مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: دور حوكمة الشركات في تحقيق الإصلاح الإداري (دراسة ميدانية على الشركة السورية للاتصالات في طرطوس)
اسم الكاتب: د. نسرين عبد الرحمن، د. هنادي عطية، جوزيف موسى
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5302
تاريخ الاسترداد: 2026/11/04 02:40 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

The Role of the Corporate Governance in achieving the Administrative Reform (A field study on the Syrian Telecommunications company in Tartous)

Dr. Nesreen Abd alrahman [*]
Dr.Hanadi Atiah [**]
Joseph Mousa [***]

(Received 31 / 3 / 2019. Accepted 21 / 8 / 2019)

□ ABSTRACT □

This research aimed to identify the role of corporate governance in achieving the administrative reform in the Syrian telecommunications company in Tartous, The research sample consisted of number of employees from top and middle administrative levels in the Syrian telecommunications company in Tartous, and the study based on the stratified random sample and the descriptive approach in the theoretical section and the method of statistical survey in the field study was also adopted. The main results of this research is: existence of strong direct relationship between corporate governance and achieving administrative reform, and also existence direct relationship between dimensions of corporate governance (disclosure and transparency, supervision and control, and moral behavior) and achieving administrative reform, the results confirmed that the strongest relationships between dimensions of corporate governance and administrative reform was relationship between the disclosure and transparency and administrative reform, then relationship between supervision and control and administrative reform. while the relationship between moral behavior and administrative reform was weak and in last place.
.

Keywords: corporate governance, Administrative reform

[*] **Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Tartous, Tartous, Syria**
[**] **Lecturer, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Tartous, Tartous, Syria**
[***] **Postgraduate student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, University of Tartous, Tartous, Syria**

دور حوكمة الشركات في تحقيق الإصلاح الإداري
(دراسة ميدانية على الشركة السورية للاتصالات في طرطوس)

الدكتورة نسرين عبد الرحمن*

الدكتورة هنادي عطية**

جوزيف موسى***

(تاريخ الإيداع 31 / 3 / 2019. قُبِل للنشر في 21 / 8 / 2019)

□ ملخّص □

هدف هذا البحث إلى التعرّف على دور تطبيق حوكمة الشركات في تحقيق الإصلاح الإداري في الشركة السورية للاتصالات في طرطوس، حيث تمثلت عينة البحث بعدد من العاملين في المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركة السورية للاتصالات في طرطوس، وقد تمّ الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة، كما تمّ الاعتماد على المنهج الوصفي في القسم النظري وعلى أسلوب المسح الإحصائي في الدراسة الميدانية، وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة طردية قوية بين تطبيق حوكمة الشركات وتحقيق الإصلاح الإداري من وجهة نظر أفراد العينة، كما توصل إلى وجود علاقة طردية بين أبعاد الحوكمة (السلوك الأخلاقي– الإشراف والرقابة– الإفصاح والشفافية) وتحقيق الإصلاح الإداري، حيث أكدت النتائج أنّ أقوى العلاقات بين أبعاد الحوكمة والإصلاح الإداري كانت العلاقة بين بعد الإفصاح والشفافية والإصلاح الإداري، ثم العلاقة بين الإشراف والرقابة والإصلاح الإداري. بينما كانت العلاقة بين السلوك الأخلاقي والإصلاح الإداري ضعيفة وفي المرتبة الأخيرة.

الكلمات مفتاحية: حوكمة الشركات، الإصلاح الإداري.

* استاذ مساعد- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة طرطوس- طرطوس- سورية.

** مدرس- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة طرطوس- طرطوس- سورية.

*** طالب دراسات عليا (دكتوراه)- قسم إدارة الأعمال- كلية الاقتصاد- جامعة طرطوس- طرطوس- سورية.

مقدمة:

منذ بدء الأزمة المالية الآسيوية في عام 1997 أصبحت الدول تنظر إلى حوكمة الشركات على أنها السبيل إلى تحقيق الجودة والتميز في أداء الشركات باعتبار أن الحوكمة بطبيعتها تستهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة، وتقوم على قواعد تؤكد أهمية الالتزام بقواعد القانون، وضمان الرقابة على الأداء المالي، حيث أكدت دراسة (إبراهيم، مكية، 2014) أن جودة التقارير المالية تتأثر بوجود حوكمة الشركات، وبالتالي تعتبر الحوكمة الوسيلة إلى محاسبة الإدارة وتحديد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات بين مجلس الإدارة والمساهمين والإدارة وأصحاب المصلحة والتي من شأنها تقليل التنازع في السلطات، وتخفيض التعارض في المصالح، ومنع الفساد والمحسوبية، والحد من استغلال السلطة من قبل البعض للمصلحة الشخصية (الشواورة، 2009)، وهي تُعنى بالعلاقة بين مختلف الأطراف المرتبطة بالمؤسسة وبالتالي فإن تأثيرها لن يتوقف فقط على طريقة إدارة المؤسسة وتحقيق أهدافها وإنما يتعدى ذلك إلى تأثيرها على مجمل أداء الاقتصاد الوطني عموماً. (سعيد، 2009)

والحوكمة كما يقول الكثيرون " هي المرادف الحقيقي للإصلاح العميق للدولة"، فما تقوم عليه من مبادئ وما تهدف إلى تحقيقه من أهداف كتحقيق الشفافية والإفصاح، والالتزام بتطبيق القوانين ، والرقابة على الأداء المالي، يخدم بشكل كبير جوهر عملية الإصلاح الإداري ويصب في مصلحته باعتباره يرمي إلى إعداد هيكل إداري سليم يساعد على التعاون مع المؤسسات والعاملين وأصحاب المصالح وتجنب الخلاف بينها. ومن هنا يأتي هذا البحث لدراسة العلاقة بين الحوكمة بأبعادها المختلفة والإصلاح الإداري لتحديد قوة هذه العلاقة وجوهريتها.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية:

1. دراسة (زاهر وآخرون، 2014)

عنوان الدراسة: (الحوكمة المؤسساتية ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في المصارف– دراسة لآراء عينة من موظفي المصارف الخاصة في سورية)

تمثلت مشكلة البحث في التطرق إلى مدى مساهمة الحوكمة المؤسساتية التي تمّ إقرارها من قبل مجلس النقد والتسليف في الحد من الفساد المالي والإداري في القطاع المصرفي الخاص في سورية.

هدف البحث إلى التعرّف على مدى التزام المصارف الخاصة في سورية بمبادئ الحوكمة المعتمدة من قبل مجلس النقد والتسليف، والتعرّف على مدى مساهمة هذه الآليات فيما لو تمّ تطبيقها في الحد من الفساد المالي والإداري في القطاع المصرفي الخاص في سورية.

توصل الباحثون إلى أن المصارف الخاصة السورية ملتزمة بتطبيق مبادى الحوكمة المؤسساتية، وإنّ للحوكمة دور في الحد من الفساد المالي والإداري داخل هذه المصارف.

2–دراسة (ناصر الدين، 2014)

عنوان الدراسة: (الحاكمية إطار مقترح لإصلاح مؤسسات التعليم العالي)

تمثلت مشكلة البحث إبراز أهمية تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بهدف تحسين أداءها وضمان جودة عملياتها ومخرجاتها، وضمان وصولها إلى المراكز الأولى في التصنيف العالمي للجامعات.

توصلت الدراسة إلى أن حوكمة مؤسسات التعليم العالي تعد منظومة متكاملة من مجموعة العناصر البشرية والمادية المتكاملة والمتفاعلة تولد الانسجام والتوازن داخل المؤسسة التعليمية، ويسبب فقدانها خلل كبير في عملياتها ومن ثم في مخرجاتها، وأوصى الباحث بضرورة مراجعة أنظمة حوكمة مؤسسات التعليم العالي ومدى تطبيقها سنوياً، وضرورة إصدار أنظمة وقوانين صارمة خاصة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة والنزاهة.

3- دراسة (مقيرحي، 2016)

عنوان الدراسة: (دور حوكمة الشركات في تحقيق الإصلاح الإداري)

تمثلت مشكلة الدراسة في بيان دور الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الجزائرية، والتعرّف على دور السلوك الأخلاقي، والإفصاح والشفافية، والإشراف والرقابة في تحقيق الإصلاح الإداري.

توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة بين حوكمة الشركات بأبعادها المختلفة والإصلاح الإداري ويعتبر السلوك الأخلاقي البعد الأكثر أهمية من بين أبعاد الحوكمة، كما توصلت الدراسة إلى أن للإشراف والرقابة دور في تحسين المعاملات الإدارية مع الأفراد.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (Anderson, and Campbell II, 2004)

عنوان الدراسة: (Corporate Governance of Japanese bank)

(حوكمة الشركات في البنوك اليابانية)

تمثلت مشكلة البحث في بيان مستوى الحوكمة الداخلية والخارجية في المصارف اليابانية في الفترة الممتدة ما بين عامي 1985- 1996.

توصلت الدراسة إلى أن الحوكمة الخارجية في المصارف اليابانية كانت غير فاعلة فيها حتى بعد ظهور الأزمة المصرفية التي حصلت في اليابان وهذا يتضح من خلال انخفاض عدد الاندماجات والتغيرات في الملكية، أما إجراءات الحوكمة الداخلية فقد تعززت بعد الأزمة المصرفية.

2- دراسة (Liu, Joe Lu, 2007)

عنوان الدراسة: (Corporate Governance and earnings management in the Chines listed companies: A tunneling perspective)

(حوكمة الشركات وإدارة الأرباح في الشركات الصينية المدرجة: منظور نفقي)

تمثلت مشكلة الدراسة في اختبار العلاقة ما بين تحقيق الإيرادات والحوكمة المؤسساتية في الشركات الصينية خلال الفترة الممتدة ما بين 1999 – 2005.

توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تكون فيها الحوكمة مرتفعة تكون فيها الإيرادات منخفضة والعكس صحيح وذلك بسبب الصراع الدائر بين الأكثرية والأقلية من حملة الأسهم.

3- دراسة (Laegreid, and Rubchsen, 2014)

عنوان الدراسة : (Administrative Reforms and Accountability Relation in the Welfare States – comparing health and labour administration in Norway, Denmark, and Germany)

(الإصلاحات الإدارية وعلاقة المساءلة في الدول المتقدمة – مقارنة إدارة العمالة والصحة في النرويج والدنمارك وألمانيا)

تمثلت مشكلة البحث في بيان العلاقة الديناميكية بين المساءلة والإصلاحات الإدارية في الدول المتقدمة، حيث تمّ تسليط الضوء على المساءلة من عدة مناظير كالمساءلة السياسية، والإدارية، والاجتماعية.

توصلت الدراسة إلى أن البلدان الثلاثة تمتلك استراتيجيات هامة تتعلق بالمشكلات العامة، بالإضافة إلى امتلاكها هياكل تنظيمية تتناسب مع الرفاهية، كما يوجد ترابط بين الإصلاحات الإدارية ومقاييس المسؤولية، فالإصلاحات تخلق مؤسسات تتمتع بدرجة عالية من المساءلة تقدم خدمات جيدة، وبالمقابل المساءلة يمكن أن تؤثر على أداء الإصلاحات.

اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يختلف البحث عن غيره من الدراسات السابقة بتناوله موضوع حوكمة الشركات كأحد العوامل المساعدة على تحقيق الإصلاح الإداري، بالإضافة إلى اختياره للشركة السورية للاتصالات في طرطوس كمجتمع للدراسة، والجدول الآتي يوضّح اختلاف الدراسة الحاليّة عن الدراسات السابقة.

الجدول (1) اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الدراسة	نقاط الاختلاف
دراسة (زاهر وآخرون، 2014)	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تناولها الفساد الإداري والمالي كمتغير تابع، كما تختلف في مجتمع البحث.
دراسة (مقيرحي، 2016)	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في مجتمع وعينة البحث.
دراسة (ناصر الدين، 2014)	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في مجتمع وعينة البحث.
دراسة (Anderson, and Campbell II, 2004)	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تناولها متغير واحد فقط من متغيرات الدراسة الحالية وهو الحوكمة، كما تختلف في مجتمع البحث.
دراسة (Liu, Joe Lu, 2007)	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تناولها متغير واحد فقط من متغيرات الدراسة الحالية وهو حوكمة الشركات كمتغير مستقل، كما أنها تختلف في مجتمع البحث.

دراسة (Laegreid, and Rubchsen, 2014)	تختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في تناولها متغير واحد من متغيرات الدراسة الحالية وهو الإصلاح الإداري ، كما تختلف في مجتمع البحث.

مشكلة البحث:

بعد سلسلة الانهيارات التي أصابت الشركات العالمية في عقد التسعينات من القرن الماضي والتي كان سببها سوء الإدارة والفساد الإداري والمالي، والافتقار للرقابة والخبرة والمهارة، زاد الاهتمام بمفهوم الحوكمة كمدخل للإصلاح الإداري وكآلية للحد من الفساد وأصبحت من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الوحدات الاقتصادية، وبعد الانتشار الكبير للفساد بأشكاله المختلفة في سورية خلال فترة الأزمة الحالية والتي أكد السيد الرئيس بشار الأسد على ضرورة محاربته بشتى الطرق، وكان لا بد من اتخاذ خطوات إصلاحية جريئة وجدية لمعالجة المشكلات التي تعاني منها المؤسسات العامة والحد من ظاهرة الفساد فيها والتي تعتبر الحوكمة أحد أهم هذه الخطوات التي لا بد من تطبيقها باعتبارها أداة لتحقيق الإصلاح الإداري وآلية للحد من الفساد الإداري، حيث أكدت دراسة (زاهر وآخرون، 2014) أن تطبيق مبادئ الحوكمة له علاقة معنوية جيدة في الحد من الفساد المالي والإداري، كما أكدت دراسة (مقيرحي،2016) على وجود علاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وبين تحقيق الإصلاح الإداري، وهنا يمكن طرح التساؤلات الآتية:

هل يتم تطبيق الحوكمة في المؤسسات الحكومية السورية؟

ما هو دور حوكمة الشركات في تحقيق الإصلاح الإداري في المؤسسات الحكومية السورية؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم إجراء دراسة ميدانية على الشركة السورية للاتصالات في طرطوس للتعرّف على مدى تطبيق الحوكمة فيها بما تتضمنه من الإفصاح والشفافية في عمل الشركة، والالتزام بالقوانين والتشريعات والسلوك الأخلاقي للشركة والعاملين فيها، والرقابة الداخلية والخارجية على عملها.

وهنا يمكن التعبير عن مشكلة البحث بالسؤال الآتي:

ما هو دور الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري في الشركة السورية للاتصالات في طرطوس؟

أهمية البحث وأهدافه:

أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تكمن الأهمية النظرية للدراسة في تناولها مفهوم الحوكمة والتي أصبحت ضرورة للدولة لحماية مصالحها وباعتبارها المرادف الحقيقي لإصلاح الدولة، وفي تناولها الإصلاح الإداري والذي يعتبر الآلية التي يمكن للدول من خلالها ترميم الخلل الحاصل في مختلف القطاعات والحد من انتشار الفساد الإداري.

الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للبحث في إلقاء الضوء على الحوكمة وبيان مدى تطبيقها في الشركة السورية للاتصالات في طرطوس وكيف يمكن أن تدعم عملية الإصلاح الإداري وتساعد على تحقيقه فيه في ظل المشروع الإصلاحي الذي دعا إليه السيد الرئيس وتقوم به وزارة التنمية الإدارية باعتبار أن تطبيق الحوكمة يعتبر عنصراً مسانداً لهذا المشروع، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها ترسيخ مفهوم الحوكمة وتعزيز أبعادها والدعائم الأساسية لها بما يضمن التطبيق الصحيح لها.

أهداف البحث:

1- تحديد مدى تطبيق الحوكمة في الشركة السورية للاتصالات في طرطوس.
2- بيان الدور الذي تلعبه الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري في الشركة السورية للاتصالات.
3- اقتراح توصيات تسهم في تعزيز الدعائم الأساسية للحوكمة.

فرضيات البحث:

بناءً على مشكلة البحث وأهدافه تم العمل على اختبار الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة: توجد علاقة معنوية بين تطبيق الحوكمة وتحقيق الإصلاح الإداري في الشركة السورية للاتصالات في طرطوس.

يتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية كالآتي:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين السلوك الأخلاقي كأحد أبعاد تطبيق الحوكمة وتحقيق الإصلاح الإداري.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين الإشراف والرقابة كأحد أبعاد تطبيق الحوكمة وتحقيق الإصلاح الإداري.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية بين الإفصاح والشفافية كأحد أبعاد تطبيق الحوكمة وتحقيق الإصلاح الإداري.

منهجية البحث:

❖ **منهج البحث:**

اتبع البحث المنهج الوصفي في القسم النظري وعلى أسلوب المسح الإحصائي في الدراسة الميدانية، حيث تمّ الاعتماد على الادبيات المنشورة للحصول على البيانات الثانوية، كما تمّ الاعتماد على الاستبانة كأداة بحثية للحصول على البيانات الأولية.

❖ **متغيرات البحث:**

- المتغير المستقل: حوكمة الشركات في الشركة السورية للاتصالات في طرطوس بأبعادها الثلاث:
  - السلوك الأخلاقي.
  - الإشراف والرقابة.
  - الإفصاح والشفافية.
- المتغير التابع: الإصلاح الإداري.

❖ **مجتمع وعينة البحث:**

يتمثل مجتمع البحث بالعاملين في الشركة السورية للاتصالات في طرطوس والبالغ عددهم 140 عامل، أما عينة البحث فتتمثل بعدد من العاملين من المستويات الإدارية العليا والوسطى في الشركة السورية للاتصالات في طرطوس، حيث تم الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة وتمّ تحديد حجمها وفق القانون:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{140}{1 + 140(0.05)^2}$$
$$n = 104$$

❖ **حدود البحث:**

الحدود المكانية: تمّ إجراء الدراسة في الشركة السورية للاتصالات في طرطوس.

الحدود الزمانية: تمّ اجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية الواقعة بين 2018/12/15 لغاية 2019/3/15.

الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على موضوع العلاقة بين تطبيق حوكمة الشركات وتحقيق الإصلاح الإداري.

الدراسة النظرية:

أولاً: حوكمة الشركات

❖ **مفهوم الحوكمة:**

تعددت التعاريف المقدمة لهذا المصطلح، حيث عرفتها مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها، بينما عرّفتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين (عبد الغني، تلي، 2012)، كما تعتبر الحوكمة الحل الفعّال لضمان حقوق أصحاب المصالح في داخل الشركات وخصوصاً المستثمرين. (حداد، 2008)

تمثل الحوكمة إشراك جميع الأطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، وأن تتوافر المعلومات لجميع الأطراف بشفافية ووضوح، وتحديد مسؤولية وحقوق جميع المسؤولين في إدارة المؤسسة وذلك لتجنب حالات الفساد الإداري، بالإضافة إلى التأكد من أن المؤسسات تُدار بطريقة سليمة وأنها تخضع للرقابة والمتابعة والمساءلة. (عبد الحافظ، 2016)

❖ **مبادئ الحوكمة:**

يتم تطبيق الحوكمة وفق ستة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تتمثل فيما يأتي: (الشوادرة، 2009)

1- ضمان حماية حقوق المساهمين: وذلك بإتاحة المجال للمساهمين باختيار مجلس الإدارة والحصول على الأرباح والعوائد ومراجعة القوائم المالية، وحقهم في المشاركة في اتخاذ القرارات والاطلاع على كافة السجلات بكل شفافية.

2-المساواة في معاملة المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، وإتاحة المجال لهم للحصول على تعويض في حال المساس بحقوقهم.

3-دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: ويقصد بذلك ضمان آليات مشاركتهم في الرقابة على الشركة.

4-الإفصاح والشفافية: فعدم توافر الشفافية والإفصاح بشأن المعلومات والإجراءات الإدارية والمالية سيؤدي إلى استغلال الموارد بشكل غير دقيق، لذلك لا بد أن يتمّ الإفصاح عن كل تلك المعلومات بشكل دقيق وعادل لجميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب.

5-مسؤولية مجلس الإدارة: وهو من المواضيع العامة عندما يتعلق الأمر بهيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار الأعضاء، وتحديد مهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

6-ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: فعدم توفير إطار محكم وآليات محددة تسيّر آليات وقواعد العمل سيبقى الحديث عن الحوكمة مجرد تنظير.

❖ **أبعاد الحوكمة:**

تتمثل أبعاد حوكمة الشركات بالآتي: (مقيرحي، 2016)

- ☒ السلوك الأخلاقي: والذي يتمثل بالتزام الشركة بأحكام القانون والتماشي مع التشريعات القانونية في العمل، واهتمام الشركة بإشباع احتياجات أصحاب المصالح ومصداقية الوعود التي تقدمها لهم.
- ☒ الإشراف والرقابة: أي وجود نظام فعّال للرقابة داخل الشركة، ووجود هيئات رقابية خارجية، بالإضافة إلى قيام الشركة بالتحقق من تطبيق الخطط للكشف عن الانحرافات.
- ☒ الإفصاح والشفافية: تتمثل بالإفصاح عن النتائج المالية للشركة وعن معاملاتها وصفقاتها، بالإضافة إلى تعامل إدارة الشركة بشفافية ووضوح مع الموظفين.

❖ **أهداف الحوكمة:**

يمكن تلخيص الأهداف التي تسعى الحوكمة إلى تحقيقها باعتبارها من أهم أنظمة الضبط والرقابة ومنع السلوك المنحرف والحد من عمليات الغش فيما يأتي: (مشكور، عبد، 2018)

- ☒ ضبط القواعد والتعليمات والاجراءات التي توضح كيفية سير العمل داخل المنظمة والحث على الالتزام بها، ووضع العقوبات الصارمة على متجاوزيها.
- ☒ وضع نظام واضح يتم بموجبه إدارة المنظمة ويكون وفقاً لهيكل يحدد الحقوق والواجبات لكل من مجلس الإدارة والمساهمين.
- ☒ العمل على تحقيق العدالة والمعاملة العادلة لكافة أصحاب المصالح في المنظمة، وتسخير جميع الآليات التنظيمية والرقابية للقضاء على جميع أنواع الفساد.
- ☒ توفير المعلومات الملائمة والموثوقة، والحرص على تطبيق الشفافية.

❖ **نتائج الحوكمة:**

ينتج عن تطبيق الحوكمة في المنظمة ما يأتي: (مقيرحي، 2016)

- ☒ تحسين الصورة الذهنية للمنظمات.
- ☒ تحسين عملية صنع القرار.
- ☒ تحسين مصداقية المنظمات.
- ☒ إدخال الاعتبارات الأخلاقية.
- ☒ تحسين درجة الوضوح والشفافية.

ثانياً: الإصلاح الإداري

❖ **مفهوم الإصلاح الإداري:**

يعتبر الإصلاح الإداري من المصطلحات الواسعة التي تضم جوانب عديدة في المنظمة، وهناك العديد من التعاريف لهذا المصطلح:

- عرّفت الأمم المتحدة الإصلاح الإداري على أنه الاستخدام الأمثل والمدروس للسلطة من أجل تطبيق معايير جيدة للنظام الإداري بغرض تغيير الأهداف والهياكل والعمليات وتحسينها لخدمة التنمية. (القحطاني، 2006)
- الإصلاح الإداري هو عملية التغيير المستمرة والمدروسة جيداً التي تتم في مؤسسات القطاع العام بهدف تحسين هيكلها التنظيمي وإجراءاتها وعملياتها وجودة القوى العاملة فيها، وبحسب (caiden, 1968) يعتمد الإصلاح على فكرة بسيطة وهي أنه على الفرد أن لا ينتظر التغيرات التي تحدث بشكل طبيعي، بل عليه أن يسعى إلى إحداثها بجميع الوسائل الممكنة. (Gow, 2012)
- الإصلاح الإداري هو مصطلح يعني تحليل وتنفيذ السياسة الحكومية وترجمة السياسات إلى واقع، وإدارة البرامج الحكومية، ودراسة صناعة القرار الحكومي، وجعل موظفي الخدمة المدنية مستعدون لأداء عملهم. (Batalli, 2012)

❖ **مداخل الإصلاح الإداري:**

تقسم مداخل الإصلاح الإداري من حيث نطاق التطبيق إلى: (الأديب، 2012)

1-المدخل الشمولي: وفقاً لهذا المدخل يُنظر لعملية الإصلاح الإداري كجزء لا يتجزأ من الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ولا يمكن تحقيق النجاح الكامل في عملية الإصلاح دون أن تكون جزء من استراتيجية شاملة لإصلاح المجتمع، ولا يقبل هذا المدخل بأسلوب التدرج أو عملية الترميم الجزئية للجهاز الإداري باعتباره وحدة متكاملة لا يمكن تجزئتها ومعالجة مشكلاتها بحلول جزئية.

2-المدخل الجزئي: وفقاً لهذا المدخل تتم عملية الإصلاح الإداري من خلال اتباع أساليب جزئية ومرحليّة لمعالجة المشكلات التي تواجه الجهاز الإداري من خلال التركيز على الهياكل التنظيمية وتسهيل الإجراءات.

❖ **خصائص الإصلاح الإداري:**

تتمثل خصائص الإصلاح الإداري بالآتي: (خلاف، 2014)

- ✓ إن الإصلاح الإداري عملية شاملة وليست جزئية، وإن كان هناك إصلاح جزئي يكون ضمن الإطار الشامل للإصلاح الإداري.
- ✓ إن الإصلاح الإداري عملية مستمرة مع استمرار العملية الإدارية.
- ✓ إنّ الإصلاح الإداري عملية إدارية تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والتوجه والرقابة.
- ✓ إنّ الإصلاح الإداري عملية اجتماعية تحتاج إلى تعاون بين القادة والموظفين.
- ✓ يرتبط الإصلاح بالبيئة حيث يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد.
- ✓ يتأثر الإصلاح الإداري بالإنسان بالدرجة الأولى.

❖ **مقومات وعوامل نجاح الإصلاح الإداري:**

توجد مجموعة من المقومات والعناصر الأساسية تساعد على تحقيق الإصلاح الإداري يمكن إيجازها بالنقاط الآتية: (الواعر، 2016)

- ✓ وجود إدارة سياسية حازمة ومصممة على إنجاز الإصلاح الإداري.
- ✓ اختيار القيادات الإدارية الكفوءة والمتدربة.
- ✓ الاهتمام بالبيئة التي تعمل فيها المنظمة بكل أبعادها الاقتصادية والطبيعية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية.

- ✓ التحديد الدقيق لتكاليف عملية الإصلاح حتى لا يحدث فجوة بين الرغبة والطموح وبين الواقع.
- ✓ تحديد فعالية برنامج الإصلاح بتحديد الأطراف المسؤولة عنه والأطراف المعنية فيه.
- ✓ توفير الوعي الجماعي في المجتمع بأهمية الإصلاح بهدف خلق رأي عام مساند لعملية الإصلاح.

النتائج والمناقشة:

الدراسة العملية:

أسلوب جمع البيانات:

اتبع الباحث في جمع البيانات أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث استخدم أسلوب الاستبانة في جمع بيانات هذه الدراسة، وقد شملت الدراسة عدداً من الموظفين من المستويات الإدارية العليا والوسطى، حيث تمّ توزيع 110 استبيان استرجع منها 107 صالحة للتحليل وهو أكبر من حجم العينة البالغ 104 وفق القانون:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$n = \frac{140}{1 + 140(0.05)^2}$$

$$n = 104$$

ثبات الأداة:

قام الباحث بعد جمع البيانات وتفريغها بتحليلها باستخدام برنامج SPSS 19، واجراء اختبار ثبات فقرات الاستبانة باستخدام اختبار ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة على حدة، ومن ثم حساب معامل الثبات لكافة متغيرات الدراسة:

الجدول (2) معامل الثبات ألفا كرونباخ

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معمل ألفا كروميباخ
حوكمة الشركات	17	0.832
الإصلاح الإداري	13	0.907
إجمالي المتغيرات	30	0.920

يتبيّن من الجدول السابق أن معمل الثبات ألفا كرونباخ ذو قيمة مرتفعة وهذا ما يدل على درجة عالية من الثبات لمتغيرات الدراسة.

الإحصاءات الوصفية لبيانات العينة:

قام الباحث بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند ولكل محور من محاور الدراسة، حيث يبيّن الجدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة محور حوكمة الشركات.

الجدول رقم (3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة محور حوكمة الشركات.

		النسبة المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
السلوك الأخلاقي	تركز الشركة على الالتزام بأحكام القانون والعمل على تجسيد أخلاقيات المهنة	13.1	69.2	11.2	6.5	0	3.89	0.70
	القوانين في الشركة تتماشى مع التشريعات القانونية في العمل	10.3	75.7	8.4	5.6	0	3.91	0.64
	يتم اعلام اصحاب المصالح عن حقوقهم وواجباتهم بشكل كافي	8.4	41.1	42.1	8.4	0	3.50	0.97
	يعوض أصحاب المصالح في حال انتهاك حقوقهم	5.6	42.1	25.2	24.3	2.8	3.23	0.98
	تهتم الشركة بإشباع حاجات أصحاب المصالح ونيل رضاهم	6.5	45.8	28	19.6	0	3.39	0.88
	توجد مصداقية للوعود التي تقدمها الشركة لأصحاب المصالح	2.8	61.7	12.1	23.4	0	3.44	0.88
	يستغل بعض الموظفين الوظيفة لمصلحتهم الشخصية	25.2	31.8	16.8	18.7	7.5	3.46	1.26
الإشراف والرقابة	يوجد نظام فعال للرقابة في الشركة	25.2	31.8	16.8	18.7	7.5	3.69	0.77
	يتم إخضاع مجلس الإدارة للمساءلة باعتباره المسؤول الرئيسي عن الإشراف عن إدارة الشركة	10.3	57	24.3	8.4	0	3.35	0.98
	يتم التحقق من تطبيق الخطط والتعليمات الصادرة من أجل معرفة الانحرافات	5.6	44.9	37.4	2.8	9.3	3.27	0.93

	تضمن الشركة وجود هيئات رقابية خارجية للتأكد من صحة المعلومات ونتائج المنظمة	2.8	51.4	15.9	29.9	0	3.63	0.72
الإفصاح والشفافية	مسؤولية الإفصاح عن المعلومات تقع بشكل أساسي على مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية	7.5	58.8	29.9	2.8	0	3.72	0.63
	يتعامل المسؤولون مع الموظفين بشفافية	2.8	29.9	63.6	30.8	2.8	3.00	0.92
	يتم الإفصاح عن النتائج المالية للشركة وإعلام المسؤولين بها	0	60.7	25.2	14	0	3.47	0.73
	يتم الافصاح عن المزايا والمكافآت الممنوحة للمديرين التنفيذيين	2.8	26.2	24.3	38.3	8.4	3.77	1.02
	تفصح الشركة عن معاملاتها وصفقاتها مع الأطراف ذوي العلاقة	0	53.3	32.7	11.2	2.8	3.36	0.79
	يتم توفير المعلومات بشكل كافي والإفصاح عنها عبر أجهزة الإعلام أو من خلال الإعلانات الصادرة عن الشركة	2.8	68.2	17.8	11.2	0	3.63	0.72

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.19

تبيّن النسب الواردة في الجدول رقم (2) ما يلي:

بالنسبة لمحور السلوك الأخلاقي: يتضح من الجدول السابق أن آراء أفراد العينة تميل بشكل عام إلى التأكيد على السلوك الأخلاقي لشركتهم، بينما تميل إلى أنه يتم استغلال الوظيفة للمصلحة الشخصية من قبل بعض الموظفين.

بالنسبة لمحور الإشراف والرقابة: إن أغلب الإجابات حول محور الإشراف والرقابة تركزت في الخيار (موافق)، وهذا ما يعكس الموافقة من قبل أغلبية أفراد العينة على وجود نظام فعّال للرقابة في الشركة، وقيامها بالتحقق من تطبيق الخطط وكشف الانحرافات، بالإضافة إلى وجود هيئات رقابية خارجية.

بالنسبة لمحور الإفصاح والشفافية: إن أغلب إجابات أفراد العينة تركزت في الخيار (موافق) فيما يتعلق بأن مسؤولية الإفصاح عن المعلومات تقع على مجلس الإدارة وإدارته التنفيذية، وإنه يتم الإفصاح عن النتائج المالية للشركة وعن معاملاتها وصفقاتها، وآراء أفراد العينة تميل بشكل عام إلى التأكيد على شفافية الشركة إلا فيما يتعلق في تعامل المسؤولين مع الموظفين وفي الإفصاح عن المكافآت الممنوحة للمديرين التنفيذيين.

يبيّن الجدول أعلاه أن الانحرافات المعيارية جاءت أقل من المتوسط الحسابي المقابل لها وهذا ما يشير إلى انسجام إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع أسئلة الاستبانة.

بينما يبيّن الجدول رقم (4) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة محور الإصلاح الإداري كالآتي:

الجدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأسئلة محور الإصلاح الإداري.

الأسئلة	النسبة المئوية					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
تقوم الشركة بإعادة النظر بهيكلها التنظيمي دورياً وبشكل منهجي مدروس	3.7	64.5	11.2	15	5.6	3.46	0.98
تعطي الشركة الفرصة للعاملين لاكتساب المعارف والأفكار بهدف الاستجابة للتغيرات والتحديات البيئية	5.6	56.1	14	24.3	0	3.43	0.92
تعمل إدارة الشركة على تبسيط الإجراءات والتخفيف من اللامركزية وتسهيل إنجاز المعاملات للمواطنين	0	62.6	19.6	21.1	5.6	3.39	0.91
تعمل الشركة على مكافأة المديرين والموظفين المبدعين	0	30.8	23.4	35.5	10.3	2.75	1.01
تتبع الشركة نظام للحوافز المادية والمعنوية	5.6	42.7	28	18.7	0	3.40	0.86
يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات	0	31.8	30.8	31.8	5.6	2.89	0.92
يتم إحالة القضايا التي تستدعي التحقيق إلى لجان مختصة	0	85	11.2	3.7	0	3.81	0.48
تتم المساءلة والمحاسبة في حال عدم الالتزام بتطبيق قوانين العمل	0	62.6	22.4	8.4	6.5	3.41	0.90
يعطى العاملون الحق في التظلم والشكاوى في حال شعورهم بالظلم	2.8	53.3	29	8.4	6.5	3.37	0.93
توفر الشركة نظام لتقييم أداء العاملين	0	53.3	32.7	14	0	3.39	0.72
يتم تدريب وتطوير الكادر لرفع مستوى إمكانياته ومهاراته بناء على تقارير تقييم الأداء	0	69.2	22.4	8.4	0	3.61	0.64
تنتهج الشركة التخطيط الاستراتيجي لوضع الإطار العام لتحقيق الأهداف	2.8	51.4	30.8	12.1	2.8	3.39	0.84
يتم إشراك كافة المستويات الإدارية في صياغة الأهداف	0	54.2	17.8	25.2	2.8	3.23	0.93

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.19

يتضح من الجدول السابق أن إجابات أفراد العينة تركزت في الخيار (موافق) في أغلب عبارات محور الإصلاح الإداري، وهذا ما يشير إلى أن الشركة السورية للاتصالات في طرطوس تنتهج خطوات جدية بما يخص الإصلاح الإداري، ولكن انقسم أفراد العينة فيما يتعلق بمكافأة المديرين والموظفين المبدعين، حيث جاءت الانحرافات المعيارية أقل من المتوسط الحسابي المقابل لها وهذا ما يدل على انسجام إجابات أفراد العينة على محور الإصلاح الإداري.

اختبار صحة الفرضيات:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة معنوية بين السلوك الأخلاقي كأحد أبعاد تطبيق الحوكمة وتحقيق الإصلاح الإداري، ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باختبار سبيرمان كما يلي:

الجدول (5) يبين نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين محور السلوك الأخلاقي ومحور الإصلاح الإداري

			متوسط السلوك الأخلاقي	متوسط الاصلاح الإداري
Spearman's rho	متوسط السلوك الأخلاقي	Correlation Coefficient	1.000	.365**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	107	107
	متوسط الاصلاح الإداري	Correlation Coefficient	.365**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	107	107

نستنتج من الجدول أن هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة قيمتها R= 0.37 بين متوسط السلوك الأخلاقي ومتوسط الإصلاح الإداري.

واستخدم الباحث نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لاختبار تأثير السلوك الأخلاقي على تحقيق الإصلاح الإداري كما في الشكل الآتي:

الجدول (6) نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار تأثير السلوك الأخلاقي على تحقيق الإصلاح الإداري

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة.
الانحدار	7.779	1	7.779	27.842	.000[a]
المتبقي	29.337	105	.279		
الإجمالي	37.116	106			

يتبيّن من الجدول السابق ان قيمة F المحسوبة والبالغة (27.842) هي أكبر من قيمة F الجدوليّة (1.35) عند مستوى الدلالة 0.05، وبناءاً على صلاحية النموذج قام الباحث بتحليل الانحدار كما في الجدول الآتي:

الجدول (7) نتائج تحليل الانحدار تأثير السلوك الأخلاقي على تحقيق الإصلاح الإداري

المصدر	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	مستوى المعنوية
	B	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	1.228	.405		3.030	.003
السلوك الأخلاقي	.598	.113	.458	5.277	.000

يتضح الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة والبالغة (5.277) هي أكبر من قيمة t الجدوليّة (2.860) عند مستوى الدلالة 0.05 وبناءاً عليه نقبل فرضية وجود علاقة معنوية بين السلوك الأخلاقي كأحد أبعاد تطبيق الحوكمة وتحقيق الإصلاح الإداري، وبالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي بالشكل الآتي:

الإصلاح الإداري = 1.228+ (0.598) السلوك الأخلاقي

اختبار الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة معنوية بين الإشراف والرقابة كأحد أبعاد تطبيق الحوكمة وتحقيق الإصلاح الإداري، ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باختبار سبيرمان كما يلي:

الجدول (8) يبين نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين محور الاشراف والرقابة ومحور الإصلاح الإداري

			متوسط الاشراف والرقابة	متوسط الاصلاح الإداري
Spearman's rho	متوسط الاشراف والرقابة	Correlation Coefficient	1.000	.692**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	107	107
	متوسط الاصلاح الإداري	Correlation Coefficient	.692**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	107	107

نستنتج من الجدول أن هناك علاقة ارتباط طردية قوية قيمتها R= 0.69 بين متوسط الإشراف والرقابة ومتوسط الإصلاح الإداري. واستخدم الباحث نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لاختبار تأثير الإشراف والرقابة على تحقيق الإصلاح الإداري كما في الشكل الآتي:

الجدول (9) نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار تأثير الإشراف والرقابة على تحقيق الإصلاح الإداري

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	14.281	1	14.281	65.668	.000[a]
المتبقي	22.835	105	.217		
الإجمالي	37.116	106			

يتبيّن من الجدول السابق ان قيمة F المحسوبة والبالغة (65.668) هي أكبر من قيمة F الجدوليّة (1.35) عند مستوى الدلالة 0.05، وبناءاً على صلاحية النموذج قام الباحث بتحليل الانحدار كما في الجدول الآتي:

الجدول (10) نتائج تحليل الانحدار تأثير الإشراف والرقابة على تحقيق الإصلاح الإداري

المصدر	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	مستوى المعنوية
	B	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	1.294	.258		5.025	.000
الإشراف والرقابة	.590	.073	.620	8.104	.000

يتضح الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة والبالغة (8.104) هي أكبر من قيمة t الجدوليّة (2.860) عند مستوى الدلالة 0.05 وبناءاً عليه نقبل فرضية وجود علاقة معنوية بين الإشراف والرقابة كأحد أبعاد تطبيق الحوكمة وتحقيق الإصلاح الإداري. وبالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي بالشكل الآتي:

الإصلاح الإداري = 1.294+ (0.590) الإشراف والرقابة

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة معنوية بين الإفصاح والشفافية كأحد أبعاد تطبيق الحوكمة وتحقيق الإصلاح الإداري، ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باختبار سبيرمان كما يلي:

الجدول (11) يبين نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين محور الإفصاح والشفافية ومحور الإصلاح الإداري

			متوسط الإفصاح والشفافية	متوسط الإصلاح الإداري
Spearman's rho	متوسط الإفصاح والشفافية	Correlation Coefficient	1.000	.780**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	107	107
	متوسط الإصلاح الإداري	Correlation Coefficient	.780**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	107	107

نستنتج من الجدول أن هناك علاقة طردية قوية قيمتها R= 0.78 بين متوسط الإفصاح والشفافية ومتوسط الإصلاح الإداري. واستخدم الباحث نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لاختبار تأثير الإفصاح والشفافية على تحقيق الإصلاح الإداري كما في الشكل الآتي:

الجدول (12) نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار تأثير الإفصاح والشفافية على تحقيق الإصلاح الإداري

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
الانحدار	22.121	1	22.121	154.907	.000[a]
المتبقي	14.994	105	.143		
الإجمالي	37.116	106			

يتبيّن من الجدول السابق ان قيمة F المحسوبة والبالغة (154.907) هي أكبر من قيمة F الجدوليّة (1.35) عند مستوى الدلالة 0.05، وبناءاً على صلاحية النموذج قام الباحث بتحليل الانحدار كما في الجدول الآتي:

الجدول (13) نتائج تحليل الانحدار تأثير الإفصاح والشفافية على تحقيق الإصلاح الإداري

المصدر	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	مستوى المعنوية.
	B	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	.575	.226		2.548	.012
الإفصاح والشفافية	.835	.067	.772	12.446	.000

يتضح من الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة والبالغة (12.446) هي أكبر من قيمة t الجدوليّة (2.860) عند مستوى الدلالة 0.05 وبناءاً عليه نقبل فرضية وجود علاقة معنوية بين الإفصاح والشفافية كأحد أبعاد تطبيق الحوكمة وتحقيق الإصلاح الإداري. وبالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي بالشكل الآتي:

الإصلاح الإداري = 0.575+ (0.835) الإفصاح والشفافية

قام الباحث باختبار الفرضية الرئيسة : توجد علاقة معنوية بين تطبيق حوكمة الشركات وتحقيق الإصلاح الإداري في الشركة السورية للاتصالات في طرطوس ، ولاختبار هذه الفرضية قام الباحث باختبار سبيرمان كما يلي:

الجدول (14) يبين نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين محور الحوكمة ومحور الإصلاح الإداري

			متوسط الحوكمة	متوسط الإصلاح الإداري
Spearman's rho	متوسط الحوكمة	Correlation Coefficient	1.000	.735**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	107	107
	متوسط الإصلاح الإداري	Correlation Coefficient	.735**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	107	107

نستنتج من الجدول أن هناك علاقة طردية قوية قيمتها R= 0.73 بين متوسط الحوكمة ومتوسط الإصلاح الإداري، واستخدم الباحث نتائج تحليل التباين للتأكد من صلاحية نموذج الانحدار لاختبار تأثير الحوكمة على تحقيق الإصلاح الإداري كما في الشكل الآتي:

الجدول (15) نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار تأثير الحوكمة على تحقيق الإصلاح الإداري

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة.
الانحدار	20.582	1	20.582	130.711	.000[a]
المتبقي	16.534	105	.157		
الإجمالي	37.116	106			

يتبيّن من الجدول السابق ان قيمة F المحسوبة والبالغة (130.711) هي أكبر بكثير من قيمة F الجدوليّة (1.35) عند مستوى الدلالة 0.05، وبناءاً على صلاحية النموذج قام الباحث بتحليل الانحدار كما في الجدول الآتي:

الجدول (16) نتائج تحليل الانحدار تأثير الحوكمة على تحقيق الإصلاح الإداري

المصدر	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	مستوى المعنوية.
	B	الخطأ المعياري	Beta		
الثابت	-.122-	.306		-.400-	.690
حوكمة الشركات	1.005	.088	.745	11.433	.000

يتضح الجدول السابق أن قيمة t المحسوبة والبالغة (11.433) هي أكبر من قيمة t الجدوليّة (2.860) عند مستوى الدلالة 0.05 وبناءاً عليه نقبل فرضية وجود علاقة معنوية بين الإفصاح والشفافية كأحد أبعاد تطبيق الحوكمة وتحقيق الإصلاح الإداري. وبالتالي يمكن صياغة نموذج الانحدار الخطي بالشكل الآتي:

الإصلاح الإداري = −0.122+ (1.005) حوكمة الشركات

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

1-تتمتع الشركة السورية للاتصالات في طرطوس بدرجة مرتفعة من السلوك الأخلاقي فيما يتعلق بالالتزام بأحكام القانون وتعمل على تجسيد أخلاقيات المهنة، وتماشي قوانينها مع التشريعات القانونية في العمل، وإعلام أصحاب المصالح عن حقوقهم وواجباتهم بشكل كافي، بالإضافة إلى مصداقية الشركة للوعود التي تقدمها لأصحاب المصالح.

2-يتم استغلال الوظيفة للمصلحة الشخصية من قبل بعض الموظفين في الشركة السورية للاتصالات في طرطوس.

3-تتمتع الشركة السورية للاتصالات في طرطوس بوجود نظام فعّال للرقابة في الشركة ووجود هيئات رقابية خارجية، كما أنها تقوم بالتحقق من تطبيق الخطط وكشف الانحرافات.

4-تتمتع الشركة السورية للاتصالات في طرطوس بدرجة عالية من الشفافية والإفصاح فيما يتعلق بالإفصاح عن النتائج المالية للشركة وعن معاملاتها وصفقاتها، بالإضافة إلى توفير المعلومات بشكل كافي والإفصاح عنها عبر أجهزة الإعلام أو من خلال الإعلانات الصادرة عن الشركة.

5-لا تتسم الشركة السورية للاتصالات في طرطوس بدرجة كافية من الشفافية فيما يتعلق في تعامل المسؤولين مع الموظفين وفي الإفصاح عن المكافآت الممنوحة للمديرين التنفيذيين بحسب آراء أفراد العينة.

6-يرى غالبية أفراد العينة أن شركتهم تنتهج خطوات جدية بما يخص الإصلاح الإداري.

7-انقسمت آراء أفراد العينة فيما يتعلق بمكافأة المديرين والموظفين المبدعين حيث يرى 45.8% أنه لا تتم مكافأة المبدعين في الشركة.

8-يرى 30.8% من أفراد العينة العكس، وأيضاً يرى 37.4% من أفراد العينة بأنه لا يتم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات بينما يرى 30.8% منهم العكس.

استنتاجات تتعلق بالفرضيات:

1-تبيّن نتائج الاختبار وجود علاقة طردية ضعيفة ذات دلالة معنوية بين السلوك الأخلاقي وتحقيق الإصلاح الإداري في الشركة السورية للاتصالات في طرطوس، فكلما تمتع العاملون في الشركة بدرجة عالية من السلوك الأخلاقي تحقق الإصلاح الإداري بشكل أكبر.

2-تبيّن نتائج الاختبار وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين الإشراف والرقابة وتحقيق الإصلاح الإداري في الشركة السورية للاتصالات في طرطوس، فكلما كان مستوى الإشراف والرقابة في الشركة مرتفع تحقق الإصلاح الإداري فيها بشكل أكبر.

3-تبيّن نتائج الاختبار وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين الإفصاح والشفافية وتحقيق الإصلاح الإداري في الشركة السورية للاتصالات في طرطوس، فكلما كان مستوى الإفصاح والشفافية في الشركة مرتفع تحقق الإصلاح الإداري فيها بشكل أكبر.

4-تبيّن نتائج الاختبار وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين تطبيق الحوكمة وتحقيق الإصلاح الإداري في الشركة السورية للاتصالات في طرطوس، حيث أن تطبيق الحوكمة بأبعادها المختلفة بدرجة عالية في الشركة يسهم في تحقيق الإصلاح الإداري فيها بدرجة أعلى.

التوصيات:

بناء على النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

1-أن تعمل الشركة السورية للاتصالات في طرطوس على تعزيز الشفافية والإفصاح باعتبار وجود علاقة طردية قوية بينها وبين تحقيق الإصلاح الإداري.

2-أن تعمل الشركة على تعزيز الإشراف والرقابة باعتبار وجود علاقة طردية قوية بينها وبين تحقيق الإصلاح الإداري.

3-أن تستمر الشركة في اتباعها لسلوكها الأخلاقي الحالي المتمثل بالالتزام بالقوانين، وتجسيد أخلاقيات المهنة، والمصداقية في التعامل مع أصحاب المصالح.

4-أن تعمل الشركة على منع استخدام الوظيفة للمصلحة الشخصية الذي يقوم به بعض الموظفين.

5-أن يتعامل المسؤولون في الشركة بقدر أكبر من الشفافية مع الموظفين.

6-أن تقوم الشركة بالإفصاح عن المكافآت الممنوحة للمديرين التنفيذيين.

7-أن تسعى الشركة إلى مكافأة المديرين والموظفين المبدعين لتحفيزهم وتحسين أدائهم.

8-أن تعمل الشركة على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات.

9-أن تقوم الشركة بمتابعة خطوات الإصلاح الإداري التي تقوم بها بشكل مستمر لضمان استمراريتها وحسن تطبيقها.

المراجع:

ابراهيم، محمود؛ مكية، نغم. *دور حوكمة الشركات في تحسين جودة التقارير المالية في بيئة الأعمال السورية*. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (33)، العدد (3)، 2011، ص ص 45- 58.

الأديب، علي محمد. *الأسس النفسية للإصلاح الإداري على وفق بعض المفاهيم النفسية*. مجلة الفتح. المجلد (50)، 2012، ص ص 272-288.

حداد، مناور. *دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية*، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي، 2008، 20.

خلاف، سمية. *البيروقراطية وإشكالية الإصلاح الإداري في الجزائر – إصلاحات البلدية نموذجاً*. رسالة ماجستير، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2014، 84.

زاهر، تيسير؛ علي، غزوان؛ خضر أحمد. *الحوكمة المؤسساتية ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في المصارف– دراسة لآراء عينة من موظفي المصارف الخاصة في سورية*، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية– سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (36)، العدد (4)، 2014، ص ص 67– 88.

سعيد، عهد. *الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سورية– دراسة ميدانية*. رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2009، 4– 171.

الشوادرة، فيصل. قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية. *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية*. المجلد (25)، العدد (2)، 2009، ص ص 119– 155.

عبد الحافظ، شفيق. *دور الحوكمة في الإصلاح الإداري*. تم استرجاعه على الموقع hrdiscussiom.com في 2019/2/27، 2016، 11.

عبد الغني، دادن؛ تلي، سعيدة. *فعالية الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري*. مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، الجزائر، 2012 ، 16.

القحطاني، فيصل. استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ودورها في تعزيز الأمن الوطني. اطروحة دكتوراه ، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006 ،368.

مشكور، سعود؛ عبد، حيدر (2018). *نظام حوكمة الشركات وجودة المعلومات المحاسبة مدخل معاصر للإصلاح المالي والإداري في العراق– دراسة عملية على عينة من القطاعات العامة والخاصة*. تم استرجاعه على الموقع researchgat.net في 2019/2/27، 2018، 43.

مقيرحي، حمزة. *دور الحوكمة في تحقيق الإصلاح الإداري*. رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016 ،109.

ناصر الدين، يعقوب. *الحاكمية إطار مقترح لإصلاح مؤسسات التعليم العالي*. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثالث حول الحاكمية والفساد الإداري والمالي، الأردن،2014 ،20.

الواعر، نسيم. *الإصلاح الإداري ودوره في تحسين الخدمة العمومية في الجزائر*. رسالة ماجستير ، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة العربي بن مهدي، الجزائر،2016 ،84.

ANDERSON, CHISTOPHER W; CAMPBELL II, TERRY L. *Corporate Governance of Japanese bank, Journal of corporate finance.* Vol (10), 2004, pp 327- 354.

BATALLI, MIRLINDA. *Reform of Public Administration in Kosovo*. Thesis Vol(1), No(1), 2012, pp 5-25.

GOW, JAMES IAIN. *Administrative Reform*. Encyclopedic Dictionary of Public Administration. www. Dictionnaive. Enap. Ca, 2012, 4.

LAEGREID, PER; RUBCHSEN, KRISTIN**.** *Administrative Reforms and Accountability Relation in the Welfare States – comparing health and labour administration in Norway, Denmark, and Germany***.** Stein rokkan Center for Social Studies, Uni research: Bergen, Working Paper 10, 2014**,** p35**.**

LIU, QIAO; JOE LU, ZHOU). *Corporate Governance and earnings management in the Chines listed companies: A tunneling perspective*. Journal of corporate finance, Vol (13), 2007, pp 881-906.