



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان:

أثر حوكمة الشركات على أداء العاملين

دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع - الوادي -

تحت إشراف:

- أ. د العبسي علي

من إعداد الطلبة:

- سعود عبد العزيز

- ساعي فؤاد

- مناعي محمد العيد

- مساك محمد حاتم

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الأستاذ (ة)
رئيسا	جامعة الوادي	د. ريم بن عيسى
مشرفا، مقررا	جامعة الوادي	أ.د. العبسي علي
عضوا، ممتحنا	جامعة الوادي	د. سامي بن خيرة

2024/2023

الإهداء

الحمد لله الذي بلغني هذا اليوم العظيم يوم التتويج والحصاد

بعد رحلة طويلة من الجد والاجتهاد وسهر لليلي

وبعد خيبات ومحاولات لا تنتهي .. اليوم حصدت تعب السنين الخمس شكرا من

نلب لكل من ساندني في رحلتي هذه (أمي وأبي خاصة) والى المؤطر الأستاذ الدكتور العبسي علي

شكراً لعائلي وللأصدقاء

الذين كانوا لي درعاً وعاوناً لي طوال تلك السنين.

عبد العزيز



الإهداء

الحمد لله الذي ملأ السماوات والأرض وما بينهما، نشكره سبحانه وتعالى

على منحه لنا نعمة العقل والأمل والصبر

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وبعده:

أهدي هذا العمل إلى من تحمل مشاق الحياة ومن أجمل اسمه وكلي فخر به،

وأفتخر كونه أبي حفظه الله وأطال في عمره

وإلى من جعل الجنة تحت قدميهما إلى من حملتني وهن على وهن أُمِّي،

وإلى عائلتي دون استثناء

وإلى المؤطر الأستاذ الدكتور: علي العبسي

الذي كان سند لنا طوال هذه الفترة أدعو له بالخير والبركة والرزق.



الإهداء

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا

ووفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع

من هذا المقام أتوجه بدعاء الرحمة والمغفرة للوالدين الكريمين

كما اهدي هذا العمل للزوجة الكريمة وكل الأقارب والأصدقاء

وأتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا

من قريب ومن بعيد على انجاز هذا العمل وخاصة المؤطر الأستاذ الدكتور علي العبسي

فؤاد



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والحمد لله رب العالمين والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
أهدي ثمرة هذا العمل إلى أول حبيبين لقلبي هما والداي الأعزاء
إلى من كلله الله بالهبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار.. أرجو
من الله أن يمد في عمرك ل ترى ثمارا قد حان قطفها بعد طول انتظار وستبقي كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي
الغد

وإلى الأبـد.. والدي العزيز

إلى سر نجاحي وحر عطائي.. إلى مصدر إلهامي وأفكاري.. إلى نبع إبداعي

ونبض فؤادي.. إلى نور عيني ومبتغ أمني. أمني الحبيبة

إلى من تحمل أعينهم ذكريات طفولتي إلى سندي في الحياة إلى الذين تشد بيهم

الآزار حفظهم الله

وإلى كل من نساه قلبي وسقط منه سهوا.



شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلاة والسلام على أشرف مخلوق أثاره الله بنوره واصطفاه

وانطلاقا من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله نتقدم بخالص الشكر والتقدير

للأستاذ المشرف " أ.د. العبسي علي " على إرشاداته وتوجيهاته التي لم يبخل بها علينا يوما،

كما نتقدم بجزيل الشكر والعطاء إلى مشرف التربص إلى كل عمال مؤسسة سونلغاز-الوادي-

وإلى كل يد رافقتنا في هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد

كما لا ننسى أن أشكر جميع الأساتذة الذين قدموا لنا يد المساعدة

وإلى كل الزملاء والأساتذة الذين تتلمذنا على أيديهم وأخذنا منهم الكثير



الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لمفهوم حوكمة الشركات كأحد المفاهيم الحديثة في المجتمع الاقتصادي العالمي مقاسا بمبادئه ومعاييرها ومحاولة ربطه بأداء العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، وكذلك اختيار الدلالة الإحصائية لعلاقة الأثر بين المتغيرين بأبعادهما.

من هذا المنطلق تم إجراء هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز -الوادي-. حيث حظيت هذه الدراسة بإطار مفاهيمي نظري تطرقت فيه لخصوصيات كل مفهوم وأبعاده، وتم تعزيز ذلك بمجموعة من الدراسات السابقة.

وللبرهنة على فرضيات هذه الدراسة قمنا بتصميم أداة جمع البيانات (الاستبيان) الذي تم توزيعه على عينة قدرها 72 من إطارات وعمال مؤسسة سونلغاز.

ولتحليل هذه البيانات تم الاعتماد على برنامج spss لمعرفة علاقة التأثير بين المتغيرين حيث خلصت في النهاية الى وجود اثر إيجابي لحوكمة الشركات على أداء العاملين وعلى ضوء هذا تم تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تخدم المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، أداء العاملين، مؤسسة سونلغاز - الوادي -.

Abstract:

This study aimed to address the concept of corporate governance as one of the modern concepts in the global economic community, measured by its principles and standards, and to attempt to link it to the performance of employees within an economic institution, as well as choosing statistical significance for the impact relationship between the two variables with their dimensions. From this standpoint, this study was conducted at the Sonelgaz El Oued Foundation. This study had a theoretical conceptual framework in which it addressed the specificities and dimensions of each concept, and this was reinforced by a group of previous studies. To demonstrate the hypotheses of this study, we designed a data collection tool (questionnaire) that was distributed to a sample of 72 executives and workers of the Sonelgaz Foundation. To analyze this data, we relied on the SPSS program to find out the relationship of influence between the two variables, which ultimately concluded that there was a positive impact of corporate governance.

Keywords: Corporate Governance, Employee Performance, Sonelgaz Enterprise

- El Oued-

الصفحة	الفهرس
III	الإهداء
IV	شكر و عرفان
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة	
1	مقدمة الفصل
2	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
2	المطلب الأول: نشأة ومفهوم و خصائص حوكمة الشركات
2	الفرع الأول: نظرة تاريخية
3	الفرع الثاني : مفهوم حوكمة الشركات
4	الفرع الثالث: خصائص حوكمة الشركات
5	الفرع الرابع: ركائز حوكمة الشركات
6	المطلب الثاني : أهمية وأهداف حوكمة الشركات
6	الفرع الأول : أهمية حوكمة الشركات
7	الفرع الثاني : أهداف حوكمة الشركات
9	المطلب الثالث : مبادئ ومعايير و أساليب حوكمة الشركات
9	الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات
13	الفرع الثاني: معايير حوكمة الشركات
14	الفرع الثالث: أساليب حوكمة الشركات
15	المطلب الرابع: أساسيات تطبيق حوكمة الشركات
15	الفرع الأول: الأطراف المعنية بحوكمة الشركات
16	الفرع الثاني: محددات حوكمة الشركات
16	الفرع الثالث: آليات حوكمة الشركات
19	المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لأداء العاملين
19	المطلب الأول : ماهية أداء العاملين
19	الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

20	الفرع الثاني: أبعاد أداء العاملين
22	الفرع الثالث : أهمية أداء العاملين
23	المطلب الثاني :أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين
23	الفرع الأول : إدارة أداء العاملين
24	الفرع الثاني :تحسين أداء العاملين
25	المطلب الثالث : تقييم أداء العاملين
26	الفرع الأول : مفهوم تقييم أداء العاملين
27	الفرع الثاني :أهمية و أهداف تقييم أداء العاملين
29	الفرع الثالث : معايير تقييم أداء العاملين
30	الفرع الرابع : طرق تقييم أداء العاملين
33	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
33	المطلب الأول :الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة
36	المطلب الثاني : مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
38	خلاصة الفصل
الفصل الثاني :الدراسة الميدانية لأثر حوكمة الشركات على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز-الوادي-	
41	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز-الوادي- (مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي)
41	المطلب الأول: مجتمع الدراسة -نشأة وهيكل الشركة الأم-
41	الفرع الأول :نشأة الشركة الأم
43	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الأم
44	المطلب الثاني: عينة الدراسة-نشأة وهيكل مديرية توزيع الكهرباء والغاز -بالوادي-
44	الفرع الأول: نبذة مختصرة عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز -بالوادي-
45	الفرع الثاني:الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بالوادي -
49	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
49	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
49	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
49	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات
50	الفرع الثاني: الأدوات الاحصائية
51	الفرع الثالث: صدق و ثبات الاستبيان
52	المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها
52	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
52	الفرع الأول: الخصائص الديموغرافية

56	الفرع الثاني: نتائج محور حوكمة الشركات
58	الفرع الثالث: نتائج محور أداء العاملين
59	الفرع الرابع: عرض نتائج معامل الارتباط بين حوكمة الشركات وأداء العاملين
62	الفرع الخامس: تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات
65	الفرع السادس: تحليل اهداف الشركة
68	خلاصة الفصل
70	خاتمة
73	المراجع
78	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
36	أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية	الجدول رقم (1-1)
44	شريحة تعداد العمال	الجدول رقم (1-2)
53	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة	الجدول رقم (2-2)
54	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت الخماسي)	الجدول رقم (3-2)
55	ثبات الأداة حسب معامل ألفا كرونباخ	الجدول رقم (4-2)
56	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (5-2)
57	توزيع أفراد العينة حسب العمر	الجدول رقم (6-2)
58	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (7-2)
58	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم (8-2)
59	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظائف	الجدول رقم (9-2)
60	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول	الجدول رقم (10-2)
62	نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	الجدول رقم (11-2)
63	معامل الارتباط بارسون بين حوكمة الشركات وأداء العاملين	الجدول رقم (12-2)
64	يوضح تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى	الجدول رقم (13-2)
65	قيم معاملات خط الانحدار	الجدول رقم (14-2)
66	يوضح نتائج تحليل اختبار T-Test لدراسة فروق المتغيرات لمتغير الجنس	الجدول رقم (15-2)
67	يوضح تحليل اختبار ANOVA لمتغير العمر	الجدول رقم (16-2)
67	يوضح تحليل اختبار ANOVA لمتغير المستوى التعليمي	الجدول رقم (17-2)
68	يوضح تحليل اختبار ANOVA لمتغير الخبرة المهنية	الجدول رقم (18-2)

68	يوضح تحليل اختبار ANOVA لمتغير طبيعة الوظائف	الجدول رقم (2-19)
69	يمثل معايير لها علاقة بأداء العاملين	الجدول رقم (2-20)
70	يوضح نتائج تحليل أهداف الشركة	الجدول رقم (2-21)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ز	نموذج الدراسة	الشكل رقم (1-1)
05	خصائص الحوكمة	الشكل رقم (1-1)
06	ركائز حوكمة الشركات	الشكل رقم (2-1)
12	المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات	الشكل رقم (3-1)
15	الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات	الشكل رقم (4-1)
43	الهيكل التنظيمي للشركة الأم	الشكل رقم (1-2)
45	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالوادي	الشكل رقم (2-2)
56	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم (4-2)
57	توزيع أفراد العينة حسب العمر	الشكل رقم (5-2)
58	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (6-2)
59	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	الشكل رقم (7-2)
60	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	الشكل رقم (8-2)
65	شكل خط الانحدار	الشكل رقم (9-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
70	الاستبيان	الملحق رقم 01
74	نتائج التحليل الإحصائي SPSS	الملحق رقم 02

مقدمة

توطئة:

إن العولمة وتحرير الأسواق المالية، بالإضافة إلى التحول نحو الاقتصاد الحر، أدت إلى فتح أسواق دولية جديدة تتيح للشركات تحقيق أرباح عالية والتوسع في أنشطتها، هذا يساهم في خلق فرص استثمارية جديدة وزيادة فرص العمل، مما يؤدي إلى نمو وتقدم اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها هذه الشركات، ومع ذلك أدت هذه العوامل أيضا إلى تعرض الشركات لمنافسة شديدة وتذبذبات رأسمالية كبيرة حيث ان الشركات الوطنية أصبحت تدرك أنها بحاجة إلى مستويات عالية من رأس المال تتجاوز إمكانياتها و مصادر تمويلها التقليدية، الذي يمكنها من التوسع والاستفادة من مزايا العولمة وتحرير الأسواق المالية وتجنب المنافسة الكبيرة.

من جهة أخرى، أدت الأزمات المالية في دول جنوب شرق آسيا وروسيا والولايات المتحدة جراء الفساد المالي وسوء الإدارة إلى صعوبة جذب المستويات الكافية من رأس المال بما أن هذه الأزمات أدت إلى خسائر مالية كبيرة للعديد من المساهمين أصبح المستثمرون يطلبون من الشركات المراد الاستثمار فيها الأدلة والبراهين حول إدارتها وفقا للممارسات السليمة للأعمال التي تقلل من إمكانية الفساد وسوء الإدارة إلى أدنى حد ممكن، يطلق على هذه الممارسات السليمة للأعمال مفهوم “حوكمة الشركات” أي ان هذه الشركات يجب ان تتوفر على هياكل سليمة لحوكمة الشركات داخلها، و تتضمن مستوى معين من الإفصاح والشفافية في المعلومات المالية التي تنشرها، والوضوح والدقة في القوائم المالية، وهذا يعود بالأثر على أداء العاملين بالمؤسسات و أصحاب المصالح الأخرى.

حيث تعتبر عملية تقييم أداء العاملين من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءا من الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف، فهي وسيلة تدفع الإدارات للعمل بجدية ونشاط نتيجة مراقبة أداء العاملين بشكل مستمر من قبل رؤسائهم، وتدفع المرؤوسين للعمل بنشاط وكفاءة ليظهروا بمظهر العاملين المنتجين أمام رؤسائهم.

ومنه تم طرح الإشكالية التالية:

أولا/ إشكالية الدراسة:

إلى أي حد تؤثر حوكمة الشركات على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع الوادي؟

الأسئلة الفرعية:

ويمكن تقسيم هذه الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- هل تطبق مبادئ حوكمة الشركات بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع-الوادي؟
- 2- هل هناك علاقة بين حوكمة الشركات وأداء العاملين؟
- 3- ما هو واقع تأثير حوكمة الشركات على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول أداء العاملين ترجع لمتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة؟

ثانيا/ فرضيات الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة وبقصد الإجابة على هذه الأسئلة الفرعية يمكننا

صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- 1- تلتزم مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالوادي بمبادئ حوكمة الشركات؛
- 2- تتميز مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بوجود مستوى مرتفع لأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- 3- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات وأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- 4- يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لحوكمة الشركات تعزي المتغيرات الشخصية بالمؤسسة محل الدراسة.

ثالثا/ أهداف الدراسة:

من خلال الفرضيات التي طرحت سابقا يسعى الباحثون إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

1- التعرف على واقع حوكمة الشركات بالمؤسسة محل الدراسة؛

2- قياس درجة تأثير حوكمة الشركات على أداء العاملين؛

3- تحليل العلاقة بين حوكمة الشركات وأداء العاملين بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع-الوادي؛

4- التعرف على دور حوكمة الشركات ومبادئها في التأثير على أداء العاملين.

رابعاً/أهمية الدراسة:

1- التعرف على مدى تبني حوكمة الشركات بالمؤسسة محل الدراسة؛

2- إبراز وتوضيح مفاهيم حول حوكمة الشركات وأداء العاملين وأهم الأبعاد المتعلقة بهما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة؛

3- يساعد مفهوم حوكمة الشركات على إزالة الخلافات وتحقيق الانسجام والتوازن بين مصالح مختلف الفئات المهتمة بالمؤسسة.

خامساً/مبررات اختيار الموضوع:

1- شعورنا بالأهمية البالغة التي يرمي إليها الموضوع؛

2- الميل الشخصي للموضوع، بأن كل من حوكمة الشركات وأداء العاملين في مؤسساتنا لم يرقى بعد إلى المستوى المطلوب الذي

يحقق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها؛

3- التعرف على واقع حوكمة الشركات ومدى تبني المؤسسات الجزائرية لها من خلال المؤسسة محل الدراسة.

سادساً/حدود الدراسة:

يكون نطاق الدراسة على النحو التالي:

الحدود البشرية: تمت هذه الدراسة على عينة من العاملين قدرها (72) عاملاً من عمال مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع-الوادي؛

الحدود المكانية: استهدفت الدراسة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع-الوادي؛

الحدود الزمنية: كانت فترة التربص ممتدة من 14 أبريل الى 25 ماي 2024.

سابعا/ صعوبات الدراسة:

من دراستنا للموضوع واجهتنا بعض الصعوبات نذكر منها:

1- قلة المراجع التي تدرس العلاقة بين حوكمة الشركات وأداء العاملين.

2- عدم تجاوب بعض أفراد العينة مع الاستبانة.

3- واجهنا صعوبات في نقل وشرح مصطلحات موضوعنا لأفراد العينة.

ثامنا / منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري لمتغيري الدراسة حوكمة الشركات وأداء العاملين من خلال عرض المفاهيم والتعاريف والمصطلحات التي تخص المداخل العامة للمتغيرين والأثر والعلاقة فيما بينهما.

في الجانب التطبيقي للدراسة تم الاعتماد على المنهج التحليلي بالاستعانة بالاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية واستخدام برنامج SPSS في معالجة المعطيات ومعرفة مختلف المؤشرات وتحليلها إضافة إلى استخدام الملاحظة، بالإضافة إلى ذلك دعمنا هذه الدراسة بتحليل أهداف الشركة بالاعتماد على سجلات المؤسسة.

تاسعا / مصادر جمع المعلومات

اعتمد الباحثين على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمقالات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة؛

المصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وزعت على موظفي مؤسسة

سونلغاز مديريةية التوزيع-الوادي.



عاشرًا/مرجعية الدراسة:

من أجل الجانب النظري للبحث اعتمدنا على المصادر والمراجع التالية:

- الكتب؛
- الدراسات السابقة المتمثلة في مذكرات الماجستير والمقالات؛
- المواقع الإلكترونية.

أما في الجانب التطبيقي استخدمنا:

- الاستبيان؛
- المقابلة الشخصية؛
- السجلات؛
- البرامج والأدوات الإحصائية التي ساعدت في الحصول على النتائج.

حاديا عشرًا/هيكل الدراسة:

تمت معالجة الموضوع من خلال فصلين كما يلي:

-الفصل الأول: يتناول الأدبيات النظرية لحوكمة الشركات وأداء العاملين من خلال التركيز على الإطار العام لمفهوم حوكمة

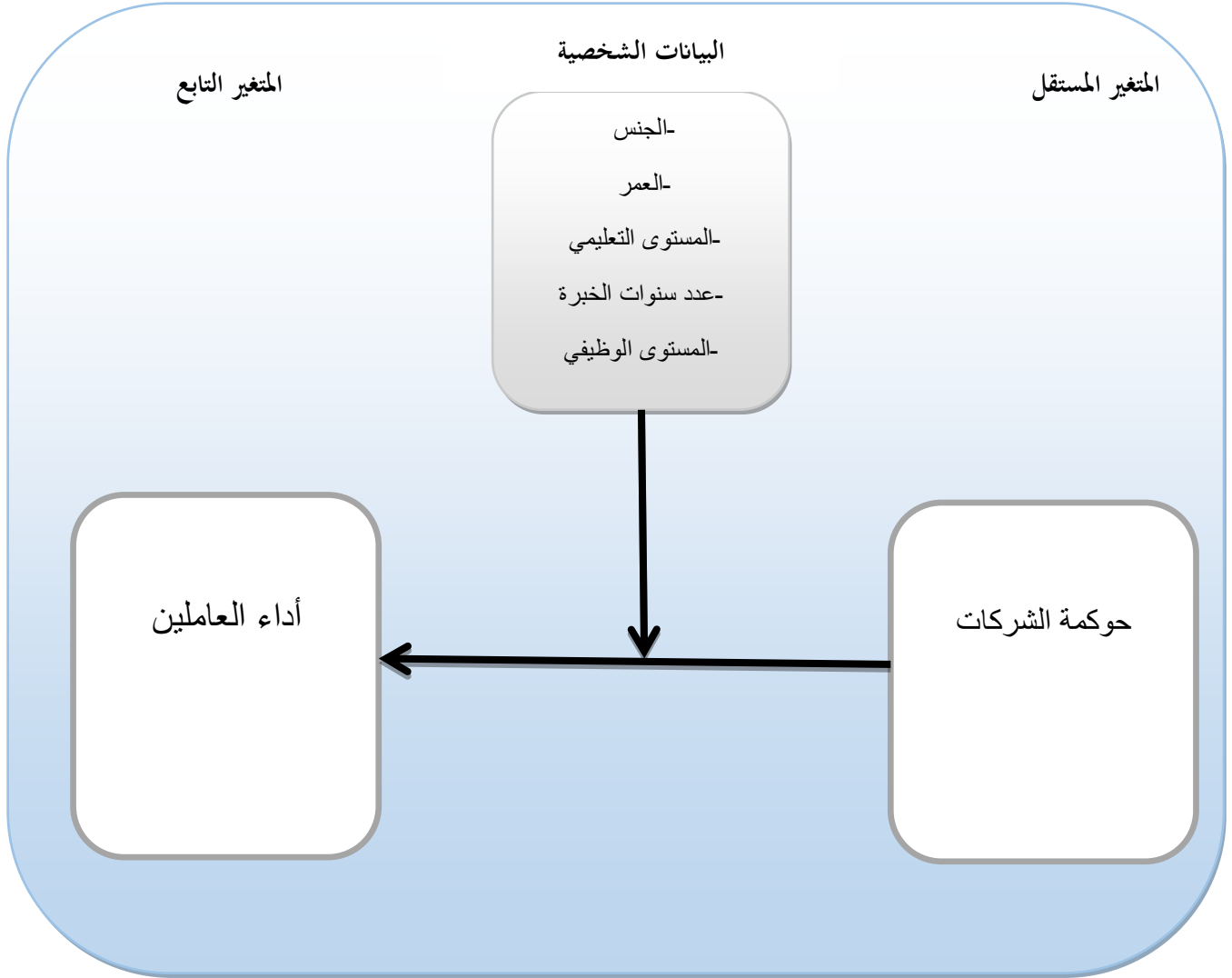
الشركات وأداء العاملين، إضافة إلى مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية؛

-الفصل الثاني: يتناول الدراسة الميدانية لأثر حوكمة الشركات على أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع -الوادي

وسنعرض فيه الطريقة والأدوات مع التحليل والمناقشة.

ثانيا عشر/نموذج الدراسة: يمكن التعرف على نموذج الدراسة من خلال الشكل رقم (1-1)

الشكل (1-1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

مقدمة الفصل:

انبثق مفهوم حوكمة الشركات من الممارسات السليمة للأعمال والتي تتضمن التقليل من الفساد المالي وسوء الإدارة بالإضافة إلى الفجوة بين مرتبات ومكافآت المديرين التنفيذيين للشركات مقارنة بأدائها، والذي نتج عنه أزمات مالية كبدت المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال خسائر مالية كبيرة والشركات تعسر وافلاس مالي.

وفي ظل الوعي الاقتصادي ومن أجل تفادي الاحداث والمشاكل المالية والإدارية الناتجة عن سوء التصرف وافتقار الإدارة الى الممارسات السليمة في الرقابة والاشراف ونقص الخبرة بالإضافة الى عدم الاهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تحقق الإفصاح والشفافية التي عصفت بالدول الصناعية الكبرى، ولطمئنة المستثمرين وتقوية العلاقة بين الشركة والمساهمين فيها لجأت الإدارة الحديثة لاعتماد آلية جديدة الا وهي الحوكمة او حوكمة الشركات.

وللوصول الى الأهداف المسطرة وفق أسس وقواعد الحوكمة يتطلب من مجلس إدارة الشركات ترسيخ هذا الفكر الجديد لدى العاملين من اجل تطوير وتحسين أدائهم.

ولالإلمام أكثر بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين
- المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

ازداد الاهتمام بالحوكمة نظراً إلى حالات الإخفاق وال فشل التي واجهتها عديد من المنظمات بمختلف أشكالها، الأمر الذي زاد من الحاجة إلى توظيف الحوكمة التي تضم آليات تضمن كفاءة اتخاذ القرار، وتسهم في تحسين أداء المؤسسة الكلي، ولهذا أصبحت الحوكمة من أكثر القضايا التي حازت على اهتمام المجتمعات الدولية، نظراً لما لها من أهمية متزايدة في ضمان حسن سير العمل، وتحسين جودة المؤسسات بمختلف قطاعاتها كإطار تنظيمي للعمل بشفافية ودون محاباة أو تحيز.

حيث سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مختلف مفاهيم حوكمة الشركات على المستوى الاقتصادي.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم وخصائص حوكمة الشركات

ان نشأة ومفهوم الحوكمة جاءت نتيجة أسباب ظهورها.

الفرع الأول: نظرة تاريخية

عند التطرق للبعد التاريخي لمصطلح الحوكمة الذي ظهر نتيجة عدت دراسات حول تراكم إخفاقات العديد من المؤسسات والشركات الكبرى بدوره أدى إلى انخيارات اقتصادية وازمات مالية عصفت بدول جنوب شرق اسيا وامريكا اللاتينية وروسيا وغيرها ويمكن تلخيصها في المراحل الآتية الذكر¹:

- مرحلة الكساد ما بعد عام 1932 اكتشاف عمق الفجوة بين الملاك والادارة نتيجة تعارض المصالح.
- مرحلة ظهور نظرية الوكالة 1976-1990 بمعنى تنظيم وضبط العلاقة وتحديد الواجبات والصلاحيات بين الملاك والإدارة.
- المرحلة من 1990-2000 مرحلة وضع معايير للحوكمة وبداية الإصلاحات وخاصة بعد انفجار الازمة المالية الاسيوية سنة 1997، والتي كانت ازمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة، ومما زاد الاهتمام أكثر بمفهوم حوكمة الشركات علي المستوى الدولي هو تبني عدة مؤسسات دولية هذا المفهوم بالتحليل و الدراسة، علي رأسها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD التي أصدرت سنة 1999 تقريراً حول مبادئ حوكمة الشركات وهو أول اعتراف دولي رسمي لهذا المفهوم².

¹ - عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2007، ص، 25.

² - كردوسي اسماء، محاضرات في حوكمة الشركات، مطبوعة في مقياس حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي قالة، 2018-2019، ص، 5.

- مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة 2000-2004 حيث أنشئ كل من المعهد البرازيلي والمعهد التركي لحوكمة الشركات ومنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية قائمة جديدة لمعايير حوكمة الشركات ، تشمل القوانين و اللوائح المنظمة للعمل، و المناخ العام و البيئة المحيطة بالعمل¹ .

- أما في الجزائر فقد انعقد في جويلية 2007 أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسة وكان هذا الملتقى نقطة تحول فقد تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ حيث يعتبر هذا الميثاق الذي صدر سنة 2009 وسيلة لعملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد أو حوكمة الشركات قصد الشروع في طريق يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع³.

- وفي أفريل 2015 تم بحث ومراجعة مبادئ الحوكمة في منتدى OECD/G20 أو ما يسمى بمجموعة العشرين وعقب هذا الاجتماع اعتمد مجلس منظمة ال OECD هذه المبادئ في 8 جويلية 2015 وبعدها قدمت هذه المبادئ لقادة ال 20 في 15-16 نوفمبر 2015 في انطاليا التركية حيث اقرتها واطلقت عليها مبادئ OECD/G20 لحوكمة الشركات⁴.

الفرع الثاني: مفهوم حوكمة الشركات

للحوكمة الشركات عدت مفاهيم وتعريفات تختلف حولها الباحثين ورجال الاقتصاد باختلاف وجهات نظرهم، وذلك لتداخل هذا المفهوم في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية والمالية للشركات، وسنحاول التطرق لمجموعة من التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم والتي من أهمها التعريف التالية:

- الحوكمة هي النظام او نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية⁵.

عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) حوكمة الشركات بأنها مجموعة العلاقات القائمة بين إدارة الشركة، المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين، ويضع القواعد و الإجراءات الازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة ، كما توفر الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف و الاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها و أسس المتابعة لتقييم و مراقبة الاداء⁶ .

- كما تعرف مؤسسة التمويل الدولية (IFC) حوكمة الشركات بأنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات و التحكم في أعمالها⁷.

1- قطاف عقبه دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، ص:5.

2- مجلة أخبار إتحاد هيئات الأوراق المالية العربية. حوكمة الشركات الفرص والتحديات. الإصدار رقم 11. 2016. ص:4.

3- طارق عبد العال حماد، دليل التعامل في البورصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص:7.

4- كاثرين كوتشا هلبلينغ وآخرون، ترجمة سمير كرم، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية، مجلة حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون، الطبعة 3، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 2003، ص:02.

- اللجنة الإنجليزية CADBURY (1992) تعرف حوكمة الشركات بأنها نظام بمقتداه تدار الشركات و تراقب⁸.

- محمد إبراهيم موسي: عرفها بأنها أسلوب الإدارة المثالي من حيث الاستغلال والتوجيه واحكام الرقابة، يعني ذلك وضع نظام مثالي يتم من خلاله استغلال موارد المؤسسات و حسن توجيهها و مراقبتها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و الالتزام بمعايير الإفصاح و الشفافية⁹.

- أمين السيد أحمد لطفي: عرفها بأنها نظام للتوجيه والتحكم والرقابة على نشاط الشركات المساهمة مبني على تنظيم عملية اتخاذ القرار في هذه الشركات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيما بين الأطراف الرئيسية في الشركة وذلك لخدمة المساهمين بشكل عام¹⁰.

نستنتج من التعاريف السابقة للاقتصاديين والمنظمات بأن حوكمة الشركات هي مجموعة من القوانين والتشريعات ذات مبادئ ومعايير تنظم العلاقة بين الشركة وأصحاب المصالح خاصتا المساهمين وتضمن حقوقهم من جهة ومن جهة أخرى تهدف الى تنفيذ خطط الشركة والوصول الى الاهداف المسطرة من مجلس إدارة الشركة.

الفرع الثالث: خصائص الحوكمة

وفقا للتعاريف المختلفة لحوكمة الشركات، يتبين لنا ان لمصطلح الحوكمة خصائص هي¹¹:

-الانضباط: هو اتباع سلوك أخلاقي مناسب وصحيح.

-الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل العمليات التي تحدث داخل وخارج المؤسسة.

-الاستقلالية: أي عدم وجود تأثيرات وضغوطات على العمل.

-المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير اعمال مجلس الإدارة والإدارة الفنية.

-المسؤولية: أي وجود مسؤولية امام أطراف الشركة وذوي المصلحة.

-العدالة: أي احترام حقوق مختلف أصحاب المصالح في الشركة.

7 أسامة قرواني (3 جوان، 2015) اثر تطبيق حوكمة الشركات علي جودة المعلومات المالية و الإفصاح المحاسبي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية لولائي ووقلة وغرداية.

غرداية-الجزائر، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، دراسات محاسبية وجبائية معمقة.

8 طارق عبد العالي حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم- المبادئ-التجارب- المتطلبات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص. 11.

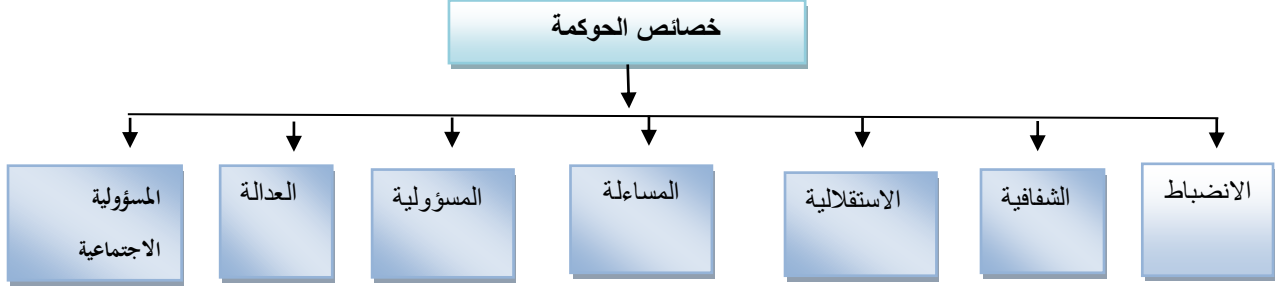
9 محمد إبراهيم موسي، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص. 17.

10- أمين السيد احمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 132.

11 - طارق عبد العالي حماد، حوكمة الشركات والازمات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 12

- المسؤولية الاجتماعية: اي النظر الى الشركة كمواطن جيد ويجب على المؤسسة زيادة الوعي الاجتماعي من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية

شكل(1-1): خصائص الحوكمة



المصدر: طارق عبد العالي حماد، حوكمة الشركات والازمات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص: 23.

الفرع الرابع: ركائز حوكمة الشركات

تعمل ركائز حوكمة الشركات بصفة أساسية على حماية وضمان حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذوي المصلحة المرتبطين بأعمال الشركة من خلال إحكام السيطرة والرقابة على أداء إدارة الشركة وتتمثل أهم ركائز حوكمة الشركات في¹²:

الإفصاح: يتطلب ضرورة الإفصاح الكامل عن كل المعلومات والأحداث التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على سلامة المركز المالي للشركة وعلى نتيجة نشاطها والعمل على الحد من أساليب الاحتيال والغش ومعالجة تضارب المصالح، وتقديم المعلومات الكافية خاصة عن الأنشطة التي تظهرها القوائم المالية مع ضرورة توافر البساطة والإيضاح الكامل من تقديم كافة المعلومات في صورة سهلة مبسطة تمكن كل من المختصين وغير المختصين في فهمها.

يمثل مستوى الإفصاح والشفافية مقياساً هاماً لمدى فاعلية وموثوقية نظام الحوكمة في الشركة حيث أن العدالة في توفير المعلومات الصحيحة والواضحة والكاملة في الوقت المناسب لكل الأطراف المؤثرة في حياة الشركة من ذوي العلاقة يعزز مدى الثقة بنظم إدارة الشركة.

العدالة: حماية الأقلية من الغش والتلاعب والتجاوزات التي قد يقوم بها العاملين والإدارة من خلال سجلات المساهمين والمشاركة في الجمعيات العمومية والنظم والقوانين واللوائح.

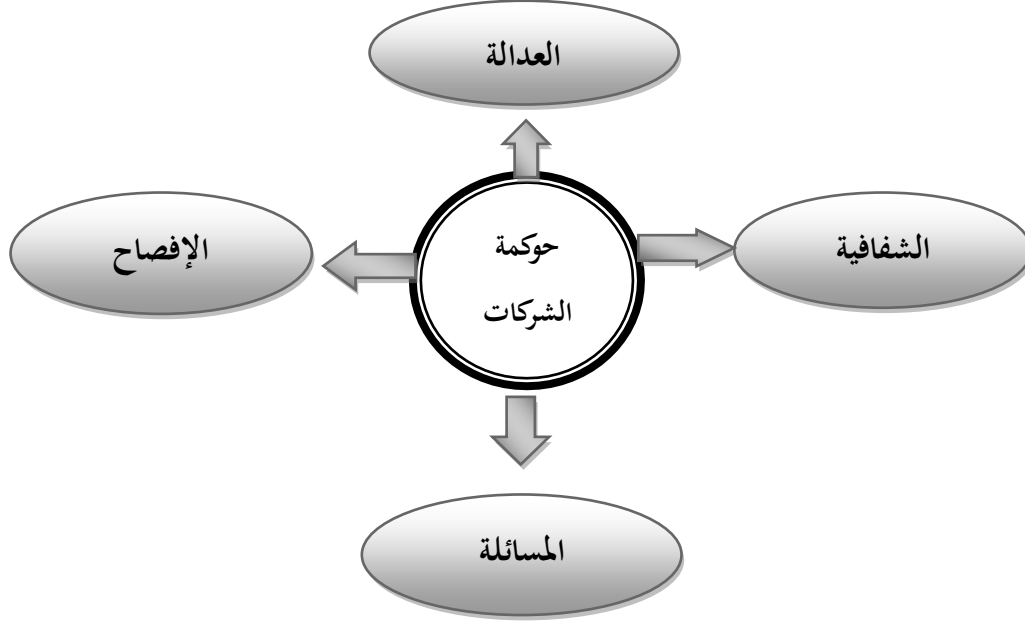
القابلية للمساءلة: مسائلة الإدارة من جانب المساهمين بناء على توازن في السلطات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين ومراقبي الحسابات تحديد دور كل طرف ومكافأة مجلس الإدارة.

¹² صلاح حسن، البنوك المصرفية ومنظمات الأعمال، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011، ص165.

الشفافية: تطوير الإفصاح عن أداء المنشأة بصورة سليمة وفي الوقت المناسب، الالتزام بمعايير المحاسبة ودور المراجعة الداخلية ومراقبي الحسابات ولجان المراجعة ومتطلبات الهيئات الرقابية.

والشكل الموالي يبين ركائز حوكمة الشركات:

الشكل(1-2): ركائز حوكمة الشركات



المصدر: صلاح حسين، مرجع سابق، ص 127.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوكمة

الفرع الأول: أهمية حوكمة الشركات

اكتسبت حوكمة الشركات أهمية كبيرة برزت عقب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة، والتي منيت بها العديد من الشركات العالمية بخسائر فادحة خاصة ما حدث بأسواق عدد من دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية نتيجة الفشل الإداري والتلاعب بالقوائم المالية وتعظيم أرباح تلك الشركات بنسب مبالغ فيها، فضلا عن السعي وراء تحقيق الربح السريع وعدم الالتزام بمحددات السلوك المهني والأخلاقي كأعراف سائدة، مما أدى إلى حدوث العديد من حالات الإفلاس والعسر المالي لشركات عملاقة تضرر فيها الكثير من المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال.

كل هذا استدعى الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات وتأكيد أهميتها التي برزت أثارها واضحة من خلال تحقيقها للمنافع التالية: ¹³

✓ تجنب الشركات حالات الفشل الإداري والتعرض للإفلاس والتعثر المالي فضلا عن دورها في تعظيم قيمة الشركة في

¹³ علاء فرحان طالب، أيمن شيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء، الأردن، 2016، ص 35.

السوق و ضمان بقائها ونموها واستمرارها محليا ودوليا.

✓ تبرز أهمية الحوكمة من خلال الفصل بين ملكية الشركة والإدارة ومن ثم بين المساهمين وإدارة الشركة، وكذلك

الفصل بين مسؤوليات مجلس الإدارة ومسؤوليات المديرين التنفيذيين بسبب ما يخلقه هذا الفصل من فاعلية تتصل بتحديد الرؤيا الاستراتيجية ومدى توافق احتياجات ومتطلبات مصالح المستثمرين في الشركة المساهمة.

✓ تحديد مصير الشركات فضلا عن مصير اقتصاديات الدول في العصر الحالي المسمى بعصر العولمة، لأن قواعد الحوكمة والالتزام بها أصبحت أداة قوية لخلق سوق تمتاز بالشفافية والإفصاح عن المعلومات المحاسبية من خلال أدوات رقابية فعالة مسلطة على مجالس إدارة الشركات والتزامها بإعادة هيكلة هذه المجالس وتفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين داخل مجلس الإدارة.

✓ تبرز أهمية حوكمة الشركات لشركات القطاع العام والخاص بنفس الأهمية، وقد بدت الجهود المبذولة لغرس الحوكمة في مؤسسات القطاع العام، أو عندما تعمل تلك الدول على إعداد مؤسسات القطاع العام للخصوصية من خلال توافر الشفافية والوضوح والدقة في القوائم المالية والعمل بطريقة ديمقراطية شفافة كي يتمكن أصحاب المصالح من اتخاذ قرارات صائبة للحصول على عائد من الموجودات وهذه الإجراءات هي لب وجوهر حوكمة الشركات.

الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات

تهدف مبادئ حوكمة الشركات إلى تقديم مزايا عديدة ومتنوعة لكل من¹⁴:

1. بالنسبة للشركات:

- تدعيم عنصر الشفافية والدقة في القوائم المالية ما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بها.
- تدعيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في أسواق المال العالمية.
- تجنب الوقوع في مشاكل مالية ومحاسبية ما يدعم استقرار نشاط الشركة.
- وضع إطار تنظيمي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة.

- المساهمين:

ضمان قدر ملائم من الثقة للمستثمرين وحملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم مع الحفاظ على حقوقهم، وهم لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين، تتراوح ملكية الأسهم بين نوعين من الهيكلة:

¹⁴ سدره أنيسة، حوكمة البنوك في ظل التطورات المالية العالمية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 90-92.

- ✓ الهيكلية المركزية حيث تتراوح الملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد حيث يؤثر هؤلاء بشدة على طريقة عمل الشركة.
- ✓ الهيكلية المشتتة في ظل هذه الهيكلية يكون هناك عدد كبير من أصحاب الأسهم يملك كل منهم عدد صغير من أسهم الشركة.
- مجلس الإدارة: وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليه سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، يتكون مجلس الإدارة من:
- * رئيس مجلس الإدارة: يكون الرئيس مجلس الإدارة دور محوري في خلق ظروف مناسبة للأعضاء وضمان فعالية أعمال المجلس.
- * أعضاء تنفيذيين: وهم الأعضاء الذين يكونون من داخل الشركة أي يعملون بها.
- * أعضاء غير تنفيذيين: هم عبارة عن الأعضاء المستقلين والذين هم من خارج الشركة ولديهم مصالح بداخلها.
- الإدارة التنفيذية : وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.
- أصحاب المصالح : هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين الموردين، العمال، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان فالدائنون يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار.
- الإفصاح الكامل عن أداء الشركات والوضع المالي والقرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا.
- وجود للمعاملة العادلة والمتساوية لكافة المساهمين.

2. بالنسبة للمجتمع:

- تجنب حدوث الأزمات المالية.
- تقوية ثقة الجمهور في نجاح عملية الخوصصة مع ضمان تحقيق الدولة لأفضل عائد على استثماراتها.
- زيادة معدلات النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية.
- زيادة فرص العمل والتشغيل في المجتمع والمساهمة في حل مشكلة البطالة.
- تنمية أسواق المال وجعلها مستقرة.
- التشجيع على زيادة الإنتاجية والابتكار.

المطلب الثالث: مبادئ ومعايير الحوكمة

الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات

تتمثل مبادئ حوكمة الشركات في أنها مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على الشركات، وتتضمن جميع الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين في الشركة والتي تظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بها، إلا أن هذه اللوائح والقوانين تختلف من دولة لأخرى، مما يعني أنها لا يوجد نظام موحد لحوكمة الشركات مطبق في جميع الدول، لذلك سعت العديد من هذه الدول بالاسترشاد بمبادئ حوكمة الشركات التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بخمسة مجالات عام 1999، وتم تعديل هذه المبادئ عام 2015 بعد تعديل 2004 لتغطي ستة مجالات التي تهدف لدعم الكفاءة الاقتصادية والنمو المستدام و الإستقرار المالي وكانت هذه المبادئ علي النحو التالي¹⁵ :

1-ضمان وجود إطار فعال: يجب على إطار حوكمة الشركات تعزيز وجود أسواق شفافة وعادلة، وتوزيع فعال للموارد، ويجب أن تكون متسقة مع سيادة القانون وتدعم الإشراف والإنفاذ الفعال.

أ-ينبغي تطوير إطار لحوكمة الشركات للتأثير على الأداء الاقتصادي الكلي وسلامة السوق والحوافز التي تخلقها للمشاركين في السوق وتعزيز أسواق شفافة تعمل بكفاءة.

ب- يجب على المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر على ممارسات حوكمة الشركات أن تكون متسقة مع سيادة القانون وشفافة وقابلة للتنفيذ.

ج- ينبغي أن يتم تقسيم المسؤوليات بين السلطات المختلفة بوضوح لخدمة المصلحة العامة.

د- يجب أن تدعم تشريعات السوق المالية الحوكمة الفعالة.

هـ- يجب أن تتمتع التنظيمية والتنفيذية والرقابية بالصلاحيات الكافية والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بطريقة مهنية وموضوعية، وينبغي أن تتخذ الإجراءات الرقابية في الوقت المناسب أن تكون شفافة وواضحة.

و-ينبغي تعزيز التعاون عبر الحدود من خلال الترتيبات والإتفاقات الثنائية والمتعددة الأطراف لتبادل المعلومات.

2-الحقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين: يجب على إطار حوكمة الشركات حماية وتسهيل ممارسة المساهمين بما في ذلك الأقليات والمساهمين الأجانب لحقوقهم ويجب أن يكون لجميع المساهمين فرصة لإنصافهم بشكل فعال في حال تم انتهاك حقوقهم.

¹⁵ - مجلة أخبار إنحاد هيئات الأوراق المالية العربية. مرجع سابق ذكره. ص4

3-المؤسسات الاستثمارية، وأسواق الأسهم وغيرهم من الوسطاء: يجب على إطار حوكمة الشركات توفر الحوافز

السليمة وأن تكون هذه الحوافز متاحة لأسواق الأسهم لتعمل بطريقة تساهم في تطبيق أفضل لممارسات الحوكمة

4-دور أصحاب المصالح¹⁶: يجب ان ينطوي اطار حوكمة الشركات علي الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يريها

القانون، وان يعمل أيضا علي تشجيع التعاون بين الشركات و بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة و فرص العمل و تحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة علي أسس مالية سليمة من خلال :

-ينبغي ان يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

-حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فان أوليائك ينبغي ان تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.

-يجب ان يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود اليات لمشاركة أصحاب المصالح وان تكفل تلك الاليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

-حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات، يجب ان تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

5- الإفصاح والشفافية¹⁷: ينبغي ان يكفل إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة

المسائل المتعلقة بتأسيس الشركة، بما في ذلك الموقف المالي والأداء والملكية والرقابة على الشركة من خلال:

1-ينبغي ان لا يقتصِر الإفصاح عن المعلومات الجوهرية وانما يشمل أيضا النتائج المالية والتشغيلية للشركة، اهداف الشركة، ملكية أسهم الأغلبية وحقوق التصويت، مكافآت مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والمعلومات الخاصة بممهلات وكيفية اختيارهم وعلاقتهم بالمديرين الاخرين ومدى استقلاليتهم، معاملات الأطراف ذو العلاقة، عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة، الأمور الجوهرية المتعلقة بالعمالين وغيرهم من ذوي الشأن والمصالح، هياكل وسياسات وقواعد الحوكمة، ومضمون قانون الحوكمة وأسلوب تنفيذه.

2-يجب اعداد المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقا لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية والغير مالية.

3- يجب اجراء المراجعة الخارجية لحسابات المؤسسة من طرف مراجع كفي ومستقل ومؤهل وذلك من اجل تقديم ضمان خارجي وموضوعي يفيد أعضاء المجلس والمساهمين بان القوائم المالية تمثل بالفعل المركز المالي للمؤسسة وأدائها في مختلف المجالات.

4- يجب ان يقدم مراجعي الحسابات الخارجيين تقاريرهم للمساهمين، وعليهم ان يقوموا بممارسة كافة ما تفضيه العناية والأصول المهنية في عملية التدقيق.

¹⁶- مصطفى يوسف كاني، الازمة المالية الاقتصادية العالمية و حوكمة الشركات (جذورها-أسبابها-تداعياتها-افاقها) ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2013، ص:235.

¹⁷- صلاح حسن، البنوك و المصارف و منظمات الاعمال- معايير حوكمة المؤسسات المالية-، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011، ص:71-72.

5- ينبغي توفير قنوات نشر المعلومات من اجل تمكين الجهات المستفيدة من الوصول اليها بشكل عادل وبأقل تكلفة وفي الوقت المناسب.

6- تعزيز التقارير بما يقدمه الوسطاء والمحللون ووكالات التقدير من نصح ومشورة ذات الصلة بقرارات المساهمين.

6-مسؤوليات مجلس الإدارة: نجد في هذا المبدأ ان قواعد الحوكمة تتطلب وضع مجموعة من الارشادات لتطبيق ما تنطوي عليه هذه المسؤوليات من مهام وهي¹⁸:

-على مجلس الإدارة ان يسعى لتحقيق المعاملة المتساوية وتكريس العدالة لكافة المساهمين.

-على مجلس الإدارة ان يضمن الالتزام بالقوانين السارية وان يتبع معايير عالية للأخلاق ويضع مصالح المتعاملين مع الشركة بعين الاعتبار.

-على مجلس الإدارة ان ينجز المهام المطلوبة منه مثل عمل خطة استراتيجية شاملة والاشراف والمراقبة واجراء التغييرات اللازمة، لضمان نزاهة حسابات الشركة والإفصاح عن كافة المعلومات المتوفرة والصحيحة في الوقت المناسب.

وعليه يجب ان يراعي في تشكيل مجلس الإدارة عنصر النوعية، أي ان تتوفر في أعضائه المهارة والكفاءة التي تؤهلهم للتعامل مع الجوانب المختلفة في قدرتهم ومن ثم اتخاذ قرارات سليمة وتحقيق القدرة على المتابعة والمساءلة من خلال نظام فعال لتقييم ومراجعة الأداء وتقييم المخاطر.

ومما سبق يتبين ان قواعد الحوكمة تتطلب إيجاد التفاعل بين الأنظمة الخارجية والداخلية وبين المعايير المهنية الصادرة، كما يجب ان تقوم الشركة بتوفير الشفافية والإفصاح وتزويد المستثمرين وأصحاب المصالح بكافة المعلومات الضرورية التي يعتمدون عليها في اتخاذ قراراتهم، وفضلا عن ذلك فان لهذه القواعد دورا هام وبارز في تحقيق الرقابة والعمل بمهنية عالية في مواجهة الازمات المالية.

¹⁸- ماجد إسماعيل أبو حماد، اثر تطبيق قواعد الحوكمة علي الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية ، دراسة ميدانية علي الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص:23

الشكل (1-3): مبادئ حوكمة الشركات

مبادئ حوكمة الشركات حسب OECD/G20 2015



المصدر: من اعداد الطلية حسب محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص:350 و مجلة أخبار إتحاد هيئات الأوراق المالية العربية. حوكمة الشركات الفرص والتحديات. الإصدار رقم 11. 2016. ص4-5 .

الفرع الثاني: معايير الحوكمة

هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضي وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ لتخصيص مجموعة من المعايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف، ومن أهم هذه المعايير ما يلي:

- 1- مدى وجود بيان بالتشريعات والقوانين واللوائح المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة سلطة الإدارة في المؤسسات، وهل من السهل الحصول عليها وهل نصوصها واضحة وصياغتها سليمة وهل هي كافية وهل هي متسقة على حزمة التشريعات الأخرى.
- 2- مدى المشاركة النسبية لغير المديرين التنفيذيين في صنع القرارات وفي توجيه مصادر العمل وفي تحديد حالات النشاط، حيث من شأنه أن يوفر أداة جيدة للتوجيه وللرقابة ولتحسين الإشراف ولتحقيق مزيد من الشفافية فضلا عن أن هذه المشاركة ستوضح الحقائق وتعمل في الوقت ذاته على معالجة أي قصور أو انحراف بشكل مؤثر وسريع.
- 3- مدى وجود فصل وتقسيم للعمل خاصة ما يخلقه هذا الفصل من حيوية وفاعلية تتصل بتحديد الرؤية الاستراتيجية واختيار ورسم السياسات.

ونظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه ومن هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي اهتمت بالحوكمة وقامت بتطبيقها وفق للمعايير التالية:

أ المحافظة على مال الدولة وحق الشعب¹⁹: تعد المحافظة على المال العام الهدف الأول لجميع الأطراف ومن أهم السبل الكفيلة بتحقيق ذلك بإكمال المضلة القانونية والتشريعية بما يتلاءم مع المتغيرات .

ب ضمان وجود أساس لإطار فعال للحوكمة: يجب أن يتضمن إطار الحوكمة كل من تعزيز شفافية المؤسسة وكفاءتها كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون.

ج الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات العامة ودور مراقب للحسابات.

* وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

1- موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل تلك المقومات في:

-المعرفة بالعمل ومطالبه.

-كمية الإنتاج.

-جودة الإنتاج.

2- سلوكي: ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل في:

-التعاون حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به.

-درجة الاعتماد عليه ويقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته.

¹⁹ عبد الوهاب نصر علي وشحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007/2006، ص:85-91.

-الحرص على الآلات والأدوات والموارد وقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

-المواظبة

- استعمال وقت العمل²⁰.

الفرع الثالث: أساليب حوكمة الشركات

يقصد بأساليب الحوكمة تلك الإجراءات اللازم اتخاذها لإعداد تقارير التقييم وتحديد دوريتها والجهات التي ترفع إليها، وتختلف هذه الطرق أو الأساليب باختلاف المشروعات والأهداف المرجوة من عملية الحوكمة، بينما نصت لائحة العاملين في القطاع العام على إتباع التقارير الدورية لأسلوب لتقييم أداء العاملين، لأنه لم تحدد طريقة معينة للوصول إلى ذلك التقييم، أي أن للمؤسسات حرية اختيار الأساليب التي يتم بها تقييم أداء العاملين شرط أن تتم في إطار الأسلوب الذي حدده اللائحة وهناك طرق متعددة تدور حول تقييم الأداء وهنا سوف نعرض فيما يلي المداخل المختلفة لقياس الأداء والأساليب المصاحبة لكل مدخل :

1- أسلوب الترتيب العام: وهي أقدم الطرق وأبسطها وتعتمد على مقارنة الموظف بكل الموظفين الآخرين.

2- أسلوب التوزيع الإجباري: يستند هذا الأسلوب في قياسه للأداء على ظاهرة التوزيع الطبيعي ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة والنسبة القليلة منها من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة.

3- أسلوب قوائم المراجعة: يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسة في العمل والصفات الواجب توفرها فيهم ويتم وضعها في قائمة وعلى إدارة الأفراد أن تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على الأداء للوظيفة وتوضع قيمة كل عنصر حسب أهميته²¹.

4- أسلوب الاختيار الإجباري: والهدف الأساسي من وراء تطبيق هذا الأسلوب هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وبموجبه يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات.

5- أسلوب الحوكمة بحرية التعبير: إن استخدام هذه الطريقة الحوكمة لا يتطلب استعمال جداول أو قوائم محددة أو أية وسائل أخرى، إنما يتطلب أن يقوم المشرف بكتابة انطباعاته، ولكي يمكن إجراء حوكمة سليمة بموجب هذه الطريقة فإن على المشرف الذي يقوم بالحوكمة و أن يخصص الوقت الكافي لذلك وأن يفكر لإجراءات التي سيتبعها.

6- أسلوب الأحداث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على القيام بتسجيل الأحداث الجوهرية التي قام بها العامل فيتم تسجيل وقت وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذي أظهره العامل تجاه الحدث.

²⁰ فتحى الحسين معايير الحوكمة وأهدافها وتم التصفح يوم 13/03/2024، 16:33، على الموقع: 2023.

²¹ محمد عبده حافظ، حوكمة القوى العاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 28.

7- أسلوب البحث الميداني: تعتمد هذه الطريقة بشكل أساسي على المشاركة الفعالة من قبل الإدارة في عملية حوكمة العاملين في المؤسسة.

8- أسلوب المفكرة: وهنا يمسك المشرف مذكرة يدون فيها الأداء الوظيفي لمؤوسيه عن فترة التقويم وفي النهاية يقوم بإحصاء لأداء هؤلاء المؤوسين يتضمن إنجازاتهم وسلوكهم.

9- أسلوب الإدارة بالأهداف: هذا أسلوب منظم للتقويم يتفق بموجبه الرؤساء والمؤوسين على الأهداف العامة والمجالات الرئيسية والمعايير التي تستخدم لقياس التقدم نحو الهدف هذه الطريقة تتضمن خطوتين أساسيتين هما الأولى تحديد الأهداف والثانية مراجعة الحوكمة²².

المطلب الرابع: أساسيات تطبيق حوكمة الشركات

الفرع الأول: الأطراف المعنية بحوكمة الشركات

هناك أربع أطراف تؤثر وتتأثر بالتطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد بدرجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيقها²³:

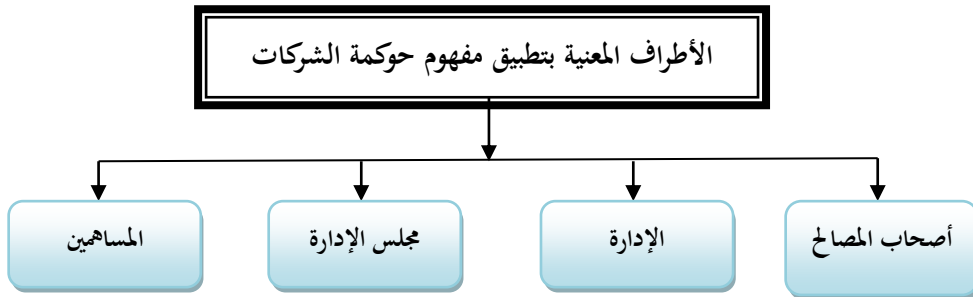
1- المساهمين: من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل.

2- مجلس الإدارة: من يمثل المساهمين والأطراف الأخرى، يقوم باختيار المديرين التنفيذيين، الرقابة على الأداء، الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

3- الإدارة: هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وباقي الأطراف المتعاملة مع الشركة.

4- أصحاب المصالح: مجموعة الأطراف لهم مصالح داخل الشركة العمال، الدائنين، الموردون.....

الشكل رقم (1-3): الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



المصدر: محمد سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 17.

²² محمد عبده حافظ، حوكمة القوى العاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2011، ص 28.

²³ محمد سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية ، مصر، 2006، ص 17.

الفرع الثاني: محددات الحوكمة

يتوقف التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه، على توفر مجموعة من المحددات والعوامل اللازمة التي تضمن التطبيق السليم والجيد لحوكمة الشركات، وهذه المحددات تنقسم الى مجموعتان مجموعة خارجية واخرى داخلية²⁴.

1-المحددات الخارجية: تشير الى المناخ العام للاستثمار والبيئة التي تعمل من خلاله الشركات، والتي تختلف من دولة الى اخرى، ويمكن حصرها في النقاط التالية:

-اللوائح والقوانين التي تنظم العمل بالأسواق وهي قوانين الشركات وقوانين سوق رأس المال، والقوانين المتعلقة بالإفلاس، وتنظيم المنافسة ومنع الاحتكار.

-كفاءة الأجهزة الرقابية في إحكام الرقابة على الشركات لتحقيق من هدف المعلومات المفصح عنها، وسن العقوبات التي تترتب عن كل مخالفة للقواعد، والقوانين المعمول بها.

-كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للشركات، ودرجة تنافسية لأسواق السلع، وعناصر الإنتاج.

-دور الشركات الخاصة في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، مثل مكاتب المحاسبة والمراجعة والمحاماة.

حيث ترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

2-المحددات الداخلية: وتشير إلى القواعد والأساليب المعتمدة من قبل الشركة، والتي تحدد من خلالها كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة من اجل تحديد مسؤولية كل طرف، وما يترتب عليها من مساءلة، حيث تساهم هذه المحددات الداخلية في تنظيم العلاقة بين كل من مجلس الإدارة، والمدربين التنفيذيين، المساهمين، ومختلف أصحاب المصالح، من اجل التقليل من تعارض المصالح.

الفرع الثالث: آليات حوكمة الشركات

ومن أجل تطبيق جيد لمبادئ الحوكمة لا بد من وجود آليات تساهم في ذلك و تعتمد عليها المؤسسات، و يمكن القول أن إجماع الكتاب و الباحثين و المفكرين في هذا المجال على تصنيف آليات حوكمة الشركات إلى نوعين داخلية وخارجية²⁵.

²⁴-محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمدربين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 24.

²⁵ - مربي محمد، حديدي آدم، آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، مجلد 08، عدد01، 2022، ص: 343، 344، 345.

1- الآليات الداخلية للحوكمة :

يذكر كل من Harianto & Singh إن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ انه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا . كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع استراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب سلوكها ويقوم بأداءه وبالتالي تعظيم قيمة الشركة ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تملك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها ، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك .

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى إنشاء مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين وهذه اللجان هي كالاتي:

❖ لجنة التدقيق :

تعتبر لجنة التدقيق إحدى اللجان الفرعية المنبثقة عن مجلس الإدارة وهي من أهم اللجان التي تساعد مجلس الإدارة في القيام بمهامه الإشرافية والرقابية اتجاه الإفصاح المالي ونظام الرقابة الداخلية وأعمال التدقيق والتأكد من مدى توافق العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع القوانين والتعليمات ، حيث أن قيام لجنة التدقيق بمهامها لا يعني توسيع مجال مسؤوليات مجلس الإدارة أو زيادة الأعباء الملقاة على عاتقه، بل تنحصر مهامها في مساعدة مجلس الإدارة على أداء مهامه بكفاءة وفعالية وعلى الوفاء بمسؤولياته وتنفيذ مهامها الأساسية وخاصة في مجال النظم المحاسبية، وإعداد التقارير

المالية، ودعم أنظمة الرقابة الداخلية، ودعم استقلالية المدققين الداخليين والخارجيين .

❖ لجنة المكافآت :

توصي اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

❖ التدقيق الداخلي :

يعتبر المدقق الداخلي أحد الأطراف التي تتمتع بدور بارز عند تطبيق آليات حوكمة الشركات، على الرغم من أن مكانته الوظيفية وطبيعة الخدمات التي يقدمها، قد تحد من قدرته على أداء الدور المطلوب منه، إلا إذا توافرت له الاستقلالية والحماية الكافية والتزم

بأداء مهني، فإنه سوف يساهم في تحقيق التوازن بين أداء وظيفته ودوره في حوكمة الشركات ويرى Myers Gramling أن التدقيق الداخلي يزود مجلس الإدارة بمعلومات عن مناطق الخطر، التي قد تؤثر على تحقيق الأداء المسطر من خلال :
تحديد وتقييم المخاطر؛

➤ مساعدة الإدارة في إيجاد حلول للمخاطر ؛

➤ التنسيق بين الأنشطة ذات الصلة بإدارة المخاطر ؛

➤ المساعدة في تنفيذ تعليمات إدارة المخاطر.

2- الآليات الخارجية للحوكمة :

❖ منافسة سوق المنتجات :

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة الشركات. ويؤكد على هذه الأهمية كل من (Hess and Impavido) وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة)، إنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس. إذن إن منافسة سوق المنتجات تهذب سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني إن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غابا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعين أنه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديري تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

❖ الاندماجات و الاكتسابات :

مما لا شك فيه تعتبر من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم ويشير كل من (KEDIA and JOHN) إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى إن سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاندماج والاكتساب. أما في الشركات المملوكة للدولة فتشير OECD إلى أن الحوكمة الصينية على سبيل مثال قد استفادت من هذي الآلية، وذلك بعد إعطاء هذي الشركات قدرا من الاستقلالية في اتخاذ القرارات ومنها قرارات الاكتساب والاندماج، ولكن تبقى الدولة بحاجة إلى أن تتأكد من عدم الإضرار بحقوقها كمالك لأسهم جراء مثل هذه القرارات المهمة التي تتخذها الإدارات كما أن عملية الاستحواذ ليس لها تأثير على الشركات المملوكة للدولة.

❖ التدقيق الخارجي:

يؤدي المدقق الخارجي دور مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، ليس مقبوليتها فقط، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، يرى (Abbot and Parker) إن لجان التدقيق المستقلة والنشطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمختصين في حقل الصناعة التي تعمل فيها الشركة.

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحكومة جيدة للشركات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققين الخارجيين هذه الشركات في على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام. ويؤكد معهد لمدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على إن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف، التبصر والحكمة.

❖ التشريع والقوانين:

غالبًا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة. لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم. فعلى سبيل المثال قد فرض قانون Act Sarbanes-oxly متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي و مدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة. كما أنطت مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن أن تقدمها شركات التدقيق لزيائنها بلجنة التدقيق.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين

المطلب الأول: ماهية أداء العاملين

الفرع الأول: مفهوم أداء العاملين

قبل التطرق إلى مفهوم أداء العاملين يجب معرفة مفهوم الأداء.

أولاً: مفهوم الأداء

تنوعت التعاريف الخاصة بالأداء بسبب تعدد وجهات نظر الكتاب الباحثين والمفكرين بدراسة هذا الموضوع كل حسب وجهة نظره، ولهذا هناك من يطلق عليه مصطلح أداء الموارد البشرية، أداء الأفراد، أداء العاملين.

تعريف 1: الأداء هو حصيلة تفاعل عوامل داخلية تتعلق بالتنظيم الداخلي للمنظمة، وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة الخارجية إضافة إلى عوامل ذاتية أو شخصية وهي العوامل المتعلقة بالعامل ذاته.

تعريف 2: "هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".²⁶

ثانياً: مفهوم أداء العاملين

تعريف 1: هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.

تعريف 2: ويعرف كذلك على أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.²⁷

تعريف 3: ويشير توماس جلبرت Thomas Gilbert: "أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء" ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتائج كنتقديم خدمة محددة أو إنتاج سلعة ما، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أي أن مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معا على أن تكون قابلة للقياس.²⁸

الفرع الثاني: أبعاد أداء العاملين

إن المعيار الأساسي الذي تقوم عليه استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها هو مدى إسهامها في تحقيق مستويات أفضل من فاعلية الأداء التنظيمي للمنظمة، نظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الاستراتيجيات ومستوى أداء العاملين من جهة، وبين ذلك المستوى والأداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى.

فجراح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجيتها العامة.

ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة أبعاد للمستوى الأفضل لأداء العاملين تمثلت بالآتي:

- جودة العمل المنجز.
- الالتزام.
- كمية العمل المنجز.

وهي ما عبر عنها بأبعاد المتغير التابع لأغراض هذه الدراسة.

²⁶ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 209.

²⁷ راوية حسن، نفس المرجع، ص 209.

²⁸ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1984، ص 310.

1- جودة العمل المنجز:

تعني مستوى الدقة والإتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ويندرج ضمن هذا الإطار مطابقة مخرجات الأداء (خدمة وسلعة) للمواصفات المحددة من قبل الإدارة أو ضمن المواصفات العالمية (معايير الجودة المعتمدة)، وكذلك تقيس خلو الأداء من الأخطاء أو الثغرات أثناء التنفيذ (أي ما يعرف بالأخطاء المصنعية)، فضلا عن قياسها لدرجة الإبداع والابتكار اللذان أبادهما الفرد أثناء الأداء المقدم.

وترتبط الجودة بجميع أنشطة المنظمة حيث تعبر عن مستوى أداء العمل المقدم من قبل العاملين بمختلف مسمياتهم أو مواقعهم الوظيفية، فهي تعبير عن التزام الفرد بمستويات أداء معينة تسهم في تقديم خدمة أو سلعة تكون مقبولة من قبل الإدارة وترضي في الوقت نفسه زبائن المنظمة أو المتعاملين معها من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية أو الصريحة.

والجودة على هذا الأساس تمثل المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج (خدمة - سلعة). لذلك يفضل وجود مرجع معتمد رسميا لدى الإدارة ويعلم به المرؤوسين ومتفق عليه بين الطرفين للاحتكام إليه عند تنفيذ المهام على ضوء تصميم المنتج المقدم.²⁹

وتحمل الجودة معاني متعددة لدى المتعاملين والمستفيدين من المنظمة فهي ذات معنى واقعي أو ملموس يمثل التزام تلك المنظمات استخدام مؤشرات حقيقية تمثل طبيعة المنتج النهائية، ودرجة التزامها بالمواصفات والمقاييس المتعارف عليها.

بمعنى آخر، قد تكون ذات معنى حسي يرتكز على مشاعر وأحاسيس متلقي الخدمة أو المستفيد منها، خاصة بالمنظمات ذات العلاقة بالجمهور، فهي تقيس درجة الرضاء عن تقديم هذه الخدمات ومدى مطابقتها لمستوى الجودة التي تناسب توقعاتهم وتلبي احتياجاتهم ومدى النجاح الذي حققه العاملون بذلك.

2- الالتزام:

لقد ارتبط مفهوم الالتزام الوظيفي بمدرسة العلاقات الإنسانية بمجال الإدارة التي ظهرت في نهاية النصف الأول من القرن العشرين، من خلال التأكيد على أهمية الموارد البشرية باعتبارها أحد المحددات الرئيسية لعمل المنظمات، وإن لهؤلاء الأفراد مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها، وبالتالي ضرورة استكشاف وتحديد طبيعة الارتباط بين الفرد العامل والمنظمة التي ينتسب إليها ودرجة رغبته في الاندماج بالعمل والاستمرار فيها.

²⁹ سعيد سمير أبو جليدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات اللبية، قدمت رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018، ص39-40.

ومنذ ذلك الحين اعتبر مفهوم الالتزام الوظيفي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية وتطور بتطور نظريات الإدارة وطبيعة العلاقة التعاقدية بين الفرد العامل والمنظمة. فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الظواهر السلبية الناتجة عن (الغياب، والتأخر عن العمل، والتهرب عن ادائه، وارتفاع معدلات دوران العمل وانخفاض درجات الرضا الوظيفي).

فقد ظهرت العديد من التعاريف التي تحدد أبعاد وطبيعة ذلك الالتزام. فيعرفه عبد الوهاب خطاب بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما، مما يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة.

3- كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل أن ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية أثناء تأديته ذلك العمل، ومعبرة عن سرعة الأداء أو البعد الكمي للطاقة المبذولة وبالتالي عن كمية العمل المنجز.

ويتضمن هذا الأسلوب على الجهد الذي يبذله الفرد في العمل، والطريقة التي تؤدي بها أنشطته، فعلى أساس نمط الأداء الذي يمارسه الفرد في أداء حركاته أو أنشطته المعينة أو مزيج من هذه وتلك ستحدد كمية مخرجات الأداء والجهد ومستواه المقدم من الفرد.³⁰

ومن الأمور المهمة في هذا المجال على ضرورة الاتفاق على كمية وحجم العمل المنجز بين الإدارة والعاملين لتحقيق درجات مقبولة من النمو في معدل الأداء، بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات وتدريب وتسهيلات اثناء العمل بحيث لا يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لان ذلك يعني البطء في الأداء ومن ثم قد يصعب تجاوزه في المستقبل.³¹

الفرع الثالث: أهمية أداء العاملين

يحتل موضوع الأداء باهتمام متزايد في المجتمعات كافة، فالجميع يحاول ويعمل على تحسين مستوى الأداء ورفع معدلاته لدرجة انه أصبح معيارا ومؤشرا أساسيا لتقدم تلك المجتمعات، لما له من أثر ايجابي في معدلات التنمية الاقتصادية والإدارية والاجتماعية وما ينتج عنها من إسهامات في رفع مستوى معيشة الأفراد والنمو في مصادر الدخل القومي للبلاد.

وعليه يحتل موضوع أداء العاملين موقعا متقدما من حيث الأهمية لدى إدارات المنظمة ومسئولياتها بمستوياتهم المختلفة، حيث يمثل الأداة أو الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق أهدافها سواء كانت خدمية أو إنتاجية بعبارة أوضح، فأن أداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة (القدرة - الرغبة) في أداء المهام الموكلة لهم.

³⁰ سعيد سمير أبو جليدة، مرجع سابق، ص41-44.

³¹ سعيد سمير أبو جليدة، مرجع سابق، ص44.

لذا يعتبر الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً للمنظمات كافة (الخدمية - الإنتاجية) فهو المرآة التي تعكس وضع المنظمات أو الأفراد العاملين فيها، بمعنى أدق هو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل.

وهذا ما يفسر اهتمام جميع مسؤولي إدارات المنظمات وبمختلف مستوياتهم التنظيمية اهتماماً كبيراً بأداء عاملهم، باعتبار أن الأداء لا يعد انعكاساً لقدرات الفرد ودافعيته فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المنظمات ودرجة فاعليتها في تحقيق أهدافها.

ويتسع هذا التأثير في مداياته ليصل إلى مستوى الدولة، وذلك لأن الأداء على مستوى الدولة ما هو إلا تعبير عن أداء المنظمات فيها. فضلاً عن إن اهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتنميته سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به وتمثل في الأهداف الاقتصادية (حوافز، ترقية، زيادة أجور ... الخ) وكذلك أهدافه النفسية والاجتماعية (الحاجة إلى الاستقرار الوظيفي، الشعور بالرضا عن العمل، إثبات الذات).

إن احد المداخل الرئيسية للاهتمام بأداء العاملين وتحسين مستوياته من حيث كميته وجودته هو وجود إستراتيجية واضحة المعالم وممكنة التطبيق للموارد البشرية في تلك المنظمات، بهدف الارتقاء بأدائهم وتعظيم مخرجات عملهم.³²

المطلب الثاني: أهم العوامل المؤثرة على أداء العاملين

الفرع الأول: إدارة أداء العاملين

كان أول من استخدم مصطلح إدارة الأداء الباحثان بير و روش (Beer and Ruch) في بحثيهما المنشور في مجلة Harvard Business Review ، لذا فإن هذا المصطلح مقتبس من أدبيات الإدارة تبنته المؤسسات في بداية السبعينيات لكنه لم يصبح عملية معترف بها حتى النصف الأخير من الثمانينيات ، لذلك فقد غاب التعريف الموحد والعميق له، إذ تناوله الباحثون بصور مفاهيمية مختلفة. يعرف Armstrong إدارة الأداء بكونها عملية نظامية من أجل تحسين الأداء المؤسسي تتم بواسطة تطوير أداء الأفراد والفرق.

إدارة الأداء تدور حول الحصول على النتائج بحيث تهتم بالحصول على أفضل ما عند الأفراد العاملين ومساعدتهم على تحقيق إمكاناتهم، إنها منهجية تحقيق رؤية مشتركة لعرض المؤسسة وأهدافها، فهي تهتم بمساعدة الأفراد والفرق من أجل تحقيق إمكاناتهم و الاعتراف بدورهم في المساهمة بأهداف المؤسسة.³³

³² سعيد سمير أبو جليدة، مرجع سابق، ص38-39.

³³ سامي بن خيرة، أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد2392، الجزائر، 2020، ص3.

الفرع الثاني: تحسين أداء العاملين

1-تحسين الأداء:

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين وتطوير الأداء، إذ عملية التقييم تساعد الإدارة في المنظمة لمعرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد والموظفين لديها، ثم إن هؤلاء الأفراد لابد أن يعرفوا مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة، وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد والموظفين ويدعو الكل إلى استثمار جوانب القوة في مساهمهم الوظيفي وتطويره بشكل أفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني أو الإداري فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل تطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها ولذا فإن التقييم من شأنه أن يؤثر على الجوانب المرتبطة بالأفراد من حيث القوة والضعف، وبالتالي يجب تطويرها وتحسينها، مما ينعكس إيجابا على مستوى الأداء العام للموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة³⁴.

2-طرق تحسين الأداء:

هناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وذلك من خلال عدة طرق نوضحها في الآتي:

✓ على مستوى الموظف:

-التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولا، واتخاذ الإيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف أنه ليس هناك فرد كامل، وإدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب مناسبة للاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة لتنميتها.

-التركيز على المرغوب بينما يرغب الفرد من عمله وما يؤديه الفرد بامتياز، وان وجود علاقة سببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أداءها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يادونه في المنظمة أو الإدارة³⁵.

-الربط بالأهداف الشخصية حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سيساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

³⁴ مدحت محمد أبو النصر، الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص96-97.

³⁵ عباس فيصل، الاختبارات النفسية تقنياها وإجراءاتها، ط1، دار الفكر العربي، دون بلد، 1955، ص88.

✓ على مستوى الوظيفة:

التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مملّة ومثبّطة للهمم، أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو احتوائها على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء، إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء المهام الخاصة لإدارة أخرى بين الإدارات وأقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الأقسام والإدارات فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح، وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط وبعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة، يجب تحديد الجهة المناسبة التي تقوم بهذه المهام حيث بعض المهام يمكن نقلها إلى أقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية مع توفر مهارات أو صلاحيات مناسبة لدى الموظفين لهذه المهام³⁶.

✓ على مستوى الموقف:

إن البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطرق التي يتم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية، وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى، ومع الجمهور المستهدف من الخدمة، بالإضافة إلى وضع جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصلحة العمل، مع إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب، أو إن كان هناك قصور في التوجيه، فإن ذلك سيؤدي إلى إحباط هم الموظف التي يجب مراعاتها في الإشراف الإداري، ولها دور فعال في تحسين الأداء الوظيفي.

درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة، ومعايير الأداء التي يضعها، ومدى متابعتها للأعمال أثناء الإنجاز، وإلى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل مخاطر إذا أريد التخطيط لتحسين الأداء بنجاح يجب أن نعالج بأساليب لا تؤدي إلى تحطيم نفسية الموظف³⁷.

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

تعد عملية تقييم أداء العاملين عملية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة تهدف إلى النمو والتطور. حيث يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة الموارد البشرية مثل: الترقية. التدريب. وتنزيل رواتبهم أو درجاتهم أو حتى الاستغناء عنهم. وتتم هذه العملية بطرق ووسائل ومعايير مختلفة.

³⁶ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، د ط، مديرية النشر والطباعة، الجزائر، 2004، ص14.

³⁷ نبيل عشوش، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، د ط، أكاديمية الفراعنة، مصر 2006، ص92.

الفرع الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين

اختلفت آراء الكتاب والباحثين في مجال الإدارة في تقديم مفهوم لعملية تقييم الأداء. ومن المفاهيم التي قدمت في هذا الإطار نذكر:

- تقييم الأداء هو «العملية التي تهدف الى مراجعة واستعراض الأداء على أسس واضحة وبرنامج منظم كوسيلة دافعة لتطوير العمل وتحفيز العاملين للوصول الى اقصى امكانياتهم»³⁸.
- ويعرف أيضا على أنه: «العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة»³⁹.
- ويمكن تعريف تقييم أداء العاملين على انه: «عملية قياس لأداء وسلوك العاملين اثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين في اغلب الأحيان. ويترتب على ذلك اصدار قرارات تتعلق بتطوير العامل من خلال حضور برامج تدريبية او قرارات تتعلق بترقية الموظف او نقله وفي أحيان أخرى للاستغناء عن خدماته»⁴⁰.
- وتقييم الأداء هو «نظام يتم من خلاله تحيد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. ويحتاج الامر اذن أن يكون العاملون قد قضاوا فترة زمنية في أعمالهم. وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها»⁴¹.
- ويعرف كذلك تقييم أداء العامل على انه: " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم اثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالأعمال الحالية. وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر. او ترقيته لوظيفة أخرى»⁴².
- ويعرف على أنه: «النظام الذي يتم بموجبه الحصول على المعلومات عن الافراد في جميع المستويات الإدارية باستخدام الأساليب المناسبة لتقدير مدى قدراتهم على تحقيق معايير الأداء. بحيث يكون تقييم الأداء دوري ومنتظم. تستخدم بياناته في عملية اتخاذ قرارات تسيير الموارد البشرية» من هذا التعريف يمكن استخراج عناصر تقييم الأداء كما يلي:
- * تقييم الأداء عملية شاملة تعني كل الافراد مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي ومهما كان اختصاصهم. وهذا حتى يشعر الجميع بالعدالة. وان تقدم أي فرد في السلم الوظيفي مرهون بمدى قدرته على تحقيق مستوى الأداء الجيد دون خضوعه لاعتبارات أخرى.
- * يتطلب تقييم الأداء وجود معايير الاداء. والمعايير هي المقاييس التي تتم على أساسها عملية المقارنة أي مقارنة الأداء الفعلي بالمعيار المحدد للحكم على مستوى أدائه. فبدون معايير أداء محددة مسبقا لا يمكن لعملية تقييم الأداء أن تكون فعالة.
- * تقييم الأداء دوري ومنتظم فهو عملية ملازمة للحياة المهنية للفرد ويتم بشكل مستمر.

38 - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص138.

39 - سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية)، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص 51.

40 - فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 147.

41 - احمد ماهر، مرجع سابق، ص 406.

42 - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص303.

* تشكل نتيجة التقييم مرجعا مهما لاتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بالتحويل، الترقية، تقدير المكافآت واحتياجات التدريب في حالة وجود قصور في الأداء. ويفضل ان يكون العمال على علم بنتيجة التقييم أي بنقاط الضعف وبنقاط القوة لديهم. وإذا كان الأداء قد أعد بشكل جيد فان الفرد بإمكانه ان يتخذ الإجراءات الضرورية لتحسين مستوى أدائه.⁴³

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين

أولا- أهمية تقييم أداء العاملين:

تتضح أهمية تقييم أداء العاملين من خلال ما يلي:

- يساهم في رفع الروح المعنوية لدى الافراد. وعند ادراكهم ان جهودهم المبذولة في تأدية مهامه هي محل تقدير واهتمام المؤسسة التي يعملون بها.
- توفر التغذية المرتدة عن أداء كل عامل في المؤسسة. حيث يعرف من خلاله حقيقة أدائه الإيجابي او السلبي. وبالتالي يتولد لديه دافع ورغبة لتطوير أدائه وتحسينه.
- يساهم في تنمية وتحسين عملية الاشراف والتوجيه لدى الرؤساء. فمن خلال متابعة أداء مرؤوسيهم باستمرار. وجمع معلومات عنهم وتحليلها ينمي فيهم المقدرة على التقدير والحكم على الأمور ووضعها في نصابها مما يرفع من مستوى قيادتهم الإدارية.
- تعد نتائجها وثائق تبرر المؤسسة من خلالها جميع القرارات التي تتخذها في مجال إدارة الموارد البشرية من ترقية وتسريح وتعويض... الخ. سواء امام الافراد او امام الجهات المختصة كالنقابات العمالية.
- يضمن تحقيق عدالة المعاملة بين جميع العاملين في المؤسسة. فوجود نظام تقييم عادل موضوعي، يضمن أن ينال كل فرد ما يستحقه من التعويضات والمزايا الوظيفية وفق جهده ونشاطه المبذول.

ثانيا - أهداف تقييم أداء العاملين:

تتعدد أهداف عملية تقييم أداء العاملين ونذكر منها:

1- الأهداف الاستراتيجية:

تهدف عملية أداء العاملين الى الربط بين الأهداف التنظيمية (الاستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمنتجات المحددة مسبقا، ولذلك لا بد ان يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في استراتيجية المؤسسة، وذلك بتغيير مكوناته والسلوكيات والخصائص اللازمة للأداء الاستراتيجي.⁴⁴

43 - عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية (مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية)، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2011، ص:183-184.

44 - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 139.

2- الأهداف التطويرية:

ان عملية تقييم الأداء يمكن استخدام نتائجها من خلال التغذية المرتدة في مناقشة نقاط القوة والضعف وبما يؤدي الى تحسين الأداء. وبالنظر الى مستويات أداء العاملين. فان عملية التقييم تساهم في تحديد القضايا الجوهرية المطلوب مناقشتها والتخلص من أي مشكلات. وتحديد أهداف جديدة لإنجاز أداء متميزا او عاليا. وهناك مناهج جديدة للتقييم يتم من خلالها التركيز على التدريب كمدخل للتطوير وأيضا وضع خطط نمو وتطوير العاملين. كما تساعد عملية تقييم الأداء في تحسين السلوك الوظيفي من قبل المديرين بحيث لا يكون التقييم منصبا فقط على الأداء الماضي للعاملين. والخلاصة هوان تحسين الأداء يعتبر أحد الفوائد الكبيرة التي تنتج عن عملية تقييم أداء العاملين.

3- الأهداف الإدارية:

يمكن القول بان نتائج برامج تقييم الأداء تستخدم كمدخلات يمكن من خلالها ربط واستكمال مختلف أنشطة الموارد البشرية. فمن خلال المعلومات الناتجة عن برامج تقييم الأداء يتم اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة باستراتيجية الموارد البشرية مثل:

- إعادة تصميم نظم الأجور والمكافآت والتعويض.
- إعادة تصميم نظم النقل والترقية والتطور المهني والوظيفي.
- تخطيط الموارد البشرية.
- إعادة تقييم وتحديد قيمة الوظيفة بين الوظائف الأخرى.
- تحديد الاحتياجات التدريبية سواء على مستوى الافراد او على مستوى المؤسسة.
- تستخدم نتائج تقييم الأداء كمؤشر على صدق اختبارات الاختبار.
- تستخدم التقارير المنشورة والناجحة من تقييم الأداء كإطار مستندي يدعم الممارسات القانونية لإدارة الموارد البشرية. مثل الأجور المحددة. النقل. الاستبعاد والتي تثير كثير من المشاكل سواء على المستوى القانوني او على مستوى النقابات العمالية.
- وفي جميع الأحوال يجب ان يتم التأكيد على معرفة الافراد لنظام تقييم الأداء ومقارنة أدائهم بالمعايير المحددة. اي استخدامه كنوع من أنواع التقييم الذاتي. أي ان تقييم الأداء يؤثر على سلوكيات الافراد وهذا يؤدي مباشرة الى تحسين أداء العاملين.⁴⁵

45 - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص: 55-56.

الفرع الثالث: معايير تقييم أداء العاملين

يفقد بمعايير تقييم أداء العاملين تلك العناصر التي تستخدم كركائز او محددات لتقييم الأداء. فهي تحدد للمقيم ما الذي سوف يقيمه. ويمكن تصنيف هذه المعايير الى ثلاث أنواع:⁴⁶

أولاً- معايير نواتج الأداء:

توضح هذه المعايير ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الخاضع للتقييم من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها. من حيث الكم والجودة والزمن والعائد والتكلفة وغيرها. حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوب تحقيقها.

ثانياً-معايير سلوك الأداء:

تمثل هذه المعايير السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم. فتشير الى نواحي جيدة في أدائه كالتعاون مع الزملاء. والمواظبة على العمل. ادارة الاجتماعات. كتابة التقارير...الخ.

ثالثاً-معايير الصفات الشخصية:

أي المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب ان تتخلى بها الفرد اثناء عمله. حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة. كالأمانة والإخلاص، والولاء، والانتباه، الدافعية العالية...الخ.

وخلاصة هذا التقسيم هو ان معايير الصفات الشخصية هي التي لا تمس الأداء بشكل مباشر، وتتميز هذه المعايير بصعوبة التحديد والقياس الى جانب عدم دقتها بسبب اعتمادها الكبير على الجانب الذاتي، اما معايير سلوك الأداء تتعلق بالسلوكيات والممارسات التي أدت الى أداء معين، في حين نجد معايير نواتج الأداء تتميز بموضوعية كبيرة لارتباطها الوثيق بأداء العاملين.

وهناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء وهي كالتالي:⁴⁷

- يجب ان تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء، يليها معايير سلوك الأداء، واقلها موضوعية معايير الصفات الشخصية لأنها لا تصف الأداء بل تصف صفات الشخص القائم بالأداء.

- يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد او عدة معايير قليلة، والسبب في ذلك يرجع الى ان العاملين بعدة أنشطة وعليه يجب ان تتعدد المعايير، حتى يمكن من تغطية الجوانب المختلفة لأداء الافراد.

⁴⁶ - زاوي صورية، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة محمد

خيضر بسكرة، جوان 2010، ص07.

⁴⁷ - احمد ماهر، مرجع سابق، ص- ص: 416-417.

يمكن ان يتم التوصل الى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل العمل، وذلك للتعرف على جوانب الأداء، وربما تكتفي بتحليل توصيف الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة وذلك للتعرف على اهم معايير تقييم الأداء.

وفي بحثنا هذا تم الاعتماد على عناصر أداء العاملين كمعايير لقياسه كما يلي:

- المهارات: ويقصد بها تطبيق المبادئ والأساسيات الوظيفية.⁴⁸

- السلوك الإبداعي: وهو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون، والتي تقضي الى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في انجاز الأهداف التنظيمية.⁴⁹

- المعارف: وتعني فهم الأساسيات والمبادئ اللازمة لإنجاز الوظيفية.

الفرع الرابع: طرق تقييم أداء العاملين

هناك طرق عديدة لتقييم أداء العاملين، ويعتمد استخدام أي طريقة على اهداف وحجم المؤسسة بالإضافة الى الإمكانيات المتاحة، ويمكن تقسيمها الى تقليدية وحديثة كما يلي:

أولاً - الطرق التقليدية:

تنقسم الطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين الى:

1- طريقة الترتيب البسيط: تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم أداء العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الافراد محل التقييم تنازلياً حسب كفاءتهم من الاحسن الى الأسوأ، وغالباً ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الفرد بالأخرين على الا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب ان يشمل الأداء الكلي للفرد العامل.

2- طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من اقدم وابسط الطرق وأكثرها شيوعاً، ويقاس أداء الفرد وفق معايير محددة مثل: نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون..... الخ، وتحدد الدرجات على أساس (1-5) او (1-3) حيث يمثل الرقم (1) اقل درجة للتقويم و (5) او (3) اعلى درجة . ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف اعدادها الا انها تفترض اوزان واحدة لكل الخصائص بعضها عن بعض، كما ان المعايير المستخدمة ليست دقيقة، الى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم.⁵⁰

3- طريقة التوزيع الاجباري: تستند هذه الطريقة كذلك على منطق الترتيب، ولكن في هذه الحالة وفقاً للمجموعات وليس الأداء الفردي، حيث يقسم الرئيس مجموعات المرؤوسين حسب موقعهم على ما يشبه منحني التوزيع الطبيعي، حيث تتركز الظواهر حول

48 - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2003، ص446.

49 - فيصل غازي المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص:16.

50 - مؤيد عيد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص110.

الوسط وتقل عند الاطراف ، وهكذا يكون معظم المرؤوسين في المستوى المتوسط واقلهم في المستويين الأعلى والادنى، ويوزع الرئيس مرؤوسيه وفقا لنسب يحددها ليكون 10% منهم في مرتبة (اقل من المتوسط)، و 20% في مرتبة (متوسط)، و 40% في مرتبة (جيد)، و 20% في مرتبة (جيد جدا)، و 10% في مرتبة (ممتاز).⁵¹

4- طريقة المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الافراد في نفس القسم، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات، ويتحدد في كل منهما أي فرد أفضل، ويتجمع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب الافراد العاملين تنازليا حسب أدائهم العام، وحسب المقارنات التي تمت.

وتحسب عدد المقارنات الزوجية وفق المعادلة التالية: $\frac{2}{(1-n)}$ عدد المقارنات الزوجية = (ن-1)/2

حيث: ن تمثل عدد الافراد المطلوب تقييم ادائهم

5- طريقة قوائم المراجعة: يتم اعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين، وهي قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل، والصفات الواجب توافرها فيهم. ويتم وضعها في قائمة، وعلى إدارة الموارد البشرية ان تحدد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة، وتوضع قيمة كل عنصر او صفة أمامه حسب أهميته، بحيث لا يعرف هذه القيم الا مدير الموارد البشرية، وما على الرئيس المباشر الا أن يحدد تلك الصفات التي تتوافر في أداء مرؤوسيه بوضع علامة (*) مثلا، ثم يقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين.

6- طريقة الاحداث الحرجة: تتطلب هذه الطريقة من المقيم تسجيل سلوكيات العمل والأفعال غير العادية التي يؤديها كل مرؤوس، وعلى أساس ما يسجل من سلوكيات وأفعال كل مرؤوس يحدد مستوى كفاءة المرؤوسين، بالإضافة الى هذا فانه إذا ما تم جمع عدد كبير من الأحداث الحرجة وتم تحديدها وتصنيفها، يمكن عن طريقها اخراج كم هائل من المعلومات عن الوظيفة والمشكلات التنظيمية بصفة عامة، والمعلومات المفيدة في وضع وتحديد اهداف البرامج التدريبية بصفة خاصة، و بالرغم مما تتميز به من واقعية من حيث اعتمادها على أحداث العمل الفعلية فهي تتطلب ان يكون لدى الرؤساء قدرات متميزة تتمثل في القدرة على التحليل وقوة الملاحظة والمثابرة على المتابعة المستمرة وتسجيل الاحداث.⁵²

ثانيا- الطرق الحديثة:

تتمثل اهم مقاييس الترتيب السلوكي:

1- طريقة مقاييس الترتيب السلوكي: يستند تصميم هذه المقاييس الى أسلوب الاحداث الحرجة، حيث يتم تحديد ابعاد الأداء عن طريق تنمية او امثلة سلوكية تعكس مستويات مختلفة من أداء الموارد البشرية وذلك في شكل عبارات تعكس السلوك (مثل الأحداث الحرجة) بدلا من السمات الشخصية.

51 - احمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس و تقييم أداء الموظفين، الناشر منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004، ص61.

52 - احمد أبو السعود محمد، مرجع سابق، ص426.

ولتصميم مقياس الترتيب السلوكي فانه في البداية يتم تجميع عدد كبير من الاحداث الحرجة(الجوهريّة) التي تمثل نماذج للأداء الفعال والأداء غير الفعال في العمل، هذه الاحداث يتم تصنيفها الى أبعاد للأداء، وتعتبر تلك التي يوافق عليها الخبراء كمستوى محدد للأداء نموذجاً سلوكياً يتم استرشاد المقيم في تحديد العبارة التي تعكس سلوك العامل، وهكذا حتى يتم تقييم الأبعاد، وصولاً الى التقييم النهائي للعامل.⁵³

2- طريقة مقياس الملاحظات السلوكية: تسمح هذه الطريقة بتحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء، حيث يقوم المقيم بملاحظة سلوك الافراد العاملين، ويرتبهم على خمسة اوزان لكل بعد، بدلا من وزن واحد ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الافراد العاملين لكل بعد من ابعاد العمل، أي ان كل بعد او متغير يحتوي على مواقف متعددة، وتتميز هذه الطريقة بانها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع، أي ان المقيم يقوم في هذه الطريقة بمراقبة ومتابعة الافراد العاملين، بينما في الطريقة يقوم المقيم التقييم حسب توقعه ومعرفته لسلوك الافراد العاملين.

3- طريقة الإدارة بالأهداف: الإدارة بالأهداف فلسفة إدارية ترمي الى زيادة هامش المشاركة الفعالة للمرؤوسين في وضع الأهداف التي سيقومون بتحقيقها، واتخاذ القرارات الملائمة لذلك، حيث تفترض ميل المرؤوسين الى معرفة المهام، المسندة لهم والمطلوب منهم تحقيقها.⁵⁴ وهذه الطريقة تعتمد على النتائج المحققة، بمعنى ان الرئيس المباشر لا يهتم بسلوك مرؤوسيه وصفاتهم بقدر ما يهتم بما أمكنهم إنجازه من اهداف.⁵⁵

وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية:⁵⁶

❖ تحديد اهداف كمية يمكن قياسها.

❖ اشتراك كل من الرئيس ومرؤوسيه في تحديد الأهداف.

❖ وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.

❖ تحديد المعايير التي يتم بناء عليها قياس نتائج الأداء.

ومن أبرز ما يتغير به طريقة الإدارة بالأهداف انها تعطي لكل مرؤوس مقياسا خاصا لقياس أدائه بناء على خصائص وظيفته وطبيعة أهدافها، كما انها تسمح له بتقييم أدائه ذاتيا بما يمكنه من تحسيس أدائه مستقبلا، لكن يؤخذ على هذه الطريقة انها تقيس أداء

⁵³ - خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (EN.I.C.A.B)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص120.

⁵⁴ - بربر كامل، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت، لبنان، 1997، ص134.

⁵⁵ - احمد ماهر، مرجع سابق، ص301.

⁵⁶ - زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21- كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء، القاهرة، 2001، ص125.

الموظف في وظيفته الحالية فقط، ولا تعطي مؤشرا لنجاحه في وظائف أخرى، ضف الى ذلك انها تواجه مشاكل عدم القدرة على صياغة اهداف كمية خاصة بكل فرد عند قيام مجموعة من الافراد بمهمة ما، وتحديد مساهمة كل فرد فيها.

4- طريقة مراكز التقييم: تسعى هذه الطريقة الى قياس مهارات وصفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم و العلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الافراد المرشحين للترقية للإدارة العليا، فقد تعهد من خلال مراكز التقييم الى الافراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام او الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط و صراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الافراد وتقييم مهاراتهم و قدراتهم الإدارية المحتملة.⁵⁷

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

قسنا هذا المبحث لمطالبيين تناولوا الدراسات السابقة لحوكمة الشركات وأداء العاملين وهي كالتالي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الدراسة

• الدراسة الأولى:

دراسة بن الزواوي محمد الشريف، هلة ليليا (2023)، بعنوان " مساهمة حوكمة الشركات في الرفع من الأداء المالي للشركات العائلية: دراسة على عينة من الشركات العائلية لولايي أم البواقي وباتنة"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد34، العدد01، الجزائر.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات العائلية، من خلال التعرف على أساسيات حوكمة الشركات وإبراز الدور الذي تؤديه في ضبط إدارة الشركات العائلية ودفعتها للاستمرار والنمو، حيث تم اختيار عينة مقصودة من الشركات العائلية لولايي أم البواقي وباتنة خلال سنة 2018. وقد تم إتباع المنهج الاحصائي التحليلي لمعرفة أثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات العائلية، من خلال استعمال طريقة المربعات الصغرى العادية في بناء نموذج انحدار لقياس تأثير الحوكمة على الأداء المالي. وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي في الشركات العائلية لولايي أم البواقي وباتنة، ومن أهم توصيات هذه الدراسة أنه ليس على الشركات العائلية إعطاء أهمية كبرى لحوكمة الشركات كون مشكل الوكالة بها ضعيف.

57 - عمار بن عبيشي، مرجع سابق، ص 157.

• الدراسة الثانية:

دراسة محمد موسى الحربي عايش (2023)، بعنوان " أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 11، العدد 02، السعودية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، والتعرف على أثر (المعايير المستخدمة في التقييم، أساليب تقييم، التغذية الراجعة، مهنية نظام التقييم) على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض، والكشف عن وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)، واتبع الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (374) من العاملين في شركات المياه في مدينة الرياض، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وأظهرت النتائج: أن أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه في مدينة الرياض كان مرتفعاً، حيث أن هناك علاقة ارتباط طردي قوي بين تقييم الأداء الوظيفي و أداء العاملين، كما أظهرت أنه لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ في أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه تبعاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي). واختتمت الدراسة بجملة من التوصيات منها: ضرورة زيادة اهتمام إدارة شركات المياه بموضوع تقييم الأداء من خلال وضع برامج نظام دوري لعملية التقييم والمتابعة، وعلى إدارة شركات المياه اعتماد مؤشرات ومعايير ال أداء وعدها كأهداف تسعى إلى تحقيقها عند تقديم خدماتها للمجتمع.

• الدراسة الثالثة:

دراسة للوريس مفيد كراجه ، إسماعيل عريقات(2022) بعنوان أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية.

عملت هذه الدراسة على إبراز أثر تطبيق الحوكمة على تحسين أداء العاملين حيث افترضت الباحثة أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يساهم مساهمة كبيرة في تحسين أداء العاملين واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي (كمياً) حيث تم توزيع الاستبانة على 125 موظف لخمسة وزارات، أظهرت نتائج التحليل أن تطبيق مبادئ الحوكمة تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين وكانت أبرز التوصيات هي عقد ورشات تدريبية لتوعية العاملين وسن القوانين اللازمة.

• الدراسة الرابعة:

دراسة لمنال محمد الوكيل بعنوان تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة تطبيقية على حي شرق مدينة نصر، مصر .

تهدف هذه الدراسة إلى استشراف العلاقة والأثر بين مبادئ الحوكمة والأداء الوظيفي وتم اختبار ثلاث فرضيات رئيسية للبحث حيث اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي وخلصت النتائج الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية جوهرية وهي علاقة طردية بين تطبيق مبادئ الحوكمة والأداء الوظيفي،وقد اوصت الدراسة بتبني معايير ومبادئ الحوكمة وتفعيلها في المنظمات العامة بالإضافة الى تحليل البيئة الداخلية للمنظمات العامة الحكومية.

• الدراسة الخامسة:

دراسة لفريال عبد العزيز عمرو (2021) بعنوان أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين في مديريات التربية والتعليم محافظة الخليل،فلسطين.

هدفت هذه الدراسة على معرفة أثر تطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين حيث افترضت الباحثة أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يساهم في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي حيث تم بناء إستبانة و توزيعها على 250 موظف وموظفة، أظهرت نتائج التحليل على وجود اثر دال إحصائيا لتطبيق الحوكمة على جودة الأداء الوظيفي للعاملين وكانت ابرز التوصيات هي إقامة برامج تدريبية لتوعية العاملين ورفع مستوى تطبيق الحوكمة .

• الدراسة السادسة:

دراسة لـ (Fozan & et al., 2021) بعنوان دور مشاركة العمل والحوكمة في تحسين أداء الموظف وأثره على الأداء التنظيمي في البنوك الريفية (BPR)

هدفت هذه الدراسة إلى فحص دور مشاركة العمل والحوكمة في تحسين أداء الموظف وأثره على الأداء التنظيمي في البنوك الريفية (BPR) في مدينة أتشيه بيسار بإندونيسيا،حيث توصلت الدراسة إلى أن لتحسين الأداء التنظيمي لبنوك BPR في مدينة أتشيه بيسار وهي انها تحتاج الإدارة إلى إنشاء حوكمة الموارد البشرية من خلال مشاركة العمل والحوكمة الجيدة للشركات وفقا للوائح المعمول بها.

• الدراسة السابعة:

دراسة لـ (Hijazi., 2021) بعنوان أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الرضا الوظيفي للعاملين بالقطاع العام الأردني.

تهدف هذه الدراسة إلى تقصي أثر تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة على الرضا الوظيفي للعاملين بالقطاع العام الأردني، وتوصلت إلى زيادة الوعي بمفهوم الحوكمة الرشيدة و أهميتها وفوائدها من خلال إقامة البرامج التوعوية والندوات والدورات التدريبية لجميع موظفي القطاع العام في الأردن، ودور الجهات الحكومية التي تساهم في تعزيز مبادئ الحوكمة الرشيدة في القطاع العام ديوان المحاسبة،هيئة النزاهةومكافحة الفساد،ديوان الخدمة المدنية.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الفرع الأول: ما تتميز به الدراسات الحالية عن السابقة

سنحاول في هذا المطلب تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما.

أوجه التشابه:

يكمن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

1- فيما يخص أداة جمع المعلومات: اعتمدت كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.

2- المنهج المستعمل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لكلا الدراسات (الحالية والسابقة). كأداة لتحليل المعلومات لكل من الدراسات السابقة والحالية تم اعتماد على برنامج الإحصائي SPSS.

أوجه الاختلاف:

بالرغم من أوجه التشابه إلا أنه لا تخلو من الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة من حيث المكان، الزمان، العينة، المتغيرات، أبعاد.

جدول رقم (1-1) أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

البيانات	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث الهدف	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى معرفة مدى أثر حوكمة الشركات على تحسين جودة القوائم المالية، في الرفع من الأداء المالي ..	تهدف دراستنا إلى التعرف على مدى تأثير حوكمة الشركات على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
من حيث الزمان والمكان	تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات من 2023/2020.	أُنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024/2023. أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالوادي .
مجتمع وعينة الدراسة	الاختلاف كان في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت دراستها على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، والبعض الآخر أسقط دراسته على مجموعة من	لقد أسقطنا الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالوادي.

	المؤسسات.	
أدوات التحليل ومنهج الدراسة	التشابه كان في أدوات التحليل والمنهج المستعمل، فمعظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى أدوات دراسة الاستبيان في الدراسة التطبيقية.	اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات.
من حيث نوع القطاع	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمانية، صناعية، تجارية، علمية)، وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر مصدقية.	استهدفت الدراسة القطاع الاقتصادي، حيث كانت على عينة من المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي ضمن القطاع العمومي وذلك في مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالوادي.

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة
بالإضافة إلى:

1- تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث وانطلاقة جيدة للباحثين لإعداد الدراسة الحالية وخاصة عند تحديد
المشكلة؛

2- ساهمت في الإثراء الفكري للجانب النظري لدراسة وإعداد الجانب التطبيقي؛

3- ساعدت في إعطاء صورة أولية ونظرة شاملة وكاملة لموضوع الدراسة مما سهل على الباحثين في الانطلاق في الدراسة الحالية؛

4- ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضا تحديد المنهجية الملائمة مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية
المتبعة؛

5- المساعدة في الاطلاع على الأساليب والأداة الإحصائية المستخدمة في الدراسة السابقة مما ساعد الباحث على تحديد الأداة
المناسبة لاختبار صحة فرضيات الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل لاحظنا أن حوكمة الشركات تهدف إلى تنظيم العلاقات بين الجهات الرئيسية التي تلعب دورا في أداء المؤسسة. تعتمد على مبادئ الشفافية، الإفصاح، العدالة والمساءلة، وتقدم فوائد للشركة، المستثمرين والمجتمع بصفة عامة. الحكومات والمؤسسات الكبرى تسعى لتحسين أداء العاملين من خلال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، مما يمكنها من اتخاذ القرارات الصحيحة وتعزيز أداء العاملين في المؤسسة.

تطبيق حوكمة الشركات بشكل جيد يعود بالفائدة على المجتمع، حيث يتم توفير فرص العمل وبناء الثقة في الاقتصاد. الشركات التي تطبق مبادئ الحوكمة تعمل بمسؤولية وتجذب الاستثمارات الأجنبية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر حوكمة الشركات على أداء العاملين
بمؤسسة سونلغاز - الوادي

تمهيد:

بعد محاولة الإلمام بالجانب النظري للدراسة سنتطرق في هذا الفصل الى محاولة الربط بين الإطار المفاهيمي والإطار الميداني لذا توجب علينا إجراء دراسة تطبيقية لتوضيح ما إذا كانت هناك علاقة بين مبادئ وآليات حوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، من خلال توجيه استبيان نحو عينة الدراسة التي تتمثل في عمال وإطارات المؤسسة محل الدراسة ألا وهي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز وحدة الوادي، كونها شركة تتميز بأهمية كبيرة اقتصاديا وذات طابع إنتاجي وتجاري.

ولالإلمام بالموضوع قسمنا الفصل إلى المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي؛

✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛

✓ المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها؛

المبحث الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

تعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز من كبريات وأهم الشركات الاقتصادية بعد الاستقلال، وهي من الشركات الوطنية المعتمد عليها في إنتاج، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية على مستوى الوطن، حيث تستحوذ على السوق الجزائرية بدون منازع لقوة تسييرها ورأس مالها الضخم.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة - نشأة وهيكل الشركة الأم:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: "جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته، فهو جميع الأشخاص أو الأشياء المكونة للدراسة.

حيث يعتبر اختيار مجتمع الدراسة خطوة هامة في البحث لكي يستطيع الباحث أن يطابق ما هو نظري مع الجانب التطبيقي، ومن هذا المنطلق راعينا في بحثنا هذا الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والتي تعتبر من أهم الشركات الوطنية في السوق.

الفرع الأول: نشأة الشركة الأم

يعود تاريخ إنشاء كهرباء وغاز الجزائر (EGA) بالمرسوم التنفيذي رقم 47-1002 المؤرخ في 5 جوان 1947، بسند تسيير المؤسسات المؤممة للكهرباء والغاز في الجزائر إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تدعى شركة كهرباء وغاز الجزائر (EGA).

في عام 1969 واستجابة للخيارات السياسية والقطيعة مع العهد الاستعماري، تم حل شركة كهرباء وغاز الجزائر (EGA)، حيث تم استبدالها بإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) ذلك بموجب المرسوم رقم 69-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969. وبموجب ذات القانون، منحت للشركة الجديدة حق احتكار إنتاج، نقل، توزيع، استيراد وتصدير الكهرباء، فضلا عن توزيع الغاز الطبيعي داخل الوطن، وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون، فلاحون، زبائن المنازل...) وقد تطلب ذلك إنجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع.

في عام 1983، وبعد أربعة عشر عاما من نشأتها، أجرت سونلغاز أول عملية إعادة هيكلة تم بموجبها إنشاء خمسة شركات للأشغال المتخصصة وهيئة للتصنيع ويتعلق الأمر بكل من:

- ✓ "كهريف" المختصة بأشغال الكهرباء الريفية؛
- ✓ "كهركيب" التي تختص بتركيب البنى التحتية والمنشآت الكهربائية؛
- ✓ "كنغاز" المختصة بإنشاء قنوات نقل وتوزيع الغاز؛
- ✓ "إنزغا" المختصة بأشغال الهندسة المدنية؛
- ✓ "التركيب" المختصة بالتركيب الصناعي؛
- ✓ (AMC) وهي هيئة مختصة بصناعة العدادات وآلات المراقبة.

في عام 1995 أسس نظام أساسي جديد بتغيير طبيعتها القانونية لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحت إشراف وزارة الطاقة والمناجم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995.

في عام 2002 تحولت المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة قابضة لشركات ذات أسهم تمارس بواسطة فروعها نشاطات إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، والتدخل خارج حدود الجزائر بصفتها شركة ذات أسهم يجب أن تمتلك أسهما مالية وقيم منقولة، كما يمكن لها أخذ حصص من شركات أخرى وكذا العمل على المستوى العالمي.

في عام 2006 بروز أربع شركات توزيع الكهرباء والغاز:

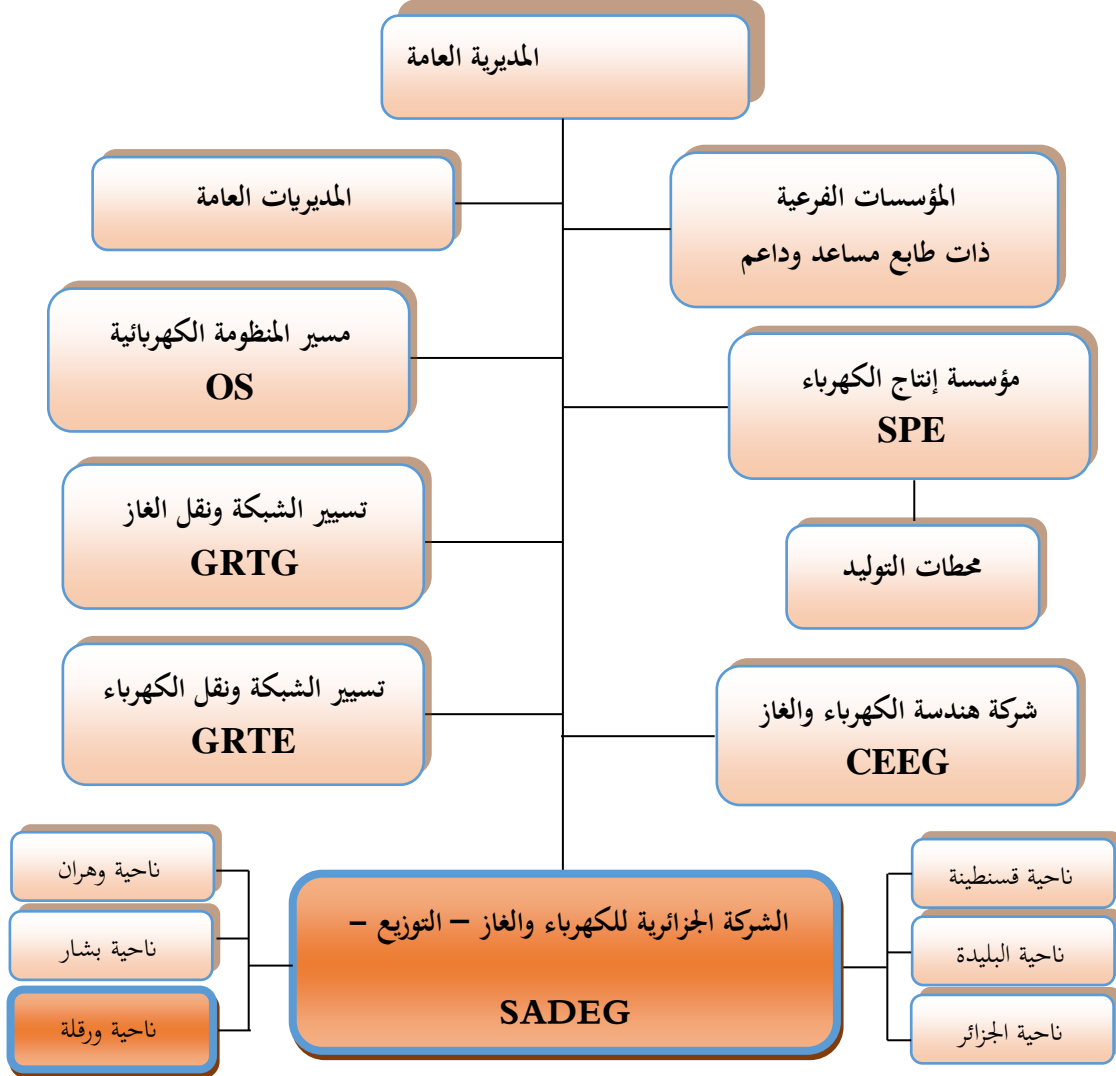
- ✓ شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة (SDA)؛
- ✓ شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (SDC)؛
- ✓ شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (SDE)؛
- ✓ شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب (SDO).

حيث شرع مجمع سونلغاز في هيكلة جديدة لزيادة الكفاءة وتحسين المستمر لأدائه، وقد نتج عن الهيكلة الجديدة للمجمع إنشاء (33) شركة فرعية و(6) شركات بالمساهمة المباشرة.

بتاريخ 2 ماي 2011، تم تعديل النظام الأساسي لشركة سونلغاز المعتمد في عام 2002 من قبل مجلس الوزراء، ليصبح متماشيا وفقا لأحكام القانون رقم 02-01 المؤرخ في 5 فيفري 2002، والمتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عن طريق الأنايب. توظف سونلغاز اليوم أكثر من 93 ألف موظف.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة الأم

الشكل رقم: (1-2) الهيكل التنظيمي للشركة الأم



المطلب الثاني: عينة الدراسة - نشأت وهيكلية مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

تعرف العينة على أنها: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، فهي تعتبر جزءا من الكل، فالعينة جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي".

الفرع الأول: نبذة مختصرة عن المديرية

مديرية التوزيع بالوادي أول ما أنشأت كانت عبارة عن مندوبية تابعة لمركز التوزيع بولاية بسكرة، وفي أواخر الثمانينيات مع ازدياد الكثافة السكانية بالوادي تم إنشاء مركز للتوزيع تابع لولاية ورقلة حتى سنة 2006. ثم تحولت إلى المديرية الجهوية بالوادي، وفي سنة 2010 تحولت التسمية إلى مديرية التوزيع بالوادي.

مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي هي إحدى المديريات التابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز والتي نشأت تطبيقا لأحكام القانون 01/02 المؤرخ في 05 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات.

تغطي مديرية التوزيع إقليم ولاية الوادي بما في ذلك ولاية المغير، حيث تقع ولاية الوادي في العرق الشرقي الكبير على الحدود مع دولة تونس، وتتربع منطقتها الجغرافية على مساحة قدرها 44.586 كم مربع، يبلغ عدد سكانها 820.000 نسمة وتغطي 30 بلدية، يبلغ عدد زبائن المديرية 205.356 زبون كهرباء و 65.311 زبون غاز، يسهر على خدمة الزبائن 664 عامل وعاملة، موزعين كالاتي:

جدول رقم: (1-2) شريحة تعداد العمال

شريحة العمال	عدد العمال	منهم العنصر النسوي	نسبة العنصر النسوي
إطارات	151	8	5,29%
عون تحكّم	254	12	4,72%
عون تنفيذي	259	1	0,38%
المجموع	664	21	3.16%

المصدر: قسم الموارد البشرية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز الوادي.

حسب الجدول السابق الإطارات يمثلون نسبة 22.74% من إجمالي العمال ونلاحظ أن نسبة أعوان التحكّم 38.25% والأعوان التنفيذيين نسبة 39% هس أكبر النسب بحكم طبيعة عمل الشركة، ونسبة العنصر النسوي 3.16% ضئيلة جدا بحكم طابع المنطقة.

حيث تتلخص مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي فيما يلي:

✓ السهر على ضمان التموين بالطاقة الكهربائية والغازية لزبائن الكرام وذلك ضمن شروط الأمان والاستمرارية والنوعية؛

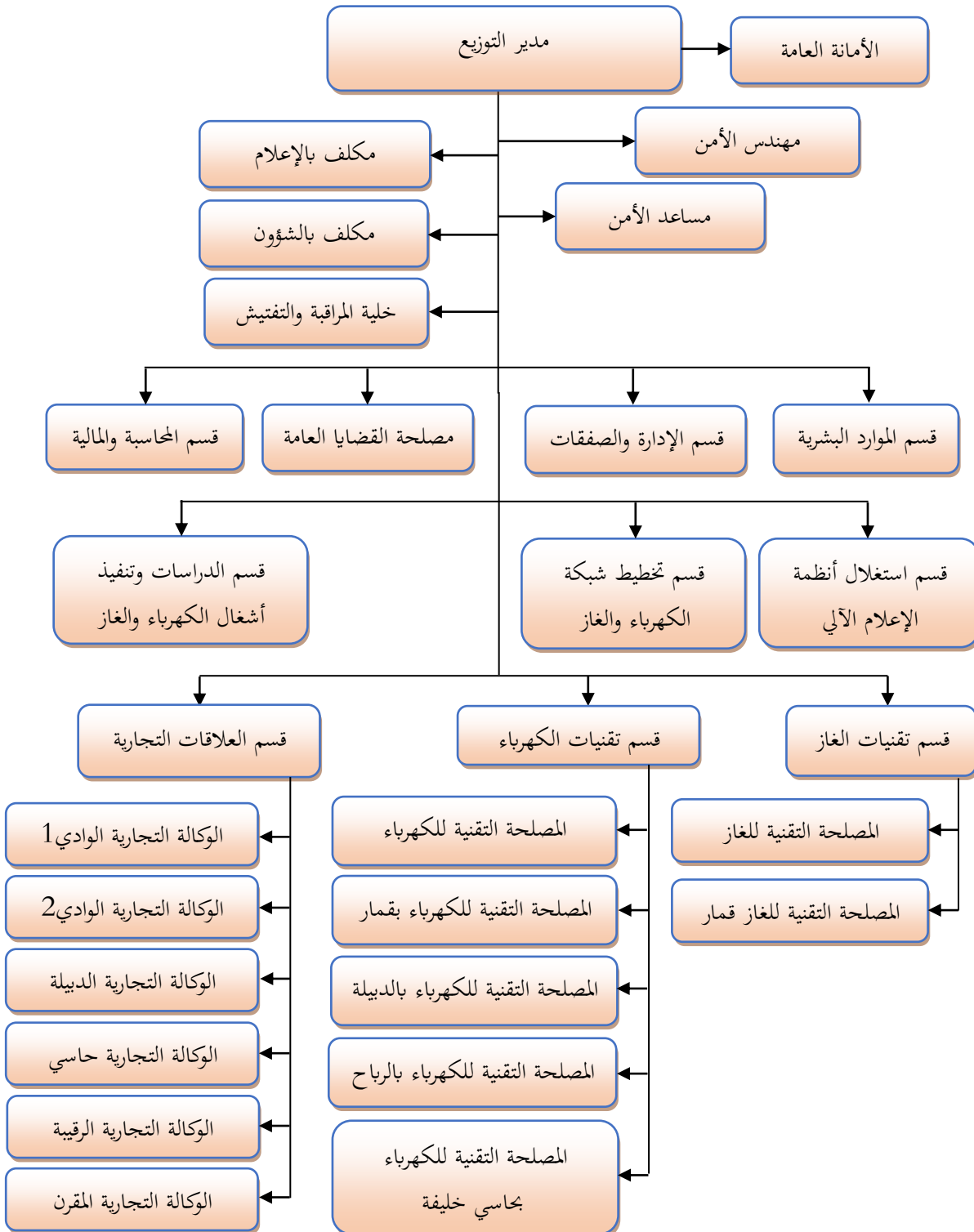
✓ تلبية كل طلبات التموين بالطاقة الكهربائية والغازية مع مراعاة كل من شروط الاستمرارية والتنوعية؛

✓ ضمان إنجاز برامج تطوير الشبكات الكهربائية والغازية ومواكبة التكنولوجيات الحديثة؛

✓ الالتزام بمراعاة المساواة بين جميع الزبائن عند وجود شروط متطابقة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي

الشكل (2-2) : الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالوادي



1.2 مدير التوزيع (DD): يمثل قمة الهرم بالمديرية، وهو ممثل للمديرية الجهوية ورقلة والشركة الأم، من مهامه الإشراف على جميع العمليات التي تقوم بها والمصادقة عليها، يقوم بدراسة جميع التقارير وتحليلها وتقديم نسخ منها للسلطات العليا (الشركة الأم)، ويتمثل دوره كذلك في مراقبة أداء العمال لمهامهم، والتنسيق بين الأقسام.

2.2 الأمانة العامة: وهو مكتب يساعد المدير على تأدية مهامه مثل:

- استقبال المكالمات الهاتفية، مع الاهتمام بالبريد الوارد وإرسال البريد الصادر وتسجيلهما؛
- تنظيم وتحديد مواعيد استقبال زوار المدير؛
- مساعدة المدير في تحضير جداول أعمال الاجتماعات والخرجات الميدانية.

3.2 مهندس الأمن (HSE): ويكمن مهامه فيما يلي:

- جعل جدول زمني للزيارات مع برامج التوعية؛
- تحضير اجتماعات لجنة النظافة والأمن على مستوى المديرية؛
- زيارة وتفقد المواقع الجديدة والقائمة في طور الإنجاز؛
- تنفيذ جميع المبادئ التوجيهية ومتطلبات السلامة؛
- إعداد الإحصائيات حول حوادث الكهرباء والغاز مع المصالح التقنية.

4.2 المكلف بالأمن الداخلي: ويتمثل مهامه فيما يلي:

- اتباع جميع جوانب إدارة السلامة الداخلية للمديرية؛
- إبلاغ المديرية الجهوية بانتظام وإعداد تقارير فورية بعد حدوث أي طارئ مباشرة؛
- إجراء عمليات تفتيشية دورية للهياكل التابعة للمديرية في ظل التحقق من الجاهزية الأمنية؛
- تطوير خطة الأمن الداخلي بالتعاون مع مهندس الأمن والسلامة.

5.2 مكلف بالإعلام والاتصال: ويتمثل مهامه فيما يلي:

- تطوير وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء الذين يستخدمون وسائل الإعلام المناسبة (الملصقات، المنشورات، الصحافة المكتوبة، الإذاعة المحلية)، استنادا إلى السياسات التي وضعتها الشركة؛
- اقتراح الموضوعات على الدعاية والمعلومات استنادا لملاحظات العملاء المحليين؛
- ربط علاقات وثيقة مع كل أنواع وسائل الاتصال (المكتوبة، السمعية، البصرية)؛
- المشاركة في التظاهرات التجارية والتحسيسية التي تقوم بها المديرية.

6.2 المكلف بالشؤون القضائية: وتمثل مهامه في:

- يساعد كل الأقسام في القضايا ذات الطابع القانوني؛
- تنظيم المعلومات القانونية وتقديمها عند الضرورة؛
- يتكفل بكل القضايا القانونية كرفع دعوى حول التعدي على ممتلكات الشركة مثلا؛

- اتخاذ تدابير لضمان استرداد الديون من جميع الأنواع؛
 - متابعة تنفيذ قرارات المحاكم.
- 7.2 قسم الموارد البشرية (DRH):** يتضمن قسم الموارد البشرية سياسة تسيير الموظفين على مستوى المديرية والمصالح التابعة لها من (دخول موظفين جدد، الحضور، الغياب، التكوين، الترتيبات الداخلية والخارجية، العطل، الأجور...).
- 8.2 قسم الإدارة والصفقات (DAM):** يهتم هذا القسم ب:
- تسيير الاستثمارات التي لها علاقة بالبرامج الخاصة بالشركة (Programme Propre)؛
 - تسيير الاستثمارات للبنية التحتية (Infrastructures) التابعة للمنشآت الخاصة بمديرية التوزيع الوادي؛
 - تسيير الاستثمارات الخاصة بالأشغال الكبرى لبرامج الدولة (Programme l'Etat)؛
 - تحرير دفاتر الشروط (Cahier de Charges) الخاصة بالاستثمارات؛
 - تقوم بإجراءات إدارية لعملية منح الصفقات العمومية، مع تحرير العقود وإمضاءها؛
 - تحديد الدراسات الإحصائية لإنجازات تسيير الاستثمارات.
- 9.2 مصلحة القضايا العامة (SAG):** وتحتوي هذه المصلحة على نوعين من الوسائل هما:
- وسائل الحظيرة: السهر على الممتلكات المتنقلة (سيارات وشاحنات...) من حيث التصليح والصيانة، شراء قطع الغيار، نقل العمال والعتاد، متابعة الوقود؛
 - وسائل العمليات العامة: تكمن في تسيير الوسائل المادية، تموين مختلف المصالح، مراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقرات.
- 10.2 قسم استغلال أنظمة الإعلام الآلي (DESI):** ومن مهامهم نذكر ما يلي:
- تسيير وصيانة العتاد المعلوماتي (أجهزة الحاسوب، طابعات...) على مستوى المديرية والمصالح التابعة لها؛
 - إدارة شبكة الاتصال المحلية (LAN) والاتصالات (Téléphone IP)؛
 - إدارة حسابات المستخدمين للوصول إلى برامجهم مع تقديم المشورة والمساعدة لهم؛
 - طباعة الفواتير الكهربائية بجميع أنواعها (BT/BP – MT – MP – FSM – HT)؛
- 11.2 قسم تخطيط شبكة الكهرباء والغاز (DPR):** من أهم مهامهم نذكر بعضها:
- وضع المخطط الرئيسي للكهرباء والغاز الخاص بمديرية التوزيع؛
 - دراسة جميع المخططات لإعادة الهيكلة والتخطيط لمختلف الشبكات الكهربائية والغازية؛
 - إنشاء قاعدة بيانات لغرض الدراسة، كمراقبة الاستهلاك، والتطور على مستوى الشبكة؛
 - التحقق من صحة أوضاع اتصال الشبكات الكهربائية والغازية.
- 12.2 قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز (DEETEG):** من مهام القسم نذكر بعضها:
- دراسة الخدمات الكهربائية لبرامج الأعمال لربط عملاء جدد (RCN)؛
 - وضع تقارير ودراسات لوضع المشاريع الكهربائية والغازية (الموقع، المخططات...).

- القيام بدراسة وتنفيذ ومتابعة أشغال مشاريع الكهرباء والغاز؛

- مراقبة ورصد وتفتيش مواقع البناء من حيث البرمجة ونوعية الخدمات.

13.2 قسم تقنيات الكهرباء (DTE): ينتمي إلى هذا القسم (05) خمسة مصالح تقنية خاصة بالكهرباء التي تغطي المناطق

التالية (الوادي، قمار، الدبيلة، الرياح، وحاسي خليفة) ومن أهم مهام هذا القسم نذكر ما يلي:

- إعداد مخططات الشبكات الكهربائية؛

- ضمان التواصل فيما يخص الاستغلال بين مراكز النقل والمديرية التقنية؛

- إعداد برامج الصيانة والورشات من خلال مصالحها التقنية للحفاظ على جودة الخدمات؛

- ضمان تسيير المحولات وتطوير حقول الكهرباء.

14.2 قسم تقنيات الغاز (DTG): وينتمي إليه مصطلحتين تقنيتين (الوادي، قمار) الخاصة بالغاز ومن أهم مهام هذا القسم

نذكر منها:

- ضمان جودة واستمرارية شبكات الغاز مع مراقبتها وصيانتها؛

- تطوير من تقنيات القياس على مستوى الشبكات؛

- المشاركة في تنفيذ البرامج والمخططات.

15.2 قسم العلاقات التجارية (DRC):

- الرقابة والتفتيش على الوكالات التجارية الستة (06) وهي (الوادي1، الوادي2، الدبيلة، تغزوت، حاسي خليفة، الرقية،

والمقرن)، مع إعداد تقارير مفصلة بعد كل تفتيش.

- متابعة طلبات الزبون من الكهرباء والغاز ذو التوتر المتوسط والضغط المتوسط (MT-MP).

- فوارة كل الأشغال الخاصة بطلب من الزبون الجديد أو زبون مشترك.

- الاهتمام بأمور الزبائن وملفاتهم (فوارة، تحصيل الديون...).

16.2 قسم المحاسبة والمالية (DFC): يقوم بعدة مهام من أهمها نذكر:

- تسيير الحسابات البنكية والبريدية للمديرية؛

- إعداد الجداول البيانية لحصيلة جميع أنشطة المديرية؛

- ضمان ومراقبة جميع العمليات المحاسبية؛

- إعداد التقارير والقوائم المالية للمديرية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين الإداريين بمؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع الوادي.

ثانياً: عينة الدراسة

تمثلت عينة الدراسة 83 فرداً من الموظفين حيث كانت عينة عشوائية، ولجدول التالي يوضح عينة الدراسة:

الجدول (1-2): إحصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة

الاستمارات الموزعة ورقياً	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الملقاة	الاستمارات الصالحة	
83	72	11	72	العدد
%100	%86.74	%13.24	%86.74	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيانات المعدة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

خلال هذا المطلب سنتطرق إلى التفصيل في أدوات الدراسة المستخدمة، بداية بأدوات جمع المعلومات ثم الأدوات والأساليب الإحصائية التي اعتمدنا عليها في حساب النتائج.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي باعتباره يصف الدراسة بمعلومات وبيانات كمية وكيفية واعتمدت في جمع البيانات على الأدوات التالية:

الاستبيان:

يمثل الاستبيان مجموعة من الأسئلة تم تصميمها بناء على الدراسات السابقة المماثلة لموضوع أثر حوكمة الشركات على أداء العاملين بمؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع الوادي-الجزائر- (أنظر الملحق 1)، تم تقسيمه إلى قسمين:

1-القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية للموظفين؛

2-القسم الثاني: يحتوي على مجموعة من الفقرات الاستقصائية حول المتغيرين حوكمة الشركات وأداء العاملين وتم تقسيمه إلى محورين كالتالي:

أ-المحور الأول: تناول متغير حوكمة الشركات حيث تضمن 13 فقرة؛

ب-المحور الثاني: تناول متغير أداء العاملين واحتوى على 13 فقرة.

الملاحظة:

تم تدوين بعض الملاحظات التي تعتبر مثالا حيا يؤكد مدى صحة المعلومات، وذلك انطلاقاً من محيط المؤسسة.

الفرع الثاني: الأدوات الإحصائية

تمت الاستعانة برنامج Excel 2007 في تفرغ البيانات الأولية للاستبيان وفي تصميم الأشكال البيانية، وتم قياس وتحليل البيانات الأولية بالاعتماد على برنامج SPSS حيث اشتمل ذلك على:

الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار ألفا كرونباخ لقياس مستوى الثبات في فقرات الاستبيان؛
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لعينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض في استجابات أفراد الدراسة على كل فقرة من فقرات متغيرات الدراسة؛
- الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل فقرة من متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي؛
- معامل الارتباط بيرسون لتحديد العلاقة بين حوكمة الشركات وأداء العاملين، وتحديد العلاقة بين كل بعد من أبعاد حوكمة الشركات وأداء العاملين؛
- كذلك تم الاستعانة ببرنامج Excel في رسم الأشكال.

للإجابة على العبارات الخاصة بحوكمة الشركات وأداء العاملين في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، نظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

- موافق بشدة تعطى لها 5 درجات؛
- موافق تعطى لها 4 درجات؛
- أحيانا تعطى لها 3 درجات؛
- غير موافق تعطى لها درجتان؛
- غير موافق تماما تعطى لها درجة واحدة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم ليكارت الثلاث كما هو موضح في الجدول:

الجدول (2-2): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت الخماسي)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي

• حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (5 - 1 = 4) ثم تقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أو الفئة ($0.80 = 5/4$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي: (من 1 إلى 1.79 قليل جدا ومن 1.80 إلى 2.59 قليل ومن 2.60 إلى 3.39 متوسط ومن 3.40 إلى 4.19 مرتفع ومن 4.20 إلى 5.00 مرتفع جدا).

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان:

لقد تمت إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من صدق والثبات.

أولا: صدق الاستبيان

تم التأكد من صدق الاستبيان باستخدام صدق المحتوى، إذ تم عرض الاستبيان بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس، وذلك للتأكد من وضوح الفقرات ودقة صياغتها وصلاحياتها لقياس ما صممت لقياسه، بعدها تم الأخذ بملاحظات المحكمين وإضافاتهم والتعديلات التي تتعلق بصياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر ملائمة ضمن المتغيرات التي تقيسها.

ثانيا: ثبات الاستبيان

يعبر عن مدى استقرار وثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، بحيث يوضح ما إذا كانت الاستبيانات الموزعة ستعطي نفس النتائج إذا تم توزيعها مجددا على نفس أفراد العينة وفي نفس الظروف، وتم الاعتماد في ذلك على معامل الثبات ألفا كرونباخ، بالاستعانة ببرنامج SPSS لحساب وقياس الثبات والاتساق الداخلي حيث لا يجب أن تقل قيمته عن 60% من أجل الاعتماد على النتائج المتوصل إليها، وبالتالي فالجدول أدناه يوضح معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

الجدول (2-3): ثبات الأداة حسب المعامل ألفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.914	26

المصدر: من مخرجات برنامج SPSS

تم فحص عبارات الإستبانة من خلال مقياس ألفا كرونباخ الموضح في الجدول أعلاه لحساب ثبات المقياس فلوحظ أن معامل الثبات الكلي لمؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع الوادي قدر بـ 91.4% نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة بحيث يجب ألا تقل قيمة المعامل عن 60% كي نعتمد على النتائج المتوصل إليها في الدراسة . نلاحظ أن جل معاملات الثبات لمحاور الدراسة وأبعادها كانت مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة من خلال ما يظهر بنسبة معامل الثبات الكلي المقدر بـ 0.914 المقدر بـ 91% قد تعطي مصداقية لنتائج الممكن استخراجها بواسطة هذه الأداة وكذلك يظهر من خلال الاستقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبانة وعدم تغيرها بشكل كبير في حالة إعادة إجاباتهم في حالة

استجوابهم من جديد على نفس العينة وتحت نفس الظروف، وعلى ضوء ذلك يمكن الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم ما توصلنا إليه خلال فترة التبرص بخصوص أثر أبعاد حوكمة الشركات على أداء العاملين بعرض إجابات وتوجهات أفراد العينة وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

يشتمل هذا المطلب على عرض كل ما جاء في الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة بداية من المتغيرات الشخصية إلى إجاباتهم على عبارات محوري حوكمة الشركات وأداء العاملين، إضافة إلى عرض نتائج دراسة مجموعة من الارتباطات، بحيث سيتضمن ذلك التعليق على كل ما توصلنا إليه.

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية:

قصد التعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد العينة قسمناه كما يلي:

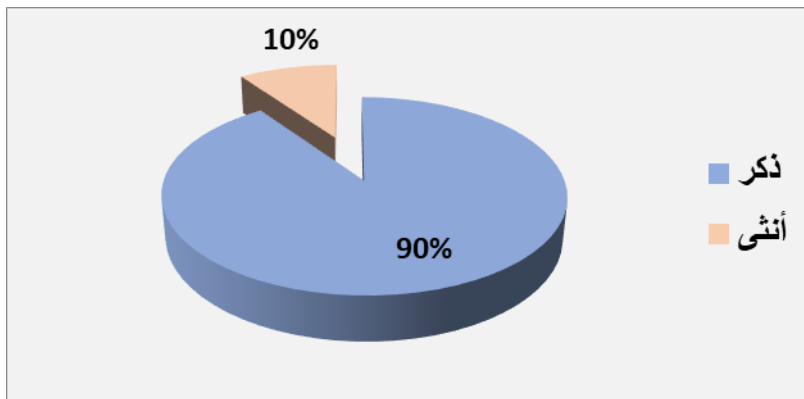
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول (2-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	65	90.3 %
أنثى	07	9.7 %
المجموع	72	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل (2-2): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: مخرجات الإكسال 2007

من خلال الجدول (2-4) والشكل (2_2) نلاحظ تغلب نسبة الذكور في عينة الدراسة على نسبة الإناث حيث كان عدد الذكور 65 اي بنسبة 90.7% بينما المستجوبات من الإناث في العينة 07 أي بنسب 9.7%، ما يبين أن الأغلبية الساحقة من المجيبين من فئة الذكور في مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع الوادي.

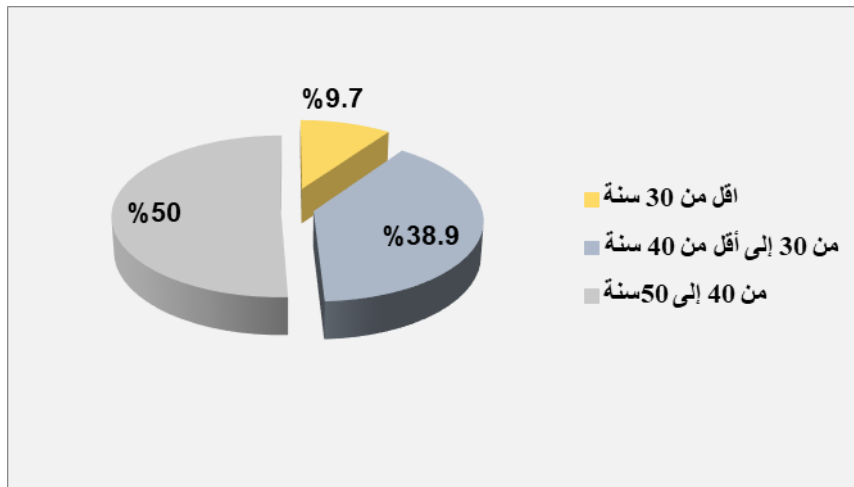
ثانيا: توزيع العينة حسب العمر

الجدول(2-5):توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة
اقل من 30 سنة	8	%9.7
من 30 إلى أقل من 40 سنة	28	%38.9
من 40 إلى 50 سنة	36	%50
المجموع	72	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل (2-3): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: مخرجات الإكسال 2007

من خلال الجدول (2-5) والشكل (2-3) السابقين نلاحظ أن نصف العينة 50% أعمارهم من 40 سنة إلى 50 سنة وهذا يدل على أن جل عمال المؤسسة لديهم خبرة وكفاءة عالية، وتليها الفئة العمرية التي أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة 38.9% وهو السن الذي يكون فيه الفرد في أعلى نشاطه ودافعته والذي يعود بالنفع على المؤسسة، بينما نسبة 9.7% كانت للفئة التي أقل من 30 سنة وهذا يدل على أن المؤسسة لا تفتح أبوابها للخريجين الجدد ذو الخبرة الضعيفة.

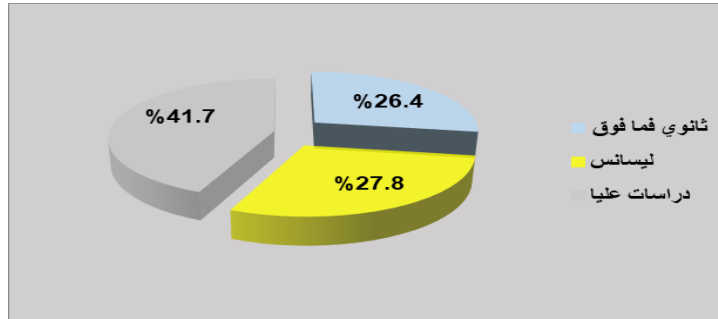
ثالثا: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول (2-6): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
ثانوي فما فوق	19	26.4%
ليسانس	20	27.8%
دراسات عليا	33	41.7%
مجموع	72	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل (2-4): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات الإكسال 2007

يظهر من خلال الجدول (2-6) والشكل (2-4) أعلاه الخاص بمستوى التعليمي لأفراد العينة أن الأفراد اللذين لديهم دراسات عليا يمثلون أكبر نسبة وتقدر ب(43%) وهو ما يعادل 33 موظف، تليها نسبة (29.4%) وهو ما يعادل 20 موظفين، وهي نسبة أفراد ذات مستوى ليسانس وذلك راجع لشروط ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها بحكم أن نشاط المؤسسة تحتاج كما هائلا من الكفاءات، يليه مستوى التعليمي ثانوي بنسبة (26.4%) أي ما يعادل 19 موظف ممثلين في حاملين شهادات ذات التكوين والتقني سامي.

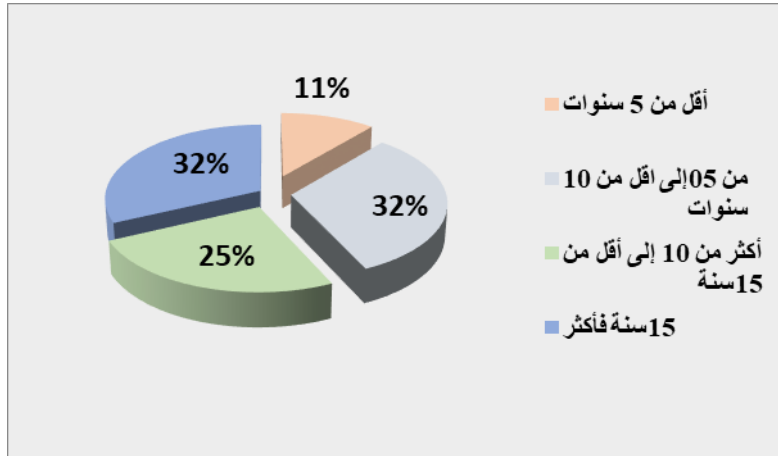
رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول (2-7): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

سنوات العمل	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	11.1%
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	23	31.9%
أكثر من 10 إلى أقل من 15 سنة	18	25%
15 سنة فأكثر	23	31.9%
المجموع	72	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (2-5) التمثيل البياني لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: مخرجات الإكسال 2007

تبين من خلال الجدول (2-7) والشكل (2-5) أعلاه أن يتضح لنا توزيع النسب حسب الخبرة المهنية أن أكثر فئتين نسبة هوما ذوي أكثر من 10 سنوات إلى 15 سنة والذين لديهم أكثر من 15 سنة خبرة بنفس النسبة التي تقدر ب 46.9%، مما يدل على أن كلما زادت فترة الأقدمية للعمال زادت الخبرة المهنية مما يعود بالنفع على المؤسسة، كما تليها فئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة 31.9%، أما فئة الأفراد ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات تمثلت بنسبة (11.1%)، وهذا ما يفسر بان المؤسسة لا تفتح أبوابها لاستقطاب كفاءات جديدة في الإدارة خلال سنوات الأخيرة.

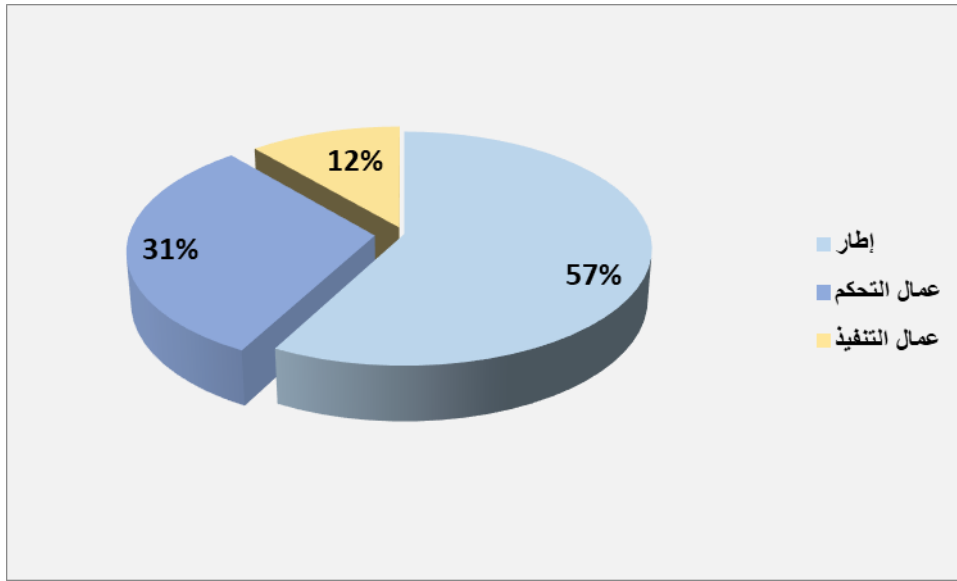
خامسا: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظائف

الجدول (2-8): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظائف

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة
إطار	41	56.9%
عمال التحكم	22	30.6%
عمال التنفيذ	9	12.5%
المجموع	72	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل (2-6): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الوظائف



المصدر: مخرجات الإكسال 2007

من خلال الجدول (2-8) والشكل (2-6) المسمى أعلاه يتضح لنا توزيع النسب حسب طبيعة الوظائف حيث أكثر من نصف العينة من المستجوبين هم من فئة (إطار) بنسبة 56.9% وهم إطارات بالمؤسسة، وتليها فئة (عمال التحكم) بنسبة 30.6%، ثم تأتي أقل نسبة المتمثلة في (عمال التنفيذ) بنسبة 12.5%، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الإطارات وعمال التحكم مما يعود بالنفع للمؤسسة.

الفرع الثاني: نتائج محور حوكمة الشركات

1- الجدول (2-9): نتائج إجابات أفراد العينة على عبارات محور حوكمة الشركات

العبارات	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1- مجلس الإدارة يساهم في تحديد الإجراءات اللازمة التي تحدد أهداف الشركة ووضع السياسات المناسبة لها.	4	0.787	3	نحو الموافقة
2- من أجل تفعيل مبادئ الحوكمة تقوم لجنة المراجعة بالتحقيق من كفاية نظام الرقابة الداخلية.	3.81	0.799	9	نحو الموافقة
3- يساهم النظام المحكم للمراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة	3.93	0.811	5	نحو الموافقة
4- إخضاع استراتيجية الشركة للمراجعة المستمرة تنعكس بشكل إيجابي على مكانة مركزها المالي وربحيتها	4.10	0.922	2	نحو الموافقة
5- مجلس الإدارة يساهم في اعتماد خطط تشغيلية التي تضمن الاستفادة من الكفاءات البشرية والموارد	3.86	0.893	6	نحو الموافقة

6- تساهم المراجعة الداخلية على تحديد أوجه الضعف والقصور على الأداء العام للشركة واقتراح سبل ملائمة لعلاج الضعف.	3.86	0.861	6	نحو الموافقة
7- يهتم مجلس الإدارة على تحسين مستوى العلاقات مع كافة الأطراف وأصحاب المصالح.	3.68	0.747	10	نحو الموافقة
8- لأصحاب المصالح قدرة التأثير على أداء الشركة .	3.43	0.917	11	نحو الموافقة
9- تعمل الشركة على حماية حقوق المساهمين قانونيا.	3.82	0.775	8	نحو الموافقة
10- تعتمد الشركة على اطار فعال لحوكمة الشركات.	3.83	0.732	7	نحو الموافقة
11-توفر الشركة التقارير المالية بكل فصاحة وموضوعية وشفافية في الوقت المناسب.	3.93	0.939	5	نحو الموافقة
12- يمتلك مجلس الإدارة النظرة الاستشرافية لمستقبل الشركة.	3.96	0.911	4	نحو الموافقة
13- البعد الأخلاقي (النزاهة والأمانة)يحفظ التوازن داخليا وخارجيا.	4.11	0.865	1	نحو الموافقة
المجموع	3.87	0.843	/	نحو الموافقة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول (2-9) أعلاه نلاحظ أن المحور الأول المتعلق بحكومة الشركات كان اتجاهه نحو الموافقة وذلك بمتوسط حسابي يساوي (3.87)، وهذا راجع إلى أن كل عبارات هذا المحور كانت نحو الموافقة، تصدرت في الترتيب الأول عبارة " البعد الأخلاقي (النزاهة والأمانة)يحفظ التوازن داخليا وخارجيا." بمتوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 0.865، تليها في المرتبة الثانية عبارة " إخضاع استراتيجية الشركة للمراجعة المستمرة تنعكس بشكل إيجابي على مكانة مركزها المالي وربحيتها " بمتوسط 4.10 وانحراف معياري 0.922، تليه العبارات (1) و(12)/(11) الى غاية العبارة رقم(07) كلهم نحو الاتجاه الموافق، و في المرتبة الأخيرة العبارة " لأصحاب المصالح قدرة التأثير على أداء الشركة " بمتوسط 3.43.

كما يدل الجدول أيضا أن مجمل فقرات البعد كانت ذات درجة موافقة مرتفعة وهذا يدل على أن المؤسسة تطبق مبادئ حوكمة الشركات ومنه فأن هذا يوصلنا إلى إثبات الفرضية الأولى القائلة: " تلتزم مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع الوادي بمبادئ حوكمة الشركات "

الفرع الثالث: نتائج محور أداء العاملين

الجدول (2-10): نتائج إجابة أفراد العينة على عبارات محور أداء العاملين

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	العبارات
نحو الموافقة	6	0.765	3.92	1- يساهم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على التحسين من الأداء الوظيفي.
نحو الموافقة	7	1.016	3.85	2- التركيز على السلوك الأخلاقي والرقابة والمساءلة والإفصاح والشفافية يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء العمال في الشركات
نحو الموافقة	8	0.822	3.74	3- تعمل المؤسسة على تطوير مهارات عمالها من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة يمكن أن تشهد تحسينا في أدائها
نحو الموافقة	5	0.845	3.93	4- تساهم ورشات التدريب والتوعية حول حوكمة الشركات في تحسين أداء العاملين
نحو الموافقة	2	0.748	4.06	5- أحافظ دائما على أوقات العمل وأنجز مهامي في الوقت المحدد.
نحو الموافقة	3	0.839	4.03	6- أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات.
نحو الموافقة بشدة	1	0.659	4.38	7- يؤدي التركيز على العامل في المؤسسة إلى تحسين أدائها.
نحو الموافقة	9	0.836	3.68	8- أقوم بمهام إضافية إلى جانب واجبات رئيسية.
نحو الموافقة	11	1.057	3.40	9- أشعر بأن الطريقة التي تمنح بها الترقيات تخضع لمعايير واضحة
نحو المحايدة	12	0.900	3.25	10- هناك حسن استخدام لجميع الموارد داخل المؤسسة.
نحو الموافقة	10	1.047	3.46	11- أشعر بالأمان في مكان عملي
نحو الموافقة	4	0.872	3.97	12- تهدف المؤسسة إلى تحسين أدائها بصفة مستمرة.
نحو المحايدة	13	1.159	3.15	13- أشعر بأن الراتب الذي يعود علي من عملي يرضي طموحاتي.
نحو الموافقة	/	0.889	3.75	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول (2-13) أعلاه المتعلق بأداء العاملين أن الاتجاه العام كان نحو الاتجاه الموافقة، وأن المتوسط العام لفقرات المتغير بلغ **3.75** بانحراف المعياري **0.889**، ما يؤكد أن أغلب أفراد العينة متفقين على نفس الإجابة، حيث تصدرت الفقرة (07) المرتبة الأولى بمتوسط **4.38** وانحراف **0.659** تدل على أن التركيز على العمال بالمؤسسة يساهم بشكل فعال في إنجاز المهام وتحسين الاداء، كما تليه عبارة " أحافظ دائما على أوقات العمل وأنجز مهامي في الوقت المحدد" بمتوسط **4.06**

وانحراف 0.748، وفي المرتبة الأخيرة عبارة " أشعر بأن الراتب الذي يعود علي من عملي يرضي طموحاتي " بمتوسط 3.15 وانحراف 1.159 كانت في الاتجاه المحايد، ومنه نلاحظ أن جل العبارات كانت نحو الموافقة .

من خلال ما سبق نستنتج أن مستوى أداء العاملين في مؤسسة مؤسسه سونلغاز مديريةية التوزيع الوادي مرتفع بدليل أن المتوسط الحسابي بلغ 3.75.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة: " تتميز مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع - الوادي- بوجود مستوى مرتفع لأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة "

الفرع الرابع: عرض نتائج معامل الارتباط بين حوكمة الشركات وأداء العاملين:

الجدول (11_2): معامل الارتباط بارسون بين حوكمة الشركات وأداء العاملين

Correlations			
		حوكمة الشركات	أداء العاملين
حوكمة الشركات	Pearson Correlation	1	.743**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	72	72
أداء العاملين	Pearson Correlation	.743**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	72	72

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

المصدر: من مخرجات spss

يوضح الجدول (2-14) أعلاه قيمة معامل الارتباط بين حوكمة الشركات وأداء العاملين حيث نلاحظ أن قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي قيمة مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.01$ وقيمة معامل الارتباط بلغت $r = 0.743$ ، وهذا يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة أي أن هناك ارتباط خطي موجب بين حوكمة الشركات وأداء العاملين يصل إلى 74.3% وهي نسبة مرتفعة ، ومنه نرى أن هناك تأثير لحوكمة الشركات على أداء العاملين ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة: " يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات وأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة "

ثانيا: معامل الانحدار الخطي:

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل " حوكمة الشركات " والمتغير التابع " أداء العاملين " والجدول التالي يوضح الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

الجدول رقم (2_12) يوضح تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.743 ^a	.552	.546	.35523

a. Predictors: (Constant), T1

المصدر: مخرجات spss

يظهر من خلال النتائج الواردة في الجدول (2_16) أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات و أداء العاملين ما يعبر عنه Sig التي تساوي 0.000 وهي نسبة اقل من 0.05 بمعنى أن الاختبار ذا دلالة بوجود علاقة بين المتغيرين حيث بلغت قيمة $R=0.743$ عند مستوى (0.05) وهي علاقة مرتفعة، ولمعرفة أثر حوكمة الشركات على أداء العاملين قمنا بحساب معامل التحديد الذي يساوي $R^2=0.546$ بمعنى أن نسبة تأثير متغير أداء العاملين تقدر ب74.3% وفي حين النسبة 25.7% تتدخل فيها المتغيرات الأخرى.

ثالثا: تبين الانحدار الخطي:

يدرس الجدول الموالي مدى ملائمة خط الانحدار البيانات عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول (2-13): خط الانحدار

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10.891	1	10.891	86.306	.000 ^b
	Residual	8.833	70	.126		
	Total	19.724	71			

a. Dependent Variable: T2

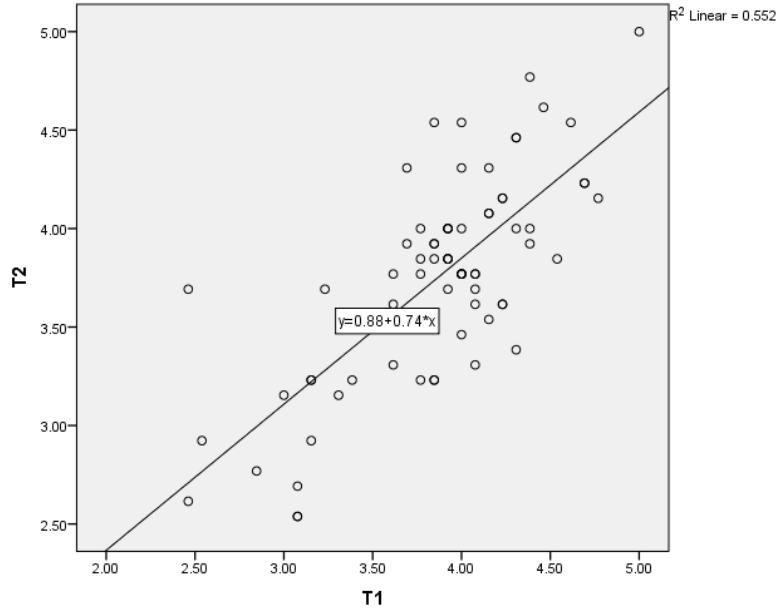
b. Predictors: (Constant), T1

المصدر: مخرجات spss

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 10.891 ومجموع مربعات البواقي هو 8.833 ومجموع المربعات الكلي يساوي 19.724؛
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 70؛
- معدل مربعات الانحدار هو 10.891 ومعدل مربعات البواقي 0.126؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار 86.306؛

- مستوى دلالة الاختبار 0.00 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 ، ويظهر ذلك من خلال الشكل (7-2)

الشكل (7-2) يمثل خط الانحدار



المصدر: مخرجات الspss

رابعاً: دراسة معاملات الانحدار:

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار أداء العاملين

الجدول (14-2): قيم معاملات خط الانحدار

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.883	.312		2.833	.006
	T1	.742	.080	.743	9.290	.000

a. Dependent Variable: T2

المصدر: مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيم معاملات خط الانحدار ذات دلالة إحصائية فقد قدرت قيمة مستوى دلالة الاختبار

(0.000) وهي أقل من (0.05)، وعليه يمكن صياغة معادلة خط الانحدار وفق النموذج التالي: $y=a+bx$.

حيث قدرت قيمة مقطع خط الانحدار ب(0.742) والتي تمثل حرف a من معادلة خط المستقيم، أما ميل خط الانحدار فقدرت قيمته ب(0.883) والتي تمثل حرف b، ومنه نموذج معادلة خط الانحدار لمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع الوادي كما يلي:

$$Y=0.742+0.883X$$

من خلال النموذج المتحصل عليه نجد أن هناك تأثير إيجابي لتطبيق حوكمة الشركات على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة لأن كل المتغيرات الداخلة فيه لها إشارة موجبة، وهي تعني كلما زادت تطبيق مبادئ حوكمة الشركات كلما زاد في أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرع الخامس: تحليل التباين الاحادي لدراسة فروق المتوسطات بين الموظفين الادارين بخصوص اثر حوكمة الشركات على أداء العاملين:

للإجابة على السؤال الرابع في هذه الدراسة والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإجابات أفراد العينة حول أداء العاملين تعزي متغيرات الشخصية للأفراد عينة الدراسة؟

حيث كانت الفرضية الرئيسية لهذا السؤال: "وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لحوكمة الشركات تعزي المتغيرات الشخصية بالمؤسسة محل الدراسة".

ولهذا الغرض قمنا بإجراء اختبار T -Teste لمتغير الجنس (والذي يحتمل إجابتين) واختبار ANOVA لباقي المتغيرات الشخصية التي اعتمدها الدراسة (والتي تحتمل أكثر من إجابة).

1-تأثير الجنس

الجدول (2-15): يوضح نتائج تحليل اختبار T-TEST لدراسة فروق المتغيرات لمتغير الجنس

المتغير	F	T	Sig
الجنس	3.027	0.891	0.086

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مساهمة تطبيق حوكمة الشركات من طرف موظفي المؤسسة محل الدراسة في أداء العاملين باختلاف متغير الجنس، حيث نجد أن مستوى الدالة المحسوب sig:0.086 وهو أكبر من sig:0.050 مستوى الدالة المعتمد.

2-تأثير العمر:

الجدول (2-16): يوضح تحليل اختبار ANOVA لمتغير العمر

ANOVA
T2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.955	3	.318	1.153	.334
Within Groups	18.769	68	.276		
Total	19.724	71			

المصدر: من مخرجات Spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر للموظفين الإداريين كانت قيمة Sig = 0.334 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير العمر بخصوص أثر حوكمة الشركات على أداء العاملين.

3-المستوى التعليمي:

الجدول (2-17): يوضح تحليل ANOVA لمتغير المستوى التعليمي:

ANOVA
T2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.712	3	.237	.849	.472
Within Groups	19.011	68	.280		
Total	19.724	71			

المصدر: من مخرجات Spss

نتيجة تحليل التباين لمتغير المستوى التعليمي للموظفين الإداريين كانت قيمة sig = 0.472 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير المستوى التعليمي بخصوص أثر حوكمة الشركات على أداء العاملين باختلاف متغير المستوى التعليمي.

4-متغير الخبرة المهنية:

الجدول (2-18): يوضح تحليل اختبار ANOVA لمتغير الخبرة المهنية

ANOVA
T2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.551	3	.184	.652	.585
Within Groups	19.172	68	.282		
Total	19.724	71			

المصدر: من مخرجات SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة للموظفين الإداريين كانت قيمة Sig = 0.585 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير الخبرة المهنية بخصوص أثر حوكمة الشركات على أداء العاملين.

5-متغير طبيعة الوظائف:

الجدول (2-19): يوضح تحليل اختبار ANOVA لمتغير طبيعة الوظائف.

ANOVA
T2

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1.775	3	.592	2.241	.091
Within Groups	17.949	68	.264		
Total	19.724	71			

المصدر: من مخرجات SPSS

نتيجة تحليل التباين لمتغير طبيعة الوظائف كانت قيمة Sig = 0.091 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين المستجوبين تبعاً لمتغير طبيعة الوظائف بخصوص أثر حوكمة الشركات على أداء العاملين.

وهذا ما ينفي صحة الفرضية القائلة "وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لحوكمة الشركات ترجع للمتغيرات الشخصية بالمؤسسة محل الدراسة".

الفرع السادس: تحليل اهداف الشركة

ولدعم توجه هذه الدراسة وبعد الاطلاع على سجلات ومستندات الشركة للسنوات الثلاث الاخيرة فيما يخص المعايير المتبعة والاهداف المسطرة ونسب تحقيق النجاح توصلنا الى ما يلي:

1- المعايير المتبعة لقياس الأداء والمساءلة:

-العلاقات التجارية

-استغلال الكهرباء والغاز

-تطورات الشبكة

-الدراسات والاشغال

-متابعة الصفقات

-الموارد البشرية

-المحاسبة والمالية

-الأمن الداخلي

-الممتلكات

-الاتصال

-المنازعات

حيث ركزنا على بعض المعايير التي لها علاقة بأداء العاملين او للعاملين دور كبير في تحقيقها موضحة في الجدول الآتي:

جدول (2-21): نتائج تحليل أهداف الشركة

paramètre	année	réale	objectif	Taux/évolution
pertes	2021	6.41	6.62	-0.15
	2022	6.21	6.31	-0.10
	2023	7.74	6.08	+1.57
investissement	2021	1069.25	8700.4	122%
	2022	2041.37	1533	130%
	2023	2162.53	1594	138%
Ressource humaine	2021	900	1354	150%
	2022	848	815	104.04%
	2023	445	445	100%
juridique	2021	146	176	82.95%
	2022	219	285	76.84%
	2023	89	124	71.77%
Chiffre d'affaire	2021	8 782MDA	13 097MDA	67.06%
	2022	7 453MDA	9 900MDA	75.29%
	2023	9 766MDA	9 800MDA	99.65%

المصدر: سجلات الشركة

وقوفا على هذه المعطيات الهامة التي يقيم على أساسها أداء شركة سونلغاز الوادي عموما وأداء العاملين خاصة والتي يخضع على

إثرها المسؤولين والعاملين للمساءلة من جهة وتحدد على أساسها نسبة المنح التشجيعية من جهة أخرى.

- أول معيار يتم قياسه هو ضياع الطاقة **perdes** فبالنظر الى معدلات السنوات الثلاث الأخيرة نجدتها تتراوح بين -0.15 حتى +1.57 حيث تعتبر معدلات جيدة باعتبار ان هناك نسبة ضياع تقنية تفرضها النواقل لا يمكن تجنبها.
 - ثاني معيار هو حجم الاستثمارات المنجزة فبالنظر الى النسب المحققة مقارنة بالأهداف المرجوة نجدتها 100% وهذه تعتبر نسب مثالية تعبر عن سياسة الشركة تفوق الرشيدة وحجم الأداء الكبير المقدم من طرف الإدارة والعاملين.
 - ثالث معيار الموارد البشرية **Ressource humaine** الذي تنطوي تحته عدة معايير كالتوظيف وقياس الساعات الإضافية ومتابعة العقوبات ومتابعة تقييم أداء العاملين وركزنا على نسب التكوين لأن لها دور كبير في تحسين أداء العاملين حيث نجدتها تفوق 100% التي تظهر نتيجتها جليا في نسب باقي المعايير.
 - رابع معيار المنازعات **juridique** التي ركزنا فيها على نسب المساءلة والقضايا المعالجة نجدتها تصل الى نسبة 82% وتعتبر نسب جيدة جدا في طمأننة المساهمين وباقي أصحاب المصالح.
 - خامس معيار وهو الأهم حجم المبيعات الذي يمثل رقم اعمال الشركة **Chiffre d'affaire** حيث نجد النسب تصل الى 99.65% من الأهداف المسطرة هذا وان دل فإنما يدل على قوة العاملين في التحصيل وسياسة الشركة الرشيدة التي تأمن نسب الأرباح العالية التي تخلق الطمأنينة لدى المساهمين مما يؤدي لجلب مستثمرين آخرين، وله أثر إيجابي على أداء العاملين لأن كلما زادت الربحية كلما زادت قيمة المنح التشجيعية والخدمات.
- وفي الأخير نستنتج من كل هذه الاحصاءات ان شركة سونلغاز الوادي تطبق معايير الحوكمة سواء بطريقة مباشرة او غير مباشرة الذي بدوره له أثر إيجابي على أداء العاملين.

خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل اولا التعرف على المؤسسة محل الدراسة وهي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز (سونلغاز) مديرية التوزيع بالوادي، من خلال التطرق الي هيكلها التنظيمي ومهام جميع الأقسام بفروعها المختلفة ونشاطها التجاري بالإضافة للأهمية الاقتصادية والمكانة التي تحتلها في السوق الجزائري، حيث قمنا بتعزيز الدراسة الميدانية بالاعتماد على أداة جمع البيانات (الاستبيان)، التي تم توزيعها على افراد العينة محل الدراسة من إطارات وعمال مهنيين وعمال تنفيذيين، وعند استرجاع الاستبيان وتحليله عن طريق استعمال برنامج الاحصاء (SPSS)، وبعد التحليل و اختبار الفرضيات وللإجابة على إشكالية الدراسة تم التوصل بان هناك أثر وتوافق كبيرين لتطبيق مبادئ و معايير حوكمة الشركات في تحسين أداء العاملين في شركة سونلغاز الوادي.

خاتمة

خاتمة:

بعد الخوض في العديد من المفاهيم وبلورة جملة من الأفكار واختبار وتحليل العلاقة بين المتغيرات يمكننا قول بأن حوكمة الشركات كمدخل فكري حديث وركيزة يجب الاعتماد عليها في تسيير المؤسسة الاقتصادية تحت إطار ضابط من القوانين والمبادئ التي تؤطر وتوجه جهود الأفراد وتضمن خضوعهم للمساءلة والتزامهم بالسير تحت مظلة الكفاءة والأخلاق، فبعكس غيرها لعنصر البشري بحاجة ماسة لذلك الإطار لضمان عدم انحرافه عن السلوك المناسب وعدم وقوعه تحت وطأة الفساد المالي والأخلاقي الذي يؤثر بصفة مباشرة على الأداء المؤسسي.

اولا: نتائج الدراسة:

خلصت هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي لمجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- ✓ تلتزم مؤسسة سونلغاز مديريةية توزيع الوادي بمبادئ حوكمة الشركات؛
- ✓ تتميز مؤسسة سونلغاز بوجود مستوى مرتفع لأداء العاملين؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات وأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لحوكمة الشركات تغري المتغيرات الشخصية بالمؤسسة محل الدراسة.

توصيات الدراسة:

على خلفية ما تحصلنا عليه من نتائج لهذه الدراسة نقترح جملة من التوصيات التالية:

- ✓ إعادة النظر في أجور العمال خاصتا الأعوان التنفيذيين وأعوان التحكم لزيادة الأداء وللوصول إلى أكثر ربحية وتنافسية؛
- ✓ لابد من رفع درجة الوعي لدى جميع المسؤولين والعاملين في مؤسسة سونلغاز الوادي بأهمية تطبيق مبادئ ومعايير حوكمة الشركات؛
- ✓ عقد الدورات التدريبية والمؤتمرات العلمية بصفة دورية فيما يخص حوكمة الشركات بحضور كل الأطراف المعنية مساهمين، مجلس الإدارة، ممثلين العمال وباقي أصحاب المصالح؛
- ✓ تفعيل أكثر لآليات الرقابة ولجان التدقيق لضمان متطلبات الحوكمة السليمة.

أفاق الدراسة :

- ✓ حوكمة المورد البشري كآلية لحوكمة الشركات.
- ✓ حوكمة الشركات الإلكترونية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ واقع تطبيق الحوكمة في الجزائر.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع و المصادر:

المراجع و المصادر بالعربية:

1. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2007، ص، 25.
2. كردوسي اسماء، محضرات في حوكمة الشركات، مطبوعة في مقياس حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي قالمة، 2018-2019، ص5.
3. محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات في تواريخ، ملتقى الحكومة والإصلاح المالي والإداري في المؤسسات الحكومية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009، القاهرة، مصر، ص 246.
4. قطاف عقبية دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، ص: 5.
5. طارق عبد العال حماد، دليل التعامل في البورصة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 7.
6. كاثرين كوتشا هلبلينغ واخرون، ترجمة سمير كريم، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية، مجلة حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرون، الطبعة 3، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 2003، ص: 02.
7. أسامة قرواني (3 جوان، 2015) اثر تطبيق حوكمة الشركات علي جودة المعلومات المالية و الإفصاح المحاسبي دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية لولايي ورقلة وغرداية. غرداية-الجزائر، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، دراسات محاسبية وجبائية معمقة.
8. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، المفاهيم- المبادئ-التجارب- المتطلبات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2007، ص. 11.
9. محمد إبراهيم موسي، حوكمة الشركات المقيدة بسوق الأوراق المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2010، ص. 17.
10. امين السيد احمد لطفي، المراجعة وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 132.
11. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والازمات المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 12
12. صلاح حسن، البنوك المصرفية ومنظمات الأعمال، دار الكتاب الحديث، مصر، 2011، ص 165
13. علاء فرحان طالب، أيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار الصفاء، الأردن، 2016، ص 35.
14. سدره أنيسة، حوكمة البنوك في ظل التطورات المالية العالمية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 90-92.

15. منير إبراهيم هندي، حوكمة الشركات-مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء-، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الاولى، الإسكندرية، مصر، 2011، ص:20.
16. ناصر عبد الحميد علي، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز الخبرات المهنية لإدارة بيميك، القاهرة، مصر، 2014، ص:61.
17. مصطفى يوسف كافي، الازمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها-أسبابها-تداعيتها-افاقها)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الأردن، 2013، ص:235.
18. صلاح حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الاعمال- معايير حوكمة المؤسسات المالية-، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2011، ص:71-72.
19. ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، دراسة ميدانية على الشركات المدرجة
20. في سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص:23.
21. عبد الوهاب نصر علي وشحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007/2006، ص:85-91.
22. فتحي الحسين معايير الحوكمة وأهدافها وتم التصفح يوم 13/03/2023، 16:33، على الموقع: 2023.
23. محمد عبده حافظ، حوكمة القوى العاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 28.
24. محمد سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 17.
25. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمدبرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 24.
26. مريني محمد، حديدي آدم، آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، مجلد 08، عدد01، 2022، ص: 343، 344، 345، 346.
27. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص209.
28. راوية حسن، نفس المرجع، ص209.
29. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1984، ص310.

30. سعيد سمير أبو جليدة، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الإتصالات اللببية، قدمت رسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018، ص 39-40.
31. سعيد سمير أبو جليدة، مرجع سابق، ص 38-39.
32. سامي بن خيرة، أثر إدارة أداء العاملين في الأداء الوظيفي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 2392، الجزائر، 2020، ص 3.
33. مدحت محمد أبو النصر، الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط 1، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 96-97.
34. عباس فيصل، الاختبارات النفسية تقنياً وإجراءها، ط 1، دار الفكر العربي، دون بلد، 1955، ص 88.
35. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، د ط، مديرية النشر والطباعة، الجزائر، 2004، ص 14.
36. نبيل عشوش، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، د ط، أكاديمية الفراعنة، مصر 2006، ص 92.
37. مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 138.
38. سيد محمد جاد الرب، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء (الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية)، مطبعة العشري، مصر، 2009، ص 51.
39. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 147.
40. عبد الفتاح بوخخم، تسيير الموارد البشرية (مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية)، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2011، ص-ص: 183-184.
41. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 139.
42. زاوي صورية، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، جوان 2010، ص 07.
43. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية)، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2003، ص 446.
44. فيصل غازي المطيري، أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية - دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص: 16.
45. مؤيد عيد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 110.

46. احمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقييم أداء الموظفين، الناشر منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004، ص61.
47. خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة (EN.I.CA.B)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص120.
48. بربر كامل، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص134.
49. زهير ثابت، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21- كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء، القاهرة، 2001، ص125.
50. عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص 157.
51. طالب عبد العزيز، بلمداني حمداني (2020)، بعنوان "مساهمة حوكمة الشركات في تحسين جودة القوائم المالية"، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 04، العدد 02، الجزائر.
52. كزار محمد حسن محمد (2022)، بعنوان "دور المراجعة الداخلية في تدعيم حوكمة الشركات"، مجلة الجزائرية لدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 08، العدد 01، الجزائر.
53. الزواوي محمد الشريف، هلة ليليا (2023)، بعنوان "مساهمة حوكمة الشركات في الرفع من الأداء المالي للشركات العائلية: دراسة على عينة من الشركات العائلية لولايي أم البواقي وباتنة"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 34، العدد 01، الجزائر.
54. محمد موسى الحربي عايش (2023)، بعنوان "أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركات المياه بمدينة الرياض"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 11، العدد 02، السعودية.
55. بن البار موسى، لعمارة العيد، (2021)، بعنوان "دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين جودة أداء العاملين بمديرية الإدارة المحلية بولاية المسيلة"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08، العدد 01، الجزائر.
56. لعياضي عصام (2020)، بعنوان "علاقة متطلبات إدارة المعرفة بالرفع من أداء العاملين بديوان المركب المتعدد الرياضات لولاية برج بوعرييج"، مجلة تفوق في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المجلد 05، العدد 02، الجزائر.

الملاحق

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان

السادة والسيدات: يشرفني أن أقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال تحت عنوان "أثر حوكمة الشركات على أداء العاملين"، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

من إعداد الطلبة:
- سعود د عبد العزيز
- ساعي فؤاد
- مناعي محمد العيد
- مساك محمد حاتم

تحت إشراف:
- أ.د. العبسي علي

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

حوكمة الشركات:

حوكمة الشركات هي القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية ومن حملة الأسهم أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة المستندات، العمال، الموردين، الدائنين، المستهلكين) من ناحية أخرى، وتشمل حوكمة الشركات العلاقات بين المصالح المختلفة والأهداف وإدارة الشركة

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف لبعض الخصائص الإجتماعية والوظيفية لزيائن شركة سونلغاز مديريةية التوزيع بالوادي من أجل تحليل النتائج فيما بعد.

	الجنس	
	ذكر	أنثى
	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة
		من 40 إلى أقل من 50 سنة
	ثانوي فما دون	ليسانس
		دراسات عليا
	أقل من 05 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
		من 10 إلى أقل من 15 سنة
	إطارات	عمال التحكم
		عمال التنفيذ

القسم الثاني: المتعلق بالمتغيرين حوكمة الشركات وأداء العاملين

المحور الأول: العبارات المتعلقة بحوكمة الشركات

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة
1	مجلس الإدارة يساهم في تحديد الإجراءات اللازمة التي تحدد اهداف الشركة ووضع السياسات المناسبة لها					
2	من اجل تفعيل مباديء الحوكمة تقوم لجنة المراجعة بالتحقيق من كفاية نظام الرقابة الداخلية.					
3	يساهم النظام المحكم للمراجعة الداخلية في تفعيل مباديء الحوكمة					
4	اخضاع استراتيجية الشركة للمراجعة المستمرة تنعكس بشكل إيجابي على متانة مركزها المالي وربحيتها.					
5	مجلس الإدارة يساهم في اعتماد خطط تشغيلية التي تضمن الاستفادة من الكفاءات البشرية والموارد.					
6	تساهم المراجعة الداخلية على تحديد أوجه الضعف والقصور على الأداء العام للشركة واقتراح سبل ملائمة لعلاج الضعف					
7	يهتم مجلس الإدارة على تحسين مستوى العلاقات مع كافة الأطراف و أصحاب المصالح.					
8	الأصحاب المصالح قدرة التأثير على أداء الشركة					
9	تعمل الشركة على حماية حقوق المساهمين قانونيا					
10	تعتمد الشركة على اطار فعال الحوكمة الشركات					
11	توفر الشركة التقارير المالية بكل فصاحة وموضوعية وشفافية في الوقت المناسب					
12	يمتلك مجلس الإدارة النظرة الاستشرافية المستقبل للشركة					
13	البعد الأخلاقي (النزاهة و الأمانة) يحفظ التوازن داخليا و خارجيا					

المحور الثاني: أداء العاملين

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	أحيانا	موافق	موافق بشدة
أداء العاملين						
1	يساهم تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على التحسين من الأداء الوظيفي.					
2	التركيز على السلوك الأخلاقي والرقابة والمساءلة والإفصاح والشفافية يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء العمال في الشركات					
3	تعمل المؤسسة على تطوير مهارات عمالها من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة يمكن أن تشهد تحسناً في أدائها.					
4	تساهم ورشات التدريب والتوعية حول حوكمة الشركات في تحسين أداء العاملين.					
5	احافظ دائما على اوقات العمل وأنجز مهامك في الوقت المحدد.					
6	أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات .					
7	يؤدي التركيز على العامل في المؤسسة الى تحسن ادائها					
8	أقوم بمهام إضافية إلى جانب واجبات رئيسية.					
9	أشعر بأن الطريقة التي تمنح بها الترقيات تخضع لمعايير واضحة.					
10	هناك حسن استخدام لجميع الموارد داخل المؤسسة					
11	أشعر بالأمان في مكان عملي .					
12	تهدف المؤسسة الى تحسين أدائها بصفة مستمرة					
13	أشعر بأن الراتب الذي يعود علي من عملي يرضي طموحاتي.					

مخرجات الspss:

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	65	90,3	90,3	90,3
أنثى	7	9,7	9,7	100,0
Total	72	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 من أقل	7	9,7	9,7	9,7
سنة 40 من أقل إلى 30 من	28	38,9	38,9	48,6
سنة 50 من أقل إلى سنة 40 من	36	50,0	50,0	98,6
4	1	1,4	1,4	100,0
Total	72	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide فوق فما ثانوي	19	26,4	26,4	26,4
ليسانس	20	27,8	27,8	54,2
عليا دراسات	30	41,7	41,7	95,8
4	3	4,2	4,2	100,0
Total	72	100,0	100,0	

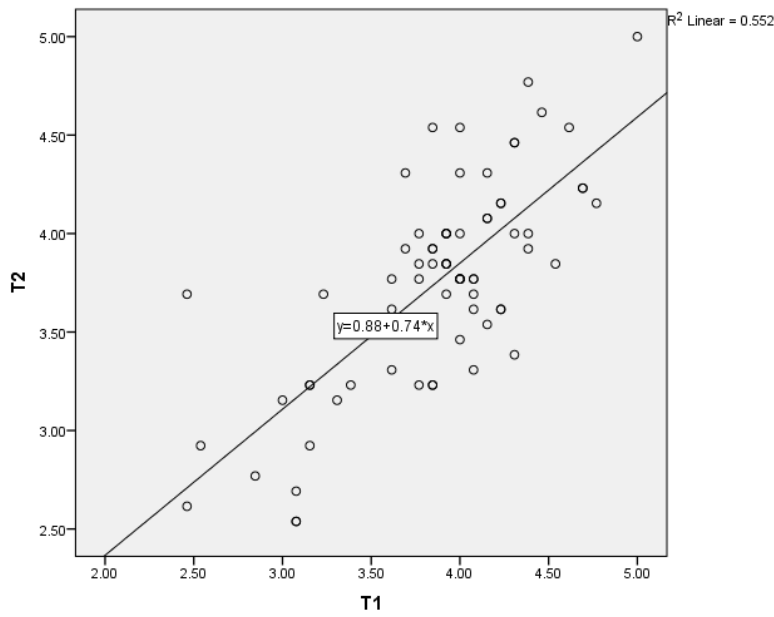
المهنية الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	8	11,1	11,1	11,1
سنوات 10 من أقل إلى 5 من	23	31,9	31,9	43,1
سنة 15 من أقل إلى 10 من	18	25,0	25,0	68,1
فأكثر سنة 15	23	31,9	31,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

العمل طبيعة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطارات	41	56,9	56,9	56,9
	التحكم عمال	22	30,6	30,6	87,5
	التنفيذ عمال	8	11,1	11,1	98,6
	4	1	1,4	1,4	100,0
	Total	72	100,0	100,0	

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.914	26



ANOVA					
T2					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.955	3	.318	1.153	.334
Within Groups	18.769	68	.276		
Total	19.724	71			