تمهيد

بعد أن تم التطرق في الفصل السابق للجانب النظري، المتعلق بدور الحوكمة في تحقيق استدامة منظمات الأعمال، سيتم في هذا الفصل معالجة الجانب التطبيقي، من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى **منظمة مناجم الفوسفات –SOMIPHOS– تبسة**، وقد وقع الاختيار على هذه المنظمة لأهميتها على المستوى الوطني وما تحققه للدولة من قيمة مضافة خارج قطاع المحروقات . ومن أجل معرفة العلاقة بين حوكمة المنظمة وتحقيق إستدامتها في الواقع العملي تم ذلك من خلال جمع البيانات من المنظمة محل الدراسة وتحليلها، للوصول إلى حقيقة هذه العلاقة والإجابة على الفرضيات الموضوعة واستخلاص النتائج.

عليه ومن خلال ما تم طرحه، سيتم معالجة في هذا الفصل من خلال المباحث الثلاثة الآتية :

المبحث الأول : تقديم عام لمنظمة مناجم الفوسفات –SOMIPHOS– ؛

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ؛

المبحث الثالث: تحليل محاور الاستبيان، مناقشة الفرضيات واستخلاص نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمنظمة الأعمال مناجم الفوسفات –SOMIPHOS–

أولت الجزائر إهتمامًا كبيرًا بإستغلال الثروات الطبيعية المتعلقة بالمعادن التي تمتلكها، وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في إضفاء القيمة على الإقتصاد الوطني. لذلك قامت الدولة بعد تأميم المناجم في 06 ماي 1966، بإنشاء الشركة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية–SONAREM–** سرعان ما تحولت بعد إعادة الهيكلة إلى ستة منظمات من أهمها المنظمة الوطنية للحديد والفوسفات، وأصبحت تتميز بمكانة هامة على المستويين الدولي والمحلي هذه الأخيرة تفرعت سنة 2005م إلى عدة منظمات وطنية أهمها مناجم الفوسفات المنظمة محل الدراسة.[1]

المطلب الأول: التعريف بمنظمة مناجم الفوسفات –SOMIPHOS–

تعتبر منظمة مناجم الفوسفات إحدى أهم المنظمات الإقتصادية، التي تساهم في تدعيم الإقتصاد الوطني، من خلال ما تقدمه من منتجات للسوق الوطنية والدولية، باعتبارها الوحيدة على المستوى الوطني في القطاع المنجمي.

أولا: مراحل نشأة المنظمة

نتجت المنظمة الوطنية مجمّع الحديد والفوسفات –FERPHOS GROUPE–التي يتواجد مقرها الاجتماعي بتبسة. إثر عملية إعادة الهيكلة للمنظمة الوطنية للأبحاث والإستغلالات المنجمية وهذا بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ بـ 16 جويلية 1983، وتحولت–FERPHOS–بتاريخ 22 ماي 1990 بمقتضى قانون توجيه المنظمات الاقتصادية، إلى منظمة عمومية اقتصادية تتمتع بشخصية معنوية واستقلالية مالية رأس مالها الاجتماعي يقدر بـ:243.000.000دج، وتنشط في القطاع المنجمي الذي تشرف عليه الشركة القابضة للمناجم وتتكفل بإنتاج وتحويل وتوزيع واستيراد وتصدير المواد المنجمية من حديد وفوسفات والبوزولان إضافة إلى منتجات فرعية.

بتاريخ 18 أكتوبر 2001 وبعد فتح رأس مالها الاجتماعي عقدت –FERPHOS–أول شراكة مع مجموعة –LNM– الهندية، وهي منظمة عالمية وأصبحت شريكا بالأغلبية في منجمي ونزه وبوخضرة بنسبة 70% ونصيب شركة فرفوس 30%. وعلى هذا الأساس تأسست –METAL-STEEL– بتبسة، بتاريخ 01 جانفي 2005 تم تفريع المنظمة إلى مجموعة منظمات تشرف عليها المجموعة الصناعية فرفوس –FERPHOS GROUPE– ومقرها الاجتماعي عنابة وتضم المنظمات التالية :

1. منظمة مناجم الفوسفات –SOMIPHOS–:مقرها الاجتماعي بمدينة تبسة، تعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل، حيث تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي، وهذا بفضل امتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق بئر العاتر،الذي يقدر احتياطي الفوسفات به بـ: 02 مليار طن، وتظم الوحدات التالية: المركب المنجمي جبل العنق بئر العاتر، المنشآت المينائية بعنابة، مركز الدراسات/الأبحاث التطبيقية–CERAD***–مقر المديرية العامة بتبسة.

2. منظمة مناجم الحديد–SOMIFER: مقرها الاجتماعي تبسة تضم المناجم التالية: منجم عنيني بسطيف منجم روينة بعين الدفلى، منجم سيدي معروف بجيجل، ومنجم شعبة البلوط بسوق أهراس ومنجم الخنقة بتبسة.

---

[1] في ما يتعلق بكافة المعلومات المتطرق لها في هذا الفصل والخاصة بالمنظمة، فهي مستخرجة من ملف إلكتروني مقدم من طرف مديرية الموارد، دائرة المعلوماتية بالمنظمة، إضافة إلى الإعتماد على موقعها الإلكتروني على الإنترنت – WWW.FERPHOSE.COM (Sociètè Nationale de Fer et de Phosphat).

* **SOMIPHOS** : Société des Mines de Phosphat. et **SOMIFER** : Société des Mines de Fer.

** **SONAREM** :Société Nationale pour la Recherche et l'Exploitation Minière.

*** **CERAD** : Centre d'Etude et de Recherche Appliquée au Développement..

3. منظمة البوزولان ومواد البناء –SMPC[*]–:ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة بني صاف عين تموشنت، وتقتصر على مركز وحيد للنشاط وهو بني صاف، البوزولان هي مادة تفرزها البراكين وتستخدم في مركبات الإسمنت.

4. منظمة المسبك –SFO–FONDERIE[**]–: ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة الونزة، وتقوم بصهر المواد الحديدية وصناعة القوالب الصناعية .

5. منظمة البناءات والتجهيز: يتواجد مقرها الاجتماعي بعنابة، تقوم بأشغال البناء وكافة متعلقات الأمور العقارية.

6. منظمة نقل الموارد المنجمية–SOTRAMINE[***]–: وهي منظمة أنشأت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية والفوسفات، من مدينة بئر العاتر إلى عنابة وكذلك نقل البوزولان من بني صاف إلى مراكز البيع.

ثانيا: تقديم عام لمنظمة مناجم الفوسفات

تفرعت المنظمة الوطنية للحديد والفوسفات سنة 2004 إلى عدة فروع، وبدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن المناجم والحديد بتاريخ 01 جانفي 2005، متخصصة بذلك في استخراج ومعالجة وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا، وتعتبر منظمة المناجم ذات مساهمة برأس مال إجتماعي قدر ب 01 مليار **دج**، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة للمساهمة، وتتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل:

1. المركب المنجمي جبل العنق–CMDO–[****]: يعد أكبر منجم جزائري للفوسفات، والوحدة الإنتاجية الوحيدة لـ –SOMIPHOS– يقع على مسافة 05كلم جنوب غرب بئر العاتر و 90كلم عن ولاية تبسة حيث يتربع هذا المركب على ثروة مقدرة بـ 02 مليار طن إحتياطي خام، ويقدر إنتاجه سنويا بـ01 مليون طن. يصدر 90**%** إلى الخارج والباقي يستغل محليا، يتكون من مقالع ومصنع معالجة الفوسفات.

2. المنشآت المينائية بعنابة –IPA–[*****]: تعتبر هذه الوحدة امتدادًا لمركب جبل العنق، **و**تتمثل مهامها في: إستقبال وتفريغ وتخزين شحنات الفوسفات القادمة من المركب المنجمي لجبل العنق بغرض التصدير، شحن الفوسفات في البواخر من اجل نقله إلى البلدان أو المنظمات المستوردة من مختلف أنحاء العالم. وتمتلك الوحدة مخزن بطاقة تخزينية تفوق 120.000 طن، بالإضافة إلى رافعات شحن عالية التحميل تقوم بشحن السفن.

3. مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية–CERAD–: أنشأ سنة 1991، مقره الإجتماعي تبسة، تكمن مهامه في القيام باستمرار بدراسات تقنية، قصد تحسين جودة المنتوج، وإيجاد الحلول اللازمة للمشاكل المطروحة من طرف الزبائن، البحث عن حلول ناجعة للمشكلات البيئية المرتبطة بالمنظمة؛ القيام بأبحاث منجمية والإشراف عن عمليات البحث والتنقيب عن مادة الفوسفات، وتقديم خدمات متعددة واستشارات لمنظمات أخرى متعاقدة معها، كتلك العاملة في صناعة البيتروكمياويات بوصفها قائدا في هذا المجال، القيام بمشاريع بحثية تدخل في إطار إستراتجيتها الطويلة

---

[*] **SMPC** : Société de la Pouzzolane et des Matériaux de Construction.
[**] **SFO–FONDERIE** : Société de la Fonderie de Ouenza.
[***] **SOTRAMINE** : Société des Transports Minières.
[****] **CMDO**: Complexe Minier de Djbel Onk.
[*****] **IPA**: Complexe : Installation Portuaire d'Annaba.

المدى والهادفة إلى تثمين مادة الفوسفات وتحويلها إلى مواد تدخل في بعض الصناعات الصيدلانية والزراعية... منتهجة في ذلك سياسة البحث والتطوير، للمحافظة على موقفها وتعزيزه.

4. المديرية العامة: وهي وحدة المقر الإجتماعي لمنظمة مناجم الفوسفات الموجودة في مدينة تبسة، والتي تشرف على إدارة الوحدات الإستراتجية التابعة للمنظمة والتنسيق بينها.

ثالثا: مهام وأهداف منظمة مناجم الفوسفات

تسعى هذه المنظمة من خلال توسيع علاقاتها، إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الهامة وفق مجموعة من المهام.

1. مهام المنظمة: تتمثل أهم مهامها في النقاط التالية:

- الإنتاج بالدرجة الأولى والإستغلال، أي إستخراج الثروات المعدنية ومعالجتها؛
- البيع من أجل تلبية حاجيات السوق المحلية والخارجية؛
- إيجاد حلول إبداعية للعوائق التي تعترضها أثناء العمل بشرط أن تكون متوافقة مع إهتمامات المنظمة.

2. أهداف المنظمة: تسعى المنظمة لتحقيق غايات وأهداف إقتصادية إجتماعية وبيئية ... أنشأت لأجلها:

- تطوير وتوسيع قطاع المناجم، وذلك عن طريق أبحاث التنمية والتطوير لدعم وخدمة الاقتصاد ؛
- الإستغلال الجيد للمنتجات المنجمية من حيث التصدير والتوزيع، كما تقوم بتحويل مادة الفوسفات؛
- كسب عملاء جدد عن طريق التعريف بالمنظمة، والمشاركة في المعارض والملتقيات الدولية؛
- تحسين صورة المنظمة مع الأطراف ذات العلاقة، والعمل على دخول أسواق عالمية جديدة، لأجل زيادة حصتها السوقية؛
- العمل على تكوين وتحسين مستوى العمال، ورفع مستوى العاملين المهني والإجتماعي؛
- كما تجدر الإشارة بأن منظمة مناجم الفوسفات، تضع في إطار أهدافها الإستراتجية المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، من خلال تحقيق قيمة مضافة مستدامة للإقتصاد الوطني، والمحافظة على البيئة، وذلك وفقا لمبدأها القائل "**من الطبيعة نستخرج مواردنا ولها علينا حق الإحترام والمحافظة**"، والذي تعمل على تجسيده بالتقليل من التلوث البيئي، والترشيد في إستهلاك الطاقة والمياه، وتبني نظام الإدارة البيئية ومتابعته داخل هياكلها والذي جسد فعليا سنة 2007، من خلال شهادتي الايزو التي تحصلت عليهما، وفقا لما سيتم التطرق إليه لاحقا.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمنظمة مناجم الفوسفات –SOMIPHOS– تبسة، وطبيعة نشاطها

أولا: الهيكل التنظيمي للمنظمة

يشتمل الهيكل التنظيمي لمنظمة مناجم الفوسفات تبسة، على المديريات الفرعية والأقسام الآتية:

1. الرئيس المدير العام: هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء 09 وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر ، كما يمثل هرم المسؤولية لمنظمة –SOMIPHOS–، حيث يقوم بالإشراف الكلي على تسيير وإدارة دواليب المنظمة، ويتحمل المسؤولية المباشرة أمام المجموعة ، ومن أبرز مهامه:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة. وتنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة؛

- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة المنظمة. وضمان توجيه الإدارة (التسيير العام للمنظمة)؛
- ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته، والمصادقة على الإستراتيجيات الخاصة بتسيير الميزانية؛
- تسيير قضايا العمال والاهتمام بالصحة والعمل ؛
- الاتصال المباشر بالهيئات العليا باعتباره الممثل الرئيسي للمنظمة بالخارج .

2. **الأمانة:** يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والاستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.

3. **المساعد التقني:** برتبة إطار سامي، يقوم بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام، والمتعلقة بمتابعة نشاطات الوحدات الإنتاجية (مركب جبل العنق)، ويلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها؛

4. **مساعد (مدير) تسيير الجودة:** من أبرز مساعدي المدير العام، والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة، فهو المسؤول الأول على التجسيد العملي لإجراءات هذا النظام داخل المنظمة والسهر على إنجاحه؛

5. **مساعد (مدير) التدقيق والاستشارة:** عملية التدقيق تحتل حيزا هاما في إستراتيجية المنظمة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملائمتها مع الإجراءات المعمول بها، من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة. لذلك فمساعد التدقيق يقوم بأعماله تحت إشراف المدير العام، وفي نهاية كل مرحلة يقدم عرض حال للمدير العام، هذا الأخير الذي يعطي أوامره بناءا على ما ورد في التقرير؛

6. **مساعد (مدير) الاتصال والتشخيص:** من ضمن مهامه:

- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للمنظمة وتوجيهها إلى المدير العام؛
- إعداد الحصيلة السنوية، وتقديم المعلومات للهيئات الخارجية، والتكفل بكل الأعمال الإحصائية.

7. **مدير مركز الدراسات:** فهذا المركز من ضمن وحدات المنظمة الأربعة، يشرف عليه مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام، المركز مكلف بإنجاز الدراسات لصالح المنظمة وكذا بعض الأعمال الخدماتية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين، ومكلف بالبحث والتطوير؛

8. **مديرية الموارد:** تعمل على تقدير وتوفير الاحتياجات داخل المنظمة، المتعلقة بالتوظيف، التكوين، التدريب الترقية، توزيع العمال على المناصب المؤهلة حسب خبرتها ومتابعتها، إضافة إلى الاهتمام بالانضباط والقوانين داخل المنظمة، مراقبة العمال على مستوى الوحدات، مراجعة ملفات العمال المحالين على التقاعد، عرض التقارير الدورية على المدير العام، والقيام بالمفاوضات مع الشريك الاجتماعي (ممثلي العمال) بخصوص الاتفاقية الجماعية؛

9. **مديرية التسويق:** تتكفل المديرية على القيام بتسويق منتوج الفوسفات حسب البرنامج المسطر، البحث عن الأسواق وزبائن جدد من اجل توزيع نصيب المنظمة في الأسواق، دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية وضرورة التكيف معها، تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته وسماع انشغالاته، استقبال الوفود والزبائن الدوليين، التنسيق بين أطراف الإنتاج وإعداد التقارير الدورية وتبليغها إلى السلم الرئاسي؛

10. مديرية المحاسبة والمالية: تتكفل بالقيام بمختلف الدراسات، الحسابات والمخططات الحسابية على مستوى المنظمة، إعداد الحصيلة الدورية، وإعداد الميزانية السنوية، والقيام بالتسيير المالي ومتابعته على مستوى البنوك؛

11.مديرية المركب المنجمي جبل العنق: يمثل المركب المنجمي جبل العنق العمود الفقري للمنظمة ككل فهو يمتلك مصنع للمعالجة بإمكانه إنتاج ثلاث نوعيات من الفوسفات المعالج تسوق جميعها إلى الخارج، يبلغ إنتاجها السنوي مليون ونصف طن ، مهيكل عبر 05 أقسام عملية: قسم الاستغلال، قسم المعالجة، قسم صيانة المصنع قسم الصيانة المتحركة وقسم الإدارة والتطوير، يشرف عليهم مدير المركب برتبة إطار مسير .(**انظر الملحق رقم 02**)

ثانيا: طبيعة نشاط المنظمة

تمارس المنظمة عدة أنشطة من بينها الأنشطة الإنتاجية، التجارية، الخدماتية وكذا الأنشطة التطويرية:

1. الأنشطة الإنتاجية: التي ترتكز أساسا على إنتاج الفوسفات، من خلال ما تمتلكه المنظمة من ثروة باطنية من مادة الفوسفات، التي تتواجد بمنجم جبل العنق (بئر العاتر)، وتقدر هذه الثروة بـ 02 مليار طن كاحتياطي خام، أما الإنتاج فيقدر بـ 01 مليون طن، وتطمح المنظمة إلى رفع الإنتاج مستقبلا إلى 06 ملايين طن، بنسبة 10% من الإنتاج يوجه إلى الاستهلاك المحلي أما الباقي يتم تصديره إلى الأسواق الخارجية، كما يعتبر المنتج الوحيد الذي تصدره المنظمة، وتسعى في نفس الوقت إلى تطويره والدفع من طاقاتها الإنتاجية والبيعية، بفضل جملة من الخصائص والمزايا. وللفوسفات عدة استعمالات نذكر منها: الأسمدة، معالجة مياه الأمطار ومياه البحار...

كذلك يوجد سماد الفوسفات الطبيعي DO20 الذي يستعمل كمخصب للأراضي، وهو عنصر هام من خليط الفوسفات –المادة العضوية– ويقتصر تصريفها على الأسواق المحلية.

2.الأنشطة التجارية: تقوم المنظمة بجملة من الأنشطة التجارية، نذكر منها مايلي:

- إبرام الصفقات وفق السياسة التجارية للمنظمة؛
- متابعة التخزين في الميناء، ومتابعة الشحن في السفن؛
- تتبع إجراءات التسعير، والكميات والنوعيات السلعية الموجهة للعملاء.

3. الأنشطة الخدماتية: بالإضافة إلى الأنشطة التي سبق ذكرها فإن المنظمة تقوم أيضا بتقديم أنشطة خدمية مختلفة لزبائنها، تتمثل في خدمات النقل (نقل المواد المنجمية)، ولا تقتصر في ذلك على المستوى الحلي فقط بل تتعداه لتشمل الخارج، فمثلا المنشآت المرفأية بعنابة تقوم بنقل الفوسفات وتهتم بعملية تصديره إلى الخارج، كما تقدم خدمات للزبائن خارج المنظمة (إجراءات جمركية، صيانة السفن وتحويل موضعها). كما يقوم المركب المنجمي بجبل العنق بتقديم خدمات الصيانة، والدراسات الأولية لعمليات التفجير في مقالع مناجم أخرى غير تابعة للمنظمة.

4. الأنشطة التطويرية: تهدف المنظمة من خلال نشاطها التطويري إلى تقديم منتج متميز ومطابق للمواصفات الدولية لمنتجات المنافسين، كي تتمكن من زيادة حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها، كما تعمل جاهدة على تطوير منتجاتها والوسائل الإنتاجية كي تتلقى استقبالا على منتجاتها، من خلال قيامها بالدراسات والبحوث المنجزة على مستوى مركز الدراسات التطويرية والبحوث التطبيقية. كما تحمل الأنشطة التطويرية في مضمونها ما يأتي:

- متابعة وتكثيف برامج البحث المنجمي، ومتابعة سياسة الإستماع للزبائن وحل المشكلات المطروحة؛
- تطوير الطاقة الإنتاجية للوصول إلى تحقيق غايات المنظمة، والسعي لأجل تفعيل عملية الشراكة الوطنية والأجنبية؛
- تثمين مادة الفوسفات من خلال البحوث والدراسات التي أنجزت، لأجل تحويل الفوسفات إلى أسمدة ومواد أخرى.

ثالثا: الآفاق المستقبلية للمنظمة

الشروع في إنجاز مركب مشروع القطب الصناعي لتحويل الفوسفات ببلدية وادي الكباريت 70 كلم جنوب سوق أهراس، في إطار شراكة أجنبية تخضع لنسبة الأغلبية 51% للشريك الوطني و 49% للشريك الأجنبي، هذا المشروع التابع لفرفوس عنابة من شأنه أن يستحدث 1300 منصب شغل دائم، و5000 منصب شغل مؤقت خلال عملية التشييد، وسيدخل مرحلة الإنتاج نهاية سنة 2017 وبداية سنة 2018، ليضم ثلاث وحدات: الأولى لإنتاج 4500طن يوميا من حمض الفوسفاريك، الثانية لإنتاج 1500طن من الحمض الفوسفوري، والثالثة تختص بإنتاج 3000طن يوميا من الأمونياك. وقدرت الإستثمارات في المشروع الضخم بنحو 07 مليار دولار.

المطلب الثالث: مواصفات الإيزو المعتمدة من طرف منظمة مناجم الفوسفات –SOMIPHOS–

تعد منظمة –SOMIPHOS– من بين المنظمات الجزائرية الرائدة في الحصول على شهادة الإيزو، وذلك بتحصلها على كل من شهادة ISO9000، وشهادة ISO14000 والعمل على التحضير الأولي سنتي 2010 و2011 للحصول على شهادة OHSAS18000، وذلك في إطار سعيها من أجل تحسين صورتها وتفعيل أدائها والمحافظة على البيئة وتحسين ظروف العمل وإرضاء زبائنها.

أولا: حصول المنظمة على شهادة الإيزو 9000 إصدار2000

نظرًا لأن معظم إنتاج المنظمة من مادة الفوسفات موجه لزبائنها في السوق العالمية، والذين يشترطون مواصفات الإيزو للتعامل معهم، إضافًة إلى زيادة حدة التنافس من خلال وجود عدد كبير من المنافسين في هذا المجال على المستوى الدولي، ما ساهم في تسريع وتيرة تطور جودة المنتوج والخدمات المرفقة، من نقل واحترام لآجال التسليم وغيرها من الأمور المرتبطة بالجودة، لذا أدركت منظمة–SOMIPHOS– ضرورة إعتمادها لمواصفات الإيزو 9000 والذي توج بالفعل بتطبيق متطلبات نظام إدارة الجودة ISO9001 بدايًة من سنة 2006، لتتحصل بعد المراجعة النهائية من طرف مكتب التسجيل (Service Général de Surveillance)، التابع للهيئة الفرنسية المانحة للشهادة (Cofrac)، على شهادة المطابقة لمواصفات الإيزو9000 إصدار 2000 في ماي 2007. (**نسخة من هذه الشهادة مرفقة في الملحق رقم.03**) .

ثانيا: حصول المنظمة على شهادة الإيزو 14000 **إصدار**2004

كون نشاط المنظمة استخراجي يعتمد على التنقيب وما يتبعه من عمليات حفر وتفجير واستخراج وتحويل فإن المحيط البيئي الذي تعمل به المنظمة يتأثر سلبًا وبشكل مباشر وكبير بالمخلفات المفرزة، مثل الغبار وما ينتج عن عمليات التحويل من نفايات تؤثر على التربة، مثل الزيوت المحروقة والأحماض، بالإضافة إلى الأبخرة الصادرة التي زادت بسبب قدم وسائل الإنتاج المستعملة وصيانتها، وخاصة غاز الكربون الناتج عن أفران المعالجة والتحويل...

إدراكًا من منظمة مناجم الفوسفات، لأهمية المحافظة على البيئة من أجل تجسيد رسالتها تجاه التنمية المستدامة، إعتمدت تقنية الإنتاج الأنظف، فقامت بتجديد معظم وسائل الإنتاج بوسائل تكنولوجية حديثة صديقة للبيئة، بالإضافة إلى تطبيق متطلبات نظام الإدارة البيئية ISO14001 مع نهاية 2005 وبداية 2006 تزامنًا مع تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001، وبعد المراجعة النهائية من طرف نفس مكتب التسجيل(SGS). تحصلت كذلك المنظمة على شهادة المطابقة لمواصفات الإيزو 14000 **ماي** 2007، (**نسخة من الشهادة مرفقة الملحق رقم04**)

ثالثا: التحضير الأولي سنة 2010 **للحصول على شهادة** OHSAS18000

نظرًا لتفاقم عدد حوادث العمل في السنوات الأخيرة الماضية، وخاصة في سنة 2008 التي وصل العدد إلى42 حادث معظمهم يميل للخطورة، بالإضافة إلى زيادة التكاليف الناتجة جراء ساعات العمل الضائعة وتدهور ظروف العمل وزيادة الضغوط من العمال...، كل ذلك أدى بالمنظمة إلى البدء فعليًا مع نهاية 2009 وخلال سنة 2010 في إدراج العديد من طرق التنظيم والتسيير فيما يخص السلامة والصحة المهنية، من خلال تخصيص إدارة مستقلة تهتم بهذا الجانب اهتماما كبيرا، وتضع سلامة العامل الهدف الأول لها وخاصة العمال التقنيين والتنفيذيين لأنهم الأكثر عرضة للمخاطر، وذلك من أجل تهيئة المنظمة كما يجب لتبني نظام السلامة والصحة المهنية والحصول على شهادة OHSAS18000 مستقبلا .ما أدى لظهور بوادر النتائج الجيدة سنة 2010 بوصول الحوادث إلى 19 حادث.

المطلب الرابع: إجتهادات المنظمة في تفعيل نظام الحوكمة

تعتبر منظمة مناجم الفوسفات، من المنظمات القليلة التي تعمل على توظيف كوادر وإطارات مسيرة ضمن طاقمها الإداري، تتمتع بكفاءات وخبرات مهنية، تواكب وتشجع تفعيل وتطبيق مفاهيم ونظم التسيير والإدارة الحديثة، كالحوكمة، المسؤولية الإجتماعية، أخلاقيات الأعمال، التنمية المستدامة وغيرها من المفاهيم التي فرضت نفسها حديثا.

أولا: توطيد علاقات المنظمة بمختلف أصحاب المصالح: لم تنغلق منظمة مناجم الفوسفات على نفسها، بل تعمل على ربط وتطوير مختلف العلاقات في إطار تبادل المصالح، وتسهر على توطيد هذه العلاقات مع كافة المنظمات والأطراف ذات المصلحة على المستوى المحلي والدولي، وبالتالي فالمنظمة من خلال هذا العنصر تعمل على تطبيق أهم مبدأ من مبادئ نظام الحوكمة. ويمكن تلخيص أهم هذه العلاقات كما يلي:

العمال: تسعى المنظمة إلى تحسين مستوى المهارات والمعارف لعامليها، عن طريق تكوينهم، وذلك لمسايرة التغيرات والتحكم في التقنيات الحديثة في العمل؛

المجتمع: كما تساهم المنظمة في تقليص وإمتصاص البطالة، عن طريق توظيف اليد العاملة، هذا بالإضافة إلى مساهمتها في تمويل عدد من الجمعيات ذات الطابع الإجتماعي والثقافي والبيئي؛

البنوك: بالنسبة للجانب المالي، من تمويل وإقراض وتحويل فإن المنظمة تتعامل مع البنك الوطني الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والإحتياط، والبنك الخارجي الجزائري؛

الموردين: تتعامل المنظمة مع موردين من أوروبا الغربية خاصة فرنسا وألمانيا، كذلك مع الولايات المتحدة الأمريكية، إذ أنها تستورد العتاد اللازم للإنتاج وتحديثه بصورة مستمرة، إضافة إلى إستيراد قطع الغيار، وتتعامل كذلك مع موردين محليين من أجل شراء أجهزة الإنتاج ووسائل أخرى؛

الزبائن: ومن خلال مبدأ المنظمة القائل" **الزبون هو مركز إهتماماتنا، خدمته هي واجبنا** ". تتعامل المنظمة مع زبائن ومنظمات دولية داخل الوطن نذكر منها: التجمع الفولاذي كوسيدار، مصانع الأسمنت، (أسميدال)، الشركة الوطنية للنقل والسكك الحديدية، الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونالغاز)، الشركة الوطنية لإنتاج وتسويق المنتجات الكربوهيدراتية (سوناطراك)... وبعض الفروع الخاصة بالزراعة، فيما يخص استعمال السماد الزراعي، أما عن **زبائنها** والمنظمات الدولية المتخصصة خارج الوطن فهي تتعامل مع دول: **أوروبا الغربية:** النمسا، الدنمرك، بلجيكا، فرنسا فنلدا، اليونان، ألمانيا، اسبانيا، ايطاليا، إنجلترا، سويسرا، هولندا، البرتغال وايرلندا، **أوروبا الشرقية:** بولونيا، رومانيا ألبانيا، وبلغاريا، **آسيا:** ماليزيا، اندونيسيا، الصين، تركيا، أوكرانيا، بنغلاديش، **ودول أمريكا الجنوبية:**كوبا، البرازيل؛

في إطار تطوير التكنولوجيا: تتعامل المنظمة مع: المجموعة الدولية للإسمنت، المعهد العالمي للفوسفات بالمغرب، الإتحاد العربي للحديد والفولاذ، المعهد العالي للتسيير والإنتاجية بالجزائر ومعهد الحديد والفولاذ بفرنسا؛

شركات التأمين: حيث تدفع مبالغ ضخمة لهذه الشركات لغرض التأمين على ممتلكاتها؛

الحكومة: هي مالكة للمنظمة وغير متدخلة في إدارتها، ودورها الأساسي هو سن القرارات والقوانين (قرارات كإعادة الهيكلة)، وأخذ نسبة معتبرة من الأرباح كل سنة.

أعضاء مجلس الإدارة: أغلبيتهم من الأعضاء الغير التنفيذيين، وهذا للتمكن من إصدار القوانين بكل موضوعية ولصالح المنظمة، وبما يخدم مصالح كافة الأطراف الشركاء في المنظمة.

ثانيا: تطبيق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والمحافظة على البيئة

كما تم الإشارة الإشارة إليه سابقا، فإن منظمة مناجم الفوسفات تعمل في إطار تجسيد المحافظة على البيئة من خلال مبدأها القائل" :**من الطبيعة نستخرج مواردنا ولها علينا أخلاقيا حق الإحترام والمحافظة**"، بالعمل على التقليل من التلوث البيئي، والترشيد في إستهلاك الطاقة والمياه، وتبني نظام الإدارة البيئية ومتابعته داخل هياكلها.

كذلك من خلال مقولة " **لا تتحقق مواطنة المنظمة إلا بمواطنيها**"، تعتمد منظمة مناجم الفوسفات مبدأ " **المنظمة المواطنة**" **ومفهوم المسؤولية الإجتماعية والأخلاقية**، كمدخل مهم لدعم تجسيد نظام الحوكمة في المنظمة، لقناعتها بنجاعة هذا النظام، من خلال العمل على زيادة عدد الموظفين في إطار إمتصاص نسبة البطالة المتفشية في المنطقة التي تعمل بها، وترقية رفاهية عمالها بتحسين الأجور والخدمات الإجتماعية المقدمة، والمساهمة في تحسين ظروف الحياة للمجتمع، من خلال تمويل بعض الأنشطة الرياضية والثقافية والبيئية وتمويل عمليات التشجير...

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المبحث معالجة الدراسة الميدانية من خلال الإسقاط على منظمة مناجم الفوسفات تبسة أين يتم التعرض لكيفية اختيار مجتمع الدراسة، النموذج المقترح للدراسة، التعريف بمتغيراتها، كيفية قياسها، بالإضافة إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في تحضير الإستبانة وتوزيعها وجمع البيانات.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

من الأمور المهمة هي اختيار عينة تكون ممثلة لمجتمع الدراسة، حتى يتم الاعتماد عليها في تحليل أجوبة الاستمارة، والوصول من خلالها إلى نتائج موثوقة تمثل المجتمع الأصلي ككل.

أولا: تحديد مجتمع الدراسة

يتمثل المجتمع الكلي لهذه الدراسة في مجموع الموظفين في منظمة مناجم الفوسفات (المديرية العامة)، ويبلغ حجم المجتمع الكلي للدراسة 116 موظف، موزعين على مختلف المديريات والأقسام.

ثانيا: تحديد العينة وإجراءات سحبها

يمكن تعريف العينة على أنها: "جزء من مجتمع الدراسة، تحمل خصائص وصفات هذا المجتمع، وتمثله فيما يخص الظاهرة أو موضوع البحث."[1]

استهدفت الدراسة عينة منتقاة بطريقة عشوائية لأن متغيرات الدراسة تمس كل أفراد مجتمع الدراسة مما يعبر عن التجانس النسبي، وقد قدرت بـ 80 موظفا من مجتمع الدراسة، ويعود سبب عدم الإعتماد على مجتمع الدراسة كاملا لصعوبة الوصول إلى بعض الموظفين بسبب تعدد مسؤولياتهم ومهامهم. ولجمع البيانات تم توزيع الاستمارات على العينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة من المجتمع الأصلي، والتي قدرت بـ 80 موظفا، وتم استرجاع 59 إستمارة قابلة للتحليل، بعد استبعاد 21 استمارة منها لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي بسبب النقص الكبير في ملئها، وبالتالي أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 59 استمارة من إجمالي عدد الاستمارات الموزعة.

المطلب الثاني: أدوات البحث (طرق جمع المعلومات) ونموذج الدراسة

سيتم من خلال ما يلي استعراض أدوات النموذج المعتمد في الدراسة.

أولا: أدوات البحث

الاستمارة هي أداة الدراسة الرئيسية، أيضا فان الاستعانة بأدوات مساعدة تعد هامة لذلك، ودور هذه الأدوات ليس من أجل الوصول للنتائج بل لأجل تسهيل البحث الميداني، وإزالة الغموض عن بعض الأسئلة.

1. الإستمارة (الإستبانة): الاستمارة هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد، من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف.[2] أو هي مجموعة من الأسئلة يتم تصميمها لجمع البيانات الضرورية بهدف انجاز أهداف دراسة معينة، فهي وسيلة تمثل معيارا لتوحيد نمط البيانات التي تم جمعها بطرق الاستقصاء المختلفة من خلال طرح الأسئلة نفسها على وحدات العينة المدروسة، وبالتالي تكون المعلومات التي يتم الحصول

[1] زياد أحمد الطويسي، **مجتمع الدراسة والعينات**، مديرية لواء البتراء، دون طبعة، الأردن، 2001، ص: 02.
[2] رشيد زرواتي، **تدريبات على منجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2008، ص: 282 .

عليها قابلة للمقارنة.[1] وتم استخدام الإستبانة لجمع بيانات الدراسة وتحليلها بالاعتماد على برنامج المعالجة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (**SPSS 20**)، وقد تطلب بناء الإستبانة عدة مراحل هي:

مرحلة الإعداد: بعد الانتهاء من الجزء النظري واستخلاص العلاقة بين المتغيرات الأساسية في الدراسة، تم اختيار أهم الأسئلة والتي يمكن أن تجيب على فرضيات البحث، بمساعدة الأستاذة المشرفة وبعض الأساتذة المختصين .

مرحلة التجريب: تم عرض نسخة أولية على مجموعة من الأساتذة المحكمين، أين تم من خلال النصائح القيمة المقدمة من طرفهم، إعادة صياغة بعض الأسئلة لتوضيح وتبسيط معانيها وتصنيف الأسئلة بما يتناسب ومحاور البحث.

كمرحلة أخيرة: وبعد مناقشة كل الملاحظات مع الأستاذة المشرفة والأساتذة المحكمين، تم الوصول إلى الشكل النهائي للاستمارة، وقد قسمت إلى جزئين أساسيين وفيما يلي توصيف لهما:

الجزء الأول: يشتمل بيانات المراقبة والمتمثلة في: الجنس، الفئة العمرية، الخبرة، المستوى العلمي والمسمى الوظيفي.

الجزء الثاني: ويتضمن عبارات الدراسة التي تقدر بـ 52 سؤالا، تم تقسيمه إلى محورين أساسيين يعكسان القضايا الرئيسية التي تناولتها الدراسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (1.2): توزيع أسئلة الإجابة على محاور الدراسة

محاور الدراسة		تسلسل الفقرات
المحور الأول: تطبيق الحوكمة في منظمة الأعمال	الإلمام بمفهوم حوكمة منظمات الأعمال	من الفقرة رقم **01** إلى الفقرة رقم **03**
	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في منظمات الأعمال.	من الفقرة رقم **04** إلى الفقرة رقم **10**
	آليات و مبادئ تطبيق الحوكمة في منظمات الأعمال.	من الفقرة رقم **11** إلى الفقرة رقم **27**
المحور الثاني: الاستدامة في منظمات الأعمال	الإستدامة الإجتماعية	من الفقرة رقم **01** إلى الفقرة رقم **09**
	الإستدامة الإقتصادية	من الفقرة رقم **10** إلى الفقرة رقم **18**
	الإستدامة البيئية	من الفقرة رقم **19** إلى الفقرة رقم **25**

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على محاور الاستمارة .

وقد صيغت الإستمارة وفق سلم ليكارت (Likert) الخماسي،[2] والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعبر الأفراد المستجوبون عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق خمسة درجات، وقد ترجمت الإجابات على النحو التالي:

موافق تماما (05) درجات، موافق (04) درجات، محايد (03) درجات، غير موافق (02) درجات، غير موافق تماما (01) درجة. (**أنظر الاستمارة الملحق رقم 05**)

2. المقابلة: تعرف المقابلة بأنها: "تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو الباحث القائم بالمقابلة أن يستشير على بعض المعلومات والتعبيرات لدى المبحوث، التي تدور حول آرائه ومعتقداته."[3] وتعتبر المقابلة من أكثر طرق جمع البيانات الميدانية استخداما، وأكثرها فعالية، لما توفره من إمكانية التحكم في مدتها، تميزها بالمرونة ومتابعة ردود أفعال المبحوث، وإمكانية الحصول على المعلومة من المصدر دون وسيط.

---

[1] محمد عبد العال النعيمي وعبد الرحمان العودة، **مقدمة في الإحصاء مع تطبيقات spss** الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007 ، ص: 139 .

[2] وفقا لسلم ليكارت الخماسي، إذا كان المتوسط الحسابي (من 01 إلى 01.79) فأن مستوى إجابات أفراد العينة يقابل الخيار غير موافق تماما، وإذا كان (من 01.80 إلى 02.59) فهو يقابل الخيار غير موافق، و(من 02.60 إلى 03.39) يقابل الخيار محايد، و(من 03.40 إلى 04.19) يقابل الخيار موافق، و(من 04.20 إلى 05)فيقابل الخيار موافق تماما.

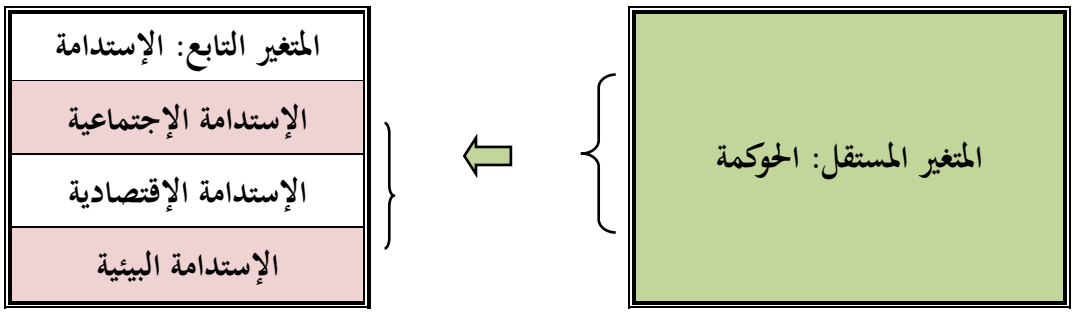
[3] عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، **البحث العلمي**، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص: 59.

3. الملاحظة: استخدمنا الملاحظة المباشرة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة، وكذا الحصول على معلومات وتوضيح عناصر لم يتم التطرق لها بالتفصيل في استمارة البحث.

ثانيا: نموذج الدراسة

بالإعتماد على الدراسات السابقة التي تناولت حوكمة منظمات الأعمال وأهميتها، وكذلك بعد الاطلاع على بعض الدراسات الميدانية بالخصوص، عمدت دراستنا إثر ذلك إلى الإجابة على الأسئلة واختبار صحة الفرضيات، وتم بناء نموذج الدراسة كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل رقم(1.2) : نموذج الدراسة



المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة والفضل الأول من الدراسة.

أين يمثل نظام الحوكمة ككل المتغير المستقل للدراسة، والإستدامة بمختلف أبعادها الإجتماعية الاقتصادية والبيئية المتغير التابع.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

بعدما تم صياغة الاستبيان في شكله الأولي كان لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

أولا. اختبار الصدق: يقصد باختبار الصدق التحقق من أن أداة القياس صالحة لقياس ما تهدف إلى قياسه، أي الأسئلة والعبارات التي تحتويها الإستبانة صالحة للحصول على البيانات المرغوب الحصول عليها، ولأجل ذلك تم عرض الإستبانة على جملة من الأساتذة والمحكمين ذوي الاختصاص، كما تم توزيع الاستمارة على عينة عشوائية من موظفي المنظمة محل الدراسة لمعرفة هل العبارات مفهومة؟ وهل هناك صعوبة أو لبس أو غموض في العبارات أو المفردات المستعملة؟ وعلى ضوء ذلك تم تعديل بعض العبارات بالإضافة إلى حذف أخرى. (**أنظر قائمة الأساتذة المحكمين الملحق رقم 06**).

ثانيا: اختبار الثبات: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أي أن تكون النتائج التي تعطيها الاستبانة متقاربة إذا تم تكرار توزيعها على نفس عينة الدراسة. ومن أجل ذلك تم استعمال إحدى الطرائق الشائعة، وهي معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Alpha Cronbach's**). ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم(2.2) : إختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

عنوان المحور (الجزء)	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
حوكمة منظمات الأعمال (المتغير المستقل)	27	0.860
إستدامة منظمات الأعمال (المتغير التابع)	25	0.908
الإستبيان ككل	52	0.936

المصدر :تم إعداده من طرف الباحثين بناءا على نتائج التحليل الإحصائي SPSS

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن قيمة معامل مقياس الثبات للدراسة ككل هي(0.94) أي (94%) وهي نسبة عالية، أيضا قيمة معامل مقياس الثبات لكل محور من محاور الأستبيان نسبتها مرتفعة وأعلى من النسبة المقبولة إحصائيا (60%)، وبذلك تكون أداة القياس صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات موثوقة وصحيحة.

المبحث الثالث: عرض بيانات الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث عرض نتائج الدراسة في شكل جداول تم الحصول عليها من خلال معالجة البيانات عن طريق برنامج **SPSS**، ثم تحليل هذه النتائج، وعلى ضوء ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة، وذلك للتأكد من تحققها أو عدم تحققها.

المطلب الأول: أساليب المعالجة الإحصائية

تختلف أساليب المعالجة الإحصائية باختلاف هدفها الجزئي، من حيث شموليتها، وعمقها وتعقيدها والهدف من إجرائها. وبغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة تحقق أهداف الدراسة، وتختبر فرضياتها ثم فحص البيانات، وترتيبها ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الإعلام الآلي، باستعمال حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية (**SPSS**) التي من خلالها تم استخراج الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة لهذه الدراسة، أيضا تم الإستعانة ببرنامج (**EXCEL**) لتوضيح ما تم استخراجه من البيانات الإحصائية بأشكال بيانية واضحة، والمتمثلة أساسا فيما يلي:

أولا: الثبات (Cronbach alpha): باستعمال قانون ألفا كرونباخ، حيث تم التأكد من ثبات كلا المقياسين (الحوكمة والإستدامة في منظمات الأعمال)، وبذلك يمكن القول أن المبحوثين يفهمون بنودهم بنفس الطريقة التي يقصدها الباحثين، وبالتالي فالاستبيان يقيس ما أنجز لأجله، وعليه يمكن الوثوق بنتائج الدراسة.

ثانيا: التكرارات (Frequencies)، النسب المئوية (Percents)، المتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية (Deviations standards): والتي استخدمت لوصف خصائص متغيرات الدراسة .

ثالثا: معامل التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-simirnov): للتأكد من التوزيع الطبيعي للبيانات المستخلصة من إجابات أفراد عينة الدراسة، وبالتالي استخدام الاختبارات المعلمية.

رابعا: مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearsons correlation matrix):لمعرفة علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

خامسا: معامل التحديد (R^2): لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للتغير في المتغير المستقل .

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

بعد استرجاع قائمة الإستمارات الموزعة على موظفي منظمة الأعمال مناجم الفوسفات تبسة، تم معالجتها بالإعتماد على برنامج **SPSS** ، على إثرها تم التوصل إلى النتائج المعروضة أدناه كما يلي:

أولا: عرض وتحليل بيانات المراقبة*

يتناول هذا الجزء وصفا إحصائيا لما تم إسقاطه على عينة الدراسة وفقا لبيانات المراقبة المفصلة أدناه، والمحددة في الاستبيان.

1. متغير الجنس: يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال الجدول التالي:

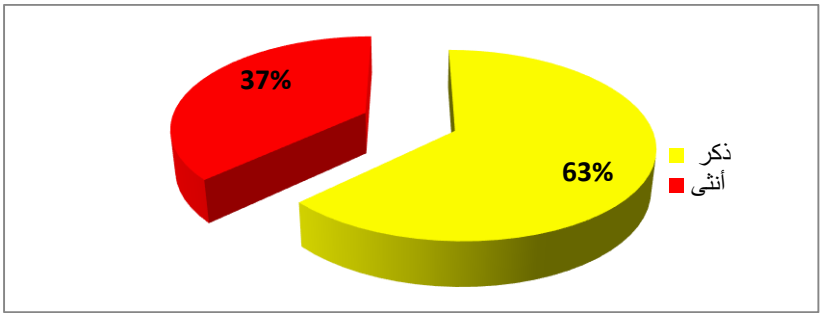
جدول رقم (3.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	37	%63
أنثى	22	%37
المجموع	**59**	**%100**

المصدر :من إعداد الباحثين بناءا على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن ما نسبته (63%) من العينة يمثل الذكور، بينما باقي العينة (37%) يمثل الإناث وبمقارنة النسبتين نجد أن هناك فرق بين الجنسين في تولي مناصب التوظيف الإدارية. كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (2.2): التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر :من إعداد الباحثين بناءا على معطيات الجدول السابق رقم (3.2).

2. متغير الفئة العمرية: يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

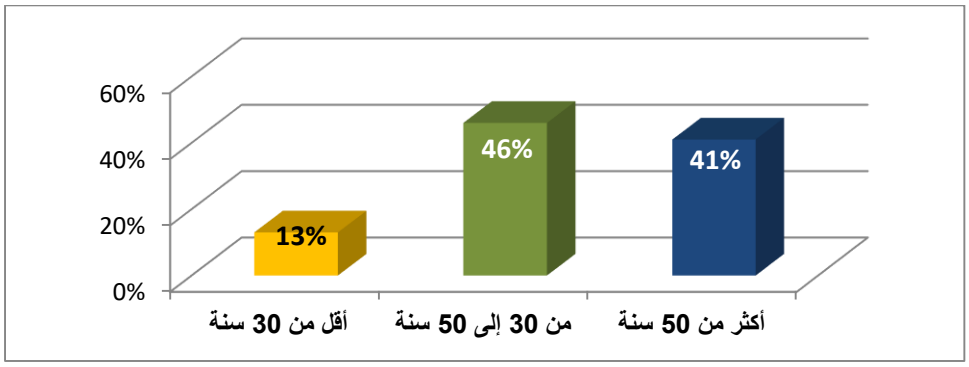
الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	08	%13
من 30 إلى 50 سنة	27	%46
أكثر من 50 سنة	24	%41
المجموع	**59**	**%100**

المصدر :من إعداد الباحثين بناءا على نتائج التحليل الإحصائي.

* سيتم عزل أثر بيانات المراقبة على المتغير التابع والمستقل في الدراسة.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن الفئة العمرية من 30 إلى 50 سنة تمثل أكبر نسبة وهي (46%)، وهذا يشير إلى أن أغلبية أفراد عينة الدراسة من أواسط الفئة العمرية، أما عن الفئة العمرية أكثر من 50 سنة تمثل ما نسبته (41%)، وهو ما يشير إلى تمسك المنظمة بالخبرة. ويلاحظ أن الفئة العمرية أقل من 30 سنة تمثل نسبة (13%)، وهذا راجع إلى تشجيع محتشم من طرف المنظمة للفئة الشبابية لتولي مناصب إدارية، والشكل التالي يوضح أكثر النسب السابقة:

شكل رقم (3.2): التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر :من إعداد الباحثين بناءا على الجدول السابق رقم (4.2)..

3. متغير الخبرة: يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة من خلال الجدول التالي:

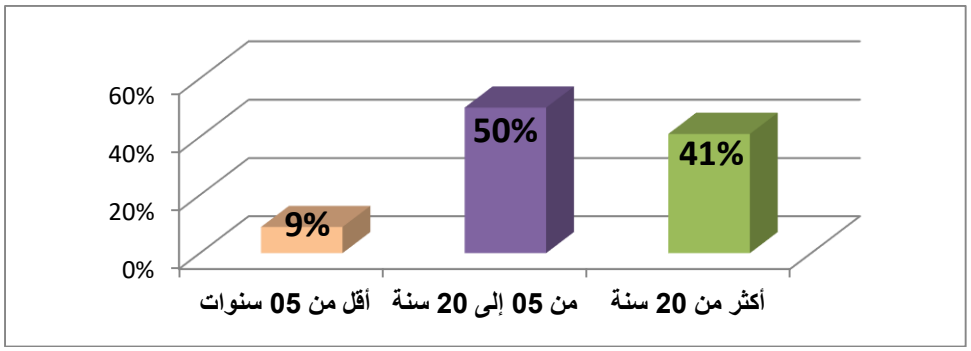
جدول رقم (5.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	05	%09
من 05 إلى 20 سنة	30	%50
أكثر من 20 سنة	24	%41
المجموع	**59**	**%100**

المصدر :من إعداد الباحثين بناءا على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن الخبرة من 05 إلى 20 سنة تمثل أكبر نسبة وهي (50%)، هذا يصب لصالح المنظمة كونها تملك كوادر ذوي خبرة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة، أما عن الخبرة أكثر من 20 سنة تمثل ما نسبته (41%)، وهي نسبة مرتفعة أيضا، هذا ما يشير إلى أن نجاح منظمة الأعمال مناجم الفوسفات تبسة، قائم بدرجة كبيرة على متغير الخبرة. أما عن الخبرة أقل من 05 سنوات فهي تمثل نسبة (09%) فقط. كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم (4.2): التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر :من إعداد الباحثين بناءا على الجدول السابق رقم (5.2)..

4. متغير المستوى العلمي: يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي، من الجدول التالي:

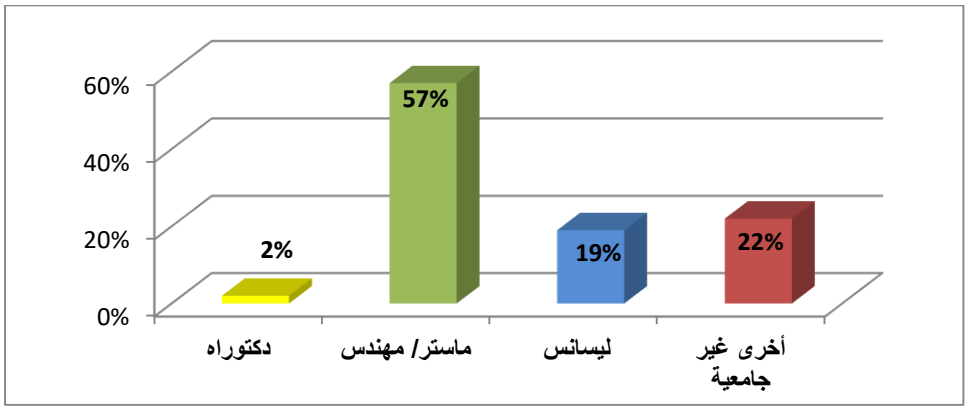
جدول رقم (6.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي

المستوى العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
دكتوراه	01	%02
ماستر/ مهندس	34	%57
ليسانس	11	%19
أخرى غير جامعية	13	%22
المجموع	**59**	**%100**

المصدر :من إعداد الباحثين بناءا على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن حملة الشهادات الجامعية ماستر/ مهندس تمثل أكبر نسبة وهي (57%)، أما عن ذوي شهادات الليسانس فتمثل نسبتهم (19%)، وفي ما يخص حاملي شهادات الدكتوراه فتمثل نسبتهم (02%) فقط، ما تم ملاحظته من هذه النسب أن أغلبية أفراد العينة من الحاملين للشهادات الجامعية. وهذا بالتاكيد عامل جد مهم لصالح منظمة مناجم الفوسفات، كونها تملك كوادر ذات مستويات علمية عالية متنوعة، تساهم بيسر في تحقيق أهداف المنظمة وفق أساس علمي متين، و الباقي ما نسبته (22%)، لذوي المستويات العلمية غير الجامعية الأخرى. ويمكن توضيح النسب السابقة من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (5.2) التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي



المصدر :من إعداد الباحثين بناءا على الجدول السابق رقم (6.2)..

5. متغير المسمى الوظيفي: يمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي من الجدول التالي:

جدول رقم (7.2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

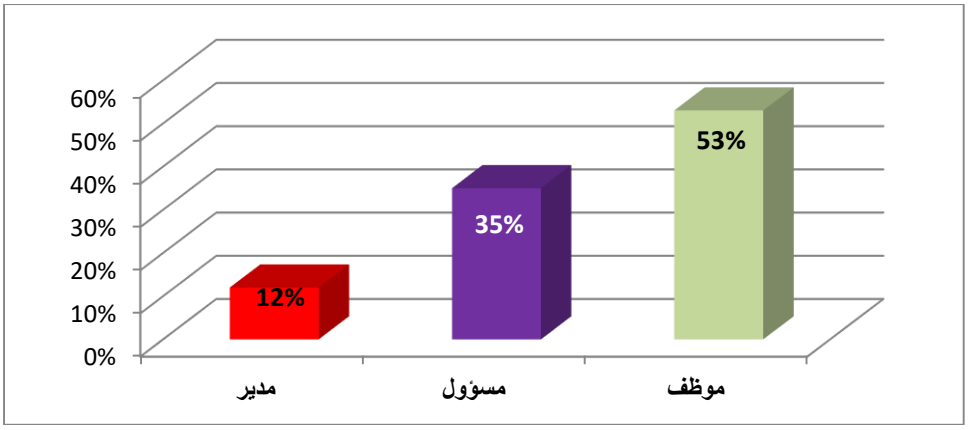
المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
مدير	07	%12
مسؤول	21	%35
موظف	31	%53
المجموع	**59**	**%100**

المصدر :من إعداد الباحثين بناءا على نتائج التحليل الإحصائي.

يلاحظ من الجدول أعلاه، أن الموظفين بما نسبته (53%)، وهي أكبر نسبة، تليها ما نسبته (35%)، للمسؤولين في المنظمة، ثم نسبة (12%) الخاصة بوظائف المدراء في المنظمة،

والشكل التالي يوضح بطريقة أفضل النسب السابقة:

شكل رقم (6.2): التمثيل البياني لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر :من إعداد الباحثين بناءا على الجدول السابق رقم (7.2)..

.ثانيا: تحليل كافة متغيرات الدراسة

يتم في هذا الجزء تحليل متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة لمعرفة مدى توافرها في المنظمة محل الدراسة التطبيقية، هذه الدراسة التي بنيت على فرضيات تمكن عملية اختبارها من معرفة إمكانية وجود تأثير لنظام الحوكمة على الاستدامة.

1. تحليل متغيرات الدراسة

أ – عرض وتحليل بيانات المحور الأول

يتمثل المحور الأول من الإستبيان في عمليات نظام الحوكمة في منظمة الأعمال مناجم الفوسفات تبسة، والذي يشتمل على ثلاث أجزاء: الإلمام بمفهوم حوكمة منظمات الأعمال، الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في منظمات الأعمال، وآليات ومبادئ تطبيق الحوكمة في منظمات الأعمال.

☜ حيث كانت نتائج تحليل جزء تطبيق الحوكمة في منظمة الأعمال ، **(الملحق رقم (07) يوضح نتائج حساب محاور الإستبيان بإستخدام المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري)**كما يوضحها الجدول الأتي:

جدول رقم (8.2): يوضح الإلمام بمفهوم حوكمة منظمات الأعمال في منظمة مناجم الفوسفات تبسة

الإلمام بمفهوم حوكمة منظمات الأعمال	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الفرضي*	القرار	الرتبة
لدي اطلاع كاف بموضوع حوكمة منظمات الأعمال، .	4.53	0.99	03	قوي	01
مدى تداول مصطلح الحوكمة واعتماده ضمن إستراتيجية المنظمة (على مستوى الرسالة والرؤية).	4.44	0.99		قوي	02
يعتبر ميثاق الحكم الراشد وثيقة متكاملة للحوكمة المؤسسية في الجزائر.	4.31	0.97		قوي	03
الإلمام بمفهوم حوكمة منظمات الأعمال	4.42	0.96		قوي	–

المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

* المتوسط الفرضي يقدر ب (03)لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)..، درجة الحرية (39)، مستوى الخطأ(0.01).

يلاحظ من خلال الجدول رقم (8.2) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة محل الدراسة حول الإلمام بمفهوم حوكمة منظمات الأعمال، يقدر بـ (4.42) وهو أعلى من المتوسط الفرضي، أي أن الإلمام بمفهوم حوكمة منظمات الأعمال في المنظمة محل الدراسة يعتبر قوي، ونجد أيضا أن كافة العبارات ذات متوسطات حسابية قوية ومتقاربة، كلها أعلى من المتوسط الفرضي وساهمت في قوة المتوسط الحسابي العام، فالعبارة ذات الرتبة الأولى"لدي اطلاع كاف بموضوع حوكمة منظمات الأعمال"، ذات المتوسط الأكبر تقدر بـ (4.53) ، تليها عبارة الرتبة الثانية "مدى تداول مصطلح الحوكمة واعتماده ضمن إستراتيجية المنظمة (على مستوى الرسالة والرؤية)." ذات المتوسط المقدر بـ (4.44)، ثم عبارة الرتبة الثالثة "يعتبر ميثاق الحكم الراشد وثيقة متكاملة للحوكمة المؤسسية في الجزائر." ذات المتوسط المقدر بـ (4.31)، وإن دلّ هذا فهو يدل على أن منظمة مناجم الفوسفات، تلم بمفهوم الحوكمة وميثاق الحكم الراشد في الجزائر ولا تجد أي صعوبة في هذا المصطلح، بل تعتمده ضمن استراتيجيتها العامة لأنها تجد فيه طوق النجاة للإدارة الناجحة، وأيضا بفضل المستوى العلمي الذي يتمتع به موظفي وكوادر المنظمة.

☜ وكانت نتائج تحليل جزء الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في منظمات الأعمال.كما في الجدول الأتي :

جدول رقم (9.2): يوضح الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في منظمة الأعمال مناجم الفوسفات تبسة

الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في منظمات الأعمال.	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القرار	الرتبة
تعمل المنظمة على تطوير منتجاتها بما يتناسب مع رغبات الزبائن، وتقدملهم مختلف المنتجات في الوقت المحدد بالنوعية المطلوبة.	4.09	0.90	03	قوي	06
توفر المنظمة بيئة مناسبة لقيام كل العمال بوظائفهم والأخذ باقتراحاتهم.	4.29	0.67		قوي	03
تقوم المنظمة بتسديد ديون كافة مقرضيها في الآجال المحددة بحسب الأولوية وتحتفظ بعلاقة طيبة معهم.	4.29	0.67		قوي	03
تفي المنظمة بالتزاماتها دون تمييز تجاه مورديها (كمستحقاتهم المالية... وفقا لشروط العقد) باعتبارهم نقط الانطلاق لنشاطها.	4.54	0.70		قوي	02
تراعي المنظمة مصلحة جميع مساهميها في قراراتها المتخذة دون تمييز	4.58	0.70		قوي	01
تراعي المنظمة عند القيام بعملها قيم المجتمع الذي تنشط فيه وتساهم في خدمته وتطويره وتحافظ عليه بيئيا.	4.18	0.88		قوي	05
تتوفر المنظمة على قسم لإدارة المخاطر، لتفادي التعثرات المالية فجأة	4.27	0.76		قوي	04
الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في منظمات الأعمال.	4.32	0.57		قوي	–

المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم (9.2) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة حول الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في منظمات الأعمال، يعتبر قوي ويقدر بـ (4.32) وهو أعلى من المتوسط الفرضي، ونجد أن كافة العبارات ذات متوسطات حسابية قوية ومتقاربة، كلها أعلى من المتوسط الفرضي وساهمت في قوة المتوسط الحسابي العام، فعبارة "تراعي المنظمة مصلحة جميع مساهميها في قراراتها المتخذة دون تمييز"، ذات المتوسط الأكبر تقدر بـ (4.58)، تثبت أن المنظمة تعي جيدا أن مصلحتها ونجاحها من مصلحة كافة مساهميها، تليها عبارة "تفي المنظمة بالتزاماتها دون تمييز تجاه مورديها (كمستحقاتهم المالية... وفقا لشروط العقد) باعتبارهم نقط الانطلاق لنشاطها." ذات المتوسط المقدر بـ (4.54)، هذا يؤكد أن المنظمة تعمل جاهدة على توطيد علاقاتها بجميع مورديها باعتبارهم

نقط الانطلاق لنشاطها، ثم تتساوى عبارتي "توفر المنظمة بيئة مناسبة لقيام كل العمال بوظائفهم والأخذ باقتراحاتهم."و"تقوم المنظمة بتسديد ديون كافة مقرضيها في الآجال المحددة بحسب الأولوية وتحتفظ بعلاقة طيبة معهم." بنفس قيمة المتوسط والمقدر بـ (4.29)، ما يبرز إقتناع المنظمة بأن إهتمامها بالعمال وراحتهم يعود عليها بالنفع لا محالة، واحترامها لآجال التسديد مع مقرضيها يمنحها فرص جديدة في الإقتراض وبالتالي التوسع في الاستثمارات، تليها عبارة "تتوفر المنظمة على قسم لإدارة المخاطر، لتفادي التعثرات المالية فجأة" ذات المتوسط المقدر بـ (4.27)، ما يؤكد أنها تولي اهتمام مدروس بإدارة المخاطر، كي تتمكن من مواجهة أي مشكلة وحلها فور تشكلها، ثم عبارة " تراعي المنظمة عند القيام بعملها قيم المجتمع الذي تنشط فيه وتساهم في خدمته وتطويره وتحافظ عليه بيئيا." ذات المتوسط المقدر بـ (4.18)، تؤكد أن المنظمة تعتبر نفسها جزء لا يتجزأ من نظام أوسع وأشمل، يجب عليها الإلتزام بمعطياته كي تنجح، ثم عبارة "تعمل المنظمة على تطوير منتجاتها بما يتناسب مع رغبات الزبائن، وتقدم لهم مختلف المنتجات في الوقت المحدد بالنوعية المطلوبة". ذات المتوسط المقدر بـ (4.09)، ما يؤكد أن المنظمة تواكب على الدوام رغبات الزبائن لأن إستمراريتها مرتبطة بهم. عموما فمنظمة مناجم الفوسفات، تعتبر أن مبدأ إحترام كافة أصحاب المصلحة ركن أساسي من أركان نجاح تفعيل نظام الحوكمة فيها.

☜ وكانت نتائج تحليل جزء آليات ومبادئ تطبيق الحوكمة في منظمات الأعمال.كما في الجدول الأتي:

جدول رقم (10.2) : يوضح آليات ومبادئ تطبيق الحوكمة في منظمة الأعمال مناجم الفوسفات تبسة.

آليات و مبادئ تطبيق الحوكمة في منظمات الأعمال.	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القرار	الرتبة
تحترم المنظمة القوانين في تعاملاتها وتساير فوريا كافة التغييرات.	4.41	0.62	03	قوي	04
يحصل كل المساهمين في المنظمة الكبار أو الصغار على الأرباح التي يستحقونها بناءا على نسبة مساهمتهم، ويتمتعون بكل حقوقهم كالتصويت...	4.35	0.62		قوي	05
تعتمد المنظمة نظام رسمي لترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة.	4.31	0.60		قوي	06
رئيس مجلس الإدارة مستقل عن الإدارة العليا.	4.03	0.77		قوي	12
الأعضاء غير التنفيذيين بمجلس الإدارة نسبتهم تساوي او تفوق النصف	3.90	0.60		قوي	14
لدى المنظمة لجنة تدقيق (مراجعة) ذات نظام رقابي فعال، لتجنب حدوث أخطاء، والتوفيق بين مختلف الأطراف.	4.42	0.62		قوي	03
يمارس المدققين الخارجيين رقابتهم بحرية وتيسير دائم لذلك.	3.67	0.60		قوي	16
تواكب المنظمة سوق المنافسة الإنتاجية، باعتمادها على عمل طاقمها الإداري والفني بالكفاءة المطلوبة.	4.01	0.60		قوي	13
يتدخل المقرضون في خطط عمل المنظمة.	4.05	1.46		قوي	11
تحدث خلافات بين المساهمين	4.19	1.18		قوي	09
يتم محاسبة ومساءلة كل فرد في المنظمة على أدائه، بما فيهم المسير (على النتيجة المحصلة و توجيه رؤوس الأموال).	4.48	0.82		قوي	01
تتعامل المنظمة مع نفس محافظ الحسابات دون تغييره دوريا.	3.81	1.36		قوي	15
لدى المنظمة نظام واضح لحل النزاعات وتضارب المصالح بين كافة الأطراف الداخلية والخارجية.	4.09	0.95		قوي	10
تنشر المنظمة وتفصح بانتظام على كافة المعلومات المطلوبة منها، والقوائم والتقارير(مالية، بيئية...)المتعلقة بنشاطها للإطلاع اللازم عليها	4.20	0.82		قوي	08

يمارس مجلس الإدارة كافة مسؤولياته بموضوعية قدر الإمكان، على شؤون المنظمة وجميع أصحاب المصلحة فيها.	4.30	0.82		قوي	07
تشجع المنظمة علاقات التعاون والتشارك مع كافة أصحاب المصلحة.	4.44	0.82		قوي	02
تتم عملية التوظيف في المنظمة وفقا لمعايير موضوعية متكافئة، بما يتناسب وعمل لجنة المقابلة.	4.44	0.82		قوي	02
آليات ومبادئ تطبيق الحوكمة في منظمات الأعمال.	**4.18**	**0.52**		**قوي**	**–**

المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم (10.2) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة حول آليات ومبادئ تطبيق الحوكمة في منظمات الأعمال، يعتبر قوي ويقدر بـ (4.18) وهو أعلى من المتوسط الفرضي، ونجد أن كافة العبارات ذات متوسطات حسابية قوية ومتقاربة، كلها أعلى من المتوسط الفرضي وساهمت في قوة المتوسط الحسابي العام، فعبارة "يتم محاسبة ومساءلة كل فرد في المنظمة على أدائه، بما فيهم المسير (على النتيجة المحصلة وتوجيه رؤوس الأموال)" ذات المتوسط الأكبر تقدر بـ (4.48)، تثبت أن المنظمة تعمل بجدية بمبدأ الحوكمة القائم على المساءلة والمحاسبة، تليها العبارات التالية التي كانت ذات متوسطات حسابية قوية وتقاربت جدا وهي:"تشجع المنظمة علاقات التعاون والتشارك مع كافة أصحاب المصلحة" و"تتم عملية التوظيف في المنظمة وفقا لمعايير موضوعية متكافئة، بما يتناسب وعمل لجنة المقابلة" و "لدى المنظمة لجنة تدقيق (مراجعة) ذات نظام رقابي فعال، لتجنب حدوث أخطاء والتوفيق بين مختلف الأطراف" و "تحترم المنظمة القوانين في تعاملاتها وتساير فوريا كافة التغييرات". ومتوسطاتها على التوالي كما يلي: (4.44)، (4.44)، (4.42)، (4.41). هذا ما يؤكد أن المنظمة تعتمد على مبادئ أخرى للحوكمة المتمثلة في التشارك مع أصحاب المصلحة والشفافية والموضوعية في التشغيل، بالاضافة إلى إعتمادها على آليات الحوكمة كاحترامها للقوانين وتواجد لجنة للتدقيق (المراجعة) ضمن هيكلها التنظيمي، تليها أيضا العبارات التي كانت ذات متوسطات حسابية قوية ومتقاربة جدا وهي:" يحصل كل المساهمين في المنظمة الكبار أو الصغار على الأرباح التي يستحقونها بناءا على نسبة مساهمتهم، ويتمتعون بكل حقوقهم كالتصويت..." و "تعتمد المنظمة نظام رسمي لترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة" و "يمارس مجلس الإدارة كافة مسؤولياته بموضوعية قدر الإمكان، على شؤون المنظمة وجميع أصحاب المصلحة فيها" ومتوسطاتها على التوالي: (4.35)، (4.31)، (4.30). هذا ما يؤكد أن المنظمة تعتمد مبدأ الحوكمة في المعاملة العادلة لكافة المساهمين، أيضا تعتمد على آليات أخرى للحوكمة كمجلس الإدارة الذي يزاول وظائفه بموضوعية قدر الإمكان وتوفر نظام رسمي لترشح وانتخاب أعضاء المجلس، ثم العبارات التي كانت أيضا ذات متوسطات حسابية قوية ومتقاربة جدا وهي:"تنشر المنظمة وتفصح بانتظام على كافة المعلومات المطلوبة منها، والقوائم والتقارير(مالية، بيئية...)المتعلقة بنشاطها للإطلاع اللازم عليها" و "تحدث خلافات بين المساهمين" و"لدى المنظمة نظام واضح لحل النزاعات وتضارب المصالح بين كافة الأطراف الداخلية والخارجية" و "يتدخل المقرضون في خطط عمل المنظمة" و "رئيس مجلس الإدارة مستقل عن الإدارة العليا" و "تواكب المنظمة سوق المنافسة الإنتاجية، باعتمادها على عمل طاقمها الإداري والفني بالكفاءة المطلوبة" ومتوسطاتها على التوالي: (4.20) (4.19)، (4.09). (4.05)، (4.03)، (4.01). هذا ما يؤكد أن المنظمة تعتمد مبدأ الحوكمة في الإفصاح عن كافة المعلومات المهمة، وعن وجود الخلاف بين المساهمين فهذا راجع إلى رغبة وحب كل مساهم في الحصول على اكبر

ربح لصالحه، لكن يوجد بالمقابل نظام يعمل على حل النزاعات وتظارب المصالح بين الأطراف ذات المصلحة بالمنظمة، كذلك يتبين وجود لمبدأ استقالية رئيس مجلس الادارة عن الادارة العليا في المنظمة، وتظهر آلية الحوكمة المتمثلة في منافسة سوق المنتجات/ الخدمات وتحسين العمل الأداري، تليها أخيرا العبارات التي كانت ذات متوسطات حسابية قوية ومتقاربة جدا وهي:"الأعضاء غير التنفيذيين بمجلس الإدارة نسبتهم تساوي او تفوق النصف" و "تتعامل المنظمة مع نفس محافظ الحسابات دون تغييره دوريا" و "يمارس المدققين الخارجيين رقابتهم بحرية وتيسير دائم لذلك" ومتوسطاتها على التوالي: (3.90)، (3.81)، (3.67). هذا ما يؤكد أن المنظمة تعمل على مناقشة وسن القرارات بأكبر نسبة من الموضوعية لصالح المنظمة بعيدا عن ذاتية الأعضاء التنفيذيين وتأثيراتهم على قرارات المجلس، أما عن تعامل المنظمة مع نفس محافظ الحسابات دون تغييره دوريا فهذا عائد إلى سياستها الداخلية في ذلك رغم أنه يتوجب تجنب التعامل المطول مع نفس محافظ الحسابات للإبقاء على موضوعية التحليل والتدقيق المحاسبي لصالح المنظمة قدر الإمكان، و العبارة الأخيرة تثبت أن المنظمة تعمل جاهدة على توفير الجو الملائم لعمل المدققين الخارجين بكل حرية. عموما ومن خلال النسب التي يوضحها برنامج *SPSS*، نجد أن منظمة مناجم الفوسفات، تعمل قدر الأمكان بمبادئ الحوكمة وقدر الإمكان وفق شروط آليات الحوكمة في منظمات الأعمال، لثقافتها وثقتها وقناعتها بهذه المبادئ وفق هذه الآليات.

ب – عرض وتحليل بيانات المحور الثاني

يتمثل المحور الثاني من الإستبيان في عمليات تحقيق الاستدامة لمنظمة الأعمال مناجم الفوسفات تبسة، والذي يشتمل على ثلاث أبعاد: الإستدامة الإجتماعية في منظمات الأعمال، الإستدامة الإقتصادية في منظمات الأعمال الإستدامة البيئية في منظمات الأعمال.

☜ حيث كانت نتائج تحليل بعد الاستدامة الاجتماعية في منظمة الأعمال ، موضحة كما في الجدول الأتي:

جدول رقم (11.2): يوضح الاستدامة الاجتماعية في منظمة الأعمال مناجم الفوسفات تبسة

الإستدامة الإجتماعية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الفرضي*	القرار	الرتبة
تحصلت المنظمة على شهادة ISO18000 (الصحة والسلامة المهنية)	2.95	1.11	03	متوسط	08
تحصلت المنظمة على ISO26000 (المسؤولية الاجتماعية) او غيرها.	2.70	1.14		متوسط	09
توفر المنظمة فرص ودورات تدريبية وتكوين بيئي لرفع مستوى العمال ورفع الحس البيئي لديهم..	4.76	0.57		قوي	02
تهتم وتلتزم المنظمة ببرامج التحفيز والأجور والترقية لكل العاملين .	4.83	0.38		قوي	01
توجد نقابة للعمال دائمة تتكفل بجميع انشغالاتهم وتأميناتهم دون تمييز.	4.68	0.47		قوي	03
تقوم المنظمة بتخصيص جزء من أرباحها لتمويل ودعم بعض الجمعيات الخيرية (صحة، رياضة...) والعمل على استمرار هذه المبادرة	4.54	0.50		قوي	05
تمتلك المنظمة موقع على شبكة الانترنت بمعلومات محدثة بانتظام.	4.61	0.49		قوي	04
توفر المنظمة فرص عمل للمعاقين، وطلبة الجامعة أثناء عطل الصيف.	4.41	0.50		قوي	06
تهتم المنظمة بخلق قيادات بديلة وتعزيز النظام الرقابي.	4.27	0.45		قوي	07
الإستدامة الإجتماعية	4.19	0.36		قوي	–

المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

* المتوسط الفرضي يقدر ب (03)لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05).، درجة الحرية (39)، مستوى الخطأ(0.01).

يلاحظ من خلال الجدول رقم (11.2) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة يقدر بـ (4.19) وهو أعلى من المتوسط الفرضي، أي أن البعد الإجتماعي للإستدامة في المنظمة يعتبر قوي، ونجد أغلب العبارات ذات متوسطات حسابية قوية ومتقاربة، أغلبها أعلى من المتوسط الفرضي وساهمت في قوة المتوسط الحسابي العام، فالعبارة ذات الرتبة الأولى"تهتم وتلتزم المنظمة ببرامج التحفيز والأجور والترقية لكل العاملين"، ذات المتوسط الأكبر تقدر بـ (4.83)، تليها عبارة الرتبة الثانية "توفر المنظمة فرص ودورات تدريبية وتكوين بيئي لرفع مستوى العمال ورفع الحس البيئي لديهم" ذات المتوسط المقدر بـ (4.76)، ثم عبارة الرتبة الثالثة "توجد نقابة للعمال دائمة تتكفل بجميع انشغالاتهم وتأميناتهم دون تمييز" ذات المتوسط المقدر بـ (4.68)، أجمعت هذه العبارات الثلاث على توفير المتطلبات الأساسية لخدمة العمال من أجور، تحفيز، تكوين بيئي، توافق مع الشريك الاجتماعي أي النقابة التي تهتم بانشغالاتهم، وذلك لتيقن المنظمة بأن توفير الجو الملائم لخدمة العمال يؤدي إلى تحسين مستوى أدائهم وتحقيق الزيادة في انتاجية العمل وهذا هو المطلوب، تليها العبارات التي كانت ذات متوسطات حسابية قوية ومتقاربة جدا وهي:"تمتلك المنظمة موقع على شبكة الانترنت بمعلومات محدثة بانتظام" و "تقوم المنظمة بتخصيص جزء من أرباحها لتمويل ودعم بعض الجمعيات الخيرية (صحة، رياضة...) والعمل على استمرار هذه المبادرة" و "توفر المنظمة فرص عمل للمعاقين، وطلبة الجامعة أثناء عطل الصيف" و "تهتم المنظمة بخلق قيادات بديلة وتعزيز النظام الرقابي" ومتوسطاتها على التوالي: (4.61)، (4.54)، (4.41) و (4.27). أين عملت المنظمة من خلال هذه العبارات على تحقيق المساهمة الفعلية للبعد الاجتماعي الذي يخدم المجتمع كتوفير فرص الشغل (دون تمييز) لتخفيض مستوى البطالة، المساهمة بإرادتها في تمويل عديد الجمعيات الخيرية، الافصاح على المعلومات الهامة من خلال موقع النت الخاص بها، تليها العبارتين ذات المتوسطات الحسابية المتوسطة وهما: "تحصلت المنظمة على شهادة ISO18000 (الصحة والسلامة المهنية)" و "تحصلت المنظمة على ISO26000 (المسؤولية الاجتماعية) او غيرها." ومتوسطاتها على التوالي: (2.95)، (2.70)، ويعود ذلك إلى أن المنظمة بذلت مجهود فعلي خلال 2010م كما هو موضح أعلاه للحصول على شهادة ISO18000 التي تخدم الصحة والسلامة المهنية للموظفين، كذلك تتطلع للحصول على شهادة ISO26000. لكن إعادة هيكلة المنظمة لم تتح فرصة إتمام حصول المنظمة على هاتين الشهادتين المهمتين حاليا، لكن يبقى اهتمام المنظمة في الحصول عليهما قائم إلى اليوم. وإن دلّ هذا فهو يدل على أن منظمة مناجم الفوسفات، تعمل على تحقيق الإستدامة الإجتماعية باعتبارها بعد مهم جدا من أبعاد تحقيق الاستدامة الشاملة لها.

☜ وكانت نتائج تحليل بعد الاستدامة الإقتصادية في منظمة الأعمال، موضحة كما في الجدول الأتي:

جدول رقم (12.2) : يوضح الاستدامة الإقتصادية في منظمة الأعمال مناجم الفوسفات تبسة

الإستدامة الإقتصادية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القرار	الرتبة
تحصلت المنظمة على ISO9000 (نظام ضمان الجودة).	5.00	0.00	03	قوي	01
يوجد في المنظمة قسم للبحث والتطوير (R&D)، ذا ميزانية مخصصة لذلك وكوادر بشرية مؤهلة لممارسة نشاط R&D.	4.75	0.44		قوي	02
تقوم المنظمة باستخدام مواد أولية صديقة للبيئة (أقل ضرر) .	4.71	0.46		قوي	03
تقوم المنظمة بإدماج التكاليف البيئية في احتساب أرباح المنظمة.	4.51	0.82		قوي	04
تقارن المنظمة أداءها بآداء المنظمات المنافسة، بغية التحسين المستمر للتفوق في المنافسة والتوسع أكثر في السوق.	4.24	1.01		قوي	05
تقوم المنظمة باستثمارات بيئية .	4.24	1.01		قوي	05

تقوم المنظمة بتطوير والإستثمار في التكنولوجيات الحديثة(صديقة للبيئة)	4.02	1.04		قوي	07
تتبنى المنظمة ضمن استراتيجيتها العامة، خطة متكاملة (طويلة المدى) تهتم تحديدا بالمورد البشري باعتباره استثمار جد مكسب.	3.97	1.02		قوي	08
تعتمد المنظمة أسلوب الترشيد والكفاءة في استخدام الطاقة (بهدف حمايتها من الهدر).	4.03	0.83		قوي	06
الإستدامة الإقتصادية	4.38	0.65		قوي	–

المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم (12.2) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة محل الدراسة حول الإستدامة الإقتصادية في المنظمة، يقدر بـ (4.38) وهو أعلى من المتوسط الفرضي، أي أن البعد الإقتصادي للإستدامة في المنظمة محل الدراسة يعتبر قوي، ونجد أيضا أن كافة العبارات ذات متوسطات حسابية قوية ومتقاربة كلها أعلى من المتوسط الفرضي وساهمت في قوة المتوسط الحسابي العام، فالعبارة ذات الرتبة الأولى"تحصلت المنظمة على ISO9000 (نظام ضمان الجودة)"، ذات المتوسط الأكبر تقدر بـ (5.00)، تحصلت عليها فعليا سنة 2007م وهذا راجع إلى زيادة حدة التنافس خاصة على المستوى الدولي، تليها عبارة "يوجد في المنظمة قسم للبحث والتطوير (R&D)، ذا ميزانية مخصصة لذلك وكوادر بشرية مؤهلة لممارسة نشاط R&D"ذات المتوسط الحسابي (4.75) ويعود ذلك إلى قناعة المنظمة بأهمية البحث والتطوير فيها الذي يحقق لها التميز، من خلال خلق وتطوير تقنيات منتجات وخدمات جديدة، تتوافق مع متطلبات البيئة الحالية. تليها عبارة " تقوم المنظمة باستخدام مواد أولية صديقة للبيئة (أقل ضرر)" ذات المتوسط الحسابي (4.71)، وهذا لتتمكن المنظمة من مواكبة الالتزام البيئي في انتاجها، ثم عبارة "تقوم المنظمة بإدماج التكاليف البيئية في احتساب أرباح المنظمة" ذات المتوسط الحسابي (4.51)، وهذا يعود إلى اهتمام المنظمة الفعلي في معرفة واحتساب مجهوداتها تجاه البيئة، ثم عبارتي "تقارن المنظمة أداءها بآداء المنظمات المنافسة، بغية التحسين المستمر للتفوق في المنافسة والتوسع أكثر في السوق" و "تقوم المنظمة باستثمارات بيئية" ذات نفس قيمة المتوسط الحسابي (4.51)، أين تعتمد المنظمة على الأداء المقارن مع بعض منظمات الأعمال الأخرى الناجحة كي تنجح هي بدورها وتحقق التميز، وللمنظمة أيضا استثمارات بيئية تحسب لها مثل المساهمة في عمليات التشجير، التعاقد مع ولايات أخرى كسوق اهراس من أجل رسكلة الأوراق المستعملة، المساهمة في تمويل جمعية الحفاظ على البيئة، تقليل نسبة الغبار المتطاير في الهواء... ثم عبارة "تعتمد المنظمة أسلوب الترشيد والكفاءة في استخدام الطاقة (بهدف حمايتها من الهدر)" ذات المتوسط الحسابي (4.03)، فالمنظمة تعمل منذ مدة وفقًا لمبدأ الحفاظ على الموارد الطبيعية وحق الأجيال القادمة بالشراكة مع مكتب دراسات ألماني، من أجل وضع إستراتجية طويلة المدى، تهدف إلى الإستغلال الرشيد لمادة الفوسفات، وإستخراجه بطرق علمية وبنسب محددة تضمن عدم الهدر للحفاظ على الإحتياطي منه،[1] ثم عبارة "تقوم المنظمة بتطوير والإستثمار في التكنولوجيات الحديثة(صديقة للبيئة)" ذات المتوسط الحسابي (4.02)، فالمنظمة تسعى من خلال البحث والتطوير والشراكة مع بعض المعاهد الدولية الى تطوير التكنولوجيا الحديثة عن طريق إدخال تقنيات ووسائل جديدة والعمل بها فعليا. ثم عبارة "تتبنى المنظمة ضمن استراتيجيتها العامة، خطة متكاملة (طويلة المدى) تهتم تحديدا بالمورد البشري باعتباره استثمار جد مكسب لها" ذات

[1] راشي طارق، مرجع سابق، ص: 235.

المتوسط الحسابي (3.97)، فالمنظمة متيقنة أن راس المال البشري مورد هام ورهان مكسب للمنظمة، وله الدور الأساسي في استمرارية ونجاح نشاطها. عموما فمنظمة مناجم الفوسفات، ومن خلال نتائج برنامج **SPSS**، يلاحظ أنها تعمل على تحقيق الإستدامة الإقتصادية بمجهود أكثر وفق خطط مدروسة وعلى المدى الطويل، باعتبارها بعد آخر مهم جدا من أبعاد تحقيق الاستدامة الشاملة لها.

☜ وتأتي نتائج تحليل بعد الاستدامة البيئية في منظمة الأعمال، موضحة كما في الجدول الأتي:

جدول رقم (13.2) : يوضح الاستدامة البيئية في منظمة الأعمال مناجم الفوسفات تبسة

الإستدامة البيئية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المتوسط الفرضي	القرار	الرتبة
تحصلت المنظمة على ISO14000 (نظام الإدارة البيئية).	5.00	0.00	03	قوي	01
يوجد مسؤول مكلف بمتابعة قضايا البيئة بالمنظمة.	4.56	0.70		قوي	05
تمتلك المنظمة نظام لإعادة التدوير والرسكلة.	4.49	0.70		قوي	06
لديكم اهتمامات بمخلفات الإنتاج والتخلص منها بأسلوب علمي لمنع الإضرار بالبيئة.	4.58	0.70		قوي	04
تهتم المنظمة بالحد من بعض تأثيرات التلوث البيئي (الهواء، الماء ...) باستعمال مصفاة الإنبعاثات الصناعية.	4.58	0.70		قوي	04
تدفع المنظمة تعويضات عن مخلفات وأضرار التلوث البيئي لنشاطها	4.70	0.68		قوي	03
تعتمد المنظمة وتستغل برامج للطاقات المتجددة.	4.93	0.25		قوي	02
الإستدامة البيئية	4.69	0.48		قوي	–

المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من خلال الجدول رقم (13.2) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد العينة محل الدراسة حول الإستدامة البيئية في المنظمة، يقدر بـ (4.69) وهو أعلى من المتوسط الفرضي، أي أن البعد البيئي للإستدامة في المنظمة محل الدراسة يعتبر قوي، ونجد أيضا أن كافة العبارات ذات متوسطات حسابية قوية ومتقاربة، كلها أعلى من المتوسط الفرضي وساهمت في قوة المتوسط الحسابي العام، فالعبارة ذات الرتبة الأولى"تحصلت المنظمة على ISO14000 (نظام الإدارة البيئية)" ذات المتوسط الأكبر تقدر بـ (5.00)، وتحصلت عليها فعليا سنة 2007م، وهذا راجع إلى إهتمام المنظمة الجدي والفعال بالبيئة، تليها عبارة "تعتمد المنظمة وتستغل برامج للطاقات المتجددة."ذات المتوسط الحسابي (4.93) ويعود ذلك إلى جهود المنظمة للحفاظ على البيئة، تليها عبارة "تدفع المنظمة تعويضات عن مخلفات وأضرار التلوث البيئي لنشاطها." ذات المتوسط الحسابي (4.70) ويعزى السبب في ذلك إلى عمل المنظمة بالمبدأ الأخلاقي للتنمية المستدامة وهو أن يتحمل الملوث تكاليف ما أحدثه من تلوث بالبيئة، تليها عبارتي "لديكم اهتمامات بمخلفات الإنتاج والتخلص منها بأسلوب علمي لمنع الإضرار بالبيئة.." و " تهتم المنظمة بالحد من بعض تأثيرات التلوث البيئي (الهواء، الماء ...) باستعمال مصفاة الإنبعاثات الصناعية." ذات نفس قيمة المتوسط الحسابي وهي (4.58) يتبين أن المنظمة تهتم بوظيفة البحث والتطوير لإيجاد حلول في التخلص من النفايات بأساليب علمية، والتقليل من مستوى تأثير نشاطها السلبي على البيئة، تليها عبارة "يوجد مسؤول مكلف بمتابعة قضايا البيئة بالمنظمة ".ذات المتوسط الحسابي (4.56) و عبارة " تمتلك المنظمة نظام لإعادة التدوير والرسكلة" ذات المتوسط الحسابي (4.49). ويعود ذلك إلى جهود المنظمة الحثيثة للحفاظ على البيئة بشكل علمي ناجع. عموما

فمنظمة مناجم الفوسفات، ومن خلال نتائج برنامج **SPSS**، يلاحظ أنها تعمل على تحقيق الإستدامة البيئية بمجهود يحسب لها ووفق خطط مدروسة وعلى المدى الطويل، باعتبارها بعد آخر مهم ومكمل لأبعاد الاستدامة .

ثالثا– العلاقة بين الحوكمة والاستدامة

بعد التحليل كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي: (**أنظر الملحق رقم (08) يوضح نتائج تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة**)

جدول رقم (14.2) : يوضح العلاقة بين الحوكمة والاستدامة بأبعادها الثلاثة

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة معامل الإرتباط بيرسون	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
الحوكمة	**الاستدامة الاجتماعية**	0.24	0.01	0.067	دال	03
	الاستدامة الاقتصادية	0.82		0.00	دال	01
	الاستدامة البيئية	0.70		0.00	دال	02
	المجموع	0.84		0.00	دال	–

المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

بعدما تم تحديد مدى تطبيق نظام الحوكمة، في المنظمة محل الدراسة، وجد أن مستوى تطبيق نظام الحوكمة من خلال أجزاءها في المنظمة ذا مستوى قوي، بعدما تم القيام كذلك بتحديد مستوى الاستدامة، تبين أيضا أن هذا المستوى قوي، إثر ذلك تم البحث في مدى وجود علاقة ارتباط بين نظام الحوكمة في مجمله كمتغير مستقل والاستدامة بأبعادها الثلاث الاجتماعي الاقتصادي والبيئي كمتغير تابع.

يلاحظ من الجدول (14.2) أن قيم معامل الارتباط بين نظام الحوكمة ككل والاستدامة في مجملها قوي ويقدر بـ (0.84) وهي قيمة دالة عند مستوى الخطأ (0.01) بمستوى دلالة قدرها (0.00).

يلاحظ من نفس الجدول. أن قيم معامل الارتباط بين نظام الحوكمة ككل باعتباره المتغير المستقل وبُعد الاستدامة الاجتماعية باعتباره البعد الأول للمتغير التابع، يقدر بـ 0.24 بقرار دال عند مستوى الخطأ (0.01) بمستوى دلالة قدرها (0.067). لذا يمكن القول أنه **توجد علاقة ارتباط ضعيفة بين نظام الحوكمة وبعد الاستدامة الاجتماعية** في منظمة الأعمال محل الدراسة.

يلاحظ من نفس الجدول أن قيم عامل الارتباط بين نظام الحوكمة ككل باعتباره المتغير المستقل وبُعد الاستدامة الاقتصادية باعتباره البعد الثاني للمتغير التابع، يقدر بـ 0.82 بقرار دال عند مستوى الخطأ (0.01) بمستوي دلالة قدرها (0.00)، وهذا يعني أن نظام الحوكمة ككل (مفهومه، الأطراف المعنية بتطبيقه، مبادئ وآليات تطبيق الحوكمة) كلما اجتهدت المنظمة محل الدراسة في تفعيل مبادئه والعمل بمتطلباته مع جميع الأطراف المعنية يؤثر هذا بالإيجاب على الاستدامة الاقتصادية للمنظمة. فيمكن القول أنه **توجد علاقة ارتباط قوية بين نظام الحوكمة وبعد الاستدامة الاقتصادية** في منظمة الأعمال محل الدراسة.

يلاحظ ومن نفس الجدول أن قيم معامل الارتباط بين نظام الحوكمة ككل باعتباره المتغير المستقل وبُعد الاستدامة البيئية باعتباره البعد الثالث للمتغير التابع، يقدر بـ 0.70 بقرار دال عند مستوى الخطأ (0.01) بمستوي دلالة قدرها (0.00)، وهذا يعني أيضا أن نظام الحوكمة ككل (مفهومه، الأطراف المعنية بتطبيقه، مبادئ وآليات تطبيق الحوكمة) كلما اجتهدت المنظمة محل الدراسة في تفعيل مبادئه والعمل بمتطلباته مع جميع الأطراف المعنية يؤثر هذا بالإيجاب على الاستدامة البيئية للمنظمة. فيمكن القول أنه **توجد علاقة ارتباط قوية بين نظام الحوكمة وبعد الاستدامة البيئية** في منظمة الأعمال محل الدراسة.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية ستتم مناقشتها في ضوء الفرضيات للوقوف على درجة تحققها أو بطلانها. من خلال اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية مع التأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

أولا :اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية تم إجراء اختبار كولموجروف- سميرنوف. (Kolmogorov-simirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وللتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي(Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون التوزيع طبيعيا.

وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الإستبيانات وجمعها وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (15.2): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

محاور الاستبيان	محتوى المحور	قيمة الاختبار Z	مستوى الدلالة (Sig)
المحور الأول	نظام الحوكمة	1.194	0.350
المحور الثاني	الاستدامة	2.117	0.252
الاستبيان ككل		2.417	0.502

المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجاتSPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (15.2) أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي،(sig>0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن إستخدام الاختبارات المعلمية .

ثانيا.اختبار الفرضيات الفرعية

لاختبار الفرضيات تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط ($y=ax+\beta$) (Régression linear) الذي يسمح بدراسة إمكانية وجود علاقة تأثير بين المتغيرات، كما اعتمدنا على معامل الارتباط بيرسون (P) لمعرفة طبيعة العلاقة طردية أو عكسية، ومعامل التحديد (R^2) لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع والتي تعود إلى المتغير المستقل، كما تم الاستناد إلى مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) عند تحليل فرضيات الدراسة أي بمستوى ثقة (95%).

يمكن توضيح نتائج اختبار الفرضيات الفرعية (**أنظر الملحق رقم (09) يوضح نتائج إختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية**). من خلال الجدول التالي

جدول رقم (16.2) : نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية للدراسة

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (T)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الحوكمة	**الاستدامة الاجتماعية**	0.221	2.558	0.240	0.058	1.867	3.487	0.67
	الاستدامة الاقتصادية	1.368	1.514-	0.821	0.674	10.844	117.590	0.00
	الاستدامة البيئية	0.864	0.904	0.700	0.490	7.396	54.697	0.00

المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالاعتماد على الجدول رقم(**16.2**) كان اختبار الفرضيات الفرعية كالأتي:

1 –الفرضية الفرعية الأولى

نصت الفرضية الفرعية الأولى (ف0_{11}) على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات الحوكمة على الاستدامة الاجتماعية."

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (16.2) لتحليل الانحدار الخطي البسيط. عدم وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لعمليات الحوكمة على الاستدامة الاجتماعية في المنظمة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار(2.558) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.240)، وهذه المعاملات – معامل الانحدار والارتباط –ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) وهذا ما أوضحه اختبار (T)، مما يدل على أن منظمة الأعمال محل الدراسة تطبق الحوكمة وتعمل بمبادئها لكن لم تصل الحوكمة فيها بعد لدرجة تأثير كافية على بعد الاستدامة الاجتماعية.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت 0.058 مما يعني أن نسبة ضئيلة جدا (5.8%) من التغييرات في بعد الاستدامة الاجتماعية تعود لعمليات الحوكمة، وكانت قيمة اختبار(F) مقدرة بـ3.487 . كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.67) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) .

وبهذه النتائج تقبل الفرضية الفرعية (ف0_{11}) **"لا توجد علاقة تأثير معنوية لعمليات الحوكمة في بُعد الاستدامة الاجتماعية."**

2 –الفرضية الفرعية الثانية

نصت الفرضية الفرعية الثانية (ف0_{12}) على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات الحوكمة على الاستدامة الاقتصادية."

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (16.2) لتحليل الانحدار الخطي البسيط. وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لعمليات الحوكمة على الاستدامة الاقتصادية ، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار(-1.514) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.821)، وهذه المعاملات – معامل الانحدار والارتباط –ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) ، وهذا ما أوضحه اختبار (T) مما يدل على أن عمليات الحوكمة تعزز بُعد الاستدامة الاقتصادية في منظمة الأعمال محل الدراسة.

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.674) مما يعني أن نسبة(67.4%) من التحسينات والتغييرات في بُعد الاستدامة الاقتصادية تعود لعمليات الحوكمة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية .

كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.00) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية (ف0_{12}) لتحل محلها الفرضية البديلة (ف 1_{12}) القائلة " **توجد علاقة تأثير معنوية لعمليات الحوكمة في بُعد الاستدامة الاقتصادية.**"

3 –الفرضية الفرعية الثالثة

نصت الفرضية الفرعية الثالثة (ف 0_{13}) على أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات الحوكمة على الاستدامة البيئية."

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (16.2) لتحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة هل هناك أثر لعمليات الحوكمة على الاستدامة البيئية في المنظمة محل الدراسة. وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لعمليات نظام الحوكمة على الاستدامة البيئية، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار (0.964) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.700)، وهذه المعاملات – معامل الانحدار والارتباط –ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) ، وهذا ما أوضحه اختبار (T) مما يدل على أن عمليات الحوكمة تعزز بُعد الاستدامة البيئية في منظمة الأعمال محل الدراسة .

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.490) مما يعني أن نسبة(49.0%) من التحسينات والتغييرات في بُعد الاستدامة البيئية تعود لعمليات الحوكمة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية .

كما أن مستوى الدلالة (Sig=0.00) أقل من مستوى المعنوية(0.05)، وبهذه النتائج ترفض الفرضية الفرعية (ف0_{13}) لتحل محلها الفرضية البديلة (ف1_{13}) القائلة " **توجد علاقة تأثير معنوية لعمليات الحوكمة في بُعد الاستدامة البيئية.**"

ثالثا.اختبار الفرضية الرئيسية

تم اختبار الفرضية الرئيسية والتي مفادها " **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعمليات الحوكمة على أبعاد الاستدامة"** بنفس الطريقة التي تم من خلالها اختبار الفرضيات الفرعية.

حيث كانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (17.2): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الانحدار (α)	معامل الانحدار (β)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (T)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
الحوكمة	الاستدامة	0.814	1.006	0.840	0.705	11.683	136.494	0.00

المصدر :من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجاتSpss

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (17.2) لتحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لمعرفة هل هناك أثر لعمليات الحوكمة على الاستدامة في المنظمة محل الدراسة، أظهر وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لعمليات الحوكمة في الاستدامة، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار(1.006) في حين بلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (0.840)، وهذه المعاملات – معامل الانحدار والارتباط –ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α= 0.05)، مما يدل على أن عمليات الحوكمة تعزز وتحسن الاستدامة بأبعادها الاجتماعية الاقتصادية و البيئية في منظمة الاعمال محل الدراسة، وهذا ما أوضحه اختبار (T)

أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد (R^2) فقد بلغت (0.705) ، يعني أن نسبة (70.5%) من التغييرات للأحسن في الاستدامة تُعزى لعمليات الحوكمة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية. كما أن مستوى الدلالة (Sig= 0.000) أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الرئيسية ($ف0_1$) لتحل محلها الفرضية البديلة ($ف1_1$) القائلة " **توجد علاقة تأثير معنوية لعمليات الحوكمة في الاستدامة.**" في منظمة مناجم الفوسفات تبسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل

تعتبر منظمة مناجم الفوسفات تبسة واحدة من أهم منظمات الأعمال الاقتصادية ذات الطابع التجاري تنشط في قطاع منجمي هام تُعوّل على مداخيله الدولة، ويقدم قيمة مضافة للاقتصاد الوطني خارج قطاع المحروقات. بيد أن نشاطها المنجمي له تأثيرات سلبية على الجانب البيئي، لكن مزاولة عمل المنظمة بما يتوافق والقوانين والتشريعات البيئية ساهم في الحد من التلوث الناجم عن هذا النشاط، وباعتماد المنظمة على مبادئ الحوكمة كالمحاسبة والشفافية والعدالة، ساهم أيضا في زيادة المصداقية والثقة في المنظمة وقوائمها المالية المعلن عنها، وبالتالي تحسين أداءها المالي والاقتصادي والاجتماعي.

من خلال الدراسة الميدانية للموضوع المتعلق بدور الحوكمة في تحقيق استدامة منظمة الأعمال مناجم الفوسفات تبسة، تبين اهتمام المنظمة بتفعيل مبادئ الحوكمة والعمل بها على أرض الواقع لقناعة مسيريها بنجاعة هذه المبادئ، وتم ذلك من خلال تبني المنظمة للحوكمة على مستوى إستراتيجيتها العامة، بالعمل على نشر ثقافة الحوكمة بالتدريج بين كافة العمال ومراعاة مصالح كافة أصحاب المصلحة، وقد اعتمدت في ذلك على المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية باعتبارها بعد رئيسي يفعّل نظام الحوكمة في منظمات الأعمال.