



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تسيير

التخصص: إدارة أعمال

## دور حوكمة المؤسسات في تحسين أداء العاملين

"من وجهة نظر إداري مفتشية أقسام الجمارك بولاية الوادي"

إشراف الاستاذ الدكتور:

أحمد عازب الشيخ

مساعد مشرف الدكتور

زكرياء مسعودي

إعداد الطلبة:

- بورابح آسيا

- بريكي سعيدة

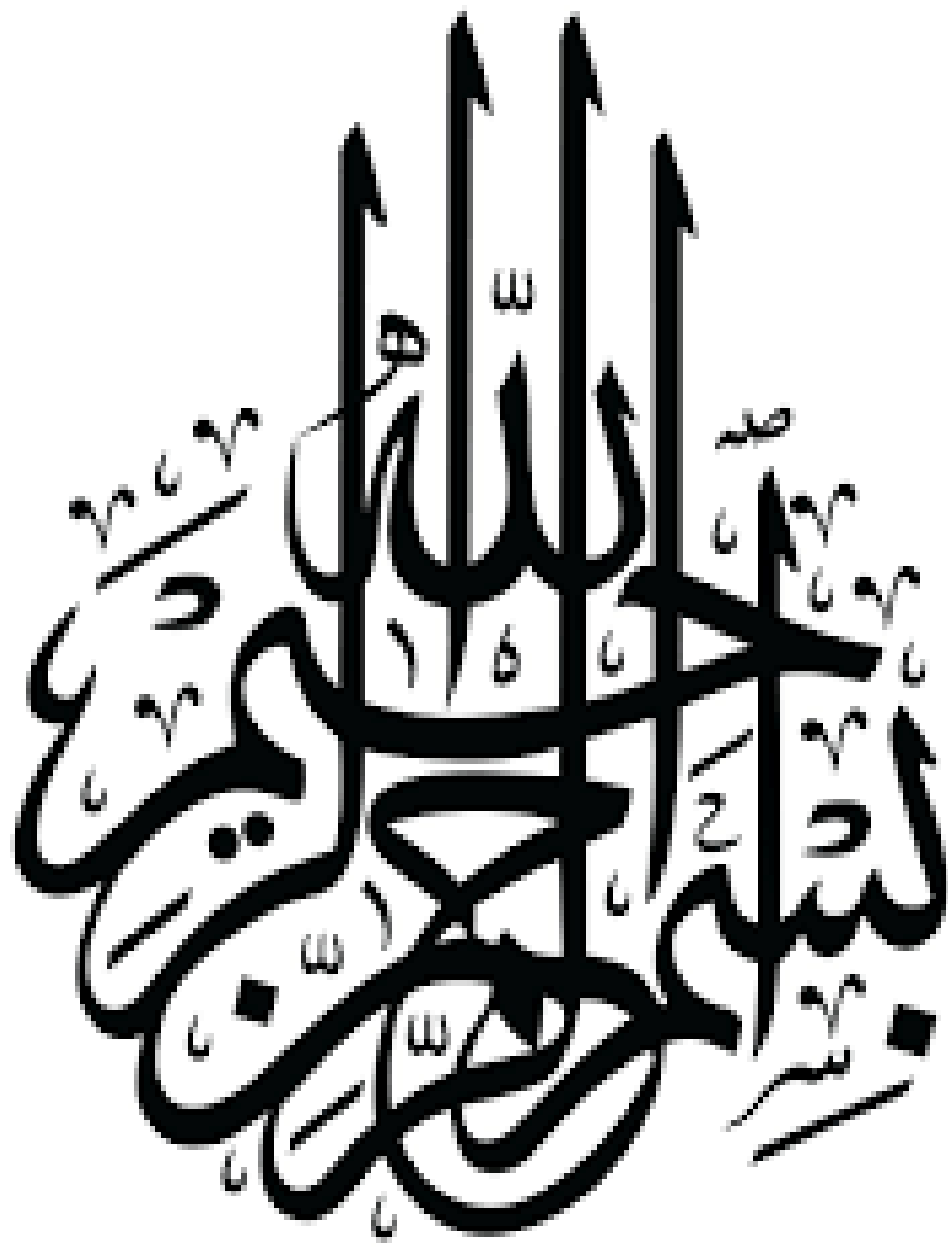
- العلمي خولة

### لجنة التقييم

لجنة التقييم			
رئيسا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ التعليم العالي	أ.د/طير عبد الحق
مشرفا و مقرا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ التعليم العالي	أ.د/أحمد عازب الشيخ
مناقشا	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	أستاذ التعليم العالي	أ.د/عيشوش محمد الحافظ

الموسم الجامعي: 2022/2021





## شكر وعرفان

إن الشكر والحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، نشكره ونحمده حمدا كثيرا مباركا فيه على جزيل عطائه وعلى كل ما أنعم عليه به وفضله علينا أن وفقنا لإتمام هذا البحث، ونسأله تعالى أن ينفع به، راجين منه عز وجل التوفيق والسداد في باقي مشوارنا البحثي.

من هذا المنبر نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى:

كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب او من بعيد وخص بالذكر الأستاذ المشرف احمد عازب الشيخ والأستاذ القدير زكريا مسعودي، ولم يخلوا علينا بإرشاداتهم وتوجيهاتهم القيمة طوال فترة اعداد المذكرة

كما أتقدم بالشكر الى عمال ومصالح مفتشية اقسام الجمارك بالوادي

خزان عبد الرزاق وثامر الهادي

## الإهداء

إلى من ربنتني وآنارت دربي. وآننتني بالدعوات

أمي الحبيبة عقيلة شتيوي

إلى من عمل بكذ في سبيلي وكافح من أجلي حتى أوصلني إلى بر الأمان

أبي الكريم سليم بورابح

إلى أختي

علاء الدين، نزار عبد الحميد، أيمن، مرجانة

وزوجة أخي

سعود هاجر

إلى من كانوا نعم العون والسند طيلة مدة إنجاز هذا البحث إلى أصدقائي وأخص بالذكر

- بالطاهر سهام - بن قلية سلافة - . بلجاني نسرين - بشرى بالسادات - نورهان قاسمي -

إلى كل طلبة وأساتذة قسم العلوم الاقتصادية بجامعة الوادي

أهدي هذا العمل

أسيا بو رابح

## الاهداء

الى والداي رحمهم الله ورحمنا جميعا واسكنهما فسيح جناته

الى الاهل والأصدقاء والاقارب الكرام

الى جميع من تلقيت منهم النصح والدعم والمساعدة

الى كل من ساندوني بابتسامة

الى جميع الباحثين وطلبة العلم

اليكم جميعا اهدي ثمرة جهدي

سعيدة بريكي

## الإهداء

إلى أناس كانوا السر في وجودي وفي نجاحي

إلى من لا يطيب الليل إلا بشكره.. ولا يطيب الحياة إلا بذكره وعبادته.. من وفقني في جميع الخطوات..

ولى ما في قلبي من دعوات من عالي سبع سماوات.. ﷺ

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. وهدى الأمة.. نبي الرحمة..

سيدنا محمد ﷺ

إلى أخي روح أخي رحمه الله

إلى من تحت أقدامها تنام أول أمنياتي ... وفوق رأسها أجمل محطات القبل..

إليك يا شمعة حياتي... وجنتي... يا نبع الحنان وحن الأمل ...

أبي وهل بعد أبي تنطق جمل ... إلى من تعب من أجل راحتي..

وشاركني عناء مشواري ورحلتي.. يا سندي وقدوتي.. يا رفيق الدرب يا أبي

إليك يا من زرع بدري فوانيسا تضيء العتمة.. يا حضن الرضا.. وبنض

المودة والرحمة

.. أبي وهل بعد أبي تنطق عظمة..

إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها تحت سقف واحد تلك القلوب

الريفة ورياحين حياتي.. أخواتي ابراهيم وشيخة وحدة وكتكوتها معاذ

إلى من رسموا من الدموع ألف ابتسامة.. ينابيع الصدق ورفقاء الدرب

بهنائه وشقاءه وجمعتني الأقدار بهم عبر طيات سنين الحياة تاركين

بصبات الحب والوفاء في ذاكرتي صديقاتي زليخة، فريال، أوريده شوقي وإلي من قاسموني هذا العمل آسيا، سعيدة

وإلى كل من ترك في قلبي ذكرى طيبة

لكم أهدي.. ثمرة كفاحي وجهدي ...

العلمي خولة

المُلخَص

## ملخص البحث:

هَدَفَ هذا البحث إلى التَّعَرُّفِ بِصِفَةِ أَسَاسِيَّةٍ عَلَى مَبَادِيءِ الْحُوكْمَةِ الْمُؤَسَّسِيَّةِ وَدَوْرَهَا فِي تَحْسِينِ أَدَاءِ الْعَامِلِينَ بِالْمُؤَسَّسَةِ، وَلِتَحْقِيقِ أَهْدَافِ هَذَا الْبَحْثِ تَمَّ الْاعْتِمَادُ عَلَى الْمَنْهَجِ "الوصفي والتحليلي" فِي الْجَانِبِ النَّظْرِيِّ؛ مِنْ خِلَالِ جَمْعِ الْبَيَانَاتِ وَالْمَعْلُومَاتِ وَتَصْنِيفِهَا وَتَرْتِيبِهَا وَفَرْزِهَا وَتَحْلِيلِهَا بِمَا يَخْدُمُ أَهْدَافَ الْبَحْثِ، وَذَلِكَ مِمَّا تَوْفَّرَ لَدَيْنَا مِنْ مَصَادِرٍ وَمَرَاجِعٍ مُخْتَلِفَةٍ، أَمَّا فِي الْجَانِبِ التَّطْبِيقِيِّ فَقَدْ تَمَّ الْاعْتِمَادُ عَلَى مَنَهَجِ "دراسة حالة"، مِنْ خِلَالِ اسْتِخْدَامِ اسْتِمَارَةِ أَسْئَلَةٍ مُوجَّهَةٍ (اسْتِمَارَةُ اسْتِيبَانٍ) تَحْتَوِي عَلَى ثَلَاثِ (3) مَحَاوِرٍ وَثَلَاثُونَ (30) سْؤَالًا.

لَقَدْ اقْتَصَرَ مَجْمَعُ الدِّرَاسَةِ بِمَفْتَشِيَّةِ أَقْسَامِ الْجَمَارِكِ بُولَايَةِ الْوَادِي - الْجَزَائِرِ، وَكَانَ حَجْمُ عَيْنَةِ الدِّرَاسَةِ الْمَخْتَارَةِ 60 فَرْدًا، وَقَدْ تَمَّ اخْتِيَارُهُمْ بِطَرِيقَةِ عَشْوَائِيَّةٍ مِنْ مُخْتَلَفِ الْمَسْتَوِيَّاتِ الْإِدَارِيَّةِ، وَتَمَّ اسْتِرْجَاعُ وَعِظْمَادُ 58 اسْتِمَارَةَ اسْتِيبَانٍ صَالِحَةٍ مِنْ مَجْمُوعِ 60 اسْتِمَارَةَ مَوْزَعَةٍ عَلَى عَيْنَةِ الدِّرَاسَةِ، وَفِيمَا يَتَعَلَّقُ بِتَحْلِيلِ نَتَائِجِ إِجَابَاتِ أَفْرَادِ عَيْنَةِ الدِّرَاسَةِ، فَقَدْ تَمَّ اسْتِخْدَامُ مَجْمُوعَةٍ مِنَ الْأَدْوَاتِ الْإِحْصَائِيَّةِ (مَعَامِلُ الثَّبَاتِ أَلْفَا كَرُونَبَاخِ، مَعَامِلُ الْارْتِبَاطِ، اِخْتِبَارُ التَّوْزِيعِ الطَّبِيعِيِّ، الْمَتَوَسُّطِ الْحَسَابِيِّ، الْانْحِرَافِ الْمَعْيَارِيِّ، مَعَامِلُ التَّفْسِيرِ، مَعَامِلُ الْانْحِدَارِ، الْارْتِبَاطِ الْخَطِّيِ الْبَسِيطِ)، وَهَذَا بِالْاعْتِمَادِ عَلَى بَرْنَامِجِ الْحَزْمَةِ الْإِحْصَائِيَّةِ لِلْعُلُومِ الْاجْتِمَاعِيَّةِ (spss, V25).

لَقَدْ تَوَصَّلَ الْبَحْثُ إِلَى مَجْمُوعَةٍ مِنَ النَتَائِجِ، نَذَكَرُ مِنْ أَهْمِهَا كَالآتِي:

للم ١ أن تبني مبادئ الحوكمة المؤسسية يساهم بشكل فعال في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال تبني كل من المبادئ التالية: العدالة والمساواة، الشفافية المساءلة، المشاركة، الكفاءة والفعالية.

للم ٢ يختلف ترتيب تأثير مبادئ الحوكمة المؤسسية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ أن أداء العاملين بهذه الأخيرة يتأثر بالدرجة الأولى من حيث: تبني مبدأ المساءلة، ثم مبدأ المشاركة، ثم يليه كل من مبدأ العدالة والمساواة ومبدأ الكفاءة والفعالية بنفس درجة التأثير تقريباً، ويأتي في المرتبة الأخيرة مبدأ الشفافية من حيث درجة التأثير المقبولة. الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، مبادئ الحوكمة، أداء، أداء العاملين، مفتشية أقسام الجمارك.

**Abstract:**

The aim of this research is to identify mainly the principles of corporate governance and its role in improving the performance of employees in the institution, and to achieve the objectives of this research was to rely on the "descriptive and analytical" approach in the theoretical aspect; through the collection of data and Information, Classification, arrangement, sorting and analysis to serve the objectives of the research, which provides us with different sources and references, while in the Applied side was to rely on the "case study" approach, through the use of a directed questions form (questionnaire form) containing three (3) axes and thirty (30) questions.

The study community was limited to the customs Inspectorate in the state of El Wadi - Algeria. the sample size of the selected study was 60 individuals. they were selected in a random manner from various administrative levels. 58 valid questionnaire forms were retrieved and approved out of a

total of 60 forms distributed over the study sample. with regard to the analysis of the results of the answers of the sample members of the study, a set of statistical tools was used (Alpha kronbach constancy coefficient, correlation coefficient, normal distribution test, arithmetic mean, standard deviation, interpretation coefficient, regression coefficient, simple linear correlation), and this is based on the statistical package program for Social Sciences (spss,. 25).

The research has reached a set of results, the most important of which are as follows:

\*adopting the principles of corporate governance effectively contributes to improving the performance of the employees of the institution under study, by adopting each of the following principles: justice and equality, transparency, accountability, participation, efficiency and effectiveness.

Ranking the impact of the principles of corporate governance on the performance of employees in the institution under study, where we note that the performance of employees in this latter is affected primarily in terms of: the adoption of the principle of accountability, then the principle of participation, followed by the principle of justice and equality and the principle of efficiency and effectiveness with almost the same degree of impact.

Key words: corporate governance, principles of governance, performance, performance of employees, Inspectorate of customs departments.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I.....	شكر وعران
I.....	الإهداء
II.....	مُلخص البحث:
V.....	فهرس المحتويات
IX.....	فهرس الجداول
X.....	فهرس الأشكال
XI.....	فهرس الملاحق
أ.....	مقدمة عامة

الفصل الأول:

الأديبات النظرية لحوكة المؤسسات وأداء العاملين

2.....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكة المؤسسات.
2.....	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الحوكة وحوكة المؤسسات.
2.....	الفرع الأول - ماهية الحوكة:
3.....	الفرع الثاني - حوكة المؤسسات:

4	الفرع الثالث - آليات تفعيل حوكمة المؤسسات:
5	المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات
5	أولا - أهمية حوكمة المؤسسات:
6	ثانيا - أهداف حوكمة المؤسسات:
7	المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات ومبادئ حوكمة المؤسسات
7	أولا - أبعاد حوكمة المؤسسات:
8	ثانيا- متطلبات تطبيق حوكمة المؤسسات:
8	ثالثا - مبادئ حوكمة المؤسسات:
10	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين
10	المطلب الأول: تعريف أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه
11	الفرع الأول: تعريف أداء العاملين
12	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين
13	المطلب الثاني: طرق ومحددات تحسين أداء العاملين
13	الفرع الأول: طرق تحسين أداء العاملين
14	الفرع الثاني: محددات أداء العاملين
15	المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين ودور الحوكمة في تحسين أداء العاملين
15	الفرع الأول - مفهوم تقييم أداء العاملين:
17	الفرع الثاني - أهمية تقييم أداء العاملين:
20	الفرع الثالث: الحوكمة المؤسسية ودورها في تحسين أداء العاملين:
21	المبحث الثالث: عرض ومناقشة الدراسات السابقة

21 .....المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية:

25 .....المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية:

28 .....المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

29 .....خلاصة الفصل الأول:

## الفصل الثاني

### الحوكمة المؤسسية ودورها في تحسين أداء العاملين

30 .....- دراسة حالة مفتشية أقسام الجمارك بولاية الوادي -

31 .....مدخل الفصل الثاني:

32 .....المبحث الأول: لمحة عن إدارة الجمارك:

32 .....المطلب الأول: نشأة وتعريف إدارة الجمارك:

32 .....أولا: نشأة إدارة الجمارك الجزائرية:

35 .....ثانيا: تعريف إدارة الجمارك:

36 .....المطلب الثاني: تعريف مفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي:

36 .....أولا: تعريف:

37 .....ثانيا: تقسيمها الإداري:

40 .....المطلب الثالث: مهام إدارة الجمارك:

42 .....المبحث الثاني: تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

42 .....المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة:

42 .....أولا- مجتمع وعينة الدراسة:

43	ثانياً - تصميم أداة الدراسة "استمارة الاستبيان": .....
44	المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة .....
44	المطلب الثالث: الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة .....
47	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات .....
47	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة .....
52	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة .....
59	المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة .....
66	خلاصة الفصل الثاني: .....
68	الخاتمة .....
72	قائمة المصادر والمراجع .....
73	قائمة المصادر والمراجع .....
74	الملاحق .....

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم 2 - 1	: عدد الاستثمارات: الموزعة والمسترجعة وغير الصالحة للدراسة	3
جدول رقم 2 - 2	: معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	5
جدول رقم 2-3 -	: الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل	5
جدول رقم 2-4:	: الارتباط الخطي بين محاور الدراسة	6
جدول رقم 2 - 5	: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	7
جدول رقم 2 - 6	: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	8
جدول رقم 2 - 7	: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	9
جدول رقم 2 - 8	: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	0
جدول رقم 2 - 9	: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	1
جدول رقم 2 - 10	: مقياس ليكارت الخماسي	2
جدول رقم 2 - 11	: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات "مبادئ حوكمة المؤسسة"	3
جدول رقم 2 - 12	: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور "أداء العاملين"	7
جدول رقم 2 - 13	: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	9
جدول رقم 2 - 14	: ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى	0
جدول رقم 2 - 15	: ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية	1
جدول رقم 2 - 16	: ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة	2
جدول رقم 2 - 17	: ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة	3
جدول رقم 2 - 18	: ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة	4

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم 2 - 1	: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس .....	8
الشكل رقم 2 - 2	: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن .....	9
الشكل رقم 2 - 3	: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي .....	0
الشكل رقم 2 - 4	: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية .....	1
الشكل رقم 2 - 5	: التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي .....	2
الشكل رقم 2 - 6	: ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية .....	5

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
79	استبيان الدراسة	الملحق رقم (01)
83	نتائج اختبار ألفا كرونباخ	الملحق رقم (02)
83	نتائج الاتساق الداخلي	الملحق رقم (03)
84	نتائج توزيع عينة الدراسة	الملحق رقم (04)
85	نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة	الملحق رقم (05)
87	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	الملحق رقم (06)
87	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	الملحق رقم (07)
88	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	الملحق رقم (08)
88	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	الملحق رقم (09)
89	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	الملحق رقم (10)
90	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	الملحق رقم (11)
91	طلب الحصول على معلومات	الملحق رقم 12

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

## 1 - طرح الإشكالية:

يُعد موضوع الحوكمة من أهم المواضيع التي تحتل مكانة هامة بالنسبة لجميع الدول سواء المتقدمة منها والنامية، وتعاضم هذا الاهتمام بمفهوم الحوكمة خلال السنوات الماضية وخاصة بعد التغيرات وسلسلة الأزمات المتوالية الذي خلف الانهيارات المؤسسية، التي فجرها الفساد المالي وسوء الإدارة وإفتقار الخبرة والمهارة لدى العاملين وغياب الشفافية والتلاعب بحقوق أصحاب المساهمين والعمال، فالحوكمة تمثل الإدارة الجيدة للمؤسسات التي تهتم بالحفاظ على مصالح الإدارة وأصحاب المصلحة.

وباعتبار المورد البشري أحد الأطراف المهمة الذي يؤثر على المؤسسة ويتأثر بها، الأمر الذي دفع بحوكمة المؤسسات إلى تغيير رؤيتها الأولية التي إعتمدت فيها على نموذج المساهمين الذي يقتصر فقط على العلاقة بين المساهم والمسير إلى نموذج تشاركي يعتمد على العاملين لديها.

فقد جاءت هذه الدراسة للكشف عن أثر الحوكمة على أداء العاملين في المؤسسة، فهي بمثابة الأداة تضمن كفاءة إدارة المؤسسة في إستغلال مواردها وتعتبر مؤشر لتحقيق مصالحها كونه يحسن ويرفع من الأداء وفعالية وزيادة كفاءة العمال ويحقق الأهداف على المدى المتوسط والبعيد، من خلال اعتمادها على السياسات وإتباع إجراءات من شأنها توطيد العلاقة بين الإدارة من جهة والعمال من جهة أخرى؛ لتخفيف الصراعات داخل المؤسسة بغية الوصول إلى الاستقرار الوظيفي الذي يساعد في تطوير وتنمية أداء العاملين بعيد عن الضغوط النفسية التي يمكن أن ترفع من معدلات دوران العمل والغياب، التي تؤثر سلباً على الأداء والمؤسسة بعد زيادة تكاليفها خاصة بعد فقدان اليد العاملة المدربة والمؤهلة ذو الكفاءة العالية والأداء المتميز. ولا تزال إدارة المؤسسات تبحث كيف تجعل هذا العنصر يقدم أفضل مآله لصالح المؤسسة الذي يدفعها نحو تحقيق مصالحها.

وانطلاقاً من الطرح السابق، يمكن صياغة إشكالية هذا البحث والمتمثلة في السؤال التالي:

"ما هو دور الحوكمة المؤسسية في تحسين أداء العاملين في مفتشية أقسام الجمارك لولاية الوادي؟"

وانطلاقاً من هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة التالية:

- ◆ ما هو مفهوم حوكمة المؤسسات، وما هي أهم مبادئها؟
- ◆ ماذا نقصد بأداء العاملين في المؤسسة، وما هي أهم المعايير المستخدمة في تقييم أدائهم؟
- ◆ ما هو واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي؟
- ◆ هل يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 > \text{Sig}$ ) لاستخدام مبادئ الحوكمة في تحسين أداء العاملين في مفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي؟

2- فرضيات البحث: لمعالجة الموضوع والإجابة عن الأسئلة نطلق من الفرضيات الآتية:

◀ يعتبر أسلوب حوكمة المؤسسات منهج إداري تقليدي قديم، تستخدمه المؤسسات في كشف ومعرفة نقاط القوة والضعف في أدائها البشري والمالي والتسويقي والاجتماعي، وكذا معرفة مختلف الفرص والتهديدات التي تعترضها في بيئتها الخارجية.

◀ يوجد مستوى عالٍ ومقبول من حيث تبني مبادئ الحوكمة داخل المؤسسة محل الدراسة؟

◀ هناك علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.05 > \text{Sig}$ ) لاستخدام مبادئ الحوكمة في تحسين أداء

العاملين في مفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي؟ وتنقسم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- يساهم مبدأ العدالة والمساواة في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي.
- يساهم مبدأ الشفافية في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي.
- يساهم مبدأ المساءلة في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي.
- يساهم مبدأ المشاركة في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي.
- يساهم مبدأ الكفاءة والفعالية في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي.

3- أهداف البحث: يسعى البحث عموماً إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في الآتي:

- ◆ الإجابة عن الأسئلة الفرعية ودراسة الفروض المقدمة لإثبات صحتها أو نفيها.
- ◆ محاولة معرفة المبادئ الأساسية التي يقوم عليها التطبيق الناجح لأسلوب الحوكمة المؤسسية في المؤسسات
- ◆ محاولة الاطلاع على واقع تبني أهم مبادئ الحوكمة المطبقة فعلياً في المؤسسة محل الدراسة.

- ◆ التعرف على أهم العوامل المؤثرة في أداء العاملين في المؤسسات، إضافة إلى إبراز أهم المعايير المستخدمة في تقييم أدائهم بشكل عام.
  - ◆ محاولة التعرف على أهم السبل المناسبة التي تكفل تحقيق الحوكمة الجيدة، والتي ستساهم بدورها الفعال في رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسات.
  - ◆ معرفة طبيعة علاقة تأثير تبني واستخدام مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- 4 - أهمية البحث: يستمد هذا البحث أهميته من خلال جانبين أساسيين هما:

#### ☒ الجانب النظري (الأكاديمي):

- ضبط المفاهيم المتعلقة بكل من: الحوكمة، الحوكمة المؤسسية، الأداء، أداء العاملين.
- إبراز أهمية مدخل الحوكمة المؤسسية كأسلوب إداري في تحسين أداء العاملين في المؤسسة.
- حداثة الموضوع ومختلف عناصره ومكوناته، حيث تم تناول منهج إداري حديث (الحوكمة المؤسسية) وذو أهمية كبيرة في العصر الحالي، ودراسة العلاقة التي تربطه بأداء العاملين في المؤسسات.
- تمثل إضافة للتراكم المعرفي من خلال تزويد المكتبة بمرجع علمي آخر في مجال الإدارة والحوكمة.
- إن معرفة علاقة التأثير بين تبني مبادئ الحوكمة المؤسسية وأداء العاملين في المؤسسة، سيساهم في التشخيص الأكاديمي لجوانب القوة والضعف فيها، وبالتالي الاستفادة من جوانب القوة فيها، ووضع واقتراح الحلول المناسبة لاستكمال نواحي الضعف تلك.

#### ☒ الجانب التطبيقي (الميداني):

- مدى إدراك مسيري المؤسسات الجزائرية بأهمية تبني أسلوب الحوكمة المؤسسية ودوره الفعال في تحقيق وكسب عدة مزايا تنافسية للمؤسسة.
- محاولة تقليص الفجوة المعرفية والعلمية لدى مسيري المؤسسة محل الدراسة في تبني أسلوب الحوكمة المؤسسية وفي توفير المتطلبات والمبادئ المناسبة والضرورية لتطبيقه.
- ضرورة تحسين وتطوير هياكل المؤسسات الصناعية أو الخدمية بما يتلاءم مع مفهوم الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها المختلفة.

- المؤسسات هي العمود الفقري للدولة ولا يمكن تسيير هذه المؤسسات إلاّ باعتمادها على كفاءات بشرية ذات أداء متميز، ويتجلى ذلك في مدى معرفة مساهمة الحوكمة وانعكاساتها بصورة أخرى على الأداء الذي يحقق أداء كلي للمؤسسة في إطار القانوني المطبق.

## 5 - حدود البحث: لقد تم وضع حدود للبحث بجانبه النظري والميداني كالآتي:

❖ **الجانب النظري:** اقتصرنا هذه الدراسة على معرفة علاقة تأثير تبني استخدام مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، من خلال تطبيق خمس مبادئ للحوكمة المؤسسية كمتغير مستقل وهي: الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والعدل والمساواة، الكفاءة والفعالية.

❖ **الجانب الميداني:** فقد اقتصرنا على مؤسسة عمومية اقتصادية خدمية من خلال دراسة حالة "مفتشية أقسام الجمارك بولاية الوادي".

❖ **الجانب الزمني:** تم البحث في هذا الموضوع ودراسة مختلف جوانبه وتطبيقها على أرض الواقع خلال الفترة الممتدة من 20 فيفري إلى 20 أفريل 2022.

## 6 - أسباب ومبررات اختيار موضوع البحث: توجد عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، نذكر منها الآتي:

### ◆ أسباب موضوعية:

- قلة البحوث والأعمال التطبيقية التي تناولت موضوع الحوكمة المؤسسية ودورها في تحسين أداء العاملين خاصة في الواقع الجزائري.

- زيادة الاهتمام بمتطلبات ومبادئ وخصائص الحوكمة وتطبيقاتها المختلفة.

- سعي المؤسسات خاصة على الصعيد العالمي نحو تحقيق التميز في الأداء في مختلف مجالات أعمالها، وهذا بتبني أنجع الأساليب الحديثة في تسيير الإدارة والمؤسسة والمشاريع مثل: الحوكمة الإدارية، الحوكمة السياسية، الحوكمة الالكترونية، الحوكمة الاقتصادية، الحوكمة الذكية،... إلخ.

### ◆ أسباب ذاتية (شخصية):

- العلاقة المباشرة لموضوع البحث المرتبط بتخصصنا ألا وهو "إدارة أعمال"، إضافة إلى إمكانية البحث في مثل هذه المواضيع.

- شغفنا وفضولنا نحو معرفة حقيقة علاقة تأثير تبني واستخدام مبادئ الحوكمة المؤسسية في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية (الأ وهي مفتشية أقسام الجمارك بولاية الوادي).

## 7 - صعوبات البحث: أما عن الصعوبات التي اعترضتنا أثناء تناولنا لموضوع البحث، فتمثلت في الآتي:

\* لاحظنا والتمسنا نوع من الغموض لدى الأفراد المستجوبين بالمؤسسة محل الدراسة، فيما يخص الفهم الجيد والصحيح لمصطلح الحوكمة المؤسسية.

\* وجدنا صعوبة نوعاً ما في ضبط بعض المفاهيم والمصطلحات والتفرقة بينها، والمتواجدة في بعض المراجع المعتمدة في البحث مثل: (أداء المؤسسة / وأداء العاملين)، (الكفاءة والفعالية / والتميز في الأداء)، (الشفافية / والمساءلة / والمشاركة).

8- منهج وأدوات البحث: قصد معالجة إشكالية بحثنا والتحقق من صحة الفرضيات اعتمدنا "المنهج الوصفي والتحليلي" في الجانب النظري من البحث، من خلال جمع المعلومات والبيانات عن موضوع البحث وتصنيفها وتحليلها، ووصف النتائج التي تم التوصل إليها، وهذا كله بغية تقديم الأدبيات النظرية لحوكمة المؤسسات وأداء العاملين باعتبار الحوكمة المؤسسية أسلوب حديث يهدف إلى تطوير وتحسين أداء العاملين والمؤسسة في نفس الوقت، من خلال التغطية الأكاديمية والتقديم النظري لمختلف جوانبه.

أما في الجانب الميداني فقد تم الاعتماد على منهج "دراسة حالة"، من خلال تصميم استمارة استبيان مُعدة لجمع البيانات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

كما تمت الاستعانة بجملة من الأدوات والتي استخدمت في الجانبين النظري والعملي، تمثلت في الآتي

✓ المسح المكتبي: مثل: الكتب باللغة العربية والفرنسية، الملتقيات الدولية والوطنية، المجالات والدوريات العلمية، أطروحات دكتوراه، رسائل ماجستير، مذكرات ماستر ولبيسانس.

✓ استمارة الأسئلة (الاستبيان): الموزعة على عينة مختارة من موظفي المؤسسة محل الدراسة.

✓ وثائق، دفاتر وسجلات المؤسسة؛

✓ برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 25.

9 - هيكل البحث: من أجل معالجة الإشكالية واختبار صحتها وتحقيق أهداف البحث، والتمكن من الإحاطة الشاملة

بالموضوع، تم تقسيم البحث إلى فصلين وكل فصل إلى ثلاثة مباحث كالاتي:

- **الفصل الأول:** جاء تحت عنوان "الأدبيات النظرية لحوكمة المؤسسات وأداء العاملين"، حيث بدأنا هذا الفصل بالتطرق أولاً إلى "الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات"، ثم ثانياً إلى "الإطار المفاهيمي لأداء العاملين"، لنختتمه بالتطرق إلى "عرض ومناقشة للدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية".
- **الفصل الثاني:** كان بعنوان "الحوكمة المؤسسية ودورها في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مفتشية أقسام الجمارك بولاية الوادي"، حيث بدأ هذا الفصل بالتطرق أولاً إلى "لمحة عامة عن إدارة الجمارك"، ثم ثانياً إلى "تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية"، لنختتمه بالتطرق إلى "عرض وتحليل ومناقشة النتائج".  
وأتمينا بحثنا هذا بخاتمة نوجز فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها، والتوصيات التي استطعنا اقتراحها، إضافة إلى آفاق هذا البحث.

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لحوكمة المؤسسات وأداء العاملين

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسات.

إن لحوكمة المؤسسات أهمية كبيرة لكل من صانعي ومخططي السياسات على المستوى الدولي وحتى المحلي، لكن أهميتها زادت كثيراً وبالأخص بالنسبة للمؤسسات التي تبحث عن تحسين أدائها ورفع قيمتها سواءً لخصخصتها أو الاحتفاظ بها لتحقيق أهداف إيجابية، كما أن الفترة الأخيرة تميزت أيضاً بنقاش كبير حول مدى حاجة المؤسسات إلى مبادئ وآليات الحوكمة لتحقيق الرشادة والفعالية وتحسين الأداء بكل جوانبه.

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الحوكمة وحوكمة المؤسسات.

سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح أهم المفاهيم التي تناولت مصطلحي الحوكمة وحوكمة المؤسسات، من قبيل بعض الكتاب والباحثين، ومراكز البحوث والمنظمات الدولية.

## الفرع الأول - ماهية الحوكمة:

يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلحاً حديث الاستعمال في اللغة العربية بدأ استخدامه في بداية سنة 2000 ميلادي وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح (Gouvernance) باللغة الإنجليزية، ويعود هذا المصطلح إلى اللغة اليونانية (Kubernance) في القرن الثالث عشر والذي كان يعني قيادة الباخرة الحربية أو الدبابة، ثم استعمل بعد ذلك في اللغة اللاتينية بكلمة (Geubernar) في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى، ثم ظهر في سنة 1978 ميلادي في اللغة الفرنسية بمصطلح (Art ou Manier de Gouverner).<sup>1</sup>

ولقد اكتنّف مصطلح الحوكمة بالكثير من الغموض، إذ أنه لا يوجد تعريف قاطع وواحد لهذا المفهوم، فهناك من ينظر له من الناحية الاقتصادية، أو الناحية القانونية أو الاجتماعية،... إلخ، كما أنّ هذا المفهوم ما يزال طُور التكوين ومازالت الكثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير.<sup>2</sup>

ونجد أن هناك العديد من التعاريف لمصطلح "الحوكمة" نذكر منها كالتالي:

<sup>1</sup> - محمد البشير بن عمر، "دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة"، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، 2017، ص 3.

<sup>2</sup> - قريو أسماء، "التفاعل بين الحوكمة ومحاسبة المسؤولية الاجتماعية لتحقيق استدامة منظمات الأعمال"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3 - الجزائر، 2015، ص 6.

- ❖ يُعرفها "الخواجة" بأنها: "مجموعة من العلاقات بين الإدارة التنفيذية للشركة ومجلس إدارتها والمساهمين فيها وغيرهم من الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة كل في موقعه الإداري أو التمويلي أو التنفيذي".<sup>3</sup>
- ❖ يعرفها صندوق النقد الدولي "FMI" على أن: "هذا المصطلح ينسحب على جميع العناصر التي يتم طريقها حكم الدولة بما فيها من السياسات الاقتصادية والأطر التنظيمية والتشريعية، وضعف مناخ الحوكمة ينعكس بالسلب على الاقتصادي ومصصلحة المواطنين".<sup>4</sup>
- ❖ قد يشار إلى الحوكمة بمدى كفاءة الدولة، أي الطريقة التي يمارس بها البلد وظائفها ومسؤولياتها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، أو مدى قدرة الدولة على توفير إطار مؤسسي كفي، والذي يتمثل في مدى وجود مؤسسات قوية لحفظ الأمن والنظام، وإطار تشريعي وقانوني مدعم لحماية الحقوق وتنفيذ التعاقدات وأليات قوية للمساءلة والمشاركة العامة وبيئة اقتصادية مفتوحة، وتنافسية تتسم بالشفافية، ونظام كفي وعادل لتوفير السلع والخدمات العامة التي تناسب أذواق المواطنين هذا الى جانب سياسات مالية ونقدية مستقرة.<sup>5</sup>

### الفرع الثاني - حوكمة المؤسسات:

- كما نجد هنا أن هناك العديد من التعاريف لمصطلح "حوكمة المؤسسات" نُبرز منها الآتي:
- ❖ تُعرف على أنها: "النظام الذي يسمح للإدارة الاستراتيجية، التسيير التكاملي والرقابة الكلية بطريقة مقاولتية وأخلاقية، وبأسلوب يتناسب مع كل سياق خاص".<sup>6</sup>
  - ❖ الحوكمة هي مجموعة من القواعد والممارسات والضوابط الرقابية التي تهدف الى ضمان قيام الإدارة باستخدام أصول منظمات الاعمال المادية والمعنوية بأمانة لمصلحة المساهمين او تمكين المساهمين وغيرهم من ذوي المصالح بالمنظمة من ممارسة حقوقهم وحماية مصالحهم<sup>7</sup>
  - ❖ "هي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة، لتوفير اشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة".<sup>8</sup>

<sup>3</sup> - نعى أحمد الحايك، "أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص 24.

<sup>4</sup> - عثمان ميرة، "أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة المسيلة - الجزائر، 2012، ص 15.

<sup>5</sup> - زكريا بله باسي، "الحوكمة وعلاقتها بالاستثمارات الأجنبية المباشرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2011، ص 36.

<sup>6</sup> - أمجد بلقاسم، وعمار طهرات، "تفعيل أليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (18)، العدد (2)، ديسمبر 2018، ص 32.

<sup>7</sup> مصطفى حسن بسبوني السعدني، المسؤولية القانونية لمراجع الحسابات وبدل العناية المهنية في ضوء المعايير والدولية المصرية الامريكية، ورقة مقدمة في مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، شرم الشيخ، مصر ماي 2007.

❖ وُصِفَ تقرير كادبوري (Cadbury report) حوكمة المؤسسات بأنها: "نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب".<sup>9</sup>

❖ حوكمة المؤسسات هي: "حالة وعملية اتجاه وتيار كما أنها في الوقت نفسه مزيج بين هذا وذاك، وهي عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الاتجاه، ويحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياج أمان وحاجز حماية فعال".<sup>10</sup>

ومن خلال ما سبق ذكره، يمكننا إعطاء تعريف اجرائي لحوكمة المؤسسة على أنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة ومراقبة المؤسسة من خلال مجموعة من القوانين والارشادات التي توضح حقوق وواجبات المؤسسة ومختلف الأطراف ذات المصالح بهدف ضمان حقوق ومصالح كل طرف".<sup>11</sup>

### الفرع الثالث - آليات تفعيل حوكمة المؤسسات:

تتضمن آليات تفعيل حوكمة المؤسسات على ثلاث (3) عناصر رئيسية متمثلة في الحكومة، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني، نوضحها كالاتي:<sup>12</sup>

◀ **الحكومة:** هذه الأخيرة تهيم البيئة السياسية والقانونية المساعدة، مع التأكيد على الاستقرار والعدالة في السوق والاهتمام بالخدمات العامة، ولائد من التأكيد على أن الدولة الحديثة تبقى فاعلاً استراتيجياً في إدارة الحكم على جميع المستويات، لكن شريطة إعادة صياغة سياستها واستيعابها لمبادئ الحوكمة والتأقلم والتكيف مع مقتضياتها لتتلاءم مع التحويلات الراهنة في العالم.

◀ **القطاع الخاص:** نظراً لعجز مؤسسات الدولة التقليدية في تصدي للأزمات الراهنة لم تعد الدولة هي الفاعل الرئيسي أو الوحيد في عمليات التنمية، وأضحى من الضرورة التفتح على القطاع الخاص كأساس للتنمية الجديدة؛ الذي يعمل على خلق فرص العمل وتحقيق الدخل لأفراد المجتمع.

<sup>8</sup> - طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات"، ط2، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية - مصر، 2005، ص 11.

<sup>9</sup> - Adrian Cadbury, T.F, "The Financial Aspects of Corporate Governance", Londre: Burgess Science press, Great Britain, 1992, p14.

<sup>10</sup> - محمد البشير بن عمر، وعبد الغني دادن، "حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي - الجزائر، المجلد (1)، العدد (7)، السنة 2014، ص 26.

<sup>11</sup> - محمد نواره، ومليكة حفيظ شبايكي، "حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافرها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية"، مجلة جديد الاقتصاد، الجزائر، المجلد (1)، عدد (13)، ديسمبر 2018، ص 186.

<sup>12</sup> - خليفة حومدي وآخرون، "أثر الحوكمة الجيدة على التنمية البشرية في الدول النامية"، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي - الجزائر، 2019، ص 10.

◀ **المجتمع المدني:** تعمل مؤسسات المجتمع المدني على اشراك الأفراد في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية وتنظيمهم في جماعات قوية تؤثر في السياسات العامة، مما يساعد على تحقيق إدارة أكثر ترشيداً للحكم من خلال علاقتها بين الفرد والحكومة، ومن خلال تعبئتها لأفضل الجهود الفردية والجماعية والتي يمكن استخدامها.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

تتمثل أهمية وأهداف الحوكمة الى دفع عجلة التنمية ورفع مستوى الأداء وتخفيض درجة المخاطرة المتعلقة بالفساد الإداري والمالي على المؤسسات ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

#### أولاً - أهمية حوكمة المؤسسات:

تعمل الحوكمة على تحقيق عدّة جوانب هامة منها ما هو خاص وآخر عام؛ فهي تُكرس وتُجسد قيم العدالة والمسؤولية والشفافية ونزاهة المعاملات، وتُعزّز سيادة القانون ضد الفساد، ووضع الحدود بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة ومنع الإساءة في استخدام السُلطة، ويمكن ابراز وتوضيح أهمية الحوكمة من عدّة جوانب مختلفة نذكرها من خلال الأتي:<sup>13</sup>

☒ إنَّ الالتزام بتطبيق الحوكمة يُعد أحد المعايير الأساسية التي يضعها المستثمرون في اعتبارهم عند القيام باتخاذ قرارات الاستثمار، ولاسيما في ظل النظام الاقتصادي العالمي الحالي، الذي يتسم بالعمولة الاقتصادية واشتداد المنافسة بين الشركات من أجل الاستثمار، لذا فإن المنظمات التي تطبق الحوكمة تتمتع بميزة تنافسية لجذب رؤوس الأموال عن تلك التي لا تطبق الحوكمة من خلال ثقة المستثمرين فيها.

☒ تُسهم الحوكمة في البلدان العربية في رفع مستوى الاقتصاد، لِمَا لها من أهمية في المساعدة في استقرار الأسواق المالية.

☒ تعكس أهمية الحوكمة بكونها الحل الاقتصادي والاجتماعي لتطوير المجتمعات ككل، بالمساعدة على القضاء على الفقر وتقليل حدته، وزيادة الإصلاحات الاقتصادية العالمية من خلال العمل والجهد المنظم لتحقيق النمو الذي يحقق الازدهار والرفاهية للمجتمعات من خلال تطبيق الحوكمة في القطاعين الخاص والعام.

<sup>13</sup> - مُجد عماد الدين ركابي وآخرون، "دور الحوكمة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان العربية"، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي -

الجزائر، 2011، ص 15 - 16.

☒ تُعد مبادئ الحوكمة أداة فعّالة لمكافحة الفساد وضمان معرفة أعضاء مجالس المؤسسات بالاحتياجات التي تفرضها بيئتهم المتغيرة ومصالح المساهمين على المدى البعيد.

☒ تهدف قواعد الحوكمة الى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق المساءلة، فهي تُحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة؛ كما تساهم في الالتزام بأحكام القانون والعمل على مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تُمكن من محاسبتهم قانونياً، وإنّ الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة يؤدي الى الوصول إلى أعلى مستوى من الدقة في مراقبة عمل المؤسسات وازدهارها، والعمل بجدية واستمرارية للوصول الى مستوى يكون الأداء فيه جيّد.

### ثانياً - أهداف حوكمة المؤسسات:

- تحقق حوكمة المؤسسات العديد من الأهداف المختلفة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر الآتي:<sup>14</sup>
- ❖ تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في المؤسسة؛ وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف لتحقيق الشفافية والعدالة.
  - ❖ إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تُمنح حق مساءلة إدارة المؤسسة أمام الجمعية العامة، وتضمن حقوق المساهمين في المؤسسة.
  - ❖ تنمية الاستثمارات وتدفعها؛ من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.
  - ❖ العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.
  - ❖ فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية.
  - ❖ العمل على محاربة التصرفات غير مقبولة سواء كانت في الجانب المادي، الإداري أو الأخلاقي.
  - ❖ تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل: المديرين ومجالس الإدارة على بناء استراتيجية متطورة تحدم الكفاءة الإدارية والمالية للمؤسسة.
  - ❖ العمل على تحفيز اليد العاملة في المؤسسة وتحسين معدلات انتاجيتهم، وتعميق ثقتهم بالمؤسسة.
  - ❖ زيادة المعرفة والمعلومات، والخبرات والمهارات لدى مختلف موظفي المؤسسة؛ نتيجة العمل بالحوكمة.

<sup>14</sup> - وهي ليندة، "دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 3 - الجزائر، 2016، ص 22.

### المطلب الثالث: أبعاد ومتطلبات ومبادئ حوكمة المؤسسات.

للحوكمة أبعاد مختلفة تتركز على دعائم أساسية في كل مؤسسة ولا تنحصر في بعد واحد وهو الربح والخسارة، كما أن للحوكمة مبادئ عامة لا تقوم الا بها وسنذكرها كالتالي:

#### أولاً - أبعاد حوكمة المؤسسات:

يمكن تقسيم أبعاد حوكمة المؤسسات بصفة عامة إلى ثلاث (3) أبعاد وهي: البعد الاقتصادي والسياسي والاداري، ويمكن شرح هاته الأبعاد الثلاث كالتالي:<sup>15</sup>

##### ◆ البعد الاقتصادي:

يتمحور هذا البعد في اهتمامه بمستويات الأداء الاقتصادي في سعيه لإقامة علاقات اقتصادية مع الدول الأخرى، ذات العلاقة بتوزيع الإنتاج والسلع والخدمات على أفراد المجتمع، وكذا تحقيق التنمية الاقتصادية والشفافية، ومحاربة الفساد، كما يُعد عامل مُخفّض لمخاطر الاستثمار نظراً للتدقيق المستمر للمعلومات المتعلقة بالبيئة الاقتصادية بكل الشفافية.

##### ◆ البعد السياسي:

ويتعلق بطبيعة السلطة السياسية وشرعية تمثيلها، وعلاقتها بالقطاعات المختلفة، مثل: القطاع الخاص، والمجتمع المدني وتحديد أدوارها في ظل الحوكمة، مما يؤدي إلى التفاعل الإيجابي والتعاون بين الحاكم والمحكوم والسعي إلى خدمة الصالح العام، ولا يكون إلا إذا عملت الدولة بشكل أساسي على تحقيق ديمقراطية فعّالة.

##### ◆ البعد الإداري:

يرتبط هذا البعد بالسياسات العقلانية والعادل للموارد المالية والبشرية للمجتمع وهذا بتطبيق اللامركزية، كما أن اصلاح وترشيد الإدارة العامة يتوقف على تنمية مواردها الإدارية والبشرية من خلال اتباع استراتيجية تمكنها من تحقيق أهدافها، حيث يكون الموظفون خاضعين إلا لواجبات وظيفتهم فقط، ويكون اختيارهم وفقاً لمعيار الكفاءة.

<sup>15</sup> - خليفة حومدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 13.

## ثانياً- متطلبات تطبيق حوكمة المؤسسات:

### 1- كفاءة هيكل النظم الداخلية للشركات:

ويعني ذلك مدى استناد نظم وآليات العمل بالمؤسسة إلى مبادئ ومعايير الحوكمة خاصة فيما يتعلق بإطار العلاقة بين الملكية والإدارة بالشركة وأسس توزيع وتفويض السلطات والمسؤوليات بالمؤسسة و آلية اتخاذ القرارات الجوهرية وسياسة وأدوات التخطيط والرقابة، وتقويم الأداء وأسس ضمان الشفافية والإفصاح والحيادية.

وأهم مبادئ تطبيق كفاءة هيكل النظم في الشركات هي:

1. ضمان فعالية الرقابة على الإدارة من قبل مجلس الإدارة.
2. تجنب السلطة المطلقة في الإدارة العليا في المنشأة.
3. وجود مجالس إدارة قوي ومشارك بفاعلية.
4. ضمان الكفاءة والالتزام.
5. تكوين متوازن لمجلس الإدارة.
6. تفعيل رقابة أصحاب المصلحة على أعمال المنشأة.
7. ضمان تقارير للاستخدام العام ملائمة وموثوقة وكافية
8. تقدير ومراقبة المخاطر.<sup>16</sup>

### ثالثاً - مبادئ حوكمة المؤسسات:

من خلال اطلاعنا على العديد من الكتابات والبحوث والدراسات، لاحظنا جلياً أن لحوكمة المؤسسات العديد من المبادئ التي يختلف ذكرها وعددها وتسميتها من باحث إلى آخر، فنجد من بين هذه المبادئ مثلاً: الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدل والمساواة، الاستجابة، التمكين، الكفاءة والفعالية، المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الأعمال، الاستقلالية أو اللامركزية إلخ.

<sup>16</sup>- نهى أحمد الحايك، "أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2016، ص 26.

ولكن تجتمع وتتفق أغلب البحوث والدراسات على أن لحوكمة المؤسسات ست (6) مبادئ أساسية وهي كالآتي:<sup>17</sup>

● **الشفافية:** والمتمثلة بإتاحة المجال لتدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها، فالشفافية في عملية صنع القرار تعزز المسائلة، كما أنها تشجع الصدق والنزاهة والكفاءة وتعيق سوء الإدارة والأداء غير المرضي. وكلما كانت المعلومات شفافة وآنية، سهلت مهام الرقابة والمراجعة والإشراف التي تتولاها هيئات الرقابة الداخلية والخارجية، والجهات الرقابية والتنظيمية وأصحاب المصلحة والجمهور بوجه عام.

وتُعرّف الشفافية بأنها: "وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها البعض وموضوعيتها، ووضوح لغتها، وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الاجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها، وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع".<sup>18</sup>

● **المشاركة:** وتمثل بتهيئة السبل والأليات المناسبة للمواطنين من أجل الإسهام في عمليات صنع القرارات ذات الطابع العام.

إن المشاركة في صنع القرار تعني اشتراك المرؤوسين مع القادة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة التي تتعلق بتخطيط العمل، وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه، وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ وهي غاية العلاقات الإنسانية.<sup>19</sup>

● **المساءلة:** والمتمثلة بضرورة أن يخضع صانع القرار لمحاسبة المواطنين والأطراف الأخرى ذات العلاقة. وتُعرف المساءلة بأنها: "محاسبة طرف من أطراف العقد أو الاتفاق للطرف الآخر، وذلك بشأن نتائج أو مخرجات ذلك الاتفاق الذي تم التعاقد على شروط من حيث النوع والتوقيت ومعايير الجودة، وبناءً على هذا التعريف فإن الموظف العام الذي يسند إليه القيام بوظيفة معينة ويُعطى المسؤوليات اللازمة لأداء مهام وظيفته يكون مسؤولاً عن أداء مهام تلك الوظيفة طبقاً للشروط المتفق عليها".<sup>20</sup>

● **العدل والمساواة:** والمتمثلة بالاستناد الى حكم القانون والعدالة والفرص المتساوية وقبول المواطنين لمن هو في السلطة.

<sup>17</sup> - مدحت محمد أبو النصر، "الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، 2015، ص 57.

<sup>18</sup> - أحمد فتحي أبو كريمة، "الشفافية والقيادة في الإدارة"، ط2، دار الحماد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2016، ص 66.

<sup>19</sup> - السيد حنفي عوض، "الإدارة بإنتاج المعرفة: مدير المستقبل في عالم متغير"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة - مصر، 2012، ص 253.

<sup>20</sup> - عبد السلام محمود حاتم، وكايد محمد سلامة، "درجة تطبيق المساءلة الادارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الاداريين فيها"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان، المجلد (11)، العدد (1)، جانفي 2017، ص 104.

وتُعد العدالة الثمرة النهائية للحوكمة المؤسسية، سواء العدالة في تساوي الفرص أو العدالة أمام القانون أو العدالة التوزيعية في الحقوق والامتيازات، ولضمان تحقيق الحد الأدنى من العدالة نحتاج إلى تجسيد المتطلبات الحقيقية للحوكمة المؤسسية، وهي الحوكمة التي تتسم بالشفافية والمساءلة والفعالية والكفاءة.<sup>21</sup>

● **الكفاءة والفعالية:** المتمثلة بالبعد الفني للحوكمة وقدرة الأجهزة الإدارية على تحويل الموارد والبرامج التي تلبي احتياجات المواطنين.

ويؤكد كل من (Carzo and Yanouzas) أن المؤسسة تصبح ذات كفاءة عالية "حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر المردودات"، وهناك من يرى أن كفاءة المؤسسة ينظر لها غالباً "من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أدائها، وهذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء". أما (Alvar) فأشار إلى أن الفعالية تعني "قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها".<sup>22</sup>

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء العاملين.

سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى تعريف الأداء ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه والمعايير التي يتم قياسه وكذلك إبراز الحوكمة وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف أداء العاملين والعوامل المؤثرة فيه

يعد الفرد العامل المحرك الرئيسي للمؤسسة بالرغم من اختلافات بين العاملين في عدة نواحي فيما يخص الأداء، إذ نجد أن هناك عامل يمتاز بأداء جيد مقارنة بعامل آخر، وهذا راجع إلى عدة عوامل منها: الأجر أو طبيعة الرقابة المطبقة في المؤسسة التي تعمل على تحقيق الأهداف في عملية تقييم أعمال الأفراد ومستوياتهم وكفاءاتهم، كما يوجد عوامل تؤثر على أدائهم، وسنتطرق لدراسة ما سبق ذكره في الفروع الآتية.

<sup>21</sup> - أنور محمد فرج محمود، "دور المجال العام في ترسيخ الحكم الرشيد"، مجلة جامعة التنمية البشرية، جامعة التنمية البشرية، السليمانية - إقليم كردستان، العراق، المجلد (3)، العدد (1)، 2017، ص 87.

<sup>22</sup> - خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007، ص ص 327 ، 330.

## الفرع الأول: تعريف أداء العاملين

يعود أصل مصطلح "الأداء" (Performance) إلى اللغة اللاتينية، فاللغة الإنجليزية أعطت له معنى واضح ومحدد بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.<sup>23</sup>

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل لكل واحد وجهة نظر الخاصة به. ونعرض فيما يأتي بعض المفاهيم الخاصة بأداء العاملين:

- يرى "حسن إبراهيم بلوط" باختصار بأن الأداء يعني: "إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة".<sup>24</sup> لذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات، عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.
- يشير الأداء إلى "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".<sup>25</sup>
- هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا أن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور المهام للفرد.<sup>26</sup>
- وهناك من يرى أداء العاملين هو عبارة عن: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه".<sup>27</sup>
- هو كل ما يقدمه العامل من مخرجات أو عمل إضافي يتميز بالفعالية والكفاءة العالية، إلى علاقتهم بالأخرين والتزامهم بالأنظمة والتعليمات.<sup>28</sup>

<sup>23</sup> - الإمام سلمى، "علاقة المناخ الوظيفي بالأداء الوظيفي" مذكرة ليسانس في العلوم الإنسانية، جامعة ورقلة - الجزائر، 2004، ص 58.

<sup>24</sup> - حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان، 2002، ص 360.

<sup>25</sup> - رابحة حسن، "إدارة الموارد البشرية، (رؤية مستقبلية)"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 209.

<sup>26</sup> - ندى أولاد سالم، "التدقيق الاجتماعي وأهميته في تحسين أداء المورد البشري"، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة - الجزائر، 2016، ص 12.

<sup>27</sup> - حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر بقلمة - الجزائر، 2004، ص 123.

<sup>28</sup> - حنان هيذب، "أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، 2013، ص 3.

- يرى "F.W.Nicolas" أداء العاملين بأنه: "نتاج سلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما ننتاج السلوك فهو النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما يجعل المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك."<sup>29</sup>
- مما سبق ذكره من تعاريف سابقة، يمكن القول أداء العاملين يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يُبين الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة. وعموماً يقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد، وبالتالي فإن الأداء يمكن النظر إليه على أنه ننتاج لمجموعة من العوامل المتشابكة والتي يجب أن يتم التركيز عليها في آن واحد دون إهمال واحدة منها، كذلك محاولة معرفة التوفيق فيما بينها.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في أداء العاملين

لقد حدّد الباحث "علي السلمي" العوامل المؤثرة في كفاءة أداء العاملين في مجموعتين رئيسيتين وهما كالآتي:<sup>30</sup>

#### أ – عوامل تتصل بالفرد نفسه من حيث:

■ القدرات والمهارات؛

■ التركيب النفسي؛

■ التركيب الاجتماعي؛

#### ب – عوامل تتصل بالعمل ذاته:

■ واجبات ومهام وطبيعة العمل؛

■ التنظيم الاجتماعي للعمل؛

■ الموارد والإمكانات المادية؛

<sup>29</sup> – نوال شين، "دور الأداء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، دراسة حالة مقاطعة نفضال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية – بسكرة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، في علوم التسيير، جامعة بسكرة – الجزائر، 2007 / 2008، ص 87.

<sup>30</sup> – حمزة حمية، وآخرون، "الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالوادي"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة الوادي – الجزائر، 2017، ص 25.

## المطلب الثاني: طرق ومحددات تحسين أداء العاملين

من أجل تحسين أداء متميز للعاملين يمكننا من تحقيق نتائج تحصيل جيدة تعود بأثر إيجابي على المؤسسة والفرد ككل، سنتطرق الى دراسة طرق تحسين أداء العاملين والمحددات التي تتمثل في الدور الادراك والجهد كالتالي:

## الفرع الأول: طرق تحسين أداء العاملين

بشكل عام هناك طريقتين أو بالقول الأصح مدخلين اثنتين لتحسين الأداء وهما كالاتي:<sup>31</sup>

## أ. المدخل الأول - تحسين أداء الموظف:

وهي من أكثر الطرق صعوبة، ويتم تحسين أداء الموظف هنا من خلال عدّة وسائل يمكن شرحها على النحو الآتي:<sup>32</sup>

- ❖ **التركيز على القوة:** تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً، بحيث يتم إتخاذ اتجاه إيجابي نحو الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها وإدراك أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، بحيث يتم التركيز على تحسين أداء الموظف من خلال الاستفادة ممّا لدى الموظف من مواهب جديدة أو ضعيفة وتنميتها.
- ❖ **التركيز على المرغوب:** التركيز على المرغوب؛ أي بين ما يرغب الفرد في أدائه وبين ما يُؤديه الفرد أو الموظف على أرض الواقع، بحيث أنّ ارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى زيادة تحسين الأداء والوصول إلى الأداء الوظيفي الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال الذين يرغبون بالقيام بها، وتوفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم.
- ❖ **الترابط بين الأهداف:** الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد وأداء عمله، بحيث يكون مجهود تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع اهتمامات وأهداف الموظف، من خلال إظهار وتأكيد أنّ التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات ممّا يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

## ب. المدخل الثاني - تحسين طبيعة العمل:

<sup>31</sup> - محمد معمري، "دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مستشفى طب العيون بالجللفة"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علم اجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، 2018، ص ص 97 - 98.

<sup>32</sup> - محمد محمود يوسف، "البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2005، ص 118.

يرى الباحثين أنّ عملية التّغيير في طبيعة المهام الوظيفية تُوفر فرصاً جيّدة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفية إذا كانت مُملة أو تحتاج الى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها، أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة، فإنها تؤدي إلى تدني مستوى الأداء.

ويعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكون في ضرورة معرفة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصاً مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى أو أقسام أخرى داخل المؤسسة، بسبب عدم الثقة بين الأقسام في أداء المهام الملقاة على عاتقهم بالشكل الصحيح، وبعد تحديد المهام الضرورية الوظيفية.

كما يرى "هاينز" على أنّه يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام، حيث أنّ بعض المهام يُمكن نقلها إلى إدارات وأقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية، مع توفر المهارات والصلاحيات اللازمة للموظفين القائمين بهذه المهام، ويُضيف على أنّ تحسين الوظيفية يتم من خلال توسيع نطاقها من خلال تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات، بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، إضافة إلى العمل على زيادة مستوى المسؤولية والحرية المعطاة للموظف من أجل إثراء الوظيفية.

ومن وسائل تحسين الوظيفية أيضاً زيادة الدافعية من خلال التدوير الوظيفي للموظفين لفترة من الزمن، وذلك لتخفيض درجة الملل الوظيفي وروتين العمل إضافة إلى زيادة وتحسين قدرات الموظف واكتسابه مهارات جديدة من خلال التدريب المتبادل بين الموظفين، ولضمان نجاح التدوير الوظيفي يجب مراعات أنّ تكون الوظائف المتبادلة متساوية في الصعوبة والتعقيد قدر الإمكان، وأن تكون فترة التبادل كافية، وأن تكون معدلات الأداء واقعية.

### الفرع الثاني: محددات أداء العاملين

يعتبر العديد من الباحثين أنّ الأداء يَنبج من تظافر عدّة عناصر من شأنها أن تؤثر عليه سلباً أو إيجاباً، ويطلق على

هذه العناصر محددات الأداء تتمثل هذه المحددات في:<sup>33</sup>

<sup>33</sup> - مُجد شاطري، "دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة مُجد خيضر بسكرة - الجزائر، 2015، ص ص 25 - 26.

❖ **الجهد:** وهو الناتج من الحصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقة الجسمية أو العقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

❖ **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة.

❖ **إدراك الدور أو المهمة:** تعني تصوُّر الفرد وانطباعاته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب بها ممارسة العمل الموكَّل له.

### المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين ودور الحوكمة في تحسين أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء العاملين من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، فهو يركز على معرفة وتحليل الفروقات بين ما هو مخطط وما هو محقق، وهو وسيلة أساسية للحكم على دقة السياسات والبرامج التي تتبعها المؤسسة، كما سنبين في هذا المطلب دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين وأثر هذا التقييم على الأداء.

#### الفرع الأول - مفهوم تقييم أداء العاملين:

لقد استعملت عدّة طرق في تقييم أداء الأفراد، وعرفت هذه العملية عدّة تصوّرات تنصبّ كلها حول تحسين الأداء وتحقيق المرادوية، ورفع مستوى العمل ليتطابق مع مكونات العمل ومحتوى التدريب. أمّا عملية تقييم أداء العاملين الذي ينطبق على الأفراد، فلقد وردت عدّة تعاريف في هذا الشأن نذكر أبرزها كالآتي:

✓ عملية تقييم الأداء هي: "عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف مُعين خططت له المؤسسة مسبقاً".<sup>34</sup>

✓ وعرفها آخرون بأنها: "عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية، وتحديد كفاءة العاملين في أداء عملهم حسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قِبَل المدير المباشر في أغلب

<sup>34</sup> - خالد عبد الرحمن الهيتي، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)"، ط2، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2005، ص 199.

الأحيان، ويترتب على ذلك اصدار قرارات تتعلق بتطوير العامل من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية العامل، أو نقله، أو الاستغناء عن خدماته".<sup>35</sup>

✓ تقييم الأداء هو دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.<sup>36</sup>

✓ قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة، وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها.<sup>37</sup>

✓ إنه نظام رسمي لقياس وتقييم تأثير خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع<sup>38</sup>

✓ ويذهب آخرون إلى الوصف التفصيلي للعملية بتعريفها بأنها: "محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية، وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فعالية المؤسسة في الحاضر والمستقبل".

من هاته التعريفات السابقة الذكر، نجد أنّ تقييم أداء العاملين يقوم على عدّة أسس، أولها أنّ التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، أما ثانياً: فإنّ التقييم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية ثانية.

ومن الملاحظ أيضاً أنّ هذه التعاريف تتفق في أنّ تقييم الأداء هو مقارنة الأهداف بالنتائج، مع الإشارة إلى أنّ هذه الأهداف هي أهداف المؤسسة ككل، أو أنّها معدلات قياسية لهذا النشاط، لا يجب تحقيق أقل منها.

<sup>35</sup> - أمينة قهواجي، "الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة المجد بوقرة، بومرداس - الجزائر، 2014، ص 29.

<sup>36</sup> - صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 257.

<sup>37</sup> - زهير ثابت، "كيف تقييم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 87.

<sup>38</sup> - عبد الناصر موسى، "نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة - الجزائر، 2004 - 2005، ص 14.

## الفرع الثاني - أهمية تقييم أداء العاملين:

تقييم أداء العاملين هو نظام رسمي في المؤسسة، تحاول من خلاله تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى وتدارك الثانية، وهذا من أجل ضمان تحقيق كفاءة فعالية أداء الموارد البشرية المؤسسة في الحاضر والمستقبل، فعملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة للوصول إلى عدة غايات؛

لقد حظي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أنّ التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة، والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤوليتهم وواجبتهم وفق معطيات العمل. وتتجلى أهمية تقييم أداء العاملين من خلال الآتي:<sup>39</sup>

**أ- تخطيط الموارد البشرية:** إنّ فاعلية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية، وأنّ المؤسسة تعتمد على مقاييس تقييم دورية أو سنوية لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، لذا فإنّ تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية التقييم الأداء الأفراد العاملين.

**ب- تحسين الأداء وتطويره:** تساهم عملية التقييم بشكل فعّال في تحسين الأداء وتطويره، إذ أنّ عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المؤسسة من معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد العاملين لديها، ثم أنّ هؤلاء لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة، وهذا من شأنه أن يحفز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم لاستثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره في شكل الأفضل.

**ت- تحديد الاحتياجات التدريبية:** إنّ التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين وتطوير أداء العاملين في المؤسسة، إذ أنّ معرفة الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائياً أو اعتباطاً، وإنما تُركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة.

**ث- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:** إنّ التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للعامل ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإنّ الحوافز والمكافآت التي تُقدم لهؤلاء العاملين

<sup>39</sup> - بدرى النذير، وأحمد بوجعة، "دراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي"، مذكرة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، 2016، ص 4.

تعتمد الجهد الفعلي المبذول من قبلهم، ومن هنا يتضح بجلاء أنّ عملية التقييم تساهم بوضع السياسات التنظيمية العادلة في إعطاء الحوافز أو المكافآت أو الحرمان منها، وفق طبيعة وفلسفة المؤسسة بشأن الثواب والعقاب وأسس استخدامه.

**ج- إنجاز عمليات النقل والترقية:** تساعد عملية التقييم الإدارة في معرفة حقيقة الأفراد العاملين لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات، إذا يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص بالموارد البشرية من ناحية، ويُمكن هذا إدارة المؤسسة من نقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل، أو الاستغناء عن العاملين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

**ح- معرفة معوقات ومشاكل العمل:** وهذا سيساهم بتوفير الفرص المناسبة من خلال معرفة الإدارة العليا بمكان الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات، أي يكشف مكان القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الإنتاجية، وبالتالي يُمكن للمؤسسة من تحسين أو تطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات التحسين والتغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والسياسات والإجراءات والموازنات، وغيرها من المتطلبات التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق إنجاز العاملين بفاعلية وكفاءة عالية.

### الفرع الثالث - معايير تقييم أداء العاملين:

يستند نظام تقييم أداء العاملين الى عدة معايير يتم على أساسه تقييم الأداء والتركيز على معيار معين دون سواه ينقلنا من طريقة الى أخرى للتقييم، وسنعرض فيما يلي أهم المعايير وطرق التقييم:

#### أ- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تتعلق بالعمل والأداء وتكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل، وبناءً على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل المقيم الذي يضع علامة تتناسب مع ما يراه من مستوى أداء الموظف.<sup>40</sup>

#### ب- طريقة الترتيب:

<sup>40</sup> - شحادة نظمي، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2000، ص 81.

يتم ترتيب الوظائف في هذه الطريقة بدون استخدام مقياس معين كالنقط أو القيم النقدية (كما هو المثال في حالة طريقة النقط أو طريقة مقارنة العوامل)، فترتيبها في هذه الطريقة يكون بطريقة شخصية عرفية حسب درجة أهميتها، ولتجميع الوظائف في درجات، توضح فواصل بين كل مجموعة وأخرى.<sup>41</sup>

### ت- طريقة التوزيع الإجباري:

يقوم كل رئيس بتوزيع مرؤوسيه على درجات تقييم الكفاءة بشكل تحدده المؤسسة، ويأخذ هذا الشكل التوزيع الطبيعي، ويكون فيه غالبية الموظفين يأخذون درجة متوسطة من التقييم، وتأخذ نسبة الموظفين في الانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة المتوسطة، سواءً بالارتفاع أم بالانخفاض.<sup>42</sup>

### ث- طريقة الاختيار الإجباري:

يُعد الهدف الأساسي من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم وضع عدد من العبارات والعناصر التي تعبر عن أداء العامل للعمل مع تقسيمها إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل؛ منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة والاثنتان الأخرتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل ويطلب إلى المشرف اختيار جملتين من الأربع، بما يراه معبراً عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي.<sup>43</sup>

### ج- طريقة الوقائع الحرجة:

وتعتمد على تجميع أكبر عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل والتي تؤثر في أداء الفرد، سواء من حيث نجاحه أو اخفاقه وتحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل، ولا يُطلع على تلك القيمة الشخص القائم بالتقييم، ويطلب من المقيّم أن يقوم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أياً من هذه الوقائع تحدث خلال أداء الفرد لعمله، وبعد الانتهاء من هذا التقييم تقوم الإدارة بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه واحتساب قيمتها في القائمة السرية، وبذلك نستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد.<sup>44</sup>

### ح- طريقة الإدارة بالأهداف:

41 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية - مصر، 2000، ص 23.

42 - ماهر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر، 2008، ص 300.

43 - راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية - مصر، 2003، ص 126.

44 - زويلف مهدي حسن، "إدارة الأفراد"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان - الأردن، 2003، ص 210.

تستخدم هذه الطريقة بشكل واسع وغالباً ما يطلق على هذا النمط من التقييم بأسماء مختلفة كوضع الأهداف؛ الإدارة بالنتائج إلخ)، وتعتمد هذه الطريقة على المقومات الآتية:<sup>45</sup>

- المشاركة الجماعية بين الرئيس والمرؤوس في وضع المهام ومجالات مسؤولية عمل كل فرد.
- يضع الفرد بنفسه أهداف القصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه.
- تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضروري الأداء الوظيفية.
- تعريف المرؤوسين بمستويات الأداء ومكافآت النتائج الإيجابية.

### الفرع الثالث: الحوكمة المؤسسية ودورها في تحسين أداء العاملين:

تهدف الحوكمة المؤسسية إلى نشر اللامركزية، وأنَّ افتراض حُسن أداء العاملين ليس له دليل من الصحة، وهي افتراضات ساذجة، وأنَّ العاملون الأكفاء يتعاون بعضهم مع بعض للحصول على مصادر المعلومات والنصائح التي تُفيد في إنجاز أعمالهم. فتطبيق الحوكمة في حد ذاته لن يُحسن أداء المؤسسة؛ بمعنى أنَّه لن يجعل المديرين أكثر أمانة أو يمنع وجود فساد في المؤسسة، كما أنَّ الإكثار من اللوائح ليس هو الحل، وإنما الحل في تعيين مديرين ذوي كفاءة ونزاهة وحُلق مهني، ويتمتعون بقيادة ماهرة، فمع زيادة القواعد واللوائح سيكون الهدف الأسمى هو تطبيق تلك القواعد بدلاً من الاهتمام بتحسين مستوى الأداء، فتطبيق الحوكمة يتطلب دعم قيادي وتهيئة البيئة التنظيمية وتدريب الموظفين على معاييرها المختلفة.<sup>46</sup>

تعتبر الحوكمة من العوامل التي تساعد على تحسين مستوى أداء العاملين عن طريق النموذج التشاركي لحوكمة المؤسسات، الذي يُركز على ضرورة الاعتماد على كل من أصحاب المصلحة، ويمنح بدوره مكانة خاصة للموارد البشرية عن طريق الزامية تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين بواسطة وضع سياسات من شأنها أن تضمن الاستقرار الوظيفي، وتُكبح مُسببات تخفيض مستويات الرضا في العمل، كما أثبتت وتوصلت بعض الدراسات إلى أنَّ بعض ممارسات الحوكمة مثل: مشاركة الموظف، نظام المكافأة، العدالة، المسؤولية الاجتماعية، التمكين، الشفافية تؤثر إيجاباً على أداء العاملين داخل المؤسسة.

<sup>45</sup> - مُجد قدرتي حسن، "إدارة الأداء المتميز"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية - مصر، 2014، ص 302.

<sup>46</sup> - منال مُجد الوكيل، "تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي"، المجلة العربية للإدارة، مصر، المجلد (41)، العدد (4)، 2021، ص 111.

تساهم آليات الحوكمة في تحسين سمعة المؤسسة وهذا ما يؤثر على مواقف العاملين؛ لأنَّ العمل في المؤسسة ناجحة يزيد من فعالية العاملين ويعزز الثقة بينهم وبين الإدارة، بالإضافة إلى أنَّ هذه الآليات تضمن تدفق المعلومات بكل شفافية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار ووضع الأهداف، عن طريق وضع حد أدنى لتمثيلهم في مجلس الإدارة ممَّا يحسِّن بيئة العمل.<sup>47</sup>

### المبحث الثالث: عرض ومناقشة الدراسات السابقة.

في هذا المبحث سوف نقوم بطرح بعض الدراسات السابقة التي توفرت بين أيدينا، سواءً كانت باللغة العربية أو الأجنبية، والتي تطرقت إلى إحدى متغيرات موضوع بحثنا الحالي، ثم إبراز ما يميز بحثنا على هذه الدراسات السابقة.

#### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية:

لقد تناولت العديد من البحوث والدراسات باللغة العربية موضوع حوكمة المؤسسات وتحسين الأداء المؤسسي والبشري، ومن أهم هذه البحوث والدراسات نذكر الآتي:

أ - دراسة "بالمهادف سامية، وبوزيان عثمان" بعنوان: "حوكمة المؤسسات ودورها الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (5)، العدد (1)، جوان 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الفعال لحوكمة المؤسسات في تحسين الرضا الوظيفي خاصة بعد التوجه نحو اقتصاد المعرفة القائم على أساس العنصر البشري، باعتباره أهم مورد في أي مؤسسة الأمر الذي يفرض عليها اتباع العديد من الخطوات والإجراءات لدفع الموارد البشرية نحو تقديم أفضل الخدمات والمهارات، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على تحليل أهم الدراسات الأجنبية السابقة، والتي دفعت بهم نحو التطرق إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء من خلال تحليل أهم النماذج، والتي توصلوا من خلالها إلى إعداد مخطط يوضح العلاقة بين حوكمة المؤسسات والرضا الوظيفي، والذي يوضح أهم الإجراءات من مبادئ وآليات وأهداف لحوكمة المؤسسة التي تساهم بشكل فعَّال نحو تحقيق رضا الموظفين.

<sup>47</sup> - شيخي مليكة، ودحو خضرة، "أثر تطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين"، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد (4)، العدد (2)، جامعة السعيدة - الجزائر، جويلية 2021، ص 232.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- ✍ إن التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات يساهم في الرفع من الروح المعنوية لدى الموظفين.
  - ✍ مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات يدفع الموظف إلى تحمل المسؤولية بشكل أفضل.
  - ✍ تقدير الموظف واحترامه والتي تسعى إلى تجسيده حوكمة المؤسسات، من خلال ترسيخ أخلاقيات الأعمال والافصاح بكل شفافية عن المعلومات التي يحتاجها الموظف، ودرأيته بالوضع العام للمؤسسة، تحت مبدأ العدالة بين كل الموارد البشرية، يعتبر أهم عامل لتحقيق الرضا الوظيفي.
  - ✍ يعمل نظام المكافآت والذي يُعد كآلية فعّالة في حوكمة المؤسسات على تنشيط الموظفين وتحفيزهم لأداء العمل بكل فعالية وكفاءة.
  - ✍ تساهم حوكمة المؤسسات في الحد من الصراعات القائمة بين الإدارة والموظفين، وهو ما يؤدي إلى التخفيف من معدل دوران العمل والغياب الناتج عن رضا الموظفين.
- ب - "نهي أحمد الحايك"، "أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.

هدف هذا البحث إلى التعريف بحوكمة الشركات ومبادئها وأهميتها وأهدافها، ومعرفة دورها في رفع أداء المؤسسات الحكومية وبما أنه ليس هناك اتفاق على مفهوم الحوكمة إلا أنّ هناك اتفاق على أن تطبيقها يعزز من كفاءة أداء أي مؤسسة تقوم بتطبيقها وتدعم قدرتها على مواجهة أي أزمة مالية قد تعترضها، وبرزت أهمية الحوكمة كأداة فعالة للرقابة في المؤسسات الحكومية وذلك من خلال عدّة آليات داخلية وأخرى خارجية، ويعتبر مجلس الإدارة أهم آلية من آليات الحوكمة في المؤسسات الحكومية لأنه يعتبر من الجهات الرقابية داخل الإدارة حيث يراقب المدراء، ويشرف عليهم ويقوم بتقييم عملهم، كما تكون لقراراته تأثير كبير على أداء المؤسسة.

هدف هذا البحث أيضاً إلى معرفة دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء للمؤسسات الحكومية، لتصبح أكثر قدرة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة واستغلال طاقات الموارد البشرية بوجهها الصحيح، لزيادة أدائهم وبالتالي رفع أداء المؤسسة.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي والتحليلي، والاطلاع على الدراسات النظرية والميدانية العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع مع استقراء أهم النتائج. وقامت الباحثة بدراسة ميدانية شملت الموظفين في الجمارك والمخلصين الجمركيين والمحامين، وجميع الذين لهم تعامل مع الجمارك، حيث تم اختيار عينة الدراسة بدقة وموضوعية وتم جمع البيانات ومن ثم تحليلها، وأظهرت نتائج تحليل الاستبيان أنّ لتطبيق مبدأ المشاركة والتقييم والفعالية والشفافية والعدالة والمساءلة مساهمة كبير في تحسين الأداء في الجمارك.

من أهم النتائج التي توصلت إليها:

لأنّ تجربة الحوكمة في المؤسسات الحكومية ضعيفة مما يدل ذلك على الخلل الإداري وسوء أداء عدد من المؤسسات الحكومية، وانتشار ظاهرة الفساد المالي والإداري في بعضها، ولذلك اتجه هذا البحث إلى دراسة واقع تطبيق الحوكمة على المؤسسات الحكومية بشكل عام وتطبيقه كدراسة حالة على الجمارك السورية.

افتترضت الباحثة على أنّ تطبيق الحوكمة بمبادئها سوف يساهم وبشكل كبير في تحسين أداء العمل الجمركي، وانطلقت للبحث في أثر تطبيق الحوكمة ومساهمتها في تحسين الأداء بشكل عام.

جاء هذا البحث ليشرح مدى أهمية واقع تطبيق الحوكمة ومساهمتها في تحسين أداء العمل الجمركي، ولإتمام البحث قامت الباحثة بتوزيع استبيان وجمعت البيانات اللازمة لتحليل البيانات، وخلصت نتائج تحليل الاستبيان إلى أنّ تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم بشكل كبير في تحسين ورفع الأداء في الجمارك بشكل عام في مديرية الجمارك السورية بحالة خاصة كدراسة حالة.

ت - "محمد ياسين غادر" ورقة بحثية بعنوان "محددات الحوكمة ومعاييرها"، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان، 15 - 17 ديسمبر 2012.

تناولت هذه الورقة البحثية موضوع الحوكمة في القطاع العام وشرح القواعد والإجراءات اللازمة لتطبيقها، وحددت المعايير والمبادئ التي تحكمها، وأوضحت أنّ الحوكمة ليست ظاهرة خاصة بمنشأة أو مصرف أو جامعة ما، وإنما هي ظاهرة عالمية يجب تطبيقها لما تحقّقه من منافع لكافة أصحاب المصلحة وللمجتمع، إضافة إلى أنّها نموذج إداري جديد يهدف لإعادة توزيع الصلاحيات في الهياكل الإدارية بهدف اعتماد الإدارة الرشيدة في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أنّها نظام يساعد على الضبط الداخلي واكتشاف المخاطر قبل وقوعها، وأضاف أيضاً بأنّ الحوكمة تساهم في تحقيق الشفافية والإفصاح، وتساعد في تقويم أداء الوحدات الاقتصادية.

ث - "هشام بوريش"، "مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة برج باجي مختار، عنابة - الجزائر، 2017.

هدف هذا البحث إلى توضيح أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري للدراسة بالإضافة إلى المنهج القياسي لتغطية الجانب التطبيقي.

ومن أجل إجراء دراسة مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تم استخدام عينة مكونة من ثلاث مؤسسات اقتصادية هي: مؤسسة فرتيال، مؤسسة صيدال، ومؤسسة سونلغاز، ولقياس أهداف الدراسة تم تصميم استبيان كأداة لجمع البيانات حيث قامت الطالبة بتوزيع استمارات على عينة من مسؤولي المؤسسات ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وقد خلص هذا الجزء من الدراسة إلى أنّ هذه المؤسسات تستخدم مضمون ما جاءت به مبادئ الحكم الرشيد.

وقد توصلت هذا البحث إلى أهم النتائج الآتية:

❖ خاصية الشمول الذي يمتاز بها مفهوم حوكمة المؤسسات؛ حيث يضم في طياته جوانب سواء أكانت من الناحية الاقتصادية أو القانونية أو الإدارية أو المحاسبية من جهة، أو من الناحية الاجتماعية والأخلاقية من جهة أخرى.

❖ إنّ المؤسسات تركز بصورة أكبر على العنصرين التاليين للحوكمة: الإفصاح والشفافية.

❖ إنّ الحوكمة لم تؤثر لا في العائد على الأصول ولا في العائد على حقوق المساهمين.

❖ تفتن المؤسسات الجزائرية إلى أهمية تبني مبادئ الحكم الرشيد، فالمؤسسات أصبحت تمتلك أهداف واستراتيجية واضحة تترجم إلى خطوات عمل محددة وقابلة للقياس.

ج - "ليلي العجال"، "واقع التنمية وفق مؤشرات الحكم الرشيد في المغرب العربي"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص الديمقراطية والرشادة، جامعة منتوري، قسنطينة - الجزائر، 2009-2010.

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطاراً نظرياً لعلاقة التنمية لمفهومها الإنساني ودراساتها وفق ما يتطلبه الحكم الرشيد، من مؤشرات وأبعاد ومحاولة الربط من خلال الدراسة والتحليل بين التنمية الإنسانية ومؤشرات الحكم الرشيد. كما أنّها اعتمدت على المنهج الوصفي ومنهج تحليل المضمون.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- ✍ أن مفهوم الحكم الراشد قادر على تفسير الإخفاق في عملية التنمية، باعتبارها مفهوم متعدد الأبعاد، يمس الهياكل السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية.
- ✍ ترتبط رشادة الحكم أساساً بعملية صنع القرار من حيث مدى عقلانيتها.
- ✍ إن علاقة التنمية بالحكم الراشد هي علاقة تلازمية وتبادلية، من ناحية أن الحكم الراشد يؤدي الى تنمية مستدامة كما أن التنمية هي الأخرى تعد مدخلاً للحكم الراشد الان من شأنها تحقيق المشاركة والحرية والعدالة وتمكين الافراد.
- ✍ تتطلب التنمية الإنسانية إقامة نظم سياسية وديمقراطية، ونظم للحماية الاجتماعية بالتركيز على رأس المال الاجتماعي، وإقامة نظام اقتصادي منصف وعادل يشمل الجميع وتوسيع نطاق الفرص المتاحة للناس من معرفة وتعليم وصحة وأسباب العيش الكريم.

### المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

لقد تناولت العديد من البحوث والدراسات باللغة الأجنبية موضوع حوكمة المؤسسات وتحسين الأداء المؤسسي والبشري، ومن أهم هذه البحوث والدراسات نذكر الآتي:

أ - دراسة "ALIN GILANG" بعنوان: "أثر الحوكمة الرشيدة على أداء الموظفين في الشركات الاندونيسية".

#### "good corporate governance towards employee performance at Indonesian energy company"

أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر الحوكمة الرشيدة على أداء الموظفين في تحقيق استراتيجية شركة (GCG)، حيث لاتزال هذه الشركة تحتل المرتبة 16 من بين 50 شركة اندونيسية، أما المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو البحث الوصفي باستخدام عينات الدراسة والتي قُدرت بـ 96 مشاركاً و2400 موظفاً.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- يتم تضمين أداء الموظف في فئة جيدة وممتازة.
- يوجد تأثير بين أداء الموظف والحوكمة في الشركة بنسبة صغيرة جداً.

- توجد مساهمة للمتغيرات الأخرى التي لم يتم فحصها في هذا البحث.
  - تطبيق اللوائح المتعلقة بالتنشئة الاجتماعية في كافة أجزاء الشركة للحد من التحايل المهني.
- ب - "زهور أحمد، و عائشة سالم"، "أثر الحوكمة على التنمية البشرية"، المجلة الباكستانية للتجارة والعلوم الاجتماعية، العدد (8)، مارس 2014.
- Zahoor Ahmed; et Aysha Saleem (2014), "Impact of Governance on human Development".

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مؤشرات الحوكمة الهامة التي لها تأثير على التنمية البشرية، كما استخدم الباحثان المنهج التحليلي، وتم استخدام نموذج متعدد الطبقات (perceptron mlp) والانحدار المتعدد (stepwise) لتحقيق الهدف.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها: ان فعالية الحوكمة، الاستقرار السياسي، السيطرة على الفساد والجودة التنظيمية لها تأثير كبير على التنمية البشرية وبالتالي البلد الذي يركز على مؤشرات الحوكمة لتحقيق مجموعة من الإصلاحات التنموية في البلدان.

- ت - دراسة "لجامعة أكسفورد"، بعنوان: "أثر الحوكمة على الأداء التشغيلي"، فيفري 2010.
- "Oxford university press on behalf of the international bank for reconstruction and development. corporate Governance and performance around the world. Advanced Access publication", february 4, 2010.

تناولت هذه الدراسة تقييم العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء، لقياس التقييم في الأداء أو عوائد الأسهم على الرغم من كثرة الأوراق، وتشير جميع الأبحاث حتى الآن إلى وجود علاقة إيجابية بين حوكمة الشركات ومختلف مقاييس الأداء، إن هذا النوع من الدراسة يعاني من مشاكل التجانس مثل: التأثيرات الثابتة أو المتغيرات الآلية التي تفشل في اثبات السببية بشكل موثوق، وتُظهر النتائج أنّ حوكمة الشركات من المحتمل أن تظهر داخلياً وبالتالي تعتمد على خصائص محددة للشركة وبيئتها.

ث - دراسة "Manel kolsi" بعنوان: "تأثير آليات الحوكمة على الأداء المالي والبورصة، دراسة حالة الشركات الكندية".

**"Effet des mécanismes de governance sur la performance financier et boursiere (cas des entreprises canadiennes)"**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الارتباط بين آليات الحوكمة ومقاييس الأداء المالي، وأداء سوق الأوراق المالية لـ 134 شركة كندية لعام 2007، تُسلط الدراسة الضوء على عدم الخطية للنموذج الذي يعبر عن تأثير الحوكمة على الأداء، وبالفعل توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أنه يجب تجاوز الحد الأدنى المتعلق بمؤشر الإفصاح حتى يكون للحوكمة تأثير إيجابي على الأداء المالي، لذلك فإن الإفصاح ضروري لتحسين الأداء المالي للشركات الكندية.

ج - دراسة "Ayobami Folarin Elegunde" بعنوان: "تقييم ممارسات حوكمة الشركات على الأداء المالي لشركات التأمين المختارة في نيجيريا"

**"Evaluation of corporate Governance practices on financial performance of selected insurance firms in Nigeria"**

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تقييم تأثير ممارسات حوكمة الشركات على الأداء المالي، مع الإشارة بشكل خاص إلى بعض شركات التأمين المختارة في نيجيريا، حيث اعتمدت الدراسة تصاميم بحثية بأثر رجعي، وتم اختيار تسع (9) شركات تأمين عن قصد ليتم تضمينها في هذه الدراسة، وقد تم اختبار الفرضية باستخدام بيانات ثانوية من التقارير السنوية لشركات التأمين المختارة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: كشف اختبار الفرضية الذي أظهر تأثيراً كبيراً للمتغير المستقل "ممارسات حوكمة الشركات" على المتغير التابع "الربحية"،

وأوصت الدراسة بضرورة وجود حركة مساءلة للشركات في صناعة التأمين، من خلال إعداد تقارير الزامية جيّدة الإطار للشركات التي تُغطي جميع جوانب البيئة الاجتماعية والأداء الاقتصادي، ومتابعة ذلك بشكل منطقي من خلال وجود مدونة جيّدة لحوكمة الشركات الاعطاء التوجيه.

## المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

بعدها تطرقنا في العنصر الأول على سرد أهم ما جاءت به مختلف الدراسات السابقة العربية والأجنبية اتضح لنا أن هناك مجموعة من نقاط تشابه والاختلاف تميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة، إذ سنحاول ذكر أهم النقاط كالتالي:

## أوجه التشابه:

تعتبر دراستنا بمثابة استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا حيث إنها تمثلت في حوكمة المؤسسات وأبعادها ومبادئها، وقد تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطار النظري من حيث تقديم ماهية الحوكمة مع تحديد كيفية تحقيقها، كما أنّ هذه الدراسات السابقة مقارنة بدراسة الحالية أتت كي تُنبه بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وإعطائه الحق في التعبير وبداء الرأي وحرية المشاركة برأيه في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وتقبله المساءلة بعد تفويض بعض المسؤوليات والصلاحيات له، وحقه في التمتع بالعدل والمساواة مع جميع الموظفين في الحقوق والواجبات.

## أوجه الاختلاف:

تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في كونها تسعى لإلقاء الضوء وبشكل مباشر على العلاقة بين الحوكمة وأداء العاملين، وتأثير تطبيق الحوكمة في تحسين أداء العاملين حيث أنّ جل الدراسات السابقة لم تقم بربط بين المتغيرين ماعدا دراسة "بالمهادف سامية وبوزيان عثمان" بعنوان: "حوكمة المؤسسات ودورها الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي"، ودراسة "ALIN GILANG" بعنوان "أثر الحوكمة الرشيدة على أداء الموظفين في الشركات الإندونيسية". وتختلف دراستنا الحالية مع هاتين الدراستين السابقتين من حيث بيئة دراسة الحالة، والعناصر المكونة لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وكذلك حجم عينة ومجتمع الدراسة، والأدوات الاحصائية المستخدمة في تحليل وتفريغ نتائج إجابات عينة الدراسة.

## خلاصة الفصل الأول:

تُعد الحوكمة المؤسسية منهج إداري حديث، يحمل في طياته تبني أو تطبيق العديد من المبادئ الهامة مثل: الشفافية والمساءلة والمشاركة، والتمكين، والفعالية والكفاءة، والعدل والمساواة، والمسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال... إلخ. إذ تعتبر حوكمة المؤسسات كنظام يتم من خلاله إدارة وتسيير ومراقبة المؤسسة عن طريق مجموعة من القوانين والتعليمات والارشادات التي توضح حقوق وواجبات المؤسسة ومختلف الأطراف ذات المصالح بهدف ضمان حقوق ومصالح كل طرف، إضافة إلى تحقيق وتطوير أداء المؤسسات من خلال تحقيق المزيد من الشفافية والمساءلة والعدل والمساواة ومشاركة جميع موظفي المؤسسة في صناعة واتخاذ القرارات.

إن نظام تقييم أداء العاملين يعتبر ذو أثر كبير في تعديل مسار المؤسسة ومعرفة تحقيقه، وحتى يكون التقييم ناجح ذو أهمية يجب أن يتحلى بالفعالية التي تعود على المنظمة بإيجابية من تحقيق الاستقرار والتكيف والنمو، فتقييم الأداء هو عملية تنظيمية مستمرة يتم الحكم خلالها على قدرات وكفاءة العاملين، والوقوف على نقاط القوة في أدائه لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، فالتقييم يعتمد على عدة معايير كل واحد منها يركز على جانب معين يتأثر به أداء العامل أو يكون نتاج لأدائه، وأيضاً هناك عدة طرق تستخدم لتقييم أداء العاملين والتي تم ذكرها سابقاً.

يتضح لنا من دراستنا وذلك بالاعتماد على الأسس النظرية والدراسات السابقة، أن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى تحسين أداء العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لاسيما عند تبني الحوكمة لنموذج التشاركي الذي منح للعاملين أداء متميز، وأن كل ما كان الأداء عال وبيئة العمل جيدة ستكون انتاجيتهم عالية وهو ما يقودنا إلى تفسير العلاقة بين الحوكمة وأداء العاملين على أنها ذات علاقة إيجابية مباشرة تساهم في تحسين وتطوير الأداء والمؤسسة ككل.

## الفصل الثاني

الحوكمة المؤسسية ودورها في تحسين أداء العاملين

- دراسة حالة مفتشية أقسام الجمارك بولاية الوادي -

## مدخل الفصل الثاني:

يعتبر قطاع الجمارك من القطاعات في الدولة كونه أحد الركائز التي يقوم عليها الاقتصاد الوطني، لاسيما الدور الحيوي الذي يلعبه في مسألة الحماية، مراقبة التجارة الخارجية ومكافحة الجرائم الاقتصادية، خاصة وأن العملية الجمركية تعدّ حلقة الأهم من حلقات إتمام عمليات التبادل الدولي للسلع وإتمام عمليات التجارة الخارجية ككل، وهكذا يتضح الدور الجوهرى للجمارك في التجارة الدولية.

بعد التطرق في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في حوكمة وأداء العاملين سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين مدى مساهمة مبادئ الحوكمة في تحسين أداء العاملين بالمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: لمحة عن إدارة الجمارك؛
- المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

## المبحث الأول: لمحة عن إدارة الجمارك

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى نشأة وتعريف إدارة الجمارك إلى إضافة إلى أهم المهام التي تقوم بها، كما نقدم تعريف لمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي من خلال تعريفها وتقديم تنظيم الإداري لها.

## المطلب الأول: نشأة وتعريف إدارة الجمارك

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نقدم لمحة موجزة عن نشأة إدارة الجمارك وتعريفها

## أولاً: نشأة إدارة الجمارك الجزائرية

يشير مصطلح الجمارك إلى مجموعة متداخلة من المفاهيم العلمية والعملية والإجرائية التي تضم عددا من العناصر كمنظمة إدارية، الرقابة الحدودية، الجباية الجمركية، أصحاب المصالح. في هذا السياق، يركز المدخل التقليدي للجمارك على أنها " الإدارة المكلفة بتطبيق القانون الجمركي المتعلق بتحصيل الضرائب الجمركية المستحقة للخزينة العمومية، واستيفاء الشروط والقيود الاستيرادية المقرر عليها، حماية للنظم الاقتصادية لكل دولة، أي خرق لهذه التشريعات يمثل إخلال بالنظام الاقتصادي الذي تحميه التشريعات الاقتصادية<sup>48</sup>، أما مسرد المصطلحات الجمركية الصادر عن منظمة الجمارك العالمية فيعرف مصطلح الجمارك بـ: " الجهة الحكومية المسؤولة عن تنفيذ وإدارة القانون الجمركي وتحصيل الرسوم والضرائب " كما تتولى مسؤولية تطبيق الأنظمة واللوائح الأخرى المتعلقة بتصدير أو استيراد أو نقل أو تخزين السلع<sup>49</sup>. بينما يركز المدخل الحديث للجمارك يركز على ثلاث نقاط في صياغته لمفهوم الجمارك:

- خدمة الاقتصاد (تسهيل التجارة)
- خدمة المواطن (مبدأ الشراكة والمسؤولية الاجتماعية)
- توفير المعلومات لبناء السياسات الاقتصادية المناسبة.

<sup>48</sup> -زيد مراد، "دور الجمارك في ظل اقتصاد السوق حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر 2005، ص 228.

<sup>49</sup> - أنطوان اقصاص، "دور الجمارك اللبنانية في تسهيل التجارة وخدمة الاقتصاد"، ورشة تسهيل التجارة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الأمم المتحدة، 6-7 نوفمبر 2006، ص 1. متاح على الموقع الإلكتروني: <http://www.escwa.org> تاريخ الاطلاع: 5 أبريل 2022.

➤ أما بخصوص نشأة إدارة الجمارك الجزائرية: فإبان الحقبة الاستعمارية، أقدمت فرنسا إلى إصدار أول تشريع جمركي بتاريخ 11 نوفمبر 1835، حيث يميز إعفاء السلع ذات الأصل الفرنسي من الضرائب عند نفاذها إلى تراب الجزائر بخلاف السلع الأجنبية الأخرى التي تفرض عليها ضرائب، كما أعفى هذا القانون السلع والبضائع المصدرة من الجزائر باتجاه فرنسا من دفع الإتاوات والرسوم.

وكان التنظيم المعمول به في إدارة الجمارك آنذاك متكونا من مديريتين عامتين وهما: مديرية عامة للجمارك بفرنسا، ومديرية عامة للجمارك بالجزائر المديرية الجهوية للجمارك الجزائر الوسطى، المديرية الجهوية للجمارك بوهران والمديرية الجهوية للجمارك بقسنطينة)، هذه الأخيرة كانت تابعة لوصاية المديرية العامة بفرنسا بهدف إبقاء وتعزيز سيطرة السلطة الفرنسية على الإدارة الجزائرية.

غداة الاستقلال، صدر مرسوم رئاسي سنة 1963 يتعلق بتنظيم وزارة المالية، حيث تم إنشاء مصلحة التحويلات الخارجية والجمارك، وفي 15 ماي 1963 صدر قرار وزاري انبثق عنه مديريتين فرعيتين وهما: المديرية الفرعية للجمارك والمديرية الفرعية للتحويلات الخارجية. كما تم تطبيق أول تعريف جمركية الجزائرية في أكتوبر 1963 التي شجعت على استيراد الثروة الصناعية بتعريف جمركية قدرها 10% بينما المنتجات الموجهة للاستهلاك النهائي فنسبة تتراوح ما بين 15% و20، تشجيعا للتنمية وحماية للاقتصاد الوطني.

أما في أبريل 1964 كان تأسيس مراقبة المبادلة، هذه المراقبة كانت مرنة لأنه لم يكن في تلك الفترة منع نقل رؤوس الأموال إلى الخارج، إذ تمثلت هذه الرقابة في إنشاء تجمعات مهنية للشراء، تضم المستوردين الخواص في شكل مؤسسات أغلب رسمالها للقطاع العام الذي يعمل من خلالها على تغطية حاجات معين. وفي 1 سبتمبر 1964 حولت المديرية الفرعية للجمارك مديرية وطنية محدودة الحرية في ممارسة أدوارها، أما في سنة 1968 تمت مراجعة نظام التعريف وتعديله باعتماد تعريفات جديدة من أجل توجيه الواردات لخدمة استراتيجية التنمية الوطنية.

لقد تميزت حقبة السبعينات بتأميم التجارة الخارجية، فتم إعادة هيكلة التعريف الجمركية لمراقبة التجارة الخارجية وتمشيا للمتطلبات الاستراتيجية التنمية آنذاك من خلال نصوص واجراءات عززت احتكار الدولة للتجارة الخارجية ومنع كل ممارسة حرة من طرف القطاع الخاص، وهو ما عكسه قانون الجمارك سنة 1979 الذي يعد الركيزة الأساسية والوثيقة المرجعية في التشريع الجمركي.

في حين سجلت الحقبة التالية نقلة نوعية في إدارة الجمارك الوطنية، من خلال صدور المرسوم الرئاسي 82-238 المؤرخ في 17 جوان 1982، حيث عمدت وزارة المالية إلى إعطاء كامل الاستقلالية لهذه الإدارة باعتبارها مديرية عامة، وتمكينها من سلطة التسيير والتصرف في الاعتمادات المالية. في هذا الإطار تم هيكله هذه المديرية تقسيمها إلى خمس مديريات مركزية، الآتية الذكر، إضافة إلى أقساما لمراقبة:

1. المديرية المركزية للأنظمة الجمركية والجبائية

2. المديرية المركزية للتنظيم والمنازعات الجمركية

3. المديرية المركزية للدراسات والتخطيط

4. المديرية المركزية للموظفين والتكوين

5. المديرية المركزية لتسيير الاعتمادات والوسائل<sup>50</sup>

أما سنة 1990، فسجلت البدايات الأولى للتحرير التدريجي للتجارة الخارجية، وذلك من خلال تعديل القوانين والنصوص التشريعية، والتي بموجبها تم تقسيم الإدارة الجمركية إلى المديرية المركزية التالية:

1. مديرية الأنظمة الجمركية الإقتصادية؛

2. مديرية المنازعات ومكافحة التهريب؛

3. مديرية التشريع والإحصائيات والإعلام الآلي؛

4. مديرية الموظفين والوسائل.

لقد كانت حقبة التسعينات الشاهد على تغير النظام الاقتصادي السائد بالجزائر في ذلك الوقت، والذي بدأت ملامحه في الظهور علنا من خلال:

■ تبني نظام اقتصاد السوق كنظام اقتصادي أساسه الحرية التجارية والمنافسة الدولية؛

■ تنظيم عملية الاستيراد بمنح السجل التجاري؛

■ إصلاح النظام الجبائي بما فيه الجمركي كتخفيض الرسوم الجمركية وإزالة الحواجز التي تعرقل عملية المبادلات الخارجية؛

■ تعديل قانون الجمارك بشكل يتوافق مع قوانين واجراءات حديثة التطبيق؛

<sup>50</sup> - زيد مراد، مرجع سبق ذكره، ص 265.

- ارتفاع مستوى التبادل التجاري مع الخارج نتيجة فتح السوق الوطنية أمام المنتجات الأجنبية
- وقد فرضت التطورات التي شهدتها النظام الاقتصادي العالمي من تحرير للعلاقات الاقتصادية والدولية، وتزايد الإسقاطات الاقتصادية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وفي إطار الإعداد لانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة تطبيق برنامج إصلاح وعصرنة إدارة الجمارك الجزائرية (2007 - 2010) والذي هدف إلى:
  - تكييف إدارة الجمارك مع مختلف التطورات الوطنية والمحلية؛
  - رفع أداء المرفق العام الجمركي عبر تشريع وتنظيم جمركيين أكثر حيادا، مرونة وشفافية في تطبيقهما وعبر فعالية تكييف مسار التغيير؛
  - تطوير الدور الاقتصادي للجمارك؛
  - رد الاعتبار ومصداقية المؤسسة وتوطيد أخلاقيات المهنة الجمركية؛
  - تأمين القابضات الجمركية وفعالية مكافحة التهريب؛
  - تطوير الموارد البشرية وتكوين الجمركي، عصرنة وسائل العمل ومناهج التسيير .
- حتى تتمكن ادارة الجمارك الجزائرية على تجاوز النقائص المسجلة بالبرنامج السالف الذكر، عمدت على وضع مخطط اخر ما بين الفترة (2011-2015) تضمن عمليات اصلاحية جديدة تهدف إلى مزيد من التحرير للتجارة الخارجية وتسهيلها . اضافة إلى اصدار قانون الجمارك لسنة 2017 المؤرخ في 16 فيفري 2017 المعدل والمتمم لقانون رقم-79 :07 المؤرخ في 21 جويلية 1979، والذي هدف إلى مراجعة وتعزيز اجراءات تحصيل المنازعات، إضافة إلى تخفيف الهياكل المركزية عدم مركزية التسيير لفائدة المصالح الإقليمية فيما يخص بعض القضايا المنازعاتية، مع وضع نظام معلوماتي خاص بالمنازعات الجمركية يعنى بمعاينة الجرائم الجمركية، المتابعات القضائية، تحصيل الغرامات وكذلك تقييم أداء المصالح.

### ثانيا: تعريف إدارة الجمارك

تعرف إدارة الجمارك حسب المرسوم المعدل بالأمر 04-17 على أنها: تتمثل مهمة إدارة الجمارك على الخصوص فيما يلي:<sup>51</sup>

- تنفيذ الإجراءات القانونية والتنظيمية التي تسمح بتطبيق موحد للتشريع والتنظيم الجمركي؛

<sup>51</sup> المادة 3 من القانون رقم 79-07 المؤرخ في 26 شعبان الموافق لـ 21 يوليو 1979، الصادر ب ج ر المؤرخة في 29 شعبان 1399 الموافق لـ 04 يوليو 1979، العدد 30 المتضمن قانون الجمارك، المعدل بالأمر 04-17 المؤرخ في 20 فيراير 2017 الصادر ب ج ر عدد 11. ص 05.

- تحصيل الحقوق والرسوم والضرائب المستحقة عند إستيراد وتصدير البضائع والعمل على مكافحة الغش والتهريب الجبائين؛
  - مكافحة المساس بحقوق الملكية الفكرية والاستيراد والتصدير غير المشروعين للممتلكات الثقافية؛
  - المساهمة في حماية الاقتصاد الوطني وضمان مناخ سليم للمنافسة بعيدا عن كل ممارسة غير مشروعة.
- تنص المادة 28 و29 من قانون الجمارك على أن الجمارك هي عبارة عن جهاز إداري يعمل على تطبيق واحترام التشريعات التي جاء بها القانون الجمركي التي تنظم المبادلات التجارية وتحركات الأفراد، فهي تمارس عملها في سائر الإقليم الجمركي وفق الشروط المحددة في هذا القانون، إذ أنها تنظم منطقة خاصة للمراقبة على طول الحدود البرية والبحرية، وتشكل هذه المنطقة النطاق الجمركي، فالنطاق الجمركي يشمل على:<sup>52</sup>
- منطقة بحرية تتكون من المياه الإقليمية كما هي محددة في التشريع المعمور به؛
  - منطقة برية تمتد على الحدود البحرية من الساحل إلى خط مرسوم على بعد 30 كلم من الشاطئ وعلى الحدود البرية من حد الإقليم الجمركي إلى خط مرسوم على بعد 30 كلم منه؛
  - يمكن تمديد عمق المنطقة البرية من النطاق الجمركي بقياس متغير إلى غاية 60 كلم، وبذلك وبموجب قرارات يتخذها وزير المالية بعد أخذ رأي وزير الدفاع الداخلية.

### المطلب الثاني : تعريف مفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي

#### أولا: تعريف

تأسست منذ استقلال الجزائر كانت عبارة عن مصلحة ثم تحولت الى مفتشية وتابعة المديرية الجهوية للجمارك بورقلة، تقع المفتشية في حي 1 نوفمبر الشط الوادي يتأسسه رئيس المفتشية أقسام الجمارك ينطوي تحت رئاسة عدة مكاتب والمكاتب هي:

<sup>52</sup> أنظر المادة 3 من الأمر 17-04 المتعلق بقانون الجمارك، نفس المرجع.

مكتب إدارة الوسائل، مكتب المنازعات والتحصيل، قابضي الجمارك بالوادي والطالب العربي، المفتشي الرئيسي للفرق، مكتب الشؤون التقنية، مكتب الأنظمة الجمركية، مكتب العلاقات العامة، ونظام المعلومات، وبالمطالب العربي يوجد مكاتب من بينها المفتش الرئيسي للفحص المسافرين، مكتب سندات بكفالة، المفتشية الرئيسية للفروع ومفتشية الرئيسية للعمليات التجارية بالمطالب العربي والوادي، كما يوجد هناك فرقة متعددة المهام بسطيل.<sup>53</sup>

### ثانيا: تقسيمها الإداري:

#### أ/: التعريف برئيس مفتشية الأقسام

يتأسس المفتشية مدير برتبة مفتش عميد حيث يعتبر المسؤول الأول على رأس المفتشية والممثل أمام السلطات العسكرية والمدنية للولاية. ولرئيس المفتشية مهام وصلاحيات عديدة أهمها:

- تنظيم المصالح التابعة للمفتشية والإشراف عليها والتنسيق بينها؛
- تمثيل إدارة الجمارك أمام السلطات الولائية ووسائل الإعلام؛
- إرسال جميع اللوائح الشهرية والثلاثية والسنوية الخاصة بجميع المصالح والفرق إلى المديرية الجهوية للجمارك.

#### ب/: الأمانة

يتمثل عمل الأمانة في الإشراف على أعمار السكرتاريا وذلك من خلال:

- مراقبة الوثائق قبل دخولها إلى مكتب رئيس المفتشية؛
- العمل على ترتيب وتنظيم الملفات وتبليغ التعليمات للمصالح المختلفة؛
- العمل على احترام سرية المعلومات الخاصة.

#### ج/: مصلحة الشؤون العامة والمستخدمين

تعتبر القلب النابض لمفتشية أقسام الجمارك فيما يتعلق بالمجال الإداري، يسيرها ضابط رقابة تحت سلطته إدارة المكاتب التالية:

#### ● مكتب المستخدمين

<sup>53</sup> مسؤول مصلحة الموارد البشرية بالمفتشية العامة لأقسام الجمارك، ثامر الهادي، خزان عبد الرزاق.

- يختص هذا المكتب في كل الشؤون المتعلقة بالعون الجمركي، وأهم اختصاصاته ما يلي:
- متابعة السيرة المهنية للموظف من حيث الإنضباط، الترقية في الدرجات، الرسكلة... إلخ؛
  - تقييم عمل العون وتنقيطه؛
  - منح تراخيص العطل السنوية والمرضية والتعويضية والاستثنائية (زواج، ازدياد، وفاة... إلخ).
  - إعداد التقارير الشهرية والسنوية التي تخص الاعوان المتواجدين على مستوى المكاتب والفرق التابعة للمفتشية وإرسالها للمديرية العامة والمديرية الجهوية.

#### ● مكتب العتاد

- هو مكتب يقوم بتسيير المخزن المعد لتخزين أنواع العتاد والأثاث المكتبي، ومن مهام هذا المكتب:
- توزيع وصرف العتاد على الطلبات المودعة لديه؛
  - الإشراف على وسائل النظافة والتجهيزات الخاصة بالمفتشية؛
  - إعداد حصيلة شهرية والجرد السنوي للمخزن؛

#### ● مكتب نيابة المحاسبة

هذا المكتب مكلف بما يلي:

- تسيير وحساب مختلف الفواتير المتعلقة بالمحاسبة للمتعاملين مع الإدارة الجمركية؛
- صرف المبالغ المالية المتحصل عليها من المديرية عن طريق المحاسبة؛
- حفظ أرشيف المكتب وتنظيمه؛

#### د/: مصلحة الشؤون التقنية

- تسير هذه المصلحة من طرف ضابط رقابة بمساعدة ضابط فرق بالإضافة إلى أعوان آخرين ومن مهامه:
- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات الجمركية الواردة من المديرية الجهوية والعامة للجمارك؛
  - استقبال المناشير والنقاط وتوزيعها على كافة مكاتب المفتشية؛
  - توزيع التعليمات والأوامر على مستوى المفتشية؛
- الجدير بالذكر اننا المكتب يتعامل بثلاث أنظمة: نظام العبور، نظام المقايضة، نظام القبول المؤقت.

### ه/: مصلحة النزاعات

- هذه المصلحة تخضع للسلطة المباشرة لرئيس المفتشية، إذ تعتبر بمثابة همزة وصل بين المفتشية والمصالح الخارجية ويشرف عليها ضابط رقابة ينوبه ضابط رقابة وضابط فرق ويساعدهما عريف ومن أهم مهامها ما يلي:
- السهر على قانونية ملفات المنازعات ومدى احترام الإجراءات وتنفيذ القرارات ومتابعة القضايا إلى غاية الفصل فيها؛
  - التنسيق مع القابض لتنظيم عمليات البيع بالمزاد العلني؛
  - العمل على إعداد حصيلة شهرية فيما يخص نشاطات المنازعات وإرسالها إلى السلطة السلمية (المديرية).

### و: مصلحة الإشارة

- إن هذه المصلحة يشرف عليها ضابط فرق مكلف بالاتصالات السلكية واللاسلكية، به أجهزة تستعمل لغرض الاتصالات وهي:
- جهاز الراديو، جهاز الكمبيوتر، الموزع الهاتفي، جهاز التلكس.
- والجدير بالذكر ان كل محطة اشارة لها رمز خاص بيها بالنسبة لجهاز التلكس، واسم خاص بالنسبة لجهاز الراديو مع العمل المشترك في موجة موحدة في كل مديرية جهوية وفي بعض الأحيان كل محطة مفتشية أقسام.

### م/: القباضة

- تعتبر المقايضة اهم مصلحة في ادارة الجمارك على وجه العموم، وفي المفتشية على وجه الخصوص لما تكتسبه من دور واهمية في تحصيل الحقوق والرسوم الجمركية وكذا الغرامات، وبذلك فهي همزة الوصل بين المفتشية والخزينة العمومية، يرأسها القابض الذي يعين بقرار من المدير الجهوي للموارد البشرية، كما يمكن ان يقترحه المدير الجهوي. وكذلك هو الشأن بالنسبة لتعيين القابض بالتفويض.

### ث/: المفتشية الرئيسية للفرق

- إن هذه المفتشية يرأسها ضابط فرق يخضع للسلطة المباشرة لرئيس مفتشية الأقسام، يساعده في مهامه ضابط الادارة ورؤساء الفرق، فمن أهم مهام ضابط الإدارة ما يلي:
- السهر على حفظ وتسيير مخزن الأسلحة والذخيرة الموضوعة تحت تصرف المفتش الرئيسي للفرق؛
  - التنسيق بين رؤساء الفرق والمفتش الرئيسي للفرق؛
  - إنجاز تقارير شهرية عن نشاطات الفرق وإرسالها إلى المفتش الرئيسي للفرق.

ك/: المفتشية الرئيسية لمراقبة العمليات التجارية

إن هذه المصلحة تقوم بمراقبة كل العمليات التجارية بين المتعاملين الإقتصاديين الوطنيين والأجانب، وتطبيقا للأمر 19 من المادة 51 من قانون الجمارك التي تنص على ضرورة إحضار البضائع إلى المكاتب الجمركية في حالتي الإستيراد والتصدير بغية مراقبتها وإلا يعد ذلك تهريبا، أسندت المهمة لهذا القطاع.

ف/: قطاع مكافحة الغش والتهريب

إن قطاع مكافحة الغش و التهريب تابع للمديرية الجهوية لمكافحة الغش و التهريب و ذلك بنص المادة 03 من المقرر رقم 94/م ع ج المؤرخ في 26 من ربيع الاول 1428هـ الموافق لي 14 أفريل 2007 المتضمن تنظيم المصالح غير المتمركزة لمكافحة الغش و سيرها. يقوم هذا القطاع بالتحريات و التحقيقات، يشرف عليه ضابط رقابة يساعده ضابط فرق و اعوان رقابة لهم صفة محققين<sup>54</sup>.

المطلب الثالث: مهام ادارة الجمارك

لقد تبنت الجزائر بوضع برنامج للإصلاح الاقتصادي بصفة عامة والإصلاح الجمركي بصفة خاصة بهدف احداث اصلاحيات هيكلية تحاول من خلالها حماية الاقتصاد الوطني من جهة، ومن جهة اخرى إرساء قواعد السوق وذلك بتحرير تجارتها الخارجية، وهو ما يمكن ادراكه من خلال مميزات ادارة الجمارك:

- خدمة عمومية موضوعة اساسا تحت وصاية وزارة المالية وهدفها الاساسي يتمثل في الدفاع عن المجال الاقتصادي للبلد؛

- قوة عمومية تهدف الى تشجيع الاقتصاد الوطني، وتسهر لحمايته وتمويل الخزينة العمومية.

اما دور ادارة الجمارك فتعتمد ومنبثق من الانشطة المختلفة المعهود بها بها، فهي مكلفة بمراقبة مجموع التبادلات الدولية من خلال مجموعة من أنظمة وقوانين وجب الخضوع والامتثال لها عبر كامل الاقليم الوطني. بشكل عام تتمحور مهام ادارة الجمارك حول ثلاث مهام رئيسية، والتي حددتها المديرية العامة للجمارك كالتالي<sup>55</sup>:

- تنفيذ الإجراءات القانونية التنظيمية التي تسمح بتطبيق موحد للتشريع والتنظيم الجمركيين.

<sup>54</sup> مقابلة مع مشرفي مصالح مفتشية الجمارك- مكتب تسيير الموارد البشرية 2022/05/08.

<sup>55</sup> المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 16 فيفري لسنة 2017. المادة رقم 2 ص 5.

- تحصيل الحقوق والرسوم والضرائب المستحقة عند استيراد وتصدير البضائع والعمل على مكافحة الغش والتهرب الجبائيين
- مكافحة المساس بحقوق الملكية الفكرية والاستيراد والتصدير غير مشروعين لممتلكات الثقافية.
- المساهمة في حماية الاقتصاد الوطني وضمان المناخ السليم للمنافسة بعيدا عن كل ممارسة غير شرعية.
- ضمان اعداد احصائيات التجارة الخارجية وتحليلها ونشرها.
- السهر طبقا للتشريع والتنظيم الساري المفعول على:
  - حماية الحيوان والنباتات.
  - المحافظة على المحيط.
- القيام بالتنسيق مع المصالح المختصة بمكافحة:
  - التهريب وتبييض الأموال والجريمة العابرة للحدود.
  - الاستيراد والتصدير الغير المشروعين للبضائع التي تمس بالأمن والنظام العموميين.
- التأكد من ان البضائع المستوردة او الموجهة للتصدير قد خضعت لإجراءات مراقبة المطابقة وذلك طبقا للتشريع والتنظيم اللذين تخضع لهما.

### المبحث الثاني: تقديم الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف يتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية من وجهة نظر موظفي مفتشية أقسام الجمارك بولاية الوادي، حيث تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذا أداة الدراسة والمتمثلة في استمارة أسئلة مُعدة وموزعة خصيصاً للإجابة على محاورها من طرف عينة الدراسة المختارة، إضافة إلى التطرق إلى الأساليب المعتمدة في المعالجة الإحصائية لبيانات أجوبة أفراد عينة الدراسة.

#### المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب أن نُبين مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة أداة جمع البيانات والمتمثلة في "استمارة الاستبيان".

#### أولاً - مجتمع وعينة الدراسة:

نظراً لأهمية موضوع الدراسة لكونه من المفاهيم الحديثة للتسيير ومن أجل الحصول على النتائج الأكثر صدق وواقعية، تم تحديد فئة معينة من مجتمع الدراسة التي نرى فيها متطلبات الدراسة، حيث يتمثل "مجتمع الدراسة" في "الموظفين الإداريين بمفتشية الأقسام بولاية الوادي". ولقد بلغ عدد أفراد مجتمع الدراسة تقريباً 90 فرداً. ولقد قمنا باختيار استجواب 60 فرداً من مجتمع الدراسة ككل، أي ما يُقدر نسبته بحوالي 66,76 % من مجتمع الدراسة الكلي.

لقد تم توزيع 60 استمارة على عينة الدراسة، وقد تم اختيارهم "بطريقة عشوائية بسيطة"، وبعد فترة زمنية امتدت حوالي أسبوع، ثم استرجاع هذه الاستبيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث تم استرجاع 60 استمارة، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تبين أنه يوجد فيها فقط 58 استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية، ونبين ما سبق ذكره وفق الجدول الآتي:

جدول رقم 2 - 1 : عدد الاستمارات: الموزعة والمسترجعة وغير الصالحة للدراسة

الاستمارات المعتمدة		الاستمارات غير الصالحة للدراسة		الاستمارات المسترجعة		الاستمارات الموزعة	
النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد
% 96,67	58	% 3,33	02	% 100	60	% 100	60

المصدر: من إعداد الطالبات، بعد فرز عدد الاستمارات: الموزعة والمسترجعة وغير الصالحة للدراسة.

### ثانياً - تصميم أداة الدراسة "استمارة الاستبيان":

اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان الذي صممت خصيصاً لجمع البيانات لأغراض الدراسة، والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول إشكالية الدراسة وفرضياتها، لتجيب عليها عينة الدراسة المختارة بطريقة عشوائية، ويتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة، وقد تم تقسيم استمارة الاستبيان المعتمدة إلى ثلاثة أجزاء كالاتي:

أ - الجزء الأول- البيانات الشخصية لعينة الدراسة: وتمثلت في: الجنس؛ الفئة العمرية؛ المؤهل العلمي؛ الأقدمية المهنية؛ نوع المنصب.

ب - الجزء الثاني- محاور الدراسة: وتضمنت محورين كالاتي:

☒ المحور الأول: وتضمن (25) عبارة تتعلق "بحوكمة المؤسسة"، ومقسم إلى خمسة مبادئ:

- المبدأ الأول: مبدأ العدالة والمساواة: وقُسم إلى خمسة عبارات؛
- المبدأ الثاني: مبدأ الشفافية، وقُسم إلى خمسة عبارات؛
- المبدأ الثالث: مبدأ المساءلة، وقُسم إلى خمسة عبارات؛
- المبدأ الرابع: مبدأ المشاركة، وقُسم إلى خمسة عبارات؛
- المبدأ الخامس: مبدأ الكفاءة والفعالية: وقُسم إلى خمسة عبارات؛

☒ المحور الثاني: وتعلق "بأداء العاملين"، ويحتوي على عشرة عبارات؛

## المطلب الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات، وفيما يلي توضيح لأهم

الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:

أولاً- الأساليب الوصفية: وتمثلت في الآتي:

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بُعد.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف وتشتت استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بُعد.

ثانياً - الأساليب الاستدلالية: وتمثلت في الآتي:

- معامل الثبات (ألفا كرونباخ): وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة؛
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- معامل الانحدار البسيط: معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على حدى.

## المطلب الثالث: الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة

سيتم في هذا المطلب معرفة مدى الاعتماد على استمارة استبيان الدراسة من خلال اختبار ثبات وصدق الاستبيان.

أولاً- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ:

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصدقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب

معامل ألفا كرونباخ، حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحاً للدراسة، وهذا ما يوضحه

الجدول الآتي:

جدول رقم 2 - 2 : معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عبارات الاستبيان
0.819	35

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

لقد تبين من الجدول أعلاه، أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.819 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60، ما يدل على ثبات أداة الدراسة وهذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

### ثانيا - الاتساق الداخلي للاستبيان:

يتم معرفة الاتساق الداخلي لاستمارة الاستبيان باعتماد وحساب مصفوفة الارتباط الخطي بين متغيرات الدراسة، من خلال حساب معامل الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير والدرجة الكلية له، لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع، ونوضح ذلك في الآتي:

أ - مصفوفة الارتباط لأبعاد المتغير المستقبل "حوكمة المؤسسة": ونوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم 2-3 - : الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل

Correlations							
		XXX1	TTT2	MMM3	KKK4	HHH5	XXXX1
XXX1	Pearson Correlation	1	,181	,145	,854**	,168	,874**
	Sig. (2-tailed)		,174	,279	,000	,207	,000
	N	58	58	58	58	58	58
TTT2	Pearson Correlation	,181	1	-,001	,222	-,213	,477**
	Sig. (2-tailed)	,174		,993	,093	,109	,000
	N	58	58	58	58	58	58
MMM3	Pearson Correlation	,145	-,001	1	,190	,103	,323*
	Sig. (2-tailed)	,279	,993		,153	,443	,013
	N	58	58	58	58	58	58
KKK4	Pearson Correlation	,854**	,222	,190	1	,186	,906**
	Sig. (2-tailed)	,000	,093	,153		,162	,000
	N	58	58	58	58	58	58
HHH5	Pearson Correlation	,168	-,213	,103	,186	1	,271*
	Sig. (2-tailed)	,207	,109	,443	,162		,040

	N	58	58	58	58	58	58
XXXX1	Pearson Correlation	,874**	,477**	,323*	,906**	,271*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,013	,000	,040	
	N	58	58	58	58	58	58
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).							
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).							

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

نلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه، أنّ هناك ارتباط بين أبعاد المتغير المستقل: العدالة والمساواة، الشفافية، المساءلة، المشاركة، الكفاءة والفعالية، حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (Sig = 0,000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض، وبالتالي هناك اتساق داخل لأبعاد المتغير المستقل.

ب - مصفوفة الارتباط لمحاور الدراسة: "حوكمة المؤسسة"، "أداء العاملين": ونوضحها في الجدول التالي:

جدول رقم 2-4 : الارتباط الخطي بين محاور الدراسة

Correlations				
		XXXX1	YYY2	TOTAL
XXXX1	Pearson Correlation	1	,114	,811**
	Sig. (2-tailed)		,393	,000
	N	58	58	58
YYY2	Pearson Correlation	,114	1	,673**
	Sig. (2-tailed)	,393		,000
	N	58	58	58
TOTAL	Pearson Correlation	,811**	,673**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	58	58	58
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

تشير معطيات الجدول أعلاه أنّ هناك ارتباط بين متغيرات الدراسة، حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (Sig = 0,000)، وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض، وبالتالي هناك اتساق داخلي بين محاور الدراسة حوكمة المؤسسة وأداء العاملين.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس؛ الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الأقدمية المهنية، نوع المنصب، بالإضافة عرض عبارات محاور الدراسة.

## المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لعرض وتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، كالآتي:  
أولاً - الخصائص الشخصية لعينة الدراسة: تتمثل هذه الخصائص في الجنس، السن، والمؤهل العلمي، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

## 1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس: وتُفرغ بياناتها في الجدول الآتي:

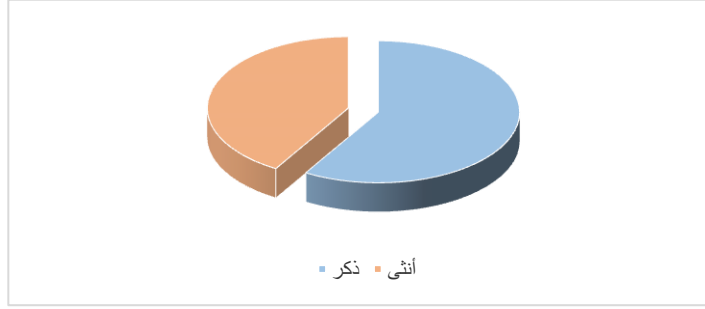
جدول رقم 2 - 5: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
58.6%	34	ذكر
41.4%	24	أنثى
100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنّ عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس بنسب متفاوتة حيث 58.6% لصالح الذكور في حين 41.4% لصالح الإناث، ونفسر هذه النسب المتقاربة على أن مؤسسة محل الدراسة تتعامل مع جميع فئات المجتمع مهما اختلف الجنس. ونوضح قيم الجدول السابق في الشكل الموالي:

الشكل رقم 2 - 1 : التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن: ونفرغ بياناتها في الجدول الآتي:

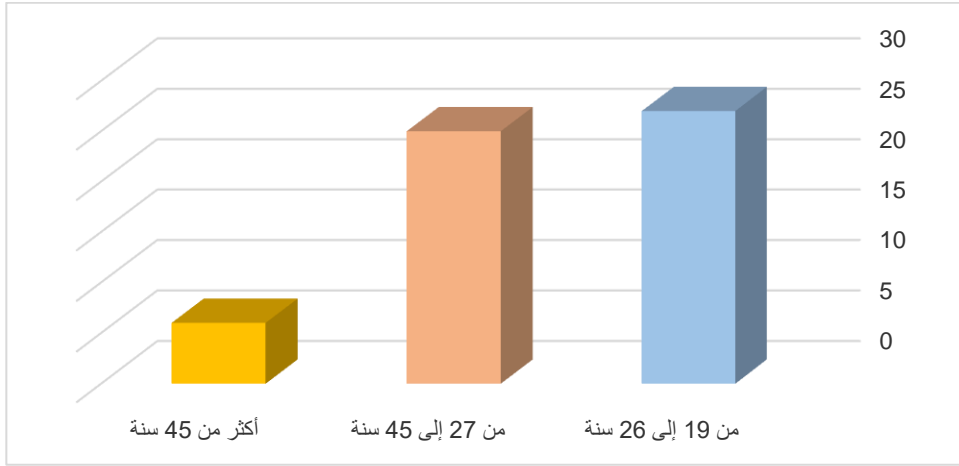
جدول رقم 2 - 6 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة %	التكرار	السن
46,6%	27	من 19 إلى 26 سنة
43,1%	25	من 27 إلى 45 سنة
10,3%	6	أكثر من 45 سنة
100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه، أن أغلبية الفئات العمرية تتعامل مع المؤسسة محل الدراسة وهي الفئة العمرية من 19 إلى 26 سنة بعدد 27 ونسبة 46.6%، ثم تليها الفئة العمرية من 27 إلى 45 بعدد 25 ونسبة 43.1%، في حين نجد أن الفئة الأكثر من 45 سنة لديها عدد 6 أفراد ونسبة 10.3% من المجموع الإجمالي للنسب، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 2 - 2 : التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

3. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي: ونفرغ بياناتها في الجدول الآتي:

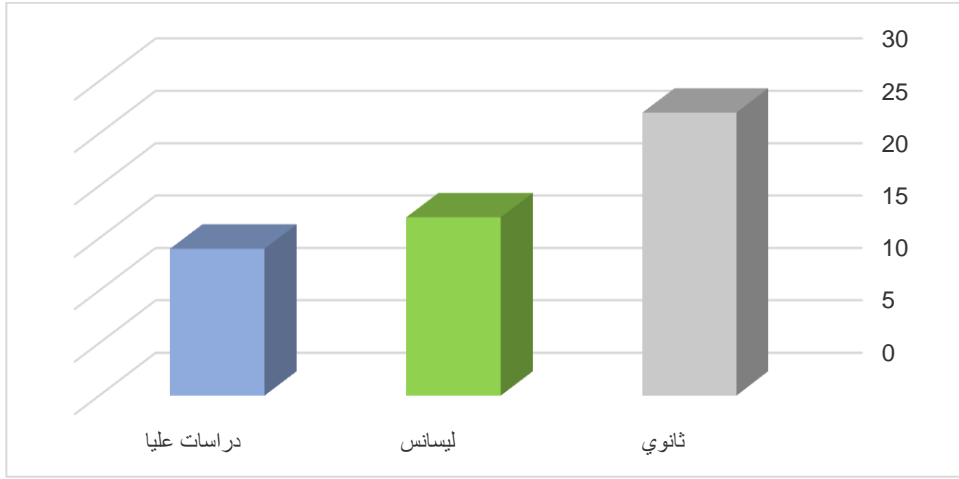
جدول رقم 2 - 7 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
46,6%	27	ثانوي
29,3%	17	ليسانس
24,1%	14	دراسات عليا
100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

من خلال الجدول أعلاه، وبالنظر إلى تكرارات العينة نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة تتوزع بأغلبية مستوى تعليمي ثانوي بعدد 27 ونسبة 46.6%، تم تليها مستوى تعليمي ليسانس بعدد 17 ونسبة 29.3%، في حين دراسات عليا بعدد 14 ونسبة 24.1% من المجموع الإجمالي للنسب، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 2 - 3 : التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

ثانياً - البيانات الوظيفية لعينة الدراسة: تتمثل هذه البيانات الوظيفي في: متغير الأقدمية، ومتغير المستوى الوظيفي، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية: ونفرغ بياناتها في الجدول الآتي:

جدول رقم 2 - 8 : توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

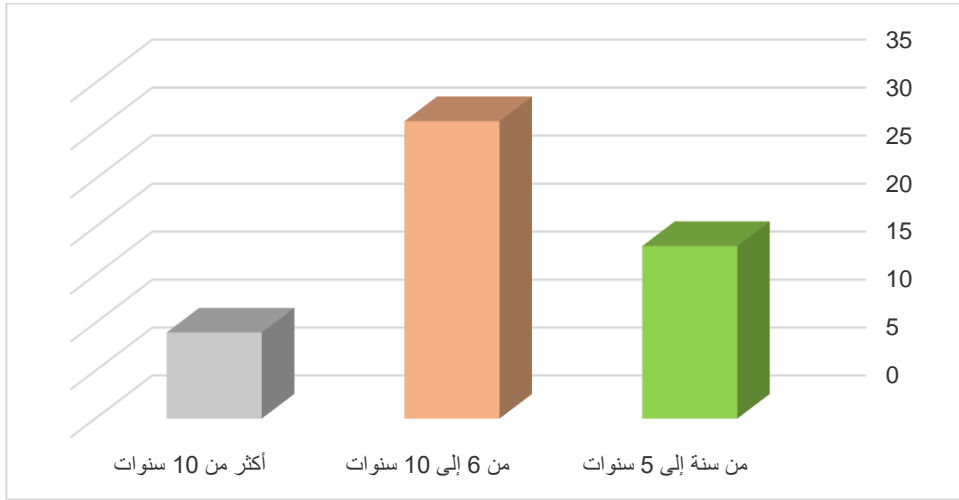
الأقدمية	التكرار	النسبة %
من سنة إلى 5 سنوات	18	31%
من 6 إلى 10 سنوات	31	53,4%
أكثر من 10 سنوات	9	15,5%
المجموع	58	100%

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

تشير معطيات الجدول أعلاه، أن أغلبية أفراد عينة الدراسة المستجوبة بأغلبية سنوات خبرة من 6 إلى 10 سنوات بعدد 31 ونسبة 53.4%، أما فئة من سنة إلى 5 سنوات فكانت بعدد 18 ونسبة 31%، في حين

حازت فئة أكثر من 10 سنوات بعدد 9 ونسبة 15.5% من المجموع الإجمالي للنسب، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 2 - 4 : التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

2. توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي: ونفرغ بياناتها في الجدول الآتي:

جدول رقم 2 - 9 : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

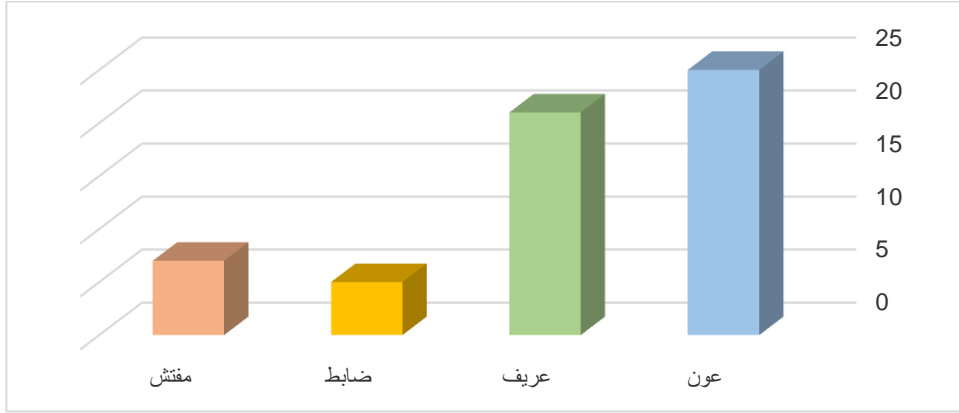
النسبة %	التكرار	الوظيفة
43,1%	25	عون
36,2%	21	عريف
8,6%	5	ضابط
12,1%	7	مفتش
<b>%100</b>	<b>58</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج المبينة في الجدول لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة، حيث نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة من فئة "عون" بعدد 25 ونسبة 43.1%، ثم تليها برتبة "عريف" بعدد 21 ونسبة 36.2%، في حين

كل من رتبة "ضابط ومفتش" بنسب متقاربة على التوالي: 8.6%؛ و 12.1% من المجموع الإجمالي للنسب، كما هو مُبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 2 - 5 : التمثيل البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء من موضوع البحث تقدير الإتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم مدى مساهمة الحوكمة بالمؤسسة في تحسين أداء العاملين، وذلك بحساب كل من "المتوسط الحسابي" و"الانحراف المعياري"، بالإضافة لحساب "المتوسط النسبي التشتتي" لإجابات عينة الدراسة.

وقبل التطرق لتحليل جميع عبارات المتغير المستقل، نوضح أولاً مقياس الاستبيان الذي تم استعماله وهو مقياس "ليكارت الخماسي" الذي من خلاله تُبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

جدول رقم 2 - 10 : مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
غير موافق تماماً	[1.00 - 1.79]
موافق	[1.80 - 2.59]
محايد	[2.60 - 3.39]
موافق	[3.40 - 4.19]
موافق تماماً	[4.20 - 5.00]

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على: إيهاب عبد السلام محمود، "تحليل البرنامج الإحصائي SPSS"، ط1، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2013، ص 22.

أولاً - تحليل عبارات المحور الأول "حوكمة المؤسسة":

سنحاول من خلال هذا الجزء من موضوع البحث، تحليل عبارة كل بعد من أبعاد "مبادئ حوكمة المؤسسة"، من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة. ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم 2 - 11 : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات "مبادئ حوكمة المؤسسة"

الاتجاه العام للعينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	0,016	3,94	1. تُوضح أنظمة وتعليمات المؤسسة مهام وواجبات كل موظف.
موافق	0,874	4,15	2. تُطبق الأنظمة والتعليمات على جميع المواطنين دون تمييز.
موافق	0,897	3,96	3. يتم التأكد من توافر النزاهة والقيم الأخلاقية لدى السلطات الإشرافية والتنفيذية للقيام بواجبتهم بموضوعية.
موافق	0,027	4,12	4. يعطى أصحاب المصالح الحق في المطالبة بالتعويض في حال الخطأ.
موافق	0,920	4,17	5. المساواة والعدالة بين العاملين يزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالمؤسسة وكذا ضمان حقوقهم.
موافق	<b>0,725</b>	<b>4,072</b>	<b>المبدأ الأول: العدالة والمساواة</b>
موافق	0,899	4,22	6. يتم نشر الأنظمة والتعليمات بطريقة سليمة تضمن وصولها للعاملين.
موافق	0,202	3,68	7. تُعالج أغلب المشكلات التي تُعوق أداء مختلف الوظائف في المؤسسة بشفافية تامة.
موافق	0,866	3,948	8. عدم وجود وضوح كاف للمواد المنظمة لقانون العمل يؤثر سلباً على الشفافية.
موافق	0,040	4,069	9. ضعف المعرفة لدى بعض الإداريين يضعف الشفافية بسبب معلومات غير دقيقة.
موافق تماماً	0,751	4,431	10. يعتبر عدم وجود شفافية في المعلومات المقدمة من أسباب ضعف الأداء.
موافق	<b>0,653</b>	<b>4,12</b>	<b>المبدأ الثاني: الشفافية</b>
موافق	0,677	4,12	11. يوجد معايير محددة للعقوبات والجزاءات داخل المؤسسة.
موافق	0,688	4,01	12. يؤدي التطبيق الصارم للقوانين والأنظمة في المؤسسة إلى حفظ حقوق جميع العاملين دون تمييز، وفي نفس الوقت ضرورة التزامهم ومحاسبتهم عن القيام الواجبات المنوطة بهم.
موافق	0,554	4,20	13. يُقلل التطبيق الصارم للقوانين والأنظمة المنظمة لسير عمل المؤسسة من الأزمات والمشاكل المختلفة التي قد تحدث.
موافق	0,695	4,27	14. تقوم الإدارة بمتابعة وتقييم سياسات المساءلة واعداد التقارير عنها بشكل دوري منتظم.
موافق	0,954	4,39	15. في أغلب الأحيان تتناسب الجزاءات مع حجم المخالفات داخل المؤسسة.
موافق	<b>,31230</b>	<b>4,20</b>	<b>المبدأ الثالث: المساءلة</b>

موافق	3	0,973	3,70	16. تتعدد آليات مشاركة الأطراف في سياسات المؤسسة وقراراتها.
موافق	4	0,091	3,60	17. مشاركة العاملين من مختلف المستويات الإدارية في الاجتماعات وحل المشكلات، يُمكن من تحقيق مبدأ المشاركة بشكل حقيقي.
موافق	2	0,131	3,81	18. يشارك ممثلون عن العاملين في وضع قواعد المساءلة في المؤسسة.
موافق	1	0,215	3,82	19. تشارك جهات خارجية في وضع قواعد المساءلة في المؤسسة.
موافق	5	0,307	3,36	20. يُحق للأفراد العاملين في المؤسسة التعبير بكل حرية عن آرائهم، وكذلك المطالبة بحقوقهم بشكل قانوني.
موافق		<b>0,94791</b>	<b>3,6621</b>	<b>المبدأ الرابع: المشاركة</b>
موافق	2	0,907	4,13	1. يتم استخدام الموارد البشرية والمالية المختلفة بكفاءة يتناسب مع حجم الانفاق.
موافق	5	0,029	3,68	2. يتم التحقق من فعالية أداء الإدارة والمساءلة التنظيمية لها.
موافق	3	0,944	3,94	3. يتم التعامل مع الشكاوى المختلفة بكل جدية وواقعية.
موافق	4	0,072	3,79	4. تسعى المؤسسة باستمرار نحو تطوير أنظمتها وسن قوانين مُنظمة لحسن سير عملها وفقاً لمستجدات هذا القطاع الحيوي.
موافق	1	0,726	4,41	5. إن تطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى رفع معنويات العاملين وتطوير أدائهم.
موافق		<b>0,60927</b>	<b>3,9966</b>	<b>المبدأ الخامس: الكفاءة والفعالية</b>
موافق		<b>0,46078</b>	<b>4,0014</b>	<b>المحور الأول: الحوكمة بالمؤسسة</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

يتبين لنا من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على تقييم مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمفتشية الجمارك محل الدراسة حسب عينة الدراسة بلغ (4.00) وبالانحراف المعياري قدر بـ: (0.46)، وهو أقل من الواحد مما يُشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول، وهو ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تبني مبادئ الحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة باتجاه "موافق" وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، وفيما يلي شرح الأبعاد حسب ترتيب أهميتهم:

❖ **بالنسبة للمبدأ الأول - العدالة والمساواة:** وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الثالثة بالمتوسط الحسابي (4.07)، وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي

لعباراته محصور بين (3.94 - 4.17) حيث أن "العبارة رقم 05 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.17) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه المساواة والعدالة بين العاملين يريد من تقتهم بأنفسهم وبالمؤسسة وكذا ضمان حقوقهم، أما "العبارة رقم 02" جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (4.15) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة أي أنه تُطبق الأنظمة والتعليمات على جميع المواطنين دون تمييز، كما نجد "العبارة رقم 04" جاءت بالمرتبة الثالثة وبتوسط حسابي (4.12) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة أي يعطى أصحاب المصالح الحق في المطالبة بالتعويض في حال الخطأ، أما العبارة رقم 03 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.96 ما يبين على أنه يتم التأكد من توافر النزاهة والقيم الأخلاقية لدى السلطات الإشرافية والتنفيذية للقيام بواجبتهم بموضوعية، و أخيرا العبارة رقم 01 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.94) أي تُوضح أنظمة وتعليمات المؤسسة مهام وواجبات كل موظف.

❖ بالنسبة المبدأ الثاني - الشفافية: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الثانية بالمتوسط الحسابي (4.12)، وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.68 - 4.43) حيث أن "العبارة رقم 10 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.43)، أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه يعتبر عدم وجود شفافية في المعلومات المقدمة من أسباب ضعف الأداء، أما "العبارة رقم 06" جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (4.22) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي أنه يتم نشر الأنظمة والتعليمات بطريقة سليمة تضمن وصولها للعاملين، كما نجد "العبارة رقم 09" جاءت بالمرتبة الثالثة وبتوسط حسابي (4.06) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي ضعف المعرفة لدى بعض الإداريين يضعف الشفافية بسبب معلومات غير دقيقة، في حين العبارة رقم 08 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.94) أي عدم وجود وضوح كاف للمواد المنظمة لقانون العمل يؤثر سلباً على الشفافية، وأخيراً العبارة رقم 07 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.46)، ما يدل على أنه تُعالج أغلب المشكلات التي تُعوق أداء مختلف الوظائف في المؤسسة بشفافية تامة.

❖ بالنسبة المبدأ الثالث - المساواة: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه احتل المرتبة الأولى بالمتوسط الحسابي (4.20) وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين

(4.01 - 4.39)، حيث أن "العبارة رقم 15 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.39)، أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه في أغلب الأحيان تتناسب الجزاءات مع حجم المخالفات داخل المؤسسة، أما "العبارة رقم 14" جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (4.27) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي أنه تقوم الإدارة بمتابعة وتقييم سياسات المساءلة وإعداد التقارير عنها بشكل دوري منتظم، كما نجد "العبارة رقم 13" جاءت بالمرتبة الثالثة وبتوسط حسابي (4.20) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة أي يُقلل التطبيق الصارم للقوانين والأنظمة المنظمة لسير عمل المؤسسة من الأزمات والمشاكل المختلفة التي قد تحدث، في حين العبارة رقم 11 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (4.12)، أي يوجد معايير محددة للعقوبات والجزاءات داخل المؤسسة، وأخيراً جاءت العبارة رقم 12 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.01)، ما يؤكد على أن التطبيق الصارم للقوانين والأنظمة في المؤسسة يؤدي إلى حفظ حقوق جميع العاملين دون تمييز، وفي نفس الوقت ضرورة التزامهم ومحاسبتهم عن القيام الواجبات المنوطة بهم.

❖ بالنسبة المبدأ الرابع - المشاركة: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الخامسة بمتوسط الحسابي (3.66)، وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.36 - 3.82)، حيث أن "العبارة رقم 19 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (3.82)، أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أنه في تشارك جهات خارجية في وضع قواعد المساءلة في المؤسسة، أما "العبارة رقم 18" جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (3.81) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي أنه يشارك ممثلون عن العاملين في وضع قواعد المساءلة في المؤسسة، كما نجد "العبارة رقم 16" جاءت بالمرتبة الثالثة وبتوسط حسابي (3.70) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي تتعدد أليات مشاركة الأطراف في سياسات المؤسسة وقراراتها، في حين العبارة رقم 17 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.60)، أي مشاركة العاملين من مختلف المستويات الإدارية في الاجتماعات وحل المشكلات يُمكن من تحقيق مبدأ المشاركة بشكل حقيقي، و أخيراً احتلت العبارة رقم 20 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.36)، ما يؤكد على أنه يُحق للأفراد العاملين في المؤسسة التعبير بكل حرية عن آرائهم، وكذلك المطالبة بحقوقهم بشكل قانوني.

❖ بالنسبة المبدأ الخامس - الكفاءة والفعالية: وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد أنه أحتل المرتبة الرابعة بالمتوسط الحسابي (3.99)، وبدرجة تطبيق مرتفعة حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد موافقون عليها بدرجة (مرتفعة)، فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (3.68 - 4.41)، حيث أن "العبارة رقم 25 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (4.41)، أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن تطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى رفع معنويات العاملين وتطوير أدائهم، أما "العبارة رقم 21" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (4.13) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي يتم استخدام الموارد البشرية والمالية المختلفة بكفاءة يتناسب مع حجم الانفاق، كما نجد "العبارة رقم 23" جاءت بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (3.94) وموافقون في إجابتهم عليها بدرجة مرتفعة، أي يتم التعامل مع الشكاوى المختلفة بكل جدية وواقعية، في حين العبارة رقم 24 جاءت بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.79)، أي تسعى المؤسسة باستمرار نحو تطوير أنظمتها وسن قوانين مُنظمة لحسن سير عملها وفقاً لمستجدات هذا القطاع الحيوي، وأخيراً حازت العبارة رقم 22 على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68)، ما يؤكد على أنه يتم التحقق من فعالية أداء الإدارة والمساءلة التنظيمية لها.

#### ثانياً - تحليل عبارات المحور الثاني "أداء العاملين":

سنحاول من خلال هذا الجزء من موضوع البحث، عرض وتحليل عبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان أولاً وهو "أداء العاملين"، من خلال تحديد الاتجاه العام لاجابات عينة الدراسة. ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

جدول رقم 2 - 12 : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات محور "أداء العاملين"

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعينة
21. إن اعتماد معايير واضحة وعادلة لتقييم أداء الأفراد من طرف المسؤولين المباشرين داخل المؤسسة تلقى قبولاً واسعاً وتزيد من ثقة الأفراد العاملين بها.	3,94	0,906	موافق
22. إن الأنظمة والقوانين والمراسيم والتعليمات داخل المؤسسة تُوضح وتُضبط الواجبات والمسؤوليات لكل نشاط ومهام ووظيفة.	3,79	0,088	موافق
23. إن للاجتماعات الدورية دور مهم في تحسين وتطوير أنظمة وتعليمات أداء العاملين لمهامهم.	3,94	0,925	موافق
24. تتوفر عادة تقارير دورية عن أداء الأفراد العاملين في المؤسسة، ويتم نشرها والاطلاع عليها من طرف جميع الأفراد العاملين.	3,74	0,018	موافق

موافق	<u>5</u>	0,560	3,96	25. إن عملية التقييم لأداء الفرد العامل داخل المؤسسة يترتب عنها: حوافز مادية ومعنوية، عقوبات مختلفة، تدريبات، تریصات... إلخ.
موافق	<u>2</u>	0,226	4,06	26. لدى الأفراد العاملين القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية باستمرار.
موافق	<u>4</u>	0,042	4,00	27. يحرص كل الأفراد العاملون على تحقيق أهداف وغايات المؤسسة بكل إخلاص وتفان في العمل.
موافق	<u>1</u>	0,708	4,24	28. يتمتع الأفراد العاملين بنوع من الحرية في ممارسة سلطة اتخاذ القرارات فردياً، وكذلك القدرة على التّكّيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.
موافق	<u>6</u>	0,803	3,94	29. يتقيد الأفراد العاملين بمواعيد العمل والالتزام بالمظهر الرسمي أثناء العمل.
موافق	<u>3</u>	0,034	4,01	30. يُنفذ الأفراد العاملين الأوامر والتعليمات الصادرة عن رئيسهم المباشر فيما يتعلق بأداء أنشطتهم ومهامهم ووظائفهم.
موافق		<b>0,36437</b>	<b>3,9672</b>	<b>المحور الثاني: أداء العاملين</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

تشير معطيات الجدول أعلاه، أن المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على أداء العاملين في حسب بلغ (3.96)، وبانحراف معياري قدر بـ (0.364) وهو أقل من الواحد، ممّا يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني، وهو ضمن مجال الموافقة (من 3.40 إلى 4.19 درجة)؛ أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مرتفع وهذا حسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، فنجد أن العبارة رقم 28 بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.24) وانحراف معياري (0.708) ما يؤكد على أنّه يتمتع الأفراد العاملين بنوع من الحرية في ممارسة سلطة اتخاذ القرارات فردياً، وكذلك القدرة على التّكّيف عند حدوث حالات طارئة في العمل، ثم تليها العبارة رقم (26) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.06)، أي لدى الأفراد العاملين القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية باستمرار، في حين جاءت العبارة رقم 30 في المرتبة الثالثة وبتوسط حسابي (4.01)، ما يدل على أنه يُنفذ الأفراد العاملين الأوامر والتعليمات الصادرة عن رئيسهم المباشر فيما يتعلق بأداء أنشطتهم ومهامهم ووظائفهم. كما جاءت العبارة رقم 27 بالمرتبة الرابعة وبتوسط حسابي (4.00) ما يثبت على أنه يحرص كل الأفراد العاملون على تحقيق أهداف وغايات المؤسسة بكل إخلاص وتفان في العمل، وأخيراً نجد العبارة رقم 24 بالمرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.47)، ما يدل على أنه تتوفر عادة تقارير دورية عن أداء الأفراد العاملين في المؤسسة، ويتم نشرها والاطلاع عليها من طرف جميع الأفراد العاملين.

### المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان، سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

#### أولاً - نتائج اختبار التوزيع الطبيعي:

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على "اختبار التوزيع الاعتمادي للبيانات"، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج التي تم التوصل لها في اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات، ووجدنا أن البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، ومنه يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها.

#### جدول رقم 2 - 13 : اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.132	0.119	المحور الأول: حوكمة المؤسسة
0.112	0.133	المحور الثاني: أداء العاملين
<b>0.200*</b>	<b>0.89</b>	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن قيمة Z المحسوبة قدرت بـ 0.119، وأن مستوى المعنوية لكل من المحور الأول هي 0.132 وفي المحور الثاني هي 0.112، وهي في كلاهما أكبر من 0.05، وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي، ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، أي ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعية.

ثانياً - نتائج اختبار الفرضيات الفرعية: وهنا سوف نقوم باختبار صحة أو نفي مجموعة من الفرضيات المقترحة في موضوع البحث والمتمثلة في معرفة مساهمة كل مبدأ من مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن توضيح ذلك في الآتي:

### 1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

حيث تنص الفرضية الأولى على أنه: "يساهم مبدأ العدالة والمساواة في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي"، ونقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

■ **الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا يساهم مبدأ العدالة والمساواة في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي.

■ **الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** يساهم مبدأ العدالة والمساواة في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي. وبتمكننا من التحقق من صحة الفرضية الأولى إحصائياً عن طريق حساب الارتباط الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 2 - 14 : ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الأولى

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.625	0.000	0.582	21.015	( $H_1$ )
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 1.254 + 0.625x_1 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه، أنه يساهم مبدأ العدالة والمساواة في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ( $B = 0.625$ ) دالة إحصائية أقل من ( $0.05$ )، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2 = 0.582$ ) ما يدل على أن مبدأ العدالة والمساواة يساهم في تحسين أداء العاملين بالمفتشية الجمارك بنسبة ( $58.2\%$ ) حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة، كما أنه قدرت قيمة  $F$  الجدولية ( $F = 21.015$ ) بمستوى دلالة أقل من ( $0.05$ ).

● بناءً على قرار اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) يساهم مبدأ العدالة والمساواة في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي

### 2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

حيث تنص الفرضية الثانية على أنه: "يساهم مبدأ الشفافية في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي"، ونقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

■ **الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا يساهم مبدأ الشفافية في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي

▪ **الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** يساهم مبدأ الشفافية في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي وتمكّننا من التحقق من صحة الفرضية الثانية إحصائياً عن طريق حساب الارتباط الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 2 - 15 : ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير $R^2$	قيمة F	قرار الاختبار
0.760	0.00	0.532	15.652	( $H_1$ )
معادلة نموذج الانحدار البسيط: $Y = 1.724 + 0.760 x_2 + e_i$				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أنه يساهم مبدأ الشفافية في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي، وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت ( $B = 0.760$ ) دالة إحصائية أقل من ( $0.05$ )، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2 = 0.532$ ) ما يدل على مبدأ الشفافية المطبق بالمتفتشية الجمارك محل الدراسة يساهم بنسبة ( $53.2\%$ ) في تحسين أداء العاملين حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة، كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ( $F = 15.652$ ) بمستوى دلالة أقل من ( $0.05$ ).

• بناءً على قرار اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) "يساهم مبدأ الشفافية في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي"

### 3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

حيث تنص الفرضية الثالثة على أنه: "يساهم مبدأ المساءلة في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي"، ونقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

▪ **الفرضية الصفرية ( $H_0$ ):** لا يساهم مبدأ المساءلة في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي.

▪ **الفرضية البديلة ( $H_1$ ):** يساهم مبدأ المساءلة في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي.

وتمكّننا من التحقق من صحة الفرضية الثالثة إحصائياً عن طريق حساب الارتباط الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 2 - 16 : ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F	قرار الاختبار
0.812	0.001	0.720	11.167	(H <sub>1</sub> )
معادلة نموذج الانحدار البسيط: Y = 0.267 + 0.812x <sub>3</sub> + e <sub>i</sub>				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، أنه يساهم مبدأ المساءلة في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B = 0.812) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup>=0.720) ما يعني أن مبدأ المساءلة يساهم بنسبة (72%) في تحسين أداء العاملين حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة، كما أنه قُدرت قيمة F الجدولية (F=11.167) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

- بناءً على قرار اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نرفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) "يساهم مبدأ المساءلة في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي"

#### 4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة"

حيث تنص الفرضية الرابعة على أنه: "يساهم مبدأ المشاركة في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي"، ونقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>): لا يساهم مبدأ المشاركة في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي.
  - الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>): يساهم مبدأ المشاركة في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي.
- وتمكنا من التحقق من صحة الفرضية الرابعة إحصائياً عن طريق حساب الارتباط الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 2 - 17 : ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الرابعة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F	قرار الاختبار
0.762	0.000	0.625	31.422	(H <sub>1</sub> )
معادلة نموذج الانحدار البسيط:				
Y= 1.746+0.762x <sub>4</sub> +e <sub>i</sub>				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يتبين لنا من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة، أنه يساهم مبدأ المشاركة في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت (B = 0.762) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup>=0.625) ما يعني أن مبدأ المشاركة يساهم بنسبة (62.5%) في تحسين أداء العاملين حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة، كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F = 31.422) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

● بناءً على قرار اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نرفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) "يساهم مبدأ المشاركة في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي"

### 5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

حيث تنص الفرضية الخامسة على أنه: "يساهم مبدأ الكفاءة والفعالية في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي"، ونقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

■ الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>): لا يساهم مبدأ الكفاءة والفعالية في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي.

■ الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>): يساهم مبدأ الكفاءة والفعالية في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي.

وَمَكَّنَّا من التَّحَقُّق من صحة الفرضية الخامسة إحصائياً عن طريق حساب الارتباط الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 2 - 18 : ملخص الارتباط الخطي البسيط للفرضية الفرعية الخامسة

معامل الانحدار (B)	مستوى الدلالة (sig)	معامل التفسير R <sup>2</sup>	قيمة F	قرار الاختبار
0.811	0.000	0.588	33.019	(H <sub>1</sub> )
معادلة نموذج الانحدار البسيط:				
Y= 1.923+0.811x <sub>5</sub> +e <sub>i</sub>				

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

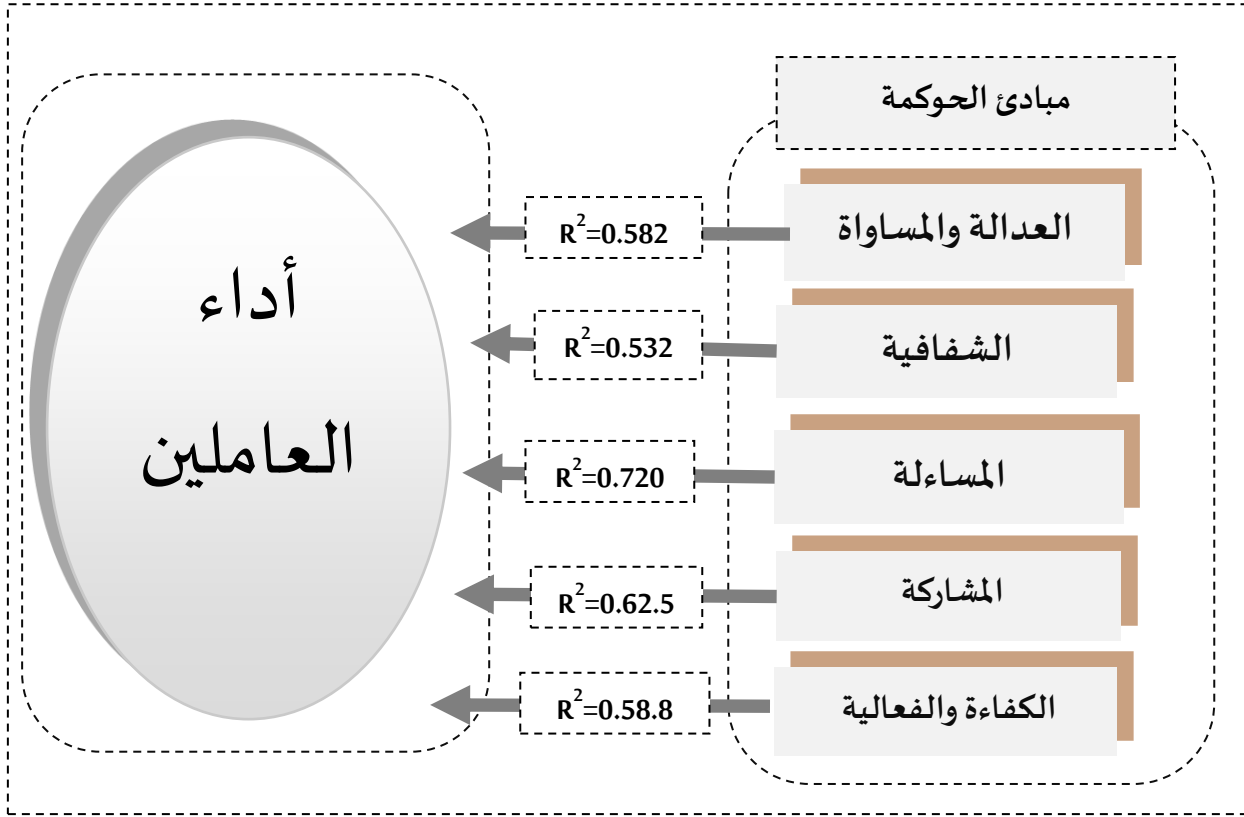
يتبين لنا من خلال نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة أنه يساهم مبدأ الكفاءة والفعالية في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي، وذلك استناداً إلى قيمة معامل الانحدار التي بلغت B= (0.811) دالة إحصائية أقل من (0.05)، كما بلغ معامل التفسير (R<sup>2</sup>= 0.588) ما يعني أن مبدأ الكفاءة والفعالية يساهم بنسبة (58.8%) في تحسين أداء العاملين حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة، كما أنه قدرت قيمة F الجدولية (F= 33.019) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

- بناءً على قرار اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: نرفض الفرضية الصفرية (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرضية البديلة (H<sub>1</sub>) "يساهم مبدأ الكفاءة والفعالية في تحسين أداء العاملين بمفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي"

#### ثالثاً - نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

بعد اختبار الفرضيات الفرعية قمنا باستنتاج قرار اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه: "تساهم مبادئ الحوكمة المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة في تحسين أداء العاملين"، وذلك من خلال كل من مبدأ العدالة والمساواة، ومبدأ الشفافية، ومبدأ المساءلة، ومبدأ المشاركة، ومبدأ الكفاءة والفعالية. ويمكن إيجازها في الشكل التالي:

الشكل رقم 2 - 6 : ملخص نتائج اختبار الفرضية الرئيسية



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية.

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أنّ لمبادئ الحوكمة المطبقة بالمفتشية الجمارك محل الدراسة دور في تحسين أداء العاملين، حيث تبين لنا أنّ مبدأ المساءلة أكثر تطبيقاً بالمؤسسة بنسبة 72%، يليه مبدأ المشاركة بنسبة 62.5%، ثم كل من مبدأ العدالة والمساواة ومبدأ الكفاءة والفعالية بنسبة متقاربة على التوالي 58.2% و 58.8%، أما مبدأ الشفافية بنسبة 53.2% من المجموع الإجمالي للنسب، وحيث نرى أن كل المبادئ مطبقة بنسبة تفوق 50% وعليه تساهم الحوكمة في تحسين أداء العاملين بشكل أفضل.

### خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل حاولنا أن نُبيّن مساهمة مبادئ الحوكمة المطبقة بالمؤسسة محل الدراسة في تحسين أداء العاملين فيها، حيث تم إعداد وتوزيع استمارة استبان على عينة الدراسة المختارة بشكل عشوائي من موظفي مفتشية أقسام الجمارك بولاية الوادي.

تمت معالجة بيانات إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بهدف التأكد من واقع تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وكذلك أداء العاملين بمفتشية أقسام الجمارك، لتتوصل في الأخير إلى نتائج اختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية التي تم اقتراحها في مقدمة موضوع بحثنا.

أظهر نتائج إختبار الفرضيات الفرعية والرئيسية أن تبني مبادئ الحوكمة المؤسسية يساهم بشكل فعّال في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال تبني كل من المبادئ التالية: العدالة والمساواة، الشفافية المساءلة، المشاركة، الكفاءة والفعالية.

يختلف ترتيب تأثير مبادئ الحوكمة المؤسسية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ أن أداء العاملين بهذه الأخيرة يتأثر بالدرجة الأولى من حيث تبني مبدأ المساءلة، ثم مبدأ المشاركة، ثم يليه كل من مبدأ العدالة والمساواة ومبدأ الكفاءة والفعالية بنفس درجة التأثير تقريباً، ويأتي في المرتبة الأخيرة مبدأ الشفافية من حيث درجة التأثير المقبولة.

الخاتمة

## الخاتمة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع حاولنا معالجة إشكالية البحث التي تتبلور حول "ما مساهمة حوكمة المؤسسات في تحسين أداء العاملين"، باتباع واستخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري، ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي.

يكتسي مفهوم حوكمة المؤسسات درجة كبيرة من الأهمية، وذلك نظراً للدور الذي يلعبه كأداة تضمن كفاءة أداء العاملين وإدارتهم بشكل يحقق مصالح الدولة في استغلال الأمثل لمواردها وإدارتها، حيث أظهرت التجارب أن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة المؤسسية خاصة الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة يؤدي إلى تحسين الأداء البشري والإداري والمالي، والتطوير من القدرة التنافسية لها، وتنمية الروح الوطنية، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، وهذا كله يدفع بعجلة تنمية الموارد البشرية والمالية إلى تحقيق أداء متميز وجهاز إداري فعال وكفء.

وبالرجوع إلى مفتشية الأقسام الجمارك بولاية الوادي، نجد أن مختلف السياسات الإدارية والمالية التي تتبعها نُجَاه موظفيها، تحمل في طياتها نوعاً من القبول الجيد لتطبيق منهج أو أسلوب الحوكمة المؤسسية وما تُوفره من مبادئ مُهمّة لتسييرها وإدارة كفاءاتها وكوادرها البشرية، وهذا ما تبرهن عليه مختلف النتائج الإيجابية المحققة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

## أ- اختبار فرضيات البحث:

بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها في بداية هذا البحث، فقد تم اثبات مدى صحتها من خلال الدراسة التطبيقية لموضوعنا، كالاتي:

❖ إن أسلوب الحوكمة المؤسسية هو منهج إداري حديث النشأة نوعاً ما، ظهر وبرز نتيجة الأزمات المالية للبورصات والبنوك، والفساد المالي والإداري والسياسي، وسوء استخدام السلطة لكثير من الأشخاص، وكذا التعاملات المالية والإدارية غير الأخلاقية وغير المسؤولة في كثير من الأحيان. فالحوكمة المؤسسية هي أسلوب إداري يحمل في طياته العديد من المبادئ مثل: الشفافية والمشاركة والمساءلة، والعدل والمساواة، الكفاءة والفعالية، المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الأعمال، والتمكين، اللامركزية،... إلخ، وتهدف إلى تحقيق والتّمييز وضمان الجودة في أداء المؤسسات، وكذا الابتعاد عن مختلف الانزلاقات والانحرافات المتعددة في الأداء البشري والمالي والاجتماعي والاقتصادي،... إلخ، وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الأولى.

❖ تتبنى المؤسسة محل الدراسة لبعض مبادئ الحوكمة المؤسسية بشكل ومستوى جُذ مقبول؛ ويتجلى ذلك في مختلف السياسات والتعليمات والقرارات الإدارية والمالية تجاه مختلف وحداتها وموظفيها في مختلف المستويات الإدارية، وكذا من خلال تطبيق عدّة مبادئ مهمة مثل: العدالة والمساواة، الشفافية المساءلة، المشاركة، الكفاءة والفعالية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

❖ إنَّ تبني مبادئ الحوكمة المؤسسية يساهم بشكل فعّال في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، ويختلف ترتيب تأثير مبادئ الحوكمة المؤسسية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث نجد أنّ أداء العاملين بهذه يتأثر بالدرجة الأولى من حيث: تبني مبدأ المساءلة، ثم مبدأ المشاركة، ثم يليه كل من مبدأ العدالة والمساواة ومبدأ الكفاءة والفعالية بنفس درجة التأثير تقريباً، ويأتي في المرتبة الأخيرة مبدأ الشفافية من حيث درجة التأثير المقبولة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة بمختلف فروعها.

## ب - نتائج البحث:

بناءً على التحليل السابق لفرضيات البحث، فقد توصل البحث إلى النتائج التالية:

❖ تعتبر حوكمة المؤسسة منهج إداري حديث، فهي عبارة عن ترسانة من القوانين والتعليمات والارشادات التي يتم من خلالها إدارة وتسيير ومراقبة المؤسسة، والتي توضح حقوق وواجبات مختلف الأطراف ذات المصالح بهدف ضمان حقوق ومصالح كل طرف داخل أو خارج المؤسسة.

❖ تساهم الحوكمة المؤسسية بشكل فعّال في غرس وتحميد قيم المساواة والعدالة والمسؤولية والمساءلة والشفافية ونزاهة المعاملات، ودعم سيادة القانون ضد الفساد بأنواعه المتعددة (المالي والإداري والسياسي... إلخ)، ورسم المسافات الفاصلة بين الحقوق الخاصة والمصالح العامة، ومنع الإساءة في استخدام السُلطة.

❖ يهدف أسلوب الحوكمة المؤسسية إلى التحفيز المادي والمعنوي لموظفي المؤسسة وتحسين كفاءة وفعالية أدائهم الوظيفي، وتوطد ثقتهم ورضاهم وولاءهم للمؤسسة، إضافة إلى تعميق الخبرات والمهارات لكوادرها البشرية، وزيادة رصيدهم المعرفي بسبل تحقيق الأداء المتميز في مهامهم ونشاطاتهم ووظائفهم داخل المؤسسة.

❖ يسعى التبنى الكفء والفعال للحوكمة المؤسسية بكل السبل على محاربة السلوكيات غير المقبولة، من النواحي المالية أو الإدارية أو الأخلاقية، كما تسعى أيضاً لدعم أصحاب القرار مثل: المديرين ومجالس الإدارة، على إيجاد وتطوير استراتيجيات حديثة تحقق الكفاءة والفعالية في أداء مختلف وظائف المؤسسة.

تعمل الحوكمة المؤسسية من خلال سَنِّ وتوفير أوامر وتعليمات وقوانين وأنظمة وضوابط محددة، تسعى دوماً إلى تحقيق نوع من الشفافية والعدالة والمساواة، وبناء هياكل إدارية تُعطي شرعية مساءلة إدارة المؤسسة من طرف الجمعية العامة، وتكفل حقوق المساهمين في المؤسسة.

يُمكن التَّنظر إلى أداء الموظف على أنه نتاج العلاقة بين الجهد المبذول، والقدرات (الخصائص الشخصية)، وإدراك الدور والمهام للفرد (تَصوُّر الفرد وانطباعاته عن السلوك والنشاطات المكونة لعمله)، كما يتحدد أداء الموظف من تضافر مجموعة المحددات أو العوامل السابقة الذِّكر، وهذه الأخيرة بدورها تُؤثر عليه إما سلباً أو إيجاباً.

تعتبر الحوكمة المؤسسية من الأساليب الإدارية الفعالة التي تساهم في تحسين مستوى أداء العاملين، وهذا من خلال العمل والاهتمام بإرضاء جميع أصحاب المصلحة بالمؤسسة، واعطاء مكانة مرموقة ومعتبرة للموظفين عن طريق تحسين العلاقة بين الإدارة والموظفين، من خلال وضع سياسات تضمن الاستقرار الوظيفي، وتُحد من مستويات عدم الرضا في العمل.

يساهم تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية في تحسين السمعة أو الصورة الذهنية للمؤسسة عند العملاء والزبائن، وهذا حتماً بدوره سيؤثر على مواقف وتصرفات الموظفين بالمؤسسة؛ لأنَّ المؤسسة الناجحة تزيد من فعالية العاملين وتدعم الثقة بينهم وبين الإدارة.

يضمن تطبيق آليات الحوكمة المؤسسية تدفق المعلومات بكل شفافية، ومشاركة الموظفين في صنع واتخاذ القرارات ووضع الأهداف، وهذا عن طريق مشاركة واختيار ممثلين منتخبين عنهم في عضوية مجلس إدارة المؤسسة، ممَّا يحسن البيئة التنظيمية والمناخية للعمل داخلها.

### ت - توصيات البحث:

- انطلاقاً من النتائج السابقة يمكننا تقديم الاقتراحات والتوصيات الآتية:
- وضع نظام للحوكمة معلن لكافة الأطراف المعنية بتطبيقه، يوضح واجبات ومسؤوليات كل موظف في المؤسسة.
  - البدء في التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة للحد من الفساد الإداري والمالي.
  - تفعيل دور الرقابة في مؤسسات الدولة، ومنح حق المساءلة لضمان التسيير الفعال وحفظ المال العام ومراقبة العمال والتأكد من نزاهتهم وسن تشريعات وقوانين صارمة وراعية.

- إقامة دولة الحق والقانون وتكريس مبدأ الشفافية ومنح حق المساءلة والمشاركة في المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء.
- تنمية قدرات العاملين في الجهاز الإداري للدولة؛ من خلال انشاء برامج تدريبية ودورات متخصصة للعاملين تواكب المتطلبات الحالية والمستقبلية لشاغلي مناصب العمل المختلفة.
- إن تطبيق الحوكمة المؤسسية لن يجعل من المديرين ورؤساء المصالح والموظفين أكثر أمانة، أو يمنع أو يقضي أو يحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسة، كذلك لا يعتبر الإكثار من تطبيق اللوائح والتعليمات والتشريعات هو الحل، وإنما الحل في استقطاب واختيار وتعيين مديرين ومسؤولين مهرة، وذوي كفاءة والتزام ونزاهة وحُلق مهني، حيث كلما تمت زيادة تطبيق هذه القواعد واللوائح والتعليمات، سيكون الهدف الأسمى لدى الموظفين هو تطبيق هذه الأخيرة بدلاً من الاهتمام بتحسين مستوى أدائهم، فتطبيق الحوكمة يتطلب دعم من القيادة العليا بالمؤسسة وتوفير تهيئة البيئة التنظيمية والمناخية المناسبة، وتدريب وتنمية الموظفين على معاييرها المختلفة.

### ث - آفاق البحث:

رغم الصعوبات المختلفة التي اعترضتنا لإتمام هذا البحث، إلا أننا حاولنا بتظافر جهودنا أن نكون قد استوفينا بعض من جوانب موضوع بحثنا هذا، وكآفاق يبقى مجال الدراسة والبحث مفتوح المجال، حيث يمكن أن نقترح بعض الاشكاليات المهمة في الأسئلة التالية:

- ☒ كيف يمكن تنمية الموارد البشرية في ظل تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المؤسسات الخدمية في الجزائر؟
- ☒ ما هو دور أسلوب الحوكمة الإدارية في إعادة هندسة أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر؟
- ☒ كيف تؤثر الحوكمة الالكترونية في تحقيق وتطوير أداء المؤسسات الجزائرية؟
- ☒ ما مساهمة الحوكمة الذكية في تحقيق الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب

1. أحمد فتحي أبو كريم، "الشفافية والقيادة في الإدارة"، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2016.
1. أمجد بلقاسم، وعمار طهرات، "تفعيل آليات الحوكمة ودورها في تحسين أداء المؤسسات العمومية"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد (18)، العدد (2)، ديسمبر 2018.
2. أنطوان اقصاص، "دور الجمارك اللبنانية في تسهيل التجارة وخدمة الاقتصاد"، ورشة تسهيل التجارة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، الأمم المتحدة، 7-6 نوفمبر 2006، متاح على الموقع الإلكتروني: <http://www.escwa.org>، تاريخ الاطلاع: 5 أبريل 2022.
3. أنور محمد فرج محمود، "دور المجال العام في ترسيخ الحكم الرشيد"، مجلة جامعة التنمية البشرية، جامعة التنمية البشرية، السليمانية - اقليم كردستان، العراق، المجلد (3)، العدد (1)، 2017.
4. حسن إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، ط1، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان، 2002.
5. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر بقلمة - الجزائر، 2004.
6. خالد عبد الرحمن الهيتي، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)"، ط2، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2005.
7. خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، "نظرية المنظمة"، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007.
8. راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية، (رؤية مستقبلية)"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003.
9. راوية حسن، "السلوك التنظيمي المعاصر"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية- مصر، 2003.
10. زهير ثابت، "كيف تقييم أداء الشركات والعاملين"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
11. زويلف مهدي حسن، "إدارة الأفراد"، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان - الأردن، 2003.
12. السيد حنفي عوض، "الإدارة بإنتاج المعرفة: مدير المستقبل في عالم متغير"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة - مصر، 2012.
13. شحادة نظمي، وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2000.

14. شيخي مليكة، ودحو خضرة، "أثر تطبيق حوكمة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين"، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد (4)، العدد (2)، جامعة السعيدة - الجزائر، جويلية 2021.
15. صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات"، الدار الجامعية للتوزيع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
16. صلاح الدين مُجدد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية - مصر، 2000.
17. طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات"، ط2، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية - مصر، 2005.
18. عبد السلام محمود حتاملة، وكايد مُجدد سلامة، "درجة تطبيق المساءلة الادارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الاداريين فيها"، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان، المجلد (11)، العدد (1)، جانفي 2017.
19. ماهر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية - مصر، 2008.
- المجلات**
20. مُجدد البشير بن عمر، وعبد الغني دادن، "حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين أداء المؤسسة"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي - الجزائر، المجلد (1)، العدد (7)، السنة 2014.
21. مُجدد قدرتي حسن، "إدارة الأداء المتميز"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية - مصر، 2014.
22. مُجدد محمود يوسف، "البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2005.
23. مُجدد نواره، ومليكة حفيظ شبايكي، "حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية"، مجلة جديد الاقتصاد، الجزائر، المجلد (1)، عدد (13)، ديسمبر 2018.
24. مدحت مُجدد أبو النصر، "الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة"، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة - مصر، 2015.
25. منال مُجدد الوكيل، "تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي"، المجلة العربية للإدارة، مصر، المجلد (41)، العدد (4)، 2021.

## المذكرات

1. الإمام سلمى، "علاقة المناخ الوظيفي بالأداء الوظيفي" مذكرة ليسانس في العلوم الإنسانية، جامعة ورقلة - الجزائر، 2004.
2. أمينة قهواجي، "الصراعات التنظيمية وتأثيرها على سلوك وأداء العاملين في المنظمة"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس - الجزائر، 2014.
3. بدري النذير، وأحمد بوجمعة، "دراسة أثر نظام تقييم أداء العاملين على الأداء الوظيفي"، مذكرة ليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، 2016.
4. حمزة حمية، وآخرون، "الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة الرواد للصناعة والخدمات بالوادي"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة الوادي - الجزائر، 2017.
5. حنان هيدب، "أثر الرقابة الإدارية على أداء العاملين"، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، 2013.
6. خليفة حومدي وآخرون، "أثر الحوكمة الجيدة على التنمية البشرية في الدول النامية"، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي - الجزائر، 2019.
7. زكريا بله باسي، "الحوكمة وعلاقتها بالاستثمارات الأجنبية المباشرة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2011.
8. زيد مراد، "دور الجمارك في ظل اقتصاد السوق حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر 2005.
9. عبد الناصر موسى، "نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة - الجزائر، 2004 - 2005.
10. عثمان ميرة، "أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال"، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة المسيلة - الجزائر، 2012.
11. قريو أسماء، "التفاعل بين الحوكمة ومحاسبة المسؤولية الاجتماعية لتحقيق استدامة منظمات الأعمال"، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3 - الجزائر، 2015.
12. أمجد البشير بن عمر، "دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة"، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، 2017.

13. مُجَّد شاطري، "دور الثقافة التنظيمية القوية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة"، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة - الجزائر، 2015.
14. مُجَّد عماد الدين ركابي وآخرون، "دور الحوكمة في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر في بعض البلدان العربية"، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي - الجزائر، 2011.
15. مُجَّد معمري، "دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مستشفى طب العيون بالجللفة"، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص علم اجتماع، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة - الجزائر، 2018.
16. ندى أولاد سالم، "التدقيق الاجتماعي وأهميته في تحسين أداء المورد البشري"، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة - الجزائر، 2016.
17. نهي أحمد الحايك، "أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الافتراضية السورية، 2016.
18. نوال شين، "دور الأداء الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، دراسة حالة مقاطعة نفظال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية - بسكرة"، رسالة ماجستير، غير منشورة، في علوم التسيير، جامعة بسكرة - الجزائر، 2007 / 2008.
19. وهبي ليندة، "دور الحوكمة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 3 - الجزائر، 2016.

### المدخلات والملتقيات

1-مصطفى حسن بسيوني السعدني، المسؤولية القانونية لمراجع الحسابات وبدل العناية المهنية في ضوء المعايير والدولية المصرية الامريكية، ورقة مقدمة في مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، شرم الشيخ، مصر ماي 2007.

### النصوص القانونية

1. المرسوم التنفيذي رقم 04-17 المؤرخ في 16 فيفري لسنة 2017. المادة رقم 2 ص 5.
2. المادة 3 من القانون رقم 79-07 المؤرخ في 26 شعبان الموافق ل 21 يوليو 1979، الصادر ب ج ر المؤرخة في 29 شعبان 1399 الموافق ل 04 يوليو 1979، العدد 30 المتضمن قانون الجمارك، المعدل بالأمر 17-04 المؤرخ في 20 فيبرابر 2017 الصادر ب ج ر عدد 11. ص 05.

المراجع الأجنبية

1. Adrian Cadbury, T.F, "The Financial Aspects of Corporate Governance",  
Londre: Burgess Science press, Great Britain, 1992.

الملاحق

## الملحق رقم (1) استبيان الدراسة

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان مقدم بغرض الحصول على شهادة الماجستير بعنوان:

"دور حوكمة المؤسسة في تحسين أداء العاملين"

يقوم الباحث بإجراء دراسة بالعنوان أعلاه وذلك استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، مع العلم أن النتائج المتحصل عليها سيتم استخدامها بسرية تامة ولغرض البحث العلمي فقط.

الرجاء وضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة.

أولاً: محور المعلومات الشخصية:

1 - الجنس:  ذكر  أنثى2 - الفئة العمرية:
 من 19 إلى 26 سنة  من 27 إلى 45 سنة  أكثر من 45 سنة
3 - المؤهل العلمي:
 ثانوي  ليسانس  دراسات عليا
4 - الأقدمية المهنية:
 من 1 سنة إلى 5 سنوات  6 سنوات إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات
5 - نوع المنصب:

عون  هريف  ضابط  مفتش  عميد مراقب

### ثانياً - محور حوكمة المؤسسة:

الرجاء وضع علامة (×) أمام الإجابة المناسبة حسب رأيك:

البيان						
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
<b>أ - العدالة والمساواة:</b>						
					1	تُوضح أنظمة وتعليمات المؤسسة مهام وواجبات كل موظف.
					2	تُطبق الأنظمة والتعليمات على جميع المواطنين دون تمييز.
					3	يتم التأكد من توافر النزاهة والقيم الأخلاقية لدى السلطات الإشرافية والتنفيذية للقيام بواجبتهم بموضوعية.
					4	يعطى أصحاب المصالح الحق في المطالبة بالتعويض في حال الخطأ.
					5	المساواة والعدالة بين العاملين يزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالمؤسسة وكذا ضمان حقوقهم.
<b>ب - الشفافية:</b>						
					1	يتم نشر الأنظمة والتعليمات بطريقة سليمة تضمن وصولها للعاملين.
					2	تُعالج أغلب المشكلات التي تُعوق أداء مختلف الوظائف والمهام في المؤسسة بشفافية تامة.
					3	عدم وجود وضوح كاف للمواد المنظمة لقانون العمل يؤثر سلباً على الشفافية.
					4	ضعف المعرفة لدى بعض الإداريين يضعف الشفافية بسبب اعطائهم معلومات غير دقيقة.
					5	يعتبر عدم وجود شفافية في المعلومات المقدمة من أسباب ضعف الأداء.
<b>ت - المساءلة:</b>						
					1	يوجد معايير محددة للعقوبات والجزاءات داخل المؤسسة.

					2	يؤدي التطبيق الصارم للقوانين والأنظمة في المؤسسة إلى حفظ حقوق جميع العاملين دون تمييز، وفي نفس الوقت ضرورة التزامهم ومحاسبتهم عن القيام الواجبات المنوطة بهم.
					3	يُقلل التطبيق الصارم للقوانين والأنظمة المنظمة لسير عمل المؤسسة من الأزمات والمشاكل المختلفة التي قد تحدث.
					4	تقوم الإدارة بمتابعة وتقييم سياسات المساءلة واعداد التقارير عنها بشكل دوري منتظم.
					5	في أغلب الأحيان تتناسب الجزاءات مع حجم المخالفات داخل المؤسسة.
<b>ث - المشاركة:</b>						
					1	تتعدد آليات مشاركة الأطراف في سياسات المؤسسة وقراراتها.
					2	مشاركة العاملين من مختلف المستويات الإدارية في الاجتماعات وحل المشكلات، يُمكن من تحقيق مبدأ المشاركة بشكل حقيقي.
					3	يشارك ممثلون عن العاملين في وضع قواعد المساءلة في المؤسسة.
					4	تشارك جهات خارجية في وضع قواعد المساءلة في المؤسسة.
					5	يُحق للأفراد العاملين في المؤسسة التعبير بكل حرية عن آرائهم، وكذلك المطالبة بحقوقهم بشكل قانوني.
<b>ج - الكفاءة والفعالية:</b>						
					1	يتم استخدام الموارد البشرية والمالية المختلفة والمتعددة بكفاءة يتناسب مع حجم الانفاق.
					2	يتم التحقق من فعالية أداء الإدارة والمساءلة التنظيمية لها.
					3	يتم التعامل مع الشكاوى المختلفة بكل جدية وواقعية.
					4	تسعى المؤسسة باستمرار نحو تطوير أنظمتها وسن قوانين مُنظمة لحسن سير عملها وفقاً لمستجدات هذا القطاع الحيوي.
					5	إن تطبيق مفهوم الحوكمة المؤسسية يؤدي إلى رفع معنويات جميع العاملين وتطوير أدائهم.
<b>ثالثاً - محور أداء العاملين:</b>						
					1	إن اعتماد معايير واضحة وعادلة لتقييم أداء الأفراد من طرف

				المسؤولين المباشرين داخل المؤسسة تلقى قبولاً واسعاً وتزيد من ثقة الأفراد العاملين بها.
				2 إن الأنظمة والقوانين والمراسيم والتعليمات داخل المؤسسة تُوضح وتَضبط الواجبات والمسؤوليات لكل نشاط ومهام ووظيفة.
				3 إن للاجتماعات الدورية دور مهم في تحسين وتطوير أنظمة وتعليمات أداء العاملين لمهامهم.
				4 تتوفر عادة تقارير دورية عن أداء الأفراد العاملين في المؤسسة، ويتم نشرها والاطلاع عليها من طرف جميع الأفراد العاملين.
				5 إن عملية التقييم لأداء الفرد العامل داخل المؤسسة يترتب عنها: حوافز مادية ومعنوية، عقوبات مختلفة، تدريبات، ترقيات،... إلخ.
				6 لدى الأفراد العاملين القدرة على تحمل مسؤولية الأعباء اليومية باستمرار.
				7 يحرص كل الأفراد العاملون على تحقيق أهداف وغايات المؤسسة بكل إخلاص وتفان في العمل.
				8 يتمتع الأفراد العاملين بنوع من الحرية في ممارسة سلطة اتخاذ القرارات فردياً، وكذلك القدرة على التَّكْيُيف عند حدوث حالات طارئة في العمل.
				9 يتقيد الأفراد العاملين بمواعيد العمل والالتزام بالمظهر الرسمي اثناء العمل.
				10 يُنفذ الأفراد العاملين الأوامر والتعليمات الصادرة عن رئيسهم المباشر فيما يتعلق بأداء أنشطتهم ومهامهم ووظائفهم.

## الملحق رقم (02): نتائج اختبار ألفا كرونباخ

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	58	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	58	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,819	35

## الملحق رقم (03): نتائج الاتساق الداخلي

## Correlations

		XXX1	TTT2	MMM3	KKK4	HHH5	XXXX1
XXX1	Pearson Correlation	1	,181	,145	,854**	,168	,874**
	Sig. (2-tailed)		,174	,279	,000	,207	,000
	N	58	58	58	58	58	58
TTT2	Pearson Correlation	,181	1	-,001	,222	-,213	,477**
	Sig. (2-tailed)	,174		,993	,093	,109	,000
	N	58	58	58	58	58	58
MMM3	Pearson Correlation	,145	-,001	1	,190	,103	,323*
	Sig. (2-tailed)	,279	,993		,153	,443	,013
	N	58	58	58	58	58	58
KKK4	Pearson Correlation	,854**	,222	,190	1	,186	,906**
	Sig. (2-tailed)	,000	,093	,153		,162	,000
	N	58	58	58	58	58	58
HHH5	Pearson Correlation	,168	-,213	,103	,186	1	,271*
	Sig. (2-tailed)	,207	,109	,443	,162		,040
	N	58	58	58	58	58	58
XXXX1	Pearson Correlation	,874**	,477**	,323*	,906**	,271*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,013	,000	,040	
	N	58	58	58	58	58	58

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

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations

		XXXX1	YYY2	TOTAL
XXXX1	Pearson Correlation	1	,114	,811**
	Sig. (2-tailed)		,393	,000
	N	58	58	58
YYY2	Pearson Correlation	,114	1	,673**
	Sig. (2-tailed)	,393		,000
	N	58	58	58
TOTAL	Pearson Correlation	,811**	,673**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	58	58	58

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

## الملحق رقم (04): نتائج توزيع عينة الدراسة

## الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	34	58,6	58,6	58,6
	أنثى	24	41,4	41,4	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

## العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 26 إلى 19 من	27	46,6	46,6	46,6
	سنة 45 إلى 27 من	25	43,1	43,1	89,7
	سنة 45 من أكثر	6	10,3	10,3	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

## العلمي. المؤهل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	27	46,6	46,6	46,6
	ليسانس	17	29,3	29,3	75,9
	عليا دراسات	14	24,1	24,1	100,0
	Total	58	100,0	100,0	

## الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 إلى سنة من	18	31,0	31,0	31,0
	سنوات 10 إلى 6 من	31	53,4	53,4	84,5
	سنوات 10 من أكثر	9	15,5	15,5	100,0
Total		58	100,0	100,0	

## المنصب.نوع

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عون	25	43,1	43,1	43,1
	عريف	21	36,2	36,2	79,3
	ضابط	5	8,6	8,6	87,9
	مفتش	7	12,1	12,1	100,0
Total		58	100,0	100,0	

الملحق رقم (05): نتائج الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
XXX1	58	4,0724	,72518
TTT2	58	4,0724	,65395
MMM3	58	4,2034	,31230
KKK4	58	3,6621	,94791
HHH5	58	3,9966	,60927
Valid N (listwise)	58		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	58	3,9483	,01605
X2	58	4,1552	,87463
X3	58	3,9655	,89767
X4	58	4,1207	,02730
X5	58	4,1724	,92030
XXX1	58	4,0724	,72518
T1	58	4,2241	,89918
T2	58	3,6897	,20244

T3	58	3,9483	,86699
T4	58	4,0690	,04062
T5	58	4,4310	,75189
TTT2	58	4,1266	,65395
M1	58	4,1207	,67739
M2	58	4,0172	,68803
M3	58	4,2069	,55436
M4	58	4,2759	,69568
M5	58	4,3966	,95402
MMM3	58	4,2034	,31230
K1	58	3,7069	,97348
K2	58	3,6034	,09127
K3	58	3,8103	,13101
K4	58	3,8276	,21595
K5	58	3,3621	,30718
KKK4	58	3,6621	,94791
H1	58	4,1379	,90705
H2	58	3,6897	,02951
H3	58	3,9483	,94447
H4	58	3,7931	,07211
H5	58	4,4138	,72631
HHH5	58	3,9966	,60927
XXXX1	58	4,0014	,46078
Valid N (listwise)	58		

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
Y1	58	3,9483	,90655
Y2	58	3,7931	,08835
Y3	58	3,9483	,92570
Y4	58	3,7414	,01843
Y5	58	3,9655	,56087
Y6	58	4,0690	,22635
Y7	58	4,0000	,04294
Y8	58	4,2414	,70860
Y9	58	3,9483	,80399
Y10	58	4,0172	,03435

YYY2	58	3,9672	,36437
Valid N (listwise)	58		

### الملحق رقم (06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

#### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
XXXX1	,119	58	,132	,941	58	,107
YYY2	,133	58	,112	,958	58	,083
TOTAL	,089	58	,200 <sup>*</sup>	,976	58	,316

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

### الملحق رقم (07): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,716 <sup>a</sup>	,582	,580	,56756

a. Predictors: (Constant), XXX1

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,002	1	,002	21,015	,000 <sup>b</sup>
	Residual	7,566	56	,135		
	Total	7,568	57			

a. Dependent Variable: YYY2

b. Predictors: (Constant), XXX1

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,254	,278		1,408	,000
	XXX1	,625	,617	,716	,120	,000

a. Dependent Variable: YYY2

## الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,667 <sup>a</sup>	,532	,526	,56549

a. Predictors: (Constant), TTT2

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,087	1	,087	15,652	,000 <sup>b</sup>
	Residual	7,481	56	,134		
	Total	7,568	57			

a. Dependent Variable: YYY2

b. Predictors: (Constant), TTT2

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,724	,305		1,198	,000
	TTT2	,760	,754	,667	,808	,000

a. Dependent Variable: YYY2

## الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,843 <sup>a</sup>	,720	,713	,66384

a. Predictors: (Constant), MMM3

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,154	1	,154	11,167	,001 <sup>b</sup>
	Residual	7,413	56	,132		
	Total	7,568	57			

a. Dependent Variable: YYY2

b. Predictors: (Constant), MMM3

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	0,267	,650		1,023	,000
	MMM3	,812	,154	,843	,080	,001

a. Dependent Variable: YYY2

الملحق رقم (10): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,757 <sup>a</sup>	,625	,617	,36303

a. Predictors: (Constant), KKK4

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,187	1	,187	31,422	,000 <sup>b</sup>
	Residual	7,380	56	,132		
	Total	7,568	57			

a. Dependent Variable: YYY2

b. Predictors: (Constant), KKK4

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	1,746	,192		19,531	,000
	KKK4	,762	,751	,757	1,192	,000

a. Dependent Variable: YYY2

## الملحق رقم (11): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,718 <sup>a</sup>	,588	,565	,36755

a. Predictors: (Constant), HHH5

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,003	1	,003	33,019	,000 <sup>b</sup>
	Residual	7,565	56	,135		
	Total	7,568	57			

a. Dependent Variable: YYY2

b. Predictors: (Constant), HHH5

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,923	,323		1,147	,000
	HHH5	,811	,808	,718	,138	,000

a. Dependent Variable: YYY2

الملحق رقم 12: طلب الحصول على معلومات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne, Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة الشهباز عبد الحامد لخمير الوادي  
Université Echahid Elhama Lakhdar d'El Oued

التوسم الجامعي: 2022/2021  
الوادي فور:

قسم علوم التسوير  
قسم علوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسوير  
الرقم: ...  
التاريخ: ...

إلى السيد: ..  
السيد مفضله أحماس  
المبارك الحارث

**الموضوع: طلب تسهيل الحصول على معلومات**

في إطار إعداد مذكرة التخرج التي يقوم بها طلبة ماستر قسم علوم التسوير للحصول على المعلومات النظرية في الوسط العلمي المهني.

تطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم

- اسم واللقب: آسيا بورايح تاريخ ومكان الميلاد: 1997 / 06 / 28 رقم السجل: 16163408478e  
- اسم واللقب: سعيدة بريكبي تاريخ ومكان الميلاد: 1978 / 01 / 08 رقم السجل: 2 000.932834  
- اسم واللقب: العلمي خولة تاريخ ومكان الميلاد: 1996 / 12 / 25 رقم السجل: 171739073240  
- اسم واللقب: تاريخ ومكان الميلاد: رقم السجل:

• الحصص: إدارة أعمال  
• موضوع البحث: دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين  
• الأستاذ المشرف: أحمد عازب الشيخ، مسعودي زكرياء

في مؤسستكم وذلك لمدة: 15 أيام  
ابتداء من: 2022 / 03 / 24  
إلى غاية: 2022 / 03 / 28

موافقة المؤسسة المستفيدة  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
22 مارس 2022

رئيس القسم  
قسم علوم التسوير  
أحمد عازب الشيخ  
المعلم بوضيغ العائش