المستقل X <sub>2</sub>
0.497	0.232	0.482	0.000**	3.540	0.497	البعد الأخلاقي

\*\* ذات دلالة إحصائية عند 5%. المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

للتأكد من تأثير المتغير المستقل- الثقافة التنظيمية- في المتغير التابع - أبعاد الحوكمة- ، يستخدم أسلوب الإنحدار الذي يمكن تلخيص أهم نتائجه في الجدول الموالي:

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (T=3.540) و(B=0.497) عند مستوى دلالة 0.000 ، و هي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية في تطبيق البعد الاستراتيجي محل الدراسة.

كما يظهر الجدول قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.482، و هذا يعني أن 48.2% من التباين في المتغير التابع (البعد الاستراتيجي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) ، و أن الباقي 51.8% ترجع إلى عوامل أخرى.

من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على:

لـ توجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة عند مستوى معنوية  $\alpha = 5\%$  .  
المطلب الثالث: تفسير نتائج الدراسة .

سننتظر في هذا المطلب لتفسير نتائج الدراسة،التوصيات و الآفاق كما يلي.

#### الفرع الأول: تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالاستبيان:

يمكن تفسير نتائج الدراسة المتعلقة بالاستبيان حول موضوع دور الثقافة التنظيمية في إرساء أبعاد حوكمة الشركات كمايلي:

أظهرت الدراسة وجود مستوى متوسط الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 3.2575 .

و تعتقد الباحثة أن ظهور ثقافة المؤسسة بهذا المستوى المتوسط راجع لإشكالية التغيير التنظيمي الذي شاهده المؤسسة إثر دخول عمال جدد ، مما انجر عن هذه الظروف من تغيير في الجانب الثقافي .

كما أظهرت الدراسة وجود مستوى عالي للحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد الإشرافي و الرقابي قدره 3.335 وهو في المرتبة الأولى، بحيث جاء لبعد الأخلاقي بمتوسط حسابي قدره 3.29، ثم يليه البعد الاستراتيجي بمتوسط حسابي قدره 3.28، و هذه النتائج قد ترجع لمجموعة من الأسباب، من أهمها:

- أدميه عمل المؤسسة و اكتساب عمالها الخبرة الكافية لإنجاز الأعمال الموكلة إليهم.

- توفير الجو المناسب و الملائم للعمل .

- تفعيل نظام الرقابة و نظام العقوبات داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: تفسير نتائج الدراسة المتعلقة باختبار الفرضيات:

أولاً: تفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الفرعية للدراسة:

1- الفرضية الفرعية الأولى:

توجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و البعد الإشرافي و الرقابي للمؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة.

- بينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والبعد الإشرافي و الرقابي لحوكمة الشركات بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمت معامل الارتباط R بين المتغيرين 0.510 عند مستوى دلالة 0.000 و هي أقل من 0.05 .

- أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.260، و هذا يعني أن 26% من التباين في لبعدي الحوكمة مفسر بالتغير في الثقافة التنظيمية .

- كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تطبيق بعدي حوكمة الشركات بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث قدرت قيمة (  $T=4.106$  ) و ( $B=0.488$ ) عند مستوى دلالة 0.000، وهي أقل من 0.05

للناظر من نتائج الفرضية الفرعية الأولى أن تأثير الثقافة التنظيمية في البعد الإشرافي و الرقابي جاء متوسط، و قد يرجع هذا التأثير لتركيز المؤسسة على الرقابة المباشرة وعدم تحفيزها للعاملين على القيم التي تنمي روح الولاء (كقيمة جماعية العمل وقيمة المشاركة في اتخاذ القرار) وبالتالي تحسين العمل.

2- الفرضية الفرعية الثانية:

توجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و البعد الأخلاقي للمؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة.

- أظهرت النتائج صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية :

- بينت النتائج وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و البعد الأخلاقي للحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمت معامل الإرتباط R بين المتغيرين 4.45 عند مستوى دلالة 0.001 و هي أقل من 0.05 .

- أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.207، و هذا يعني أن 20.7% من التباين في الثقافة التنظيمية مفسر بالتغير في البعد الأخلاقي للحوكمة.

- كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لقواعد السلوك في تحسين كمية العمل بالمؤسسة محل الدراسة ، حيث قدرت قيمة (T=3.540) و(B =0.465) عند مستوى دلالة 0.000، و هي أقل من 0.05.

للإشارة نلاحظ من خلال الفرضية الفرعية الثانية أن تأثير ثقافة التنظيمية للبعد الأخلاقي جاء متوسط، و قد يرجع هذا لظرف العمل العمال داخل المؤسسة

-الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والبعد الاستراتيجي في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة .

- أظهرت النتائج صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الفرعية:

- بينت النتائج وجود علاقة إرتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والبعد الاستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغت قيمت معامل الإرتباط R بين المتغيرين 0.482 عند مستوى دلالة 0.00 و هي أقل من 0.05 .

- أشارت النتائج إلى أن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) تساوي 0.232، و هذا يعني أن 23.2% من التباين في الثقافة التنظيمية مفسر بالتغير في البعد الأخلاقي لحوكمة الشركات .

- كما أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية في تطبيق البعد الأخلاقي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث قدرت قيمة (T=3.809) و(B =0.497) عند مستوى دلالة 0.000 ، و هي أقل من 0.05.

للإشارة نلاحظ من خلال الفرضية الفرعية الثالثة أن تأثير الثقافة التنظيمية للبعد الاستراتيجي جاء جيد، و قد يرجع السبب تنوع ثقافة الأفراد داخل المؤسسة و من ثم تنوع الاستراتيجيات مما أدى إلى تحسين عمل المؤسسة.

## خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة المؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة، وكذا الهيكلة الإدارية التي تديرها، واعتمدنا في إنجاز هذه الدراسة على طريقة الاستبانة التي وزعناها على عمال المؤسسة، بحيث تحتوي الاستبانة على قسمين، القسم الأول يحتوي على محوري المعلومات الشخصية و القسم الثاني يحوي أربعة محاور الثقافة التنظيمية و أبعاد حوكمة الشركات ، وهدفنا منها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " دور الثقافة التنظيمية في إرساء أبعاد حوكمة الشركات"، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغ البيانات وتحليل باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ....، ثم قمنا بعرض وتحليل ونتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها بنسب جيدة، حيث استنتجنا أنه:

✓ مستوى تأثير الثقافة التنظيمية على البعد الإشرافي و الرقابي كان موافق بالنسبة لمستوى القبول وفقاً لمقياس الدراسة.

✓ مستوى تأثير الثقافة التنظيمية على البعد الأخلاقي كان موافق بالنسبة لمستوى القبول وفقاً لمقياس الدراسة.

✓ مستوى تأثير الثقافة التنظيمية على البعد الاستراتيجي كان موافق بالنسبة لمستوى القبول وفقاً لمقياس الدراسة

كما توصلنا إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعاد الحوكمة عند مستوى

الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل نجاح أو فشل المنظمة، والذي يحدد أساسًا بمدى فعالية حوكمة الشركات، والذي يتأثر بنمط الثقافة السائدة في المنظمة، وبنمط التفكير لدى الأفراد العاملين معه، من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم و المعتقدات و الأفكار، مثل: المشاركة، وروح الجماعة، وروح الفريق، التجديد، المساندة، ودرجة تقبل الخلافات و مناقشتها، والاستقلالية في ممارسة المهام...، كل هذه السلوكيات تندرج تحت العناصر الأساسية المكونة للثقافة والتي أهمها القيم، المعتقدات، الأعراف والتوقعات، والتي لها تأثير كبير على سلوك الأفراد في منظماتهم، مما قد يولد القدرة لديهم لدفع أداء المنظمة من خلال تنمية وتطوير أدائهم.

ومن المعلوم ان حوكمة المؤسسات قد اصبحت عنصر فعالا في اية استراتيجية تهدف للنجاح في ظل الفرص التي يتيحها الاقتصاد العالمي، ولتطبيق الحوكمة يجب توفر عدة عوامل تنظيمية و رقابية و استراتيجية وادارية وثقافية، وفي هذا السياق التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الحوكمة ومدى مساهمتها في المنظمة بحيث تمكن من التوصل الى النتائج التالية:

### 1-النتائج

أثارت هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي، جملة من الأسئلة وطرح فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية - حوكمة الشركات) وتوصلنا في الأخير إلى العديد من النتائج المرتبطة بإشكالية الدراسة، والتي نجيب من خلالها على أهم الأسئلة الفرعية:

#### أ- نتائج الدراسة النظرية:

- تعتبر الثقافة عنصرا مهما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية في محيطها.
- الثقافة التنظيمية عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.
- الثقافة التنظيمية من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال، حيث يمكن اعتبارها مصدرا من مصادر التميز لهذه المنظمات، وبالتالي خلق ميزة تنافسية تنفرد بها أمام منافسيها.

- تساهم القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف وغيرها من مكونات الثقافة التنظيمية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظماتهم، مما يخلق لديهم الشعور بالولاء وإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة، ويدفع بأدائهم الوظيفي إلى الأحسن.
  - هناك أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية تتمثل في: الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة، ثقافة ظاهرية، ثقافة غير ظاهرية، ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة، ثقافة الفرد، ثقافة الأداء، ثقافة العلاقات، ثقافة الرقابة، ثقافة الاستجابة، الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة المساندة.
  - تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تؤثر على سلوك وأداء مواردها البشرية وتشكل دافعا مهما نحو الانجاز.
  - تساعد الثقافة التنظيمية في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار.
  - ما يساعد على بقاء الثقافة هو توافق الممارسات الإدارية مع هذه الثقافة، كذلك توافق قيم العاملين مع قيم المنظمة.
  - تبين أن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تولي اهتماما بالغا لحوكمة الشركات وتعتبره مصدر للنجاح والتميز والإبداع، بتبنيها مجموعة من القيم، المعتقدات، الأعراف، المعايير والقوانين التنظيمية التي تتيح وتجسد الاخلاق و التنظيم والرقابة داخل المنظمة حرية المبادرة بالمشاركة في حل المشاكل واتخاذ القرارات، والتي من شأنها أن تدفع العامل ببذل المزيد من الجهود وتحقيق أهداف المنظمة.
- ب- نتائج الدراسة الميدانية:**
- أثبتت الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة مرتفع(الموافقة حسب مقياس الدراسة).
  - كما أظهرت الدراسة على أن حوكمة الشركات جيد(الموافقة حسب مقياس الدراسة).
  - أظهرت الدراسة أن الحوكمة تحظى بأبعادها المختلفة بالقبول من قبل تصورات المبحوثين بالمؤسسة العمومية لصحة، ويمكننا ترتيبها وفقا للمتوسط الحسابي كمايلي: البعد الاشرافي و الرقابي، الاخلاقي، الاستراتيجي.
  - أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود دور معنوي للثقافة التنظيمية و الحوكمة بالمؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة، عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ).

كما توصلنا من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة، ومن خلال المقابلة والتقرب إلى بعض الموظفين إلى بعض النتائج نلخصها في نقاط ايجابية وأخرى سلبية (هذه النتائج التي تفسر العديد من اتجاهات الآراء نحو الموافقة أو الحيادية وغير الموافقة في عدد من المرات) والتي أهمها:

- تشدد المؤسسة على أهمية المواظبة في العمل واحترام المواعيد.
- تحرص على تعريف العاملين خاصة الجدد بطريقة العمل.
- تذكير العاملين بشكل مستمر ودفعهم إلى زرع الثقة المتبادلة بينهم.
- الحرص على دفع الموظفين إلى التعامل باللغة العربية وكتابة الوثائق والإرساليات والطلبات بنفس اللغة.
- التأكيد المستمر على العاملين من أجل الإستقبال الجيد والمعاملة الطيبة مع المتعاملين.

أما النقاط السلبية فتمثلت في:

- نقص التكنولوجيا الحديثة (آلات الكمبيوتر بصورة خاصة)، ما جعل الموظفين يشكون من طول مدة وصعوبة الأعمال الموكلة لهم وكثرة الوثائق.
- عدم توفير بعض المرافق الضرورية كالمطعم.
- عدم حرص المديرية على تجديد في التجهيزات المكتبية، إذ أغلب العتاد الخاص بالمكاتب قديم.
- الروتينية في العمل، أي أن العامل يمارس نفس المهام الموكلة له بشكل روتيني، مما يخلق نوعا من الملل لدى بعض العاملين.

### 2- الإقتراحات:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم عدد من الإقتراحات كالتالي:

- ضرورة أن تدرك الإدارة العليا مكانة الثقافة التنظيمية ودورها في المؤسسة ، وكيف يسهم انتقالها ومشاركتها بين العاملين في تطوير، وبالتالي العمل أكثر على تقوية الثقافة التنظيمية السائدة.
- على المديرية أن تحرص على قيام العاملين فيها بأعمال متنوعة من اجل زيادة خبراتهم العملية، بما ينعكس على تعزيز ثقافة قوية ومشاركة بين العاملين لدى المؤسسة وبشكل يسهم في تحقيق التميز لها.
- ضرورة اهتمام المؤسسة أكثر بتنمية القيم بين العاملين، لما لذلك من انعكاس إيجابي في قدرتهم على تحقيق الأداء الجيد والمطلوب.

- ضرورة المؤسسة على تشديد الرقابة و وجوب التنظيم ووضع استراتيجيات سهلت الفهم لدى العاملين لزيادة من نشاطهم .
- على المديرية إجراء تقييم دوري لأداء مواردها البشرية، وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت والترقيات.
- ضرورة التعامل مع العاملين على أنهم مورد رئيسي واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح المؤسسة.
- ضرورة الاهتمام بمعتقدات وأهداف الأفراد والتغيرات التي يرغبون في حدوثها، والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- العمل على إعداد آليات تسهم في رفع مستوى أداء الموارد البشرية السائد في ظل ثقافة تنظيمية فعالة وقوية.
- توفير التكنولوجيا الحديثة (خاصة آلات الحواسيب)، لمساعدة العامل للقيام بمختلف مهامه المتعلقة بوظيفته ما يسهل العمل.
- الحرص على إحياء بعض المناسبات وتنظيم بعض المسابقات بين الموظفين..، من أجل تنمية روح المبادرة والمشاركة والمنافسة النزيهة بينهم، من جهة والقضاء على الروتين من جهة أخرى.
- تجديد التجهيزات المكتبية، وتوفير بعض المرافق الضرورية للموظفين حتى يشعر أنه محل اهتمام من طرف المنظمة ما يخلق لديه الانتماء.

### 1. أفاق الدراسة:

ويمكن أن يفتح بحثنا آفاقا جديدة للدراسة من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تصلح كموضوع

لدراسات لاحقة نذكر منها:

- أثر القيم التنظيمية على كفاءة الأداء
- أثر المعتقدات التنظيمية على الشعور بالانتماء لدى الموظفين
- مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح عملية تقييم العمال.
- دور التدريب في ارساء ابعاد الحوكمة.

### قائمة المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

##### 1 - الكتب

- 1) أحمد علي خيضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، 2012.
- 2) إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير، دار صفاء، 2011.
- 3) أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية، 2014.
- 4) بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة ، 2011.
- 5) جوزيف حي جبرا أو . بي .دوفيدي ، الثقافة الإدارية في سياق عالمي.
- 6) جيهان عبد المعز الجمال ، المراجعة و حوكمة الشركات ، دار الكتاب الجامعي ، 2014
- 7) حسين احمد الطراونة ، صالح عبد الهادي ، احمد يوسف عريقات ، شحادة العرموطي ، نظرية المنظمة ، دار الحماد ، 2012.
- 8) حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل، 2009.
- 9) خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، انعام الشهابي ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ، اثناء للنشر و التوزيع، 2009.
- 10) زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة ، 2011.
- 11) علاء فرحان طالب ، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، 2011
- 12) عدنان بن حيدر بن درويش ، حوكمة الشركات دور مجلس الادارة ، اتحاد المصارف العربية ، 2007
- 13) غضبان حسام الدين ، محاضرات في نظرية الحوكمة ، دار حماد ، 2015
- 14) سامح محمد رياض احمد ، دور حوكمة الشركات في تحسين التقارير المالية للحد من الازمات المالية ، جامعة الدول العربية ، 2013

## قائمة المصادر والمراجع

- 15) سامي فياض العزاوي ، ثقافة منظمات الأعمال و المفاهيم و الأسس و التطبيقات ، معهد الإدارة العامة ، 2009.
- 16) سيد محمد جاد الرب ، إدارة الأعمال الدولية الأساسيات - الاستراتيجيات - التطبيقات ، طبعة الثانية.
- 17) شوقي ناجي جواد ، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال ، دار حماد ، 2010
- 18) كمال بو الشرش ، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية ، دار الأيام ، 2015 .
- 19) ماجد عبد المهدي مساعدة ، ادارة المنظمات ، دار المسيرة ، 2013
- 20) مالك بن نبي ، مشكلة الثقافة ، دار الفكر المعاصرة ، 2000
- 21) محسن احمد خيضي ، حوكمة الشركات ، مجموعة النيل العربية ، 2005
- 22) محمد سعيد أنور سلطان ، دار الجامعة الجديد ، 2003
- 23) محمد قاسم القريوني ، نظرية المنظمة و التنظيم ، طبعة الثالثة ، دار وائل ، 2008
- 24) محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات و دور اعضاء مجالس الادارة و المديرين التنفيذيين ،الدار الجامعية ، 2008
- 25) محمد مصطفى سليمان ، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري ، الطبعة 2 ، الدار الجامعية ، 2009 ،
- 26) مصطفى يوسف كافي ، الأزمة المالية الاقتصادية العالمية و حوكمة الشركات ، عمان - الأردن - مكتبة المجتمع العربي ، 2013
- 27) منير ابراهيم هندي ، حوكمة الشركات -مدخل في التحليل المالي و تقييم الاداء ، دار المعرفة الجامعية ، 2011
- 28) ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، 2003
- 29) نجم عيود ، أخلاقيات الإدارة و المسؤولية أعمال في الشركات الأعمال ، مؤسسة الوراق للنشر و الإعلام ، الأردن ، عمان ، 2005
- 30) نور الدين فايقه ، حوكمة ، البوابة الالكترونية لمحافظة القاهرة ،القاهرة، 2002

### 2- الرسائل الجامعية:

- 1) أحمد صلحة ، اثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية دراسة مجمع صيدال ، مذكرة ماجستير في نقود و مالية ، جامعة الاغواط
- 2) احمد علماوي ، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 2009 - 2010
- 3) بهاء الدين سمير علام، العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وأدائها المالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، القاهرة، مصر، 2008
- 4) حمادي نبيل ، التدقيق الخارجي كالية لتطبيق حوكمة الشركات دراسة حالة مجمع صيدال ، مذكرة لنيل الماجستير في العلوم التسير تخصص محاسبة و مالية ،جامعة الشلف ، 2007 - 2008
- 5) رياض زلاسي ، إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة ورقلة، 2012.
- 6) سمير يوسف محمد عبد الإله ، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير ، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجماعات الفلسطينية بقطاع غزة و أثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجماعات ، الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال ، 2002
- 7) عمر على عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة ماجستير، جامعة المدية، الجزائر، 2008
- 8) عبد الوهاب نصر علي ،شحاتة السيد شحاتة ،مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية و الدولية المعاصرة ، الدار الجامعية ، 2006 - 2007 ،
- 9) غضبان حسام الدين ، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة الشركات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل الدكتوراة في علوم التسير ، 2013 - 2014
- 10) فاتح غلاب ، تطوير دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة لبعض المؤسسات الصناعية ،مذكرة مقدمة لنيل ماجستير تخصص ادارة الاعمال 2010-2011

## قائمة المصادر والمراجع

- 11) كريمة نسرين ، اثر الالتزام الاخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة الشركات -دراسة استبائية ، مذكرة لنيل ماجستير في العلوم التجارية ، جامعة الجزائر ، 2009 - 2013
- 12) كمال قاسي ،المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 في المؤسسات الصناعية الجزائرية في حالة في حالة مؤسسة الورق و الطباعة شباك الجزائر ، لنيل الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2002، 2003
- 13) مصطفى محمود ابو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، 2003
- 14) ماجد اسماعيل، اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية،مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في المحاسبة و التمويل كلية التجارة،الجامعة الاسلامية غزة،2009، ص30

### 3-الملتقيات و المجالات:

- 1) بتول محمد نوري ، علي خلف سليمان ، حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل الوكالة ، مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي حول الابداع و التغيير التنظيمي ، جامعة البليدة ، الجزائر ،يومي 12 ، 13 ماي 2010
- 2) منصور محمد العريفي ، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على الرضي الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية لعينة من الشركات التامين في الجمهورية اليمنية،العدد 2 ،2009
- 3) جابر دهيمي وبروش زين الدين، مداخلة بعنوان، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، في الملتقى الوطني حول،"حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة بسكرة، الجزائر،يومي 07.06 ماي2012.
- 4) محمد فيضي و آخرون ، تأثير ثقافة التمكّن و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة ،المجلة الاردنية ،المجلد5 ، العدد 1 ،2009
- 5) عبد القادر بريش ،حمود محمد ، البعد السلوكي و الأخلاقي لحوكمة الشركات و دورها في تقليل من أثار الأزمة المالية العالمية ، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي العالمي حول :الأزمة المالية و الاقتصادية و الحوكمة العالمية ، أيام 20 ، 21 أكتوبر 2009 ،جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر .

### 4-الكتب الأجنبية:

- 1)Pierr Calame , La Démocratie en miettes (pounerè volution de la gourrenance )  
édition chelles lèopold Mayer ,paris2003

قسم العلوم الاقتصادية  
السنة الثانية ماستر مالية  
وحاكمية المؤسسات

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

### استبانة البحث

الأخ الكريم ، الأخت الكريمة،،،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،،،

تحية طلابية عطرة وبعد،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها إستكمالاً للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية - تخصص مالية وحاكمية المؤسسات بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في إرساء أبعاد حوكمة الشركات " .

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطبيق أبعاد حوكمة الشركات لمؤسسة العمومية لصحة الحوارية جمورة . ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال. نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الإستبانة إهتمامكم. فمشاركتم ضروري ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم على أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

الطالبة:شوراب سهام .

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب للإجابة

1 - الجنس:

ذكر

أنثى

2 - العمر:

أقل من 30 سنة

من 30 الي اقل من 40 سنة

أكثر من 40 سنة

3 - المؤهل العلمي:

ماجستير

ثانوي

أخرى

ليسانس

4 - المسمى الوظيفي:

إداري

طبيب

شبه طبي

مدير

6 - سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 6 سنوات إلي اقل 10 سنوات

من 10 سنوات إلي اقل 15 سنة

أكثر من 16 سنة

## القسم الثاني: محاور الإستبانة.

## المحور الأول: الثقافة التنظيمية .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات	الرقم
					تسعى المؤسسة إلى جعل مستوى الحياة الشخصية و الأسرية للموظف متناسبة	1
					يتناسب عملك مع أهداف مسارك المهني	2
					تتميز العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين في المؤسسة	3
					تهتم المؤسسة برضا موظفيها	4
					تقوم المؤسسة بتنشيط و تشجيع التعاون بين موظفيها	5
					لتعتمد المؤسسة على فرق العمل بشكل أساسي في أداء العمل	6
					بعد بناء فريق عمل متكامل أول اهتمامات المؤسسة	7
					يرى الموظف بوضوح علاقة عمله بأهداف المؤسسة	8

المحور الثاني: دور الثقافة التنظيمية في البعد الإشرافي و الرقابي .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات	الرقم
					تقوم المؤسسة بالدور الإشرافي في عمل الفرق	1
					لدى العمال الدراية الكافية بالضوابط	2
					يحصل العمال على التعويض المناسب عند انتهاك حقوقهم	3
					يتم حل المشاكل في المؤسسة بشكل سريع	4
					تقوم الهيئات الرقابية بواجباتها	5
					يؤمن العمال بالعمل الجماعي	6
					لدى المؤسسة القدرة على مراقبة كل الموظفين	7
					تعتمد المؤسسة على آراء عمالها	8

## المحور الثالث: دور الثقافة التنظيمية في البعد الأخلاقي.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات	الرقم
					هناك احترام في المؤسسة	1
					توجد قوانين و تشريعات صارمة	2
					يستجيب العمال بسرعة لمهامهم و أعمالهم	3
					توجد في المؤسسة مراعاة مصالح العمل و العاملين	4
					يستقبل العمال انتقادات الآخرين	5
					يدافع المسؤولون في المؤسسة بقوة عن مصالحهم	6
					لا توجد طبقية أو جهوية في المؤسسة	7
					يوجد تفويض لسلطة في كافة المستويات	8
					توجد دوريات توعية	9

المحور الرابع: دور الثقافة التنظيمية في تفعل البعد الاستراتيجي .

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	العبارات	الرقم
					تتبع المؤسسة استراتيجيات معينة للعمل بها	1
					يتحصل المساهمين على المعلومات المتعلقة بالشركة بصفة دورية ومنتظمة وبسهولة	2
					تسعى المؤسسة إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة و الابتكار	3
					الاستراتيجيات التي تعمل بها المؤسسة تخدم العملاء و العمال	4
					تسعى المؤسسة إلى مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير و الأهداف	5
					تعتمد المؤسسة على ترقيات عمالها	6
					يطلع المساهمون على جميع العمليات الرئيسية والهامة التي تقوم بيها المؤسسة	7
					تشجع بيئة العمل في المؤسسة على التنافس	8

[Tapez le titre  
du document]

[Sélectionnez la date]

[Année]

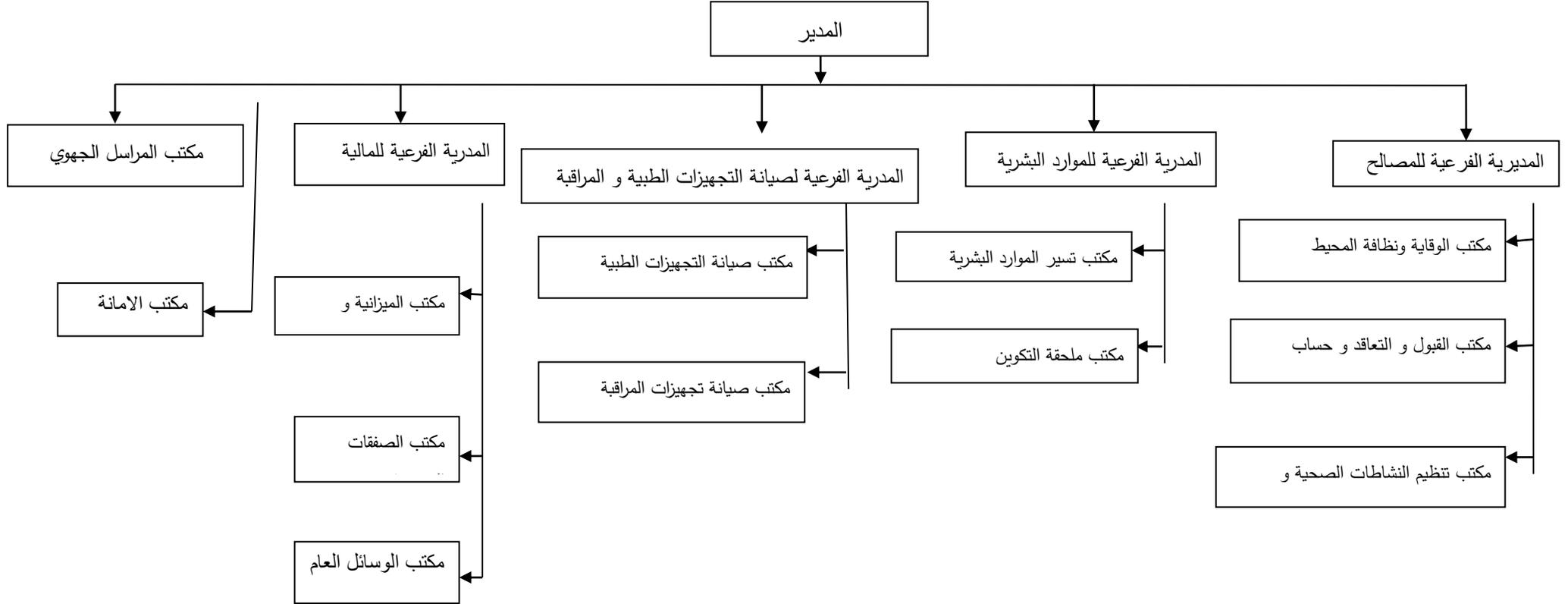
---

[Tapez le résumé du document ici. Il s'agit généralement d'une courte synthèse du document. Tapez le résumé du document ici. Il s'agit généralement d'une courte synthèse du document.]

[Tapez le sous-titre du  
document]

## الملحق رقم: 01

### الهيكل التنظيمي لمؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة



المصدر: المؤسسة العمومية لصحة الجوارية جمورة

## الملحق رقم: 03

خصائص متغيرات الدراسة:

### Sex

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid homme	17	34,0	34,0	34,0
femme	33	66,0	66,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

### Age

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid >30	27	54,0	54,0	54,0
30-40	18	36,0	36,0	90,0
<40	5	10,0	10,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

### Niveau

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bac	24	48,0	48,0	48,0
license	13	26,0	26,0	74,0
master	3	6,0	6,0	80,0
autres	10	20,0	20,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	medcin	6	12,0	12,0	12,0
	directeur	11	22,0	22,0	34,0
	fermier	33	66,0	66,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

#### Expirience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	>5	33	66,0	66,0	66,0
	6-10	15	30,0	30,0	96,0
	16	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

حساب معامل الثبات الفا كرونباخ  
حسب المتغيرات بالترتيب

Cronbach's Alpha	N of Items
,786	8

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,708	8

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,691	8

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,881	32

إختبار التوزيع الطبيعي :

**Statistics**

		culture	Gover
N	Valid	50	50
	Missing	0	0
Skewness		-,384	-,171
Std. Error of Skewness		,337	,337
Kurtosis		-,968	-,582
Std. Error of Kurtosis		,662	,662

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع الابعاد:

	N	Mean	Std. Deviation
x1	50	3,00	,969

x2	50	3,40	1,030
x3	50	3,22,954	
x4	50	2,94	1,168
x5	50	3,20	1,178
x6	50	3,30,995	
x7	50	3,42	1,126
x8	50	3,58,992	
y11	50	3,32,999	
y12	50	3,20	1,050
y13	50	3,10	1,233
y14	50	3,54	1,110
y15	50	3,40	1,050
y16	50	3,58	1,126
y17	50	3,26	1,121
y18	50	3,28	1,213
y21	50	3,58	1,162
y22	50	3,02	1,116
y23	50	3,32	1,133
y24	50	3,28	1,107
y25	50	3,32	1,039
y26	50	3,72,882	
y27	50	2,98	1,169
y28	50	3,06	1,096
y31	50	3,18	1,438
y32	50	3,22	1,314
y33	50	3,42	1,162
y34	50	3,42	1,071
y35	50	3,60	1,010
y36	50	3,20	1,325
y37	50	3,12	1,239
y38	50	3,16	1,076
culture	50	3,2575,66739	
gouvernement1	50	3,3350,63910	
gouvernement2	50	3,2850,68839	
gouvernement3	50	3,2900,68159	
gover	50	3,3033,53067	
Valid N (listwise)	50		

مصفوفة الارتباط

		culture	gouvernement1	gouvernement2	gouvernement3	Gover
culture	Pearson Correlation	1	,510**	,482**	,455**	,608**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000
	N	50	50	50	50	50
gouvernement1	Pearson Correlation	,510**	1	,495**	,348*	,765**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,013	,000
	N	50	50	50	50	50
gouvernement2	Pearson Correlation	,482**	,495**	1	,478**	,836**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	50	50	50	50	50
gouvernement3	Pearson Correlation	,455**	,348*	,478**	1	,775**
	Sig. (2-tailed)	,001	,013	,000		,000
	N	50	50	50	50	50
gover	Pearson Correlation	,608**	,765**	,836**	,775**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	50	50	50	50	50

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

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

إختبار صلاحية النموذج

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,608 <sup>a</sup>	,369	,356	,42577

a. Predictors: (Constant), culture

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,729	,303		5,708	,000
	culture	,483	,091	,608	5,303	,000

a. Dependent Variable: gover

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,097	1	5,097	28,120	,000 <sup>a</sup>
	Residual	8,701	48	,181		
	Total	13,799	49			

a. Predictors: (Constant), culture

b. Dependent Variable: gover