

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على أداء العاملين
بالمؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة ابناء عموري للنقل -بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الأستاذ(ة) المشرف(ة):

د/ فاطمة الزهراء نوي

إعداد الطالب(ة):

ترعي رندة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	د/ خنشور جمال	استاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	د/ نوي فاطمة الزهراء	محاضر ب	مشرفا	جامعة بسكرة
3	د/ ساعد ابتسام	محاضر ب	مناقشا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا

عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"

صدق الله العظيم

(البقرة 33)

اهداء

الى والدي الكريمين حفظهما الله ورحمهما وأطال في عمرهما
الى اخوتي ايوب وأمل حنين شفاهما الله ووفقهما الى ما فيه الخير والصلاح
الى كل من دعمني وساندي منذ ان وطئت قدماي مقاعد الدراسة

ولو بالكلمة الطيبة

الى كل الاحباب والأصدقاء

إلى كل السائرين في طريق العلم وإنارة العقول.

اهدي ثمرة جهدي...

تربحي رزقي

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والشكر لله على توفيقه ومونه لإتمام هذا العمل، والصلاة والسلام

على سيد الخلق والمرسلين محمد صلى الله عليه وسلم وبعد

أتقدم بخالص الشكر وعميق الامتنان الى استاذتي الفاضلة الدكتورة نوي فطيمة

الزهرية لتفضلها بالإشراف على هذا العمل

كما أتقدم بالشكر للأساتذة اعضاء لجنة المناقشة الذين تحملوا عني، قراءة ومناقشة هذا

العمل

كما أتقدم بالامتنان والتقدير الى والدي الكريمين اللذان منحاني القوة في مشواري

الدراسي، وإتمام عملي هذا

والى كل من ساهم من قريب او بعيد في دعمي ومساعدتي ولو بالكلمة بالطيبة

والى كافة الاسرة الجامعية لجامعة محمد خيضر بسكرة خاصة اسرة كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ترجمي رندة

ملخص الدراسة

تمحور هدف الدراسة حول معرفة اثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية، اذ تعتبر الحوكمة من اهم الادوات التي حظيت باهتمام كبير سواء من قبل الخبراء او من قبل المؤسسات العالمية الكبرى وهذا نظرا لدورها الفعال في الحفاظ على الهدف الرئيسي للمؤسسة الا وهو تعظيم الربح مع ضمان بقاءها واستمرارها، لهذا وجب الالتزام بمبادئ الحوكمة المؤسسية والتي تقوم اساسا على توفير العدالة والشفافية داخل المؤسسة، والتي تعمل كذلك على توسيع مشاركة العاملين في وضع الاهداف واتخاذ القرارات وهذا ما يؤدي بشكل مباشر الى تطوير ادائهم وزيادة فاعليته في المؤسسة.

حيث قمنا في هذه الدراسة بتوزيع استبيان على عينة من عمال مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة مدعم بالمقابلة التي اجريت في هذه المؤسسة لمعرفة واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية والاثر الذي تلعبه في الرفع من اداء العاملين.

وقد توصلت الدراسة الى ان تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية له مساهمة فعالة في الرفع من اداء العاملين وذلك اعتمادا على مؤشرات التحليل الاحصائي في اختبار فرضيات الدراسة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، اداء العاملين، تقييم الاداء، تحسين الاداء.

Summary of the Study:

The aim of the study centered on knowing the effect of applying the principles of corporate governance on the performance of employees in economic institutions, as governance is one of the most important tools that have received great attention, either by experts or by major global institutions, and this is due to its effective role in preserving the main objective of the institution, which is to maximize profit While ensuring its survival and continuity, this is why it is necessary to adhere to the principles of institutional governance, which is based mainly on providing justice and transparency within the institution, which also works to expand the participation of workers in setting goals and making decisions, and this leads directly to the development of their performance and increase its effectiveness in the institution.

Where in this study we distributed a questionnaire to a sample of the workers of the Abnaa Amouri Transport Corporation in BISKra, supported by the interview

conducted in this institution to know the reality of applying the principles of corporate governance and the impact it plays on raising the performance of workers.

The study concluded that the application of corporate governance principles has an effective contribution to raising the performance of employees, depending on the indicators of statistical analysis in testing the study hypotheses.

Key words: corporate governance, employee performance, performance evaluation, performance improvement.

فهرس الموضوعات

فهرس الموضوعات

الصفحة	العنوان
	الاهداء
	الشكر والتقدير
	ملخص
V-II	فهرس المحتويات
VII-VI	فهرس الجداول
VII	فهرس الاشكال
ا-س	مقدمة عامة
59-1	الفصل الاول: الاطار النظري لتاثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: ماهية الحوكمة المؤسسية
3	المطلب الأول: نشأة الحوكمة المؤسسية وعوامل ظهورها
3	الفرع الأول: نشأة الحوكمة المؤسسية
12	الفرع الثاني: عوامل ظهور الحوكمة المؤسسية
13	المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة المؤسسية واهم خصائصها
13	الفرع الاول: مفهوم الحوكمة المؤسسية
17	الفرع الثاني: اهم خصائص الحوكمة المؤسسية
18	المطلب الثالث: الاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية
19	المطلب الرابع: اهمية وأهداف الحوكمة المؤسسية
19	الفرع الاول: اهمية الحوكمة المؤسسية
20	الفرع الثاني: اهداف الحوكمة المؤسسية

فهرس الموضوعات

21	المبحث الثاني: اساسيات تطبيق الحوكمة المؤسسية
21	المطلب الاول: مكونات نظام الحوكمة المؤسسية ومراحل تطبيقها
21	الفرع الاول: مكونات نظام الحوكمة المؤسسية
22	الفرع الثاني: مراحل تطبيق الحوكمة المؤسسية
24	المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة المؤسسية
25	المطلب الثالث: الليات الحوكمة المؤسسية
25	الفرع الاول: الليات الداخلية للحوكمة المؤسسية
26	الفرع الثاني: الليات الخارجية للحوكمة المؤسسية
28	المطلب الرابع: نماذج الحوكمة المؤسسية
28	الفرع الاول: تعريف نماذج الحوكمة واهم خصائصه
29	الفرع الثاني: تقسيمات نماذج الحوكمة المؤسسية
32	المبحث الثالث: دراسة اداء العاملين وكيفية تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية عليه
32	المطلب الاول: ماهية اداء العاملين و ادارة اداء العاملين
32	الفرع الاول: مفهوم اداء العاملين، عناصره، اهميته و انواعه
37	الفرع الثاني: محددات اداء العاملين، معدلاته والعوامل المؤثرة عليه
41	الفرع الثالث: ماهية ادارة اداء العاملين
46	المطلب الثاني: تقييم اداء العاملين
46	الفرع الاول: مفهوم تقييم اداء العاملين وأهميته
48	الفرع الثاني: مراحل وطرق تقييم اداء العاملين
51	الفرع الثالث: شروط نجاح عملية تقييم اداء العاملين
52	المطلب الثالث: تحسين اداء العاملين
52	الفرع الاول: مفهوم تحسين اداء العاملين وأهدافه
53	الفرع الثاني: خطوات عملية تحسين اداء العاملين
54	الفرع الثالث: عوامل وطرق تحسين اداء العاملين
57	المطلب الرابع: دراسة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين

فهرس الموضوعات

59	خاتمة الفصل الاول
60	الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لتاثير مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين بمؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة
61	مقدمة الفصل
62	المبحث الاول: واقع الحوكمة المؤسسية في الجزائر
62	المطلب الاول: بواذر الحوكمة المؤسسية في الجزائر
64	المطلب الثاني: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر
67	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية التي تسعى الى الحوكمة
69	المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة الدراسة
69	المطلب الاول: تقديم المؤسسة، نشأتها وتطورها
71	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
75	المطلب الثالث: واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة
78	المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية بمؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة
78	المطلب الاول: الاطار المنهجي للدراسة
78	الفرع الاول: التعريف بمجتمع الدراسة
78	الفرع الثاني: اداة الدراسة
82	الفرع الثالث: صدق وثبات اداة الدراسة
84	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
84	الفرع الاول: اختبار التوزيع الطبيعي
85	الفرع الثاني: تحليل البيانات الشخصية للموظفين
78	الفرع الثالث: تحليل محاور الاستبيان
97	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
98	الفرع الاول: القوة التفسيرية للنموذج
98	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الاولى

فهرس الموضوعات

99	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
100	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
102	خاتمة الفصل الثاني
103	خاتمة عامة
109	قائمة المراجع

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	درجة الاستجابة حسب مقياس ليكارت الخماسي.	80
02	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي.	80
03	درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي.	81
04	اختبار معامل ثبات اداة الدراسة	82
05	اختبار التواء وتلفطح متغيرات الدراسة.	84
06	توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية.	85
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات مدى التزام المؤسسة بقواعد الحوكمة المؤسسية	87
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات ابعاد مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في المؤسسة	92
09	نتائج اختبار تحليل التباين Anova لنموذج الانحدار الخطي البسيط	98
10	الفروق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات بعد اثر تطبيق مبدا الإفصاح والشفافية على أداء العاملين والمتوسط الفرضي	99
11	الفروق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات بعد اثر تطبيق مبدا مسؤوليات مجلس الادارة على أداء العاملين والمتوسط الفرضي	100
12	الفروق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات بعد اثر تطبيق حكم القانون والمساواة على أداء العاملين والمتوسط الفرضي	101

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ح	تمثيل نموذج الدراسة	01
45	النموذج التنظيمي لإدارة اداء العاملين	02
71	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة	03

مقدمة عامة

مقدمة عامة

إن انفجار الأزمات المالية وتفاقمها وما نتج عنها من فساد وسوء الإدارة وعدم القدرة على جذب رؤوس الأموال الكافية انعكس على المؤسسات العالمية الكبرى بتحقيقها لخسائر بمليارات الدولارات فأصبحت بذلك فاتورة الفساد وسوء الإدارة عبئاً على المؤسسات والاقتصاد العالميين بشكل عام، كما ان افتقاد الشفافية والوضوح والدقة والحسابات الختامية للمؤسسات والمشروعات تجعل المستثمرين غير قادرين على اتخاذ القرار الاستثماري الصحيح وبالتالي أصبح لزاماً على المستثمرين والمؤسسات البحث عن مجموعة من الآليات أو الصيغ العملية القادرة على إحداث نوعاً من التوافق.

وتعتبر آلية الحوكمة المؤسسية احد أهم هذه الآليات، والتي حظيت باهتمام عالمي كبير من قبل المنظمات والمجامع العلمية والمهنية والدولية نظراً لدورها في تجنب المؤسسات من التعثر والفسل والإفلاس المالي والإداري، فضلاً عن دورها في تعظيم قيمة المؤسسة في السوق وضمان بقائها ونموها واستمرارها في دنيا الأعمال دولياً وإقليمياً ومحلياً.

لذا اصبح التزام الدول بمبادئ الحوكمة امراً في غاية الاهمية لما ينطوي على ذلك من تكامل ادوار الادارة الحكومية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني من خلال المشاركة لإعادة رسم الادوار لكل منها ليتسنى تحقيق التنمية المستدامة والاستجابة لطموحات المواطنين وفق ما تركز عليه الحوكمة من مميزات تعكس الشفافية والمساءلة والتشارك في تحمل المسؤولية والمشاركة في رسم السياسات وتعزيز دولة القانون واللامركزية لتقريب صنع القرار من المواطنين.

ولكون المؤسسة الاقتصادية الاداة التي يزاول فيها العنصر البشري الانتاج والتبادل والإطار الذي ينظم علاقات الافراد في المجتمع بتوجيه السلوك الانساني نحو ذلك، لذلك كان من اللازم على جميع المؤسسات الاهتمام بالعنصر البشري وفهم سلوكه ومختلف المحددات النفسية التي توجه هذا السلوك وتدفعه الى اثاره نشاطه وتوجيهه في الاتجاه الذي يحقق به انتاجية عالية لان الاهتمام بطبيعة السلوك الانساني هو الخطوة الاولى لتحسين أداءه وإنتاجيته هذه الرغبة وبدون ادنى شك تصبح احدى المهمات الصعبة التي تواجه الادارة في المؤسسة، والتي تنحصر في كيفية اثاره رغبة الفرد وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الاداء المطلوب وبالتبعية اداء المؤسسة.

كما تعتبر الحوكمة من المفاهيم التي يتميز تطبيقها بالشمولية بحيث تمتد لكافة وحدات المنشأة، وتعد من اهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكد من حسن سير عمل الشركات وتأكيد نزاهة الادارة فيها، وذلك للوفاء

مقدمة عامة

بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المنشآت لأهدافها بشكل قانوني واقتصادي سليم بالإضافة الى ما توفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الاداء وبناء كفاءات بشرية وقيامها اساسا برفع مستوى اداء العاملين مما يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة والحفاظ على مصالح جميع الاطراف.

❖ اشكالية الدراسة:

وعلى ضوء ما سبق يمكن ان نعكس اشكالية الدراسة بالسؤال التالي:

-ما هو اثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية ؟

هذا بالإضافة الى الاسئلة الفرعية التالية:

-هل يوجد تأثير لتطبيق مبدأ الافصاح والشفافية على اداء العاملين؟

-هل يوجد تأثير لتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة على اداء العاملين؟

-هل يوجد تأثير لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة على اداء العاملين؟

❖ فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تبنت هذه الدراسة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية اثر ايجابي على اداء العاملين.

الفرضيات الفرعية:

-الفرضية الفرعية الاولى: يوجد تأثير لتطبيق مبدأ الافصاح والشفافية على اداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

-الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير لتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة على اداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

مقدمة عامة

-الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة على اداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

❖ اهمية الدراسة:

تتبع اهمية الدراسة من الدور الهام الذي اكتسبه موضوع الحوكمة المؤسسية سواء على المستوى المحلي او على المستوى العالمي، وهذا من خلال مبادئها التي تؤسس لقيم العدالة والإنصاف والشفافية والتي تعمل على محاربة الفساد المالي والاداري، لهذا اصبح من الضرورة تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة المؤسسية والتزام ادارات مختلف المؤسسات بها من اجل نموها واستمرارها وتعظيم قيمتها. ولكون الحوكمة تعمل على توسيع مشاركة العاملين في مختلف قرارات المؤسسة والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم فهذا يؤدي الى تحسين مستوى اداء العاملين والرفع من قدراتهم الشخصية.

❖ اهداف الدراسة:

- تم وضع مجموعة من الاهداف التي نسعى من خلال دراستنا الى الوصول اليها:
- التعرف على مفهوم الحوكمة المؤسسية، مبادئها، اهميتها، اساسياتها ومركزاتها.
 - التعرف على مفهوم اداء العاملين، ادارة اداء العاملين، تقييم اداء العاملين، تحسين اداء العاملين.
 - معرفة واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في الجزائر واهم ما جاء في ميثاق الحكم الراشد الجزائري.
 - معرفة واقع تطبيق والتزام مؤسسة ابناء عموري للنقل-بسكرة_ بقواعد ومبادئ الحوكمة المؤسسية.
 - معرفة اثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين من خلال تقديم استبيان لعمال مؤسسة ابناء عموري بسكرة.

❖ منهج الدراسة:

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لما يتمتع به من سهولة في تقديم متغيرات الدراسة المتمثلة في الحوكمة المؤسسية واداء العاملين نظريا لتحديد العلاقة بينهما.

مقدمة عامة

اما الجانب التطبيقي من الدراسة فتمثل في دراسة حالة فقد اعتمدنا في دراستنا الميدانية على الاستبيان الموجه لعمال مؤسسة ابناء عموري للنقل كوسيلة لجمع المعلومات الخاصة حول واقع تطبيق قواعد الحوكمة المؤسسية ومساهمة مبادئها في الرفع من اداء العاملين، حيث استخدمنا برنامج spss.v.23 في تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

❖ اسباب اختيار الموضوع:

تكمن اسباب اختيار موضوع دراستنا في:

- لأن الموضوع ضمن مجال تخصصنا ألا وهو اقتصاد وتسيير المؤسسات.
- الرغبة في دراسة موضوع الحوكمة وهذا للأهمية الكبيرة التي حظيت بها في الآونة الاخيرة.
- الرغبة الكبيرة في التطرق لموضوع اداء العاملين باعتبار المورد البشري عنصر مهم داخل المؤسسة، ومعرفة اهم الجوانب المتعلقة به كتحسين الاداء وتحسينه.
- الرغبة في معرفة العلاقة بين الحوكمة المؤسسية وأداء العاملين وكيفية تأثير مبادئ الحوكمة على اداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية.

❖ نموذج الدراسة:

في ضوء اشكالية الدراسة واهدافها قمنا بتصميم نموذج مقترح لتمثيل العلاقة بين مبادئ الحوكمة المؤسسية

واداء العاملين، وعليه يمكن وضع نوعين من المتغيرات هما:

-**المتغير المستقل:** ويتمثل في مبادئ الحوكمة المؤسسية الذي تم قياسه بناء على ثلاثة ابعاد (مبدأ الافصاح والشفافية، مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة، مبدأ حكم القانون والمساواة).

-**المتغير التابع:** ويتمثل في اداء العاملين.

والشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة:

مقدمة عامة

الشكل رقم (01): تمثيل نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

❖ الدراسات السابقة:

اولا: الدراسات المتعلقة بموضوع الحوكمة المؤسسية:

1-دراسة فداوي امينة، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسة ممارسة المحاسبة الابداعية، دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر **SBF250**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه قسم العلوم المالية، شعبة مالية، محاسبة والتسويق في المؤسسة، جامعة باجي مختار عنابة، للسنة الجامعية 2013-2014.

تهدف هذه الدراسة الى اختبار مدى تواجد مؤشرات ذات دلالة احصائية على قيام الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر **SBF250** بممارسة المحاسبة الابداعية بشكليها ادارة الارباح وتمهيد الدخل، وذلك خلال الفترة 2007-2009، واختبار مدى جودة ركائز حوكمة الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر **SBF250**(ادارة المخاطر، الافصاح، الرقابة) خلال الفترة 2007-2009، واختبار مدى الدور الذي تلعبه كل من (ادارة المخاطر، الافصاح، الرقابة) كركائز اساسية من ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الابداعية في الشركات المساهمة الفرنسية بمؤشر **SBF250** خلال الفترة 2007-2009.

وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

مقدمة عامة

-توجد مؤشرات ذات دلالة احصائية على قيام الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر **SBF250** بممارسة المحاسبة الابداعية خلال الفترة 2007-2009، وذلك باستخدام المستحقات الاختيارية بشكل سالب هبوطا سعيا منها لتمهيد الدخل بنقله من سنوات الدخل المرتفع الى سنوات الدخل المتدني.

-توجد مؤشرات ذات دلالة احصائية على جودة ركائز الحوكمة (ادارة المخاطر، الافصاح، الرقابة) في الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر **SBF250**.

-توجد مؤشرات ذات دلالة احصائية على دور ركيزتي ادارة المخاطر والافصاح في الحد من ممارسات المحاسبة الابداعية في الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر **SBF250**.

-لا توجد مؤشرات ذات دلالة احصائية على دور ركيزة الرقابة في الحد من ممارسات المحاسبة الابداعية في الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر **SBF250** ويرجع ذلك لعدم الفصل بعدد معتبر من شركات العينة المدروسة بين مناصبي رئيس مجلس الادارة والمدير التنفيذي.

2-دراسة نوي فطيمة الزهرة، اثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين اداء البنوك التجارية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة للسنة الجامعية 2016-2017.

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مفهوم الحوكمة المؤسسية والحوكمة المصرفية وتوضيح الاتجاهات الحديثة في تطبيق نظام الحوكمة المؤسسية وخصوصا فيما يتعلق بالمعايير الدولية، والتعرف على حقيقة الاوضاع التي مر النظام المصرفي الجزائري والجهود المبذولة في اصلاح وتحريم هذا القطاع لتكييفه مع المتغيرات العالمية، وتحديد وقياس اثر تطبيق اليات الحوكمة المؤسسية على الاداء المالي للبنوك الجزائرية، وكهدف اخير تسعى اليه هذه الدراسة هو الوصول الى المعايير والاليات التي يجب تطبيقها في البنوك الجزائرية لاقامة نظام الحوكمة المؤسسية للرفع من فعاليتها، وللمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال ما تقدمه من اساليب ناجحة للخروج من الازمات والتقليل من الاضرار الناتجة عنها.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج وهذا بعد اجراء دراستها التطبيقية وقد خلصت الى ان هناك تاثير سلبي لتطبيق اليات الحوكمة المؤسسية على الاداء المالي للبنوك الجزائرية، على الرغم من ان هناك بعض مؤشرات التحسن لدى البنوك الخاصة، ويمكن ارجاع ذلك ان هذه الاليات لا يتم تطبيقها بالمستوى المطلوب.

مقدمة عامة

3-دراسة سعود وسيلة، **حوكمة المؤسسات كاداة لرفع اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص استراتيجية المنظمات، جامعة محمد بوضياف - المسيلة - للسنة الجامعية 2015-2016.

سعت هذه الدراسة الى للوصول الى مجموعة من الاهداف في كل من الجانبين النظري والتطبيقي من خلال توضيح الجوانب المتعلقة بمفهوم حوكمة المؤسسات على اعتباره من المواضيع التي كثر الحديث عنها خلال السنوات القليلة الماضية، وإبراز دور حوكمة المؤسسات من خلال تحديد مختلف المبادئ والقواعد لإدارة ومراقبة المؤسسات، والتعرف على واقع تبني الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، اظهار اهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأحد العناصر الضرورية المكونة للاقتصاد الوطني من خلال لقاء الضوء على واقعها في الجزائر، التعرف على مفهوم الاداء المؤسسي وجوانبه ومستوياته وكذا مختلف الاساليب والمؤشرات التي تسمح بقياسه وتقييمه في المؤسسة، دراسة مستوى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على اساليب قياس وتقييم الاداء الحديثة ومدى سعيها للوصول لتحقيق اداء مقبول في مختلف المجالات التي فرضتها السوق العالمية بعيدا عن مفهوم الربحية، وكهدف اخير حاولت هذه الدراسة للربط بين مفهوم الحوكمة المؤسسية ومفهوم الاداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

وقد توصلت هذه الدراسة الى انه على الرغم من النقص المعرفي لدى اصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بموضوع الحوكمة المؤسسية، وانخفاض نسبة تبنيها كنظام واضح من قبل المؤسسات، إلا ان تطبيق مبادئها وقواعدها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحسن من مستويات الاداء بها.

4-دراسة سنوساوي الهام، **اثر تطبيق اليات حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية دراسة حالة على بعض الشركات الجزائرية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية وحوكمة المؤسسات، جامعة فرحات عباس -سطيف1- للسنة الجامعية 2015-2016.

تهدف هذه الدراسة الى تقييم التزام الشركات بتطبيق الاليات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات وكذلك تقييم مدى التزام الشركات بتوفير خصائص المعلومات المحاسبية في تقاريرها المالية وابرز اهمية الخصائص النوعية للمعلومات المحاسبية ودورها الفعال في تحقيق جودة التقارير المالية وكهدف اخير تسعى الدراسة اليه هو التعرف على العلاقة التي تربط اليات الحوكمة وجودة التقارير المالية.

مقدمة عامة

وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج تتلخص في ان من اهم الدوافع الاساسية للالتزام بالحوكمة هو بث الثقة في المعلومات المحاسبية المحتواة في التقارير المالية، وان اليات الحوكمة تلعب دورا كبيرا في الحد من التلاعبات والممارسات غي الشرعية وتعمل على توفير طرق وإجراءات سليمة يمتد اثرها الى صدق وشفافية المعلومة المحاسبية، وان التقارير المالية من اهم الادوات التي يتم الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات في المؤسسات الجزائرية وكذلك ان تطبيق اليات الحوكمة يؤثر على مستوى الشفافية والمسائلة في الشركة والتقليل من التلاعبات المالية والمحاسبية.

5- الدراسة باللغة الاجنبية لـ **MISE A NIVEAU, ALIOUAT BOUALEM & Autres** ، وهي مجلة العلوم الاجتماعية الصادرة عن العدد رقم 48، بحيث هدفت هذه الورقة البحثية الى معرفة بعض العناصر القاعدية حول الحوكمة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا الامتيازات التي تحملها عملية اعادة التأهيل التي تهدف الى حوكمة هذا النوع من المؤسسات. كما ينهي هذا البحث بدراسة حالة تعتمد على التحليل العالمي للمعطيات (APC) للعوامل التي تخص مؤسسة متوسطة تنشط في قطاع المشروبات والعصائر، والتي استفادت من برنامج اعادة التأهيل، استنادا على مؤشرات اجتماعية ومؤشرات حوكمة المؤسسات. ليتم فيما بعد التأكد اذا كانت سيرورة اعادة التأهيل كافية وقادرة على ضمان التحكم في حوكمة ونمو هذه المؤسسة.

وكنتيجة للدراسة العملية للمؤسسة **JUTOP** حسب نتائج التحليل التجريبي، يمكن القول ان هناك تحسنا عاما في اداء وتطوير المؤسسة منذ عام 2004، كما خلصت الدراسة الى ان هناك علاقة قوية جدا بين المؤشرات الاجتماعية ومؤشرات الحكم المختار.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بموضوع اداء العاملين

1-دراسة غضبان ليلي، دور ادارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بمجمع صيدال-اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وادارة المنظمات، جامعة باتنة 1، السنة الجامعية 2017-2018.

مقدمة عامة

تهدف هذه الدراسة الى الكشف عن دور ادارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية بمجمع صيدال كمؤسسة محل الدراسة الميدانية، وذلك من خلال التطرق الى اظهار مدى تبني مجمع صيدال لأسلوب ادارة المعرفة وواقع التعلم التنظيمي به وكذا رصد واقع الرضا الوظيفي واطهار مستوى اداء الموارد البشرية بالمجمع وكذلك بيان اثر نتائج تطبيق ادارة المعرفة على الموارد البشرية وتحسين مستواهم بمجمع صيدال.

وقد توصلت الى جملة من النتائج اهمها التوصل الى اثبات انه توجد علاقة تأثير مباشر ذو دلالة احصائية بين ادارة المعرفة وانعكاسات تطبيقها على الموارد البشرية عند مستوى الدلالة 0.05 بمجمع صيدال اي ان هناك تأثير ايجابي لتطبيق ادارة المعرفة على تحسين اداء الموارد البشرية بمجمع صيدال، مع تحقق كل الفرضيات الفرعية السابقة.

2- دراسة شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة- للسنة الجامعية 2014-2015.

تهدف هذه الدراسة الى توضيح دور تسيير المهارات في تحسين الاداء البشري من خلال مساهمة كل مرحلة من مراحل تسيير المهارات في تحسين الاداء البشري، كما انها تهدف ايضا الى معرفة الخلفية النظرية لكل من تسيير المهارات والأداء البشري، والتعرف على انواع المهارات ومستوى تسييرها ومستوى المهارات السائدة في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، وكذلك معرفة مستوى الاداء البشري وكيفية تحسينه بالمؤسسة محل الدراسة، والكشف ايضا عن طبيعة العلاقة بين تسيير المهارات والأداء البشري.

وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تسيير المهارات بمختلف ابعاده و تحسين الاداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة، وبلغت قوة العلاقة بين متغيري الدراسة 89.80% وهذا يعني وجود ارتباط قوي وموجب وطردني بينهما فيما فسر متغير تسيير المهارات ما نسبته 80.70% من التغيرات الحاصلة في مستوى تحسين الاداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة هذا ما يوحي بوجود دور معنوي بين تسيير المهارات بمختلف ابعاده في تحسين الاداء البشري بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة.

3- برسولي فوزية، اثر التمكين في الاداء البشري - دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة- اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - للسنة الجامعية 2017-2018.

مقدمة عامة

هدفت الدراسة الى تقديم الاطر النظرية والمعرفية للمتغيرات المدروسة، ومحاولة معرفة مستوى التمكين بشقيه النفسي والهيكلية ومعرفة مستوى الاداء البشري السائد في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة من وجهة نظر العاملين فيها، ومحاولة دراسة العلاقة ما بين ابعاد التمكين النفسي وأبعاد التمكين الهيكلية بصفة مستقلة والأداء البشري من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة، ومن بين الاهداف الاساسية التي سعت الدراسة اليها هو لفت نظر المسؤولين في بيئة الاعمال الجزائرية بصفة عامة، ومديرية الحماية المدنية بولاية باتنة بصفة خاصة، حول اهمية التمكين كأحد المداخل الحديثة لتفعيل دور الموارد البشرية ودفعها نحو تحسين الاداء وتميزه، واثار ذلك على الاداء العام للمديرية.

وقد توصلت الدراسة الى نتيجة جوهرية تتلخص في انه يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 للتمكين بشقيه النفسي والهيكلية في نفس الوقت على الاداء البشري لدى العاملين في مديرية الحماية المدنية بولاية باتنة، وبصفة اكثر تحديدا تم التوصل الى ان التمكين النفسي والتمكين الهيكلية مع بعض يفسر (18.6%) من قيمة التباين في الاداء البشري للعاملين في المؤسسة، وهذه القيمة مقبولة الى حد ما، خصوصا اذا ما اخذ بعين الاعتبار ان الاداء البشري مفهوم معقد تتداخل في تحديده العديد من العوامل الاخرى التي لم ياخذها مخطط الدراسة بعين الاعتبار.

❖ هيكل الدراسة:

ان هذه الدراسة تتكون من فصلين، ويتمثل محتواها فيما يلي:

-مقدمة عامة: وتطرقنا فيها العناصر الاساسية التي تنطلق منها الدراسة حيث اضافة للتمهيد نجد الاشكالية الرئيسية والاسئلة الفرعية، والفرضيات التي حاولت الدراسة التاكيد منها، وايضا اهمية الدراسة واهدافها، وكذا منهج ونموذج الدراسة، بالاضافة الى الدراسات السابقة المتعلقة بكل من الحوكمة المؤسسية واداء العاملين.

-الفصل الاول: والذي كان بعنوان الاطار النظري لتاثير تطبيق الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين والذي قسم الى ثلاثة مباحث بحيث تناولنا في المبحث الاول نشأة وعوامل ظهور الحوكمة المؤسسية من خلال التطرق الى النظريات المفسرة للحوكمة كما تناولنا مفهوم الحوكمة المؤسسية، والاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية واهمية وأهداف الحوكمة المؤسسية.

مقدمة عامة

وفي المبحث الثاني تناولنا مكونات نظام الحوكمة ومراحل التطبيق الناجح لها وكذلك مبادئ الحوكمة المؤسسية واليات الحوكمة المؤسسية وأخيرا تطرقنا الى نماذج الحوكمة المؤسسية.

اما المبحث الثالث فخصص لموضوع اداء العاملين وكذا لأثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين، بحيث تطرقنا فيه الى مفهوم اداء العاملين، عناصره، اهميته و انواعه محددات اداء العاملين ،معدلاته والعوامل المؤثرة عليه ومن ثم تطرقنا الى مفهوم ادارة اداء العاملين وسماتها، مراحل ادارة اداء العاملين (خطواتها، عناصرها) والنموذج التنظيمي لها، ومن ثم تناولنا تقييم الاداء وتحسين الاداء وأخيرا تطرقنا الى اثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين.

-الفصل الثاني: والذي كان بعنوان الدراسة التطبيقية لأثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في مؤسسة ابناء عموري للنقل -بسكرة- بحيث تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث كذلك ففي المبحث الاول تناولنا واقع الحوكمة المؤسسية في الجزائر من خلال دراسة البوادر التي جاءت بها الجزائر في مجال حوكمة المؤسسات ومن ثم دراسة ميثاق الحكم الراشد الجزائري، وفي المبحث الثاني تم التعرف على مؤسسة ابناء عموري للنقل ببسكرة من خلال نشأتها وتطورها وكذلك هيكلها التنظيمي ومن ثم درسنا واقع الحوكمة المؤسسية في مؤسسة محل الدراسة، وفي المبحث الثالث تناولنا الدراسة التطبيقية في مؤسسة ابناء عموري للنقل -بسكرة- من خلال تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

-خاتمة عامة: والمتعلقة بعرض النتائج التي توصلت اليها الدراسة والتوصيات المقدمة بناءا عليها.

الفصل الاول

الاطار النظري لتأثير تطبيق مبادئ

الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين

مقدمة الفصل

ظهرت الحاجة الى مفهوم الحوكمة المؤسسية خلال العقود القليلة الماضية، نتيجة لبعض العوامل التي ارتبطت بالظروف الاقتصادية في مختلف دول العالم خصوصا في اعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية، بحيث اكتسبت مع مرور الوقت اهمية متزايدة لدى منشآت المال والأعمال والاقتصاد الوطني ككل لما تحمله من مبادئ تؤسس لقيم النزاهة والشفافية والعدالة والمساءلة وتعمل على مناهضة الفساد مما يقلل من الاختلالات المالية والإدارية التي تصيب المؤسسات فيقلل المخاطر ويساعد على تدفق الاستثمارات ومن ثم زيادة الربحية.

وباعتبار المورد البشري عنصر مهم وحلقة رئيسية لنجاح اي مؤسسة، وهو سبيل المنافسة وتحقيق التميز من خلال ادائه الوظيفي كونه المحرك الاساسي لكل أنشطة المؤسسة، فقد لقي تقييم وتحسين ادائه اهتمام العديد من الباحثين وأصبح ضمن اولويات جميع المؤسسات مهما كان نوعها، اذ انهما يمثلان احد اهم الادوات في المؤسسات من اجل البقاء والنمو.

وكون مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي تساعد المؤسسات على معالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الاهداف واتخاذ القرارات وهذا ما نعتبره له دور في زيادة فاعلية اداء العاملين في المؤسسة، فالتشغيل السليم لنظام الحوكمة في المؤسسات يؤدي الى تحسين اداء العاملين فيها وهذا من خلال التحديد الدقيق لمبادئ الحوكمة ومعاييرها.

وللإلمام اكثر بالموضوع تطرقنا الى العناصر التالية:

المبحث الاول: ماهية الحوكمة المؤسسية.

المبحث الثاني: اساسيات تطبيق الحوكمة المؤسسية.

المبحث الثالث: دراسة اداء العاملين وتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية عليه.

المبحث الأول: ماهية الحوكمة المؤسسية

حظي مفهوم الحوكمة المؤسسية في السنوات الاخيرة باهتمام كبير، فمع انفجار الازمة المالية الاسيوية عام 1997، وما تلاها من ازمت مالية في روسيا وأمريكا اللاتينية، حيث اثر سلوك قطاع الشركات على اقتصاد تلك الامم في مجملها الى الحد الذي جعل العالم ينظر نظرة جديدة الى مفهوم حوكمة الشركات. كما ان تتويج تلك الاحداث بفضيحة شركتي انرون و وولد كوم Enron & WorldCom وما تلي ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية، اظهر بوضوح اهمية الحوكمة المؤسسية حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها اسواق مالية "قريبة من الكمال" (يوسف، 2009، صفحة 119).

وعليه سنتناول في هذا المبحث نشأة وعوامل ظهور الحوكمة المؤسسية والتي ينطرق فيه الى النظريات المفسرة للحوكمة كمطلب أول وفي المطلب الثاني نتناول مفهوم الحوكمة المؤسسية، وفي المطلب الثالث الاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية وفي المطلب الرابع اهمية وأهداف الحوكمة المؤسسية.

المطلب الأول: نشأة الحوكمة المؤسسية وعوامل ظهورها

تعد الحوكمة المؤسسية قديمة ويمكن ارجاعها لتطور الاقتصاد السياسي وربطها اكثر بأفكار ادم سميث في كتابه ثروة الامم حول فصل الملكية عن الادارة و ظهور نظريات الحوكمة المؤسسية، إلا ان تطبيق هذا المفهوم هو حديث ويمكن ارجاعه الى الممارسات غير السليمة من قبل الشركات خاصة في الولايات المتحدة الامريكية وانتشار الازمات الامر الذي ادى الى ضرورة الدعوة بالاهتمام بمفهوم الحوكمة وتطويره من الناحية التشريعية (نوي، 2017، صفحة 3).

حيث يتم التطرق في هذا المطلب الى فرعين اساسين هما نشأة الحوكمة المؤسسية كفرع اول والى عوامل ظهورها كفرع ثاني.

الفرع الأول: نشأة الحوكمة المؤسسية:

تجدر الإشارة الى ان مصطلح الحوكمة واستخدامه من قبل الاقتصاديين ليس بجديد، ويمكن الرجوع بذلك الى عام 1776 وبالتحديد الى كتاب "ثروة الأمم" للاقتصادي الشهير ادم سميث Adam Smith الذي اكد على الحاجة الى فصل الملكية عن الادارة، حيث شرح جوهر مشكلة الحوكمة في ان المديرين لا يتوقع منهم ادارة

ومراقبة الشركة بنفس الطريقة الذي يراقب فيها الشركاء مصالحهم عادة، وذلك لان هؤلاء المديرين يقومون بإدارة اموال الغير وليس اموالهم الخاصة (نوي، 2017، صفحة 4).

وفيما يلي عرض لأهم نظريات الحوكمة المؤسسية:

أولاً: نظرية المنشأة

يرجع البعض نشأة الحوكمة المؤسسية الى نظرية المنشأة theory of the Firm والتي نادى بها Adam Smith في القرن الثامن عشر حيث بدا بموضوعات تعظيم الربحية وتحفيز المنشأة للإدارة على تحقيق الربح، وتناول John Mill موضوع الربحية وتحمل المخاطرة، كما تناول Marshal Alfred تحفيز المنشأة المنافسة، وتناول كل من Alchian & Thirlby تكلفة الفرصة البديلة واتخاذ القرارات عند عدم التأكد، وكذا موضوع النظرية السلوكية للمنشأة، وتناول كل من March & Cyert اتخاذ القرار وعنصر المعلومات، كما تناول Williamson موضوع عدم التيقن والمعلومات والتعاقدات البيئية والإضرار بالأطراف الاخرى، كما تناول Muller دورة نمو الشركة (خضر، حوكمة الشركات، 2012، صفحة 101).

في الواقع المنشأة لا تشكل مجالا متميزا للدراسة فهي على هامش التحليل الفكري الكلاسيكي والنيوكلاسيكي، فهذا التحليل لم يقدم اي اهمية تذكر للمنشأة ككيان مستقل فما هو في الواقع إلا دراسة للأسواق ولنظرية الأسعار، فالمنشأة على هامش هذا التفكير هي علب سوداء بدون أبعاد، متعامل سلبي بهدف واحد ألا وهو تعظيم الربح لا غير والتنظيم الداخلي لها ليس له اي تأثير على عملية اتخاذ القرار وسلوكها لا يتأثر إلا بظروف السوق (بوخمخ، 15-17 ديسمبر 2012، صفحة 14).

كما ان النظام الاقتصادي مبني على الاختيارات العقلانية للمتعاملين الاقتصاديين وهؤلاء يملكون المعلومات الكاملة والمعرفة الضرورية لتحقيق أهدافهم، وعليه لم تكن قضايا المعلومات او المعرفة المطلوبة لاتخاذ القرارات موضوع بحث للباحثين الكلاسيكيين. وانتقادا لهذه النظرية تؤكد ان قدرات الافراد محدودة وأنهم لا يمكنهم بأي حال من الاحوال الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار (عيشوش و واضح، 06-07 ماي 2012، صفحة 04).

إلا ان نظرية المنشأة لم تسلم من النقد، حيث انتقد Turnbull نظرية المنشأة مشيرا الى انها غير كاملة فيما يتعلق بتطبيقات الحوكمة المؤسسية وأصحاب المصالح الاخرى، لأنها تقتصر فقط على الشركات العاملة في

ظل تنافسية عالية كما اغفلت بعض الامور المرتبطة مباشرة بالحوكمة المؤسسية مثل المعاملات مع الاطراف ذات العلاقة والحفاظ على حقوق الاتحادات او المجتمع "اصحاب المصلحة" وكذلك لم تتطرق الى تنظيم العلاقة مع المديرين وغيرها (خضر، حوكمة الشركات، 2012، صفحة 102).

ثانيا: نظرية اصحاب المصالح

ترجع نظرية اصحاب المصالح الى الستينات حيث كان Ansoff اول من تطرق لهذا الموضوع، وهي نظرية تقوم على ارساء علاقة المؤسسة (والمنظمة العامة) بكل من لهم صلة بها (نوي، 2017، صفحة 47).

إلا ان جذور هذه النظرية تعود الى اعمال بيرلي و مينز Berle and Means (1932) الذين يرون انه يجب ان يكون هناك ضغط اجتماعي على المسيرين الذين بدورهم عليهم ان يتحملوا مسؤولياتهم اتجاه الفئات التي قد تتأثر رفاهيتهم بقرارات الشركة، و اول من اشار لنظرية اصحاب المصالح كان Ansoff 1968 في تعريفه للأهداف التنظيمية حيث يجب على الشركة ضبط اهدافها لإعطاء كل مجموعة حصة عادلة من الرضا، كما قام الباحث الامريكي فريمان Freeman (1984) بتطوير نظرية اصحاب المصالح ويعود له الفضل الكبير في انتشارها وتوسع نطاقه.

كما يجب الاشارة الى ان جذور هذه النظرية تعود للنظريات المتعلقة بإدارة المنظمات وأخلاقيات المنظمة والاستراتيجيات وتركز هذه النظرية على نظريات الادارة الاستراتيجية من خلال دراسة اهداف اصحاب المصالح من المؤسسة وكيفية الوصول الى هذه الاهداف، مع ملاحظة ان هذه الاهداف لا تتمثل فقط في تعظيم ثروة اصحاب المصالح ولكن الاهتمام ايضا بالمزايا التي تعود عليهم عند تنفيذ اهداف المنظمة (نوي، 2017، صفحة 48).

وبذلك نجد ان نظرية اصحاب المصالح تنطلق من تساولين رئيسيين هما (نوي، 2017، صفحة 48):

1. ما هي اهداف المنظمة؟ وما الذي يتولد منها ويخدم اصحاب المصالح مجتمعين؟
2. ما هي مسؤولية الادارة اتجاه اصحاب المصالح؟

حيث عرف فريمان نظرية اصحاب المصالح "بأنها العلاقة بين الشركة والبيئة المحيطة بها، وكيفية التلائم مع هذه البيئة وما هي ردة فعلها". وهي ايضا "عملية تحديد العلاقات بين اصحاب المصالح وتحقيق اهداف الشركة وبين عملية اتخاذ القرار في ان تكون بصورة اخلاقية". وتعتبر نظرية اصحاب المصالح بكل مجموعة

من المجموعات في الشركة التي تؤدي دورا اساسيا في خلق القيمة الاقتصادية (الطاهر، 2015، صفحة 116، 117).

وقد عرف اصحاب المصالح في اجتماع ساتا نفورد للأبحاث في الولايات المتحدة عام 1963 وكان اول ظهور للمصطلح على "انهم الجماعات التي بدونها تتوقف المنظمة عن العمل"، ويعرف اصحاب المصالح ايضا بأنهم "الجماعات والأفراد الذين يستفيدون من المؤسسة، ويتأثرون بتحقيق اهدافها ويجب ان تحترم حقوقهم وألا تنتهك في اجراءات عمل المؤسسة، اما فريمان فقد عرفهم بأنهم "كل شخص او مجموعة تتوفر فيهم قدرة التأثير على المؤسسة في تحقيق اهدافها وكذلك الذين يتأثرون بالمؤسسة في نفس المجال (قطاف، 2019، صفحة 30).

ثالثا: نظرية تكلفة المبادلات(الصفقات)

تعود جذور نظرية تكاليف الصفقات إلى الباحث رونالد كوز R.coase سنة 1937 وذلك في مقاله "طبيعة المنشأة" حيث اقترح توضيح عام اكثر بإدخاله لمفهوم تكاليف الصفقات لتوضيح طبيعة المنشأة. بالنسبة لكوز تعد نظام أكثر فعالية من السوق لتخصيص الموارد. ويقدم كوز في احدى مقالاته مقولته المشهورة و هي "ان من يلاحظ الحياة الاقتصادية يجد أن هناك جزر تمارس السلطة بشكل واعى في محيط تنافسي غير واعى وبهذا يكون الباحث قد ادرك بان هناك نوعين من التنسيق، التنسيق الداخلي الذي يتم من خلال ممارسة السلطة، والتنسيق الخارجي الذي يتم بفعل قوى السوق (بوخمخ، 15-17 ديسمبر 2012، صفحة 14).

وأفكار كوز تنطلق من نقطتين اساسيتين هما (نوي، 2017، صفحة 45):

1_ أن حدود المؤسسة مرتبط بالتكنولوجيا ولكنها وحدها لا تكفي، لذا يجب التركيز على مفهوم تكاليف الصفقات والتي تعرف بالتكاليف التي تنشأ من مختلف النشاطات في المؤسسة.

2- تكاليف الصفقات تختلف إذا كانت الصفقات تحدث داخل المؤسسة أو غير المؤسسات وهذه المقارنة تعدد حدود المؤسسات فالملاك وقوى السوق تدفع المنشأة لتخفيض تكاليف الصفقات.

إلا أن أعمال Williamson طورت أكثر في نظرية تكاليف الصفقات حيث فاز الاقتصادي الأمريكي Oliver Williamson بجائزة نوبل للاقتصاد سنة 2009 رفقة Elinor Ostron عن

مجل أعماله حول الحوكمة وتطويره لنظرية تكاليف الصفقات حيث قام وليامسون بتحليل نظرية تكاليف الصفقات إلى 3 مراحل، في المرحلة الأولى ركز على دراسة سمات الصفقات وذلك لاختلافها من صناعة لأخرى، ثم في المرحلة الثانية حدد وسائل دعم الصفحة من خلال هياكل الحوكمة وفي المرحلة الأخيرة اقترح نموذج للاختيار بين هياكل الحوكمة، حيث من وجهة نظره لا يوجد هياكل للحوكمة المثالية لذا يجب مقارنة المزايا النسبية لهياكل الحوكمة الفعلية (نوي، 2017، صفحة 46).

فمفهوم تكاليف الصفقات والذي يشكل اساس التحليل لدى وليامسون يتضمن مجمل التكاليف الناتجة عن العقود التي تتعلق بانتقال الملكية بين الافراد او بين المنظمات، ان هذه التكاليف ناتجة عن العديد من العوامل سلوكية وغير سلوكية (بوخمخ، 15-17 ديسمبر 2012، صفحة 18).

وترتكز نظرية تكلفة الصفقات على ثلاث فرضيات سلوكية وهي:

1. العقلانية المحدودة: او الرشادة المحدودة، حيث ان الفرد لا يمكنه معالجة جميع المعلومات، او توقع جميع الحالات الممكنة عند اجراء العقود، وبالتالي فان العقلانية غير كاملة او مطلقة نظرا لكون الصفقات غير انية وإنما تتم عبر مدة زمنية (سكور، 2017، صفحة 67).

2. الانتهازية: في علم الاقتصاد تكاليف الصفقات عندما تكون افعال الوكلاء غير قابلة للملاحظة، فإنها تخضع لمخاطر معنوية، ويتطلب السيطرة عليها الحاجة الى اليات ملائمة، ما قبل وقوع الحدث (خطط مراقبة وعقود مبنية على الحوافز) والى اليات ما بعد الحدث (التدقيق والعقوبات) (النيادي، 2019، صفحة 28).

كلماتني السلوكيات الانتهازية استعمال المعلومة غير الكاملة من خلال البحث عن الاهداف والمصالح الشخصية باللجوء الى استعمال الحيلة والغش (سكور، 2017، صفحة 67).

3. انضغاط المعلومات: ادخل هذا المصطلح من طرف وليامسون، بهدف التعبير عن كل جوانب المعلومات المحدودة وغير المتماثلة، اضافة الى تكاليف البحث عنها (صديقي، 2015، صفحة 11).

رابعا: نظرية حقوق الملكية

تهدف نظرية حقوق الملكية الى فهم عمل مختلف المنظمات استنادا الى مفهوم حقوق الملكية وتوضيح فعاليتها النسبية، تجد هذه النظرية اصولها اساسا في اعمال كل من "الشيان" "Alchian" "ديمستز" "Demsetz"

فيريوتن Furubotn و"بيجوفيتش" Pejovich". ان مفهوم حقوق الملكية قد عرف من قبل Pejovich" وفقا لما يلي: "حقوق الملكية ليست علاقات بين الافراد والأشياء ولكن علاقات مقننة بين الافراد في علاقتهم باستعمال الاشياء " (بوخمخ، 15-17 ديسمبر 2012، صفحة 20).

وتقسم حقوق الملكية الى الاقسام التالية (قطاف، 2019، صفحة 18):

✓ **حق الاستعمال:** تعني حق استعمال المواد.

✓ **حق الاستغلال:** مرتبطة بحق استغلال المواد.

✓ **حق التنازل:** تعني حق بيع المواد.

وبناء على هذه النظرية ايضا تم التفرقة بين انواع الملكية للمؤسسات، حيث صنف Pejovich Furbotn et المؤسسات الى (بلبركاني، 2014، صفحة 02، 03):

1- **المؤسسات الرأسمالية:** وتجمع الحقوق الثلاثة (حق الاستعمال، حق الاستغلال، حق التنازل) في ايدي نفس الشخص وهو المالك، وهنا نجد حالتين:

أ- لما يكون المالك هو المسير: وبالتالي يكون هناك فصل مهام القرارات ومهام الملكية، وهذا ما يزيد من فعالية المؤسسة الرأسمالية.

ب- في حالة وجود المسير والمالك: في هذه الحالة تسمح الية الحوكمة بمراقبة متخذي القرار والحث على التسيير لصالح المساهمين، ما يسمح بتقييم فعال في المؤسسة الرأسمالية.

2- **المؤسسة التي يسيطر فيها المسير (المؤسسة التسييرية):** تقسم حقوق الملكية، حيث المالك له حق التنازل واستغلال المنتج، مثلا له الحق في بيع اسهمه، اما المسير يملك حق الاستعمال لقيامه بالتسيير اليومي للمؤسسة، هذا التقسيم لحقوق الملكية قد يسبب نزاع المصالح بين المالك والمسير، المسير لا يملك راس المال لذا لا يبحث عن رفع قيمة الثروة لصالح المساهمين، فالريح عند المسير يكون في استقلالته وتعزيز مكانته.

3- **المؤسسة العمومية:** كون حق استعمال جماعي من قبل مجموعة العمال، اما الاستغلال والتنازل يكون ملك للدولة او السلطة العمومية هذا النوع من المؤسسات يكون ذات طبيعة غير ناجعة. ويرى Gomez في هذا السياق "ان كل العمال لهم فوائد لما تكون المؤسسة متطورة، لكن كل واحد يفضل تقديم عمل أقل".

4-المؤسسة التعاونية: حق الملكية يكون جماعي، لا يوجد ملاك حقيقيون، مما يميز غياب الرقابة الفعالة للتسيير، وبما ان حق الاستغلال يكون جماعي للعمال والمسيرين فقد تكون عدم النجاعة في هيكل المؤسسة.

تبنى نظرية حقوق الملكية على عدد معين من الفرضيات نذكرها كالاتي (صديقي، 2015، صفحة 14):

- يعظم الاعوان الاقتصاديين مهامهم في المنفعة ويندفعون للبحث عن المصلحة الشخصية مهما كان النظام الاقتصادي الذي يتعاملون فيه ومهما كانت حقوق الملكية التي يمتلكونها.
- ان كان لكل شخص اهدافه الخاصة إلا انه يجب ان يخضع الى القيود المفروضة عن طريق هيكل النظام الذي يتبعه.
- تعظيم الارباح او الثروة لا يعني الهدف الوحيد للعامل الاقتصادي، بل هناك اهداف اخرى غير نقدية مثل الترقية، شروط العمل...الخ.
- رغبات الشخص تتبين من خلال سلوكه في السوق.
- ليست المعلومة كاملة وليست تكاليف المبادلات معدومة.

خامسا: النظرية التجذرية:

يعرف Pige التجذر بأنه: "عملية تتكون عن شبكة من العلاقات الرسمية وغير الرسمية، والتي يتمكن من خلالها المسير من التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس الإدارة والمساهمين، وهذه العملية (التجذر) هي متغيرة وليست حالة جامدة أو ثابتة.

وتم اختيار هذا المصطلح كترجمة كلمة Enracinement بالفرنسية و Encreachment بالإنجليزية وذلك لأن المدير أو المسير يبعث جذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه، وكلما كانت الجذور عميقة كان من الصعب واقتلاعها (نوي، 2017، صفحة 41).

طور نظرية التجذر كل من الأمريكيان Vishny et Shleifer عام 1989، حيث يرون أن المسير له إمكانية الالتفاف حول آلية المراقبة الخاصة بنظرية الوكالة (بلبركاني، 2014، صفحة 04).

وهناك ثلاثة معايير لتصنيف تجذر المديرين وهي:

1-التجذر والفعالية: صنف "جيرارد شارو" استراتيجية تجذر المديرين وفق هذا المعيار الى (النيايدي، 2019، صفحة 29):

- أ- التجذر المقابل للفعالية: ويقوم على التلاعب بالمعلومات والرقابة على الموارد، حيث تقوم استراتيجية المدير على عدم التبعية لأصحاب راس المال الخارجيين.
- ب- التجذر المطابق للفعالية: والذي يمر من طريق الاستثمارات التي تخص المديرين.

2-التجذر التنظيمي والتجذر السوقي: يوجد صيغتين من هذا المعيار (النيادي، 2019، صفحة 29،30):

- أ- التجذر التنظيمي: ويشمل على حالات يوجه فيها المديرون الاستثمارات نحو الميادين التي يعرفونها جيدا ويمكنهم ذلك من وضع سياسة اجور مقبولة للمستخدمين.
- ب- التجذر السوقي: ويعتبر اسلوب اخر لانتهازية المديرين من خلال وضع شبكة علاقات تفضيلية خارجية والتي تضم كل الشركاء الخارجيين للمنشأة.

3- استراتيجية التلاعب والتحييد: وصنفت الى (صديقي، 2015، صفحة 21):

- أ- استراتيجية التلاعب: والتي يعدها المديرون بهدف الرفع واستغلال عدم تماثل المعلومات التي تميز العلاقة بين المديرين وباقي شركاء المنشآت.
- ب- استراتيجية التحييد: وترتكز على منطوق العدول الناتج اما عن ضياع المزايا وإما عن ظهور تكاليف محظورة وغير مسموح بها، وتحتاج هذه الاستراتيجية الى رقابة داخلية تفرض من قبل مجلس الادارة، باقي اعضاء المجلس والأجراء.

سادسا: نظرية الوكالة

ظهرت هذه النظرية نتيجة أعمال كل من جونسون وماكلين (1976) Jensen and Meckling الذين حاولوا دراسة علاقات الوكالة، والوكالة هي بمثابة عقد يقوم فيه المالك بتفويض شخص أو مجموعة من الأشخاص للقيام بتسيير المؤسسة نيابة عنهم وأهم شرط في عقد الوكالة هو ذلك الخاص بقيام الوكيل بأداء مسؤولياته بما يحقق ويعظم مصلحة المالك، وذلك مقابل حصول الوكيل على الأجر المناسب مقابل تأدية مسؤولياته (نوي، 2017، صفحة 37).

كما عرفت نظرية الوكالة بأنها تعاقداً بين عدة اطراف، وفيه يوكل المالك (الموكل) او يفوض اطرافا اخرين (موكلين) من اجل تنفيذ المهام، وبالتفويض تصبح لهم سلطة القرار (حسين، 2011، صفحة 25).

تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفرضيات وهي (نوي، 2017، صفحة 37،38):

- 1- الفصل بين الأصيل والوكيل: أي الفصل بين حقوق الملكية وحقوق اتخاذ القرار.
- 2- تعارض المصالح (تعظيم المصالح الذاتية): حيث كل من الوكيل والأصيل يسعى إلى تعظيم منفعته الشخصية.
- 3- الرشادة: وحسب هذا الفرض فإنه يتوقع ان يتصرف كل من الوكيل والأصيل التصرف الرشيد وان يتسما بالعقلانية في تحقيق مصالحهم الذاتية.
- 4- عدم تماثل المعلومات: وذلك لان الوكيل لديه القدرة على الحصول على معلومات افضل على نشاط والتوقعات المستقبلية للشركة، وهي بذلك تفوق المعلومات المتوفرة عند الاصيل.
- 5- الأخطار الغير متوقعة: وذلك بوجود عوامل أخرى مثل الحظ السيئ والعوامل الغير متوقعة أخرى تؤدي إلى الفصل بين نشاط الوكيل والنتائج المتحققة، إلا أنه في ظل عدم تماثل المعلومات وتفوق الأصيل فإنه يريد أن يستدل على سلوك الوكيل من خلال الإشراف على أداءه .
- 6- الابتعاد عن المخاطرة: عادة أداء الوكيل يحتوي على مجموعة من المخاطر ومن أجل الابتعاد عن هذه المخاطر يطلب تعويض أو مكافآت وفي حالة إتباعه لغاياته الشخصية فإنه في هذه الحالة لا يطمح لتحسين العمل بل يفضل الثبات في العمل لتجنب المخاطر وفي هذه الحالة فإن المخاطر يتحملها أم يتم نقلها للوكيل وذلك لأنه يعتبر مقاول رأسمالي يحصل على أرباح متغيرة في حين يدفع للموظفين دخول ثابتة.

تطرق كل من جونسون وماكلين في عام 1976 وفاما Fama عام 1980 إلى مشكلة الوكالة problem Agency حيث أشاروا إلى حتمية حدوث صراع بالمؤسسة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة (عيشوش و واضح، 06-07 ماي 2012، صفحة 05).

- ويمكن حصر أهم أنواع مشاكل الوكالة في (نوي، 2017، صفحة 39) :
- أ- مشاكل الوكالة مشاكل كل من المالك والمسير وهي المشاكل التي تظهر بين المساهمين (الأصيل) أو المسيرين (الوكيل)، نتيجة أن الوكيل لا يعمل دائما لحماية مصالح المساهمين .
 - ب- مشاكل الوكالة بين كبار وصغار المستثمرين والتي تظهر نتيجة مراعاة المجموعتين، خاصة في حالة وجود عائلة مؤسسة تملك رؤية فيما يخص الرقابة على المؤسسة تختلف على رؤية صغار المستثمرين والعائلة فعليا مسؤولة نيابة على باقي المستثمرين وبالتالي تتحول العائلة في هذه الحالة إلى

وكيل وصغار المستثمرين هم الأصيل

ج-مشاكل وكالة بين المساهمين وأصحاب المصالح، وتحدث عند قيام المساهمين بقرارات تقدم مصالحهم الشخصية وبالتالي على رفاهية أصحاب المصالح، ويمكن إخراج هذه المشاكل وربطها بالمسؤولية الاجتماعية المؤسسة والشركات.

وتبحث نظرية الوكالة في التكاليف الناشئة عن الاتفاقات المبرمة بين الاصيل(حاملي الاسهم، مساهمي الشركة) والوكلاء (المسيرين). حيث نجد هناك الانواع التالية من التكاليف:

1-تكاليف المراقبة: التي يقوم بها المساهمون للتأكد من ان القادة وأعضاء مجلس الادارة لا يتصرفون من منطلق مصالحهم الشخصية على حساب مصالح المساهمين (عيشوش و واضح، 06-07 ماي 2012، صفحة 04)

2-تكاليف الالتزام: هي التكاليف التي تنتج عن تصرفات الوكيل التي تهدف لإثبات وتأكيد حسن نيته في خدمة مصالح الموكل وتعظيم قيمة المؤسسة. مثل ذلك مصاريف الاشهار، اعداد ونشر التقارير السنوية، التامين على ممتلكات المؤسسة... الخ (حايف، 2016، صفحة 69).

3-التكاليف المتبقية: وتسمى كذلك تكاليف الفرصة البديلة وهي التكاليف الناتجة عن عدم فعالية التكاليف السابقة الذكر، وهي التكاليف التي يتحملها الموكل بعد سوء تسيير او تسيير لا يصب في مصلحته، كان تكون الاستراتيجية كلها غير مربحة، سوء تخصيص للموارد... (نواره، 2019، صفحة 83)

الفرع الثاني: عوامل ظهور الحوكمة المؤسسية

توجد عدة دوافع ارتبطت بالمناخ الاقتصادي في الدول الغربية ساهمت في خروج مفهوم الحوكمة المؤسسية نذكر منها (العابدي، 2017، صفحة 14):

1-انفجار الازمات المالية الاسيوية سنة 1997: التي يمكن اعتبارها ازمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط العمال والعلاقات فيما بين منشآت العمال والحكومة، قد كانت المشاكل العديدة التي برزت الى المقدمة اثناء الازمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين و الاقارب و الاصدقاء، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الاجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الامور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبة مبتكرة.

ب- تصاعد قضايا الفساد في كبرى الشركات الأمريكية: مثل شركة "Worldcom" و "Enron" في الولايات المتحدة سنة 2001 حيث ان القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها وذلك بالتواطؤ مع الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة وهو ما يجعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من الارشادات في شان حكومة المؤسسات بشكل عام.

ت- ممارسات الشركات متعددة الجنسيات: ازدادت جراء هذه الممارسات حدة الدعوة الى الحوكمة المؤسسية، فهي تقوم بالاستحواذ والاندماج بين الشركات من اجل السيطرة على الاسواق العالمية، فرغم وجود الالاف من الشركات متعددة الجنسيات فان هناك 100 شركة فقط هي التي تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية على مستوى العالم من خلال ممارساتها الاحتكارية.

ث- ضعف نوعية المعلومات: وهو ما يؤدي الى منع الاشراف والرقابة وانتشار الفساد وانعدام الثقة.

المطلب الثاني: مفهوم الحوكمة المؤسسية واهم خصائصها

بدا مفهوم الحوكمة المؤسسية في الانتشار بشكل واسع في مختلف المؤسسات بمختلف الاماكن، من منطلق مواكبة التغييرات العالمية بأحدث الاساليب والمداخل الادارية للحد من العديد من الازمات والمخاطر، وتعد الحوكمة المؤسسية مدخلا امثل للمعالجة والوقاية من الازمات، لما له اثر بالغ في دفع عجلة التنمية ورفع مستوى الاداء وتخفيض درجة المخاطرة المتعلقة بالفساد المالي والإداري على مستوى المؤسسات والدول على حد سواء، وذلك لان قواعد وضوابط الحوكمة المؤسسية تهدف الى تحقيق الشفافية والعدالة، ومراقبة الاداء مما يساعد في الحد من استغلال السلطة، وحماية مصالح جميع الاطراف، ويضمن جودة الاداء (عزام و الجابرية، 2017، صفحة 34).

ومن هذا المنطلق سنتطرق الى مفهوم الحوكمة المؤسسية كفرع اول وكفرع ثاني سنتناول اهم خصائصها.

الفرع الاول: مفهوم الحوكمة المؤسسية

يعود اصل مصطلح الحوكمة Governance الى كلمة اغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادة السفينة وسط الامواج والأعاصير والعواصف، وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات شريفة في الحفاظ على ارواح وممتلكات الركاب، فإذا ما وصل بالسفينة الى بر الامان وعاد وحقق مهمته بسلام... اطلق عليه خبراء البحار "القبطان المتحومك جيدا (ابو النصر، 2015، صفحة 39).

ولفظ الحوكمة هو ترجمة للمصطلح الانجليزي (Governance)، وقد توصل مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب هذا المصطلح الى استخدام مصطلحات تعبر عن هذه الكلمة مثل: الادارة الرشيدة، الحاكمة، الحوكمة، الحكم الراشد، الحكم الصالح او الجيد، لذا يطلق بحوكمة الشركات على مصطلح (Corporate governance)، حيث تعددت تعريف الحوكمة بتعدد كتابها واختلاف وجهات نظرهم، وذلك على حسب العديد من الامور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات (علا و اخرون، 2017، صفحة 269). ويمكن اعتماد مصطلح الحوكمة المؤسسية كمرادف قريب لمصطلح " Corporate governance " خاصة في المجال الاكاديمي والبحثي (نوي، 2017، صفحة 20).

ويمكن عرض بعض المفاهيم حول الحوكمة كما يلي :

اولا: المفهوم اللغوي

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في اللغة العربية وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني، وعليه فان لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها (سعود، 2016، صفحة 15):

- ✓ الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- ✓ الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الامور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- ✓ الاحتكام: وما يقتضيه من الرجوع الى مرجعيات اخلاقية وثقافية والى خبرات ثم الحصول عليها من خلال التجارب السابقة.
- ✓ التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الادارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

كما يعني المفهوم اللغوي للحوكمة على انها عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد اسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، كما تعني الحوكمة لغويا ايضا بأنها؛ نظام ومراقبة بصورة متكاملة وعلنية تدعيما للشفافية والموضوعية والمسؤولية (العريني، 2014، صفحة 118).

ثانيا: المفهوم الاصطلاحي

لا يوجد تعريف متفق عليه لمصطلح الحوكمة المؤسسية، فقد تعددت التعاريف المقدمة كل حسب نظره، وعليه يمكن اجمال بعض المفاهيم والتعريفات من طرف بعض الباحثين والهيئات والمنظمات الدولية كما يلي :

1- مفهوم الحوكمة المؤسسية من طرف بعض الهيئات والمنظمات الدولية:

-وصف تقرير كادبوري Cadbury عام 1992 الحوكمة كما يلي: "الحوكمة المؤسسية هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب" (حماد، 2007، صفحة 11). ويؤكد في هذا التقرير على ان مجالس الادارة مسؤولة عن حوكمة شركاتها وان دور المساهمين في الحوكمة هو انتخاب اعضاء مجلس الادارة والمراجعين، والتأكد من ان هناك هيكل حوكمة ملائم وفي مكانه، وان مسؤولية المجلس تتضمن وضع الاهداف الاستراتيجية للشركة، وتوفير القيادات التي تحقق هذه الاهداف، وكذا مراقبة العمل ورفع التقارير للمساهمين خلال فترة ولايتهم، كما اكد في تقريره على ضرورة التزام مجلس الادارة باللوائح والقوانين وعمله لمصلحة المساهمين اعضاء الجمعية العامة (فداوي، 2014، صفحة 30،31).

كما قام عام 1999 بوضع تعريف اكثر تحديدا للحوكمة من تعريفه السابق وهو كالتالي: "تقوم حوكمة الشركات بالحفاظ على التوازن بين الاهداف الاقتصادية والاجتماعية، وأهداف الافراد والمجتمع، فالهدف هو التقريب بين مصالح الافراد والشركات والمجتمع ككل" حيث اهتم هنا بمصالح جميع الاطراف وأصحاب المصالح المرتبطين بالشركة (بليغ، 2016، صفحة 12).

-كما عرف معهد المدققين الداخليين (IIA) الحوكمة بأنها "عمليات تتم من خلال اجراءات تستخدم بواسطة ممثلي اصحاب المصالح، لتوفير اشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الادارة، ومراقبة مخاطر المنظمة، والتأكد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر ،مما يؤدي الى المساهمة المباشرة في انجاز اهداف وخطط قيم الشركة (مخوف، 20-21 اكتوبر 2009، صفحة 09).

-وتعرف مؤسسة التمويل الدولية(IFC) الحوكمة بأنها "هي النظام التي يتم من خلاله ادارة الشركات والتحكم في أعمالها (كواشي، 2017، صفحة 174).

-وقد عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)الحوكمة بأنها : "مجموعة من العلاقات بين ادارة الشركة ومجلس ادارتها والمساهمين والأطراف الاخرى ذات المصلحة داخل الشركة، متضمنا ذلك هيكل

الاهداف الموضوعية من قبل الشركة ووسائل تحقيق تلك الاهداف مع رقابة محددة ومستمرة للأداء (الجمال، 2014، صفحة 491).

2- مفهوم الحوكمة المؤسسية من قبل بعض الباحثين:

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

- عرف ويليامسون (Williamson) الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة الترتيبات التي تستهدف احداث توافق بين مصالح المديرين والمساهمين (الحايك، 2016، صفحة 24).

- وعرفها ساركر (Sarker) بأنها نظام لهيكله وتشغيله ومراقبة المنشأة مع توجه لتحقيق اهداف استراتيجية طويلة الامد لإرضاء حملة الاسهم، الدائنين، المستخدمين، العملاء، المودعين، والتوافق مع المتطلبات التنظيمية كجزء من الحاجات البيئية والاجتماعية (ابو النصر، 2015، صفحة 44).

- كما عرفها (Kumar) على انها الالتزام بالقيم والسلوك الاخلاقي لانجاز كافة الاعمال في المنظمة بما يضمن الانصاف لجميع اصحاب المصالح من العملاء والموظفين والمستثمرين والموردين والحكومة والمجتمع (صايح، 2018، صفحة 9).

- وتعرف الحوكمة المؤسسية من طرف (Chung & Zhang) على انها اداة لتوزيع وتدرج السلطات، ووسيلة لضمان حقوق اصحاب الحقوق المختلفة في داخل الوحدة الاقتصادية. الامر الذي من شأنه خفض حدة تعارض المصالح، وجذب الاستثمارات بشتى انواعها سواء كانت فردية ام مؤسسية (السرطاوي، 2015، صفحة 707).

- ويرى محمد مصطفى سليمان الحوكمة انها "مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين ادارة الشركة من ناحية، وحملة الاسهم وأصحاب المصالح او الاطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية اخرى " (سليمان، حوكمة الشركات ودور اعضاء مجالس الادارة والمديرين التنفيذيين ، 2008، صفحة 15).

- ويمكن تعريفها كذلك على انها كيفية ممارسة السلطة من جانب الدولة من اجل تسيير جيد للأعمال الحكومية سواء على الصعيد السياسي او الاقتصادي او الاداري، الحوكمة من هذا الجانب تهدف الى دراسة مؤسسات الدولة وعلاقتهم مع المؤسسات الاجتماعية(المؤسسات الاقتصادية، جمعيات المجتمع المدني، الاحزاب السياسية، النقابات العمالية) (Bonnona, 23,24,25 juin 2003, p. 2).

- اما بالنسبة لـ (Charreaux 1997) فعرّفها بـ " نظام GE الذي يغطي جميع الاليات التي تحكم سلوك القادة وترسم حدودهم المتوفرة" (Aliouat & autres, Décembre 2017, p. 119)

- وقد عرفت الحوكمة المؤسسية ايضا على النحو التالي: الحوكمة المؤسسية هي التسيير المتعلق بنظام الرقابة والتوجيه على مستوى المؤسسة، وهي تحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المؤسسة، وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصادقية في بيئة العمل (حديد و مسوس، 2014، صفحة 117).

وأمام التغييرات الحديثة التي طرأت على اتجاهات الحوكمة المؤسسية، يمكن ان نعرف الحوكمة المؤسسية بشكل عام" بأنها مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين الشركة والأطراف اصحاب المصالح المختلفة في الشركة، في اطار من الشفافية والمساءلة، والتي يؤدي اتباعها الى استدامة الاعمال ورفع كفاءة الشركة في ادارة عملياتها ويحسن قدرتها التنافسية في الاسواق " (خضر، الافصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، 2012، صفحة 13).

الفرع الثاني: اهم خصائص الحوكمة المؤسسية

ترتكز الحوكمة المؤسسية على مجموعة من الخصائص والقواعد والتي تمثل دعائم ومبادئ عامة تعزز من تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وتنمي الامانة والسلوك المهني في هذه الشركات. ويمكن تلخيص هذه الخصائص كما يلي (الحاج علي اسماعيل، 2010، صفحة 19، 20):

- **الشفافية:** وهي دعامة مهمة لضمان النزاهة والثقة في اجراءات ادارة الشركة او المؤسسة وإدارة الأفراد، واتخاذ القرارات فيها، وتؤمن هذه الدعامة توصيل معلومات صحيحة وواضحة وكاملة الى كل الاطراف ذات المصلحة.
 - **المساءلة:** وهي قاعدة تقضي بمحاسبة الذين يتخذون القرارات في الشركة او المؤسسة والذين ينفذون الاعمال، عن نتائج قراراتهم وأعمالهم.
 - **المسؤولية:** وهي مرتبطة بدعامة المساءلة من حيث المعاقبة على سوء الادارة او القيام بإجراءات غير صحيحة، وهي بطبيعة الحال تدرج ضمن خط تفويض السلطات في كل شركة او مؤسسة.
- كما يجب الاشارة الى الخصائص التالية (السيسي، 2014، صفحة 99، 100):
- **العدالة:** اي يجب الاحترام والاعتراف بحقوق مختلف المجموعات اصحاب المصلحة في المنشأة.

- الاستقلالية: اي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- الانضباط: اي اتباع السلوك الاخلاقي المناسب والصحيح.

كما تركز الحوكمة المؤسسية على ثلاث ركائز اساسية وهي (الزوام و ابراهيم، 2014، صفحة 72):

1-السلوك الاخلاقي: ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام بالأخلاقيات الحميدة، الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد، التوازن في تحقيق مصالح الاطراف المرتبطة بالمنشأة و الشفافية عند تقييم المعلومات.

2-الرقابة والمساءلة: تفعيل ادوار اصحاب المصلحة في نجاح المنشأة:

-اطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، مصلحة الشركات، البورصة، المصرف المركزي في حالة المصارف.

-اطراف رقابية مباشرة مثل المساهمون، مجلس الادارة، لجنة المراجعة، المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين.

3-ادارة المخاطر: من خلال وضع نظام لإدارة المخاطر و الافصاح وتوصيل المخاطر الى المستخدمين وأصحاب المصلحة.

المطلب الثالث: الاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة المؤسسية

هناك اربعة اطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة المؤسسية، وتحدد الى درجة كبيرة مدى النجاح او الفشل في تطبيق هذه القواعد وفيما يلي نوضح هذه الاطراف (سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري دراسة مقارنة، 2009، الصفحات 19-21):

1-المساهمين Shareholders: وهم من يقومون بتقديم راس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الارباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار اعضاء مجلس الادارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2-مجلس الادارة Board of Directors: وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الاطراف الاخرى مثل اصحاب المصالح. ومجلس الادارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل اليهم سلطة الادارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة الى الرقابة على ادائهم، كما يقوم مجلس الادارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

3- الإدارة **Management**: وهي المسؤولة عن الادارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الى مجلس الادارة. وتعتبر ادارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم ارباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة الى مسؤوليتها تجاه الافصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4- اصحاب المصالح **Stockholders**: وهم مجموعة من الاطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة ان هؤلاء الاطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال، يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار.

المطلب الرابع: اهمية وأهداف الحوكمة المؤسسية

لقد اصبحت الحوكمة المؤسسية من اهم الموضوعات الملحة على جدول اعمال المؤسسات والمنظمات الدولية، كما اصبحت لها دور اساسي في الحياة السياسية والاقتصادية، كما اكتسبت الحوكمة المؤسسية اهمية كبيرة برزت عقب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العالم في الفترة الاخيرة (ميتاني، حمدان، و قدري، 2016، صفحة 45). وعليه سنتطرق الى فرعين اساسيين في هذا المطلب حيث سنتناول في الفرع الاول اهمية الحوكمة المؤسسية وفي الفرع الثاني اهدافها.

الفرع الاول: اهمية الحوكمة المؤسسية

تحقق الحوكمة المؤسسية المنافع التالية (ميتاني، حمدان، و قدري، 2016، صفحة 45):

- ❖ تجنب الشركات حالات الفشل الاداري والتعرض للإفلاس والتعثر المالي.
- ❖ الفصل بين ملكية الشركة والإدارة، ومن ثم بين المساهمين وإدارة الشركة وكذلك الفصل بين مسؤوليات مجلس الادارة ومسؤوليات المديرين التنفيذيين.
- ❖ جذب الاستثمارات الاجنبية وتشجيع راس المال المحلي للتوجه نحو الاستثمار في المشروعات الوطنية.

كما حددت اهمية الحوكمة المؤسسية كما يلي (عز الدين و الشريف، 2019، صفحة 239، 240):

- ❖ رفع مستويات الاداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقديم الاقتصادي للدول التي تنتمي اليها تلك الشركات.
- ❖ زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح اسواق جديدة لها.

❖ تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول.

الفرع الثاني: اهداف الحوكمة المؤسسية

تسعى الحوكمة المؤسسية الى تحقيق الاهداف الرئيسية التالية (بله، 2013، صفحة 66):

- ✓ حماية حقوق المساهمين حيث يتم الاحتفاظ بسجلات ملكية الاسهم والشفافية في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وضمان حقوق المساهم وحقه في الانتخاب وفي حصوله على حصة من الارباح السنوية و تحقيق العدالة والمساواة بين كافة المساهمين داخل او خارج الشركة على السواء.
- ✓ حماية مصالح الاطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة مما يتطلب خلق روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع الشركة اولهم العاملين بها وتوفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال وهذا ما يعكس صحة التحكم المؤسسي في الشركة وسلامة انظمة الرقابة وتطبيق القواعد وهذا ما ينعكس على اداء الشركة.
- ✓ ادارة المخاطر المختلفة وذلك من خلال ادارة ذات كفاءة وفعال للمخاطر اضافة لوجود نظام رقابة داخلية يعمل مع التنسيق مع المراجع الخارجي.

كما يمكن ذكر الاهداف التالية (جوده، 2008، صفحة 17، 18):

- ✓ تحسين الكفاءة الاقتصادية وزيادة معدل النمو.
- ✓ تدعيم النزاهة والكفاءة في اسواق المال.
- ✓ ايجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله اهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الاهداف ومتابعة الاداء.
- ✓ تقييم اداء الادارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- ✓ تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد اكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.

المبحث الثاني: اساسيات تطبيق الحوكمة المؤسسية

تعد الحوكمة من اهم المتطلبات والضروريات الحتمية التي اضحى تطبيقها اساسا لضمان تنظيم العمل في مؤسسات القطاع العام والخاص على كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية لغرض وضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات والرقابة عليها، وتطبيق اسلوب ممارسة الادارة الرشيدة فيها لتشمل هذه القواعد المتينة مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني .
وعليه سنتطرق في هذا المبحث الى اساسيات تطبيق الحوكمة المؤسسية حيث نتناول في المطلب الاول مكونات نظام الحوكمة ومراحل التطبيق الناجح لها وفي المطلب الثاني نتناول مبادئ الحوكمة المؤسسية وفي المطلب الثالث نتناول اليات الحوكمة المؤسسية وأخيرا في المطلب الرابع نتناول نماذج الحوكمة المؤسسية .

المطلب الاول: مكونات نظام الحوكمة المؤسسية ومراحل تطبيقها

لكل نظام طبيعته الخاصة، تلك الخصوصية التي تحدد شخصيته، وتحدد مجال عمله، وتحدد ابعاد نشاطه، كما انها تحوله الى منظومة تفاعلية، قادرة على تجديد وتصحيح ذاتها، وعلى اكتساب عناصر قوة جديدة. وعليه يتم التطرق الى مكونات نظام الحوكمة كفرع اول وكفرع ثاني مراحل تطبيقها.

الفرع الاول: مكونات نظام الحوكمة المؤسسية

تتلخص مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها بما يلي (صايح، 2018، صفحة 13، 14):

- 1- مدخلات النظام:** حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج اليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من متطلبات، سواء كانت متطلبات قانونية، تشريعية، ادارية واقتصادية.
- 2- نظام تشغيل الحوكمة:** ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل اسلوب اداري داخل المؤسسة او خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير احكامها والارتقاء بفاعليتها.
- 3- مخرجات نظام الحوكمة:** الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها ولكنها اداة ووسيلة لتحقيق نتائج واهداف يسعى اليها الجميع في مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق اصحاب المصالح وتحقيق الافصاح والشفافية.

الفرع الثاني: مراحل تطبيق الحوكمة المؤسسية

تمر الحوكمة المؤسسية بعدة مراحل متتابعة وعلى التدرج ويمكن عرض هذه المراحل كما يلي (الخضيرى، 2005، الصفحات 207-212):

المرحلة الاولى: مرحلة التعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد ومدعم لها

وهي اهم واخطر المراحل على الاطلاق، حيث يتم في هذه المرحلة توضيح معالم وجوانب الحوكمة، وتحديد الابعاد والمفاهيم الخاصة بها، كما يتم توضيح مناهجها، ونظرياتها وأدواتها، ووسائلها، وهي مرحلة يتم فيها التفرقة ما بين الحوكمة كثقافة، وكسلوك والتزام، وبين الحوكمة كأساس للمعاملات النزيهة. كما يتم في هذه المرحلة تكوين رأي عام تجاه الحوكمة، رأي يؤيد ويساند ويبارك جهودها، من اجل تحقيق الاصلاح.

المرحلة الثانية: مرحلة بناء البنية الاساسية للحوكمة

تحتاج الحوكمة الى بنية اساسية قوية قادرة على استيعاب حركتها، وقادرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها، وهي بنية مركبة ومتشعبة وممتدة، سواء بحكم العلاقات القوية التي تربط اطراف الحوكمة، او بحكم شبكة المصالح والمنافع المنتظر الوصول اليها من خلال التطبيق الكامل للحوكمة، وتعد البنية الاساسية عنصر هام ولازم من اجل تأسيس وبناء الحوكمة، حيث تنقسم البنية الاساسية الى قسمين:

- **القسم الاول:** بنية اساسية فوقية للحوكمة، وتشمل الكيان المؤسسي التنظيمي وجهات الاشراف على تطبيق الحوكمة، سواء على مستوى الدولة، او على مستوى المشروع.
- **القسم الثاني:** بنية اساسية تحتية للحوكمة وتشمل الاساس القاعدي، الاخلاقي و القيمي، والمرجعيات الاخلاقية التي يتم الاستناد اليها.

وكلا النوعين من البنية يعملان على ايجاد قواعد وظيفية للحوكمة، يتم من خلالها تحديد كل من الضوابط القانونية والتشريعية والإجرائية الخاصة بها، وتحديد الجهات المسؤولة عن الحوكمة في كافة مستوياتها، وتوصيف وظائفها بشكل واضح، حتى تقوم كل منها بوظيفتها المنصوص عليها.

المرحلة الثالثة: وضع برنامج معياري قياسي للحوكمة، وتحديد توقيتاته القياسية

حيث يحتاج تطبيق الحوكمة الى برنامج زمني، محدد الأعمال، ومحدد المهام، ومحدد الواجبات، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة، وفي الوقت ذاته تحديد نوع العقبات، او العراقيل التي تحول دون التطبيق

الكامل لأحكامها، ومن ثم معالجة كل منها، وبما يؤدي الى حسن تنفيذ الحوكمة ...بل والى ايجاد النموذج الامثل لها، والذي يضمن ما يلي:

- حسن احترام الاطراف المختلفة.
- حسن تقدير الاطراف للحوكمة.
- حسن اتباع الاطراف للحوكمة.

ومن خلال نظم الطاعة والإلتزام والالتزام تتحقق جميع الاهداف المنشودة.

المرحلة الرابعة: تنفيذ وتطبيق الحوكمة

وهي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى استعداد، ورغبة كافة الاطراف في تطبيق الحوكمة، فالحوكمة كما فيها من حريات تمارس، فيها ايضا قيود حاكمة، وضوابط متحكمة، خاصة فيما يتصل بالمحتوى القيمي والأخلاقي في الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ ما يلي:

- تحقيق اكبر قدر من استقلالية السلطات في المجتمع، اي مجتمع الشركات والمشروعات، فالحوكمة اقرب سبها بالديمقراطية من حيث ضرورة المكاشفة والمصارحة والمحاسبة والشفافية.
- تحقيق وتطبيق المعايير المهنية والأخلاقية لمجتمع الاعمال.
- تنويع الجهد بصنع المكانة، وإيجاد الانطباع، وصناعة الاثر الجيد المولد بصورة ذهنية ايجابية.

المرحلة الخامسة: متابعة وتطوير الحوكمة

وهي اهم المراحل، بل ان هذه المرحلة هي التي تضمن وتؤكد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة. حيث تعد الرقابة والمتابعة الوسيلة والأداة الرئيسية التي تستخدمها جميع الشركات والمؤسسات والمنظمات من اجل حسن تنفيذ الحوكمة، وهي رقابة ذات طبيعة اشتقاقية تكاملية، لها وظيفتان رئيستان هما:

الوظيفة الاولى: وظيفة علاجية لمعالجة اي خطأ او قصور يحدث.

الوظيفة الثانية: وظيفة وقائية ابتكارية قائمة على ابتكار الادوات والوسائل التي تزيد من فاعلية الحوكمة وتمنع حدوث اي ضرر، وتوفر الحماية والوقاية للشركات.

وبالتالي فان وحدة تنظيمية او ادارية، او مراقب للحوكمة داخل الهيكل الاداري والبنيان التنظيمي للشركة، سوف يساعد على حسن اداء وظيفة الرقابة في الحوكمة.

حيث تحتاج الحوكمة الى تعيين مراقب اخلاقي تكون مهمته مراقبة تنفيذ قيم الحوكمة، وتدقيق الاجراءات، وما تقتضيه ذلك من ترتيبات داخلية، للمحافظة على اخلاق المهنة وقيمتها.

ان الحوكمة الحقيقية تتم طواعية، ودون ان توجهها نقابة مهنية، او جهة ادارية، فهي تتبع من الضمير ومن الذات، ففي عالم الاعمال يكون رأسمال الشركات مكونا من مصداقيتها، ومن كفاءتها المهنية، ومن التزامها الاخلاقي، ومن المشرف، ومن ثم يقترب الجمهور، بما فيهم المستهلكون، والمستثمرون، والمهتمون من الشركة او يبتعد عنها، وفق مقدار احترامها للحوكمة، وأخلاقها وقيمتها.

المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة المؤسسية

يتم تطبيق الحوكمة وفق عدة معايير ومبادئ حيث توصلت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD في عام 1999 الى هذه المبادئ، لتصدر بعد ذلك تعديلا عام 2004 وتضيف مبدأ اساسي لتصبح مبادئ الحوكمة المؤسسية ستة (06) مبادئ تتمثل في (غادر، 15-17 ديسمبر 2012، صفحة 19، 20):

1-ضمان وجود اساس لاطار فعال للحوكمة المؤسسية: يجب ان تتضمن الحوكمة كلا من تعزيز شفافية الاسواق وكفاءتها، كما يجب ان يكون متناسقا مع احكام القانون، وان يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الاشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.

2-حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الاسهم، واختيار مجلس الادارة، والحصول على عائد في الارباح، ومراجعة البيانات المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

3-المعاملة المتساوية للمساهمين: يجب ان يضمن اطار الحوكمة المؤسسية المعاملة العادلة لجميع المساهمين في كافة حقوقهم مع التركيز على حقوق اصحاب الاقلية والمساهمين الاجانب، بحيث يكون لجميع المساهمين الفرصة المتساوية في الوصول الى طريقة فعالة لاسترداد حقوقهم او حصولهم على تعويض مناسب في حال تعرضت حقوقهم للانتهاك (الحياري، 2017، صفحة 18).

4-دور اصحاب المصالح: ويتحقق من خلال التعاون بين اصحاب المصالح، وادارة الوحدات الاقتصادية والمشاركة في المتابعة والرقابة على اداء الوحدات الاقتصادية، وضمان حصولهم على المعلومات الملائمة

والكافية والموثوق فيه، والمحافظة على حقوقهم، والحصول على التعويضات في حال انتهاك حقوقهم (ابو خطوة و الفريطيس، 2018، صفحة 14).

5- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، و الإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الاسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين. و يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير (الاسرج، 2014، صفحة 4).

6- مسؤوليات ومهام مجلس الإدارة: يحدد نظام الحوكمة مسؤوليات الادارة وسبل المتابعة الفعالة للإدارات التنفيذية من خلال توفر المعلومات لكافة المستويات الادارية وبذل العناية المهنية اللازمة وبما يتناسب مع المسؤوليات الملقاة على عاتقها وبالشكل الذي يضمن الاداء الامثل وكذلك ضمان سلامة تقرير النشاط والتقارير المالية والمحاسبية (طالب و اسماعيل، 27-28 جوان 2018، صفحة 185).

المطلب الثالث: اليات الحوكمة المؤسسية

عرفت اليات الحوكمة المؤسسية "بأنها مجموعة الممارسات (مهام وخصائص) التي تضمن للمؤسسة السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، والتكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية بإفصاح عال وشفافية واضحة، لتحقيق مطالب المصالح كافة".

وتقسم اليات الحوكمة بشكل عام الى اليات داخلية وأخرى خارجية، فالآليات الداخلية تتضمن الدور الاشرافي والرقابي الذي يقوم به مجلس الادارة واللجان التابعة له، وخاصة لجنة المراجعة، والمراجعة الداخلية، اما الاليات الخارجية فتتضمن عدد من الاليات من بينها، التشريعات والقوانين، منافسة السوق، والتدقيق الداخلي ويمكن ايضاح هذه الاليات كالآتي (عودة، 2017، صفحة 61):

الفرع الاول: الاليات الداخلية للحوكمة المؤسسية

تعتبر هذه الاليات عن مجموعة القواعد والوسائل والأساليب التي تتم داخل المنشأة للرقابة والإشراف على الافعال والممارسات التي تتخذها الادارة لزيادة جودة التقرير المالي، ولضمان الالتزام بمتطلبات التقارير الالزامية والحفاظ على مصداقية القوائم المالية (دياب، 2014، الصفحات 28-29)، هذه الاليات كما يلي:

1- مجلس الإدارة: يعتبر مجلس الإدارة من أهم اليات الحوكمة المؤسسية، فهو يمثل الآلية الأكثر أهمية لتشكيل قمة اطار الحوكمة، فتقويض حملة الاسهم لمجلس الإدارة ومسؤوليات الرقابة والمتابعة على تسيير وأداء المنشأة يجعله على راس السلطة الحاكمة في قرارات المنشأة وعلى الرغم من ان مجلس الإدارة يفوض معظم وظائف ادارة القرارات والعديد من وظائف التحكم بالقرارات الى الإدارة العليا، وذلك من خلال حقه في المصادقة والإشراف على القرارات المهمة ووضع نظام الرقابة الملائم للمنشأة، والإشراف على مدى التزام الإدارة العليا بهذا النظام (دياب، 2014، صفحة 29).

يجب ان تكون وظائف ودور مجلس الإدارة محددة بشكل واضح ويتم تعبئة الجهود كافة لتحقيق هذه الوظائف ومن اهم وظائف مجلس الإدارة (دياب، 2014، صفحة 29):

- -تحديد الاهداف، ووضع الخطط الاستراتيجية للمنشأة.
- -ممارسة دور القيادة للمنشأة في التأثير والإشراف على الإدارة.
- -التقرير لحماية الاسهم عن نتائج ملكيتهم.

2- هيكل الملكية: ويقصد بهيكل الملكية تحديد من هم اصحاب المال المملوك، وقيمة ونسبة نصيبهم في الشركة، كما يعتبر الفصل الكامل بين الملكية والرقابة في الحوكمة المؤسسية شيء نادر الحدوث، فغالبا المتحكمون في المؤسسة يكون لهم حصة في الملكية (نوي، 2017، صفحة 63).

3- لجنة التدقيق الداخلي: هناك من يعرف المراجعة الداخلية على انها "ذلك النشاط المستقل والموضوعي والذي من خلاله يقوم المراجع الداخلي بالتقييم والرقابة على عمليات الشركة، ومساعدتها على تحقيق اهدافها من خلال عملية رقابية منتظمة تتم من خلالها السيطرة على المخاطر وتقييم نظام الرقابة الداخلية للشركة". وتؤدي وظيفة المراجعة الداخلية دورا مهما في عملية الحوكمة، وذلك عن طريق زيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة، حيث يقوم المراجعون الداخليون من خلال الانشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الاداري والمالي (فداوي، 2014، صفحة 67، 68).

الفرع الثاني: الاليات الخارجية للحوكمة المؤسسية

وتعبر عن القواعد والإجراءات التي تنتمي الى مجالات مختلفة وتتضافر معا لضبط ومتابعة اداء المنشأة في عملية اتخاذ القرارات المختلفة، والتقرير المالي والإفصاح للأطراف الخارجية ذات المصلحة مثل المستثمرين

الحاليين والمرتبين، والدائنين والعملاء والموردين وغيرها من اصحاب المصلحة بالمنشأة (دياب، 2014، صفحة 30). وتتضمن هذه الاليات ما يلي (سنوساوي، 2016، الصفحات 53-55):

1- منافسة السوق: تعد منافسة سوق المنتجات او الخدمات احد الاليات المهمة للحوكمة حيث انه اذا لم تقم الادارة بواجباتها بشكل صحيح او انها غير مؤهلة فسوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس المجال، وبالتالي تتعرض للإفلاس، اذ ان هذه المنافسة تقوم وتهذب سلوك الادارة خاصة اذا كان هناك سوق فعال للعمل الاداري، هذا يعني ان حالة الافلاس سيكون لها تأثير سلبي على مستقبل الادارة، اذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين انه لا يتم اشغال مواقع مسؤولية من مديرين تنفيذيين او اعضاء مجلس الادارة سبق لهم ان قادوا شركاتهم الى التصفية. ففي ظل محيط تنافسي مثالي فان الجهات الفاعلة في السوق تكون ذاتية التنظيم، حيث ان لجوء اي عنصر الى اعتماد تصرفات وسلوكيات غير نزيهة يجعله عرضة للعقوبة من طرف اليات السوق حيث يتم عزله والإعراض عن معاملته، وشيئا فشيئا يقصى من السوق.

2- التشريع والقوانين: تعتبر النظم القانونية والتشريعات المطبقة لحماية حقوق المستثمرين الية جيدة للحوكمة المؤسسية، وذلك من خلال وضع مجموعة من القواعد والضوابط التي تهدف الى حماية اموال المستثمرين، من استغلال الادارة لهذه الاموال او استغلال كبار المساهمين للأموال الاقلية منه حملة الاسهم بشكل غير سليم فهذه التشريعات حل فعال لمشكلة الوكالة، ان توافر هذه الحماية القانونية تؤثر على اداء الشركات، وتزيد من قدرتها في الحصول على التمويل اللازم.

3- لجنة التدقيق الخارجي: يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، ومع تزايد التركيز على دور مجلس الادارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه.

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة، اذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين اصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام، ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الامريكية على ان دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الاشراف، التبصر، الحكمة، ينصب الاشراف على التحقق مما اذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض ان عمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الاداري والمالي اما التبصر فانه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج، واخيرا

تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة، ولانجاز كل دور من هذه الادوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الاداء، والتحقق والخدمات الاستشارية.

المطلب الرابع: نماذج الحوكمة المؤسسية

كل نمط حوكمة يتأثر بالجانب الثقافي المميز للبيئة التي تنشط فيها المؤسسة وبما ان الثقافة تختلف من منطقة الى اخرى تجعل من الحوكمة تتأثر بترابية الموقع الجغرافي ومنه يتشكل تصميم للحوكمة مختلف من منطقة الى منطقة اخرى جيو-اقتصادية. هذا العامل الترابي والثقافي ادى الى تبلور انماط الحوكمة الى نماذج حوكمة تختلف عن بعضها البعض من حيث التصميم او حسب كيفية تفاعل الميكانيزمات الكائنة فيها. كما يمكن ان نجد فيها اوجه شبه في بعض الامور المبدئية المقيمة للحوكمة (صلواتشي، 2013، صفحة 56).

الفرع الاول: تعريف نماذج الحوكمة واهم خصائصه

وسيتم التطرق في هذا الفرع الى اهم التعاريف وخصائص نماذج الحوكمة.

اولا: تعريف نموذج الحوكمة

يعرف Mill Gell نموذج الحوكمة بانه مجموعة مميزة او تجمع لهياكل ادارية، مسؤوليات، وظائف وعمليات (ممارسات) منسجمة منطقيا مع بعضها البعض. فالهياكل تعبر عن المعايير التي بموجبها يتم اختيار عمليات مجالس الادارة وتحديدها ويتم انشاؤها وفقا للتشريعات و الانظمة، بينما تعبر المسؤوليات (المهام والوظائف المحددة) عن ماهية الحوكمة، اما العمليات فتعبر عن كيفية ممارسات وظائف الحوكمة (دراوشة، 2014، صفحة 45).

ثانيا: خصائص نماذج الحوكمة

الحوكمة دافعة للسلوك القويم، وهي في حد ذاتها ترتبط بالنموذج والمثال الجيد، ومن هنا فان الحوكمة تصبح سببا ونتيجة في الوقت ذاته سببا في الاصلاح، ونتيجة للإصلاح، وهي اداة فاعلة ووسيلة متفاعلة، وهي تحتاج الى ان تتكيف مع المتغيرات (دراوشة، 2014، صفحة 45).

وعليه فان هناك عدة خصائص لهذا النموذج يجب ان تكون موجودة فيه ومنها (دراوشة، 2014، صفحة 46):

- ❖ الفاعلية الكاملة في تحقيق مبادئ الحوكمة و ارسائها.
- ❖ البساطة الشديدة في التطبيق والتنفيذ.
- ❖ سهولة الفهم والاستيعاب من جانب العاملين.
- ❖ المرجعية العميقة، خاصة في اطار هيكل القيم و الاداب العامة.
- ❖ القابلية للاستمرار والتطور والارتقاء، و التكيف مع المتغيرات والمستجدات، وبشكل دائم ومستمر.

حيث تحتاج الشركات والمؤسسات الاقتصادية، وغير الاقتصادية الى نظام فعال للحوكمة، نظام قادر على التطور والتوافق مع متغيرات ومستجدات العمل، سواء العمل اليومي بمشاكله الخاصة، او على مستوى العمل كنظام دائم يحتوي الممارسات العملية، سواء في امتدادها وعلى اطلاقها العام، او على مستوى ممارستها القطاعية والجزئية الخاصة، بل وامتداد هذه الممارسات الى سلوكيات الافراد عاملين ومتعاملين (دراوشة، 2014، صفحة 46).

الفرع الثاني: تقسيمات نماذج الحوكمة المؤسسية

تختلف نماذج الحوكمة المؤسسية باختلاف طبيعة البلدان التي تطبق مفهوم الحوكمة، حيث يختلف كل بلد من حيث الظروف الاقتصادية والتشريعية، السياسية، الاجتماعية والثقافية، كما تختلف طبيعة العلاقة بين المنشأة والفئات المختلفة من اصحاب المصالح، فكما اشارت المعايير الاسترالية للحوكمة المؤسسية انه لا يوجد نموذج واحد للحوكمة المؤسسية، وطبقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فانه على المنظمات وحتى تكون قادرة على مواجهة المنافسة الشديدة الحالية ان تقوم بابتكار وتهيئة ممارسات خاصة بها لحوكمة المؤسسات بما يساعدها على الاستجابة للطلبات الجديدة للعملاء، واقتناص الفرص المتاحة امامهم، وعلى العموم يوجد عالميا ثلاث نماذج رئيسية لتطبيق نظام الحوكمة هي (فداوي، 2014، الصفحات 82-90):

اولا: النموذج الخارجي للحوكمة المؤسسية

يسمى كذلك بالنموذج الانجلوسكسوني و يتصف بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها كما يلي:

-يطبق هذا النموذج في الدول الانجلوساكسونية، والتي تضم العديد من البلدان على رأسها المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الامريكية، بالإضافة الى استراليا، نيوزلندا، كندا، جنوب افريقيا، وبعض بلدان الكومنولث.

-يقوم هذا النموذج على افتراض بان الحوكمة المؤسسية تستخدم لحماية مصالح واهتمامات حملة الاسهم سواء كانوا افرادا او مستثمر مؤسسي، لذا يعتبر حملة الاسهم هم الفئة الوحيدة التي تسعى الشركة لتحقيق مصالحهم.

-يتميز هذا النظام بتشتت الملكية، بحيث يكون الصراع بين مصالح كل من المديرين وحملة الاسهم المشتتين.

-يعتمد هذا النموذج على العديد من الاساليب لتحقيق رغبات ومصالح حملة الاسهم، مثل ربط المكافآت بالأداء، معايير محاسبية تمتاز بالشفافية، ومعايير تشكيل مجلس الادارة بشكل كفاء.

-يقوم بإدارة الشركات في هذا النموذج مجلس ادارة واحد هو المسؤول عن اتخاذ القرارات التنفيذية.

-يعتبر السوق كأحد اليات الرقابة على الشركات الية نشطة وذات تأثير في هذا النموذج، فأسواق راس المال تمتاز بالكفاءة، بالإضافة الى وجود القوانين والتشريعات التي تسهل ذلك.

-يعتمد الملاك في هذا النموذج على الية ربط المكافآت والتعويضات بأداء المديرين للعمل على تحقيق مصالح ورغبات حملة الاسهم.

ثانيا: النموذج الداخلي للحوكمة المؤسسية

كما يسمى بالنموذج الالمانى الياباني، ويتصف بمجموعة من الخصائص التي تختلف عن خصائص النموذج الانجلوسكسوني للحوكمة ويمكن تلخيصها كما يلي:

-يطبق هذا النموذج بشكل اساسي في كل من المانيا، واليابان.

-يعتمد بشكل اساسي على مشاركة البنوك والمستثمرين المؤسسين في عملية الحوكمة، حيث تزداد نسبة ملكية البنوك والمستثمر المؤسسي في الشركات، فهؤلاء المساهمون من المستثمرين المؤسسين والبنوك تتوافر لديهم القدرات والإمكانيات التي تمكنهم من الرقابة على الادارة وضبط ادائها.

-يعتبر تركز الملكية في يد صغيرة من المستثمرين الخاصة المميزة لهذا النظام، إلا انه وجهت عدة انتقادات لهذه الخاصة، فتركز الملكية يخفض من التنوع في المخاطر التي يتعرض لها كبار المساهمين والتي ينعكس تأثيرها على الاقتصاد ككل، لان الخطر غير الموزع يجبر كبار المساهمين على دخول مشروعات استثمارية يصاحبها اقل درجة من المخاطر، وذات عوائد غير مثالية مما يؤثر على كفاءة الاداء الاقتصادي بالدولة، كما ان تركز حقوق التصويت يزيد من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الادارة لاستغلال صغار المساهمين عن طريق العمل على تحقيق منافعهم الخاصة.

-تعتبر الية السوق للرقابة على الشركات غير نشطة في هذا النموذج، بالإضافة الى ان هذا النموذج لا يعتمد على اسلوب ربط المكافآت بالأداء.

ثالثا: النموذج المختلط او الهجين للحوكمة المؤسسية

يعتبر النموذج الهجين او ما يسمى بالنموذج اللاتيني بمثابة نموذج مختلط، يجمع بين مجموعة من خصائص النموذج الانجلوسكسوني ومجموعة من خصائص النموذج الالمانى الياباني، وتعتبر كل من فرنسا، اسبانيا، ايطاليا، وبلغاريا من اشهر البلدان التي تطبق النموذج الهجين، ويتميز هذا النموذج بالخصائص التالية: -يعتبر حملة الاسهم هم الفئة ذات التأثير ولكن ليس بالشكل المطبق في النموذج الانجلوسكسوني.

-تمتاز الشركات التي تخضع للنموذج اللاتيني ان هناك شركات يقوم بإدارتها مجلس ادارة واحد(المجلس التنفيذي)، وهناك شركات اخرى تحتوي على مجلسين للإدارة (مجلس اشرافي، ومجلس تنفيذي)، فالشركات يمكنها ان تختار ما بين ان يقوم بإدارتها مجلس ادارة واحد، او ان يقوم بإدارة الشركات مجلسين للإدارة.

-يتميز هيكل ملكية الشركات في النموذج اللاتيني بوجود شركات تخضع لسيطرة الحكومة وشركات تخضع للملكية العائلية، اي يمكن القول بأنه يوجد نوع من تركز الملكية في شركات النموذج اللاتيني.

-تعتبر الية السوق للرقابة على الشركات الية غير نشطة في هذا النموذج وتستخدم بشكل ضئيل، كما ان الدور الثانوي لهذه الالية يرجع الى وجود نسبة تركز في الملكية في الشركات التي تنتمي لهذا النموذج.

-يتميز اسلوب ربط مكافآت الادارة العليا بالأداء بأنه محدود الاستخدام في هذا النموذج، ففرنسا هي الدولة الوحيدة في هذا النموذج التي تعتمد على اسلوب ربط مكافآت الادارة العليا بالأداء.

المبحث الثالث: دراسة اداء العاملين وكيفية تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية عليه

يرتكز نجاح المؤسسات المعاصرة على اهتمامها بالعنصر البشري الذي يعتبر الثروة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها بالشكل الذي يزيد من فعاليتها وأدائها، بغرض تعظيم ارباحها والبقاء في السوق في ظل المنافسة الشديدة، ومن العوامل التي تساعد على ذلك دراسة اداء العاملين وكيفية التأثير عليهم لما يزيد من ولائهم ورضاهم، وأدائهم باستخدام كل الطرق والوسائل المتاحة.

وفي ظل الظروف الراهنة فان الحاجة الى تطوير وتحسين اداء العاملين بطريقة منظمة ومقننة اصبح حاجة ملحة وضرورية لتنوع حاجات وأهداف الانسان واختلافها وتقاطعها احيانا مع حاجات وأهداف المؤسسات التي يعملون بها، فالمؤسسات اصبحت تواجه تحديات داخلية وخارجية متعددة في بحث مستمر عن حلول للمشكلات المتعلقة بالأداء وعن الاساليب التمكينية التي تركز على تحسين الاداء وكيفية تقييمه للتعرف عن مدى تحقيقها للأهداف المسطرة. ومن هنا كان لابد من تخصيص هذا المبحث لمعرفة مختلف جوانب اداء العاملين وكيفية تأثير مبادئ الحوكمة المؤسسية عليه.

المطلب الاول: ماهية اداء العاملين و ادارة اداء العاملين

يعد اداء العاملين من بين اكثر المجالات التي لاقى اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات، ذلك لما له دور فاعل في تبليغ المؤسسات لغاياتها في النمو والبقاء، وكان لتعدد طبيعة العنصر البشري انعكاس كبير على اختلاف النتائج المتوصل اليها، ولهذا سنحاول التطرق في هذا المطلب الى مختلف جوانب اداء العاملين كما سننتظر الى ادارة اداء العاملين مفهومها، اهميتها، مراحلها والنموذج التنظيمي لها.

الفرع الاول: مفهوم اداء العاملين، عناصره، اهميته و انواعه

نال مفهوم اداء العاملين نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الادارية، وذلك لأهميته الواسعة وهذا ما قد يزيد من صعوبة تحديد مفهوم له وعليه سنتناول التعاريف المختلفة لأداء العاملين كما سيتم الإشارة الى عناصره وسنتناول اهميته و انواعه.

اولا: مفهوم اداء العاملين

تعددت واختلقت تعريف اداء العاملين باختلاف جهات نظر الباحثين والمفكرين، وفيما يلي نحاول تقديم اهم التعريفات التي ارتبطت بهذا المصطلح:

-يعرف اداء العاملين على أنه "نتاج جهد معين قام ببذله فرد او مجموعة لانجاز عمل معين " (العميرة، 2003، صفحة 49).

-كما يمكن تعريفه: "على انه تفاعل لسلوك الموظف، وان ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة، اذ يمثل قدرة الموظف على تحقيق اهداف الوظيفة التي يشغلها في المنظمة، وهو الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الاعمال في المنظمة " (فروانة و اخرون، 2016، صفحة 117).

-ويعرف ايضا بأنه: "الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في انجاز وتحقيق اهداف المنظمة" (عيسى، 2014، صفحة 69).

-ويعرف بأنه: "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الاداء والجهد، لان الجهد يشير الى الطاقة المبذولة، اما الاداء فيقاس على اساس النتائج التي حققها الفرد" (بن رحمون، 2014، صفحة 66).

-وأشارت ادبيات الادارة الى ان الاداء: "هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معا، حيث العلاقة واضحة بين المتغيرين، فالفرد قد يمتلك القدرة على اداء عمل معين، ولكنه لن يكون قادرا على انجازه بكفاءة وفاعلية ان لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه، والعكس صحيح، فيمكن ان تتوفر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توافر القدرة على ذلك" (الصرابرة، 2011، صفحة 607).

-وقد تكلم توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) عن الاداء وأكد أنه: " لا يجوز الخلط بين السلوك والانجاز والأداء، ذلك لان السلوك هو ما يقوم به الافراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، اما الانجاز فهو ما يبقى من اثر او نتائج بعد ان يتوقف الافراد عن العمل، اي انه مخرج او نتاج او النتائج، اما الاداء فهو التفاعل بين السلوك والانجاز، انه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا" (بوقطف، 2014، صفحة 59).

-وقد عرفه في موضع اخر بأنه يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (Gelbert, 2009,

-كما يعبر اداء العاملين عن: "الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور او المهام الذي يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" (ابو شرح، 2010، صفحة 18).

_كما عرف اداء العاملين على انه "الدرجة التي يمارس فيها العاملون السلوك الذي يساهم في انجاز وتحقيق اهداف الادارة " (Siljanen, 2010, p. 5).

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف اداء العاملين بأنه: "السلوك الاداري الذي من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة اليه لتحقيق الهدف المخطط له، متأثراً باستعداد وقدرات الموظف بالبيئة التنظيمية المحيطة به، بما تشمله من مساندة زملاء العمل ونمط الاشراف والظروف المادية للعمل وأيضاً متطلبات وتحديات الوظيفة وكذلك الجمهور متلقي الخدمة (بحر و ابو سلطان، 2013، صفحة 185).

ثانياً: عناصر اداء العاملين

يتكون اداء العاملين من مجموعة من العناصر اهمها ما يلي (كرو، 2016، صفحة 34، 35):

1-المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

2-نوعية العمل: وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الاخطاء.

3-كمية العمل المنجز: اي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الانجاز.

4-المثابرة والثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الاعمال في اوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين، وتقييم نتائج عمله.

وتوجد ايضا مجموعة اخرى تمثل عناصر للأداء الفعال للعاملين ابرزها ما يأتي (شريف و عودة، 2016، صفحة 81):

-**كفايات الموظف:** ويقصد بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته وقيمه اي الخصائص الاساسية التي تنتج اداء فعالا

-**الوظيفة:** اي المهام والمسؤوليات او الادوار التي يطلبها عمل من الاعمال او وظيفة من الوظائف.

-بيئة التنظيم: وتتكون من مجموعة عوامل داخلية وخارجية، العوامل الداخلية التي تؤثر في الاداء الفعال للموظف تشمل اهداف التنظيم والإجراءات المستخدمة فيه، وموارده ومركزه الاستراتيجي، اما العوامل الخارجية فهي التي تشكل بيئة التنظيم وتشمل العوامل الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

ثالثا: اهمية اداء العاملين

ان المؤسسات تحتاج الى اداء امثل لعمالها لكي تحقق اهدافها، ولكي تتجز الاشطة التي تخصصت بها بصفة جيدة، وكذا تحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية في السوق، كما ان الاداء مطلب اساسي لتطوير المهن وتحقيق النجاح في سوق العمل، وكذلك ضروري ومهم للأفراد، فالأداء الجيد يمكن ان يكون مصدر رضا والعكس، اي ان الاداء المنخفض وعدم تحقيق الاهداف قد يكون مصدر عدم رضا، وكما هو معروف عند الجميع فان الاداء يكافئ قيمة مالية وفوائد اخرى، كما ان العمال الذين يجيدون عملهم يحصلون على ترقية وعلى فرص مهنية افضل، وذلك بشكل اسهل بكثير من العمال الذين يكون ادائهم منخفض (بلقايد و بوري، 2017، صفحة 259).

وكما يمكننا ايضا ارجاع اهمية اداء العاملين في المؤسسة الى (شنافي، 2015، صفحة 110):

- ان الافراد هم من يتحكمون في العمليات،التكنولوجيا وترشيد استخدام الامكانيات الازمة وتوجيهها.
- يتمتع الافراد بالمعارف،المهارات والقدرات الخاصة التي تمكنهم من الابداع، التجديد وبناء استراتيجيات رابحة للمؤسسة.
- امتلاك المورد البشري لسرعة الاستجابة لمتطلبات الزبائن وسرعة تقليص وقت الاستخدام.
- تعتبر الموارد البشرية طاقة فكرية متجددة ومصدر للمعلومات اذا احسنت المؤسسة الاستثمار فيها، يمكنها ان تحقق مكاسب طويلة المدى.
- تميز العنصر البشري بالليونة العالية بمنحها القدرة على مواكبة التغيرات وسبق التطورات احيانا.
- تحكم الافراد في الامكانيات المادية الاخرى للعملية الانتاجية.

رابعاً: انواع اداء العاملين

يعتبر اداء الانسان متعدد ومتنوعاً، ويمكن تقسيمه الى قسمين رئيسيين (غضبان، 2018، صفحة 25، 26):

1-الاداء العملي (او العمل): هو كل اداء ينتهي بمخرجات منطقية قابلة للقياس يدعى بالأداء العملي، كما نجد ايضاً الاداء الابداعي، والذي يتسم بالأصالة والحدائثة، مما يكون له قيمة اجتماعية عالية. فالاختراعات التقنية الحديثة في مختلف المجالات والميادين تتدرج تحت الاداء الابداعي الذي يتطلب وجود معرفة واسعة وأصيلة، وقدرات وميول مع وجود خيال خصب ومتطور.

2-الاداء الفكري (الذهني): جرت العادة على تقسيم العمل الى قسمين: عمل يدوي (عضلي) يؤدي من طرف فئة العمال اليدويين، وعمل فكري (ذهني) يؤدي من طرف الرؤساء الاداريين، او ما يطلق عليهم اصحاب اللياقة البيضاء White Collar Workers إلا ان هذا التقسيم اصبح غير واضح ايامنا هذه نتيجة التقنيات الحديثة فالعمل اليدوي الذي كان فيما مضى لا يتطلب من العامل نشاطاً فكرياً عالياً، اصبحت متطلباته اليوم تقتضي قدراً كبيراً من النشاط الفكري، كمعالجة المعلومات واتخاذ القرارات الفردية والإشراف على اعمال اخرى وافرد اخرين من خلال المهمة التي يؤديها العامل اليدوي البسيط.

كما صنف نظام ادارة الاداء الخاص في جامعة كارولينا الشمالية في الولايات المتحدة الامريكية اداء العاملين الى التصنيفات التالية (غضبان، 2018، صفحة 26):

-الاداء المتميز: وهو ذلك الاداء الذي تجاوز التوقعات المحددة للأداء العادي، وهو مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية ومعرفية عالية يتمتع بها الافراد العاملون في المؤسسات، بحيث تصبح لهم القدرة على توظيف تلك المهارات والمعرفة والسلوك في مجال عملهم وتخصصهم بما يجعلهم ينجزون اعمالاً تتجاوز حدود معايير المؤسسة وتتفوق على ما يقدر عليه الآخرون كما ونوعاً، ويقدمون افكاراً ومنتجات تتسم بالحدائثة والأصالة والإبداع والتميز وبما يعزز من تحقيق اهداف عالية المستوى والأداء المتنامي للمؤسسة.

-الاداء الجيد جداً: هو ذلك الاداء الذي يحقق توقعات العمل المحددة ويتجاوزها في بعض الاحيان، وسببه عادة جهود ومهارات الموظف.

-الاداء الجيد: هو الاداء الذي يحقق توقعات العمل، وهو عائد كذلك لجهود ومهارات الموظف نفسه.

-الاداء دون الجيد: هو ذلك الاداء الذي يحقق بعض التوقعات، لكن لا يحقق الباقي، وعادة يعود سبب ذلك الى نقص في جهود ومهارات الموظف، وأحيانا بيئة العمل.

-الاداء غير المرضي: هنا يفشل الاداء عادة في تحقيق توقعات العمل، او متطلباته، ويحتاج الموظف هنا الى اشراف مباشر، او قد يحتاج الى تكرار القيام بنفس العمل عدة مرات لانجازه، وسببه جهود ومهارات العامل الضعيفة، او بيئة العمل.

الفرع الثاني: محددات اداء العاملين، معدلاته والعوامل المؤثرة عليه

سنتناول في هذا العنصر اهم جوانب اداء العاملين ألا وهي المحددات اي العوامل المفسرة لأداء العاملين، معدلاته وأخيرا العوامل المؤثرة عليه.

اولا: محددات اداء العاملين (العوامل المفسرة له)

يمكننا وضع محددات اداء العاملين على النحو التالي (جبيرات، 2015، الصفحات 162-164):

على قدر اهمية العوامل التي قد تؤثر في الاداء سلبا او ايجابا والتي يطلق عليها احيانا المحددات ومعرفة مدى التفاعل بينها، يجد الباحثون صعوبة في تحديدها وتميزها عمليا، حتى ان A.Bajt يقول "تكاد لا توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية او الاقتصادية او الحياة عموما لا تؤثر على الاداء"، ولعل اهم عمل في هذا السياق والذي تؤخذ به اغلب الدراسات هو ذلك النموذج الذي حاول ضبط العوامل المختلفة في عاملين رئيسيين هما المقدرة والرغبة في العمل ليصبح اداء العاملين دالة متغيرين يعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{اداء العاملين} = \text{المقدرة} * \text{الرغبة}$$

وتعني هذه العلاقة ان الاداء لا يتحدد من خلال توافر او عدم توافر بعض العوامل، وإنما هو نتيجة لمحصلة تفاعل بين:

- **القدرة:** التي تشير الى كل ما يستطيع اداءه من أنشطة ذهنية او حركية او سلوكية سواء كان ذلك نتيجة تكوين او دون تكوين. لذا فهي تقسم الى قدرات فطرية يمتلكها الفرد اصلا ويجلبها على الوظيفة معه، وقدرات مكتسبة يحصل عليها الفرد بالممارسة والتكوين والتعلم.
- **الرغبة:** هي منبع السلوك ووقود الاداء، اذ تشير الى مدى دافعية الفرد للعمل والتي يمكن ان تظهر من خلال حماسه وإقباله على العمل الذي يعبر عن توافق هذا العمل مع ميوله واتجاهاته.

وغير بعيد عن هذا التصنيف، هناك من يقسمها الى:

- **عوامل ذاتية:** وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل ادائه الوظيفي وفي ظل الظروف التي يمارس فيها العمل. وهي تنتج من تفاعل كل من القدرة على العمل والدافعية.
- **عوامل خارجية:** تتعلق ببيئة العمل في المنظمة والبيئة الخارجية العامة بمتغيراتها السياسية، الاقتصادية والاجتماعية وهي كثيرا ما تفرض على الفرد التكيف معها لأنه يصعب التحكم فيها.

على خلاف التصنيفين السابقين هناك من يرى من الباحثين ان الاداء هو نتيجة تفاعل ثلاث عوامل مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض، ولعل اهمهم J.M.Descarpentries الذي استوحى ابحاثه من المعادلة الشهيرة لـ Einstein والمتمثلة في $EH=M.C.C$ حيث:

EH: الفعالية البشرية ; M: التحفيز ; C: المهارات ; C: الثقافة

فبالإضافة الى ان هذه العوامل مترابطة مع بعضها البعض، فان تربطهم علاقات ثنائية تتجلى فيما يلي:

- **المهارات-التحفيز:** استقطاب المهارات اللازمة لتجسيد الاستراتيجية وتحقيق الفعل ينشط حاجة الاكتمال عند الفرد، فالشخص المحفز يرغب في اكتساب المزيد من المهارات.
- **المهارات-الثقافة:** تنمية المهارات لها اثر ايجابي على ثقافة المنظمة، وذلك انها تمكن من رفع المستوى المعرفي للفرد.
- **الثقافة-التحفيز:** الثقافة القوية والمشاركة تثير الحاجة الى الاعتراف والانتماء، كما تدفع الى العمل الجماعي المنتج.

كما قدم Porter و Lawler نموذجا نظريا سنة 1968 يقوم على ان العوامل الثلاث المفسرة للأداء تتمثل في:

- ❖ **الجهد المبذول:** ويعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل او درجة دافعيته.
- ❖ **قدرات الافراد:** تحديد درجة فاعلية الجهد المبذول ويشمل التعليم، التكوين، الخبرات.
- ❖ **ادراك الفرد للدو:** يشمل تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي يمارس بها دوره في المنظمة.

وعلى الرغم من وجود هذا الاطار العام لتصنيفات المحددات المتفق عليها من قبل الباحثين كالمهارات، الدافعية... الخ، إلا ان مجال تحديدها يبقى واسعا يصعب ضبط قائمته، ولعل ذلك هو الذي يصنع الفرق بين الافراد ويمنح الفرصة ذو الاداء الضعيف لكي يتحول الى فرد متميز لأنه تميز عن المؤلف في الكشف عن عوامل تحسين الاداء.

ثانيا: معدلات اداء العاملين

معدل الاداء هو وسيلة للمقارنة بين سرعة اداء فرد معين لعمله، وبين اداء عامل متوسط المهارة لذلك العمل نفسه، وهو الوسيلة الرياضية لربط كمية عمل معين بالزمن اللازم لانجاز هذا العمل، ويعرف معدل الاداء بأنه: "كمية الاعمال التي ينجزها فرد واحد او مجموعة من الافراد خلال زمن معين (دقيقة، ساعة او يوم)، تحت الظروف الطبيعية للعمل"، او هو "مقدار الزمن اللازم لانجاز كمية معينة من العمل".

ويعرف مكتب العمل الدولي ILO معدل اداء العاملين بأنه: "وصف مكتوب لمدى الجودة التي يجب ان يؤدي بها الموظف تلك الاعمال المحددة والتي تتطوي عليها وظيفته، اذا كان له ان يؤدي تلك الاعمال بطريقة ترضي الادارة ارضاء تام، وذلك في ظل ظروف العمل القائمة (برسولي، 2018، صفحة 82).

وعلى ذلك لا بد من وصف معدلات الاداء للحكم على الاداء، وهذه العملية تتم من خلال الخطوات الخمس التي يمكن شرحها وإيضاحها كما يلي (برسولي، 2018، صفحة 83، 84):

-**الاختيار:** بمعنى ان يتم اختيار العمل المناسب لقياسه، فرما يكون هذا العمل جديدا، ولم يسبق قياسه او ان التغيير في طريقة العمل يحتاج الى تحديد زمن نمطي جديد، او ان العاملين يشكون من ضيق الوقت وانه غير كاف لأداء عمل معين، وغير ذلك من الاسباب، ولذلك فان الخطوة الاولى للتعرف على معدلات الاداء هي اختيار انسب العمال لوصفها وقياسها.

-**التسجيل:** تسجيل المعلومات الحقيقية عن الظروف التي تحيط بالعمل، والأساليب والعوامل المختلفة وعناصر النشاط، وتشمل هذه المرحلة وصف العمل وتقسيمه الى عدة عناصر تمثل الاجزاء الظاهرة في النشاط المحدد.

-**التحليل الاقتصادي:** في هذه الخطوة يتم التركيز على اجراء اختيار للبيانات المسجلة اقتصاديا للتأكد من استغلال الوسيلة او الطريقة الاكثر فعالية، واستبعاد العناصر الغريبة غير الفعالة التي لا تساعد على الانتاجية.

-القياس: وهذه الخطوة تختص بقياس حجم العمل المستغل بكل عنصر، وبمصطلحات الوقت، وباستخدام الاسلوب الفني المناسب لقياس العمل.

-التحديد: وبواسطة هذه الخطوة يتم تحديد سلسلة النشاطات بشكل دقيق كما تحدد طريقة التشغيل ويحدد الوقت القياسي للنشاطات والأساليب المساعدة.

ثالثا: العوامل المؤثرة على اداء العاملين

من اهم العوامل المؤثرة على اداء العاملين ما يلي (الطائش، 2016، صفحة 50، 51):

1-غياب الاهداف المحددة: فالمنظمات التي لا تمتلك خطط تفصيلية لأداء عملها وأهدافها وقياس معدلات الانتاج المطلوب ادائها، لن تستطيع قياس وتقييم ما تحققة المنظمات من انجاز او محاسبة العاملين على مستوى ادائهم، وذلك بسبب عدم وجود معيار واضح ومحدد لتقييم الاداء وعدم امتلاكها لمؤشرات الاداء الجيد.

2-عدم المشاركة في الادارة: ان عدم قدرة العاملين على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وصنع القرارات سوف يؤدي الى وجود فجوة بين القيادة الادارية والعاملين، وبالتالي يؤدي الى ضعف شعور العاملين بالمسؤولية وعدم القدرة على العمل الجماعي، وهذا يؤدي الى تدني مستوى الاداء لدى العاملين لشعورهم بعدم القدرة على المشاركة في وضع القرارات والأهداف وحل المشاكل التي يواجهونها في الاداء.

3-اختلاف مستويات الاداء: من العوامل المؤثرة على اداء العاملين عدم قدرة الاساليب الادارية التي تربط بين معدلات الاداء والمردود المادي والمعنوي الذين يحصلون عليه.

4-مشكلات الرضا الوظيفي: فالرضا الوظيفي من العوامل الاساسية المؤثرة على مستوى اداء العاملين، والرضا الوظيفي يتأثر بالعوامل الادارية والشخصية للعاملين.

5-التسيب الاداري: فالتسيب الاداري في المنظمات يعني فقدان ساعات العمل في امور غير منتجة بل قد تكون مؤثرة بشكل سلبي على اداء العاملين الاخرين، وقد ينشا التسيب الاداري نتيجة لأسلوب القيادة او الاشراف، او الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة.

الفرع الثالث: ماهية ادارة اداء العاملين

ان وجود المؤسسة في محيط دائم التطور والتغير حتم عليها ضرورة مواكبته ومتابعة مستجداته باستمرار بالعمل على تحسين الاداء وتطويره وإخضاعه لعمليات مراجعة مستمرة تستهدف التميز والتفرد عن المنافسين ذلك ان مستوى الاداء هو الفصل في مدى تقدم المؤسسة ونجاحها مما يعني العمل على ادارة الاداء لتحقيق ذلك (شنافي، 2015، صفحة 112).

وعليه سنتناول مفهوم ادارة اداء العاملين وسماتها ومراحلها(خطواتها) والنموذج التنظيمي لها.

اولا: مفهوم ادارة اداء العاملين وسماتها

1- مفهوم ادارة العاملين:

على الرغم من شيوع استخدام مصطلح ادارة الاداء (Performance Management) منذ الثمانينات من القرن الماضي، فقد غاب التعريف الموحد والعميق له، اذ تناوله الباحثين بصور مفاهيمية مختلفة. ومن هذه التعاريف التي اوردها الباحثون في هذا الشأن نذكر ما يلي:

-تعرف ادارة الاداء على انها "عملية ادارة تم تصميمها للربط بين اهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان ان يتم توحيد اهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع" (غضبان، 2018، صفحة 30).

-يمكن تعريفها ايضا على انها "مجموعة متكاملة من الاليات والعمليات التي تسهل حدوث تواصل وفهم افضل بين افراد يعملون معا بعبارة اخرى هي تلك الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنفيذ وتوجيه الاداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة للأداء كهدف يسعى الجميع الوصول اليه (شنافي، 2015، صفحة 113).

-عملية لمراقبة اداء العاملين، وتضمن مناقشات التغذية العكسية المتكررة(مناقشات ليست احادية الجانب)، واقتراح طرائق لتحسين الاداء. كما انها عملية نظامية تضمن المنظمة من خلال عاملها، كأفراد وأعضاء مجموعة لتحسين الفعالية المنظمة لانجاز الاهداف. وهي ايضا عملية متكاملة تتضمن تحديد وتعريف وتقويم وتعزيز السلوك الادائي للفرد (برسولي، 2018، صفحة 88).

وعليه يمكن القول ان ادارة اداء العاملين وسيلة تبنتها المؤسسة بغية احداث توافق وانسجام بين اهدافها وأهداف عاملها، من خلال توجيه الاداء ومتابعته لضمان عدم انحرافه عما تم التخطيط له، بالتالي امكانية تعقيب فجوة الاداء التي تعبر عن الفرق بين الاداء المحقق والأداء المقدر (مانع، 2015، صفحة 216).

2-سمات عملية ادارة الاداء الناجحة

تتعلق ادارة الاداء من ان العنصر الحاسم في كفاءة الاداء وفعاليتها هو استثمار وتنمية قدرات الافراد وحفزهم للإجادة في الاداء، ولكي يتم الوصول الى هذا الاداء الجاد ينبغي على ادارة الاداء الناجحة والفعالة التوصل الى النتائج التالية (غضبان، 2018، صفحة 39):

- ✓ وضع اهداف واضحة للمنظمة وتحديد عملية صحيحة لتعريف، تطوير، قياس ومراجعة هذه الاهداف.
- ✓ تكامل اهداف المنظمة التي يتم وضعها التي يتم وضعها بواسطة الادارة العليا مع اهداف الافراد العاملين.
- ✓ قدر اكبر من الوضوح بشأن اهداف المنظمة وما تطمح الى تحقيقه.
- ✓ تطوير ما يطلق عليه ثقافة الاداء التي تمنح النتائج من خلالها اولوية اكبر من الجوانب الشكلية للوظائف مثل التوافق مع الاجراءات القياسية.
- ✓ انشاء نوع من الحوار المستمر بين الادارة والموظفين وما ينتج عن ذلك من تأكيد اكبر على احتياجات تطوير الافراد.
- ✓ تطوير بيئة عمل تعليمية اكثر انفتاحا يتم من خلالها تقديم الحلول والأفكار ومناقشتها بطريقة عادية وما ينتج عن ذلك من تطوير لثقافة تعليمية.
- ✓ جعل المنظمة جهة فاعلة حيث يتم القيام ببعض الاشياء والتوصل الى بعض النتائج.
- ✓ التشجيع على التطوير الذاتي.

ثانيا: مراحل ادارة اداء العاملين (خطواتها، عناصرها)

يقصد بمراحل ادارة الاداء مجموعة الخطوات التي تعمل بشكل تناعي وتتكامل فيما بينها، فكل منها تعتمد على سابقتها وتدعم الخطوة التي تليها، لذلك دأب اغلب الباحثين على رسم هذه الخطوات على شكل حلقة، لكنهم اختلفوا في عد وترتيب ومسميات هذه المراحل.

وعليه سوف يتم شرح مختلف المراحل التي تم الإشارة إليها ضمن عملية ادارة الاداء وهي كالتالي: تخطيط الاداء، توجيه الاداء، تشخيص الاداء، تقييم الاداء، تقديم المكافآت الخاصة بالأداء ثم تحسين وتطوير الاداء (غضبان، 2018، الصفحات 36-38):

1-تخطيط اداء العاملين: تخطيط الاداء عملية تهدف الى ارساء البنية الاساسية التي يقوم عليها الاداء الفعال لأي عمل او مهمة، وهي تحديد هذا العمل وتوصيفه وفقا للتصميم التقني المناسب، وأخذا في الاعتبار قدرات وطاقات العمال التي يمكن توفيرها للعمل، وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها. حيث تتجلى مهام تخطيط الاداء كما يلي:

- تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينبغي على الفرد القيام بها خلال فترة محددة.
- تحديد المساعدات اللازم توفيرها للفرد سواء من قبل رئيسه او اطراف اخرى في المنظمة.
- تحديد المجالات التي يشملها العمل، والعلاقات مع افراد او مجموعات عمل اخرى.
- توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن ان تعطل الاداء وتقلل من الانتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة.
- تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد لتمكينه من الاداء على الوجه المطلوب.
- تحديد النتائج القابلة للقياس التي ينبغي الوصول اليها.
- تحديد اولويات المهام وتتابعها او تزامنها في كل عمل.
- تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.

وبذلك يوفر تخطيط الاداء اساسا موضوعيا يهيئ المؤسسة نحو التطبيق الفعال لفكرة الادارة بالأهداف او الادارة بالنتائج وبناء درجة عالية من الفهم المشترك بين الفرد القائم بالعمل وبين رئيسه.

2-توجيه اداء العاملين: يمثل توجيه الاداء عملية اتصال مستمرة بين الرئيس والقائم (القائمين) بالعمل، لضمان توفير الظروف المساعدة على تنفيذ الاداء حسب الخطة، ومواجهة التغيرات في ظروف الاداء سواء بسبب متغيرات خارجية تقع في المناخ المحيط مثل التحولات السياسية والاقتصادية او الطفرات التقنية، او كانت هذه المتغيرات عائدة الى القائمين بالعمل انفسهم، حيث تتغير مستويات المهارة والقدرة ودرجة التحمس للعمل بين العاملين لأسباب مختلفة. وقد تحدث الاختلالات في مستويات الاداء لما قد يصيب الطاقات الانتاجية من اعطال او تقادم، وفي جميع الاحوال تصبح الادارة معنية بالاطمئنان الى استمرار ظروف التنفيذ ومعدلات الاداء وفق الخطط المعتمدة والكشف مبكرا عن اتجاهات الخلل فيها.

ان توجيه الاداء هو الالية العملية لنقل اهداف وخطة الاداء الى حيز التنفيذ الفعلي، كما يكون التوجيه من بين اليات تحسين الاداء بما يوفره من خبرات المشرفين.

3-تشخيص اداء العاملين: ان الغاية الحقيقية لبذل المجهود في تشخيص الاداء هي العمل على علاج اسباب القصور وتلافيها، ومن ثم توفير الاسس الموضوعية لتحسن الانتاجية وزيادة الفعالية وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة، وبالتالي تتضمن عملية تشخيص الاداء اجراءات الكشف عن فجوة الاداء وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة اسبابها وتحديد الاثار الناتجة عنها والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين الاداء.

4-تقييم اداء العاملين: يمثل تقييم اداء العاملين حلقة مهمة في سلسلة نظام ادارة الاداء، هدفها قياس اداء الفرد (المجموعة) ومقارنته بالأداء المستهدف والحكم على مدى الكفاءة. بحيث سننتقل الى هذا العنصر لاحقا.

5-تقديم المكافآت الخاصة بأداء العاملين: يمثل تقديم المكافآت الخاصة بالأداء احد عناصر ادارة الاداء ويهدف الى منح الموظفين نوع من المقابل لانجاز المهام الموكلة اليهم وتحقيق الاهداف، ويعد هذا المفهوم اوسع من مجرد منح المكافآت المالية ويشتمل على بعض الامور مثل الاشادة او توفير فرص افضل للتدريب والتطوير او الترقية، وفي اغلب الاحيان، فان احد الاشياء التي يحتاج اليها الموظف بشكل اكبر يتمثل في الاعتراف بأنه يقوم بعمل جيد، وعندما يتم التعبير عن ذلك، على سبيل المثال من خلال العلاوات، فان ما يهم في الغالب هو الاعتراف والإقرار بالأفضلية وليس المال فقط.

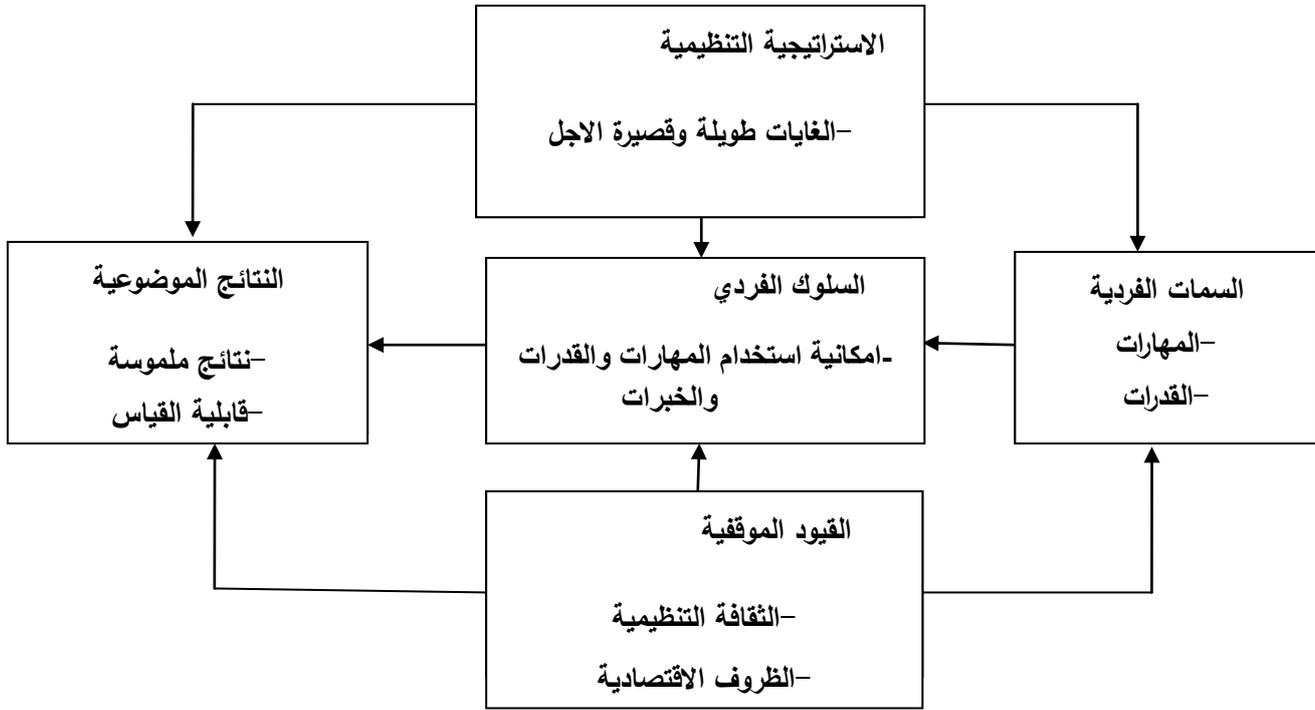
6-تحسين وتطوير اداء العاملين: تقوم فكرة تحسين الاداء على اساس علاج القصور والانحراف في الاداء الفعلي عن الاداء المستهدف والتي قد تعود الى اي من عناصر الاداء، ومن ثم نتجه عمليات تحسين الاداء الى علاج القصور في مدخلات او عمليات او مخرجات نظام الاداء او فيها مجتمعة. كذلك نتجه عملية تطوير الاداء الى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتقاء بها الى مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة والفعالية. حيث سنتناول هذا الجانب من اداء العاملين لاحقا.

ثالثا: النموذج التنظيمي لإدارة اداء العاملين

تركزت اهتمامات الباحثين والممارسين في مجالات ادارة الموارد البشرية وعلم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي على تقييم الاداء باعتباره اداة او اسلوب لقياس الاداء، حيث كان الغرض من استخدام هذه الانظمة يكمن في قياس الاداء الفردي بشكل منهجي، إلا ان هذا المنظور رغم ذلك يتجاهل العديد من المؤثرات على

عملية ادارة الاداء، من ثم فان البداية الصحيحة تتمثل في التعرف على اغراض ادارة الاداء من وجهة النظر التنظيمية بدلا من منظور الاداء ذاته، حيث يستلزم ذلك فهم عملية الاداء ومحدداتها الرئيسية وهو ما يعكسه الشكل التالي (مانع، 2015، صفحة 217):

شكل رقم (02): النموذج التنظيمي لإدارة أداء العاملين .



المصدر: (غضبان، 2018، صفحة 35)

ان النموذج التنظيمي لإدارة الاداء يركز على ان العاملين يجب ان ان يتوافر لديهم سمات معينة كافية لإظهار سلوكيات ايجابية تساعد في تحقيق النتائج، ولتحقيق ميزة تنافسية فان نوعيات السمات وأنماط السلوك واتجاهات النتائج يجب ان ترتبط بإستراتيجية المنظمة، كذلك فانه من الضروري ملاحظة وجود قيود موقفية داخل بيئة العمل والتي تعيق جهود العاملين لتحقيق مستويات الاداء المرغوبة (غضبان، 2018، صفحة 35، 36).

المطلب الثاني: تقييم اداء العاملين

يعتبر تقييم اداء العاملين من العوامل الاساسية التي يتوقف عليها نجاح اي منظمة او اي مشروع من المشروعات الاقتصادية وتقييم الافراد العاملين في اي منظمة يعتبر احد الوظائف الرئيسية التي يجب ان تقوم بها ادارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الادارات الاخرى، الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق اهدافها (بن عيشي، 2006، صفحة 2).

وعليه سنتناول في هذا المطلب مفهوم تقييم اداء العاملين، اهميته، مراحلها واهم طرقه وأساليبه، وأخيرا شروط نجاح عملية تقييم اداء العاملين.

الفرع الاول: مفهوم تقييم اداء العاملين وأهميته

ان اداء العاملين يعد من اهم محددات نتائج المنظمة فطريقة ادارة اداء العاملين تتعكس على اداء المنظمة ككل. ويمكن التطرق في هذا العنصر الى تعاريف تقييم الاداء، وأهمية وأهداف تقييم اداء العاملين.

اولا: مفهوم تقييم اداء العاملين

هناك عدة تعاريف لتقييم اداء العاملين يمكن ذكر اهمها كما يلي:

-هو "عملية ادارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا" (تركي، 2015، صفحة 79).

-كما يعرف على انه "عملية مراجعة النشاط الانتاجي لهؤلاء الافراد لتقييم اسهاماتهم في تحقيق اهداف المنظمة" (الرشيدي، 2014، صفحة 31).

-وعرف ايضا بأنه "تقرير دوري يبين مستوى اداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به " (الشريف، 2013، صفحة 45).

-تقييم الاداء هو "دراسة وتحليل اداء العاملين لعملهم او ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على امكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات اكبر او ترقيته لوظيفة اخرى " (بوبرطخ، 2012، صفحة 19).

-ويمكن تعريفه بأنه " هو ذلك الاجراء الذي يهدف الى تقييم منجزات الافراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في انجاز الاعمال التي توكل اليه " (ابو ماضي، 2007، صفحة 12).

وعليه فان تقييم الاداء هو"الطريقة او العملية التي يستخدمها ارباب الاعمال لمعرفة اي من الافراد انجز العمل وفقا لما ينبغي له ان يؤدي، كما انه نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الادائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الاداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع " (ابوحطب، 2009، صفحة 15).

ثانيا: اهمية تقييم أداء العاملين

تظهر اهمية تقييم الاداء من انه يحقق الفوائد الاتية (عباس، 2018، صفحة 426):

- ❖ رفع الروح المعنوية لدى العاملين.
- ❖ اشعار العاملين بمسئولياتهم: فعندما يشعر العامل بان نتائج التقييم سيترتب عليها اتخاذ مجموعة من القرارات التي ستؤثر في مستقبله المهني فانه سوف يبذل قصارى جهده في العمل.
- ❖ تحديد الوظيفة الحالية المناسبة للفرد ،وتحديد امكانية نقله الى وظيفة اخرى.
- ❖ تقديم معلومات للعاملين تتعلق بدرجة كفاءتهم في أداء العمل.
- ❖ تحديد الافراد المستحقين للترقية.
- ❖ تحديد نقاط الضعف في أداء الفرد واقتراح اجراءات لتحسين ذلك كتحديد الاحتياجات التدريبية مثلا.
- ❖ الرقابة على الرؤساء: ويكون ذلك من خلال رقابة قدرات الرؤساء الاشرافية من خلال نتائج التقرير الادارية التي يرفعونها الى الادارة العليا.
- ❖ يفيد تقييم الاداء في التخطيط للقوى العاملة: فهو يشكل اداة مراجعة لمدة توافر موارد بشرية معينة بمؤهلات معينة، واقتراح احلال موارد بشرية اخرى مكانها اذا اقتضت الحاجة لذلك.
- ❖ يزود الادارة بمؤشرات تساعد في التنبؤ بأعداد العمالة المطلوبة خلال مدة معينة.
- ❖ يمثل اداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة اخرى.

الفرع الثاني: مراحل وطرق تقييم اداء العاملين

تعد عملية تقييم الاداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيًا على اسس حلقية ذات خطوات متسلسلة، وعلى طرق وأساليب متعددة بغية تحقيق الاهداف التي تنشدها المنظمة، وعلى هذا سنتعرف على مراحل تقييم اداء العاملين ومن ثم سنتناول اهم الطرق المستخدمة في عملية التقييم.

اولا: مراحل تقييم اداء العاملين

يمكن التعرف على مراحل تقييم الاداء من خلال ما اورده بعض الكتب من خطوات على النحو التالي (ضوالبيت، 2018، صفحة 41، 42):

1-وضع توقعات الاداء: تعد هذه الخطوة اولى خطوات عملية تقييم اداء العاملين حيث يتم التعاون فيها بين المنظمة والعاملين على وضع توقعات الاداء.

2-مرحلة مراقبة التقدم في الاداء: تأتي هذه المرحلة ضمن اطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا الى المعايير الموضوعية مسبقا.

3-تقييم الاداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم اداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف على مستويات الاداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات.

4-التغذية العكسية: يحتاج كل عامل الى معرفة مستوى ادائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في ادائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه.

5-اتخاذ القرارات الادارية: والقرارات الادارية كثيرة ومتعددة ومنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين، الفصل،...الخ.

6-وضع خطط تطوير الاداء: تأتي هذه المرحلة لتمثل المرحلة الاخيرة من مراحل تقييم الاداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها ان تنعكس وبشكل ايجابي على تقييم الاداء من خلال التعرف على جميع المهارات.

ثانيا: طرق تقييم اداء العاملين

توجد عدة طرق لتقييم اداء العاملين منها ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ما هو متعدد الاغراض. ونظرا لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينها اما وفقا لقدمها او حداثتها، واما وفقا للبساطة او التعقيد في اسلوب التطبيق، وعلى العموم فان مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة. وفيما يلي اهم هذه الطرق:

1- الطرق التقليدية: واهم هذه الطرق ما يلي:

-**طريقة الترتيب:** يكون الرئيس فكرة عامة عن افراده، و بالتالي يمكنه من ان يقوم بترتيبهم تصاعديا او تنازليا، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدود من الافراد حتى يسهل ترتيبهم، كما انها تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما انها صعبة عند وجود عدد كبير من الاشخاص (شامي، 2010، صفحة 87).

-**طريقة المقارنة الثنائية:** في هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة الموظف مع كل موظف من زملائه ويكون الترتيب النهائي بتحديد عدد المرات التي تفوق فيها الموظف متفوقا على الاخرين (شامي، 2010، صفحة 87).

-**طريقة التوزيع الاجباري:** وتقوم هذه الطريقة على اساس تحديد عدد الفئات لمستوى الاداء مقدما. ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث لا يدع فئة فارغة اي لا يسمح له بترك احدى الفئات دون ان تحتوي العدد او النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم، وهذه الطريقة تتطلب من المقوم التمييز بين الموظفين الخاضعين للتقييم، وتمتاز بسهولة وبساطتها، ومما يؤخذ عليها صعوبة الفصل الدقيق وتحديد الفروقات في مستوى اداء العاملين (الهاجري، 2011، صفحة 42).

-**طريقة التدرج البياني:** تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات او الخصائص المساهمة في الاداء، ومن ثم يتم تقييم اداء كل فرد وفقا لدرجة امتلاكه لهذه الصفات او الخصائص، حيث ان المقيم يشير على مقياس التدرج البياني المحدد مسبقا، والذي يحتوي على صفات وخصائص، مثل كمية الانتاج، نوعية الانتاج، الابداع والمعرفة بالعمل، التعاون، وغيرها من الخصائص، ويشير على ما يعتقد بان الفرد العامل المعين تتوفر فيه هذه الصفة، بحيث تتميز هذه الطريقة بالدقة في تحديد الصفات والخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، وما قد يعاب عليها انها لا ترتبط بصورة مباشرة بسلوك الافراد موضع التقييم حيث ان الفرد العامل يقيم وفقا لأحكام

المشرفين فيما يتعلق بكمية ونوع العمل، مما يؤدي الى التحيز في عملية التقييم كما انها تتطلب جهودا كبيرة في الملاحظات والإشراف على سلوك العاملين ومتابعتهم (بن عيشي، 2006، صفحة 30، 31).

2- الطرق الحديثة: ويمكن ذكر اهم هذه الطرق كما يلي:

-طريقة الاختيار الاجباري: تقوم هذه الطريقة على اساس اختيار المقيم لعبارتين من مجموع اربع عبارات او اكثر تصف صفة معينة للفرد، بحيث تصف احد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الاخرى ابعد ما تكون عن وصف الفرد ثم يقوم المقيم باختيار القائمة من العبارات التي تنطبق او الاكثر وصفا للفرد موضع التقييم (سالم، 2006، صفحة 68).

-طريقة الاحداث الحرجة: في هذه الطريقة يشترك مختصون في ادارة شؤون الافراد والمشرفون المباشرون في تحديد المتطلبات الوظيفية التي يشغلها الموظف الخاضع للتقييم، وبناء على ذلك تحدد امثلة للسلوكيات الجيدة جدا والسلوكيات السيئة جدا، ومن ثم يعطي المشرف نموذجا خاصا يسجل فيه السلوكيات الهامة (سواء الجيدة جدا او السيئة جدا)، وفي نهاية فترة التقييم المحددة يناقش المشرف مع الموظف الاحداث التي سجلها (السوليم، 2003، صفحة 22).

-طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة الى قياس مهارات وصفات معينة، مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الانسانية بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الادارية، وبصورة خاصة الافراد المرشحين للترقية للإدارة العليا فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم، الى الافراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام او الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الادوار، حل المشكلات واتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الافراد وتقييم مهاراتهم او قدراتهم الادارية المحتملة، ولعل ما يميز هذه الطريقة انها توفر مقياس موضوعي لأداء الافراد للمهام الادارية وتوفير معلومات مؤكدة يمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية فردية، وما يعاب عنها انها ذات تكلفة عالية وعدم امكانية استخدامها في جميع المستويات الادارية المختلفة (بن عيشي، 2006، صفحة 39).

كما يمكننا ذكر الطرق الاخرى التالية (الشكر و لطيف، 2008، صفحة 179):

-طريقة قوائم السلوك المتدرجة: يقوم القائم بالقياس وضع تقدير لدرجة امتلاك الموظف لصفة معينة مثل الكفاءة والفاعلية، ومثال على ذلك تقسيم اداء الفرد الى سلسلة من مستويات وبالشكل الاتي: (ضعيف -متوسط -جيد-متميز).

-طريقة الملاحظة السلوكية: يتم تقييم اداء العاملين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم اثناء العمل، وتحديد السلوكيات التي تتكرر لدى العاملين، وبالتالي التعرف على الاسباب التي ادت الى ظهور هذه السلوكيات، ان كانت سيئة يتم معالجتها، ونمذجتها وتعزيزها اذا كانت جيدة.

-طريقة الادارة بالأهداف: تقوم على اساس ميل العاملين لمعرفة وإدراك الامور التي ينبغي منهم القيام بها ورغبة الادارة مساهمتهم بعملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم، ورغبتهم المستمرة للوقوف على مستويات ادائهم ومعرفة الاهداف المحددة مسبقا والعمل باتجاه تحقيقها.

الفرع الثالث: شروط نجاح عملية تقييم اداء العاملين

يتطلب نجاح عملية تقييم الاداء توفر العديد من الشروط تعكس قوة العملية ومدى استخدامها الاستخدام السليم، من بين هذه الشروط نذكر ما يلي (بوجعادة، 2006، صفحة 61):

✓ يجب الاعتماد على الاسس الموضوعية والابتعاد عن المشاعر والعلاقات الشخصية في الحكم على اداء العاملين.

✓ التركيز على استخدام المعايير الملموسة لأنها تعبر بشكل واضح وصريح على الاداء.

✓ استخدام نفس المعايير بالنسبة للأفراد الذين يؤدون نفس الوظائف، وهذا تفاديا لازدواجية التقييم.

✓ يجب عدم وضع جميع المعايير بالأهمية نفسها في عملية التقييم، ولكن يجب هنا ان تؤخذ الاهمية النسبية لكل معيار.

وأخيرا يمكننا القول كي تتأتى عملية التقييم بثمارها لا بد من وضع المعايير الصحيحة التي تعبر عن الاداء المتوخى، وبالموازاة مع ذلك توفير الشروط الضرورية لنجاح العملية يضمن الاداء الجيد للأفراد ويؤدي الى زيادة انتاجية الافراد وإنتاجية المؤسسة على السواء.

المطلب الثالث: تحسين اداء العاملين

تمثل فلسفة تحسين الاداء سياسة عامة تنتهجها المنظمات الحديثة، حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المنظمة التي تؤثر على مستوى اداء العاملين فيها بدءا بالقيادات العليا وانتهاء بالمستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، وتحسين الاداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه، والبحث عن الاساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل (بوفالطة، 2009، صفحة 95).

وعليه سنتطرق في هذا المطلب الى مفهوم تحسين اداء العاملين وأهدافه في الفرع الاول وفي الفرع الثاني الى خطواته وفي الفرع الثالث الى عوامل وطرق تحسين اداء العاملين.

الفرع الاول: مفهوم تحسين اداء العاملين وأهدافه

اولا :مفهوم تحسين اداء العاملين: يمكننا ذكر التعاريف التالية:

-يعرف تحسين الاداء الوظيفي على انه استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا التي توظف راس المال بالطريقة المثلى (شامي، 2010، صفحة 74).

ويتطلب تحسين اداء اية منظمة توازن العناصر الاربعة التالية: (الجودة، الانتاجية، التكنولوجيا، التكلفة)، لان توازن هذه العناصر يؤكد ان توقعات واحتياجات اصحاب المصلحة في المنظمة قد اخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل "ادارة التحسين الشامل" (برسولي، 2018، صفحة 99).

-تقوم فكرة تحسين الاداء على اساس علاج القصور او الانحراف في الاداء الفعلي عن الاداء المستهدف، والتي قد تعود الى عنصر من العناصر المحددة لمستوى الاداء (هروم، 2008، صفحة 132).

كما انه لا يمكن تجاوز النظرية التي طرحها الباحث الياباني الشهير William Ouchi، والتي عرفها العالم بنظرية " Z"، التي كان محورها الاساسي مرتكزا على المبادئ الخمسة التالي (برسولي، 2018، صفحة 99):

- استقرار الوظيفة وضمائها.
- جماعية عملية اتخاذ القرارات، وتدعيم مفهوم الادارة بالمشاركة.
- رفع مستويات المسؤولية الذاتية عند كافة وحدات التنظيم وأعضائه.
- خلق انظمة رقابية دقيقة وواضحة اساسها التبادل الدائم والمستمر للمعلومات.

- اعطاء الاهداف التنظيمية ومشاعر افراد عائلة الموظفين اهمية ورعاية خاصة.

ثانيا: اهداف تحسين اداء العاملين

من اهم الاهداف التي تسعى اليها المنظمة من عملية التحسين المتعلقة بالعاملين ما يلي (برسولي، 2018، صفحة 99، 100):

- ❖ خفض معدل التغيب وخفض معدلات الوقت المستغرق في انجاز المهام.
- ❖ خفض التكاليف وزيادة الانتاجية.
- ❖ ابتكار افكار تؤدي الى مستوى اعلى من الكفاءة.
- ❖ دعم العمل الجماعي والولاء للمنظمة والتعاون بين الاقسام المختلفة بالمنظمة.
- ❖ تحسين النظام الامني ومراقبة تطور البرامج.
- ❖ الابقاء على العاملين الاكفاء.
- ❖ تحسين نوعية استخدام التقنيات الحديثة وتحسين المهارات العامة للتخاطب.
- ❖ التأكد من الروح المعنوية للعاملين.
- ❖ تحسين عمل التحكم في الميزانية.
- ❖ تعيين مجموعة جديدة من العاملين.
- ❖ ويمكن تحقيق المزيد اذا تم ضم كل فرد في المنظمة الى عملية تحسين الاداء.

الفرع الثاني: خطوات عملية تحسين اداء العاملين

تتم عملية تحسين الاداء بإتباع الخطوات التالية (غضبان، 2018، صفحة 62، 63):

1-تحديد الاسباب الرئيسية لمشاكل الاداء: لا بد من تحديد اسباب الانحراف في اداء العاملين عن الاداء المعياري، اذ ان تحديد الاسباب ذو اهمية لكل من الادارة والعاملين، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقييم الاداء، وفيما اذا كانت العملية قد تمت بموضوعية وهل ان انخفاض الاداء عائد للعاملين او ان ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وان الصراعات بين الادارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الاسباب المؤدية الى انخفاض الاداء، ومن هذه الاسباب الدوافع والعوامل الموقفية في بيئة المنظمة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التي يتمتع بها العاملون، اما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الاجور والحوافز، اضافة الى المتغيرات الذاتية (الحاجات) والعوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من

العوامل التنظيمية المؤثرة على الاداء سلبي او ايجابا كتنوع المواد المستخدمة، وتنوع الاشراف، وتنوع التدريب وظروف العمل... الخ. ان غياب احد هذه العوامل قد يؤدي الى ضعف الاداء لذلك لابد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد اسباب الانخفاض في الاداء.

2- تطوير خطة عمل للوصول الى الحل: تمثل خطة العمل الازمة للتقليل من مشكلات الاداء ووضع الحلول لها بالتعاون بين الادارة والعاملين من جهة والاستشاريين والاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الاداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة والمشاركة في مناقشة المشاكل وعدم السرية في كشف الحقائق والمعلومات حول الاداء مباشرة الى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين ادائهم وإزالة مشكلات الاداء.

3- الاتصالات المباشرة: ان الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات اهمية في تحسين الاداء، ولابد من تحديد محتوى الاتصال وأسلوبه وأنماط الاتصال المناسبة، ومن الامثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن اسباب انخفاض ادائهم في الفترة الاخيرة دون اللجوء الى عبارات مبطنه او سلوكيات غير واضحة، كذلك لابد من استشارتهم حول كيفية الوصول الى تحسين الاداء.

الفرع الثالث: عوامل وطرق تحسين اداء العاملين

اولا: عوامل تحسين اداء العاملين

هناك عدة عوامل مساعدة على تحسين اداء العاملين، من اهمها ما يلي (برسولي، 2018، صفحة 100، 101):

- **فرق العمل:** احدى الطرق الفعالة لتحسين الاداء وهي مجموعة صغيرة تضم عددا من الافراد، تخصصاتهم مختلفة ولكنها متكاملة، مطلوب منهم اداء مهمات وأهداف معينة في وقت معين وهم مسئولون عن ادائهم، عادة ما يتراوح عددهم من 5-10 وهذه الفرق تفيد:
 - تبادل الخبرات والمهارات الازمة.
 - جمع المعلومات وتكوين البدائل وتقييمها واتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة.
 - فتح افاق كبيرة على حل المشكلات وتوفير الوقت.

ولكن يجب الحرص عند اختيار فريق العمل بحيث يكون متجانسا لأنه اذا كان غير متجانس وغير متكافئ فان النتائج ستكون سلبية.

- **الرضا الوظيفي:** يعني ان توفر المنظمة المتطلبات الاساسية اللازمة لداء العمل، وكل الوسائل اللازمة المادية والمعنوية لأداء الاعمال.
- **تعديل السلوك:** وهو احدى الوسائل لتحسين الاداء لأنه من خلاله يمكن ازالة وتقليص السلوك السلبي وزيادة السلوك الايجابي، ويبدأ بالوسائل الايجابية وقد ينتهي المطاف الى الوسائل العقابية، وذلك مرهون بحسب استجابة الموظف والظروف المحيطة.

ثانيا: طرق تحسين اداء العاملين

بشكل عام هناك ثلاث مداخل او طرق لتحسين الاداء وهي:

-**تحسين الموظف:** وهو اكثر العوامل اهمية لان الموظف دائما بحاجة الى تغيير او تحسين الاداء، وهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في اداء الموظف وهي (الحبيشي، 2014، صفحة 54):

- **الوسيلة الاولى:** تتمثل التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله اولا واتخاذ اتجاه ايجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الاداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الاداء من خلال اساليب الاستفادة ما لدى الموظف من مواهب جديدة او ضعيفة وتميبتها.
- **الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وان وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي الى زيادة احتمالات الاداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الاعمال التي يرغبون او يبحثون عن اداءها وهذا يعني توفير الانسجام بين الافراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المنظمة او في الادارة.
- **الوسيلة الثالثة:** تتمثل في ربط مجهودات تحسين الاداء مع اهتمامات وأهداف الموظف الشخصية، من خلال اظهار وتأكيد ان التحسين المرغوب في الاداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من دافعية الموظف لتحقيق التحسينات المرغوبة له (برسولي، 2018، صفحة 101).

-**تحسين الوظيفة:** ان التغيير في مهام الوظيفة يوظف فرصا كبيرة لتحسين الاداء حيث تساهم محتويات الوظيفة اذا كانت تفوق مهارات الموظف في انخفاض اداء الفرد ونفوره منها. وبالتالي فان تحسين الوظيفة يعطي دفعا للفرد للاستمرار في عمله وأدائه بالمستوى المرغوب وبذلك زيادة مستوى الدافعية لدى الافراد من

خلال حملهم على التدوير الوظيفي لفترة من الزمن لتخفيض وإزالة الملل وهذا يعطي منفعة للموظف (غضبان، 2018، صفحة 63).

-تحسين الموقف(بيئة العمل): ان الموقف او البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي الى تحسين الاداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الادارات الاخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة، كما يضيف هاينز ان عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل بالإضافة الى ايجاد اسلوب الاشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الاسلوب الاشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفين فإذا انحرف الاسلوب عما هو مألوف او مناسب وكان هناك قصور في التوجيه ان ذلك سوف يؤدي الى تثبيط همة الموظف ومن الامور التي يجب مراعاتها في الاشراف الاداري ولها دور فعال في تحسين الاداء درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الاداء التي يضعها ومدى متابعته للأعمال اثناء الانجاز والى اي مدى يسمح ويشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر (الحبيشي، 2014، صفحة 55).

المطلب الرابع: دراسة تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين

اصبح تحسين اداء العاملين نتيجة حتمية للتطور الاقتصادي والإعلامي وأصبح يحتل الصدارة في قائمة جميع المؤسسات، هذا الاهتمام الكبير للتحسين في اداء العاملين والمؤسسة ككل ادى بالمختصين بإتباع مفاهيم جديدة والتي تهتم بالعنصر البشري لأنه الحلقة الرئيسية لنجاح اي مؤسسة ومن بين هذه المفاهيم وأهمها الحوكمة التي ذاع صيتها في السنوات الاخيرة وهذا لما فيه من فوائد كبيرة للعامل وللمؤسسة وكذا تحسين الاداء والتي تعتبرها العديد من المؤسسات مفتاح الحصول على التسيير الجيد والفعال لدى مواردها البشرية بما يخدم نجاحها الاداري، ومن خلال دورها الكبير في تعزيز وتحسين اداء العاملين الذي يعتبر كمؤشر هام على مدى تقدمها (بوزيدي و عزيز، 2019، صفحة 128، 129).

وبناء على هذا برزت الاشكالية التي تبحث عن مدى مساهمة وتأثير مبادئ الحوكمة على تحسين اداء العاملين وعليه يمكننا ايضاح هذه العلاقة وهذا التأثير من خلال النقاط التي سنتطرق اليها والتي توضح اهم المبادئ الحوكمة التي لها اهمية وتأثير كبير على اداء العاملين.

اولا: اثر تطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة على اداء العاملين

وتعني المساواة بين جميع الموظفين داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الاساسية، وكذا حمايتهم حقوقهم، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع اعضاء مجلس الادارة او المديرين التنفيذيين (بوزيدي و عزيز، 2019، صفحة 130).

ويرى باحث اخر ان موضوع اداء الموارد البشرية من المواضيع المهمة والحساسة وذلك لانه يتصل بصورة مباشرة ببقاء المنظمة، وان عملية تحديد مستوى اداء العاملين يجب ان يكون بصورة موضوعية وعلمية، على اساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المنظمة، ومن ثم تحقيق حاجات المجتمع من اجل النهوض نحو الافضل (الهاجري، 2011، صفحة 35).

ثانيا: اثر تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية على اداء العاملين

وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن كل ما يتعلق بالقرارات، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة

عادلة بين جميع الموظفين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب دون تأخير (بوزيدي و عزيز، 2019، صفحة 130، 131).

ثالثا: اثر تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة على اداء العاملين

وتشمل هيكل مجلس الادارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار اعضائه ومهامه الاساسية، ودوره في الاشراف على الادارة التنفيذية (بوزيدي و عزيز، 2019، صفحة 131).

وفي سياق اخر يعتقد انه يجب سماع صوت العامل، كما ان القوى البشرية تبحث عن وظائف في المنظمات التي تتطابق مع شخصياتهم، وتوفر المحفزات التي تلبي احتياجاتهم، وفي هذا الصدد فان مفتاح ممارسات ادارة العاملين اصبحت ذات اهمية كبيرة بالنسبة للعاملين والمنظمات، وفي ظل ذلك تبنت العديد من المنظمات المرنة، وقدمت مجموعة واسعة من انماط العمل لتتناسب مع احتياجات سوق العمل، مرونة تتعلق بعدة جوانب مثل اوقات العمل ومكان العمل (القاضي، 2012، صفحة 41، 42).

خلاصة الفصل

نستخلص مما سبق ومما تم عرضه ان للحوكمة المؤسسية اهمية جد كبيرة لدى المؤسسات بحيث تعتبر النظام الذي من خلاله يتم توجيه اعمال المنظمة ومراقبتها على اعلى مستوى من اجل تحقيق اهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية و هي كذلك النظام الذي بمقتضاه تدار الوحدات وتراقب كل حقوق المواطنين وأصحاب المصالح ومسؤوليات مجالس الادارات بهدف حماية جميع المصالح.

كما يشكل العنصر البشري اهم مورد من موارد المؤسسة مهما كان نوعها او مجال نشاطها، حيث تتوقف كفاءة وفعالية المؤسسة على كفاءة هذا المورد، وبالتالي تحرص ادارة اية مؤسسة على استثمار هذا المورد والاستفادة منه الاستفادة المثلى، ولكي يتم الاستفادة من هذا المورد، استلزم الامر التقييم المستمر لأدائه حتى يتم التعرف على اوجه الضعف ومن ثم علاجها، وأوجه القوة ومن ثم تطويرها و تنميتها وتطويرها.

ومما سبق ومن خلال دراستنا للعلاقة التي تربط الحوكمة باداء العاملين تبين لنا ان المؤسسة تسعى لتحقيق نتائجها والتي تتمثل اساسا في رفع كفاءتها وقدرتها الانتاجية وهذا من خلال رفع مستوى اداء عمالها والعمل على تحسينه بشكل مستمر وكذا تقييمه بشكل دوري، وقد اتضح لنا ان الرفع من مستوى اداء العاملين يعتمد على عدة مداخل واهم هذه المداخل التطبيق الجيد والفعال لقواعد ومبادئ الحوكمة المؤسسية باعتبارها من المداخل التي اصبحت ضرورة حتمية في الوقت الراهن.

الفصل الثاني

الاطار التطبيقي لتاثير مبادئ الحوكمة المؤسسية

على اداء العاملين

بمؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

مقدمة الفصل

بعد استعراضنا في الفصل النظري الى اهم المفاهيم والجوانب الملمة بموضوع الحوكمة المؤسسية و اداء العاملين وكذا الى كيفية تأثير الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين، اصبح من الضروري على المؤسسات تبني هذه المفاهيم وخاصة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي وجب و اصبح لزاما عليها تطبيق مفهوم الحوكمة في ادارتها تفاديا لمختلف انواع الفساد ولردع كل التجاوزات التي قد تطرا، ولمساهمتها الفعالة في تطوير هذه المؤسسات بالرفع من ادائها وزيادة تنافسيتها وذلك من خلال تدعيم عنصر الشفافية وتطوير ادارة المؤسسة وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، وضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعاملين وكافة الاطراف الاخرى ذات المصالح.

بناء على ما سبق قمنا في هذا الفصل بدراسة واقع الحوكمة المؤسسية في الجزائر اولا ومن ثم انتقلنا الى مؤسسة عموري بسكرة لدراسة تطبيق مبادئ الحوكمة في هذه المؤسسة وكيفية تأثيرها على اداء العاملين،وقصد الوصول الى النتائج والأهداف المسطرة قمنا بتقسيم الفصل التطبيقي الى المباحث التالية:

المبحث الاول: واقع الحوكمة المؤسسية في الجزائر.

المبحث الثاني: التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية بمؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

المبحث الاول: واقع الحوكمة المؤسسية في الجزائر

عرفت الجزائر بعد الاستقلال والى غاية اليوم العديد من التطورات على مستواها الاقتصادي و الاجتماعي، من بينها العمل على تحسين بيئة الاعمال الجزائرية وفتح السوق الجزائرية امام المستثمرين الأجانب، وتشجيع القطاع الخاص على النمو وتوسيع دوره من خلال التركيز على الخصخصة وتنمية المشروعات الصغيرة، كل ذلك في اطار اهتمامها بالتحول الى اقتصاد السوق. إلا ان هذه الاصلاحات تميزت بالبطء والتردد في تنفيذها، ما دفع بمجتمع الاعمال الى الاخذ المبادرة في العديد من القضايا، بما فيها بناء ثقافة الحوكمة الرشيدة للمؤسسات المحلية، فتحسين الحوكمة لا يساعد على زيادة حجم اعمال المؤسسات فقط، بل ويسرع من تنمية الاقتصاد الجزائري(سعود، 2016، صفحة 52).

وعليه سننطلق في هذا المبحث الى بؤادر الحوكمة المؤسسية في الجزائر كمطلب اول، ومن ثم الى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة كمطلب ثاني، وفي المطلب الثالث نتناول مشاكل الحوكمة في المؤسسات الجزائرية.

المطلب الاول: بؤادر الحوكمة المؤسسية في الجزائر

رغبة في تحقيق التكامل الاقتصادي من خلال تنويع مصادر الدخل والتخلص من التبعية الكلية لقطاع المحروقات، تسعى الحكومة الجزائرية الى تحسين مناخ الاعمال من خلال السعي لضمان المسائلة والشفافية بالعمليات المتعلقة بادارة الاعمال فمن بين الجهود المبذولة من اجل ارساء اطار مؤسساتي للحوكمة المؤسسية ما يلي (بن عبد الرحمان و بن الشيخ، 25-26 نوفمبر 2013، صفحة 4، 5):

1- تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته: تأسست هذه الهيئة سنة 2006، التي تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات وتوجيهات وتدابير للوقاية من الفساد، وإعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة إلى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه والتقييم الدوري للأدوات القانونية والإجراءات ذات الصلة، حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست سنة 2008، لتضاف بذلك إلى 42 وزارة وهيئة أخرى في المنطقة العربية، التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات وتبادل المعلومات ومناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصها.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

2- انعقاد اول مؤتمر حول الحكم الراشد للمؤسسات في جانفي 2007: حيث شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة علمية تتخذ.

3- انشاء مجموعة عمل الحوكمة المؤسسية: قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة المؤسسية الجديدة في مجتمع الاعمال بغية جذب الاستثمار الاجنبي المباشر، ولقيادة هذه العملية قام اصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة 2007 بإنشاء مجموعة عمل للحوكمة المؤسسية تعمل جنبا الى جنب مع المنتدى العالمي للحوكمة المؤسسية GCGF ومؤسسة التمويل الدولية IFC لوضع دليل الحوكمة المؤسسية الجزائري.

4- اصدار دليل الحوكمة المؤسسية الجزائري: تم اصدار هذا الدليل سنة 2009 من قبل جمعية CARE واللجنة الوطنية للحوكمة المؤسسية في الجزائر.

5- اطلاق مركز الحوكمة المؤسسية في الجزائر: بناء على قوة الدفع التي خلقها دليل الحوكمة المؤسسية، قامت مجموعة عمل الحوكمة المؤسسية الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بالحوكمة المؤسسية، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة المؤسسية الديمقراطية بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية.

6- برنامج الاتحاد الاوروبي لتعزيز الحوكمة المؤسسية في الجزائر: تبنى الاتحاد الأوروبي برنامجا بـ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة المؤسسية في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل، ويرمي البرنامج الجديد إلى تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، ويهدف هذه البرنامج إلى تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلى العدالة، وتعزيز مكافحة الفساد، وتشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، وتحسين متابعة إدارة المالية العامة.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

المطلب الثاني: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر

حاولت الجزائر كغيرها من الدول النامية مسايرة الدول السابقة لموضوع الحوكمة المؤسسية، وذلك بإصدار اول ميثاق للحوكمة في الجزائر تمت تسميته "ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" .

واهم ماجاء به هذا الميثاق ما يلي(ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009، صفحة 13).

في شهر جويلية من سنة 2007 انعقد بالجزائر اول ملتقى دولي حول "الحكم الراشد للمؤسسات"، وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الاطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وحدد هذا الملتقى هدف جوهرى يتمثل في: تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح واشكالية الحكم الراشد للمؤسسة، من زاوية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الاداء ببلورة الوعي باهمية الحكم الراشد في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية، وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة "اعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة" كأول توصية وخطوة عملية تتخذ، وقد تفاعلت كل من جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات مع الفكرة، بترجمتها الى مشروع ومن ثم ضمان تنفيذه بواسطة انشاء فريق عمل متجانس ومتعدد التمثيل، وقد تفاعلت السلطات العمومية ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بدعمها للمشروع بواسطة قبول رعاية الملف وتكليف احد اطاراتها السامية للمشاركة الفعلية في فوج العمل المكلف بتحرير ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكذا تسخير الدعم المالي، كما شاركت في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة بالجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية وبرنامج مبادا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المنتدى الدولي للحكم الراشد للمؤسسة، وعليه فان الصيغة التي اعتمدها كل من حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة ومنتدى رؤساء المؤسسات هي تشكيل "فريق عمل يتكون من طرف مختلف المتدخلين في عالم المؤسسة"، وفي هذا السياق ساهمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بالانضمام لفريق العمل المنصب شهر نوفمبر 2007 تحت تسمية "GOAL08" في اشارة الى "فريق العمل للحكم الراشد بالجزائر سنة 2008"، ويعتبر هذا الميثاق ثمرة لسلسلة الاعمال التي قادها فريق العمل بين الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 الى نوفمبر 2008، وغضون هذه الحقبة الزمنية تمكن فريق العمل بعد سلسلة المشاورات مع الاطراف الفاعلة بان يقيس ويعمق حالة الاستعجال لتبني ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكذا الحاجة الى ادراجه ضمن السياق الدولي المتميز بالابتكار وتبادل الخبرات، وفي هذا الشأن فقد

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

شكلت "مبادئ الحكم الراشد المعتمدة من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية ضمن اصدارها لعام 2004" اهم المراجع التي استلهم منها فريق العمل مع تحريه اخذه بعين الاعتبار خصوصيات المؤسسة الجزائرية.

في 2009/03/11 خلال المؤتمر الوطني الذي عقد حول الحوكمة المؤسسية اعلنت كل من جمعية CARE واللجنة الوطنية للحوكمة المؤسسية في الجزائر اصدار دليل الحوكمة المؤسسية الجزائري الذي تم اعداده بمساعدة كل من GCGF و IFC (قطاف، 2019، صفحة، 88).

و**عرف الحكم الراشد للمؤسسة على انه** "عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة، في ان واحد، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة(ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، 2009، صفحة 16):

- تعريف حقوق وواجبات الاطراف الفاعلة في المؤسسة.
- تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

يتضمن الميثاق جزئين هامين وملاحق، يوضح الجزء الاول الدوافع التي ادت الى ان يصبح الحكم الراشد للمؤسسات اليوم ضروريا في الجزائر كما انه (الجزء الاول) يربط الصلات مع اشكاليات المؤسسة الجزائرية لاسيما المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة، ويتطرق الجزء الثاني الى المقاييس الاساسية التي ينبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات فمن جهة يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الادارة والمديرية التنفيذية) ومن جهة اخرى علاقات المؤسسة مع الاطراف الشريكة الاخرى كالبنوك والمؤسسات المالية والممولون او الادارة، ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الاساس ادوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء اليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق (ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، 2009، صفحة17).

وتعد كل المؤسسات الجزائرية معنية بتطبيق هذا الميثاق غير انه لا يطبق على المؤسسات ذات رأسمال عمومي والتي تخرج اشكالية الحكم الراشد فيها عن نطاق الميثاق الحالي لأنها ترتبط بمقاربة خاصة تتوقف على الاستعمال الجيد للأموال العمومية، ان هذا الميثاق موجه بصفة خاصة الى(ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، صفحة19):

- مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة: والتي تصبو الى ديمومة واستمرارية نشاطها كما تطمح الى فرض نفسها ضمن اقتصاد عصري وتنافسي تلعب فيه دور المحرك للتنمية الوطنية.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

- المؤسسات المساهمة في البورصة او تلك التي تنتهياً لذلك.

ويقوم الحكم الراشد للمؤسسة على اربعة مبادئ اساسية هي(ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009، صفحة 66):

- **الانصاف:** الحقوق والواجبات الخاصة بالأطراف الشريكة وكذا الامتيازات والالتزامات المنوطة بهم يجب ان توزع بصفة منصفة.
- **الشفافية:** الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك يجب ان تكون واضحة للجميع.
- **المساءلة:** مسؤولية كل طرف محددة على حدى بواسطة اهداف محددة وغير متقاسمة.
- **المحاسبة:** كل طرف شريك يكون محاسباً امام طرف اخر عن الشيء الذي هو مسؤول عنه.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية التي تسعى الى الحوكمة

تمويل المؤسسات هو مشكلة رئيسية في الجزائر بسبب عدم كفاية رأس المال للمؤسسات يجعل من الصعب تمويل أنشطتها وحصولها على قروض مصرفية. صعوبة الحصول على القروض المصرفية في بلادنا، عموماً لان البنوك لديها شكاوى بسبب عدم تماثل بين معلومات المؤسسة والواقع وهذا يرتبط بنقص المعلومات و الشفافية. ولان الحوكمة المؤسسية تركز على الشفافية، ودقة الحسابات سيؤدي هذا إلى قراءة أسهل للمؤسسة من طرف البنك والمساهمين وهذا يسمح بتحسين جو الثقة بين الطرفين (بن عبد الرحمان و بن الشيخ، 25-26 نوفمبر 2013، صفحة 08).

وقد حدد الميثاق الوطني المشاكل التي قد تواجه المؤسسات الجزائرية والتي تسعى الحوكمة المؤسسية الى حلها في النقاط التالية (قطاف، 2019، صفحة 87،88):

-**كيف يمكن تحسين العلاقة مع البنك؟** ثمة مشكلة واسعة الانتشار في بيئة العمل الجزائرية تتمثل في صعوبة حصول هذه المؤسسات على قروض بنكية، وذلك في ظل شكاوى البنك من نقص رأسمال هذه المؤسسات أو حساباتها السابقة أو المتوقعة والتي لا تعكس الحقيقة الاقتصادية تهتم، الحوكمة المؤسسية أساساً من خلال مبادئها بصحة الحسابات وارتباطها بالحقيقة الاقتصادية وزيادة شفافية المؤسسة في الجانب التاريخي والتوقعي.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

-كيف يمكن جذب مستثمرين خارجيين الى النواة الاولية للمؤسسة التي غالبا ما تكون عائلية: وهذا غالبا يطرح مشكلة الحذر المتبادل من الطرفين خاصة أصحاب الأقلية خشية فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة بالنظر إلى الأغلبية، وحل هذه المشكلة في التطبيق الصارم لمبادئ الحوكمة المؤسسية المتعلقة بحماية حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم.

-كيف يمكن للمؤسسة من اقامة علاقة في الادارة الجبائية: بمرور الوقت توسعت علاقة الحذر لدى المؤسسات الجزائرية حتى الخاصة منها مع الإدارة الجبائية، والحل في إتباع الشفافية والنزاهة في الإفصاح عن الحسابات وهو ما يعد عنصرا أساسيا في بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء.

-كيف يمكن توضيح العلاقة مع المساهمين: تعرف المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي لفكرة الجمعية مفهوما سلبيا والحل من وجهة نظر الحوكمة المؤسسية هو اعتماد مبدأ معاملة المساهمين على قدر من المساواة وتحديد حقوقهم وواجباتهم.

-كيف يمكن توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين غير المساهمين: إن وجود المسيرين غير المساهمين أو غير المنتمين للعائلة يطرح العديد من المشاكل منها الثقة والامتنياز والأجر، وهذا يظهر الحاجة إلى توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين وتحديد هيئات مجلس الإدارة والمراقبة للجنة المديرين وغيرها.

-كيف يمكن توضيح المسؤوليات داخل الفريق التنفيذي: إن تبني قواعد الحكم الراشد يسمح بتحديد أفضل للمسؤوليات التنفيذية التي تعاني إما من تميعها أو من تركيزها المبالغ فيه وهذا يؤدي إلى ظهور الأزمات الداخلية سواء لدى الفريق التنفيذي أو بين المساهمين .

إلا انه وبالرغم من اصدار هذا الميثاق وبدء العمل به من قبل بعض المؤسسات، إلا ان الجزائر لا تزال تحتل مراكز جد متأخرة في مجال الشفافية وتظهر في قائمة الدول المتصدرة للفساد وهذا ما تثبتته العديد من التقارير التي تصدرها الهيئات الدولية المختصة، فوفقا لتقارير منظمة الشفافية الدولية فقد احتلت الجزائر في 2010 المرتبة 105 من بين 178 دولة في مجال الرشوة، وفي 2011 جاءت في المرتبة 112 من مجموع 182 دولة، وفي 2012 فقد جاءت الجزائر في المرتبة 105 من مجموع 174 دولة، والمرتبة 94 من بين 175 دولة سنة 2013 (سعود،2016،ص54).

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

المبحث الثاني: التعريف بمؤسسة الدراسة*

تتمحور دراستنا حول تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين، وارتأينا ان تكون دراستنا الميدانية في مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة، ولهذا سنعمد في هذا المبحث على المقابلة كاداة لجمع المعلومات، بحيث سنتطرق اولا الى اعطاء نبذة عن المؤسسة محل الدراسة من خلال تقديمها والتعرف على نشاتها ومراحل تطورها ومن ثم الى تفصيل هيكلها التنظيمي وأخيرا نتطرق الى واقع الحوكمة المؤسسية في مؤسسة ابناء عموري للنقل.

تم استخدام اسلوب المقابلة في هذا المبحث للوصول الى النتائج المرغوب فيها وقد كان ذلك باتباع الخطوات التالية:

-بناء اداة الدراسة: تم استخدام المقابلة لجمع المعلومات اللازمة من طرف أفراد العينة ونظرا لأهميتها في جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات خلال فترة زمنية معقولة.

-المقابلة الاولى: والتي كانت لغرض التعرف على المؤسسة من حيث نشاتها تطورها والمصالح المتواجدة بها.
-المقابلة الثانية: تم الالتقاء برئيس مصلحة المستخدمين وهذا لافادتنا بواقع تطبيق الحوكمة في مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة.

-حدود البحث: انقسمت حدود الدراسة الى:

-حدود بشرية: اقتصرت دراستنا على مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين.

-حدود زمانية: دام المجال الزمني للدراسة الميدانية ما يقارب اليومين بحيث كانت المقابلة الاولى يوم 09 اوت 2020 والمقابلة الثانية يوم 10 اوت 2020 واستغرقت كل مقابلة ما يجاوز الساعة تقريبا.

المطلب الاول: تقديم المؤسسة، نشأتها وتطورها

هي الشركة ذات المسؤولية المحدودة "ابناء عموري للنقل بسكرة" ويرمز لها بالرمز "ش ذ م م ابناء عموري للنقل" بالفرنسية (SARL) نشأت الشركة بتاريخ 2009/09/30 لغرض مزولة نشاط النقل بصفة عامة ونقل

(* مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

الطلبة الجامعيين بصفة خاصة وذلك من مقر سكنهم الى الجامعات او العكس من اجل مزاولة دراستهم كما يبين ذلك سجلها التجاري، كما ان للمؤسسة أنشطة ثانوية اخرى ككراء الحافلات للكشافة الاسلامية والجمعيات والمدارس الابتدائية من اجل نقل التلاميذ...الخ.

للمؤسسة مركز رئيسي وهو بسكرة وهي متعاقدة مع مديرية الخدمات الجامعية بسكرة وشتمة من اجل نقل الطلبة، ولديها في بسكرة حوالي 190 عامل اغلبهم سائقي الحافلات بالاضافة الى عمال ورشات الصيانة وعمال الادارة والحراس...الخ.

كما لها وحدة تابعة لها في ولاية البويرة وهي متعاقدة مع مديرية الخدمات الجامعية البويرة من اجل نقل الطلبة الجامعيين ولديها حوالي 90 عامل هناك.

وايضا لها وحدة اخرى بولاية تلمسان متعاقدة مع مديرية الخدمات الجامعية تلمسان من اجل نقل الطلبة خط مغنية، و ايضا متعاقدة مع بلدية مغنية في مجال نقل التلاميذ المتمدرسين داخل اقليم بلدية مغنية، ولديها حوالي 13 عامل بوحدة تلمسان.

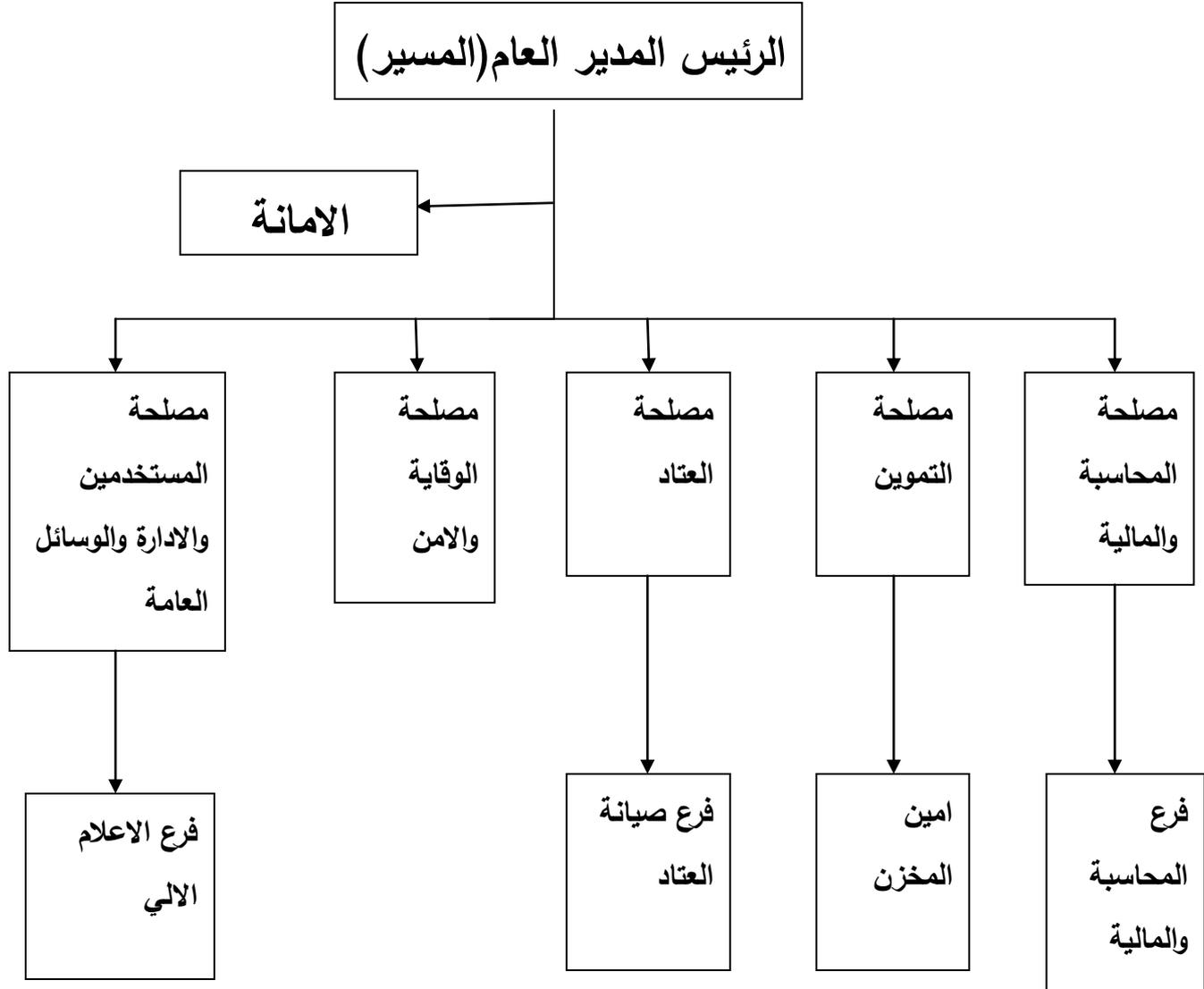
بدأت المؤسسة نشاطها في المرحلة الاولى باقتناء حوالي 40 حافلة فقط، وعملت حينها في ولاية البويرة، لكن سرعان ما جددت حاضيتها باقتناء حوالي 90 حافلة اخرى جديدة للعمل بها هنا في ولاية بسكرة، ولان المؤسسة بدأت تعرف بانضباطها في العمل وتشريف عقودها وحافلاتها الجديدة والتي تستوفي كل شروط النظافة ومجهزة بالوسائل الأمنية، اصبحت تتلقى عروضاً من عدة جامعات عبر الوطن مما ساعدها على اقتناء المزيد من الحافلات الى ان وصل العدد الاجمالي للحافلات 270 حافلة وعملت المؤسسة في مجال نقل الطلبة في عدة ولايات.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة



المصدر: مصلحة المستخدمين والإدارة للمؤسسة

يمكننا تفصيل مهام المصالح كالاتي:

1- الرئيس المدير العام (المسير): يعتبر المسؤول الاول عن المؤسسة وبالتالي يكمن دوره في تسيير المؤسسة والسهر على تحقيق اهدافها وذلك بمراقبة كل المصالح وتوجيهها وإصدار الاوامر التي يراها مناسبة.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

كما يرأس مجلس ادارة المؤسسة ويقوم بتقديم المعلومات الضرورية لأعضاء مجلس الادارة والتي على ضوءها يتم اتخاذ الاجراءات الازمة.

بالإضافة الى هذا كله يقوم بتوقيع كل الوثائق الرسمية مثل الفواتير، وضعيات الأشغال، الصفقات، الشيكات، المراسلات...الخ.

2- الامانة العامة: يعتبر عملها مكمل لعمل الرئيس المدير العام فهي تساعد على ضبط مواعيده بدقة واستقبال الزوار وترتيب كل الوثائق المراد توقيعها وتسليمها لمصالح المؤسسة المختلفة بعد التأكد من صحتها.

بالإضافة الى ذلك تقوم بتسجيل البريد الوارد والبريد الصادر في سجلات خاصة بهذا الغرض ثم تسليمها الى مختلف المصالح كل حسب اختصاصه.

كما تقوم بالرد على المكالمات الهاتفية والإشراف على الفاكس.

3- مصلحة المستخدمين والوسائل العامة: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

-توظيف العمال الجدد سواء موظفين اداريين او عمال ورشات وذلك عن طريق انتقاء الكفاءات التي تخدم المؤسسة، باستلام ملفاتهم الادارية وشهاداتهم.

-تحرير عقود العمل الخاصة بذلك ومتابعتها دوريا.

-تحرير شهادات العمل وسندات العطل، وتسجيل العطل المرضية...الخ.

-تسجيل حضور العمال والموظفين يوميا ومراقبة الغيابات تم تجميعها شهريا تمهيدا ل: تخليص العمال لمرتباتهم الشهرية، وذلك بعد حساب مصاريف الامر بالمهمة والساعات الاضافية...الخ.

-اجراء جميع الاتصالات الادارية مع مصلحة الضمان الاجتماعي من اجل تأمين العمال الجدد وكذا اجراءات تعويضهم في مصاريف العلاج وعطلهم المرضية.

-مسك عدة دفاتر قانونية مثل دفتر الأجور، دفتر دخول العمال، دفتر العطل السنوية، دفتر حوادث العمل...الخ.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

-تحريير محاضر مجلس الادارة والتي تعقد (6) مرات في السنة على الأقل، وكذا محاضر لجنة الوقاية والأمن والتي تعقد اجتماعاتها مرة كل ستة اشهر على الأقل، وأيضا محاضر الجمعية العامة العادية والتي تعقد مرة كل سنة والجمعية غير العادية اذا استلزم الامر ذلك، والقيام بإجراءات الاشهار القانونية.

-اما فيما يخص جانب الوسائل العامة فتقوم المصلحة وبالتنسيق مع جميع المصالح باقتناء مستلزمات المكاتب والإعلام الالي مثل: الأوراق، السجلات، السيالات...الخ. ويساعد رئيس المصلحة في كل هذا القائم على فرع الاعلام الالي.

4-مصلحة التموين: يشرف على هذه المصلحة رئيس مصلحة التموين الذي يقوم بتموين الورشات بكافة المواد الاولية مثل قطع الغيار وغيرها. وذلك بالاتصال بالشركات المعنية ببيع هذه المواد مع مراعاة اسعارها وجودتها ويتفق معها على سعر وكمية المادة المراد شراءها ومواعيد تسليمها، ليقوم بعد ذلك بتقديم طلب الى مصلحة المحاسبة والمالية يحدد فيه سعر وكمية المواد المراد شراءها، مع نسخة من وصل الطلب المقدم الى المورد من اجل تحريير صك لذلك.

بعد استلام تلك المواد الاولية يرسل الى مسؤول الورشة ما يحتاجه من تلك المواد وتخزين الكمية المتبقية في مخازن المؤسسة، وهنا يأتي دور امين المخزن الذي يقوم باستلام الفواتير الخاصة بذلك ومراقبتها، ثم تحريير سند دخول تلك المواد الى المخازن وأيضا سند خروج المواد الاولية الى الورشات.

وتكون هذه العملية شبه يومية نظرا لنشاط المؤسسة الموسع وكثرة المواد المستخدمة في عملية صيانة الحافلات. كما يقوم مسؤولو هذه المصلحة بمراقبة دورية لمخازن المؤسسة خوفا من تلف بعض المواد وكذا تمهيدا لعملية الجرد السنوي للمخازن.

5-مصلحة العتاد: يشرف على هذه المصلحة المسؤول الاول عن عتاد المؤسسة المتمثل في الحافلات والشاحنات والسيارات وذلك بتوجيه مستخدمي هذه الالات ومراقبتهم في استهلاكهم للوقود وذلك بتسجيل تحركاتهم وأشغالهم حسب مخطط يومي يوضع لهذا الغرض، كما يقوم بابرام صفقات كراء بعض الالات للزيائن.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

ويساعد رئيس مصلحة العتاد في عمله مسؤول اخر يشرف على صيانة العتاد صيانة دورية نظرا لطبيعة عمل المؤسسة التي تستوجب ذلك كغسل وتشحيم السيارات والشاحنات وشراء قطع الغيار، ومراقبة تامين الحافلات، والمراقبة التقنية لها...الخ.

6-مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر مصلحة المحاسبة والمالية من اهم المصالح داخل المؤسسة كونها تعمل مع جميع المصالح الاخرى مثل مصلحة التموين والعتاد والمستخدمين كل حسب اختصاصه كما يمكن تلخيص مهامها في ما يلي:

-مسك الدفاتر المحاسبية، مثل دفتر اليومية، دفتر الجرد المحاسبي، دفتر البنك، دفتر الصندوق...الخ.

-تقسيم يومية المحاسبة الى يوميات مركزية مثل: يومية البنك، يومية الصندوق، يومية الشراء، يومية المخزونات، يومية الاجور والعمليات المختلفة وتسجيل كل العمليات اليومية وتقييدها شهريا.

-القيام بعمليات التصريح الشهري للضرائب (G50) والتصريح بالاشتراكات الاجتماعية لمصلحة الضمان الاجتماعي وكذا الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الاجر شهريا.

-تحرير الميزانية المحاسبية كل سنة بالتنسيق مع محافظ الحسابات للمؤسسة. وكذا الميزانية الجبائية التي تقدم المصلحة ومساعدة المحاسب الذي يشرف على فرع المحاسبة مما يلي:

-اصدار الشيكات سواء كانت لغرض التموين او للموردين او لمصلحة الضرائب او لاجور العمال...الخ. وتسجيلها في دفتر البنك والذي تسجل فيه ايضا الايرادات الخاصة بمشاريع المؤسسة او تلك الناتجة في كراء الالات...الخ.

-مراقبة حركة الحساب الجاري للمؤسسة لدى البنك ومدى مطابقته لدفتر البنك شهريا، وانشاء جدول لذلك يسمى ب: جدول التقارب البنكي ETAT DE RAPPROCHEMENT BANCAIRE والذي غرضه مراقبة رصيد المؤسسة لدى البنك خوفا من عمليات الاختلاس وما شابه ذلك.

-تمويل الصندوق بالأموال اللازمة ومراقبة امين الصندوق في نفقاته وتسجيل كل العمليات التي تمت عن طريق الصندوق في دفتر خاص يسمى ب: دفتر الصندوق، وتمرير محضر شهريا او دوريا او متى دعت الضرورة لذلك لتحديد رصيد الصندوق في تلك الفترة.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

-بالإضافة الى مهام اخرى فرعية كتحصيل الايرادات من الزبائن، تمثيل المؤسسة في النزاعات الجبائية، متابعة ملف القروض لدى البنك...الخ.

7-مصلحة الوقاية والأمن: يقتصر دور هذه المصلحة على امن المؤسسة بصفة عامة كمراقبة الزوار وكذلك السيارات والشاحنات الداخلة لحضرة المؤسسة وتسجيل لوحات ترقيمها وتفقيشها ان لزم الامر، وكذلك الاشراف على تنظيم فترات الحراس وتقسيمها بينهم ليلا ونهارا.

وفي الاخير تجدر الاشارة الى ان هناك مهام مرتبطة بين المصالح فكل مصلحة تكمل الاخرى، لان غاية كل مصلحة تصب في غاية واحدة وهي الحفاظ على استمرارية المؤسسة وبقائها في ظل المنافسة الكبيرة التي تواجهها من طرف الخواص.

المطلب الثالث: واقع تطبيق الحوكمة المؤسسية في مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

بعد اجراء المقابلة الاولى والتي تعرفنا من خلالها على نشأة وتطور مؤسسة ابناء عموري للنقل وكذلك الهيكل التنظيمي والمصالح المتواجدة فيه، قمنا باجراء المقابلة الثانية والتي كان يدور موضوعها الرئيسي حول واقع تطبيق الحوكمة في هذه المؤسسة، تم اجراء هذه المقابلة يوم 10 اوت 2020 وقد استغرقت مدتها حوالي الساعة وعشر دقائق (1 ساعة و 10 دقائق)، وخلصنا بعد اجراء هذه المقابلة الى النتائج التالية:

-يتواجد داخل مؤسسة ابناء عموري للنقل -بسكرة- دليل مكتوب لـ **اخلاقيات وسلوكيات المهنة** يساعد في معرفة مهام وواجبات كل موظف، تقوم المؤسسة بنشر هذا الدليل بين الموظفين وتعمل على القيام بالجهد اللازم لتعريفهم ببنوده، كما يوضح مجلس ادارة المؤسسة الاجراءات التي تضمن تطبيق دليل الاخلاقيات والتزام جميع الموظفين به وهذا لانجاز المهام الوظيفية كما هو مخطط لها، ويدل هذا على ان المؤسسة تعمل على ضمان اطار فعال للحوكمة المؤسسية.

-يعمل مجلس الادارة في المؤسسة على اداء مهامه والالتزام بمسؤولياته بحيث يشرف على عمليات الافصاح عن مختلف المعلومات في المؤسسة بما يساعد اصحاب المصلحة من الوصول الى هذه المعلومات بشكل سريع، كما يعمل مجلس ادارة المؤسسة على احترام حقوق كافة المتعاملين وكل من له صلة بالمؤسسة ويحرص كذلك على ضمان احترام حقوق جميع المساهمين كما يضمن ان كل المساهمين يتمتعون بكافة الحقوق

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

المخولة لهم بموجب القانون المنصوص عليه في التشريعات الوطنية وبراغي الحيادية وعدم التمييز بينهم والمعاملة المتكافئة بين جميع المساهمين.

-فيما يخص **هيكل الاجور والرواتب** فان المؤسسة تقوم بتقديم الرواتب لكل عمالها بصفة شهرية ودون اي تاخير، وهذه الرواتب مدروسة بما يتماشى مع القدرة الشرائية للمواطن، وبما ان اسعار المواد الاستهلاكية في ارتفاع كل عام تقريبا، فان المؤسسة تراعي هذا الجانب وترفع من رواتب العمال والإداريين بما يتماشى مع القدرة الشرائية للمواطن، كما تقوم المؤسسة بتقديم مساعدات اجتماعية لجميع العمال دون استثناء كمنحة الزواج، وقفة رمضان، والدخول المدرسي ... الخ، وهذا يدل على ان المؤسسة تطبق الشفافية والعدالة في تعاملها مع موظفيها.

-اما فيما يخص **التكوين** فمؤسسة ابناء عموري للنقل تقوم بتكوين سائقيها كلما دعت الضرورة لذلك، او بأمر من السلطات العليا للبلاد، اذ في سنة 2019 سنت الدولة قانون الزامية تكوين جميع السائقين دون استثناء في مراكز تكوين تابعة للخواص ومعتمدة من طرف الدولة، بحيث قامت المؤسسة بالتعاقد مع هؤلاء المراكز من اجل تكوين السائقين وهو ما تم فعلا فقد تم تكوينهم وتقديم شهادات لكل سائق تثبت عملية التكوين بشقيه النظري والتطبيقي.

-يتوفر داخل المؤسسة **نظام توظيف وترقية** يقوم على مبدأ الشفافية والعدالة والمساواة، فالمؤسسة تقوم بتوظيف العمال الجدد سواء موظفين اداريين او عمال ورشات عن طريق انتقاء الكفاءات التي تخدمها، وكذلك بالنسبة لنظام الترقية فمؤسسة ابناء عموري تعمل على ترقية الموظفين الذين لديهم كفاءة وخبرة مهنية كبيرة، وهذا يدل على ان المؤسسة تراعي مبدأ الجدارة والاستحقاق وتطبيق الشفافية والعدالة في توظيف وترقية موظفيها.

-يتواجد بالمؤسسة **نظام مساءلة فعال** فمن حق مدير المؤسسة مساءلة الموظفين ورؤساء المصالح عن السير الحسن للمهام والوظائف.

-كما يوجد **نظام مراقبة** في المؤسسة يكون من طرف الرئيس المدير العام بحيث يتولى مراقبة كل المصالح والتدقيق في عملها ومن ثم يعمل على توجيهها وإصدار الأوامر التي يراها مناسبة لذلك.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

-فيما يخص اسماع صوت الموظف ومشاركة العاملين في القرارات الادارية تقوم المؤسسة بوضع برنامج اجتماعات لرؤساء المصالح ويضم مجموعة من الموظفين لمناقشة المشاكل وتقديم المقترحات المنطقية لحلها وهذا بمراعاة والأخذ برأي الموظفين الممثلين عن باقي الموظفين الاخرين.

-في الجانب التكنولوجي تتمتع المؤسسة بفرع للإعلام الالي يتم استخدامه في المهام الادارية ومختلف المهام الاخرى، كما تتمتع المؤسسة على الشبكة العنكبوتية (الانترنت) تستخدمها في مختلف التعاملات الاقتصادية.

-يتواجد في المؤسسة نظام عقوبات ككل المؤسسات الاخرى، يحدد هذا النظام جميع الاخطاء المهنية ومدة عقوبتها وهي كالاتي:

- الخطأ من الدرجة الاولى: يتواجد به انذار وتوبيخ والتوقيف عن العمل من يوم الى ثلاثة(03) ايام.
- الخطأ من الدرجة الثانية: ويكون بالتوقيف عن العمل من اربعة(04) ايام الى ثمانية(08) ايام.
- الخطأ من الدرجة الثالثة: وهنا يكون التوقيف من صلاحيات المدير العام.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية بمؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

سنتطرق في هذا المبحث للإطار المنهجي للدراسة، وعرض وتحليل نتائج الدراسة، ومن ثم الى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الاول: الاطار المنهجي للدراسة

سنتعرض في هذا المطلب للتعريف بمجتمع الدراسة، وأداة جمع البيانات، بالإضافة الى الاساليب الاحصائية المستخدمة، وكذا صدق وثبات اداة الدراسة.

الفرع الاول: التعريف بمجتمع الدراسة

في اطار التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين بمؤسسة ابناء عموري للنقل -بسكرة- تم التقرب من موظفي وعاملي هذه المؤسسة والذين يمثلون مجتمع الدراسة، فمعرفة تأثير تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين يستدعي التعامل مع العاملين ومعرفة ما اذا كانت هذه المبادئ تؤثر على ادائهم بشكل مباشر او لا.

باشرنا بتوزيع الاستبيانات على العمال عبر زيارة ميدانية للمؤسسة يوم 21 جويلية 2020، وتم استرجاع الاستبيانات في 30 جويلية 2020، لتبدأ فيما بعد عملية الفرز والتحليل، وقد تم توزيع الاستبيان ورقيا والذي بلغ عدده 41 استمارة تم الاعتماد عليها في التحليل.

الفرع الثاني: اداة الدراسة

استخدمنا في دراستنا هذه على الاستبيان كأداة تساعد في تحقيق اهداف الدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات والحقائق المرتبطة بموضوع الدراسة، حيث مرت هذه الاداة بعدة خطوات حتى اصبحت قابلة للتطبيق الميداني في ضوء نتائج اختبارات الصدق والثبات التي اجريت عليها.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

وقد قامت الطالبة بتصميم الاستبيان وفق الخطوات التالية:

➤ تصميم الاستبيان:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الحوكمة المؤسسية وكذلك الدراسات التي تربط بين مبادئ وقواعد الحوكمة وتأثيرها على اداء العاملين على الرغم من قلتها، الا اننا قمنا بتصميم استبيان الدراسة والذي يتكون من قسمين رئيسيين هما:

القسم الاول: ويشمل البيانات الشخصية المتعلقة بالعاملين والمتمثلة في:

الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة.

القسم الثاني: يشتمل هذا القسم على عدد من الفقرات تدور حول الموضوع الرئيسي، حيث اعد هذا الجزء كمقياس لتأثير مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين بمؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة، ويشمل هذا القسم بدوره محورين اساسيين هما:

المحور الاول: مدى التزام المؤسسة بقواعد الحوكمة المؤسسية وتتكون من 15 فقرة (من 1 الى 15) بحيث يبحث هذا المحور عن الى اي مدى تطبق مؤسسة ابناء عموري للنقل قواعد الحوكمة المؤسسية.

المحور الثاني: مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في المؤسسة ويتكون من 32 فقرة (من 16 الى 47) وهي موزعة على ثلاثة ابعاد كالآتي:

-**البعد الاول:** مدى تأثير مبدأ الافصاح والشفافية على اداء العاملين في المؤسسة ويتكون من 11 فقرة (من 16 الى 26).

-**البعد الثاني:** مدى تأثير مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة على اداء العاملين في المؤسسة ويتكون من 12 فقرة (من 27 الى 38).

-**البعد الثالث:** مدى تأثير مبدأ حكم القانون والمساواة على اداء العاملين في المؤسسة ويتكون من 9 فقرات (من 39 الى 47).

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

وعليه يحتوي الاستبيان على سبعة واربعون (47) سؤالاً، تم فيه استخدام اسلوب الاسئلة المغلقة وذلك وفق مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: درجة الاستجابة حسب مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبة

وفقا لمقياس ليكارت الخماسي تم تحديد درجة الاهمية، حيث تمنح الدرجة 01 للاستجابة (غير موافق تماما) والدرجة 02 للاستجابة (غير موافق) والدرجة 03 للاستجابة (محايد) والدرجة 04 للاستجابة (موافق) والدرجة 05 للاستجابة (موافق تماما). والحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي.

الدرجة	المستوى	المتوسط الحسابي المرجح
1	غير موافق تماما	من 1.00 الى 1.79
2	غير موافق	من 1.80 الى 2.59
3	محايد	من 2.60 الى 3.39
4	موافق	من 3.40 الى 4.19
5	موافق تماما	من 4.20 الى 5.00

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

كما تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الاهمية وفق الجدول ادناه:

الجدول رقم 03: درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي.

التفسير اللفظي	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	من 1.00 الى 1.79
ضعيف	من 1.80 الى 2.59
متوسط	من 2.60 الى 3.39
مرتفع	من 3.40 الى 4.19
مرتفع جدا	من 4.20 الى 5.00

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

➤ الاساليب الاحصائية المستخدمة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الى تحقيقها، تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (spss v.23) وفقا للأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ .
- اختبار التوزيع الطبيعي لمعرفة البيانات اذا كانت تخضع للتوزيع الطبيعي ام لا .
- استخدام الإحصاء الوصفي ذي البعد الواحد كالتكرارات والنسب المئوية بالإضافة الى المتوسطات والانحرافات المعيارية من أجل الكشف عن اتجاه أفراد العينة.
- اختبار ت (T-Test): واستخدم هذا الاختبار من اجل اختبار الفرضيات، وذلك لاختبار فيما اذا كانت قيمة الاوساط الحسابية لإجابات المستجيبين تختلف عن قيمة معينة ام لا ويتم بناء الفرضيات احصائيا على هذا الاساس حيث يتم مقارنة القيمة المحسوبة للاختبار (ت) والقيم النظرية او الجدولية عند درجات حرية تساوي عدد المتغيرات منقوصا منها واحد، ويكون القرار بالقبول او الرفض حسب ما يلي:
- اذا كانت قيمة (ت) المحسوبة اصغر من قيمة (ت) الجدولية يكون القرار بقبول فرضية العدم وبالتالي لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية بين متوسط الاجابات والقيمة المفترضة لقياس اثر تطبيق مبادئ الحوكمة على اداء العاملين، وأما اذا كانت قيمة (ت) المحسوبة اكبر من القيم الجدولية ل(ت) فانه يكون هناك فروق ذو دلالة احصائية بين متوسط اجابات المستجيبين والقيمة المفترضة وبالتالي هناك اثر واضح بين اثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين وهذا ما نسعى لتحقيقه وإثباته في هذا البحث.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

الفرع الثالث: صدق وثبات اداة الدراسة

قمنا بتقنين الاستبيان باستخدام الصدق والثبات على النحو التالي:

➤ **صدق الاستبيان:** للتحقق من صدق الاستبيان اتبعنا الخطوات التالية:

1-صدق المحتوى: للتحقق من صدق المحتوى لابعاد الاستبيان، ومدى ارتباط الجوانب المكونة لها بعضها مع بعض وذلك للتأكد من عدم التداخل بينهما.

2-ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان دقته واتساقه فيما يقيس من معلومات عن سلوك واتجاهات المستقصى من خلال الحصول على نفس النتائج إذا تم استخدامه على نفس العينة، أي انه يعطي قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها فيما لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الاداة نفسها، ولقد تم في هذه الدراسة اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لقياس مدى ثبات اداة الدراسة الذي يعد احد الاختبارات شيوعا واستخداما في مثل هذه الدراسات، والجدول الموالي يبين نتائج معامل الثبات.

جدول رقم (04): اختبار معامل ثبات اداة الدراسة.

معامل الثبات Alpha Cronbach	عدد عبارات القياس	المتغير
0.898	15	المحور الأول
0.835	11	أبعاد المحور الثاني
0.859	12	
0.697	09	
0.926	32	المحور الثاني
0.954	47	الاستبانة ككل

*تقبل النتائج احصائيا ابتداءا من (0.60). المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v.23.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

التفسير:

من خلال نتائج الجدول رقم (04) السابق نلاحظ ان معامل الثبات لعبارات المحور الاول والثاني مقبولة في مجملها وهي اعلى من (0.60) حيث تراوحت بين (0.697-0.926) وهي قيم مرتفعة تجاوزت الحد الادنى احصائيا (0.60).

حيث في المحور الاول كانت قيمة الفا كرونباخ (0.898) وهي نسبة جد مقبولة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعية لقياس محور مدى التزام المؤسسة بقواعد الحوكمة.

اما في المحور الثاني فكان معامل الثبات لابعاد مبادئ الحوكمة المؤسسية مرتفع حيث بلغت في مجملها نسبة (0.926) اذ جاء بعد مسؤوليات مجلس الادارة في مقدمتها بنسبة (0.859)، يليها بعد الافصاح والشفافية بنسبة (0.835)، ثم يليها بعد حكم القانون والمساواة بنسبة (0.697) وهي نسب جد مقبولة تعكس كذلك اتساق عبارات هذا المحور.

اما معامل الثبات لمجموع محاور الاستبيان بلغ (0.954) والتي تعتبر من النسب الجيدة في المقياس، وتعكس درجة التناسق بين العبارات المختارة لقياس كل محور وللاستبيان ككل، وعليه يتبين ان معامل ثبات اداة الدراسة يمتاز بدرجة كبيرة من الثبات وأنها تحقق الشروط المطلوبة لاعتمادها كوسيلة تحليل ميدانية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سنتأكد من ان البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ام لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل البيانات الشخصية للموظفين اي تحليل القسم الاول من الاستبيان، ثم نحلل محاور القسم الثاني من الاستبيان.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

الفرع الاول: اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف - سمرنوف Kolmogorov- Smirnov) يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذ كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وذلك قبل البدء في تطبيق اختبار فرضيات الدراسة قد تم التأكد من إتباع بيانات التوزيع الطبيعي (Normal Distribution)، والجدول التالي يبين النتائج التي تم التوصل إليها:

جدول رقم (05): اختبار التواء وتلفطح متغيرات الدراسة.

المحور	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية (SIG)
المحور الأول	0.083	0.200
المحور الثاني	0.137	0.052
الاستبانة ككل	0.108	0.200

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v.23

التفسير:

يوضح الجدول رقم (05) نتائج الاختبار، حيث ان القيمة الاحتمالية (SIG) لجميع محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبذلك فإن توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي، مما يسمح بتحليل فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

الفرع الثاني:تحليل البيانات الشخصية للموظفين

تتمثل البيانات الشخصية المستخدمة في هذه الدراسة في (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة) والتي سنعرضها فيما يلي:

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	26	63.4%
	أنثى	15	36.6%
	المجموع	41	100%
العمر	اقل من 30 سنة	9	22%
	من 30- الى أقل من 40 سنة	13	31.7%
	من 40- إلى أقل من 50 سنة	10	24.4%
	من 50 فما أكثر	09	22%
المجموع	41	100%	
المستوى التعليمي	دون الثانوي	10	24.4%
	الثانوي	06	14.6%
	ليسانس	13	31.7%
	ماستر	05	12.2%
	مهندس	04	9.8%
	شهادات عليا	03	7.3%
	المجموع	41	100%
عدد سنوات الخبرة في المؤسسة	أقل من 5 سنوات	11	26.8%
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	19	46.3%
	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	09	22%
	من 15 سنة فأكثر	02	4.9%
	المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v23

التفسير:

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

يبين الجدول رقم (06) ان (63.4%) من أفراد عينة البحث من الذكور، في حين ان (36.6%) كانت من الإناث، وقد نرجع هذا التباين الواضح بين الجنسين أن هناك وظائف في المؤسسة محل الدراسة تحتاج لقوة بدنية، والعنصر النسوي يعمل في الوظائف الإدارية فقط.

أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين ان الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت نسبتهم (31.7%) وتعتبر اعلى نسبة وقد جاءت في المرتبة الاولى، بينما جاءت نسبة المستجوبين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) في المرتبة الثانية بنسبة (24.4%)، في حين حازت كل من فئة (أقل من 30 سنة) وفئة (من 50 سنة فأكثر) على نفس النسبة بحيث بلغت (22%)، وعليه نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بشكل كبير على فئة الكهول وهي فئة تتميز بتحمل المسؤولية والطاقة البدنية.

وبالنسبة لمتغير المستوى التعليمي يتضح من الجدول أن العينة من ذوي شهادة ليسانس هي أكبر فئة بحيث احتلت المرتبة الاولى وقدرت نسبتها ب(31.1%)، ثم تليها في المرتبة الثانية أصحاب التعليم دون الثانوي بنسبة (24.4%)، ثم في المرتبة الثالثة ذوي التعليم الثانوي بنسبة (14.6%)، ثم في المرتبة الرابعة نسبة (12.2%) للأفراد المتحصلين على شهادة الماستر، وفي المرتبة الخامسة نسبة (9.8%) للمهندسين، وأخر فئة كانت للأفراد ذوي الشهادات العليا بنسبة (7.3%)، ومنه نستنتج أن أغلبية الموظفين في المؤسسة محل الدراسة من ذوي المؤهلات العلمية، وأما العمال الذين مستواهم ثانوي فأقل فهم عمال ورشات الصيانة وسائقي الحافلات وكذلك الحراس.

وفيما يخص متغير الخبرة فيتضح من الجدول أن اكبر نسبة تعود للفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (46.3%)، تليها الفئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (26.8%)، ومن ثم الفئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (22%)، وفي الأخير الفئة (من 15 سنة فأكثر) بنسبة (4.9%)، ونستنتج ما سبق أن المؤسسة محل الدراسة استطاعت الحفاظ على أغلب موظفيها لأكثر من 5 سنوات وهذا يدل على رضاهم على سياسات المؤسسة وخاصة سياسة الأجور فيها، وأما الفئة لأقل من 5 سنوات فهم موظفين جدد قد وظفتهم المؤسسة لشغل وظائف جديدة أولشغل وظائف المتقاعدين.

الفرع الثالث: تحليل محاور الاستبيان

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

سنقوم في هذا الفرع بتحليل عبارات الاستمارة وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والذي سنحكم من خلاله على الاتجاه العام لإجابات المستجوبين، وسنستخدم الانحراف المعياري للحكم على تشتت الإجابات عن متوسطها الحسابي، والجدول الموالي يبين المجالات التي يقع في ضمنها الاتجاه العام للإجابات (المتوسط الحسابي).

اولا: تحليل عبارات مدى التزام المؤسسة بقواعد الحوكمة المؤسسية

جدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات مدى التزام المؤسسة بقواعد الحوكمة المؤسسية

رقم العبارة	عبارات قواعد الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	يتوفر داخل المؤسسة دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة يجنب تضارب المصالح.	4.15	1.062	03	مرتفعة
02	يتضمن نظام المؤسسة او نظام عمل مجلس الادارة تحديدا دقيقا لمسؤوليات المجلس ولجان اعضائه.	4.17	0.946	02	مرتفعة
03	يتخذ مجلس ادارة المؤسسة اجراءات تضمن تطبيق دليل الاخلاقيات والتزام جميع الموظفين به كما يوضح العواقب المترتبة على اي خرق لبنوده.	3.83	0.946	07	مرتفعة
04	يقوم مجلس الادارة بوضع الاهداف والسياسات العامة للمؤسسة والعمل على تطويرها، كما يشرف على تشكيل الهيكل التنظيمي وإقراره بما في ذلك الوصف الوظيفي.	3.93	0.755	06	مرتفعة
05	يشرف مجلس الادارة على عمليات الافصاح عن جميع المعلومات بما يضمن وصول المعلومة الى جميع الاطراف.	3.61	0.997	11	مرتفعة
06	توجد لجنة تدقيق تتمتع بالاستقلالية ترفع التقارير	3.63	1.090	10	مرتفعة

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

				الى مجلس الادارة عن كل الامور التي تدخل ضمن صلاحيتها.	
مرتفعة	08	0.907	3.68	تلتزم المؤسسة بعرض بياناتها المالية على مدقق خارجي ذي كفاءة وسمعة مهنية محترمة.	07
مرتفعة	09	0.938	3.66	يعمل مجلس الادارة بحيادية ودون تمييز تجاه كافة المساهمين، كما يضمن ان كل المساهمين يتمتعون بكافة الحقوق المخولة لهم بموجب القوانين.	08
مرتفعة	13	1.143	3.49	يوجد في المؤسسة هيكل اجور واضح ونظام تعويضات ومكافآت معتمد من قبل مجلس الادارة يتصف بالنزاهة.	09
مرتفعة	05	0.775	4.00	يتوفر في المؤسسة قنوات اتصال واضحة يمكن للعاملين التبليغ عن التجاوزات بسهولة.	10
مرتفعة	12	1.185	3.54	يوجد في المؤسسة نظام توظيف وترقية يقوم على مبدأ الجدارة والاستحقاق عند استقطاب العاملين.	11
مرتفعة	04	0.889	4.10	يوجد نظام مساءلة فعال يلزم العاملين بالابتعاد عن السلوكيات السلبية.	12
مرتفعة	14	1.075	3.46	تقوم المؤسسة بتحديث دوري للقوانين واللوائح المتعلقة بالشفافية الادارية وحسب ما تقتضيه الضرورة.	13
مرتفعة	06	0.818	3.93	تتمتع المؤسسة بنظام مالي واضح وشفاف في كافة اجراءاته ومعاملاته المالية والمحاسبية.	14
مرتفعة جدا	01	0.936	4.22	يتم احترام حقوق اصحاب المصالح في المؤسسة من موظفين ومتعاملين معها ودائنين.	15
مرتفعة	/	0.624	3.82	قواعد الحوكمة بشكل عام.	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v.23.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

التفسير: من خلال الجدول اعلاه نجد:

-ان العبارة رقم 15 "يتم احترام حقوق اصحاب المصالح في المؤسسة من موظفين ومتعاملين معها ودائنين" احتلت المرتبة الاولى من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.22 وانحراف معياري 0.936، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير الى ان اتجاهات افراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة جدا في اجابتهم على هذه العبارة مما يدل ان المؤسسة تحترم بشكل كبير حقوق اصحاب المصالح.

-ثم تلتها العبارة رقم 02 "يتضمن نظام المؤسسة او نظام عمل مجلس الادارة تحديدا دقيقا لمسؤوليات المجلس ولجان اعضائه" واحتلت المرتبة الثانية من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بحيث بلغ المتوسط الحسابي 4.17 والانحراف المعياري بلغ 0.946، وان قيمة المتوسط الحسابي تشير الى ان اتجاهات افراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في اجابتهم على هذه العبارة مما يدل ان المؤسسة تحدد وبدقة مسؤوليات مجلس الادارة ولجان اعضائه.

-ثم جاءت العبارة رقم 01 "يتوفر داخل المؤسسة دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة يجنب تضارب المصالح" في المرتبة الثالثة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 4.15 وانحراف معياري 1.062، بحيث ان قيمة المتوسط الحسابي تشير الى ان اتجاهات افراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في اجابتهم على هذه العبارة مما يدل ان المؤسسة توفر دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة يجنب تضارب المصالح فيها.

-وبعدها احتلت العبارة رقم 12 "يوجد نظام مساءلة فعال يلزم العاملين بالابتعاد عن السلوكيات السلبية" المرتبة الرابعة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدر ب 4.10 وانحراف معياري بلغ 0.889، وتشير قيمة المتوسط الحسابي الى ان اتجاهات افراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في اجابتهم على هذه العبارة مما يدل ان المؤسسة يتواجد بها نظام مساءلة يلزم العاملين بالابتعاد عن السلوكيات السلبية.

-ثم جاءت العبارة رقم 10 "يتوفر في المؤسسة قنوات اتصال واضحة يمكن للعاملين التبليغ عن التجاوزات بسهولة" في المرتبة الخامسة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدر ب 4.00 وانحراف معياري بلغ 0.775، وتشير قيمة المتوسط الحسابي الى ان اتجاهات افراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في اجابتهم على هذه العبارة مما يدل انه يتوفر داخل المؤسسة قنوات اتصال واضحة بحيث تمكن العاملين من التبليغ عن التجاوزات بسهولة.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

تم احتلت العبارة رقم 14 "تمتع المؤسسة بنظام مالي واضح وشفاف في كافة اجراءاته ومعاملاته المالية والمحاسبية" والعبارة رقم 04 "يقوم مجلس الادارة بوضع الاهداف والسياسات العامة للمؤسسة والعمل على تطويرها، كما يشرف على تشكيل الهيكل التنظيمي وإقراره بما في ذلك الوصف الوظيفي " على نفس المرتبة وهي المرتبة السادسة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي متساوي قدر ب 3.93 وانحراف معياري 0.818 و0.755 على الترتيب، وتشير قيمة المتوسط الحسابي الى ان اتجاهات افراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في اجابتهم على هاتين العبارتين مما يدل بان المؤسسة قيد الدراسة تتمتع بنظام مالي واضح وشفاف في كافة اجراءاته ومعاملاته المالية والمحاسبية كما يعمل مجلس الادارة فيها على وضع الاهداف والسياسات العامة للمؤسسة.

ثم بعد ذلك احتلت العبارة رقم 03 " يتخذ مجلس ادارة المؤسسة اجراءات تضمن تطبيق دليل الاخلاقيات والتزام جميع الموظفين به كما يوضح العواقب المترتبة على اي خرق لبنوده" المرتبة السابعة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.83 وانحراف معياري قدر ب 0.946، وتشير قيمة المتوسط الحسابي الى ان اتجاهات افراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في اجابتهم على هذه العبارة مما يدل ان مجلس ادارة المؤسسة يقوم بمهامه على اكمل وجه وهذا بحرصه على تطبيق الاجراءات التي تضمن تطبيق دليل الاخلاقيات والتزام الموظفين به وكذلك توضيحه للعواقب المترتبة لاي خرق لبنوده.

بعدها جاءت العبارة رقم 07 " تلتزم المؤسسة بعرض بياناتها المالية على مدقق خارجي ذي كفاءة وسمعة مهنية محترمة" في المرتبة الثامنة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدر ب 3.68 وانحراف معياري قدر ب 0.907، وتشير قيمة المتوسط الحسابي الى ان اتجاهات افراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في اجابتهم على هذه العبارة مما يدل ان المؤسسة تلتزم بدرجة كبيرة بعرض بياناتها المالية على مدقق خارجي ذي كفاءة وسمعة مهنية.

ثم احتلت العبارة رقم 08 "يعمل مجلس الادارة بحيادية ودون تمييز تجاه كافة المساهمين، كما يضمن ان كل المساهمين يتمتعون بكافة الحقوق المخولة لهم بموجب القوانين" المرتبة التاسعة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.66 وانحراف معياري بلغ 0.938، وتشير قيمة المتوسط الحسابي الى ان اتجاهات افراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في اجابتهم على هذه العبارة مما يدل ان مجلس ادارة المؤسسة يعمل بعدالة ومساواة بين جميع المساهمين.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

-وجاءت العبارة رقم 06 "توجد لجنة تدقيق تتمتع بالاستقلالية ترفع التقارير الى مجلس الادارة عن كل الامور التي تدخل ضمن صلاحيتها" في المرتبة العاشرة من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.63 وانحراف معياري 1.090، وتشير قيمة المتوسط الحسابي الى ان اتجاهات افراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في اجابتهم على هذه العبارة مما يدل على تواجد لجنة تدقيق في المؤسسة تتمتع بالاستقلالية والنزاهة في عملها.

-واحتلت العبارة رقم 05" يشرف مجلس الادارة على عمليات الافصاح عن جميع المعلومات بما يضمن وصول المعلومة الى جميع الاطراف" المرتبة رقم 11 من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.61 وانحراف معياري بلغ 0.997، وتشير قيمة المتوسط الحسابي الى ان اتجاهات افراد العينة موافقون بدرجة مرتفعة في اجابتهم على هذه العبارة مما يدل ان مجلس ادارة المؤسسة يتولى مهمة الافصاح عن المعلومات لتصل لكافة اصحاب المصلحة.

-ثم احتلت العبارة رقم 11" يوجد في المؤسسة نظام توظيف وترقية يقوم على مبدأ الجدارة والاستحقاق عند استقطاب العاملين" المرتبة رقم 12 من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ 3.54 وانحراف معياري بلغ 1.185، وتشير قيمة المتوسط الحسابي الى ان اتجاهات افراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة في اجابتهم على هذه العبارة مما يدل ان توظيف وترقية الموظفين في المؤسسة يكون على اساس الكفاءة.

-وجاءت العبارة رقم 09"يوجد في المؤسسة هيكل اجور واضح ونظام تعويضات ومكافآت معتمد من قبل مجلس الادارة يتصف بالنزاهة" في المرتبة رقم 13 من حيث اهميتها لدى افراد العينة بمتوسط حسابي قدر ب 3.49 وانحراف معياري بلغ 1.143، وتشير قيمة المتوسط الحسابي الى ان اتجاهات افراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة في اجابتهم على هذه العبارة مما يدل ان المؤسسة تتبع هيكل اجور واضح ونظام تعويضات ومكافآت يتصف بالنزاهة.

-وأخيرا احتلت العبارة رقم 13 "تقوم المؤسسة بتحديث دوري للقوانين واللوائح المتعلقة بالشفافية الادارية وحسب ما تقتضيه الضرورة" المرتبة رقم 14 من حيث اهميتها لدى افراد العينة بمتوسط حسابي بلغ 3.46 وانحراف معياري بلغ 1.075، وتشير قيمة المتوسط الحسابي الى ان اتجاهات افراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة في اجابتهم على هذه العبارة مما يدل ان المؤسسة تتبع التحديث الدوري للقوانين عندما تستدعي الضرورة لذلك.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

كما نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط العام لقواعد الحوكمة بلغ (3.82) وهي تدل على درجة قبول مرتفعة قياسا بأعلى قيمة للمقياس والبالغة (5)، أما الانحراف المعياري فبلغ (0.624) وهو يعبر عن تشتت إجابات أفراد العينة وهي قيمة منخفضة تقترب من (0) وهذا يدل على تقارب في وجهات نظر أفراد العينة حول تطبيق قواعد الحوكمة، كما نلاحظ أن جميع الفقرات كانت بدرجة قبول مرتفعة بحيث تراوحت المتوسطات الحسابية (3.46، 4.22)، والانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (0.755، 1.185).

مما سبق نستنتج أن العمال لديهم نظرة إيجابية حول تطبيق قواعد الحوكمة من قبل المؤسسة فهي تسهر على احترام حقوق كل الأطراف التي تتعامل معها فهي تقوم بعرض بياناتها المالية بكل شفافية وتعمل على توفير نظام اتصال فعال يضمن تدفق المعلومات من كل الاتجاهات ووصولها للجميع، كما توفر كتيب خاص بأخلاقيات وسلوكيات الخاصة بكل مهنة، وفي خصوص نظام الأجور فهو يتمتع بالعدالة ويكون على أساس الأداء المنجز، أما نظام الترقية فيكون على أساس الجدارة والاستحقاق.

ثانيا: تحليل عبارات ابعاد مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في المؤسسة

جدول رقم (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات ابعاد مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في المؤسسة

رقم العبارة	أبعاد متغير مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على اداء العاملين في المؤسسة وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولاً: الإفصاح والشفافية	3.76	0.598	02	مرتفعة
16	تعمل المؤسسة على تشجيع الاتصالات المفتوحة والشفافية في الحوار بين الادارة والعاملين في المؤسسة.	3.85	0.853	04	مرتفعة
17	يتوقف تحصل الموظفين على ترقية ضمن مسارهم الوظيفي على حجم المنجزات ونوع المهارات التي يمتلكونها.	3.66	1.015	08	مرتفعة
18	ان الارتقاء في السلم الوظيفي يشكل هدفا يحفز الموظفين على اكتساب مؤهلات جديدة والرفع من	4.00	0.775	01	مرتفعة

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

				مهاراتهم الوظيفية.	
مرتفعة	04	0.989	3.85	تعمل المؤسسة على مكافأة الموظفين بشفافية تامة خاصة الذين يقدمون مقترحات منطقية وصحيحة كحلول للمشاكل التي تواجههم.	19
مرتفعة	03	0.954	3.88	تسمح المؤسسة بالعمل ضمن فريق لزيادة ورفع الاداء ومن ثم مكافأة فريق العمل الذي يخلق طرق وأساليب جديدة.	20
مرتفعة	07	0.881	3.78	توفر المؤسسة اجواء التنافس بين العمال لتقديم افكار تزيد من جودة الانجاز.	21
مرتفعة	02	0.889	3.90	تتصف المعلومات التي تفصح عنها المؤسسة وتقدمها بالوضوح اذ يمكن فهمها بسهولة من طرف العاملين.	22
متوسطة	10	1.300	2.90	وجود صفحة الكترونية بالمؤسسة تسمح لها بنشر كل المعلومات المهمة فيها وهذا ما يمكن العاملين من الوصول اليها بشكل سهل وسريع.	23
مرتفعة	06	0.843	3.80	تعد كفاءة العاملين معيارا واضحا في نظام الترقية .	24
متوسط	09	1.222	3.39	تهتم المؤسسة بمناقشة تقارير تقييم الاداء مع العمال بشفافية تامة.	25
ضعيفة جدا	11	0.865	1.59	عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها يؤثر سلبا على اداء العاملين.	26
مرتفعة	03	0.619	3.74	ثانيا: مسؤوليات مجلس الإدارة	
مرتفعة	11	1.050	3.54	يعمل مجلس الادارة على خلق رؤية وثقافة مشتركة بين المؤسسة وموظفيها مبنية على اساس المشاركة في الاهداف والتطلعات.	27
مرتفعة	05	1.054	3.80	يعمل مجلس الادارة على تفعيل الاتصال الاداري وتنويع اساليبه لتسهيل تبادل المعلومات.	28
متوسط	12	1.175	3.34	يعمل مجلس ادارة المؤسسة على اشراك الموظفين في مختلف القرارات الهامة خاصة في مجال	29

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

				تخصصهم.	
مرتفعة	08	1.055	3.71	يعلن مجلس ادارة المؤسسة عن اهداف ومشاريع المؤسسة بشكل رسمي.	30
مرتفعة	06	0.882	3.78	يتلقى العاملون المعاملة الحسنة اثناء تواصلهم مع مجلس ادارة المؤسسة.	31
مرتفعة	09	0.934	3.68	يعطي مجلس الادارة الحرية للعاملين للتعبير عن ارائهم وتقديم مقترحاتهم مهما كانت مستوياتهم ومؤهلاتهم العلمية.	32
مرتفعة	10	0.698	3.63	يعمل مجلس ادارة المؤسسة على تحقيق رضا العاملين من خلال سعيها لتوفير حاجياتهم.	33
مرتفعة	07	1.096	3.73	يهتم مجلس الادارة بتفويض السلطات للعاملين لأنه يثق في قدرتهم على تحمل المسؤولية دون اشراف.	34
مرتفعة	01	0.932	4.07	يقوم مجلس ادارة المؤسسة باختيار وتوظيف العمال على اساس سلوكياتهم وإمكانياتهم وقدرتهم على انجاز الاعمال.	35
مرتفعة	02	1.149	3.93	يعمل مجلس الادارة على متابعة تقييم اداء العاملين بشكل دوري.	36
مرتفعة	04	0.853	3.85	الاساليب الادارية الموضوعة من قبل مجلس ادارة المؤسسة جد ملائمة ومناسبة لأداء مهام العمال.	37
مرتفعة	03	0.927	3.88	يعمل مجلس الادارة على توفير الوسائل الضرورية للعاملين وخاصة التكنولوجية منها والتي تمكنهم من رفع ادائهم.	38
مرتفعة	01	0.541	3.86	ثالثا: حكم القانون والمساواة	
مرتفعة	04	0.848	4.07	وضع المؤسسة لضوابط محددة لانجاز المهام الوظيفية يساعد في معرفة مهام وواجبات كل عامل داخل المؤسسة.	39
مرتفعة	05	1.048	3.95	تطبق القوانين والتعليمات داخل المؤسسة على جميع العاملين بصورة عادلة ومتساوية دون تمييز.	40

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

مرتفعة	08	1.026	3.56	هناك عدالة في استفادة كل العاملين الذين لديهم احتياجات تدريبية وتكوينية من البرامج التدريبية والدورات التكوينية.	41
مرتفعة جدا	02	0.872	4.20	المساواة والعدالة بين العاملين يزيد من ثقتهم وضمان حقوقهم.	42
مرتفعة جدا	01	0.750	4.29	الترقيات والعلوات العادلة تزيد من فعالية اداء العاملين.	43
مرتفعة	03	0.882	4.15	العدالة في الاجور والرواتب تحفز العاملين على رفع ادائهم وتقديم الافضل للمؤسسة.	44
مرتفعة	06	1.146	3.71	يستطيع العامل الدفاع عن حقوقه المسلوبة والمطالبة بها في اي وقت لأنه مدعوم بأنظمة وقوانين عادلة.	45
متوسطة	09	1.270	3.29	تعمل المؤسسة على معاقبة العاملين المخالفين للنظام الداخلي لها وهذا قد يؤثر سلبا على ادائهم .	46
مرتفعة	07	1.072	3.59	تتيح المؤسسة باستخدام التكنولوجيا الحديثة بين كافة العاملين داخل المؤسسة.	47
مرتفعة	/	0.544	3.78	اثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء العاملين بشكل عام.	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v.23

تفسير نتائج الجدول رقم (08):

1-حكم القانون والمساواة: يتضح من الجدول رقم (08) ان بعد "حكم القانون والمساواة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.86) قياسا بأعلى قيمة للمقياس والبالغة(5)، بانحراف معياري قدره (0.541)، والتشتت المنخفض حول إجابات أفراد العينة يعكس تقارب في وجهات نظر أفراد العينة حول هذا البعد، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، تراوحت متوسطات حسابية ما بين (3.29-4.29) أما الانحراف المعياري فكانت محصورة (0.750 -1.270)، ما يعني ان المؤسسة محل الدراسة توفر إجراءات

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

عمل عادلة سواء في نظام الترقيّة أو الأجور أو نظام العقوبات، وهذا من اجل زيادة ثقة عمالها. كما توفر لهم بطاقة منصب التي يتم فيها تحديد مهام وواجبات كل عامل بالتفصيل.

2- الإفصاح والشفافية: يتضح من الجدول رقم (08) ان بعد "الإفصاح والشفافية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.76) قياسا بأعلى قيمة للمقياس وبالبالغة (5)، بانحراف معياري قدره (0.598)، والتشتت المنخفض حول إجابات أفراد العينة يعكس تقارب في وجهات نظر أفراد العينة حول هذا البعد، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، تراوحت متوسطات حسابية ما بين (1.59-4.00) أما الانحراف المعياري فكانت محصورة (0.775 -1.300)، ويدل هذا ان المؤسسة تضع نظام اتصال فعال للإفصاح عن كافة المعلومات، وكما تعمل على مكافأة وترقية عمالها بكل شفافية.

3- مسؤوليات مجلس الإدارة: يتضح من الجدول رقم (08) ان بعد "مسؤوليات مجلس الادارة" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.74) قياسا بأعلى قيمة للمقياس وبالبالغة (5)، بانحراف معياري قدره (0.619)، والتشتت المنخفض حول إجابات أفراد العينة يعكس تقارب في وجهات نظر أفراد العينة حول هذا البعد، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، تراوحت متوسطات حسابية ما بين (3.34-4.07) أما الانحراف المعياري فكانت محصورة (698 -1.175)، مما يعني ان العمال راضون عن استراتيجيات مجلس الإدارة وطريقة عملهم.

وتأسيسا على ما تقدم نستنتج ان تصورات المبحوثين لأثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة لمقياس الدراسة، اذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على اداء العمال (3.78) بانحراف معياري قدره (0.544) بحيث اتفق العمال أن المؤسسة تقوم بتطبيق مبادئ الحوكمة (حكم القانون والمساواة، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة) بدرجة مرتفعة وهذا ما أثر بالإيجاب على أداء العمال.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

نسعى في هذا المطلب إلى اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، للتعرف على مدى قبول أو رفض الفرضيات، وللتحقق من صحة الفرضيات استخدمنا الاختبار "ت" (T-Test) ويفيد هذا الاختبار في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال احصائياً) بين المتوسط الحسابي لاجابات افراد العينة على اجمالي ابعاد المحور الثاني من الاستبيان والوسط الفرضي.

☒ مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا في البحث لاختبار الفرضيات: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الاكثر شيوعاً واستخداماً في البحوث.

☒ درجة الحرية: درجة الحرية = عدد العينة - 1 اذن درجة الحرية = 41 - 1 = 40

☒ تحديد قيمة T الجدولية: عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 40 فان قيمة T الجدولية تساوي:

☒ $T_{TAB}=2.021$

☒ قاعدة اتخاذ القرار في اختبار الفرضيات:

✓ الطريقة الاولى: نقارن بين قيمة T المحسوبة وقيمة T الجدولية فإذا كانت المحسوبة اكبر من

الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

✓ الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة المعنوية SIG المحسوب باستخدام برنامج SPSS مستوى

الدلالة المعتمد من طرفنا فإذا كانت قيمة SIG اقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.05 فإننا

نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

الفرع الاول: القوة التفسيرية للنموذج

الجدول رقم (09): نتائج اختبار تحليل التباين Anova لنموذج الانحدار الخطي البسيط

البيان	A	معامل الانحدار Beta	Tقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل التحديد (R ²)
الثابت	0.830		3.315	0.002	
قواعد الحوكمة	0.773	0.887	11.965	0.000	0.786

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على البرنامج الاحصائي Spss مستوى الدلالة = 0.05

التفسير:

من الجدول اعلاه نجد ان:

- معامل التحديد (R²) بلغ (0.786) وهذا يعني ان قواعد الحوكمة تفسر 78.6% من التغيرات الحاصلة في تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على اداء العاملين والباقي راجع لعوامل اخرى. او بعبارة اخرى يمكننا القول ان ما قيمته 78.6% من التغيرات في مستوى تأثير مبادئ الحوكمة على اداء العاملين ناتج عن التغير في قواعد الحوكمة.

-قيمة T المحسوبة قدرت ب11.965 بمستوى دلالة 0.002 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه وجود دلالة احصائية موجبة.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الاولى

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية على أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة: يوجد تأثير لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية على أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم(10): الفروق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات بعد اثر تطبيق

مبدأ الإفصاح والشفافية على أداء العاملين والمتوسط الفرضي

Test value= 3								
الإفصاح والشفافية	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق	T المحسوبة	درجة الحرية	SIG	القرار
	41	3.767	0.598	0.767	8.202	40	0.000	دال
عند $T_{TAB}=2.021$ الجدولية T قيمة مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 40								

المصدر: من إعداد الطالبة وفق مخرجات SPSS-23

التفسير:

من خلال الجدول اعلاه تبين لنا:

أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد المتعلق باثر تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية على أداء العاملين بلغ (3.767) وبانحراف معياري (0.598)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3)، والفرق بينهما موجب بحيث بلغ (0.767).

ونتائج إجابات العينة دالة إحصائياً حيث أن قيمة T المحسوبة بلغت (8.202) وهي أكبر من T الجدولية المقدر ب (2.021)، كما أن قيمة الاحتمال (SIG=0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية يؤثر بمستوى مرتفع في الرفع من أداء العاملين.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير لتطبيق مبادا مسؤوليات مجلس الادارة على اداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة: يوجد تأثير لتطبيق مبادا مسؤوليات مجلس الادارة على اداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم (11) الفروق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات بعد اثر تطبيق مبادا مسؤوليات مجلس الادارة على أداء العاملين والمتوسط الفرضي

Test value= 3							
الإفصاح والشفافية	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق	T المحسوبة	درجة الحرية	SIG
	41	3.745	0.619	0.746	7.711	40	0.000
قيمة T الجدولية $T_{TAB}=2.021$ عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 40							

المصدر: من إعداد الطالبة وفق مخرجات SPSS-23

التفسير:

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا:

أن المتوسط الحسابي لاجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد المتعلق باثر تطبيق مبادا مسؤوليات مجلس الادارة بلغ (3.745) وبانحراف معياري (0.619)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3)، والفرق بينهما موجب بحيث بلغ (0.746).

وننتائج إجابات العينة دالة إحصائيا حيث أن قيمة T المحسوبة بلغت (7.711) وهي أكبر من T الجدولية المقدر ب(2.021)، كما أن قيمة الاحتمال (SIG=0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن التزام مجلس الإدارة بمسؤولياته له تأثير بمستوى مرتفع في الرفع من أداء العاملين في مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة على أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية البديلة: يوجد تأثير لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة على أداء العاملين عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم (12) الفروق بين المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات بعد اثر تطبيق حكم القانون والمساواة على أداء العاملين والمتوسط الفرضي

Test value= 3							
الإفصاح والشفافية	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق	T المحسوبة	درجة الحرية	SIG
	41	3.867	0.541	0.867	10.252	40	0.000
قيمة T الجدولية $T_{TAB}=2.021$ عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 40							

المصدر: من إعداد الطالبة وفق مخرجات SPSS-23

التفسير:

من خلال الجدول اعلاه تبين لنا:

أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على إجمالي عبارات البعد المتعلق باثر تطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة على أداء العاملين بلغ (3.867) وبانحراف معياري (0.541)، وهو أكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3)، والفرق بينهما موجب بحيث بلغ (0.867).

وننتج إجابات العينة دالة إحصائياً حيث أن قيمة T المحسوبة بلغت (10.252) وهي أكبر من T الجدولية المقدر ب(2.021)، كما أن قيمة الاحتمال (SIG=0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05.

ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن تطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة يؤثر بمستوى مرتفع في الرفع من أداء العاملين في المؤسسة.

الفصل الثاني الاطار التطبيقي لتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في

مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة

خاتمة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل الى واقع الحوكمة المؤسسية في الجزائر، ومن ثم انتقلنا الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهذا بالتطرق الى نشاتها وتطورها وكذا هيكلها التنظيمي وواقع الحوكمة المؤسسية بها، وبعدها توجهنا الى الدراسة الميدانية وكان ذلك باعتمادنا على طريقة الاستبانة والتي وزعناها على الافراد العاملين بمؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة، وقد احتوت استبانتنا على محورين اساسيين محور متعلق بمدى التزام المؤسسة بقواعد الحوكمة المؤسسية ومحور متعلق بتأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في هذه المؤسسة، وقد كان الهدف من هذه الاستبانة هو الاجابة على اشكالية بحثنا والتي تدور حول "اثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية"، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام اساليب احصائية عديدة كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار الفا كرونباخ، اختبار التوزيع الطبيعي، اختبار "ت"، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا من خلالها الى النتائج التالية:

-تصورات المبحوثين حول مدى التزام مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، اذ بلغ متوسط اجاباتهم عن عبارات مدى التزام المؤسسة بقواعد الحوكمة مجتمعة (3.82) بانحراف معياري (0.624).

-تصورات المبحوثين حول مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، اذ بلغ متوسط اجاباتهم عن ابعاد هذا المحور مجتمعة (3.78) بانحراف معياري (0.544).

-وجود علاقة وتأثير واضح لتطبيق مبدأ الافصاح والشفافية على اداء العاملين في المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05

-وجود علاقة وتأثير واضح كذلك لتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة على اداء العاملين في المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05

-وجود علاقة وتأثير دال لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة على اداء العاملين في مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05

خاتمة عامة

خاتمة عامة

لقد وضعت الاحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي مفهوم الحوكمة على قمة اهتمام مجتمع الاعمال والمنشآت المالية والدولية، فمنذ تاريخ حدوث الازمة المالية الاسبوية ومرورا بفضيحة شركة انرون برزت اهمية الحوكمة كمنهاج امثل للمعالجة والوقاية من الازمات، ويتفق الكثير من الباحثين والمهتمين على اهمية الحوكمة المؤسسية لما تمثله من دفع لعجلة التنمية ورفع مستوى الاداء وتخفيض درجة المخاطرة المتعلقة بالفساد الاداري والمالي على مستوى المنشآت والدول على حد سواء.

وفي هذا الاطار حرصت المؤسسات الدولية كمنظمة التعاون الاقتصادي وغيرها على تناول موضوع الحوكمة بالتحليل والدراسة، وبدورها الجزائر لم تحدد عن الاهتمام به ولو من الجانب الشكلي حيث تجلى ذلك في اصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بالجزائر.

كما ان موضوع اداء العاملين اصبح احد اسباب التطور الاقتصادي وأصبح يحتل الصدارة في قائمة جميع المؤسسات مهما كان نوعها، وهذا الاهتمام الكبير بأداء العاملين والرغبة في تحسينه ورفع مستواه، ادى بالمختصين بإتباع مفاهيم جديدة تهتم بالعنصر البشري لأنه اساس نجاح اي مؤسسة ومن بين هذه المفاهيم واهمها الحوكمة التي لاقت اهتماما كبيرا في السنوات الاخيرة وهذا لما ينعكس ايجابا على اداء العامل ومنه المؤسسة ككل. وهذا ما سعت دراستنا لإيضاحه وتحليله.

وعلى هذا الاساس تناولنا في الجوانب النظرية كل من موضوع الحوكمة المؤسسية وأداء العاملين، وتبين لنا مدى اهمية تحقيق المؤسسة لنتائجها والتي تتمثل اساسا في رفع كفاءتها وقدرتها الانتاجية وهذا من خلال رفع مستوى اداء عمالها والعمل على تحسينه بشكل مستمر وكذا تقييمه بشكل دوري، وقد اتضح لنا ان الرفع من مستوى اداء العاملين يعتمد على عدة مداخل واهم هذه المداخل التطبيق الجيد والفعال لقواعد ومبادئ الحوكمة المؤسسية باعتبارها من المداخل التي اصبحت ضرورة حتمية في الوقت الراهن.

أما الفصل التطبيقي من دراستنا فقد اهتم بدراسة اثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في مؤسسة ابناء عموري للنقل -بسكرة- ، ولتحقيق الأهداف المسطرة كان لزاما القيام باختبار فرضيات الدراسة والإجابة على مختلف تساؤلاتها، وهذا بتطبيق أسلوب الاستبيان للإلمام بالموضوع وإعطاء صورة شاملة عن واقع تطبيق قواعد ومبادئ الحوكمة المؤسسية في هذه المؤسسة.

خاتمة عامة

أولاً: نتائج الدراسة

أثار بحثنا جملة من التساؤلات وقدم أيضا مجموعة من الفرضيات تعلقت بطبيعة العلاقة والأثر القائم بين مبادئ الحوكمة المؤسسية وأداء العاملين، حيث توصلنا من خلاله إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية البحث والإجابة على تساؤلاته وفرضياته. وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى قسمين: نظرية وميدانية.

• نتائج الدراسة النظرية:

في ضوء مراجعة الأدبيات واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم التوصل إليه حول متغيري الدراسة، استخلصنا النتائج التالية:

- ان مفهوم الحوكمة المؤسسية قديم ويمكن ارجاعه لتطور الاقتصاد السياسي وربطه اكثر بأفكار ادم سميث في كتابه ثروة الامم حول فصل الملكية عن الادارة و ظهور نظريات الحوكمة المؤسسية، إلا ان تطبيق هذا المفهوم هو حديث ويمكن ارجاعه الى انتشار الازمات والممارسات غي السليمة الامر الذي ادى الى ضرورة الدعوة بالاهتمام بمفهوم الحوكمة وتطويره.

-تقوم الحوكمة المؤسسية على عدة نظريات اهمها نظرية المنشأة التي كانت سببا في نشأتها بحيث ترجع افكارها الى المبادئ التي نادى بها ادم سميث والتي تمخضت اكثر عند الكلاسيك والنيوكلاسيك الذين ركزوا على مشكلة تعظيم الارباح، ومن ثم جاءت النظريات الاخرى الداعمة لمفهوم الحوكمة المؤسسية.

-تعرف الحوكمة المؤسسية على انها مجموعة من العلاقات بين ادارة المؤسسة ومجلس ادارتها والمساهمين والأطراف الاخرى ذات المصلحة داخل المؤسسة، متضمنا ذلك هيكل الاهداف الموضوعية من قبل المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الاهداف مع رقابة محددة ومستمرة للأداء، ومنه فان الحوكمة تعبر عن مجموعة القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين المؤسسة والأطراف اصحاب المصالح المختلفة في المؤسسة، في اطار من الشفافية والمساءلة، والتي يؤدي اتباعها الى استدامة الاعمال ورفع كفاءة الشركة في ادارة عملياتها ويحسن قدرتها التنافسية في الاسواق.

خاتمة عامة

-ترتكز الحوكمة المؤسسية على مجموعة من الخصائص والقواعد والتي تمثل دعائم ومبادئ عامة تعزز من تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وتنمي الامانة والسلوك المهني في مختلف المؤسسات وتدعم لقيم العدالة والمساواة فيها.

- يعد اداء العاملين من بين اكثر المجالات التي لاقى اهتمام الباحثين في مختلف التخصصات، ذلك لما له دور فاعل في تبليغ المؤسسات لغاياتها في النمو والبقاء، بحيث يعبر عن السلوك الاداري الذي من خلاله يقوم الموظف بتنفيذ المهام الموكلة اليه لتحقيق الهدف المخطط له ،متأثرا بالبيئة التنظيمية المحيطة به.

-ان المؤسسة التي تتبنى مبادئ الحوكمة التي تؤسس للعدالة والمساواة بين الموظفين وللشفافية في تعاملاتها مع عمالها تحقق اهدافها بصورة متكاملة وهو مايزيد من كفاءتها وكفاءة عمالها.

• نتائج الدراسة التطبيقية

توصلت الدراسة التطبيقية إلى نتائج عديدة أهمها:

- سعت الجزائر الى تحسين مناخ الاعمال رغبة منها في تحقيق التكامل الاقتصادي من خلال تنويع مصادر الدخل والتخلص من التبعية الكلية لقطاع المحروقات، وهذا من خلال السعي لضمان المسائلة والشفافية بالعمليات المتعلقة بادارة الاعمال فقامت جهود كبيرة من اجل ارساء اطار مؤسستي للحوكمة المؤسسية وهذا ما جسد في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائري.

-تضمن ميثاق الحكم الراشد الجزائري مختلف المبادئ الاساسية والقواعد التي تلزم المؤسسات الجزائرية بتطبيقه وهذا ما يعزز من ارتقاء لمستوى الممارسات الاخلاقية للمسيرين والحفاظ على استمرارية المؤسسات، وكذا المساهمة من الحد من الممارسات الاحتيالية واستشراف المخاطر.

-على الرغم من اهمية الاطار القانوني لتطبيق الحوكمة المؤسسية في الجزائر والمتجسد في دليل الحوكمة الجزائري الا ان الجزائر لا زالت تفتقد لممارسات الحوكمة في الجزائر ولا تزال تحتل مراكز جد متأخرة في مجال الشفافية وتظهر في قائمة الدول المتصدرة للفساد المالي والاداري.

-تعمل مؤسسة ابناء عموري بسكرة لتطبيق مختلف قواعد ومبادئ الحوكمة المؤسسية فهي توفر داخل محيطها كل ما يضمن التطبيق الصارم للمهام والواجبات وهذا دون تعارض المصالح.

خاتمة عامة

-تصورات العمال حول مدى التزام المؤسسة بقواعد الحوكمة المؤسسية جاءت ايجابية بحيث كان المتوسط العام لقواعد الحوكمة بلغ (3.82) وهي تدل على درجة قبول مرتفعة، أما الانحراف المعياري فبلغ (0.624) وهو يعبر عن تشتت إجابات أفراد العينة وهي قيمة منخفضة تقترب من (0) وهذا يدل على تقارب في وجهات نظر أفراد العينة حول تطبيق قواعد الحوكمة، كما نلاحظ أن جميع الفقرات كانت بدرجة قبول مرتفعة بحيث تراوحت المتوسطات الحسابية (3.46، 4.22)، والانحرافات المعيارية تراوحت ما بين (0.755، 1.185).

-كما خلصنا الى ان تصورات المستجوبين لأثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة لمقياس الدراسة، اذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء العمال (3.78) بانحراف معياري قدره (0.544) بحيث اتفق العمال أن المؤسسة تقوم بتطبيق مبادئ الحوكمة والتي جاءت بالترتيب (حكم القانون والمساواة، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة) بدرجة مرتفعة وهذا ما أثر بالإيجاب على أداء العمال.

--وجود علاقة وتأثير واضح لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية على أداء العاملين في المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05.

-وجود علاقة وتأثير واضح كذلك لتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة على أداء العاملين في المؤسسة عند مستوى الدلالة 0.05.

-وجود علاقة وتأثير دال لتطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة على أداء العاملين في مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

ثانياً: التوصيات

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها تم الخروج بالاقترحات التالية:

-ضرورة الاهتمام بموضوع الحوكمة المؤسسية ومدى تطبيقه في المؤسسات الجزائرية والسعي الى تحقيق الاداء والكفاءة وهو مضمون الحوكمة.

- على مؤسسة ابناء عموري ببسكرة توفير نظام شفافية يخص التقييم الدوري لاداء العاملين فيها وهذا ما يسمح لهم من معرفة نقاط القوة والارتقاء بها ومعرفة نقاط الضعف ومعالجتها.

خاتمة عامة

- ضرورة الاهتمام بالموارد البشري من خلال التركيز على توظيف الكفاءات المؤهلة التي تحتاج إليها المؤسسة لزيادة فعاليتها خاصة للمهام التي تحتاج دقة وسرعة في العمل.

- لا بد على المسؤولين رفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم اذ انها احد المقومات الاساسية لنجاح تطبيق مفهوم الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية

- ضرورة العمل على تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الاقتصادية، وكذا تشجيع العاملين لتقديم المبادرات والاقتراحات فيما يخص عملهم وكذلك اتاحة المزيد من هامش الحرية للعاملين في تحديد الاسلوب الانسب لانجاز الاعمال.

- الاهتمام بتحسين اداء الموظفين داخل المؤسسات الاقتصادية والاهتمام اكثر بتقييم ادائهم وهذا باتباع طرق حديثة وعصرية في ذلك.

ثالثا: آفاق البحث:

في ضوء أهداف الدراسة الحالية والنتائج التي أسفر عنها واستكمالا لها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- دراسة اثر تطبيق اليات الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية.

- دراسة علاقة الحوكمة المؤسسية بعملية اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية.

- دراسة الحوكمة في الجزائر والتطرق لمعوقات تطبيقها والحلول المقترحة لذلك.

- دور الحوكمة المؤسسية في زيادة فريق العمل في المؤسسات الاقتصادية.

وأخيرا، ان هذا العمل هو مجرد نواة او بداية لعمل اكبر يجب استكماله في المستقبل بعون الله تعالى، واسأل الله العظيم التوفيق في ان يكون هذا الجهد محققا للفائدة المرجوة منه للباحثين والدارسين في هذا النوع من المعرفة، ناهيك عن كونه اجتهاد بشري لا بد وان يلازمه النقص ويحتاج الى تصويب وتوجيه، فان اصبت فمن الله، وان اخطات فمن نفسي والشيطان، والكمال لله.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

اولا: الكتب

- 1- احمد علي خضر . (2012). الافصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات (الإصدار الطبعة الاولى). الاسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.
- 2- احمد علي خضر . (2012). حوكمة الشركات (الإصدار الطبعة الاولى). مصر، الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- 3- براء رجب تركي. (2015). نظام الحوافز الادارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الافراد. الطبعة الاولى. الاردن، عمان: دار الراهة للنشر والتوزيع.
- 4- جيهان عبد المعز الجمال. (2014). المراجعة وحوكمة الشركات (الإصدار الطبعة الاولى). الامارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي.
- 5- محسن احمد الخضيرى. (2005). حوكمة الشركات (الإصدار الطبعة الاولى). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- 6- صلاح الدين حسن السيسى. (2014). اليات حوكمة البناء المؤسسي والمجتمعي للدولة ومواجهة الفساد الاداري والمالي (الإصدار بدون طبعة). مصر .
- 7- طارق عبد العال حماد. (2007). حوكمة الشركات المفاهيم-المبادئ-التجارب-المتطلبات شركات القطاع عام وخاص ومصارف (الإصدار الطبعة الثانية). القاهرة: الدار الجامعية.
- 8- محمد مصطفى سليمان. (2008). حوكمة الشركات ودور اعضاء مجالس الادارة والمديرين التنفيذيين . الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 9- محمد مصطفى سليمان. (2009). دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري دراسة مقارنة (الإصدار الطبعة الثانية). الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 10- محمد عيد بليغ. (2016). حوكمة الشركات ودورها في مواجهة الاختلالات الادارية والمالية، دراسة تطبيقية على قطاع الغزل والنسيج في مصر. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الادارية.

قائمة المراجع

11-مدحت محمد ابو النصر. (2015). الحوكمة الرشيدة في ادارة المؤسسات عالية الجودة (الإصدار الطبعة الاولى). القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

ثانيا: الاطروحات والمذكرات

1-الهام سنوساوي. (2016). اثر تطبيق حوكمة الشركان على جودة التقارير المالية دراسة حالة بعض الشركات الجزائرية، مذكرة ماجيستير في علوم التسيير تخصص مالية وحوكمة المؤسسات . سطيف ، الجزائر: جامعة فرحات عباس سطيف 1.

2-الياس بوجعادة. (2006). تفعيل الموارد البشرية واثره في تحسين الاداء الاقتصادي للمؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، رسالة ماجيستير اقتصاد وتسيير المؤسسة. الجزائر: جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة.

3-الياس سالم. (2006). تاثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للالمنيوم ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة- رسالة ماجيستير تخصص العلوم التجارية فرع ادارة الاعمال. الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

4-امال سكور. (2017). اثر حوكمة المؤسسات على الاداء المالي في البنوك التجارية الجزائرية، دراسة مقارنة بين عينة من البنوك العمومية والبنوك الخاصة،اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاديات النقود والبنوك والاسواق المالية. بسكرة،الجزائر: جامعة محمد خيضر.

5-امينة فداوي. (2014). دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسة المحاسبة الابداعية، دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250 ،اطروحة دكتوراه في العلوم المالية، شعبة مالية، محاسبة والتسويق في المؤسسة. عنابة، الجزائر: جامعة باجي مختار.

6-ايهاب محسن حمود الحبيشي. (2014). اثر الاداء الاداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجيستير في ميدان نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضة تخصص ادارة وتسيير. الجزائر: جامعة الجزائر 3.

7-جوديت جميل خليل صايح. (2018). اثر تطبيق مبادئ الحوكمة في الاداء المؤسسي في جمعية الهلال الاحمر الفلسطيني، رسالة ماجيستير. فلسطين: جامعة القدس.

قائمة المراجع

- 8-حمد علي عبدالله عيسى. (2014). تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية على ادارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والاقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في ادارة الموارد البشرية. مملكة البحرين: جامعة العلوم التطبيقية.
- 9-خالد ماضي ابو ماضي. (2007). معوقات تقييم اداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. فلسطين: الجامعة الاسلامية غزة.
- 10-خضرة صديقي. (2015). واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة ان.سي.ا رويبة الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية. تلمسان، الجزائر: جامعة ابي بكر بلقايد.
- 10-دلال العابدي. (2017). حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية، اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- 11-راسم محمود عودة. (2017). اثر الحوكمة وخصائص الشركات على الافصاح الاختياري دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل بكلية التجارة. غزة: الجامعة الاسلامية.
- 12-رنا مصطفى دياب. (2014). واقع تطبيق معايير الحوكمة المؤسسية في المصارف الاسلامية في فلسطين دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والادارة. فلسطين: جامعة الاقصى.
- 13-ريم بنت عمر بن منصور الشريف. (2013). دور ادارة التطوير الاداري في تحسين الاداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على الموظفين الاداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير في الادارة العامة. المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز بجدة.
- 14-زياد مفيد القاضي. (2012). علاقة الممارسات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية واداء العاملين واثرها على اداء العاملين "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الاردن"، رسالة ماجستير في تخصص ادارة الاعمال. الاردن: جامعة الشرق الاوسط.

قائمة المراجع

- 15- سامي بن عبد الرحمن السويلم. (2003). مجالات استخدام تقويم الاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية، دراسة مسحية على العاملين بالاجهزة الامنية في مطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية. الرياض: اكايمية نايف العربية للعلوم الامنية .
- 16- سيرينة مانع. (2015). اثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على اداء الافراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر-بسكرة
- 17- سعاد حايف. (2016). اثر المحددات السلوكية والمهنية للمسيرين على الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات العمومية لولاية سطيف، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص حوكمة ومالية المؤسسة. سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
- 18- سناء جبيرات. (2015). تقييم اثر نظم معلومات الموارد البشرية في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية من منظور المستعملين-دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر-بسكرة.
- 19- سهام بن رحمون. (2014). بيئة العمل الداخلية واثرها على الاداء الوظيفي، دراسة على عينة من الاداريين بكليات ومعاهد جامعة باتنة، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 20- شفاء كرو. (2016). دراسة اثر ممارسة ادارة الموارد البشرية الحديثة على اداء العاملين في المنظمات تطبيق عملي على شركة جودالسورية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال التخصصي. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- 21- صدام حسن محمد بن ضوالبيت. (2018). اثر الحوافز على اداء العاملين وزيادة الانتاجية، دراسة حالة بنك النيلين، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. السودان: جامعة النيلين.
- 22- صليحة شامي. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات. الجزائر: جامعة امحمد بوقرة بومرداس.

قائمة المراجع

- 23- عبد الكريم بوبرطخ. (2012). دراسة فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية، رسالة ماجستير في علوم التسيير. الجزائر: جامعة منتوري -قسنطينة-.
- 24- عذاري سعود الهاجري. (2011). اثر التمكين والابداع في تحسين اداء العاملين دراسة تطبيقية بالهيئة العامة للصناعة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. جامعة الشرق الاوسط.
- 25- عز الدين هروم. (2008). واقع تسيير الاداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية" دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات CPG قسنطينة، رسالة ماجستير في علوم التسيير. الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.
- 26- عزيزة نواره. (2019). اليات الحوكمة في البنوك الاسلامية وتأثيرها في القدرة التنافسية لها، دراسة قياسية لمجموعة من البنوك الاسلامية خلال الفترة من 2009 الى 2017، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- 27- عقبة قطاف. (2019). دور حوكمة الشركات في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،دراسة حالة شركات المساهمة المدرجة في بورصة الجزائر، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة. بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 28- علي عبد الجابر الحاج علي اسماعيل. (2010). العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمة المؤسسية وجودة التقارير المالية للشركات المساهمة العامة الاردنية في القطاعين المصرفي والصناعي، رسالة ماجستير تخصص محاسبة. جامعة الشرق الاوسط.
- 29- عماد صالح احمد حسين. (2011). الحكم الرشيد في الشركات المساهمة العامة في فلسطين ومدى جاهزيتها لتطبيق مدونة قواعد حوكمة الشركات وانعكاساته على التنمية الريفية المستدامة، رسالة ماجستير في التنمية الريفية المستدامة، مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية. فلسطين: معهد التنمية المستدامة جامعة القدس.
- 30- عمار بن عيشي. (2006). دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة- شهادة ماجستير في العلوم التجارية. الجزائر: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

قائمة المراجع

- 31- عمر مطر جمعه النيايدي. (نوفمبر, 2019). دور الحوكمة في تفعيل سياسات الابتكار الاداري في سوق ابو ظبي للاوراق المالية، رسالة ماجستير في الحوكمة والسياسة العامة. الامارات العربية المتحدة: جامعة الامارات العربية المتحدة.
- 32- عمر يوسف عبد الله الحيارى. (2017). اثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز موثوقية التقارير المالية الصادرة عن الشركات الصناعية المساهمة المدرجة في سوق عمان المالي، رسالة ماجستير في المحاسبة. عمان: جامعة الشرق الاوسط.
- 33- فطيمة الزهرة نوي. (2017). اثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين اداء البنوك الجزائرية، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- 34- فكري عبد الغني محمد جوده. (2008). مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفقا لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية دراسة حالة بنك فلسطين، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. غزة، فلسطين: الجامعة الاسلامية
- 35- فوزية برسولي. (2018). اثر التمكين في الاداء البشري -دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية بولاية باتنة- اطروحة دكتوراه في علوم التسيير. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر-بسكرة.
- 36- ليلي غضبان. (2018). دور ادارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمجمع صيدال، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص اقتصاد تطبيقي وادارة المنظمات. باتنة، الجزائر: جامعة باتنة 01.
- 37- محمد بن عبد العزيز العميرة. (2003). علاقة الجودة الشاملة بالاداء الوظيفي في القطاع الصحي (من وجهة نظر العاملين في مركز الامير سلطان لمعالجة امراض وجراحة القلب للقوات المسلحة بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الادارية. الرياض: اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الامنية.
- 38- محمد سيف الدين بوفالطة. (2009). اثر الاتصالات التنظيمية على مستوى الاداء الوظيفي، دراسة حالة المديرية الجهوية سونلغاز للتوزيع شرق قسنطينة 2 ، رسالة ماجستير في الاقتصاد والمناجمنت فرع ادارة الموارد البشرية. الجزائر: جامعة العربي التبسي تبسة.

قائمة المراجع

- 39-محمد مبارك محمد الرشيدى. (2014). اثر استخدام طريقة الادارة بالاهداف في اداء العاملين، دراسة تطبيقية في مؤسسة البترول في دولة الكويت، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. الكويت: جامعة الشرق الاوسط.
- 40-محمود بوقطف. (2014). التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين اداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور حنشلة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- 41-منير عبدالله عثمان الطائش. (2016). علاقة الادارة الالكترونية والثقافة التنظيمية بالاداء الوظيفي دراسة وصفية تحليلية، رسالة ماجستير في الادارة الاسلامية. نيجيريا: جامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلامية الحكومية بمالانج.
- 42-موسى محمد ابوحطب. (2009). فاعلية نظام تقييم الاداء واثره على مستوى اداء العاملين، حالة دراسية على جمعية اصداقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال . فلسطين: الجامعة الاسلامية بغزة.
- 43-نادر حامد عبد الرزاق ابو شرح. (2010). تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. غزة، فلسطين: جامعة الازهر.
- 44-نهى احمد الحايك. (2016). اثر تطبيق الحوكمة على تحسين الاداء في المؤسسات الحكومية، دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. سوريا، دمشق: الجامعة الافتراضية السورية.
- 45-نوال شنافي. (2015). دور تسيير المهارات في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر-بسكرة-.
- 46-هاني زياد احمد دراوشة. (2014). مبادئ الحوكمة في اطار مدونة الحوكمة لعام(2009) ومدى التزام الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين بها، رسالة ماجستير في برنامج المنازعات الضريبية بكلية الدراسات العليا. نابلس، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.

قائمة المراجع

47- هشام سفيان صلواتشي. (2013). حوكمة المؤسسات دور علاقة الوكالة في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال. الجزائر: جامعة الجزائر 3.

48- وسيلة سعود. (2016). حوكمة المؤسسات كاداة لرفع اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص استراتيجية المنظمات. المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.

ثالثا: المجلات والدوريات

1- براهيم بلقايد، و شوقي بوري. (2017). علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران. *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا* (العدد 17)، الصفحات 255-270.

2- اثير انور شريف، و بلال كامل عودة. (2016). دور تكنولوجيا المعلومات في الاداء الوظيفي دراسة تحليلية لاجابات عينة من مديري المصارف العراقية الخاصة وعلاقتها بخصائصهم الشخصية. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22* (العدد 91)، الصفحات 174-196.

3- ام خليفة بلبركاني. (2014). اليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية. *مجلة التنظيم والعمل* (العدد 05).

4- ببطرس الشكر، و لوي لطيف. (2008). دور التدريب في تقويم كفاءة اداء العاملين ضمن القطاع الفندقي، دراسة ميدانية لاراء عينة من المديرين ورؤساء الاقسام والعاملين في فندق الرشيد احد فنادق الدرجة الممتازة. *مجلة الادارة والاقتصاد* (العدد الحادي والسبعون).

5- حازم احمد فروانة، و اخرون. (2016). اثر دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في شركة الكهرباء-محافظات غزة. *مجلة كلية فلسطين التقنية*.

6- بلال ميتاني، رشيد الجمال حمدان، و سليمان الشكري قديري. (2016). اثر تطبيق مبادئ الحوكمة على المسؤولية الاجتماعية في منظمات الاعمال الخيرية دراسة ميدانية اريد. *مجلة الاقتصاد والمالية* (العدد رقم 3).

7- خالد احمد الصرايرة. (2011). الاداء الوظيفي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الاقسام فيها. *مجلة جامعة دمشق، المجلد 27* (العدد الاول + الثاني)، الصفحات 601-652.

قائمة المراجع

- 7-رمضاني لعلا، و اخرون. (2017). ارساء دعائم الحوكمة المؤسسية لمواجهة الازمات" دراسة لاهم الازمات والفضائح المالية لكبريات الشركات العالمية". *المجلة العالمية للاقتصاد والاعمال، المجلد 3(العدد 3)*، الصفحات 267-282.
- 8-سنوسي محمد الزوام، و مختار محمد ابراهيم. (2014). اليات الحوكمة ومتطلبات تطبيقها بالشركات المساهمة. *مجلة جامعة سبها (العلوم البحثية والتطبيقية)*، المجلد الثالث عشر (العدد الاول).
- 9-عبد المطلب محمد مصلح السرطاوي. (2015). اثر الحاكمية المؤسسية على اداء الشركات المدرجة في الاسواق المالية لدول مجلس التعاون الخليجي. *المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، المجلد 11(العدد 3)*.
- 10-عبد النبي احمد محمد عزام، و بدرية بنت خلفان الجابرية. (2017). الحوكمة المؤسسية مدخل لتحقيق الجودة بالمديرية العامة للكشافة والمرشدات بسلطنة عمان، تصور مقترح. *المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 6(العدد 10)*.
- 11-سيد عبد الرحمان بله. (2013). دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة اساليب المحاسبة الابداعية دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في سوق الخرطوم للاوراق المالية. *مجلة الاقتصاد والاعمال العربية*.
- 12-فؤاد بوزيدي، و فيروز عزيز. (2019). دور مبادئ الحوكمة في تعزيز اداء العاملين في المؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية بمندوبية الجهوية للشباب والرياضة بتونس. *مجلة علوم الاداء الرياضي(العدد 1)*، الصفحات 127-142.
- 13-فؤاد عاشور ابو خطوة، و سالم عطية الفريطيس. (2018). دراسة دور الحوكمة في تعزيز اداء المؤسسة المستدامة، دراسة حالة بمصنع الفتائح شرق مدينة درنة. *مجلة جامعة عمر المختار*.
- 14-محمد احمد محمد حماد الطاهر. (2015). الالتزام بحقوق اصحاب المصالح واثره في اداء المصارف، دراسة عينة من المصارف التجارية العاملة بولاية الخرطوم. *مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16(العدد 2)*.
- 15-مراد كواشي. (2017). اهمية الحوكمة في تحسين الاداء الشامل لمنظمات الاعمال. *مجلة جامعة بلبل، العلوم المصرفية والتطبيقية، المجلد 25(العدد 01)*.

قائمة المراجع

- 16-مصطفى هارون عز الدين، و بكر احمد حسين الشريف. (2019). اليات حوكمة الشركات ودورها في تحقيق فاعلية التحفظ المحاسبي. مجلة العلوم الادارية.
- 17-منال بنت عبد العزيز بن علي العريني. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر اعضاء الهيئتين الادارية والاكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3(العدد 12).
- 18-منير عباس. (2018). اثر تحديد الاحتياجات التدريبية ومحتوى التدريب ومدته في اداء العاملين، دراسة حالة الجامعة السورية الخاصة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 34(العدد الاول).
- 19-نوفيل حديد، و كمال مسوس. (2014). العلاقة بين حوكمة نظم المعلومات وحوكمة المؤسسات وسيرورة تطبيقها بمؤسسات التعليم الالي. المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية(العدد 05).
- 20-يوسف عبد عطية بحر، و مياسة سعيد محمد ابو سلطان. (2013). الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة. مجلة جامعة فلسطين للابحاث والدراسات(العدد الخامس).

رابعا: الملتقيات والمؤتمرات

- 1-احمد مخلوف. (20-21 اكتوبر 2009). الازمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الافصاح والشفافية وحوكمة الشركات من منظور اسلامي. الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الاورو مغاربي. سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس.
- 2-رياض عيشوش، و فواز واضح. (06-07 ماي 2012). حوكمة تكنولوجيا المعلومات: ميزة استراتيجية في ظل اقتصاد المعرفة. الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والاداري، مخبر مالية، بنوك وادارة الاعمال. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- 3-عبد الفتاح بوخمخ. (15-17 ديسمبر 2012). نظريات الفكر الاداري تطور وتباين ام تتوع وتكامل. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر المعرفة. طرابلس، لبنان: جامعة الجنان.

قائمة المراجع

4-محمد طارق يوسف. (2009). حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق. مبادئ وممارسات حوكمة الشركات، بحوث واوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من اجل الاصلاح الهيكلي في نوفمبر 2006.

5-محمد ياسين غادر. (15-17 ديسمبر 2012). محددات الحوكمة ومعاييرها. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر المعرفة. طرابلس لبنان: جامعة الجنان.

6-مهند مجيد طالب، و معاذ غسان اسماعيل. (27-28 جوان 2018). استخدام موازنة البرامج والمحاسبة الجامعة العراقية. عدد خاص بالمؤتمر العلمي الدولي الثاني في العلوم الادارية. اربيل: جامعة جيهان

7- ناريمان بن عبد الرحمان، و سارة بن الشيخ. (25-26 نوفمبر 2013). واقع الحوكمة في بيئة الاعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية. الملتقى العلمي الدولي حول اليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة. ورقلة، الجزائر: جامعة ورقلة

التقارير:

1-ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر. (2009). وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية. الجزائر..

المواقع الالكترونية:

1-حسين عبد المطلب الاسرج. (2014). دور ادوات الحوكمة في تنظيم الرقابة الشرعية وتطويرها. MPRA paper NO.53489.posted10 Feb 2014 9:204

on line at <http://lmpra.uv.univ menchen. de/53489/>

2- قائمة المراجع باللغة الاجنبية:

1. Aliouat, b., & autres, e. (Décembre 2017). MISE A NIVEAU, GOUVERNANCE ET PERFROMANCE DE LA PME PRIVEE

- ALGERIENNE :« LE CAS DE LA PME GCP« JUTOP » : 2004 - 2014 ». *Science Humaines*, vol B(N 48), pp. 117-137.
2. Bonnona, C. (23,24,25 juin 2003). Developpement Des petites et Micro-entreprise- Allgerienne et Gouvernance. *in colloque international Gouvernance et developpment de la PME*. Alger: hotel Hilton.
 3. Gelbert, B. (2009). *Performance Measurement: Evaluations and Incentives*. Boston: Harvard Business School Press.
 4. Siljanen, M. (2010). *An Employee Perspective to Performance Measurement and Management,: A Public Sector Case Study*. Russia: Lappeenranta University of Technology.

الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

استمارة الاستبيان



تحية طيبة وبعد :

يشرفني ان اتقدم الى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات والمعونة ب: اثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية .

دراسة حالة: مؤسسة ابناء عموري للنقل بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة الى التعرف على اثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في مجمع الاخوة عموري بسكرة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، فإننا نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع عبارات هذا الاستبيان بدقة وتركيز وان تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم .

ونحيطكم علما ان المعلومات التي سنحصل عليها ستبقى لأغراض علمية فقط وسوف تحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

وفي الاخير لكم منا فائق الشكر والتقدير .

الطالبة: ترعي رنده

الاستاذة المشرفة: الدكتورة فاطمة الزهراء نوي

القسم الاول:البيانات الشخصية

يرجى تعبئة البيانات التالية بوضع علامة (x) في المكان المخصص:

- 1/الجنس: ذكر انثى
- 2/العمر: اقل من 30 سنة من 30 الى اقل من 40 سنة
- من 40 الى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
- 3/المستوى التعليمي: دون الثانوي الثانوي
- ليسانس ماستر
- مهندس شهادات عليا
- 4/عدد سنوات الخبرة في المؤسسة :

- اقل من 5 سنوات من 5 الى اقل من 10 سنوات
- من 10 الى اقل من 15 سنوات من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني:محاور الاستبيان

يتضمن هذا القسم محورين اساسيين والتي تبين مدى التزام المؤسسة قيد الدراسة بمبادئ الحوكمة المؤسسية ومساهمة وتأثير هذه المبادئ على اداء العاملين.

فالرجاء وضع الاشارة (X) امام الاجابة المناسبة التي تعبر عن وجهة نظركم.

المحور الاول:مدى التزام المؤسسة بقواعد الحوكمة المؤسسية

الرقم	عبارات قواعد الحوكمة المؤسسية	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	يتوفر داخل المؤسسة دليل مكتوب لأخلاقيات وسلوكيات المهنة يجنب تضارب المصالح.					
2	يتضمن نظام المؤسسة او نظام عمل مجلس الادارة تحديدا دقيقا لمسؤوليات المجلس ولجان اعضائه.					

					3	يتخذ مجلس ادارة المؤسسة اجراءات تضمن تطبيق دليل الاخلاقيات والتزام جميع الموظفين به كما يوضح العواقب المترتبة على اي خرق لبنوده.
					4	يقوم مجلس الادارة بوضع الاهداف والسياسات العامة للمؤسسة والعمل على تطويرها، كما يشرف على تشكيل الهيكل التنظيمي وإقراره بما في ذلك الوصف الوظيفي.
					5	يشرف مجلس الادارة على عمليات الافصاح عن جميع المعلومات بما يضمن وصول المعلومة الى جميع الاطراف.
					6	توجد لجنة تدقيق تتمتع بالاستقلالية ترفع التقارير الى مجلس الادارة عن كل الامور التي تدخل ضمن صلاحيتها.
					7	تلتزم المؤسسة بعرض بياناتها المالية على مدقق خارجي ذي كفاءة وسمعة مهنية محترمة.
					8	يعمل مجلس الادارة بحيادية ودون تمييز تجاه كافة المساهمين، كما يضمن ان كل المساهمين يتمتعون بكافة الحقوق المخولة لهم بموجب القوانين.
					9	يوجد في المؤسسة هيكل اجور واضح ونظام تعويضات ومكافآت معتمد من قبل مجلس الادارة يتصف بالنزاهة .
					10	يتوفر في المؤسسة قنوات اتصال واضحة يمكن للعاملين التبليغ عن التجاوزات بسهولة.
					11	يوجد في المؤسسة نظام توظيف وترقية يقوم على مبدأ الجدارة والاستحقاق عند استقطاب العاملين.
					12	يوجد نظام مساءلة فعال يلزم العاملين بالابتعاد عن السلوكيات السلبية.
					13	تقوم المؤسسة بتحديث دوري للقوانين واللوائح المتعلقة بالشفافية الادارية وحسب ما تقتضيه الضرورة.
					14	تتمتع المؤسسة بنظام مالي واضح وشفاف في كافة اجراءاته ومعاملاته المالية والمحاسبية.
					15	يتم احترام حقوق اصحاب المصالح في المؤسسة من موظفين ومتعاملين معها ودائنين.

المحور الثاني:مدى تأثير تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على اداء العاملين في المؤسسة :

البعد الاول: مدى تأثير تطبيق مبدا الافصاح والشفافية على اداء العاملين في المؤسسة:

الرقم	عبارات الافصاح والشفافية	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما
16	تعمل المؤسسة على تشجيع الاتصالات المفتوحة والشفافية في الحوار بين الادارة والعاملين في المؤسسة.					
17	يتوقف تحصل الموظفين على ترقية ضمن مسارهم الوظيفي على حجم المنجزات ونوع المهارات التي يمتلكونها.					
18	ان الارتقاء في السلم الوظيفي يشكل هدفا يحفز الموظفين على اكتساب مؤهلات جديدة والرفع من مهاراتهم الوظيفية .					
19	تعمل المؤسسة على مكافأة الموظفين بشفافية تامة خاصة الذين يقدمون مقترحات منطقية وصحيحة كحلول للمشاكل التي تواجههم.					
20	تسمح المؤسسة بالعمل ضمن فريق لزيادة ورفع الاداء ومن ثم مكافأة فريق العمل الذي يخلق طرق وأساليب جديدة.					
21	توفر المؤسسة اجواء التنافس بين العمال لتقديم افكار تزيد من جودة الانجاز.					
22	تتصف المعلومات التي تفصح عنها المؤسسة وتقدمها بالوضوح اذ يمكن فهمها بسهولة من طرف العاملين.					
23	وجود صفحة الكترونية بالمؤسسة تسمح لها بنشر كل المعلومات المهمة فيها وهذا ما يمكن العاملين من الوصول اليها بشكل سهل وسريع.					
24	تعد كفاءة العاملين معيارا واضحا في نظام الترقية .					
25	تهتم المؤسسة بمناقشة تقارير تقييم الاداء مع العمال بشفافية تامة .					
26	عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها يؤثر سلبا على اداء العاملين .					

البعد الثاني: مدى تأثير تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الادارة على اداء العاملين في المؤسسة:

الرقم	عبارات مسؤوليات مجلس الادارة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
27	يعمل مجلس الادارة على خلق رؤية وثقافة مشتركة بين المؤسسة وموظفيها مبنية على اساس المشاركة في الاهداف والتطلعات.					
28	يعمل مجلس الادارة على تفعيل الاتصال الاداري وتنويع اساليبه لتسهيل تبادل المعلومات .					
29	يعمل مجلس ادارة المؤسسة على اشراك الموظفين في مختلف القرارات الهامة خاصة في مجال تخصصهم .					
30	يعلن مجلس ادارة المؤسسة عن اهداف ومشاريع المؤسسة بشكل رسمي .					
31	يتلقى العاملون المعاملة الحسنة اثناء تواصلهم مع مجلس ادارة المؤسسة .					
32	يعطي مجلس الادارة الحرية للعاملين للتعبير عن ارائهم وتقديم مقترحاتهم مهما كانت مستوياتهم ومؤهلاتهم العلمية .					
33	يعمل مجلس ادارة المؤسسة على تحقيق رضا العاملين من خلال سعيها لتوفير حاجياتهم.					
34	يهتم مجلس الادارة بتفويض السلطات للعاملين لأنه يثق في قدرتهم على تحمل المسؤولية دون اشراف .					
35	يقوم مجلس ادارة المؤسسة باختيار وتوظيف العمال على اساس سلوكياتهم وإمكانياتهم وقدرتهم على انجاز الاعمال.					
36	يعمل مجلس الادارة على متابعة تقييم اداء العاملين بشكل دوري .					
37	الاساليب الادارية الموضوعة من قبل مجلس ادارة المؤسسة جد ملائمة ومناسبة لأداء مهام العمال.					
38	يعمل مجلس الادارة على توفير الوسائل الضرورية للعاملين وخاصة التكنولوجيا منها والتي تمكنهم من رفع ادائهم .					

البعد الثالث: مدى تأثير تطبيق مبدأ حكم القانون والمساواة على اداء العاملين في المؤسسة :

الرقم	عبارات حكم القانون والمساواة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما
39	وضع المؤسسة لضوابط محددة لانجاز المهام الوظيفية يساعد في معرفة مهام وواجبات كل عامل داخل المؤسسة.					
40	تطبق القوانين والتعليمات داخل المؤسسة على جميع العاملين بصورة عادلة ومتساوية دون تمييز.					
41	هناك عدالة في استفادة كل العاملين الذين لديهم احتياجات تدريبية وتكوينية من البرامج التدريبية والدورات التكوينية .					
42	المساواة والعدالة بين العاملين يزيد من ثقتهم وضمن حقوقهم .					
43	الترقيات والعلاوات العادلة تزيد من فعالية اداء العاملين .					
44	العدالة في الاجور والرواتب تحفز العاملين على رفع ادائهم وتقديم الافضل للمؤسسة .					
45	يستطيع العامل الدفاع عن حقوقه المسلوبة والمطالبة بها في اي وقت لأنه مدعوم بأنظمة وقوانين عادلة .					
46	تعمل المؤسسة على معاقبة العاملين المخالفين للنظام الداخلي لها وهذا قد يؤثر سلبا على ادائهم .					
47	تتيح المؤسسة باستخدام التكنولوجيا الحديثة بين كافة العاملين داخل المؤسسة .					

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.