

أثر الحوكمة على الفعالية التنظيمية:

دراسة حالة مؤسسة مشري أنابيب الهيدروليك

The Impact of governance on organizational effectiveness: Case study of the Hydro Pipeline Mecheri Foundation

زكية ججيق^{*1}

¹ جامعة محمد البشير الإبراهيمي- برج بوعريرج (الجزائر)، zakia.djedjig@univ-bba.dz

تاريخ النشر: 2019/12/30

تاريخ القبول: 2019/06/30

تاريخ الاستلام: 2019/02/27

ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير حوكمة المؤسسات في الفعالية التنظيمية بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج الدراسة الميدانية. وتمت الدراسة من خلال إختبار إحصائي لنموذج مقدر لعينة حجمها (32) عامل في مؤسسة "مشري لأنابيب الهيدروليك" بولاية برج بوعريرج، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبانة. وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعّة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بينت النتائج أن المؤسسة تطبق مبادئ الحوكمة وأن الفعالية التنظيمية المحققة عالية جدا، كما بينت النتائج أن الحوكمة تؤثر تأثيرا قويا وإيجابيا في الفعالية التنظيمية على المستويين الداخلي والخارجي، وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة الحوكمة بين المؤسسات الجزائرية. كلمات مفتاحية: فعالية تنظيمية؛ فعالية داخلية؛ فعالية خارجية. تصنيفات JEL: G34، L20.

Abstract:

The study aimed to see how corporate governance has affected organizational effectiveness, based on the analytical descriptive approach and the field study approach. The study was carried out through a statistical test of an estimated sample size of 32 workers at the "Mecheri for Hydraulic Pipes" institution in the State of Bordj Bouarrerdj, and the data was collected using the questionnaire. After the statistical processing of the data collected by the SPSS program, the results showed that the Foundation applied governance principles and that the organizational effectiveness achieved was very high, and the results showed that governance had a strong and positive impact on organizational effectiveness at both the internal and external levels, and the study recommended that a culture of governance be promoted among Algerian institutions.

Keywords: Governance; organizational effectiveness; internal effectiveness; external effectiveness

JEL Classification Codes: G34, L20.

1. مقدمة:

تعمل المؤسسات الاقتصادية وخاصة مؤسسات الأعمال مع أطراف داخلية مختلفة كالملاك وحملة الأسهم والعاملين، كما تتعامل مع أطراف خارجية متنوعة كالموردين والزبائن، وهي بذلك مجبرة على إرضاء الجميع، من خلال العمل على تحقيق أهداف عديدة ومختلفة على المستويين الداخلي والخارجي، أي تحقيق الفعالية التنظيمية والتي تعني القدرة على تحقيق أهداف نوعية وكمية في ظل عناصر إستراتيجية وقيم تنافسية وتغيرات بيئية؛ تنعكس عليها بالنجاح والتفوق في مجال أعمالها.

وتعتبر الحوكمة من الممارسات التي تضمن الرقابة على موارد المؤسسة وحمايتها من مختلف الأخطار التي تواجهها، ولعل أهمها هو خطر تعارض أهداف أصحاب المصلحة ذات العلاقة المباشرة، حيث أثبتت الحوكمة فعاليتها في تحقيق الشفافية في مختلف أعمال وقرارات المؤسسة، كما اثبتت فعاليتها في تكوين بيئة أخلاقية ومهنية.

مشكلة البحث: بناءا عليه نأتي إلى طرح التساؤل التالي :

ما مدى تأثير الحوكمة على الفاعلية التنظيمية في مؤسسة "مشري لأنابيب الهيدروليك" ؟

فرضيات الدراسة : نقوم بإختبار الفرضيات التالية وفق نموذج الدراسة (أنظر الشكل رقم(1)):

- الفرضية الرئيسية : تؤثر الحوكمة على الفاعلية التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة تأثيرا ايجابيا عند مستوى دلالة معنوية اقل أو يساوي(0.05).
- الفرضية الفرعية الأولى : يوجد تأثير إيجابي للحوكمة على الفاعلية الداخلية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي(0.05).
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير إيجابي للحوكمة على الفاعلية الخارجية للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05).

هدف البحث: تتمثل أهم أهدافه في :

- معرفة واقع الحوكمة ومستوى الفاعلية التنظيمية المحقق في المؤسسة محل الدراسة ؛
 - تحديد مؤشرات الفاعلية التنظيمية الأكثر تأثرا بالحوكمة ؛
 - إستخراج النماذج المقدره لأثر الحوكمة في الفاعلية التنظيمية الداخلية والخارجية ؛
 - تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها دعم نظام الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية ؛
- أهمية البحث: تتجلى أهمية الدراسة في أهمية الموضوع؛ لأن المؤسسات التي تسعى لتحقيق الفعالية التنظيمية في ظل التحديات البيئية التي تواجهها، عليها أن تتبنى مفاهيم ونظم إدارية تساهم في توحيد الأهداف والقضاء على الصراعات وكسب ثقة كل المتعاملين، وتعد الحوكمة من أكثر النظم المناسبة لتحقيق هذه المزايا.

منهج البحث: تم استخدام المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بأداة البحث المكتبي للوصف النظري، وتم استخدام منهج الدراسة الميدانية لوصف وتحليل واقع الحوكمة والفعالية التنظيمية، ومعرفة أثر الحوكمة على الفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وذلك بعد المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة. خطة البحث: تمت الدراسة من خلال عرض "الأدبيات النظرية والدراسات السابقة" ثم إجراء دراسة إحصائية على "مؤسسة مشري لأنابيب الهيدروليك" باستخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات.

2- الأدبيات النظرية والدراسات السابقة :

1.2- الأدبيات النظرية:

أ- مفهوم حوكمة المؤسسات : عرفت (Melissa.S) بأنها " فعل أو ممارسة سلطة و/ أو الرقابة، بما يضمن الاتفاق والتعاون بين الشركاء، وتوفير رقابة مرنة وواضحة لحماية الموارد من الخطر، باستخدام آليات مؤسسية إدارية لإدارة العلاقات المتمثلة في عقود التحالف (حيث الشركاء على وعي تام بحقوقهم والتزاماتهم في التعاون) وملكية الأسهم (الشريك يساهم في رأس المال ويملك الحق في نسبة من عائدات التحالف) والحوكمة العلانية (حسن النية، السمعة، الخبرة والتي تظهر مع مرور الوقت)."¹

عرفها (Wily&Sons) بأنها "مجموعة المسؤوليات والعمليات التي يمارسها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، بهدف التزويد بتعليمات إستراتيجية تضمن إنجاز الأهداف، وتحقيق إذا ما كانت الأخطار مدارة بشكل ملائم وأن مصادر المشروع مستعملة بمسؤولية".² وعرفها كل من (Jamal & Haidar) الحوكمة بأنها " القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات، العمال، الموردين، الدائنين، المستهلكين) من ناحية أخرى، وتشمل إدارة العلاقات بين الأهداف والمصالح المختلفة لإدارة الشركة وأصحاب المصالح الأخرى".³

وعرفها (Alain Fernandez) هي " تنفيذ مجموعة من الأساليب (القواعد، المعايير، البروتوكولات الاتفاقات والعقود ...) لضمان التنسيق الأفضل لأهداف أصحاب المصلحة في المنظمة، وأيضا القدرة على اتخاذ قرارات وإطلاق أعمال متفق عليها".⁴

ب- نشأة حوكمة المؤسسات : ظهر مصطلح حوكمة الشركات لأول مرة في عام (1980) نتيجة الحاجة إلى التوفيق بين الاهتمامات المتعارضة والمتضاربة في كثير من الأحيان بين أصحاب المصالح، وخاصة الشركاء والمساهمين، ثم انتشر في معظم اقتصاديات الدول المتقدمة بهدف تحقيق أنظمة حكم تعمل بشكل فعال، تضمن الاتفاق في الأهداف.⁵ وتمت الموافقة على مبادئ حوكمة الشركات في عام (1999) من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)، ومنذ ذلك الحين تم اعتبارها كمرجع دولي لتقييم وتحسين الإطار المؤسسي على المستوى الوطني.⁶

ت- أهداف الحوكمة : يهدف مفهوم حوكمة المؤسسات في جوهره إلى تحقيق المزيد من التوازن والشفافية في

توزع السلطة، وفي السيطرة على السلطة، وفي إشراك جميع المستويات الهرمية في إدارة الشركة... من خلال إنشاء "قانون حوكمة الشركة".⁷

ث- مكونات الحوكمة: يلخص كل من (Robbins & Coulter) مكونات الحوكمة في:⁸

- المسؤولية الاعتبارية: أي أن مجلس الإدارة له مسؤولية حماية وتعزيز قيمة الأسهم وضمان حماية الكيان التجاري، ويكون مسؤولاً عن تعيين الأفراد الأكفاء وقادراً على تطوير السلوك الأخلاقي، وأن يكافئ الشخص المناسب بالشكل المناسب.

- الإفصاح والشفافية: يتضمن الإفصاح معظم المعلومات المتعلقة بأعمال المنظمة مثل هيكل رأس المال والبيانات المتعلقة بأهداف المؤسسة، نتائج الأعمال، كبار الملاك وحقوق التصويت. ويجب أن تكون هذه المعلومات كافية وملائمة.

- المساءلة: يكون مجلس الإدارة مسؤول أمام المالكين، والإدارة التنفيذية مسؤولة أمام مجلس الإدارة، حيث يولد نظام المسؤولية الفعال قيمة متزايدة للمالكين.

- الرقابة: يجب توفير نظام رقابي داخلي مناسب وفعال يضمن تحقيق الأهداف والالتزام بالقوانين والتنظيم ويحمي الموجودات من الفساد والسرقة والاحتيال.

- المناخ الأخلاقي: من خلال الالتزام بالأخلاقيات الحميدة، والالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف، ووضع إستراتيجيات تحمي المعايير الأخلاقية والسلوك السليم، والابتعاد عن السلوك اللأخلاقي والتخلص من الفساد والرشوة وتعزيز القيمة لأصحاب المصالح.

ج- مفهوم الفاعلية التنظيمية: يشير مفهوم الفاعلية التنظيمية إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساساً في القدرة على تحقيق الأهداف، وقد تغير مفهومها في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي من التركيز على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المتمثلة بالبقاء إلى معايير جزئية.⁹

عرفها (Rcheff.B.A) بأنها "مقياس أداء المنظمة نسبة لأهدافها" وعرفها (Henri.C.B) بأنها "مصطلح اقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات، وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع أهداف المنظمة".¹⁰ وعرفها (Etzioni) هي "الدرجة التي تدرك أو تحقق المنظمة فيها أهدافها".¹¹ ويرى (Scott) بأن التحدث عن فاعلية المنظمة معناه 'الإشارة إلى أداء المنظمة بالمقارنة مع بعض المعايير المتعددة، لوجود فئات عديدة لها مصلحة في فاعلية المنظمة وتسعى إلى تبني معايير تعكس هذه المصلحة'.¹²

ح- مداخل الفاعلية التنظيمية: إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفاعلية وعدم اتفاق الباحثين على تعريف واحد جامع أدى إلى ظهور أربع مداخل رئيسية لدراساتها هي:¹³

- مدخل تحقيق الهدف: حيث تكون المنظمة فعالة بالقدر الذي تحقق أهدافها المحددة.

- مدخل النظم: المنظمة فعالة عندما تكون قادرة على الحصول على المعلومات المطلوبة.
 - مدخل العناصر الإستراتيجية: عندما تكون كل الأطراف راضية وتمتلك تأثير قوي على المنظمة.
 - مدخل القيم المتنافسة: هي المرونة ضد السيطرة والأفراد ضد المنظمة والوسائل /الغايات.
 - خ- مؤشرات ومعايير الفاعلية التنظيمية: في دراسة أجراها أحد الباحثين، كشف عن وجود ما يقارب ثلاثين معيارا أستخدم أو يمكن أن يستخدم كمؤشر على فاعلية المنظمة، وهي موزعة بين الأبعاد المالية والاقتصادية والجوانب الإنسانية، وتفاعل المنظمة مع البيئة.¹⁴ وعموما تم تصنيف مؤشرات الفعالية التنظيمية إلى:
خ.1. المؤشرات الخارجية: ترتبط بالمرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، أهمها:¹⁵
 - إنتاج السلع والخدمات: من خلال تزويد السوق بالسلع والخدمات بشكل مستمر ودائم.
 - الجودة: من خلال ارتفاع جودة المخرجات، وتقديم منتجات بجودة فائقة.
 - تحقيق الأرباح: لضمان الاستمرارية والنمو.
 - القدرة على التكيف: مرونة الاستجابة للتقلبات البيئية في الوقت المناسب.
 - النمو: الزيادة في بعض العوامل مثل حجم العمالة، الحصة السوقية، الممتلكات.
 - خ.2. المؤشرات الداخلية: ترتبط بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية وهي:¹⁶
 - التخطيط: القدرة على تحديد الأهداف وعلى تحديد مسارات تحقيق هذه الأهداف.
 - المهارات العملية والاجتماعية للمدير: مهارات وخبرات عملية تسمح للمدير بانجاز المهام، ومهارات اجتماعية توفر الدعم والمساندة والحماس للموظفين.
 - كفاءة استخدام الموارد المتاحة: أي القدرة على تخفيض التكاليف.
 - التحكم في سير الأحداث الداخلية: بالسيطرة على سلوك الأفراد وتوزيع السلطة.
 - المشاركة في القرارات: بإشراك العاملين في القرارات التي تخص مهامهم مباشرة.
 - تدريب الأفراد: لتنمية قدراتهم والارتفاع بمستوى أدائهم.
 - الوقاية من الحوادث والصراعات: بتوفير نظام السلامة المهنية والتقليل من الصراعات.
- 2.2- الدراسات السابقة :

من بين الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الحوكمة أو موضوع الفاعلية التنظيمية ما يلي :

- أ- دراسة يحيوي الهام، بوحديد ليلي (2014) بعنوان " الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية : حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليب بالرويبة (NCA) " مقال، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة : هدفت الدراسة إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للحوكمة ومنافع تطبيقها بالمؤسسات، ومحاولة إبراز مساهمتها في تحسين وتفعيل الأداء المالي. وتوصلت إلى أن الحوكمة

تساهم في تحسين وتطوير الأداء المالي من خلال زيادة فرص التمويل الخارجي وزيادة قيمتها وتخفيض مخاطر الأزمات المالية وتحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح، كما توصلت الدراسة إلى أن للشفافية دور كبير في جذب رأس المال.

ب- دراسة Darine Bakkour (2013) بعنوان " محاولة تحديد مفهوم الحوكمة " مقال، revue Etudes et synthèses، Université Montpellier¹، (n°05) : دراسة أجنبية هدفت إلى توضيح المصطلحات الخاصة بمفهوم الحوكمة. من خلال اختبار أفضل نماذج الحوكمة شهرة، وتوصلت إلى أن الحوكمة مفهوم يشير إلى "النظام" ويشير إلى الآليات التي يقوم بها الوكيل اتجاه الأطراف لتوضيح اهتماماتهم وتجاوز اختلافاتهم وفي الأخير تم وصفها من خلال التفاعل التشاركي بين الجهات الفاعلة المعنية على جميع المستويات.

ت- دراسة Isabelle Lacroix et Pier-Olivier St-Arnaud (2012)، بعنوان " الحوكمة: محاولة تعريف" مقال، Cahiers de recherche en politique appliquée، Vol. IV, Numéro 3 : دراسة أجنبية هدفت إلى محاولة تقديم مفهوم محدد وواضح للحوكمة، باعتبارها مفهوم واسع ومتعدد الأوجه يستخدم في كل المجالات. من خلال تحليل مختلف مساهمات المؤلفين من مختلف المجالات، باستخدام منهج يجمع بين الاستخدامات العملية والأكاديمية المرتبطة بتطور هذا المفهوم. وتوصلت الدراسة إلى اقتراح تعريف لمفهوم الحوكمة يمكن استخدامه من قبل الباحثين والممارسين.

ث- دراسة إيمان سالم الصانع (2013) بعنوان " اثر محددات الرقابة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية- دراسة لحالة مؤسسة الاسمنت الأردنية(لافارج)، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط : هدفت الدراسة إلى وصف أثر محددات الرقابة الإستراتيجية في الفاعلية التنظيمية بأبعادها المتمثلة في تحقيق الهدف، التكيف البيئي ونوعية المخرجات، على عينة حجمها (63) فرد، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير لكل محددات الرقابة الإستراتيجية في كل أبعاد الفاعلية التنظيمية.

ج- دراسة Paul Sparrow, Cary Cooper (2014) بعنوان "الفاعلية التنظيمية، الأشخاص والأداء تحديات جديدة وجدول أعمال بحثية جديدة" مقال، Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, Vol. 1 Issue: 1 : دراسة أجنبية هدفت إلى تحديد الأجندة البحثية المستقبلية للفاعلية التنظيمية. باستعراض الأدبيات التاريخية وتتبع تطور موضوع الفاعلية التنظيمية من الربحية، رضا الموظفين، القيمة المجتمعية، أصحاب المصلحة، السلطة والعدالة الاجتماعية، المرونة والتطور وأهمية النماذج العقلية لكبار المديرين وكيفية استخدام المؤسسات للتغييرات في تصميم نظام العمل وعملية العمل لتعديل الحالات الذهنية والعاطفية والسلوكية للموظف:

ح- دراسة Dritan Shoraj, Shyqyri Llaci (2015) بعنوان "الدافع وأثره على الفاعلية التنظيمية في الأعمال الألبانية" مقال، SAGE Open Journal، April-June (1–8) : دراسة أجنبية هدفت إلى تحليل بعض العوامل التي تؤثر على حافز الموظفين لتحسين أدائهم. من خلال التحليل التجريبي والنظري، وتحديد العلاقة بين دافع

الموظفين والفعالية التنظيمية، وبينت الدراسة التأثير الناتج عن تحفيز الموظفين الذي يشمل مكافأة الموظفين، التواصل الجيد داخل أماكن العمل والرضا في مكان العمل على تحقيق الفاعلية التنظيمية وزيادة الإيرادات.

3 - الطريقة والأدوات :

تم دراسة حالة "مؤسسة مشري لأنابيب الهيدروليك" وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، يقع مقرها الاجتماعي ببرج بوعريرج، وتقع وحدة الإنتاج في منطقة "كوطة" ببرج الغدير، وهي مختصة في إنتاج أنابيب صرف المياه مختلفة الأحجام باستخدام الاسمنت المسلح وغير المسلح، أسست عام 2008، وبلغ عدد عمالها (49) عاملاً.

1.3. منهج الدراسة: تم استخدام منهج البحث الميداني بإتباع إجراءات تقصي بأسلوب العينة.

2.3. أداة الدراسة : تم استخدام أداة الاستبانة التي تحتوي على ثلاث محاور هي :

- المحور الأول : يشمل البيانات العامة (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة).
- المحور الثاني : يشمل عشر عبارات لقياس مستوى تطبيق الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة.
- المحور الثالث : يشمل عشر عبارات لقياس مستوى تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، وهي موزعة على بعدين، خمس عبارات لقياس الفعالية الداخلية وخمس عبارات لقياس الفعالية الخارجية.
- وقد تم قياس بيانات المحور الأول للإستبانة باستعمال المقياس الإسمي. أما العبارات الخاصة بالمحورين الآخرين، فقد تم إستعمال المقياس المركب لـ (ليكرت / Likert). لكن بإستعمال العبارات الوصفية (دائماً، غالباً، نادراً، أحياناً، أبداً) وإعطاء رقم وزني لكل عبارة (أنظر الجدول رقم (1)).
- 3.3. مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في المؤسسة المقدر عددهم بـ (49) فرد.
- 4.3. عينة الدراسة : تم توزيع (40) إستبانة على عينة عشوائية بسيطة، فاسترجعت (32) إستبانة صالحة للتحليل، أي بنسبة (65.30%) من حجم المجتمع ، وهي نسبة جيدة وتسمح بتعميم النتائج .
- 5.3. أساليب التحليل : تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية :

- معامل (ألفا كرونباخ) : لإختبار ثبات إستبانة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري : لمعرفة مستوى تطبيق الحوكمة والفعالية التنظيمية في المؤسسة.
- علماً أن مقياس التحليل يستخرج بحساب المدى حيث يساوي (5-1=4) ثم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات، إذن هو (0.80=5/4) ثم استخراج الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي وهي من 1 إلى 0.80+1 وهكذا بالنسبة لبقية القيم.¹⁷ وعليه فإن تفسير النتائج يكون وفق المقياس التالي:
- [1.80 - 1] المستوى منخفض جداً، [2.60-1.80] المستوى منخفض، [3.40-2.60] المستوى متوسط، [3.40-4.20] المستوى مرتفع، [4.20 - 5] المستوى مرتفع جداً.

- التباين الأحادي : لمعرفة وجود أو عدم وجود فروقات في إجابات المبحوثين تبعاً لخصائصهم الوظيفية.

- معامل الإنحدار البسيط : لمعرفة أثر الحوكمة على الفعالية التنظيمية ككل وعلى الفعالية الداخلية والخارجية على حدى.

4- النتائج ومناقشتها :

1.4. اختبار معامل ثبات الإستبانة (Alpha cronbach) : بينت النتائج (أنظر الجدول (2)) أن معامل الثبات لإجابات المبحوثين حول كل عبارات الاستبانة بلغت (98.1%)، وحول عبارات الحوكمة بلغت (96.3%)، وبلغت قيمته حول عبارات الفاعلية الداخلية (92.6%) وحول عبارات الفاعلية الخارجية (96.6%) وللفاعلية التنظيمية ككل بلغت قيمة (96.7%). وبالتالي فإن معاملات الثبات قوية جدا ومنه يمكننا الاطمئنان إلى نتائج الإستبانة وتعميمها.

2.4. توصيف عينة البحث : بينت نتائج حساب النسب المئوية لخصائص المبحوثين (انظر الجدول رقم (3)) أن نسبة (78.1%) أي (25) فرد من حجم عينة الدراسة هم من الذكور، والباقي (7) إناث بنسبة (21.9%) وقد يرجع السبب إلى طبيعة نشاط هذه المؤسسة الخاصة.

كما بينت النتائج أن عينة الدراسة تشمل على (10) إطارات و(22) موظف، كما تشمل على (9) موظفين جامعيين و(23) موظف غير جامعي، وبالنسبة للخبرة بينت النتائج أن (34.4%) من حجم عينة الدراسة والبالغ عددهم (11) فرد يمتلكون خبرة طويلة و(15) فرد بنسبة (46.9%) لديهم خبرة متوسطة بينما (6) أفراد بنسبة (18.8%) هم من قليلي الخبرة، مما يدل أن المؤسسة في توسع وتوظف أفراد جدد.

3.4. واقع الحوكمة والفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة : بينت نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (أنظر الجدول (4)) ما يلي:

- بالنسبة للحوكمة : يبين الجدول أن مستوى تطبيق المؤسسة للحوكمة مرتفع جدا، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.54) بانحراف معياري قدره (0.86) مما يدل أن المؤسسة تزود العاملين بالمعلومات الكافية عن جميع نشاطاتها، وتفصح عن بياناتها المتعلقة بوضعيتها المالية مثل نتائج الأعمال، كما أن المؤسسة توفر نظام رقابة يحمي جميع الأطراف المتعاملين معها كحماية حقوق الأفراد في المؤسسة وحقوق الزبائن والموردين وحقوق المالكين، وأيضا يحمي المؤسسة من الاحتيال والسرقة والفساد، وأي فرد في المؤسسة بغض النظر عن منصبه يمكن أن يكون محل مساءلة، والمؤسسة تعلن عن أصحاب القرارات الإستراتيجية في المؤسسة.

كما بينت نتائج المتوسطات الحسابية أن عبارة " تتعامل المؤسسة بشفافية مع أصحاب المصالح الخارجيين" قد احتلت الترتيب الأول، بينما احتلت عبارة " تزودنا المؤسسة بالمعلومات الكافية حول جميع أنشطتها" الترتيب الأخير. أي أن الحوكمة في هذه المؤسسة تحققت لكن بتفاوت نسبي بين مؤشر وآخر.

- بالنسبة للفاعلية الداخلية : بينت النتائج أن المؤسسة تمكنت من تحقيق أهدافها الداخلية بمستوى مرتفع إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي للفاعلية الداخلية (4.20) بانحراف معياري (0.91) والذي يعنى عدم

تشنت إجابات المبحوثين بشكل كبير، أي أن المؤسسة خلال سنوات نشاطها تمكنت من إمتلاك خبرات ومعارف تساعدها في تحقيق أهدافها وانجاز مهامها، كما أن المؤسسة تمكنت من توفير ظروف عمل مريحة ومحفزة للجميع، وتقوم بإشراك العمال في اتخاذ القرارات من أجل الوصول إلى أفضل قرار. وقد بينت نتائج المتوسطات الحسابية لعبارات الفعالية التنظيمية أن عبارة "توفر المؤسسة ظروف عمل مريحة للجميع" احتلت الترتيب الأول بينما احتلت عبارة "مدراء المؤسسة قادرون على تحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف" الترتيب الأخير، أي يوجد تفاوت في مستوى تحقيق الأهداف الداخلية للمؤسسة محل الدراسة.

- بالنسبة للفاعلية الخارجية : بينت النتائج أن المؤسسة محل الدراسة تمكنت من تحقيق أهدافها الخارجية بمستوى مرتفع جدا حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الخاص بالفاعلية التنظيمية الخارجية (4.39) بانحراف معياري قيمته (0.86)، أي أن المؤسسة تمكنت من تقديم منتجات بجودة عالية وفق متطلبات الزبون، كما أنها تمكنت وباستمرار من تزويد السوق بمنتجاتها، وتمكنت من تحقيق النمو المستمر من حيث زيادة عدد العمال والمبيعات، كما أنها تسعى إلى تحقيق أهداف جديدة.

كما بينت المتوسطات الحسابية لعبارات الفاعلية الخارجية أن عبارة "منتجات المؤسسة موجودة باستمرار في السوق" وعبارة "تقدم المؤسسة منتجات عالية الجودة" قد احتلتا الترتيب الأول، في حين احتلت عبارة "المؤسسة تسعى لتحقيق أهداف جديدة" وعبارة "المؤسسة تحقق نموا مستمرا" الترتيب الأخير، كما بينت النتائج أن المؤسسة حققت الأهداف الخارجية بمستوى أعلى من الأهداف الداخلية ، لكن الفرق ليس كبيرا.

4.4. الفروقات في إجابات المبحوثين : كانت النتائج المتحصل عليها (أنظر الجدول رقم (5)) كما يلي:

- المؤهل العلمي: بينت النتائج عدم وجود فروقات في إجابات المبحوثين، حيث بلغ مستوى الدلالة لإجاباتهم حول العبارات المرتبطة بالحوكمة (0.63) والمرتبطة بالفاعلية الداخلية (0.73) والمرتبطة بالفاعلية الخارجية (0.57)، أي كلها تجاوزت مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن أفراد عينة البحث وباختلاف مؤهلهم العلمي متفقون على أن مؤسستهم تطبق الحوكمة وحققت الفعالية بمستوى عالي.

- المركز الوظيفي: بينت النتائج عدم وجود فروقات في إجابات المبحوثين، حيث فاقت قيم مستوى الدلالة لإجاباتهم تبعا لمركزهم الوظيفي أكثر من (0.05). إذ بلغت بالنسبة للحوكمة وللفاعلية الداخلية والخارجية (0.509) و(0.515) و(0.420) على الترتيب، وهذا يدل على أن العاملين باختلاف مركزهم الوظيفي متفقون على مستوى تطبيق الحوكمة وعلى مستوى تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

- الخبرة: بينت النتائج عدم وجود فروقات في إجابات المبحوثين حول تقديراتهم لمستوى الحوكمة والفاعلية التنظيمية بمؤشراتهما الداخلية والخارجية تبعا لخبرتهم في مجال العمل، حيث قيمة مستوى الدلالة لإجاباتهم فاقت (0.05) بالنسبة لكل المتغيرات، إذ بلغت بالنسبة للحوكمة (0.394) وبالنسبة للفاعلية الداخلية (0.294) وللفاعلية الخارجية بلغت (0.492). مما يدل على أن الأفراد في المؤسسة محل الدراسة وباختلاف خبرتهم يعتقدون بتطبيق الحوكمة من طرف مؤسساتهم ويشعرون بفعاليتها التنظيمية.

5.4. إختبار الفرضيات : تم إستخدام نموذج الانحدار الخطي ($\hat{y} = B_0 + B_1x_i$) بطريقة (Enter) الخاص ببرنامج (SPSS) على البيانات المجمعة من أفراد عينة البحث. وكانت النتائج كما يلي:

1.5.4. إختبار الفرضية الرئيسية : بينت نتائج إختبار الفرضية الرئيسية (أنظر الجدول رقم(6)) أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.884)، أي أن (88.4%) من التغير الحاصل في الفعالية التنظيمية راجع إلى الحوكمة، والنسبة المتبقية المقدرة ب(11.6%) ترجع إلى عوامل أخرى بالإضافة للأخطاء العشوائية. كما بينت النتائج أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.940) مما يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية جدا بين الحوكمة والفعالية التنظيمية. وبينت النتائج جودة العلاقة بين الحوكمة والفعالية التنظيمية حسب إختبار (F)، حيث معنويته عالية جدا بقيمة (0.000). كما أشارت النتائج إلى معنوية الحوكمة والمقدرة ب(0.000) حسب إختبار (t) وبمعامل إنحدار (B) موجب قيمته (0.940). أي يوجد تأثير ايجابي كبير جدا للحوكمة في الفعالية التنظيمية، فزيادة تطبيق الحوكمة بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تحقيق الفعالية التنظيمية بنسبة (94%) من هذه الوحدة. ومنه يتم قبول الفرضية الرئيسية لثبوت صحتها والنموذج المقدر كما يلي: $\hat{y} = 0.940x + 0.025$

حيث (y) يمثل "الفعالية التنظيمية" و (x) يمثل "الحوكمة".

2.5.4. إختبار الفرضية الفرعية الأولى : بينت نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى (أنظر الجدول رقم(7)) أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.818)، أي أن (81.8%) من أسباب تحقيق الفعالية الداخلية ترجع إلى الحوكمة التي تطبقها المؤسسة. أما النسبة المتبقية فتفسرها عوامل أخرى بالإضافة للأخطاء العشوائية. كما بينت النتائج أن معامل الارتباط (R) موجب بقيمة (0.904) أي توجد علاقة طردية وقوية جدا تقدر ب(90.4%) بين حوكمة المؤسسة وفعاليتها الداخلية. كما يشير إختبار (F) إلى جودة النموذج، إذ بلغت قيمته أكثر من (134) بمعنوية عالية جدا بلغت (0.000). كما يوضح الجدول وجود تأثير ايجابي كبير جدا للحوكمة في الفعالية التنظيمية الداخلية؛ حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.958) بمستوى دلالة (0.000)، أي أن زيادة الحوكمة بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة الفعالية الداخلية بنسبة (95.8%) من هذه الوحدة. أما قيمة الثابت والمساوية لـ (-0.15) فيمكن إرجاعها إلى أن الحوكمة يجب أن تصل إلى مستوى ما لتحقيق الفعالية التنظيمية، كما أن غيابها قد يؤدي إلى عدم تحقيق المؤسسة للفعالية. ومما سبق يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى لثبوت صحتها، والنموذج المقدر كالاتي: $\hat{y} = 0.958x - 0.155$

حيث (x) يمثل المتغير المستقل "الحوكمة" و (y) يمثل المتغير التابع "الفعالية الداخلية".

3.5.4. إختبار الفرضية الفرعية الثانية : بينت نتائج إختبار الفرضية (أنظر الجدول رقم (8)) أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (0.852) أي أن حوكمة المؤسسة تفسر (85.2%) من التغيرات الحاصلة في الفعالية الخارجية، أما النسبة المتبقية فتفسرها عوامل أخرى غير الحوكمة إضافة إلى الأخطاء العشوائية. كما بينت النتائج أن معامل الارتباط (R) موجب بقيمة (0.923) أي توجد علاقة ارتباط طردية بين الحوكمة والفعالية الخارجية. وبينت نتائج إختبار (F) المعنوية العالية جدا للنموذج، حيث بلغت قيمتها (0.000). كما تشير القيمة

المعنوية لإختبار (t) المقدرة بـ (0.000) إلى المعنوية العالية لتأثير الحوكمة بمعامل إنحدار قيمته (0.921). أي أن زيادة الحوكمة بوحدة واحدة يؤدي إلى الزيادة في تحقيق المؤسسة لأهدافها الخارجية بنسبة (92.1%) من هذه الوحدة. ومنه يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية. ومعادلة النموذج المقدر هي: $\hat{y} = 0.921x + 0.205$ حيث ($\hat{y}$) يمثل "الفعالية الخارجية" و (x) يمثل "الحوكمة".

5- خاتمة :

- من خلال إجابات أفراد عينة البحث، تم التوصل في هذه الدراسة إلى :
- المؤسسة محل الدراسة تطبق الحوكمة وتمكنت من تحقيق مستوى عال من الفعالية التنظيمية ؛
- تمكنت المؤسسة من تحقيق كل من الفعالية الخارجية والفعالية الداخلية بمستويين متقاربين ؛
- الفعالية الداخلية هي أكثر تأثراً بالحوكمة من الفعالية الخارجية ؛
- الشفافية في نتائج الأعمال إتجاه العاملين هي الأقل مستوى مقارنة بالمؤشرات الأخرى ؛
- للحوكمة أثر ايجابي مباشر على نتائج أعمال المؤسسات، وعلى علاقتها بكل الأطراف ذات التعامل المباشر معها، حيث توفر للمؤسسات ظروف عمل سليمة وصحية، كما ان الحوكمة تساعد المؤسسات عموماً على تفادي الإشاعات والتأويلات السلبية.

من خلال النتائج المتوصل إليها نقترح التالي :

- ضرورة الاهتمام بالعاملين بقدر الاهتمام بالزبائن؛ لأن كل ما يصل إلى الزبائن من منتجات مصدره اليد العاملة في المؤسسة والقادرة على تحقيق الأفضل كلما أحست بأهميتها وقيمتها، أو الأداء بشكل سيئ في حالة شعورهم بعدم عدالة التعامل معهم، أو شعورهم بعدم التقدير لمجهوداتهم المبذولة .
- المزيد من الشفافية إتجاه العاملين في هذه المؤسسة، وذلك فيما يتعلق بالإعلان عن نتائج الأعمال بشكل عام والأرباح المحققة بشكل خاص، لأن ذلك يؤدي إلى تنمية شعورهم بالولاء لمؤسستهم والرغبة للبقاء فيها.
- توزيع جزء من الأرباح على العاملين بالمؤسسة لتحفيزهم باستمرار نحو تحقيق نتائج أفضل .
- ضرورة توجه المؤسسة نحو تطبيق مفاهيم حديثة مثل التمكين وإدارة المعرفة من أجل تطوير كفاءات العاملين، والحفاظ عليها وعدم فقدانها واستثمارها بشكل جيد وبطريقة تضمن للمؤسسة الاستمرارية والتفوق.

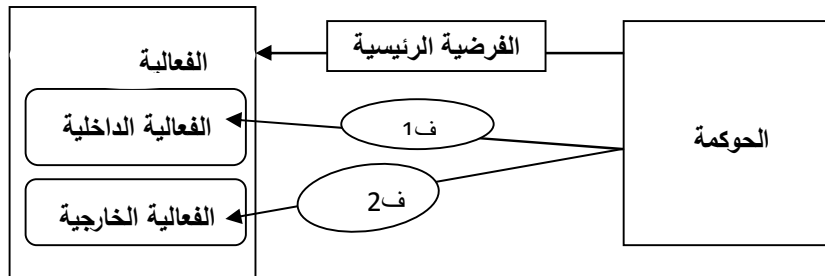
6- قائمة المراجع :

- أكرم محمد الياسري، ايناس ناصر عكلة الموسوي، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (تكنولوجيا المعلومات المصرفية، حوكمة المصارف، الرقابة السلوكية)، ج2، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، دار حامد للنشر، عمان، 2000.

- محمد قاسم الريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- نور الدين بشير تاويريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
- Darine Bakkour, Un essai de définition du concept de gouvernance, **revue Etudes et synthèses**, Unité de formation et de recherche d'économie, laboratoire Montpellierain d'Economie théorique et Appliquée, Université Montpellier1, (2013), n°05.
- Haidar, Jamal Ibrahim, Investor protections and economic growth, **Economics Letters**, Elsevier vol. 103(1), 2009 .
- Melissa A. Schilling, **Strategic Management of Technological Innovation**, 4th Edition, Published by McGraw-Hill Companies, New York, Americas, 2013 .

-7 ملاحق :

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

الجدول رقم (1) : مقياس ليكارت- العبارات الوصفية وأوزانها

أبدا	نادرا	احيانا	غالبا	دائما
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة

الجدول رقم (2): ثبات استبانة الدراسة

القيمة	معامل الثبات ألفا كرونباخ
0.963	عبارات الحوكمة
0.926	عبارات الفاعلية الداخلية
0.966	عبارات الفاعلية الخارجية
0.967	عبارات الفاعلية التنظيمية
0.981	كل عبارات الاستبانة

(SPSS) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات

الجدول رقم(3) : خصائص أفراد عينة البحث

النوع الاجتماعي	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid ذكر	52	78.1	78.1
انثى	7	21.9	21.9
المؤهل العلمي	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid جامعي	9	28.1	28.1
غير جامعي	23	71.9	71.9
المركز الوظيفي	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid إطار	10	31.3	31.3
موظف	22	68.8	68.8
الخبرة	Frequency	Percent	Valid Percent
Valid قليل الخبرة	6	18.8	18.8
متوسط الخبرة	15	46.9	46.9
خبرة كبيرة	11	34.4	34.4
Total	32	100	100

المصدر: مخرجات برنامج مع تعديل في عرض الجداول (SPSS)

الجدول رقم(4): واقع الحوكمة والفعالية التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة

متغيرات الدراسة	N	Mean	Std. Deviation
الحوكمة	32	4,5469	,86583
فاعلية_داخلية	32	4,2000	,91722
فاعلية_خارجية	32	4,3938	,86432
فاعلية_تنظيمية	32	4,2969	,86527
Valid N (listwise)	32		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع تعديل في طريقة عرض الجدول

الجدول رقم (5): تحليل التباين الأحادي (الإجابات تبعا للخصائص الوظيفية للمبحوثين)

ANOVA				
BY المؤهل_العلمي		Mean Square	F	Sig.
الحكومة	Between Groups	,180	,234	,632
	Within Groups	,769		
فاعلية_داخلية	Between Groups	,099	,114	,738
	Within Groups	,866		
فاعلية_خارجية	Between Groups	,244	,319	,576
	Within Groups	,764		
BY المركز_الوظيفي		Mean Square	F	Sig.
الحكومة	Between Groups	,341	,447	,509
	Within Groups	,763		
فاعلية_داخلية	Between Groups	,372	,435	,515
	Within Groups	,857		
فاعلية_خارجية	Between Groups	,505	,668	,420
	Within Groups	,755		
BY الخبرة		Mean Square	F	Sig.
الحكومة	Between Groups	,814	1,092	,349
	Within Groups	,745		
فاعلية_داخلية	Between Groups	1,055	1,276	,294
	Within Groups	,827		
فاعلية_خارجية	Between Groups	,553	,727	,492
	Within Groups	,760		

المصدر: مخرجات برنامج SPSS مع تعديل في طريقة عرض الجدول

الجدول رقم (6): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية نموذج الانحدار البسيط

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,940 ^a	,884	,880	,29973

a. Predictors: (Constant), الحكومة

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	20,515	1	20,515	228,358	,000 ^a
Residual	2,695	30	,090		
Total	23,210	31			

a. Predictors: (Constant), الحكومة

b. فاعلية_تنظيمية. Dependent Variable:

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

الجدول رقم (7): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (نتائج الانحدار البسيط)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,904 ^a	,818	,811	,39826

الحوكمة

a. Predictors: (Constant),

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,322	1	21,322	134,425	,000 ^a
	Residual	4,758	30	,159		
	Total	26,080	31			

الحوكمة

a. Predictors: (Constant),

بفاعلية_داخلية

b. Dependent Variable:

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,155	,382		-,406	,688
	الحوكمة	,050	,002	,004	11,504	,000

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

الجدول رقم (8): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,923 ^a	,852	,847	,33840

a. Predictors: (Constant), الحوكمة

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,723	1	19,723	172,228	,000 ^a
	Residual	3,436	30	,115		
	Total	23,159	31			

a. Predictors: (Constant), الحوكمة

b. Dependent Variable: بفاعلية_خارجية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,205	,325		

المصدر: مخرجات برنامج (SPSS)

¹ Melissa A. Schilling, **Strategic Management of Technological Innovation**, 4th Edition, Published by McGraw-Hill Companies, New York, Americas, 2013 , p(167, 170), Adapté.

² أكرم محمد الياسري، ايناس ناصر عكله الموسوي، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة (تكنولوجيا المعلومات المصرفية، حوكمة المصارف، الرقابة السلوكية)، ج.2، ط.1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص.84.

³ Haidar, Jamal Ibrahim, Investor protections and economic growth, **Economics Letters**, Elsevier vol. 103(1), 2009, p(1).

⁴ Alain Fernandez, Qu'est-ce que la gouvernance? Définition de la gouvernance, les fondamentaux et le principe, article, 2018, **Piloter.orPerformance, Management, décision**, www.piloter.org/gouvernance-entreprise, le 11 / 02 /2018.

⁵ Darine Bakkour, Un essai de définition du concept de gouvernance, **revue Etudes et synthèses**, Unité de formation et de recherche d'économie, laboratoire Montpellierain d'Economie théorique et Appliquée, Université Montpellier1, (2013), n°05, p3.

⁶ Ibid, p7.

⁷ **petite-entreprise.net**, Définition: La gouvernance d'entreprise, article, 2013, www.petite-entreprise.net, le 11/ 02 / 2018.

⁸ أكرم محسن الياسري، ايناس ناصر عكله الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص ص(105-107)، بتصرف.

⁹ محمد قاسم الربوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط.4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص.113.

¹⁰ نور الدين بشير تاويريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، ط.1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص.195.

¹¹ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)، ط.3، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص.42.

¹² حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط.2، دار حامد للنشر، عمان، 2000، ص(38، 39).

¹³ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص(44، 56)، بتصرف.

¹⁴ حسين محمود حريم، مرجع سبق ذكره، ص.39، بتصرف.

¹⁵ نور الدين بشير تاويريت، مرجع سبق، ص (211، 212)، يتصرف.

¹⁶ المرجع نفسه، ص ص(112، 214)، بتصرف.

¹⁷ اسماعيل الصمادي، مقياس ليكرت الخماسي والتحليل الوصفي للاستجابات، مقال www.maqalaty.com