جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة نفطال فرع المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: مالية وإدارة المخاطر.

من إعداد الطالبتين:

- خلادي صفية
- بعيطاوي فريدة

تحت إشراف الأستاذ:

شبوطي حكيم

لويزة قويدري	رئيسا
شبوطي حكيم	مشرفا
ولد شرشالي سمية	عضو ممتحنا

السنـــة الجـــامعية:

2017 – 2016

خاتمة عامة:

إن بقاء الشركات في القرن الواحد والعشرون يعتمد أساسا على قدرتها في خلق القيمة و تحقيق أهداف مساهمتها في المقام الأول ،و تحقيق أهداف باقي المصلحة فيما بعد ،و هذا ما يدفع بإدارة تلك الشركات إلى مواجهة التحدي جعل المصالح المختلفة و المتضاربة في بعض الأحيان تتكاثف من أجل تحقيق الأداء المتميز الذي يسمح بالاستمرار .

و لقد أصبحت حوكمة الشركات تعتبر ضرورية اليوم في ظل إخفاقات إدارة تلك الشركات في تحقيق أهدافها ،و في ظل تزايد التحديات التي تواجه الشركة من تحديات اجتماعية و اقتصادية و أيضا بسبب انتشار الفساد الإداري و المالي الذي يعيق نمو الشركة و تعظيم أهداف أصحابها كما هدفنا من دراسة الموضوع دور حوكمة الشركات في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية محاولة الإلمام بالإطار النظري للحوكمة وأداء العاملين وهذا بالتركيز على العوامل المساعدة على إيجاد كل منهما ، بتوضيح مدى سعي المؤسسة لتطبيق الحوكمة لتحسين أداء العاملين و الوصول إلى أهدافنا بالاستغلال الأمثل لكل الإمكانيات.

و في الأخير أجرينا دراسة ميدانية سمحت لنا بتوضيح دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين لشركة نفطال لولاية المدية من خلال التعريف بهذه الشركة ومحاولة قياس مدى تطبيق الحوكمة فيها.

نتائج الدراسة:

الجانب النظري: تتلخص في النقاط التالية:

– بالرغم من أن الدعوة إلى وضع ضوابط أخلاقية تدعم الأعمال منذ القديم إلا أن مفهوم الحوكمة لم يظهر إلا خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين بهدف ضمان الحفاظ على ثروة مالكي الشركة و باقي أصحاب المصلحة و تعظيمها.

– لقد تزايد الاهتمام بحوكمة الشركات بعد انهيار الشركات الرائدة و الأزمات المالية و الاقتصادية على المستوى العالمي ، من خلال إصدار عدة منظمات دولية و وطنية لمبادئ و قواعد حوكمة الشركات.

– زيادة التحديات و القضايا التي تواجهها الشركات أصبحت محاولة البحث عن أساليب و طرق لتحسين أداء العاملين للشركة حتى يتم تعظيم أهداف المساهمين و باقي أصحاب المصلحة.

– تسعى حوكمة الشركات إلى القضاء على الفساد المالي و الإداري و ترقية أداء الشركة من خلال الرقابة و ضبط سلوك المديرين، و كل من له تأثير على سير الشركة و إصدار تشريعات و قواعد وطنية على مستوى الدولة.

الدراسة الميدانية:

– يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة في تحسين أداء العاملين.

– يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات العمل حول دور الحوكمة في تحسين أداء العامل يعزى إلى متغير السن و الخبرة المهنية.

– لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العمال حول دور الحوكمة في تحسين أداء العامل ويعزى ذلك إلى متغير الجنس و المؤهل العلمي.

– **اختبار الفرضيات:**

الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على ما يلي:

– H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة في تحسين أداء العاملين.

– H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة في تحسين أداء العاملين .

عند القيام بعملية الاستبيان تبين لنا أن : نرفض الفرضية H0 و نقبل H1أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة في تحسين أداء العاملين و هو ما يثبته معامل الارتباط و الذي يقدر بـ 77%.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H0 : لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات العمال حول دور الحوكمة في تحسين أداء العمال تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

H1 : يوجد تباين في اتجاهات إجابات العمال حول دور الحوكمة في تحسين أداء العمال تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

بعد النتائج المتحصل عليها من الاستبيان تبين لنا:

قسمنا المتغيرات الجنسية الى :

– متغير السن و الخبرة المهنية: تبين لنا أن هناك تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات العمل حول دور الحوكمة في تحسين أداء العامل يعزى إلى متغير السن و الخبرة المهنية.

– متغير الجنس و المؤهل العلمي: ظهر عدم وجود تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات العمال حول دور الحوكمة في تحسين أداء العامل و يعزى ذلك إلى متغير الجنس و المؤهل العلمي.

الاقتراحات و التوصيات:

– من الضروري إصدار قوانين تلزم المؤسسات الجزائرية بتطبيق الحوكمة و تقديم تقارير تحتوي على معلومات مالية و غير مالية حول المؤسسة ومجلس الإدارة.

– تحسيس المديرين بأهمية الحوكمة في تحقيق نتائج جيدة لمؤسساتهم واجتناب ممارسة الفساد والاحتيال.

– عند وضع قواعد للحوكمة بكل مؤسسة يجب مراعاة جميع المصالح أي سواء للأعضاء الداخليين أو الخارجيين.

– زرع ثقافة الحوكمة لدى كل الأطراف ذات العلاقة .

– تفعيل برنامج التعليم و التدريب المهني المستمر من اجل تطبيق سليم لمبادئ الحوكمة.

أفاق الدراسة:

يمكن اقتراح بعض الدراسات التي يمكن أن تكون محور بحوث مستقبلية:

– أثر الحوكمة على الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية.

– واقع الحوكمة في المؤسسة الجزائرية مقارنة بالمؤسسة الخارجية.

– دور الحوكمة في اكتساب الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية.

– دور حوكمة الشركات في إدارة المخاطر الإستراتيجية.

مقدمة عامة:

إن اشتداد المنافسة و تسارع وتيرة التغيرات في البيئة الاقتصادية ألزم المؤسسات إدخال تغييرات جذرية على أنظمة إداراتها، والبحث عن أساليب جديدة تسمح لها ترتيب أنظمتها تماشيا مع التحديات الجديدة من اجل الوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة و الفعالية لضمان بقائها و استمرارها.

حيث أن الأزمة المالية العالمية سنة 2008 أدت إلى انهيار عدد كبير من البنوك والشركات العالمية بسبب عدم مفارقتها بين العمل بأقل تكلفة و اقل وقت و بالمقابل تحقيق أفضل النتائج ، في ظل هذه الظروف وجب التفكير في طرق جديدة للتنظيم و القيادة ،تسمح بتحقيق فعالية اكبر لأهداف المؤسسة، وتحقيق نجاعة أفضل في استغلال مواردها ، فعمدت إلى وضع قوانين و قواعد تهدف إلى ضمان التسيير الجيد لتلك الموارد و حمايتها و تعظيم أرباحها ، حيث أطلق على هذه القواعد والقوانين مصطلح حوكمة الشركات.

و بما أن المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها،فإن للمورد البشري دور كبير في تحقيق تلك الأهداف. لذا وجب الاهتمام به و رعايته وفق لبرامج و خطط محددة، حيث تشمل هذه الرعاية مساعدته على اكتساب الجديد من المعلومات و المعارف و تزويده بالأساليب الجديدة من اجل أن يحقق الأداء الجيد للأعمال الموكلة إليه.

وقد ساهمت حوكمة الشركات بشكل كبير في تطوير أداء العاملين من خلال مجموعة من الإجراءات والأساليب لتمكنه من الارتقاء و تحسين الأداء من أجل الحصول على أعلى مردودية و تحقيق أقصى ربح ممكن.

و من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم الحوكمة في تحسين أداء العاملين للمؤسسة الاقتصادية ؟

و منه تم طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما المقصود بالحوكمة ؟
- ما المقصود بالأداء و ما مدى ارتباطه بالعاملين ؟
- كيف تطبق مؤسسة نفطال مبادئ الحوكمة لتحسين أداء العاملين ؟

– هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الإفراد تعزى إلى المتغيرات الشخصية؟

الفرضيات: كإجابة أولى على الأسئلة الفرعية يمكن إدراج الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على ما يلي:

– H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة في تحسين أداء العاملين.

– H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة في تحسين أداء العاملين .

الفرضية الرئيسية الثانية:

– H0:لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات العمال حول دور الحوكمة في تحسين أداء العمال تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

– H1 :يوجد تباين في اتجاهات إجابات العمال حول دور الحوكمة في تحسين أداء العمال تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

الفرضية الثالث:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات الأفراد حول دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة نفطال.

أهداف الدراسة :نسعى من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

– معرفة مدى مساهمة الحوكمة في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية .

– التطرق إلى مختلف مفاهيم الحوكمة و مستخدميها .

– الإحاطة بمختلف الجوانب المتعلقة بأداء العاملين .

أهمية الدراسة: تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي :

– تمكن أهمية الموضوع في ظل الواقع الذي يشهده الاقتصاد من خلال تعرضه للعديد من المشاكل التي أدت إلى ظهور الأزمات و التي أدت إلى إفلاس العديد من المشروعات ، و ما يمكن أن تلعبه الحوكمة في تفادي و القضاء على هذه المشاكل للحد من الفساد الإداري.

– تحسيس مديري الشركات بأهمية وضرورة حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركة .

– يعتبر هذا الموضوع مساهمة علمية في بناء الإطار النظري لحوكمة الشركات و مدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين للشركة .

حدود الدراسة : تقتضي منهجية البحث العلمي ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلقة بطبيعة هذه الدراسة بهدف الاقتراب من الموضوعية ، والوصل استنتاجات منطقية ، وذلك بوضع حدود مشكلة الدراسة ، مع ضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليلها و اختيار فرضياتها و لتحقيق ذلك قمنا بانجاز هذا البحث ضمن الحدود و الأبعاد التالية :

الحدود النظرية : تعتبر الحوكمة مجالا واسعا لذلك تم التركيز على حوكمة الشركات و علاقاتها بأداء العاملين.

الحدود المكانية : اعتمدنا في دراستنا على شركة نفطال و هي شركة جزائرية من اجل الحصول على النتائج المطلوبة لأنها رائدة في الجزائر و لها خبرة لأنها من أقدم الشركات .

منهج الدراسة :من اجل دراسة إشكالية الموضوع و تحليل إبعاده و اختيار فرضياته ، تم الاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات و دراستها ، بهدف استيعاب الإطار النظري للموضوع، و فهم عناصر و تحليل أبعاده ، كما تم الاعتماد في الجزء الثاني من البحث (الفصل الثالث) على المنهج التحليلي من أجل دراسة مدى مساهمة الحوكمة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة نفطال، و تم

الاعتماد في الدراسة الميدانية على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بغية الوصول إلى نتائج علمية مضبوطة.

و نظرا لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة و صعوبة الحصول عليها، عن طريق الزيارات الميدانية و بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها و على المنهج المتبع في الدراسة، وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي الاستبيان، و عليه فقد تم تصميم الاستبيان بالاعتماد على الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، بالإضافة إلى اقتراحات الأستاذ المشرف و بعض الأساتذة المختصين.

مجتمع و عينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عمال شركة نفطال بولاية المدية.

أداء الدراسة: تتمثل أداة الدراسة في الاستبيان الذي أعددناه لإجراء الدراسة و المتكون من ثلاثة أجزاء وهي:

الجزء الأول: يتضمن بيانات عامة التي تتعلق بكل من الجنس و الحالة العائلية، السن و المستوى التعليمي.

الجزء الثاني: يتعلق بحوكمة الشركات.

الجزء الثالث: يتعلق بأداء العاملين و علاقته بالحوكمة.

صدق الدراسة: للتعرف على مدى صدق الدراسة في معرفة دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين تم عرضها على الأستاذ المشرف و أستاذين محاضرين صنف أ بالإضافة إلى أستاذ متخصص في المجال وفي ضوء ملاحظاتهم واقتراحاتهم تم حذف بعض العبارات و إعادة صياغة بعضها و إضافة عبارات أخرى و يوضح

الملحق 1 الاستبيان في صورته النهائية و قد تم إثبات فعالية المقياس في قياس الموضوع، حيث بلغت قيمة معامل كرونباخ آلفا التي بلغت 0.959 .

الأدوات المستعملة:من أجل تحقيق أهداف البحث و الوصول إلى الغاية المنشودة تحت الاستعانة بعدد من الأدوات للحصول على المعلومات اللازمة ومعالجتها حيث تمثلت هذه الأدوات فيما يلي:

الكتب و الأطروحات وأيضا المجلات والمقالات و مواقع الانترنت دون أن ننسى المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية.

الدراسات السابقة:

1. عمر علي بن الصمد" نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر" :

على ضوء التجارب الدولية و دراسة نظرية تطبيقية و أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية تخصص مالية و محاسبة جامعة الجزائر 3 لسنة 2013.

تناول في هذه الدراسة الإطار النظري لنظام الحوكمة و المؤسسات بالإضافة إلى قيامه بدراسة تحليلية لنماذج الحوكمة الدولية وفي الأخير أعطاء تصور لنظام الحوكمة في الجزائر و مدى مساهمته في تحقيق فجوة التوقعات ، وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- ضرورة تطبيق نظام الحوكمة في الشركات.
- وضع قوانين و تشريعات تجبر الشركات الجزائرية بتطبيق الحوكمة.
- انتهت الدراسة الميدانية إلى تطبيق الحوكمة في البيئة الجزائرية و يرتكز أساسا على الفهم الجيد للإطار الفكري لها ، والذي أصبح مطلب ضروري، وذلك للمساهمة في فهم الكيفية التي تدار بها المؤسسات و تراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

وتختلف دراستنا عن هذه الدراسة في أن دراستنا تناولت مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين أداء العاملين ،و هذه الدراسة حاولت إعطاء تصور عن كيفية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية.

2. بوالزليفة صابر" دور حوكمة الشركات الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس بسطيف سنة 2014.

تناولت هذه الدراسة الإطار النظري لحوكمة الشركات بالإضافة إلى حوكمة الشركات في إطار التنمية المستدامة و تطرق أيضا إلى دراسة حالة بعض الشركات الصناعية بولاية سطيف و توصل إلى:

- تعد حوكمة الشركات عنصر هام في تحقيق التنمية المستدامة.
- تساهم حوكمة الشركات في تحسين تنافسية الشركات و زيادة كفاءتهاالإدارية.
- تساهم حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية عن طريق جلبها لرؤوس الأموال المحلية و الأجنبية.

وتختلف هذه الدراسة على دراستنا في كونها تطرقت إلى دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة في حين دراستنا تناولت أداء العاملين عوض التنمية المستدامة.

3. عثمان عثمانية"الحوكمة وأثرها على ألأداء المالي للشركة – دراسة مقارنة بين بعض الشركات الأمريكية و الجزائرية":

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص إستراتيجية مالية بتبسة سنة 2011.

تناولت هذه الدراسة حوكمة الشركات و مالية الشركة في ظل المستجدات المالية و المحاسبية أما في الأخير تناول دراسة مقارنة بين بعض الشركات الأمريكية و الجزائرية في مجال الحوكمة و أثرها على أداء العاملين، و توصلنا الى جملة من النتائج أهمها:

– تمثل حوكمة الشركات الكيفية التي تدار بها الشركة و تراقب من قبل الأطراف ذات العلاقة.

– تعتبر الحوكمة الأداة التي تضمن كفاءة الشركة في استغلال مواردها ودراستها للمخاطر وحلها للكثير من المشاكل.

– هناك اهتمام متزايد بحوكمة الشركات ليس فقط من طرف الوحدات الاقتصادية بل أيضا من طرف الدول المتقدمة و النامية.

و تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في كونها تناولت الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركة في حين دراستنا ركزت على دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين ، وتختلف كذلك في الدراسة التطبيقية حيث قامت بدراسة مقارنة في حين دراستنا قمنا بدراسة ميدانية عن طريق الاستبيان للوصول إلى الأهداف المرجوة.

صعوبات الدراسة: واجهنا مجموعة من المشاكل في الدراسة و أهمها:

– عدم الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسات.

– الصعوبة فيما يخص استخدام برنامج SPSS.

– صعوبة تجاوب العمال معنا عند القيام بالدراسة الميدانية.

هيكل الدراسة: من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اقتضت الدراسة تناول الموضوع في ثلاثة فصول:

– **الفصل الأول:** نتطرق فيه إلى الإطار النظري للحوكمة مخاطر حيث يحتوي على ثلاث مباحث أولها تحدثنا فيه عن ماهية الحوكمة من مفهوم الحوكمة وخصائصها وأهداف و أهمية الحوكمة وأخيرا مبادئها أما المبحث الثاني فقد خصص نظام و معايير حوكمة الشركات والمبحث الثالث بينا فيه نظريات و نماذج حوكمة الشركات.

– **الفصل الثاني**:نتطرق فيه إلى أداء العاملين وقسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تناولنا فيه ماهية الأداء والمبحث الثاني حاولنا إعطاء مدخل إلى أداء العاملين تقييمه والمبحث الأخير تطرقنا إلى علاقة أداء العاملين بالحوكمة.

– **الفصل الثالث**:نتطرق واقع تقيم دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة نفطال فرع المدية حيث تناولنا فيه مبحثين أولهما لمحة عن مؤسسة نفطال ، أما الثاني أظهرنا فيه بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية اعتماد على نظام SPSS.

قائـــــــمة الملاحـــــــــق

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان في إطار التحضير لإعداد مذكرة ماستر تخصص مالية وإدارة المخاطر

دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة – مؤسسة نفطال بالمدية -

الأخ الكريم ، الأخت الكريمة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...وبعد

الهدف من هذا الاستبيان هو التعرف على مدى تطبيقكم لمبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداءالعاملين في مؤسستكم ، وذلك من خلال مجموعتين من الأسئلة، الأولى متعلقة بالحوكمة، والثانية تتعلق بأداء العاملين كمتغير تابع .

إن مساهمتكم في الإجابة الموضوعية على هذا الاستبيان سوف تمكننا من الرؤيا الواضحة

لموضوعنا والوصول إلى الإجابات لمختلف تساؤلاتنا، كما نحيطكم علما بأننا سوف نضمن

السرية التامة للإجابات، وعدم تحديد المجيبين.

في انتظار ذلك تقبلوا منا كل معالي الاحترام والتقدير.

الطالبتين:

خلادي صفية

بعيطاوي فريدة

قائـــــــمة الملاحـــــــــق

الجزء الأول : بيانات عامة

1- الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر:

أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

3- المؤهل العلمي :

أقل من الباكالوريا ☐ باكالوريا ☐ شهادة جامعية ☐ أخرى ☐

4- الخبرة المهنية :

أقل من 5 سنوات ☐ من5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

الجزء الثاني :حوكمة الشركات

وظائف الحوكمة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1 يساهم في اتخاذ القرار بسرعة					
2-يؤدي الى الرفع من انتاجية المؤسسة					
3-يعمل على تحديد مسؤوليات مجلس الادارة					
4-يمنع وصول الموظف غير الجدير الى المناصب العليا					
5-يساهم في تحقيق مصالح الاطراف المرتبطة بأعمال المؤسسة					
العوامل التي تساهم في التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة :					
1- إعداد إجراءات وتشريعات خاصة بالمؤسسة تكون مناسبة لتطبيق مبادئ الحوكمة					
2-توزيع السلطات والواجبات بالمؤسسة بشكل مناسب					
3-لا يكون هناك تعارض بين الإدارة والمساهمين					
4-تهتم المؤسسة بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث بها					
5-تراعي المؤسسة حقوق مختلف أصحاب المصالح في المؤسسة					

3/2

الجزء الثالث : أداء العاملين وعلاقته بالحوكمة

قائـــــــمة الملاحـــــــــق

مدى توافر سمات أداء العمال :	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق بشدة
1- انجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد					
2- أبتعد عن تكرار ما يفعله الاخرون في حل المشكلات					
3-أساهم بشكل خاص في انتاج افكار جديدة اقدمها في مجال العمل					
4-أحرص على احداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة					
5-أنظر الى الفشل على أنه تجربة تسبق النجاح					
علاقة العمال بالإدارة :					
1-أعبر عن أفكاري وأشارك بآرائي مع المدراء					
2-يتم تثمين المجهودات الابداعية التي أبذلها في العمل من طرف المدراء					
3-يقوم رئيسي بتقييم عملي باستمرار					
4-تساهم الحوافز المعنوية التي أحصل عليها على أداء العمل بصورة افضل					
5-توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل النوط بكل عامل					
علاقة الحوكمة بأداء العاملين :					
1-أهلية العاملين تساهم في تفعيل حوكمة الشركات					
2-يساعد تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسة على تنمية مهارات وأداء العاملين					
3-للحوكمة دور في ترشيد القرارات في مجلس الإدارة للمؤسسة					
4-للحوكمة في المؤسسة أهمية في تفعيل نظام الحوافز في المؤسسة					
5-لتقديم أداء فعال يفضل تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسة					

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
حوكمة	Inter-groupes	,205	2	,102	,574	,569
	Intragroupes	5,706	32	,178		
	Total	5,910	34			
العمال_1_أداء	Inter-groupes	,784	2	,392	2,196	,128
	Intragroupes	5,708	32	,178		
	Total	6,492	34			

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
س1	35	2	5	4,00	,686
س2	35	3	5	4,06	,684
س3	35	2	5	3,91	,951
س4	35	1	5	3,63	1,114
س5	35	2	5	3,94	,639
س7	35	2	5	3,86	,692
س8	35	1	5	3,74	,852
س9	35	1	5	3,66	,873
س10	35	1	5	3,69	,993
س11	35	2	5	3,86	,601
س12	35	2	5	3,69	,900
س13	35	3	5	3,97	,664
س14	35	2	5	3,69	,993
س16	35	1	5	3,66	,968
س17	35	1	5	3,14	1,033
س18	35	1	5	3,31	,932
س19	35	1	5	3,94	,873
س20	35	1	5	3,54	1,010
س21	35	1	5	3,69	,900
س22	35	2	5	3,77	,843
س23	35	2	5	3,77	,808
س24	35	1	5	3,71	1,073
س25	35	3	5	4,31	,718

الحوكمة_تطبيق	35	2,80	4,80	3,9086	,48832
العمال_علاقة	35	1,80	4,60	3,5200	,59051
العمال_بأداء_الحوكمة_علاقة	35	2,00	4,80	3,8514	,65860
1الحوكمة_تطبيق_عوامل	35	2,50	4,75	3,7357	,53531
حوكمة	35	2,67	4,44	3,8317	,41694
العمال_1_أداء_سمات	35	2,60	5,00	3,7771	,54183
العمال_1_أداء	35	2,47	4,47	3,7162	,43697
N valide (liste)	35				

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,776	23

قائـــــــمة المـــــــــــراجع

قائمة المراجع:

I. الكتب:

1. إبراهيم محمد محاسنة، **إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق** ، دار جرير للنشر والتوزيع، ط 1 ،الأردن 2013.

2. توفيق محمد عبد المحسن، **اتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء و بطاقة القياس المتوازن**، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2006.

3. حمزة محمود الزبيدي ، **التحليل المالي و تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل**،الوراق للنشر و التوزيع بعمان ، الأردن 2004 .

4. زهير ثابت ، **كيف تقيم أداء الشركات و العاملين**، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ،مصر، 2001 .

5. سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية ،مدخل إستراتيجي** ، دار وائل للنشر، ط 2 ، الأردن ، 2006.

6. سونيا محمد البكري ، **تخطيط و مراقبة الإنتاج** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية،السنة.

7. سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية** ، جامعة قناة السويس،مصر، 2009.

8. صالح بن نوار، **فاعلية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، الجزائر، 2006 .

9. طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

10.طه طارق ، **إدارة الأعمال (منهج حديث معاصر)** ،دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2007.

11.عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية** ، مدخل إستراتيجي ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،ط 2 ، الأردن ،السنة.

12.عبد الله جوهر ، **الإدارة في الشركات والمؤسسات(القيادة–التسويق–العمل المؤسسي–تخطيط وإدارة القوة العاملة–الحوكمة)**، مؤسسة الشباب الجامعية ، الإسكندرية،2014.

13.عبد الله حمد محمد الجباسي ، **أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان** ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2011.

قائـــــــمة المـــــــــــراجع

14.عبد الرزاق بن حبيب ، **اقتصاد و تسيير المؤسسة** ،ديوان المطبوعات الجامعية ،ط 5،الجزائر، 2013.

15.عقيل جاسم عبد الله ، **مدخل في تقييم المشروعات و الجدوى الاقتصادية و الفنية و تقييم جدوى الأداء**، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، ط1،البلد، 1999.

16.علاء فرحان طالب و إيمان شيخان المشهداني ، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ،2011.

17.فيصل عبد الرؤوف الدحلة، **تكنولوجيا الأداء البشري ، المفهوم و أساليب القياس والنماذج**، دائرة المكتبة الوطنية ، الأردن ،2001.

18.محمد حلمي الحيلاني ،**الحوكمة في الشركات** ، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع ،عمان ،2014. محمد سعيد سلطان ، **السلوك الإنساني في المنظمات** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر، 2002.

19.محمد شيخ صالح القدوسي ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار المعتز للنشر و التوزيع ، الطبعة 1 ، الأردن ، 2014.

20.محمد عبد الوهاب ، حسن العشماوي، **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية** ، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، ط1 ، مصر ،2014 .

21.محمد قدري حسن ، **إدارة الأداء المتميز**، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2015.

22.محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2008.

23.محمد مصطفى سليمان ، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية ،الإسكندرية،2006.

24.محمد هاني محمد، **إدارة الموارد البشرية** ، دار المعتز للنشر و التوزيع ، ط1 ،الأردن ،2015.

25.محمد هاني محمد، **إدارة الموارد البشرية** ، دار المعتز للنشر و التوزيع، ط 1 ،عمان، 2015.

26.مؤمن سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء** ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة 1 ، الأردن ، 2008 .

27.نوري منير، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

قائـــــــمة المـــــــــــراجع

II. أطروحات الدكتوراه:

1. صلواتشي هشام سفيان، **حوكمة المؤسسات: دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية –دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتورة في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2013.

2. عبد الوهاب محمد جبين ، **تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف** ، أطروحة دكتورة ، جامعة سانت كليمنس العالمية، سوريا ، 2009.

III. رسالة ماجستير:

1. ترمية نسرين ، **اثر الالتزام الأخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة الشركات –دراسة استبيانية–**، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3 ،2010.

2. مراح لخضر، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي**، رسالة ماجستير، السنة و الص.

3. بثية حزية، **أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** ، دراسة حالة بوفال ، رسالة ماجستير، جامعة المدية 2011.

4. بن جريبيع فريد ، **حوكمة الجهاز المصرفي ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك الجزائر**ية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة عمار ثليجي ، الأغواط،2013.

5. بوالزليفة صابر، **دور حوكمة الشركات الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف**، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف ،2013.

6. جلاب محمد ، **حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية**،رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،2010 .

7. فاطنة بلقرع، **التغيير التنظيمي و أثره على أداء العاملين**، رسالة ماجستير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في المالية وإدارة الأعمال ،جامعة المدية ،2011.

8. فهد بن حمد ، **دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق و الإدعاء العام بمنطقة الرياض**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ،2013.

9. مبرة عثماني، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وأثرها على بيئة الأعمال"مع الإشارة إلى حالة الجزائر"**، رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة المسيلة،2012.

10.مومن شرف الدين، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير ، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012.

IV. مذكرات الماستر:

1. علي عبد الصمد عمر، **محاضرات في الحوكمة والمحاسبة**، سنة أولى ماستر، تخصص محاسبة، قسم العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المدية،2014.

2. بن دادة خير الدين، **الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، مذكرة ماستر علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012.

3. خير الدين بوخاتم ، محمد خليفي ، **أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر ، جامعة المدية ،السنة .

4. سميرة حميد، دور **حوكمة الشركات في التقليل من تاثير المحاسبة الإبداعية على مصداقية القوائم المالية –دراسة ميدانية–**مذكرة تخرج ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية ،2015.

5. شبايكي فايزة ، قويسمي نور الهدى ، **تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة**، مذكرة ماستر، جامعة المدية، 2015.

6. صفي الدين سهام ،بلحسن حسيبة ،**الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين في المنظمة** ، مذكرة ماستر، جامعة المدية ، 2016.

7. مختية حمام، سهام بن خالد، **إدارة وقت الاجتماعات و دورها في رفع الأداء التنظيمي** ، مذكرة ماستر ،تخصص إدارة و تسيير المؤسسة،جامعة المدية، 2016.

8. نصرون أسماء، **أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين بالمنظمة**، مذكرة ماستر ، جامعة المدية، 2016.

V. **المجلات و الملتقيات:**

1. العربي عطية ، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية** ، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة الجزائر ، مجلة البحث ، عدد 10 ، 2012.

2. الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر،2010.

3. خالد أحمد الصرايرة ، **الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها**، مجلة جامعة دمشق ،المجلة 27 العدد الأول+الثاني، 2011.

4. علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، سالم راشد الشامسي ، **قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)** ،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 31 ،العدد 1، 2009 .

5. هدى دياب، **أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف السودانية ومقارنتها مع اتفاقيات لجنة بازل(1-2-3)في ظل سياسات بنك السودان المركزي**، مجلة المال والاقتصاد ،مجلة دورية يصدرها بنك فيصل الإسلامي ،السودان،العدد 67، نوفمبر 2011،ص 23.

6. العربي عطية وأخرون، **الحوكمة في المؤسسات المصرفية –دراسة حالة الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، أيام 25-26 نوفمبر 2013.

7. بن على بلعزوز،عبد الرزاق حبار، **الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر** ،الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية،جامعة فرحات عباس سطيف، أيام 21/20 أكتوبر 2009.

8. بروش زين الدين، دهيمي جابر، **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري**، الملتقى الوطني، جامعة بسكرة،6-7 ماي،2012.

قائـــــــمة المـــــــــــراجع

9. زرزار العياشي ، **اثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات**، الملتقى الدولي الثامن حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات أفاق، جامعة 20اوت07،08/1955ديسمبر 2010.

10. زينب حوري، **دور نظام المعلومات المحاسبية في عدم الحوكمة** ، الملتقى الدولي الأول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وافاق، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

11. شريفة جعدي ، العربي عطية ، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في ظل حوكمة الشركات**، الملتقى الوطني حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في ظل حوكمة الشركات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

VI. مراجع أجنبية:

1. Houssem Rachdi, **La Gouverne Bancaire**, un Survey de littérature, université of Tunis El Manar, Tunisie, p04,http:blog,b3b,ch… la gouvernance –bancaire-un-Survey-de-littérature ,PDF consulte le 18-02-2011.

2. YVES ENRAGLE et ANNICH SOUYET, **la responsabilité sociétale de l'entreprise** (**RSE**), Arnaud, Framel Edition , Québec 2009.

- **مدى توافر سمات أداء العمال:** يتكون هذا المحور من 6 عبارات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي: (1، 2، 3،4،5).
- **علاقة العمال بالإدارة:** يتكون هذا البعد من 5عبارات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي: (5، 6، 7، 8، 9،10).
- **علاقة الحوكمة بأداء العاملين:** يتكون هذا البعد من 5عبارات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي: (11، 12، 13، 14، 15).

من أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافق العمال بمؤسسة NAFTAL، اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03-06) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين وعلاقته بالمؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5				
	مدى توافر سمات أداء العمال									
1	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	-	5	6	19	5	3,69	0,9	3	موافق
2	ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات.	-	-	8	20	7	3,97	0,664	1	موافق
3	أساهم بشكل خاص في إنتاج أفكار	-	5	9	13	8	3,69	0,993	2	موافق

	جديدة أقدمها في مجال العمل.									
4	احرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	2	2	6	21	4	3,66	0,968	4	موافق
5	انظر إلى الفشل على انه تجربة تسبق النجاح.	3	4	16	9	3	3,14	1,033	5	محايد
	علاقة العمال بالإدارة									
6	اعبر عن أفكاري وأشارك بآرائي مع المدراء	1	6	11	11	2	3,31	0,931	5	محايد
7	يتم تثمين المجهودات الإبداعية التي ابذلها في العمل من طرف المدراء	1	1	5	20	8	3,94	0,873	1	موافق
8	يقوم رئيسي بتقييم عملي باستمرار	1	5	8	16	5	3,54	1,01	4	موافق

9	تساهم الحوافز المعنوية التي احصل عليها على أداء العمل بصورة أفضل.	2	2	3	26	2	3,69	0,9	3	موافق
10	توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل الخاص بكل عامل	-	3	8	18	6	3,77	0,843	2	موافق
	علاقة الحوكمة بأداء العاملين									
11	أهلية العاملين تساهم في تفعيل حوكمة الشركات	-	2	10	17	6	3,77	0,808	2	موافق
12	يساعد تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسة على تنمية مهارات العمال	2	3	5	18	7	3,71	1,073	4	موافق
13	للحوكمة دور في ترشيد القرارات في مجلس		3				3,71	1,073		

	الإدارة بالمؤسسة	2		5	18	7			5	موافق
14	للحوكمة في المؤسسة أهمية في تفعيل نظام الحوافز في المؤسسة	-	2	10	17	6	3,77	0,808	3	موافق
15	لتقييم أداء فعال يفضل تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسة	-	-	5	14	16	4,31	0,718	1	موافق
	أداء العاملين وعلاقته بالمؤسسة						3,85	0,658	موافق	

المصدر:من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج SPSS.

فهـــــــرس المـــــــحتويات

الإهداء و الشكر

فهرس المحتويات..... I

قائمة الجداول و الأشكال I

مقدمة عامة..... I

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة.....1 – 32

المبحث الأول : ماهية الحوكمة.....2

المطلب الأول : مفهوم و خصائص الحوكمة 2

المطلب الثاني : أهداف وأهمية الحوكمة.....6

المطلب الثالث : مبادئ الحوكمة و الأطراف المعنية بها.....8

المبحث الثاني: نظام ومعايير الحوكمة في الشركات.....14

المطلب الأول: مفهوم ومكونات نظام الحوكمة.....14

المطلب الثاني: معايير حوكمة الشركات.....18

المطلب الثالث: ركائز ومحددات حوكمة الشركات.....21

المبحث الثالث: نظريات ونماذج حوكمة الشركات.....25

المطلب الأول: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات.....25

المطلب الثاني: نماذج حوكمة الشركات.....29

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء.....34- 72

المبحث الأول: ماهية الأداء 35

المطلب الأول: مفهوم الأداء و أهم المفاهيم و المصطلحات المشابهة له 35

المطلب الثاني: أهمية الأداء و العوامل المؤثرة فيه 38

المطلب الثالث : أنواع الأداء و مؤشراته.....40

فهـــــــرس المـــــــحتويات

المبحث الثاني: مدخل إلى أداء العاملين و تقييمه.....44

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين و عناصره.....44

المطلب الثاني: محددات أداء العاملين.....46

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين.....48

المبحث الثالث: علاقة أداء العاملين بالحكومة.....57

المطلب الأول: تحسين أداء العاملين.....57

المطلب الثاني :علاقة الحوكمة تحسين أداء العاملين.....67

الفصل الثالث: واقع تقيم دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة نفطال فرع المدية.....74 – 107

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة 75

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الأم و مهامها.....75

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال.....77

المطلب الثالث: إمكانيات مؤسسة نفطال.....80

المبحث الثاني: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية.....83

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....83

المطلب الثاني: إجراءات تطبيق الدراسة.....87

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.....103

خاتمة عامة.....109

قائمة المراجع.....113

قائمة الملاحق.....120

تمهيد

بعد تطرقنا في القسم النظري من هذا البحث إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالإشكالية الرئيسية، سنحاول من خلال هذا الفصل الوقوف على اتجاهات العمال نحو دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، و قد وقع الاختيار على مؤسسة نفطال–وحدة المدية–، و من أجل ذلك اخترنا استعمال الاستبيان كأداة للدراسة، حيث قمنا بتصميمها وفقا لمقياس **ليكرت** الخماسي، ولتحليلها اعتمدنا على التحليل المنهجي للاستبيان مستعملين في ذلك اختبارات الصدق والثبات لمعرفة مدى سلامتها وقدرتها على استقصاء المطلوب.

ومن أجل عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها فقد اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية، والتي تحصلنا على نتائجها من تفريغ الاستبيانات المسترجعة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS).

و بناءا على ما سبق ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة نفطال

المبحث الثاني: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة

من خلال هذا المبحث سنحاول تقديم لمحة عن مؤسسة نفطال المديرية العامة أي المؤسسة الأم و مقاطعة التسويق بالمدية أي عينة الدراسة و شرح هيكلها التنظيمي و التطرق إلى مهامها و إمكاناتها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الأم و مهامها

الفرع الأول: النشأة التاريخية لمؤسسة نفطال

أنشأت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية نفطال بموجب المرسوم رقم 101/80الصادر بتاريخ 1980/01/01، بعد هيكلة مؤسسة سوناطراك وبدأت نشاطها في 1982/01/01،حيث أصبحت مؤسسة مستقلة تماما و لها كامل الصلاحيات في تسيير شؤونها، وهذا في الفترة الممتدة بين 1982-1987، أما ابتداء من سنة 1988 غيرت المؤسسة قانونها الداخلي و أصبحت فرع تابع لسوناطراك، حيث انقسمت إلى مؤسستين:

-مؤسسة التكرير.NAFTEK

-مؤسسة توزيع المواد البترولية المتعددة و مشتقاتها NAFTAL .

و تماشيا مع المتطلبات و الظروف التي تفرضها التحولات الاقتصادية و العالمية خضعت مؤسسة نفطال سنة 2001 إلى إعادة تنظيم حيث تحولت من مؤسسة إلى شركة ذات أسهم (Réorganisation) تابعة لمجموعة سوناطراك، برأس مال يقدر بـــ 15.65مليار دينار. متخصصة في تسويق و توزيع المواد البترولية المتعددة على مستوى كامل التراب الوطني،وتقع مديريتها العامة بالعاصمة بالضبط في الشراقة أما عن تسمية نفطال NAFTAL فهي تنقسم إلى شقين :

- NAFT: النفط (البترول).
- AL:الجزائر.

الفرع الثاني:مهام شركة نفطال

تتولى شركة نفطال مهمة تسويق و توزيع المواد البترولية المتعددة ، من خلال تنظيم و تسيير شبكات التوزيع عبر كامل التراب الوطني، و بناءا على هذا فان مهامها تتمثل في ما يلي:

- تنظيم تطوير نشاط تسويق و توزيع المواد البترولية المتنوعة.
- تخزين و نقل كل المنتجات البترولية المسوقة عبر التراب الوطني.
- تطوير و تنفيذ النشاطات الرامية إلى الاستعمال الأمثل و العقلاني للبني التحتية.
- الحرس على تطبيق و احترام المقاييس المستعملة في الأمن الصناعي، المحافظة على البيئة في علاقتها مع المنظمات المعنية.
- القيام بدراسات سوق حول استعمال و استهلاك المواد البترولية.
- الحرس على تطبيق و احترام المقاييس المرتبطة بالأمن الداخلي للشركة، وطبقا للتنظيمات الداخلية، وهذا عن طريق وضع و تنفيذ أنظمة متكاملة AUDIT.
- تعريف و تطوير سياسات تتعلق بالمراجعة للمعلومات.

الفرع الثالث: منتجات مؤسسة نفطال

تتنوع المنتجات البترولية على حسب طبيعتها ومجال استعمالها، و شركة نفطال تسوق مختلف المنتجات البترولية المتمثلة في :

- مادة البروبان، والبوتان التجاري GPL،غاز البترول المميع.
- إضافة الى وقودL'AVAGAS والوقود JET A1: و يضم الوقود الخاص بالطائرات والسفن البحرية مثل السيارات بمختلف أنواعها(مثل المازوت، البنزين العادي، الممتاز، وبدون الرصاص).
- **الزيوت:** ومنها زيوت المحركات، الزيوت الصناعية، الشحوم بمختلف أنواعها الممتازة و العادية، و منها زيوت الطائرات و السفن البحرية، و من أنواع هذه الزيوت نذكر :نفيطيليا، شيفا،تيسكا ...
- **الزفت:** و هي المواد المستعملة في إنجاز الطرقات و تغطية الأسطح.

- **العجلات المطاطية:** عجلات الشاحنات، السيارات، الدراجات النارية، الدراجات الهوائية.

- **المواد الخاصة:** مثل المبيدات.

وجميع هذه المنتجات تضم مشتقات أخرى تتنوع حسب طبيعتها الفيزيوكيميائية، وطبيعة استعمالاتها، وطرق تسويقها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال

حسب أخر تعديل قامت به مؤسسة نفطال على هيكلها التنظيمي و الذي كان بتاريخ 2014/05/8 بأمر من الرئيس المدير العام للمؤسسة، أصبح الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال كالتالي:

الفرع الأول: لجان و فروع مؤسسة نفطال

أولا: لجان المؤسسة: تتمثل لجان مؤسسة نفطال في :

اللجنة التنفيذية: Comité Exécutif

يرأس الرئيس المدير العام اللجنة التنفيذية لمؤسسة نفطال ، والتي تتكون من مدراء الأقسام و المدراء التنفيذيون، و المهمة المستندة لهذه اللجنة هي تحديد المحاور الإستراتيجية الكبرى الخاصة بمؤسسة نفطال، خاصة في مجالات الشراكة، الأمن وميادين التسيير.

اللجنة التوجيهية:Comité Directeur

يرأس الرئيس المدير العام اللجنة التوجيهية لمؤسسة نفطال، و التي تتكون من مدراء الأقسام، و المدراء التنفيذيون، والمهمة المسندة لهذه اللجنة هي مساعدة الرئيس المدير العام في تسيير و مراقبة العمل.

المستشارين:Conseiller

المهمة المسندة والموجهة إلى هذه اللجنة هي مساعدة المدير العام في الوظيفة التي يقوم بها، و في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية فيما يخص الأنشطة الدولية وعلاقات الصحافة و الإعلام.

رؤساء المشاريع: Chefs de projet

المهام الموكلة إلى هذه اللجنة هي الإشراف على إعداد خطط المشاريع و التأكد من الالتزام بالمواصفات في المواد والمعدات والأعمال، وعرضها على الرئيس المدير العام، ومن بعدها الإجازة على المشاريع.

ثانيا: فروع مؤسسة نفطال

تحتوي مؤسسة نفطال على ثلاث فروع و تتمثل في:

فرع الوقود:Branche Carburants

تتمثل المهام المستندة إلى فرع الوقود في:

- تغطية الاحتياجات الوطنية من الوقود في أحسن الظروف.
- ضمان تموين و تسويق الوقود عبر كافة التراب الوطني.
- ربط و مراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، و التموين في أنحاء الوطن.
- تأمين التوزيع الحسن لمنتجات الوقود و زيوت التشحيم.
- حماية وصيانة المعدات المتنقلة، التوزيع الحسن لمنتجات الوقود و زيوت التشحيم فيما يخص مجال الطيران و الملاحة.
- اقتراح دراسات عن الاحتياجات في ميدان التخزين و التوزيع للطيران و الملاحة.

الفرع التجاري: Branche Commercialisation

و تتمثل المهام الموكلة إلى الفرع التجاري في :

- تسويق المنتجات البترولية وغيرها، بالإضافة إلى تقديم الخدمات عبر كافة شبكات نقاط البيع.
- تسيير، متابعة ومراقبة العلاقات التجارية مع كبار الزبائن.
- مراقبة ، متابعة، تطوير، وتسيير شبكة نقاط البيع.
- وضع إستراتيجية لتطوير شبكة التوزيع.
- القيام بعملية مراقبة و تفتيش بصفة دورية و منتظمة، لتتأكد من نوعية الخدمات واحترام معايير التسيير والأمن.
- تنشيط سياسة استقبال الزبائن و نوعية الخدمات.
- القيام بالدراسات الهادفة إلى تقوية مكانة المؤسسة في السوق.
- اتخاذ الإجراءات التي تسمح بتعظيم تدفقات التوزيع و تدنيه التكاليف.
- عرض منتجات المؤسسة في السوق.

- السهر على المحافظة على سمعة الشركة عبر كافة نقاط البيع.

(مقاطعة التسويق بالمدية " محل الدراسة" تنتمي إلى الفرع التجاري).

فرع البترول و الغاز المميع:Branche GPL 'Gaz de Pétrole Liquide

تتمثل مهام هذا الفرع فيما يلي:

- ضمان وفرة الغاز.
- توزيع الغاز على كافة التراب الوطني، خاصة في فصل الشتاء حيث يزداد استهلاك هذه المادة وبالتالي يزداد الطلب عليها.
- القيام بعملية مراقبة نقاط البيع.
- تطوير شبكة توزيع البترول والغاز المميع.

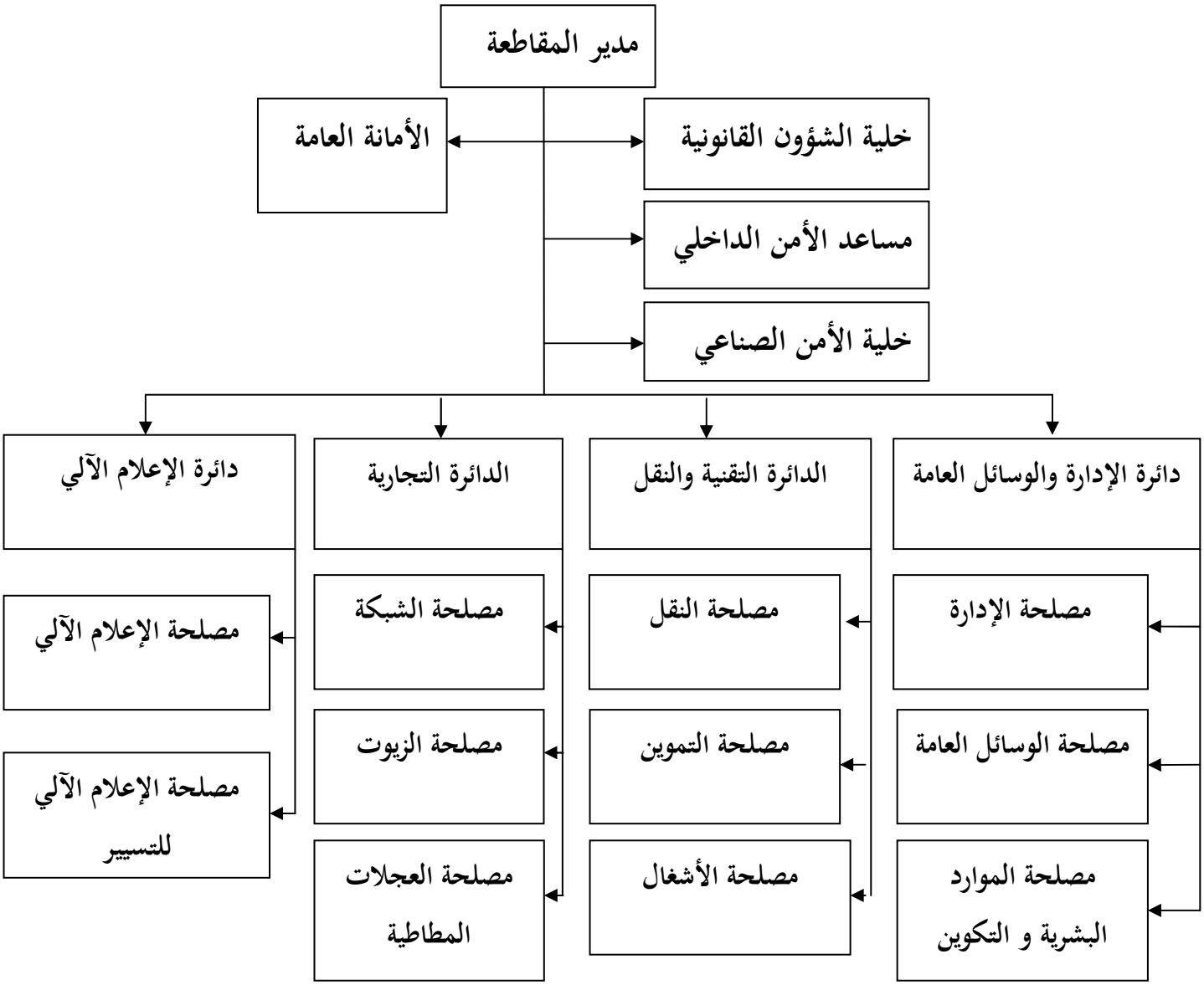
الفرع الثاني: تقديم الوحدة محل الدراسة مقاطعة المدية

تعريف المقاطعة:

مقاطعة تسويق المدية هي تابعة للفرع التجاري، وهي منطقة لتوزيع الوقود، الزيوت والأطواق (المطاط) و تضم مجموعة من والمراكز والوحدات التابعة لها و التي تقع في مواقع جغرافية مختلفة عبر الولايات التالية: المدية، البليدة، الجلفة، عين الدفلى، تيبازة و المسيلة.

- مركز توزيع الوقود الواقع بالبرواقية.
- مركز المطاط و الزيوت بالبرواقية.
- مركز توزيع الوقود الواقع بالبليدة.
- مركز المطاط و الزيوت بالبليدة.
- مركز توزيع الوقود الواقع بعين الدفلى.
- مركز المطاط و الزيوت بعين الدفلى.
- مركز توزيع الوقود الواقع بالجلفة.
- محطات التوزيع الواقعة بتيبازة و ولاية المسيلة.

الشكل رقم(03-01) : الهيكل التنظيمي لمقاطعة التسويق بالمدية



المصدر: مؤسسة نفطال (مقاطعة التسويق بالمدية)

المطلب الثالث: إمكانيات مؤسسة نفطال

قامت مؤسسة نفطال بتجهيز وسائل ، هياكل وعمال يساهمون في توزيع المنتجات البترولية، و هذا من أجل رفع أداء المؤسسة من جهة و إتمام المهام المسندة إليها بطريقة جيدة وسريعة من جهة أخرى، بالإضافة إلى تسطير الأهداف المراد بلوغها من وضع قوانين، مخططات وبرامج تنموية.

أولا: اليد العاملة:

يبلغ عدد عمال مؤسسة نفطال حوالي 300000 عامل بين دائمين ومؤقتين موزعين على كل التراب الوطني و هم مقسمون إلى ثلاث فئات كالتالي:

- 3000 إطار.
- 9000 تقني.
- 18000 منفذ (يد عاملة).

و نذكر هنا أن عدد الموظفين قابل للزيادة خصوصا في فصل الشتاء أين يزيد الطلب على المنتجات البترولية خاصة قارورات الغاز المميع مما يستوجب توظيف اليد العاملة كما و نوعا لمواجهة هذه الأزمات.

ثانيا: حظيرة السيارات

تتكون حظيرة السيارات للمؤسسة من عدد كبير من السيارات و المقدر بـ 6850 شاحنة مجهزة لنقل الوقود، وبالإمكانيات المتوفرة لديها تضمن مؤسسة نفطال التوزيع بطريقة منتظمة التي تجعلها تلبي احتياجات الآخرين من مختلف أنحاء الوطن، كما تضمن تزويد البواخر والطائرات.

ثالثا: شبكة التوزيع

من أجل نقل و توزيع المواد البترولية قامت مؤسسة نفطال بـــ :

1. تجهيز 67 مركز للتخزين بسعة:

- 600000 طن للبنزين.
- 79000 طن لزيوت التشحيم.
- 102000 طن لإطارات العجلات.
- 14000 طن للمنتجات الخاصة.

2. تجهيز 15 وحدة لصناعة الزفت.

3. تجهيز 2010 محطة خدمات منتشرة عبر كافة التراب الوطني و تتمثل هذه المحطات في نقاط بيع المنتجات المسوقة، حيث تعكس نسبة 85 %من مبيعات الوقود، و يتم استغلالها على أربع حالات مختلفة:

الإدارة المباشرة: 338 محطة تملكها مؤسسة نفطال ،ويتم تسييرها من قبل عمال تابعين ل مؤسسة نفطال مباشرة.

الإدارة الحرة: 537 محطة انتقلت ملكيتها لمؤسسة نفطال عن طريق التأميم، فتقوم مؤسسة نفطال بتأجيرها لمجموعة من الخواص وفق عقد كراء بين الطرفين.

المبحث الثاني: بيان و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

يقوم أي بحث علمي على أساس مجموعة من الخطوات و القواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة هذا البحث، والتي تمنح الباحث إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث.إن نوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة نفسها هي التي ألزمتنا استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة و المتمثلة في الاستبيان.

و الاستبيان هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، و يأتي ذلك عن طريق استمارة تضم مجموعة من الأسئلة المكتوبة حول موضوع البحث، و التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات موضوعية كمية و كيفية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الفرع الأول: فرضيات ومجال الدراسة

أولا: فرضيات الدراسة:تنبثق فرضيات الدراسة من الفرضية الرئيسية التي مفادها إن للحوكمة لها دور فعال في تحسين أداء العاملين في مؤسسة NAFTAL و تتلخص في مايلي:

-حوكمة الشركات.

-أداء العاملين وعلاقته بالحوكمة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.05) في اتجاهات العمال بالمؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان.

ثانيا:مجال الدراسة

تناولت هذه الدراسة البحث في اتجاهات عمال مؤسسة NAFTAL نحو دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية،و ذلك من خلال البحث في محورين هي:

- تقييم الحوكمة

-أداء العاملين في المؤسسة

-دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

الفرع الثاني:عينة الدراسة

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي نرغب في التعرف عليه، ويجب أن تكون ممثلة لجميع أفراد المجتمع تمثيلا صحيحا، ويتكون مجتمع الدراسة من 35عاملا، و قد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة الأصلي.

الفرع الثالث: أدوات وأساليب الدراسة الميدانية

أولا: بناء الاستبيان: تمثل الاستبيان الأداة الرئيسية لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الإطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، و قد اشتمل الاستبيان على جزأين رئيسيين هما:

- الجزء الأول: البيانات الشخصية: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، من أهم المتغيرات الشخصية للعاملين بمؤسسة NAFTAL، الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة المهنية".
- الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء العبارات التي تتكون منها تقييم الحوكمة وهي مقسمة إلى محورين:

أ. **المحور الأول:** وظائف الحوكمة ويتكون من5 عبارات.

ب. **المحور الثاني:** العوامل المساهمة في التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة ويتكون هذا البعدمن5 عبارات.

- **الجزء الثالث:** أداء العاملين وعلاقته بالحوكمة، ويشتمل على ثلاثة محاور :

أ. **المحور الأول:** مدى توافر سمات أداء العمال ويتكون من 5عبارات.

ب. **المحور الثاني:** علاقة العمال بالإدارة ويتكون من 5عبارات.

ج. **المحور الثالث** :علاقة الحوكمة بأداء العاملين ويتكون من 5عبارات.

حيث اشتمل الاستبيان على 5 نقاط بمقياس ليكرت التي تدرجت حسب المعايير كما في الجدول التالي:

الجدول رقم(03-01) : الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

خيارات الإجابة	الدرجة
غير موافق بشدة	1
غيرموافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق بشدة	5

وانطلاقا من الدرجات الموضحة في الجدول(3-1) ولحساب الحدود الدنيا والعليا لكل فئة من فئات مقياس ليكرت الخماسي تم حساب طول المدى : 5-1 = 4، ومن ثم تقسيم طول المدى على عدد الفئات فنحصل على:5/4=0.8 ، بعد ذلك تم إضافة العدد 0.8بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى، وكانت النتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(03-02): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

المتوسط المرجح	الاتجاه
من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
من 1.8إلى 2.59	غير موافق
من 2.6 إلى 3.39	محايد
من 3.4 إلى 4.19	موافق
من 4.2 إلى5	موافق بشدة

من خلال هذا الجدول يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(1-1.79) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع غير موافقون تماما على ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(1.8- 2.59) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع غير موافقون على ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(2.6- 3.39) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع محايد حول ما جاء في العبارة.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(3.4- 4.19) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع موافقون على ما جاء في العبارة.

إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين(4.2-5) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة من عمال الفرع موافقون تماما على ما جاء في العبارة.

ثانيا: صدق الاستبيان: ويقصد به التأكد من أن الاستبيان صالح لقياس ما أعد من أجله، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء نوعين من الاختبارات: الأول لقياس الصدق الظاهري، والثاني لقياس الاتساق الداخلي.

– **الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق الاستبيان الظاهري تم عرضه على عدد من الأساتذة المختصين (والأسماء موضحة في الملحق) الذين أبدوا ملاحظاتهم حول بناء العبارات ومدى مناسبتها للموضوع، وقد أخذت جميع الملاحظات في الاعتبار وتم التعديل و حذف بعض العبارات، وإعادة صياغة بعض العبارات وزيادة بعض العبارات.

– **ثبات الاستبيان:**تم حساب ثبات الاستبيان بمحوريها و للاستبيان ككل،وذلك بحساب قيمة ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان والجدول التالي يوضح معاملات الثبات.

الجدول رقم(03–03): معاملات ثبات الاستبيان

الاستبيان	**المحور الأولى**	**المحور الثاني**	**المحور الثالث**	**الاستبيان ككل**
قيمة ألفا كرونباخ	0.873	0.926	0.897	0.959

يوضح الجدول أعلاه قيم معاملات الثبات لمحاور الاستبيان و الاستبيان ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ لمحور الاستبيان وهي (0.873، 0.926، 0.897) حيث أن قيمها قيم ممتازة تدل على ثبات جيد لهاته المحاور وإمكانية الاعتماد على نتائجها والاستفادة منها في التفسير والمناقشة.

كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل وهي قيمة عالية (0.959) مقارنة مع المعيار (قيمة 60%)على أن الاستبيان ثابت ويمكن الاعتماد على نتائجه في التفسير.

المطلب الثاني: إجراءات تطبيق الدراسة

تطلب تطبيق الاستبيان عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

1-بعد تعديل الاستبيان قامت الباحثتان بتقديم الاستبيان إلى عينة الدراسة ، حيث تم توزيع 40استبيان؛

2-تم استرداد 35استبيان،وقد بلغت النسبة الإجمالية الصالحة للتحليل الإحصائي100.%؛

3-معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (SPSS) أي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور الاستبيان.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ لحساب معامل ثبات محاور الاستبيان بالإضافة إلى الاستبيان ككل.
- تحليل التباين الأحادي"One-Wayanova" لتحديد دلالة الفروق والاختلافات بين استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (الجنس، العمر، ، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) وموقفهم من الحوكمة، أداء العاملين، ودور الحوكمة في تحسين أداء العاملين، والتي تكون عند مستوى دلالة(0.05) فأقل.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

و يتم التطرق فيها الى النقاط التالية:

أولا: عرض البيانات الشخصية: تضمن الاستبيان جزءا خاصا بالمعلومات الشخصية للتعرف على خصائص عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة حسب متغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي،المنصب الوظيفي،الأقدمية في العمل، وكانت النتائج المتحصل عليها كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-04) : النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المؤوية %
الجنس	ذكر	16	45.7
	أنثى	19	54.3
العمر	أقل من 30 سنة	15	42.9
	30 – 40 سنة	16	45.7
	أكثر من 40 سنة	4	11.4
المؤهل التعليمي	أقل من البكالوريا	5	14.3
	بكالوريا	8	22.9
	شهادة جامعية	19	54.3
	أخرى	3	8.6
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	16	45.7
	5- 10 سنوات	15	42.9
	أكثر من 10 سنوات	4	11.4

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

1. توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس: نلاحظ من الجدول أعلاه، أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور بـ 10.6%، حيث أن 19 من أفراد العينة الذين أجريت عليهم الدراسة من مجموع 35 فرد هم إناث بنسبة تقدر بـ (54.3%) وهي الفئة الأكبر، في حين أن 16 منهم هم ذكور يمثلن نسبة تقدر بـ (45.7%) من إجمالي مفردات عينة الدراسة.
2. توزيع عينة الدراسة حسب العمر: يوضح الجدول أن توزيع عينة الدراسة حسب العمر توزع كالآتي: (45.7%)من العمال عمرهم ينتمي إلى الفئة من 30 إلى 40وهذا راجع لأن أغلب عمل المؤسسة يقع عمرهم ضمن هذه الفئة العمرية.
3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:ويتبين من الجدول أن معظم عينة الدراسة مستوى تعليمهم جامعي بنسبة (54.3%) والسبب راجعا إلى العينة المختارة من عمال الإدارة إذ تتطلب مستويات علمية عالية.

4. توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية: ويتبين من خلال الجدول أن معظم عينة الدراسة لا تتجاوز خبرتهم بالمؤسسة 5 سنوات بنسبة (45.7%) والسبب راجع إلى الفئة العمرية التي ينتمون إليها –أقل من 30 سنة-.

ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

– **تقييم الحوكمة بالمؤسسة:** وتهدف من خلاله إلى إعطاء تصور عام عن رؤية عمال مؤسسة NAFTALعن الحوكمة وذلك من خلال محورين ويرافق كل محور عبارات للدلالة عليه.

1. **وظائف الحوكمة:** يتكون هذا المحور من 5 عبارات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي: (1، 2، 3،4،5).
2. **العوامل التي تؤدي إلى التطبيق الجيد للحوكمة:** يتكون هذا البعد من5عبارات موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي: (5، 6، 7، 8، 9، 10).
3. من أجل تحليلها قمنا بحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لمعرفة درجة موافق العمال بمؤسسة NAFTAL اتجاه كل عبارة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(03-05): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم الحوكمة في المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
		1	2	3	4	5				
	وظائف الحوكمة.									
1	تساهم في اتخاذ القرار بسرعة.	-	1	5	22	7	4,00	0,686	2	موافق
2	تؤدي إلى الرفع في إنتاجية المؤسسة	-	-	7	19	9	4,06	0,684	1	موافق
3	تعمل على تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة.	-	3	8	13	11	3,91	0,951	4	موافق

4	تمنع وصول الموظف غير الجدير إلى المناصب العليا.	1	6	6	14	8	3,63	1,114	5	موافق
5	تساهم في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بأعمال المؤسسة.	-	2	2	27	4	3,94	0,639	3	موافق
	العوامل التي تؤدي إلى التطبيق الجيد للحوكمة.									
6	إعداد إجراءات وتشريعات خاصة بالمؤسسة تكون مناسبة لتطبيق الحوكمة	-	1	8	21	5	3,86	0,692	1	موافق
7	توزيع السلطات والواجبات بالمؤسسة تكون مناسبة لتطبيق مبادئ الحوكمة	1	2	6	22	4	3,74	0,852	3	موافق

8	لايكون هناك تعارض بين الإدارة والمساهمين.	1	3	6	22	3	3,66	0,873	5	موافق
9	تهتم المؤسسة بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث بها.	1	3	9	15	7	93,6	0,993	4	موافق
10	تراعي المؤسسة حقوق مختلف أصحاب المصالح في المؤسسة.	-	2	3	28	2	863,	0,601	2	موافق
	تقييم الحوكمة						903,	1590,	موافق	

المصدر:من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج SPSS.

1) بعد: وظائف الحوكمة

يتضح من خلال الجدول رقم 05 أن معظم العمال كان رأيهم ينتمي إلى مجال موافق اتجاه الحوكمة في المؤسسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ(3,90) بانحراف معياري قدره(0,591) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا البعد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للبعد الخاص بوظائف الحوكمة في المؤسسة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

*جاءت العبارة 2 و التي تضمنت "تؤدي إلى الرفع في إنتاجية المؤسسة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.06) بانحراف معياري قدره(0.684)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**.

* جاءت العبارة 1 و التي تضمنت "تساهم في اتخاذ القرار بسرعة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.00) بانحراف معياري قدره(0.686)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، وليس هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 5 و التي تضمنت " تساهم في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بأعمال المؤسسة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.94) بانحراف معياري قدره(0.639)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، ولا يوجد هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 3 و التي تضمنت " تعمل على تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.91) بانحراف معياري قدره(0.951)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، ولكن هناك تشتتا قليل في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 4 و التي تضمنت " تعمل على تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.63) بانحراف معياري قدره(1.114)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، ولكن هناك تشتتافي إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

2) بعد:العوامل التي تؤدي إلى التطبيق الجيد للحوكمة:

انطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للمحور الخاص بالعوامل التي تؤدي الى التطبيق الجيد للحوكمة في المؤسسة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

* جاءت العبارة 6 و التي تضمنت "إعداد إجراءات وتشريعات خاصة بالمؤسسة تكون مناسبة لتطبيق الحوكمة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.86) بانحراف معياري قدره(0.698)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال موافق، ولا يوجد هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

* جاءت العبارة 10 و التي تضمنت "تراعي المؤسسة حقوق مختلف أصحاب المصالح في المؤسسة" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.86) بانحراف معياري قدره(0.608)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق،** ولايوجد هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 7 و التي تضمنت " توزيع السلطات والواجبات بالمؤسسة تكون مناسبة لتطبيق مبادئ الحوكمة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.74) بانحراف معياري قدره(0.852)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال**موافق،** ولايوجد هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 9 و التي تضمنت "تهتم المؤسسة بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث بها" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.69) بانحراف معياري قدره(0.993)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق،** ولايوجد هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 8 و التي تضمنت "لايكون هناك تعارض بين الإدارة والمساهمين" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.66) بانحراف معياري قدره(0.873)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق،** ولا يوجد هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

– **تقييم أداء العاملين وعلاقته بالحوكمة:** ونهدف من خلاله إلى إعطاء تقدير عام عن رؤية عمال مؤسسة NAFTAL،عن الكفاءة والفعالية وذلك من خلال 15 عبارة.

يتضح من خلال الجدول06 أن معظم العمال كان رأيهم ينتمي إلى مجال **موافق** اتجاه أداء العاملين وعلاقته بالمؤسسة ، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا الجزء إذ بلغ(3.85) بانحراف معياري قدره(0.658) مما يشير إلى عدم وجود تباين كبير في اتجاهات العمال حول ما جاء في هذا المحور.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب العبارات المشكلة للمحور الخاص بالكفاءة والفعالية في المؤسسة تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على المتوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري الخاص بإجابة العمال في عينة الدراسة كما يلي:

1) بعد علاقة العمال بالإدارة

* جاءت العبارة 2 و التي تضمنت " ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون في حل المشكلات" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.97) بانحراف معياري قدره(0.664)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، ولا يوجد هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

* جاءت العبارة 3 و التي تضمنت " أساهم بشكل خاص في إنتاج أفكار جديدة أقدمها في مجال العمل" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.69) بانحراف معياري قدره(0.993)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، ولا يوجد هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 1 و التي تضمنت "أنجز ما يسند ألي من أعمال بأسلوب متجدد" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.69) بانحراف معياري قدره(0.9)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، وهناك تشتتا قليل في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 4 و التي تضمنت " احرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.66) بانحراف معياري قدره(0.968)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، وهناك تشتتا قليل في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 5 و التي تضمنت "انظر إلى الفشل على انه تجربة تسبق النجاح" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.14) بانحراف معياري قدره(1.033)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **محايد**،ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

2) **بعد مدى توافر سمات أداء العمال**

*جاءت العبارة 7 و التي تضمنت **"يتم تثمين المجهودات الإبداعية التي ابذلها في العمل من طرف المدراء"** في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسةNAFTAL ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.94) بانحراف معياري قدره(0.873)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق** ولا يوجد هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 10 و التي تضمنت "توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل الخاص بكل عامل" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.77) بانحراف معياري قدره(0.843)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، ولا يوجد هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 9 و التي تضمنت "توفر المؤسسة ظروف عمل مناسبة لأداء العمل الخاص بكل عامل " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.69) بانحراف معياري قدره (0.9) ، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، ولا يوجد هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 9 و التي تضمنت "تساهم الحوافز المعنوية التي احصل عليها على أداء العمل بصورة أفضل " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.77) بانحراف معياري قدره(0.843)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، ولا يوجد هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 8 و التي تضمنت " يقوم رئيسي بتقييم عملي باستمرار" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.54) بانحراف

معياري قدره (1.01) ، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 6 و التي تضمنت " اعبر عن أفكاري وأشارك بآرائي مع المدراء" في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.34) بانحراف معياري قدره(0.931)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، ولا هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري

3) بعد علاقة الحوكمة بأداء العاملين

* جاءت العبارة 15 و التي تضمنت "لتقييم أداء فعال يفضل تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسة" في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسةNAFTAL ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(4.31) بانحراف معياري قدره(0.718)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق جدا**، ولا يوجد هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

* جاءت العبارة 11 و التي تضمنت " أهلية العاملين تساهم في تفعيل حوكمة الشركات" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.77) بانحراف معياري قدره(0.808)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، ولا يوجد هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 14 و التي تضمنت "للحوكمة في المؤسسة أهمية في تفعيل نظام الحوافز في المؤسسة" في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.77) بانحراف معياري قدره(0.808)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، وهناك تشتتا قليل في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 12 و التي تضمنت " يساعد تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسة على تنمية مهارات العمال" في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.71) بانحراف معياري قدره(1.073)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق**، وهناك تشتتا قليل في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

*جاءت العبارة 13 و التي تضمنت "للحوكمة دور في ترشيد القرارات في مجلس الإدارة بالمؤسسة"في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى عمال مؤسسة NAFTAL، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها(3.71) بانحراف معياري قدره(1.073)، وعليه تقع العبارة ضمن مجال **موافق** ولكن هناك تشتتا كبيرا في إجابات عينة المستقصين وهذا ما يفسره الانحراف المعياري.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

من خلال هذا المطلب يمكن تحديد صحة أو عدم صحة الفرضيات التي وضعت فيما يخص الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على ما يلي:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة في تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة 0,05.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة في تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة 0,05

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (03-07) : نتائج اختبار الانحدار بين الحوكمة وأداء العاملين

البيان	المتغير المستقل التدريب على مهارات الإلقاء				
المتغير التابع الأداء الوظيفي	R الارتباط	R2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0,773	0,597	0,715	3,92	0,00

المصدر:من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أثر التدريب على مهارات الإلقاء على الأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

- قيمة معامل الارتباط R=0,773 بين التدريب بين الحوكمة و أداء العاملين مما يوضح قوة العلاقة بين هذين المتغيرين.
- بلغ معامل التحديد R2=0,597 أي أن ما قيمته 0,597 من التغيرات في أداء العاملين ناتجة عن التغير في الحوكمة ،كما بلغت قيمة معامل الانحدار B=0 ,715 و هذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة

في الحوكمة يؤدي إلى الزيادة في الأداء الوظيفي بقيمة 0,715، كما بلغت قيمة t المحسوبة 3,92 وهي دالة عند مستوى المعنوية 0,00.

ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة في تحسين أداء العاملين عند مستوى دلالة 0,05.

الفرضية الرئيسية الثانية:

H0 :لا يوجد تباين في اتجاهات إجابات العمال حول دور الحوكمة في تحسين أداء العمال تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

H1 : يوجد تباين في اتجاهات إجابات العمال حول دور الحوكمة في تحسين أداء العمال تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

لاختبار هذه الفرضية استخدمنا اختبار تحليل التباين الأحادي One-Way-Anova للتحقق من وجود تباين ذات دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات العمال حول دور الحوكمة في تحسين أداء العمال تعزى إلى المتغيرات الشخصية.

جدول رقم (03-08) : نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية لعينة العمال

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية Sig
الجنس	بين المجموعات	0,431	0,215	1,258	0,298
	داخل المجموعات	5,479	0,171		
العمر	بين المجموعات	7,76	0,216	4,935	*0,006
	داخل المجموعات	3,19	1,0264		
المؤهل العلمي	بين المجموعات	0,507	0,102	0,574	0,329
	داخل المجموعات	5,706	0,178		
الخبرة المهنية	بين المجموعات	7,87	0,219	4,69	*0,007
	داخل المجموعات	3,082	1,027		

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على نتائج SPSS.

انطلاقا من نتائج الجدول يمكن تحليل تباين اتجاهات إجابات العمال حول دور الحوكمة في تحسين أداء العمال وفقًا للخصائص الشخصية التي يتميزون بها كما يلي:

-يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات العمال ولدور الحوكمة في تحسين أداء العمال تعزى إلى متغير العمر، وذلك لكون مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (sig=0,006) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05) فإجابات أفراد العينة تختلف باختلاف الفئة العمرية التي ينتمون إليها.

*وجود اختلاف دال معنويا عند مستوى دلالة a≤0,05

- يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات العمال حول دور الحوكمة في تحسين أداء العمال تعزى إلى متغير الخبرة، ذلك لكون مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوبة (Sig=0,007) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد(0,05) فإجابات أفراد العينة تختلف باختلاف الخبرة المهنية لديهم.
- لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات العمال حول دور الحوكمة في تحسين أداء العمال يعزى إلى متغيرات الجنس والمؤهل العلمي.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لدور الحوكمة في تحسين أداء العمال في مؤسسة NAFTAL، وتم التوصل إلى كون العينة تتصف بكونها بنسبة كبيرة من العمال إناث و أعمارهم تتراوح بين 30- 40سنة و هن جامعية و يملكون خبرة أقل من 5 سنوات.

أما فيما يخص تحليل إجابات أفراد العينة فكان المتوسط الحسابي لتقييم الحوكمة كان مرتفعا بالإضافة إلى أن المتوسط الحسابي العام لأداء العاملين كان مرتفعا.

أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فيظهر وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة في تحسين أداء العملين عند مستوى دلالة 0,05 مع وجود تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات العمال حول دور الحوكمة في تحسين أداء العمال يعزى إلى متغير السن والخبرة المهنية كما لا يوجد تباين ذو دلالة إحصائية في اتجاهات إجابات العمال حول دور الحوكمة في تحسين أداء العمال يعزى إلى متغير الجنس والمؤهل العلمي.

تمهيد:

من بين أهم الموارد الضرورية للمنظمة و التي لا يمكن أن يقوم بأي نشاط من دونها هي الموارد البشرية هذا العنصر الذي يعد المحرك الأساسي و الضروري لكل أنشطتها، لذلك أصبحت المنظمات عموما تعطيه الأهمية القصوى للحفاظ عليه فكانت توليه الاهتمام و تمهل تطويره و تنمية قدراته، من أجل تحقيق المساهمة الايجابية له فيها، و إمكانية مواجهة المنافسة، فقد أصبحت تتابع كل ما يتعلق به و ما يقدمه لها و لما كان الأداء هو السبيل لمعرفة نقاط القوة و الضعف لهذا العامل كان لابد من إتباع الأساليب الكفؤة في تقييمه ومحاولة معرفة الأسباب الحقيقية وراء انحراف الأداء المطلوب عن الفعلي في إيجاد الحلول الناجعة لتحسنيه وكذا وضع القواعد الأساسية بكل موضوعية و شفافية لتحقيق الأهداف المرجوة بكل فعالية و كفاءة.

و سنحاول في فصلنا هذا التطرق إلى الأداء و التخصص في أداء العاملين و كذا ايجاد العلاقة بين الحوكمة و تحسين أداء العاملين وفق الخطة التالية:

المبحث الأول:ماهية الأداء.

المبحث الثاني: مدخل إلى أداء العاملين.

المبحث الثالث:علاقة أداء العاملين بالحوكمة.

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعد موضوع الأداء من المواضيع التي نالت القسط الأوفر من اهتمامات الباحثين والمفكرين الاقتصاديينوعلى مختلف اتجاهاتهم الفكرية كونه يمثل الطريق الرئيسي للوصول إلى أهداف المؤسسات، و من هذا المنطلق سنقوم بالتعريف على الأداء كما يلي:

المطلب الأول: مفهوم الأداء و أهم المفاهيم و المصطلحات المشابهة له:

سنتناول في هذا المطلب مفهوم الأداء وأهم المفاهيم و المصطلحات المشابهة له على النحو التالي:

الفرع 1: مفهوم الأداء:

يعد الأداء مفهوما شموليا و هاما بالنسبة لجميع منشآت الأعمال بشكل عام ويكاد يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة المحاسبية والإدارية، وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء و تقييمه ، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد للأداء فلا يزال الباحثون منشغلين بمناقشة الأداء كمصطلح فني و بمناقشة المستويات التي يحلل عندها ، و القواعد الأساسية لقياسه و يعتقد البعض أن الخلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير و المقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها الباحثون، مع القول أن هذا الاختلاف إنما يعود لتنوع أهداف و اتجاهات الباحثين في دراستهم[1].

يقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مقارنة بالإمكانيات المتاحة، لذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها،أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة[2].

كما عرفه كل من علاء فرحان وطالب إيمان شيحان المشهداني بأنه : تعبير عن كيفية توظيف الشركة لمواردها المتاحة على وفق معايير محددة وبطريقة متوازنة من أجل تحقيق أهدافها القصيرة و طويلة الأمد بغية الاستمرار في مجال الأعمال[3]كما أن الأداء يشير إلى القدرة على الاقتراب من الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بأسلوب يتسم بالكفاءة والفعالية[4].

---

[1]حمزة محمود الزبيدي ، **التحليل المالي و تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل**،الوراق للنشر و التوزيع بعمان ، الأردن 2004 ، ص 81.

[2]توفيق محمد عبد المحسن،**اتجاهات حديثة في التقييم و التمييز في الأداء و بطاقة القياس المتوازن**، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2006، ص 3.

[3]علاء فرحان طالب ، إيمان شيحان المشهداني ، **الحكومة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف** ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ،الأردن ،2011 ،ص 65 .

[4]طه طارق ، **إدارة الأعمال (منهج حديث معاصر)**،دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2007 ،ص 70.

كما عرف الأداء بأنه القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات و واجبات وفقا للمعدل المفروض أداؤه من العامل الكفء المدرب و أوضحه هاينز بأنه الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال[1].

الفرع الثاني: المفاهيم القريبة من الأداء

أولا: الكفاءة

و هي القدرة على استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف معينة بالشكل الأمثل[2].

هي تعبير عن عنصر أساسي من عناصر النمو و التقدم للعاملين أو المنظمات يقتضي توافر رغبة الفرد في عمله و قدرته عليه، حتى يتمكن من إتقان عمله[3]، الكفاءة تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف أو أن يؤدي الفرد عمله بأقل تكلفة من الوقت و الجهد[4].

تعرف بأنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة ، و هي بذلك تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف ، كما أن الكفاءة تشير إلى حسن استخدام الموارد و عدم إهدارها مما يعني الحصول على الكثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا و الأرباح في حدودها القصوى لذلك فالكفاءة مفهوم يرتبط بين المخرجات و المداخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات تم الحكم على المؤسسة بأنها كفاءة[5].

ثانيا : الفعالية

و هي مدى ملائمة الأهداف المختارة و مدى النجاح في تحقيق هذه الأهداف.

يعرف (KHEMAKHEM) الفاعلية بأنها "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك"[6].

الفاعلية : الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة في الوقت المناسب و على أكمل صورة و بأسلوب جيد مع البيئة المحيطة ، و وفقا لهذا المفهوم فإن الفعالية تقاس من خلال نسبية الأهداف التي تم تحقيقها فعليا إلى

---

[1] خالد أحمد الصرايرة **الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعاتالأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها**، مجلة جامعة دمشق ،المجلة 27 العدد الأول+الثاني، 2011، ص 607.

[2] محمد هاني محمد **إدارة الموارد البشرية** ، دار المعتز للنشر و التوزيع، ط 1 ،عمان، 2015 ،ص 19.

[3] علي يونس ميا، صلاح شيخ ديب، سالم راشد الشامسي ، **قياس أثر التدريب في أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان)** ،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 31 ،العدد 1، 2009 .

[4] العربي عطية ، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية** ، دراسة ميدانية في جامعة ورقلة الجزائر ، مجلة البحث ، عدد 10 ، 2012، ص 323.

[5] مراح لخضر، **تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء مؤسسات التعليم العالي**، مذكرة ماجستير، ا2014و ص 25.

[6] عبد الرزاق بن حبيب ،**اقتصاد و تسيير المؤسسة** ،ديوان المطبوعات الجامعية ،ط 5،الجزائر، 2013 ،ص 127.

الأهداف المخططة مسبقا، أما على المستوى الفردي فتشير إلى مدى قدرة الفرد على تحقيق الأهداف المطلوبة منه يركز مفهومها على ضمان الاستمرارية الإنتاجية إلى جانب إرضاء العملاء الداخلين والخارجين من خدمات للمؤسسات العامة و الخاصة في ظل مبدأ المصلحة العامة لمقدم المنتج و العملاء.

وقد عرفها إتزيوني بأنها " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، و تعتمد هذه القدرة و المعاييرالمستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات و غالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة و أنماط الاتصال و أساليب الإشراف و الروح المعنوية و الإنتاجية "[1].

ثالثا : الإنتاجية :

هي من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير لدى العديد من الباحثين والاختصاصيين[2]، و قد خصصت لها الكثير من الأبحاث العلمية التي كانت تهدف إلى إعطاء تحديد واضح ودقيق لهذا المفهوم غير أنه بقى لحد الآن يكتنفه الغموض و تتوارد بشأنه الآراء العديدة و بالرغم من أهمية موضوع الإنتاجية إلا أنه وضع إطار لمفهومها مازال صعبا حيث تعددت مفاهيمها و تعاريفها و التي انطوت على أكثر من معنى يختلف باختلاف القصد من المفهوم ، غير أن الكثير يرى بأن زيادة الإنتاج ما هو إلا مرادف لزيادة الإنتاجية، و البعض الآخر يستعمل مصطلح الإنتاجية و يقصد بها معاني مختلفة ، فقد قال عنها "HUTTON" أن الإنتاجية هي أكثر الكلمات غموضا و أصعبها فهما و أكثرها في التطبيق .

تعرف الإنتاجية بأنها تعظيم فائدة استخدام الموارد البشرية و المادية المستعملة في الإنتاج مع تخفيض التكاليف المصاحبة للإنتاج مما يساعد على توسيع السوق، و رفع مستوى المعيشة لصالح كافة أفراد المجتمع.

و يمكن قياس الإنتاجية وفقا للمعادلة التالية :

[1] صالح بن نوار، **فاعلية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر على اجتماعالاتصال للبحث و الترجمة ، الجزائر ، 2006 ،ص 196.

[2] بثينة حيزية، أهمية **التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة بوفال**، رسالة ماجستير، جامعة المدية 2011 ،صص 64 ، 65.

المطلب الثاني: أهمية الأداء و العوامل المؤثرة فيه

نتيجة للدور البالغ الذي يلعبه الأداء في الاقتصاد كان لا بد من إبراز أهميته و العوامل المؤثرة فيه وفق ما يلي:

الفرع الأول : أهمية الأداء

يعتبر الأداء الاقتصادي من أهم الموضوعات التي يحدد درجة تطور و تنظيم الاقتصاد، حيث من خلاله تتشكل الركائز المادية للمجتمع و التي تؤمن انطلاقه نحو الحضارة و الرقي الاجتماعي و الذي يبني بالدرجة الأولى على أساس التراكمات المادية و المالية التي تحققها البلدان و التي تنعكس مباشرة على تطور الدخل القومي و لهذا كان الاهتمام بقياس الأداء منذ القدم فقد كان لفريديريك تايلور الفضل في الدراسة الدقيقة للحركات التي كان يؤديها العامل، و توقيت كل منها بقصد الوصول إلى الوقت اللازم لإدارة الآلة و إيقافها. [1]

و لقد كان جوهر الدراسة التي أجراها تايلور هي أن هناك مجموعة من تفاصيل الحركات تشترك فيها عمليات تغيره، بحيث إذا أمكن مشاهدة كل هذه الحركات و دراسة الزمن المستغرق فمن الممكن اعتبار النتيجة وحدة فنية يستفاد منها في العمليات المتشابهة التي لم يجري بها دراسة زمن خاصة بها.

نلاحظ من خلال ما سبق أن النظرة إلى الأداء كانت تقتصر فقط على الزمن المستغرق لتحديد معدلات الأداء و لكن سرعان ما تطورت تلك النظرة وفقا لتطورات المحيط.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء

هناك عدة عوامل تؤثر على الأداء و تصنف كما يلي:[2]

أولا : العوامل الداخلية: وهي:

العنصر البشري: يشكل أهم مورد في المنظمة، فتطور المنظمة مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهارتها و معارفها و قدرتها على الانسجام في الجماعة، و مدى تعاونها معها.

الإدارة : إن للإدارة مسؤولية كبيرة في التخطيط و التنظيم و التنسيق و القيادة و الرقابة،و جمع الموارد التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتها و سيطرتها ، فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في المنظمة ، ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة على زيادة معدلات الأداء داخل المنظمة .

---

[1] خير الدين بوخاتم ، محمد خليفي ، **أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر ، جامعة المدية ،2013 - ص 47 .

[2] مختية حمام، سهام بن خالد، **إدارة وقت الاجتماعات و دورها في رفع الأداء التنظيمي** ، ، مذكرة ماستر ،تخصص إدارة و تسيير المؤسسة،جامعة المدية، 2016 ،ص ص42 ،43.

التنظيم : يشمل على توزيع و تحديد المهام و المسؤوليات وفقا لتخصصات العمال داخل المنظمة، أي تقسيم العمل عليها وفق مهاراتهم و إمكانياتهم الخاصة .

إن درجة التنظيم و إحداث المتغيرات اللازمة وفقا للمستجدات من شأنه أن يؤثر على الأداء ، لذا وجب أن تكون لأي منظمة مرونة في أي تنظيم ، حتى يصبح قابلا للتغيير مع المستجدات الراهنة.

بيئة العمل : تشير إلى مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأديته لوظيفته ، و إن عدم الانتظام في العمل و الانسحاب و الغيابات يعود سببها الرئيسي لسلبية بيئة العمل.

طبيعة العمل :إن أهمية الوظيفة و المنصب الذي يشغله الفرد و مدى مقدار النمو و الترقية المتاحة أمامه ، حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته و حبه لعمله و ولائه للمنظمة.

العوامل الفنية : إن العوامل التكنولوجية من آلات و معدات و وسائل اتصال و غيرها، تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء و لا يكفي هذا بل يجب أن يكون الفرد على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

ثانيا : العوامل الخارجية : و تتكون من مجموعة من العوامل هي :

أ) **العوامل السياسية**: و تتمثل في :

- وجود سياسات حاكمة لأعمال المنظمة؛
- طبيعة النظام السياسي في الدولة؛
- المناخ السياسي العام و أثره على المنظمة ؛
- مدى ملائمة السياسات مع أعمال المنظمة.

ب) **العوامل البيئة الاجتماعية و الثقافية** :

يؤثر الأداء داخل المنظمة بالعديد من العوامل الاجتماعية و الثقافية، ذلك ناتج عن الارتباط الوثيق بين المنظمة (أفراد داخل المنظمة ، مدراء.....إلخ) و المجتمع و من بين هذه العوامل العادات والتقاليد الموروثة ، العرف و أمور الدين ، المستوى التعليمي أو نظرا إلى رغبة الأفراد في التعليم والحصول عليه، و أنواع برامج التعليم الفني المتوفرة في المجتمع الذي تنشط فيه المنظمة.

ج) **العوامل الاقتصادية**: وتتمثل في :

- الموارد الاقتصادية للمنظمة؛

- العمالة و البطالة و أثرها على المنظمة؛
- الاقتصاد المحلي و الإقليمي و العالمي و أثره على المنظمة؛
- النظام الاقتصادي للدولة و أثره على المنظمة .

د) العوامل القانونية وتشمل ما يلي :

- وضوح التشريعات و القوانين؛
- الحقوق المدنية للمواطنين ؛
- المحاكم و الاستقلالية في القضاء.

المطلب الثالث : أنواع الأداء و مؤشراته

سنتناول في هذا المطلب أهم أنواع الأداء و كذا المؤشرات الدالة على الأداء.

الفرع الأول :أنواع الأداء : ينقسم الأداء وفقا لعدة تصنيفات هي :[1]

1- **التصنيف حسب الشمولية** و يقسم إلى نوعين :

– **الأداء الكلي** : و هو الذي يتجسد من خلال الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، و لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر ، و في إطار هذا النوع يمكن الحديث عن مدى و كيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية ، و الأرباح، و النمو،.....إلخ.

– **الأداء الجزئي** : أي مختلف الأداءات التي تحققها الأنظمة الفرعية للمؤسسة، كل على حدى كأداة وظيفة التموين، أداء وظيفة الموارد البشرية، أداء الإنتاج.

2- **التصنيف حسب معيار الأجل**: و ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى طويل، متوسط و قصير الأجل، و هذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق و لا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة وذلك لصعوبة الفصل بين الأجل و تحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبية.

3- **التصنيف حسب معيار الطبيعة**: حيث يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي،و اجتماعي، وسياسي وتكنولوجي .....إلخ.

[1] فاطنة بلقرع، **التغيير التنظيمي و أثره على أداء العاملين**، رسالة ماجستير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في المالية وإدارة الأعمال ،جامعة المدية ،2011 ،ص 70.

و بما أن الأداء يعني إنجاز العمل أو الكيفية التي تبلغ بها الأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة و استعمالها في تصنيف و تحديد أنواعه كمعايير الشمولية معيار الأجل، و معيار الطبيعة.

الفرع الثاني: مؤشرات الأداء

1- مؤشر الطاقة الإنتاجية :

إن مفهوم مؤشر الطاقة الإنتاجية يقتضي توضيح أنواع الطاقة حيث يصعب إعطاء تعريف محدود للطاقة الإنتاجية بسبب وجود عدة أنواع من الطاقة الإنتاجية.

و يمكن التعبير عن الطاقة الإنتاجية[1] بأنها: القدرة الإنتاجية المتوفرة في المنشأة الصناعية بما في ذلك القائمة المستحدثة المستبعدة، ضمن أسلوب إنتاجي معين و خلال فترة زمنية معينة، و يتم قياس و تخطيط هذه القدرة عينيا في صورة ساعات عمل أو وحدات إنتاج.

2- مؤشر الإنتاجية :

و تستخدم الإنتاجية للتعبير عن اتجاهين هما:[2]

الأول كمؤشر لقياس كفاءة المنشأة من خلال الاتجاه العام لارتفاع أو انخفاض الإنتاجية فيها، و الذي يعكس درجة استثمار المنشأة لمواردها و هذا ما يعبر عنه باتجاه الإنتاجية الكلية.

و الثاني كمؤشر لقياس كفاءة أحد عناصر العملية الإنتاجية داخل المنشأة و درجة الانتفاع فيه، وهو ما يعبر عنه بالإنتاجية الجزئية.

و يمكن التعبير عن الإنتاجية الكلية على أنها العلاقة بين المدخلات و المخرجات أي أنها :

و تعتبر الإنتاجية الجزئية عن العلاقة بين حجم الناتج و واحد من عوامل الإنتاج حيث يعبر عنها بالمعادلات التالية:

[1] عقيل جاسم عبد الله ،**مدخل في تقييم المشروعات و الجدوى الاقتصادية و الفنية و تقييم جدوى الأداء**، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، ط1،مصر، 1999 ،ص ص 197 ، 198.

[2] سونيا محمد البكري ،**تخطيط و مراقبة الإنتاج** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية،1985،ص 273.

3- مؤشر القيمة المضافة :

تعرف القيمة المضافة[1] بأنها القيمة الإنتاجية التي تضيفها المنشأة أو تساهم بها مع غيرها من المنشآت في خلق الناتج القومي ، أو هي عوائد عوامل الإنتاج (الفوائد ، الإيجار، الأجور، الأرباح) .

و عليه فإن القيمة المضافة = قيمة الإنتاج – قيمة مستلزمات الإنتاج و هي القيمة المضافة الإجمالية.

و لو استبعدنا منها الإندثارات فإن الصافي يشكل القيمة المضافة الصافية أي أن :

القيمة المضافة الصافية = قيمة الإنتاج-(قيمة مستلزمات الإنتاج + الإندثارات) .

و نجد أن هذا المؤشر تقاس به درجة أهمية المنشأة الصناعية في الاقتصاد القومي و كذا مدى مساهمتها في الخل، حيث كلما زادت القيمة المضافة المتحققة دلت على تحسن أداء تلك المنشأة خصوصا في المجتمعات الاشتراكية.

4- معيار الربحية :

يعبر اصطلاح الربح لدى المحاسبين[2] عن زيادة قيمة مبيعات المنشأة من السلع و الخدمات على تكاليف عوامل الإنتاج المستخدمة في إيجاد هذه السلع و الخدمات، فالربح هو الفائض عن التكاليف، أي أن الربح يساوي الإيرادات مطروحا منها التكاليف.

5- مؤشر العائد على رأس المال المستثمر :

هذا المؤشر يستعمل [3] كأداة للتعرف على كفاءة الأداء في مختلف الدول باختلاف أنظمتها الاقتصادية و السياسية وذلك أن حجم الاستثمار في المنشأة الصناعية يعد من أفضل الأسس للتعبير عن حجم المنشأة وطاقتها و ذلك لعموميته و شموله، و يعبر عنه بالصيغة التالية:

ح

المستثمر

[1] عقيل جاسم مرجع سابق ص 212
[2] مرجع سابق ص 215
[3] مرجع سابق ص ص 225،226

حيث كلما كانت هذه النسبة مرتفعة كان الأداء الاقتصادي كفؤا و مقتدرا كما يوضح هذا المؤشر السرعة و الكفاءة التي تجري بها عملية استخدام أصول الوحدة الإنتاجية في عملياتها التشغيلية.

كما نجد معايير أخرى تستخدم في تقييم الأداء نذكر منها ا التكاليف، المالية (و تقسم إلى سيولة و رأس مال)، المبيعات، درجة التضييع، درجة الاعتماد على المستلزمات السلعة المستوردة، درجة المساهمة في التصدير، المخزون السلعي من السلع الجاهزة، نسبة الأيدي العاملة لقيمة الإنتاج، الانحرافات.

المبحث الثاني: مدخل إلى أداء العاملين و تقييمه.

على مر الزمن كان الإنسان المحرك الأساسي لنشاط أي منظمة ، لذا كان من الضروري الاهتمام بما يقدمه ومحاولة معرفة نقاط القوة و نقاط الضعف لهذا العمل و إيجاد الحل للمشاكل التي حالت دون تحقيق المطلوب و بالطرق الناجعة لذا سنتناول في هذا المبحث مفهوم أداء العاملين و كذا مفهوم تقييم أداء العاملين و أهم الطرق المستخدمة في عملية التقييم.

المطلب الأول: مفهوم أداء العاملين و عناصره.

يعد أداء العاملين من المفاهيم التي تناولتها الاقتصاديات الحديثة نتيجة للأهمية التي يقدمها العامل في بيئة عمله لذا سنتناول مفهوم أداء العاملين و عناصره في مطلبنا هذا.

الفرع الأول : مفهوم أداء العاملين :

قدمت عدة تعاريف و مفاهيم من طرف الباحثين كل حسب اتجاهه و اختصاصه نذكر منها: [1]

- يعبر عن "درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية، و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الفرد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.
- الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و الذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.[2]
- الأداء الوظيفي ، هو درجة تحقيق و إتمام المهام و المسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة و هذا من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة و النوعية بواسطة التدريب المستمر للعاملين.[3]
- أما "VOTHWELL. JOWETT " فيرى بأن أداء العاملين هو انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة العمل.[4]

---

[1] صالح بن نوار، **فاعلية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، مخبر علم اجتماعالاتصال للبحث و الترجمة، الجزائر، 2006 ص 92.

[2] محمد سعيد سلطان ،**السلوك الإنساني في المنظمات** ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر، 2002، ص 219.

[3] صفي الدين سهام ،بلحسن حسيبة ،**الرضا الوظيفي و أثره على أداء العاملين في المنظمة** ، مذكرة ماستر، جامعة المدية ، 2016 ،ص 43.

[4] خير الدين بوخاتم ، محمد خليفي ، **أثر إدارة الوقت على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماستر ، جامعة المدية 2016، ص 51.

- و يقول "THMAS" أن أداء العاملين هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله خلال فترة محددة ، كما عرفها أيضا بأنها قيام العاملين بتنفيذ المهام المنوط لهم وفق المسؤوليات التي تحددها أجهزتهم لتحقيق أهداف الوظائف التي يشغلونها.
- كما عرف بأنه قيام الشخص بالأعمال و الوجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم و هو عبارة عن سلوك عملي يؤدي فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة تتمثل في أعمال و تصرفات و حركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف واحد أو مرسوم.[1]
- يعرف الأداء البشري بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الفرد العامل بأداء مهمته و تحمل مسؤوليته و تتضمن جودة الأداء و حسن التنفيذ و الخبرة الفنية المطلوبة في العمل فضلا عن الاتصال و التفاعل مع بقية أعضاء المنضمة و الالتزام بالنواحي الإدارية للعمل و السعي نحو الاستجابة لها بكل حرص و فعالية.[2]

الفرع الثاني : عناصر أداء العاملين:

يوجد عدة عناصر هامة تكون في مجموعها ما يعرف بالأداء و هي : [3]

1- **المعرفة بمتطلبات العمل:** يشمل المعارف العامة، المهارات الفنية و المهنية و البراعة، و القدرة على التنظيم، و تنفيذ العمل

2- **كمية العمل المنجز** : أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

3- **المثابرة و الوثوق** : تشمل الجدية ، التفاني في العمل، قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل، وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد التوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

4- **نوعية العمل:** و تشمل الدقة و النظام و الإتقان و البراعة و التمكن الفني على تنفيذ و تنظيم العمل و التحرر من الأخطاء.

---

[1] شبايكي فايزة ، قويسمي نور الهدى ، **تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة** مذكرة ماستر، جامعة المدية، 2015 ،ص 36.

[2] نصرون أسماء، **أثر القيادة الأخلاقية في تحسسين أداء العاملين بالمنظمة**، مذكرة ماستر ، جامعة المدية، 2016، ص79.

[3] شبايكي فايزة ، قويسمي نور الهدى، مرجع سابق ص 37.

المطلب الثاني: محددات أداء العاملين:

توجد عدة عناصر محددة لأداء العامل و درجة بلوغه للأهداف المخطط لها و التي يمكن تقسيمها إلى:

الفرع الأول : المحددات الداخلية :و تتمثل في النقاط التالية:[1]

- **الجهد**:و هو الجهد الناتج عن حصول العامل على الدعم و الحافز و الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية و الحركية و العقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته، حيث تتجمع هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب.
- **القدرات** : و نعني بها تلك الخصائص و المهارات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة و تسمى أحيانا بالكفاءات أو بالسمات الشخصية ، ك القدرة و التحمل و سرعة البديهة أي التي لا بد من توافرها من يقوم بوظيفة ما و هي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء.
- **إدراك الدور**: و يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد العامل أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله أي توجه جهد العامل، بمعنى أن أداء العامل يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم به أو يمارسه من خلال الوظيفة التي يعمل بها، حيث يتضمن هذا الفهم و الوعي ترجمة للجهود و القدرات وتسخيرها في العمل بناء على هذا الفهم،و هو المعنى و الدلالة التي تتشكل بالنسبة للعامل جراء عمله أو وظيفته.

الفرع 2 : المحددات الخارجية :

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة العامل و تؤثر في الأداء و تتمثل في الأداء وتتمثل فيما يلي : [2]

- **متطلبات العمل** : و تتعلق بكل الواجبات و المسؤوليات و الأدوات و المعدات المستخدمة في ممارسة العامل لمهامه و أعماله؛
- **البيئة التنظيمية** : و تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها و يشمل عادة كل من مناخ العمل، الإشراف، توفر الموارد ، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال،

[1]إبراهيم محمد محاسنة، **إدارة تقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق**، دار جرير للنشر و التوزيع، ط 1 ،الأردن، 2013، ص ص 113، 114.
[2]إبراهيم محمد محاسنة ، مرجع سابق،ص ص 114 ، 115.

السلطة ، أسلوب القيادة، نظام الحوافز ، الثوابو العقاب ، و جميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز أو تثبيط دافعية العامل و بالتالي جودة أداءه؛

- **البيئة الخارجية** : تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية ، كما تلعب التحديات الاقتصادية إلى التأثير على الأداء، فانخفاض الرواتب و كذلك الحوافز و المكافئات واختلاف الرتب الوظيفية من مؤسسة إلى أخرى تؤثر سلبا على أداء العاملين في حالة تدنيها و إيجابيا في حال ارتفاعها ، و كذلك فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات و المعارف الوظيفية التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها،و المنطقة التجارية التي يعمل به مثلا أو المنتجات التي يشرف عليها،قد يؤدي إلى زيادة المنافسة و التحديات الاقتصادية التي يواجهها في المحيط الخارجي ، حيث تتأثر كل متطلبات العمل و الكفاءات أو المهارات و بيئة التنظيم بالعوامل الخارجية سلبا أو إيجابا و يصب هذا التأثر في النهاية على أداء الموظف.

المطلب الثالث: تقييم أداء العاملين

حتى تتأكد المؤسسة من أن العمل يسير وفق ما خطط له، و بالطريقة المطلوبة كان لزاما عليها متابعة الموظفين و عملهم و التأكد من كفاءتهم و نجاعتهم في العمل و معرفة نقاط الضعف و القوة في أداءهم وهذا ما يطلق عليه بعملية تقييم أداء العاملين .

الفرع الأول: تقييم أداء العاملين و أسسه

أولا: مفهوم تقييم أداء العاملين.

- يقصد بتقييم أداء العاملين[1] Performance Appraisal قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم و تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، و مدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على الاستفادة من فرص الترقي و زيادة الأجور.
- دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم على القيام بأعمالهم الحالية ، و أيضا للحكم على إمكانيات النموالتقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى. [2]
- عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد، و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين، و في تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقا.[3]

ثانيا : أسس تقيم أداء العاملين

تتمثل أهم الأسس التي يبنى عليها أداء العاملين في:[4]

- استخدام مفاهيم و معايير موضوعية موحدة لقياس و تقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة ، بما يكفل وحدة موضوعية القياس و التقييم.
- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاما أو تجريحا لشخص الفرد، و إنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض، لتحديد ما قد يتواجد من قصور،و مساعدة الفرد على تداركه.

---

[1] زهير ثابت ، **كيف تقيم أداء الشركات و العاملين**، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ،مصر، 2001 ،ص 87.
[2] محمد عبد الوهاب ، حسن العشماوي، **دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية** ، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، ط1 ، مصر ،2014 ، ص 55.
[3] محمد هاني محمد، **إدارة الموارد البشرية** ، دار المعتز للنشر و التوزيع ، ط1 ،الأردن،2015 ،ص 252.
[4] محمد قدري حسن ،**إدارة الأداء المتميز**، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2015 ، ص ص 266 ، 267.

- توفر نظام فعال للاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم، يتيح النقل الواضح والسليم لمفهوم و أهداف و معايير تقييم آراء المرؤوسين ، و كذا نقل آراء و تبريرات المرؤوسين لرؤسائهم.
- إدراك الرؤساء و المرؤوسين لمفهوم و أهداف و معايير التقييم و إيمانهم بفاعليتها بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير ، و يدرك المرؤوسين موضوعيتها و فاعليتها في تنميتهم الذاتية.
- إدراك و اعتبار كل من الإيجابيات و السلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداهما على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، و من ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يبدي لا من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات و أخلاقيات العمل.
- استفاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه و رئيسه المباشر، وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء مرؤوسيه و ذلك دون الاستماع إلى آراء أو وشايات الآخرين التي قد تؤثر على حيدة و موضوعية التقييم أو تلغيها تماما.
- المشاركة في عملية التقييم ، من خلال اشتراك المرؤوس في عملية تقييمه إما من خلال دعوته لتعبئة نموذج التقييم و توضيح إنجازاته أو من خلال مقابلة التقييم مع رئيسه ، أو من خلال عرض تقييم الرئيس المباشر على رؤسائه الأعلى لعلاج ما قد يحدث من خطأ أو تحيز في التقييم.

الفرع الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين و أهدافه

أولا: أهمية تقييم أداء العاملين

يساعد التقييم على:[1]

- التخطيط لتقييم الأداء في المنظومة و هيأتها الإدارية و البرامج و الخدمات و النشاطات؛
- التعرف على المعلومات التي تحتاجها في التقييم و مصادرها و طرق جمعها؛
- كيفية تحليل نتائج التقييم و استخدامها للتطوير.

كما يساعد في التعرف على:

- **الجدوى:** حيث أن التقييم يوضح فيما إذا كانت الجهود المبذولة تتناسب مع نتائج العمل.
- **الفاعلية:** حيث إن التقييم يوضح فيما إذا كانت الجهود المبذولة تم إنجازها و إرادتها بالطريقة الصحيحة.

[1] عبد الوهاب محمد جبين ، **تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف** ، أطروحة دكتورة ، جامعة سانت كليمنس العالمية، سوريا، 2009 ،ص ص 26-28.

- **التأثير**: حيث أن التقييم يوضح فيما إذا كانت أعمالهم حققت النتيجة المرجوة منها و أحدثت التغيير المتوقع منها في المجتمع

و يعتبر " كاثر" أن أهمية التقييم تكمن في:

- التحقق من التفاعل و التأثير المتبادل بين الخدمات المقدمة و الزبائن و العملاء؛
- تحسين آليات التنفيذ لتكون أكثر كفاءة و أقل تكلفة ؛
- تحديد مواطن القوة و الضعف في البرنامج لتحسينه؛
- التحقق من تنفيذ البرنامج كما كان مقررا أصلا؛
- تمكن الإدارة من التحقق فيما إذا تم تحقيق أهدافها أم لا؛
- يعزز العلاقات العامة، و الخدمات في المجتمع؛
- يؤدي إلى المقارنات الصحيحة بين البرامج و إقرار التي ينبغي الإبقاء عليها؛
- يؤدي إلى دراسة كاملة و وصف فعالية البرامج منعا للازدواجية في أماكن أخرى.

ثانيا : أهداف تقييم الأداء

– **أهداف تقييم الأداء على مستوى المؤسسة** : نذكر منها ما يلي: [1]

- خلق مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقويم و الموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين و اتهامها بالمحاباة و تفضيل بعضهم عن بعض لاعتبارات شخصية و ليست علمية أو موضوعية؛
- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة و توظف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم ، و كذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر ؛
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته؛
- تقويم برنامج و أساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقويم مقياسا مباشر للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة؛

[1] عادل حرحوش صالح ، مؤيد سعيد السالم، **إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي** ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،ط 2 ،الأردن، ص ص 103 ، 104

- تحديد تكاليف العمل الإنساني و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة و العائد.

– أهداف تقييم الأداء على مستوى العاملين :

- تنمية الإحساس بروح مسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم ، الأمر و التي تدفعهم يجتهدون في العمل للحصول على مستويات الأداء العالية و كذلك على المكافئات و تجنب إجراءات العقوبات؛
- يمثل قياس الأداء بالنسبة للعامل حول أداءه، إذ يعتبر هذا الهدف من أقوى المبررات في مختلف أنظمة التقييم المؤسسي، و تشير إلى قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة مرتبطة بتعريف الوظيفة والمهام المستمرة و الأهداف طويلة و قصيرة المدى أو مقارنة بخصائص عامة في حالة التقييم العددي؛
- تطوير قدرات و مهارات العاملين ، حيث تساعد عملية التقييم في الكشف عن مهارات و قدرات العاملين و استثمارها بشكل أفضل في المستقبل ، خاصة و أن مفهوم المهارات أصبح يشكل جوهر سمعة و قيمة و مكانة المؤسسات[1] ؛
- تزويد العاملين بتغذية راجعة حول أدائهم بمقارنة توقعاتهم و توقعات المؤسسة حول أداءهم؛
- توفير الوسائل و الطرق و البدائل المناسبة لتطوير سلوك العاملين الوظيفي و تحسين البيئة الوظيفية التي يعملون بها.

– أهداف تقييم الأداء على مستوى التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي و موضوعي :

الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقويم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظفين.

تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.[2]

[1] إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص ص 121،122

[2] عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ص 104.

الفرع الثالث : خطوات تقييم الأداء و معايره

أولا:خطوات تقييم أداء العاملين

تمر عملية تقييم أداء العاملين عبر المراحل أو الخطوات التالية:

1- تحديد متطلبات التقييم و أهدافه :

يجب أن تحدد إدارة الموارد البشرية هدفها من تقييم أداء العاملين، و هذا يتطلب تجزئة أداء الموظف غلى أجزاء محددة حتى تستطيع الإدارة أن تخصص من المعايير ما يمكن أن يقيس هذه الأجزاء، ويمكن استخلاص هذه الأجزاء أو العناصر من نموذج " وصف الوظيفة " و قد تندرج هذه العناصر في عدة تقسيمات مثل نوعية العمل المنجز، مدى التعاون مع الآخرين ، درجة الابتكار في الأداء ....إلخ،و في بعض الأحيان يتم تصميم نموذج التقييم وفقا لكل مجموعة من الوظائف المتشابهة، ومهما يكن الأمر فإن على إدارة الموارد البشرية والتعاون مع الإدارات الأخرى أن تحدد بشكل دقيق و منذ البداية العناصر المطلوب قياسها و مدى ارتباطها بالأهداف الأساسية المنظمة و ما هو الهدف من عملية التقييم ، و لا بد أن تقوم الإدارة بتوضيح هذه العوامل للمشرفين و العاملين على السواء.

2- اختيار طريقة المناسبة للتقييم :

بالرغم من وجود أكثر من طريقة واحدة لتقييم أداء العاملين إلا أن اختيار الطريقة المناسبة أمر جدير بالاهتمام، لأن الطريقة المختارة ستصبح المحور الذي ترتكز عليه العلاقة بين الموظف و رئيسه، لذلك توجد عدة نماذج و طرق للتقييم في إطار المنظمة الواحدة ، فنموذج تقييم رجال الإنتاج يختلف تماما عن نموذج تقييم الموظفين الإداريين أو الفنيين أو المهنيين.

3- تدريب المشرفين:

يجب تدريب الرؤساء أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة و عادلة ، و كيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهم ، و ذلك لأن أي خلل في هذه العملية الحساسة جدا سينعكس على الروح المعنوية للمرؤوسين ، و على إنتاجيتهم ، نظرا لارتباطها بمواضيع عديدة كالترقية ،المكافئات، والعلاوات، أو تخطيط الاحتياطات البشرية مستقبلا.

4- مناقشة طرق التقييم مع الموظفين :

قبل تنفيذ عملية التقييم يجب أن يناقش الرئيس مع المرؤوس الطريقة المستخدمة في التقييم، وأهداف هذا التقييم ، و العناصر التي سيركز عليها التقييم ، و الفوائد المتوقع الحصول عليها، و انعكاساته على مستقبل الموظف.

5- وضع معايير للمقارنة :

الهدف من تقييم الأداء هو قياس التزام الموظف بمتطلبات العمل، و هذا يعني أن هذه المتطلبات يجب أن تحدد مستقبلا في شكل معايير كمية ، أو نوعية ، أو زمنية ، و قياس سلوك الموظف و أداؤه في العمل في ضوء هذه المعايير، بعيدا عن التحيز الشخصي أو الانفعالي للرئيس.

6- مناقشة نتائج التقييم مع الموظف :

يتردد كثير من المديرين في مناقشة نتائج التقييم مع الموظفين و هذا شيء يجب ألا يحدث، إذ من حق الموظف أن يعرف نتائج التقييم و أن يعرف جوانب القوة و الضعف في أدائه و أن يناقشها مع رئيسه بحرية تامة من أجل معرفة مدى تقدمه في العمل مع ما هو متوقع منه من قبل الإدارة ، و عند غياب مثل هذه المناقشة سيبحث الموظف عن طرق أخرى لإشباع رغبته في هذا المجال ، و قد يتوصل إلى نتائج غير دقيقة، الأمر الذي سينعكس سلبا على أدائه بشكل مباشر.

7- اتخاذ القرارات الإدارية:

و تتمثل هذه القرارات في نواحي عديدة مثل النقل، إعادة التكيف الوظيفي، الترقية، تنزيل الدرجة، الفصل من الخدمة...إلخ .

8- وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا:

و تبرز أهمية هذه الخطوة عندما لا تتحقق النتائج العملية مع ما خطط له مسبقا، و على الرئيس في هذه المرحلة أن يحدد جوانب تطوير، و قد تتحدد هذه الجوانب في واحدة أو أكثر من متطلبات العمل مثل:

- الجانب الفني ؛
- سلوكيات الأداءو التعاون مع الزملاء أو الرؤساء ؛
- رفع كفاءة الاتصالات.

ثانيا : معايير تقييم الأداء

1- مفهوم معايير تقييم الأداء :

المقصود بالمعايير المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا، و تعرف أيضا بأنها الأساس الذي ينسب إليه الفرد، و بالتالي يقارن به للحكم على أدائه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا أو مرضيا، و أن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، و توجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء و عليه فإن المعايير يجب أن توضع قبل عملية التقييم ، حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي ، كما يجب أن توضع بعد دراسته و تفهم متطلبات كل عامل .

2- خصائص معايير تقييم الأداء :

إن صياغة المعايير بمشاركة العاملين يساعد على رفع درجة أدائهم و إخلاصهم في العمل ، إلا أن هناك اختلاف في تحديد هذه المعايير ، فهناك من رأى بتخصيصها لكل مستوى تنظيمي، و هناك من قدم مجموعة يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ومن أمثلتها الإبداع، القدرة على اتخاذ القرارات وحل المشاكل...إلخ ، و المعايير ترتكز أساسا على جانبين :

الجانب الموضوعي: هو الذي يعبر عن المقومات الأساسية التي تلتزمها طبيعة العمل، مثل عملية الإنتاج، النوعية ، السرعة و التحقيق الأهداف [1].

الجانب الذاتي : يعني بصفات الفرد الشخصية ، كالسرعة في التعلم و الاستفادة من التدريب، وعلاقته بالمديرين، كما يشترط في المعيار أن يكون دقيقا في التعبير عن الأداء المراد قياسه و ذلك طبقا للخصائص التالية :

- **صدق المقياس**: بمعنى أن العوامل الداخلية يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل فقط.
- **ثبات المقياس** : تعتبر نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندها يكون أداءه ثابتا ، إلا أنه من الطبيعي في بعض الحالات أن تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات الأداء.

[1] محمد شيخ صالح القدوسي ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار المعتز للنشر و التوزيع ، الطبعة 1 ، الأردن ، 2014 ص ص 254 ، 255.

- **التمييز:** بمعنى إظهار الاختلافات في مستويات الأداء بين أداء الأفراد حتى و لو كانت بسيطة
- **سهولة استخدام المقياس:** يقصد به وضوح المقياس و إمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل

و من هذه المعايير نجد :[1]

1- معايير نواتج الأداء :

- كمية الأداء؛
- جودة الأداء.

2- معايير سلوك الأداء:

- معالجة شكاوى العملاء؛
- إدارة الاجتماعات؛
- كتابة التقارير؛
- المواظبة على العمل؛
- التعاون مع الزملاء؛
- قيادة المرؤوسين.

3- معايير صفات شخصية :

- المبادرة؛
- الانتباه؛
- دافعية العمل؛
- الاتزان الانفعالي,

الفرع الرابع: الطرق الأساسية لتقييم الأداء

تتعدد طرق التقييم و تختلف بحيث لكل واحدة منها مزايا و عيوب، لذا فإن بعض المؤسسات تسعى لتنويع الطرق المستخدمة من أجل ضمان التقييم الجيد لمواردها البشرية ، و من أهم هذه الطرق :[2]

[1] محمد قدري حسن ،**إدارة الأداء المتميز** ، دار الجامعة الجديدة ، مصر،2015، ص 262.
[2] نوري منير، **تسيير الموارد البشرية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2010، ص ص 347-356.

1- **الطريقة الإنشائية أو طريقة التقرير**:و هي الأكثر استعمالا في القطاعات الإدارية، حيث كثيرا ما يقيم أداءه، و قد يكون التقرير وصفيا إنشائيا و مختصرا، و قد يكون تفصيليا بحيث يشمل على وصف للمهام التي قام بأدائها و نقاط القوة و الضعف فيها و النتائج العامة لعمله

2- **الترتيب الرقمي أو الرمزي** : تسمى كذلك بطريقة المقاييس التدريجية حيث تعتمد على حصر الجوانب التي تتصل بالعمل و يتم ترقيمها بشكل متسلسل بحيث يحتمل كل جانب درجات مختلفة، وبالتالي فإن المقيم يضع علامة تناسب ما يراه من مستوى أداء الموظف في هذا الجانب ، و في النهاية فإن معدل الدرجات في الجوانب المختلفة يمثل مستوى أداء العامل ، و قد تعطى البنود المختلفة أوزانا مختلفة حسب درجة صلتها بالعمل توخيا للدقة.

3- **طريقة الاختيار الإجباري** : تقوم هذه الطريقة على جمع عدد كبير من العبارات التي تصنف أداء الفرد و يتم توزيع تلك العبارات في الثنائيات كل منها تعتبر عن الناحيتين من النواحي الطيبة للفرد والثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي غير مرغوب فيها.

4- **طريقة الأحداث الحرجة أو العلامات المحددة** : و التي تعني رصد الحوادث المهمة سواء الجيدة منها أو السيئة، و يقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من السلوك الفردي الذي يعد علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشر الحسن أدائه أو قصوره أو دليلا على ارتفاع كفايته ، أو انخفاضها ، و لا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته و إنما على سلوك الفرد و كيفية تصرفه لمواجهته.

و يتم تصميم نماذج تقييم متنوعة تتضمن مؤشرات الأداء المختلفة للعمل يقابلها عمودان ، الأول للتصرفات الجيدة المميزة و تواريخ حدوثها، و الثاني للأخطاء المميزة و تواريخ حدوثها ، حيث يقوم الرئيس المباشر بتسجيل أي من النوعين لكل موظف ، و بالتالي تكون النتيجة شاهدا و دليلا على الأداء الجيد أو السيئ.

5- **طريقة الإدارة بالأهداف** : و أما منهج الإدارة بالأهداف فينموا إلى التركيز على الأداء المستقبل إلى جانب الأداء الماضي، و يعتمد أيضا إلى إشراك العامل أو المرؤوس في تحديدالأهداف التي يجب أن يبلغها في عمله.

6- طريقة قوائم المراجعة : تعتبر من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، و بموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة

أمام كل سؤال إما بنعم أو لا حسب رأيه الشخصي بالفرد و تقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال و تكون هذه القيم سرية لا يعلم بها المقيم نفسه، خوفا من احتمال التحيز.

7- **طريقة المقارنات الثنائية** : تقوم على مقارنة أداء العامل أو الموظف بغيره من العاملين بحيث تتحدد مرتبته بين زملائه في العمل ، و حسب هذه الطريقة يتم تقييم العاملين بالمقارنة كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية و يكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.

المبحث الثالث: علاقة أداء العاملين بالحكومة.

إن الممارسة الجيدة للحوكمة تضمن سلامة العمل و كفاءته كما و أن فعالية الحوكمة لها اثر بليغ وعميق على الأداء الجيد للعاملين . فقد خلصت بعض الدراسات إلى أن الالتزام بتطبيق الجوانب الفكرية للحوكمة المؤسسات ينعكس بصورة جيدة على أدائها و تحسينه مما يؤدي إلى زيادة قيمة هذه المؤسسات ويعزز من تنافسياتها.

المطلب الأول: تحسين أداء العاملين.

إن الهدف الأساسي من عملية التقييم هو الحصول على نتائج تمكن من معرفة جوانب الضعف في أداء المؤسسة و العاملين. و على أساسها يتم تبني الاستراتيجيات اللازمة و الفعالة لتصحيح الخلل و بالتالي تحسين الأداء.

الفرع الأول: مفهوم تحسين الأداء و القواعد و القوانين المنظمة له

أولا : مفهوم تحسين الأداء

عملية تحسين الأداء هي " عملية إدارية تنظيمية متكاملة، ينطبق عليها مفهوم النظام Système. لأنها تشمل تحديد مستوى الأداء المطلوب و قياس مستوى الأداء الفعلي و تحديد الفجوة و أبعادها و مداخل سدها، ومن ثم وضع برنامج عمل لتحسين الأداء.[1]

إن تحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات و إنتاجية العمليات ، و تحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.[2]

يعرف العبادي تحسين الأداء بأنه " التحسين محاولة النهوض بالشيء إلى حالة أفضل إذا كان رديئا أو المحافظة عليه و تطويره إذا كان جيدا مع التعرف على أسباب الضعف في محاولة للتوصل إلى سبل معالجة أو الحد منه".[3]

و من المبادئ الأساسية لتحسين الأداء ما يلي :

- الوعي بتحقيق احتياجات و توقعات الزبون (الداخلي و الخارجي)؛

---

[1] فيصل عبد الرؤوف الدحلة، **تكنولوجيا الأداء البشري ، المفهوم و أساليب القياس و النماذج**، دائرة المكتبة الوطنية ، الأردن،2001 ،ص 144.

[2] عبد الله حمد محمد الجباسي ، **أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان** ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2011، ص 129.

[3] أسماء نصرون ، **أثر القيادة الأخلاقية في تحسين أداء العاملين بالمنظمة** ، مذكرة ماستر ، جامعة المدية 2016 ص 115.

- إزالة الحواجز و العوائق و تشجيع مشاركة جميع العاملين؛
- التركيز على النظم و العمليات؛
- القياس المستمر و متابعة الأداء.

و يتطلب تحسين أداء أية منظمة توازن العناصر الأربعة التالية (الجودة، الإنتاجية ، التكنولوجيا، التكلفة) لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات و احتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار ، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل.

و هناك عدة أسباب لجعل أداء الفعلي للموظفين غير مطابق لما خطط له منها:[1]

- أن الفرد يعتبر مصدرا رئيسيا لنقاط القوة و الضعف في عملية الأداء الذي يقوم بها؛
- البيئة الخارجية و التي تشمل الأسرة و المجتمع و المشكلات الشخصية المرتبطة بالفرد، و كل ذلك له تأثير على أداء الوظيفة؛
- بيئة العمل التنظيمية و المناخ التنظيمي السائد ونظم الحوافز و المكافآت و الأجور و الترقية و العلاقات الإنسانية و غيرها؛

- أسباب مرتبطة بالوظيفة نفسها مثل انخفاض المهارات الوظيفية لدى الأفراد وعدم توافق متطلبات الوظيفة مع خصائص الفرد، كما قد يعود القصور في الأداء إلى العناصر التالية:[2]

-انخفاض المجهود و الذي قد يكون راجع إلى انخفاض الدوافع لأداء العمل الجيد .

-انخفاض ونقص المهارات الوظيفية مثل نقص المعرفة و القدرات و المهارات الفنية لأداء العمل.

-المعوقات الخارجية مثل ضعف الظروف الاقتصادية و نقص الطلب و انخفاض حجم المبيعات.

ثانيا : القواعد و القوانين المنظمة لعملية تحسين الأداء:[3]

- شعور العاملين بالعدالة و المساواة؛
- يجب أن يعرف العاملين بالمعايير التي سيتم بموجبها تقييم الأداء؛
- من المهم أن يعرف العاملون بنوعية المكافأة أو الحافز المقدم؛
- يجب توضيح معايير الحكم على الأداء؛

[1] سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية** ، جامعة قناة السويس،مصر، 2009 ،ص 552.
[2] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق ص 554
[3] YVES ENRAGLE et ANNICH SOUYET, **la responsabilité sociètale de l'entreprise (RSE)**, Arnaud, FramelEdition , Québec 2009, P 129

- يمكن استبعاد بعض عناصر الأداء ؛
- يجب أن تحتاط الشركة من تعمد بعض العاملين من عدم فهم المعايير الموضوعية لتقييم الأداء؛
- يجب أن تفي المنظمة بكل ما وعدت به مقابل تنفيذ الأداء المطلوب.

الفرع الثاني : إجراءات تحسين الأداء و دوافعه.

أولا: إجراءات تحسين الأداء.

بعد تحديد الأسباب الرئيسية للاختلاف بين الأداء الفعلي و المطلوب تقوم الجهات المختصة باتخاذ الإجراءات اللازمة لتدارك هذا النقص حيث تمر عملية تحسين الأداء بالخطوات التالية :[1]

1- **تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء:** لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء لمعياري ، إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل من الإدارة و العاملين ، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء، و فيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية و هل أن انخفاض الأداء عائد للعاملين أو أن ندرة المواد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي ، كما و أن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، و من هذه الأسباب الدوافع و العوامل الموقفية في بيئة المنظمة ، و العمل ، فالفاعلية تعكس المهارات و القدرات التي يتمتع بها العاملون، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل الأجور و الحوافز ، إضافة إلى المتغيرات الذاتية (الحاجات) و العوامل الموقفية التي تتضمن الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة و نوعية الإشراف، ونوعية التدريب و ظروف العمل...إلخ.

إن غياب واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء .

2- **تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول** : تمثل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها التعاون بين الإدارة و العاملين من جهة و الاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة و الآراء المفتوحة و المشاركة في مناقشة المشاكل و عدم السرية في كشف

[1] سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية ،مدخل إستراتيجي** ، دار وائل للنشر، ط 2 ، الأردن ، 2006 ص ص 157،158.

الحقائق و المعلومات حول الأداءمباشرة إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين و تحسين أدائهم و إزالة مشكلات الأداء.

3- **الاتصالات المباشرة:** إن الاتصالات بين المشرفين و العاملين ذات أهمية في تحسين الأداء، و لا بد من تحديد محتوى الاتصال و أسلوبه و أنماط الاتصال المناسبة.

و من الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات مبطنة أو سلوكيات غير واضحة. كذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء.

ثانيا : دوافع تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية.

هناك العديدمن العوامل التي تدفع بالمؤسسة إلى تحسين أدائها نذكر منها:

- **دوافع التحسين المستمر:** و تضم العوامل التالية:

– معدلات التغيير السريعة : و تشمل على مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر علىنشاطات و قرارات المؤسسة. حيث تعد البيئة الخارجية نقطة البداية و النهاية للمؤسسة ، فهي المصدر الأساسي للحصول على المواد الضرورية من مواد خام ، رؤوس الأموال ، العمالة، المعلومات اللازمة عن السوق و هذا ما يمثل نقطة البداية ، أما كونها نقطة نهاية فإنها تعد المستهلك الرئيسي لمنتجات و خدمات المؤسسة.

و كلما احتوت البيئة على عدد كبير من المتغيرات و تميزت بعدم الاستقرار أدت إلى عمل المؤسسة على تحسين أدائها لمواجهة كل الظروف الطارئة و الغموض البيئي من خلال الابتكار.

–**الحفاظ على المكانة** : تعبر المكانة عن الموقع التنافسي للمؤسسة بين المؤسسات المنافسة التي تعمل في نفس المجال ، لذا عليها تطبيق الإستراتيجيات ، التي تحقق القيمة المضافة للمستهلك والتي لا يمكن للمؤسسات المنافسة سواء الحالية أو المرتقبة تطبيقها ، و بهذا تكون مالكة لميزة تنافسية دائمة وهذا بالمزج بين المهارات البشرية و الأصول المادية بأسلوب يؤدي إلى تحقيق هذه الميزة .

–**الاهتمام بالجودة** : إن وجود المتغيرات و اشتداد المنافسة تحتم على المؤسسة إيجاد الأسلوب المناسب الذي يمكنها من دمج معارفها و مواردها لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء مع التركيز على الجودة الشاملة و تعبر الجودة عن " مجموعة من الصفات و الخصائص التي يتميز بها المنتج أو الخدمة

و التي تؤدي إلى تلبية حاجات المستهلكين و العملاء سواء من حيث تصميم المنتج أو تصنيعه أو قدرته على الأداء في سبيل الوصول إلى إرضاء هؤلاء العملاء و إسعادهم[1].

–**المنافسة:** و هي تعبر عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات و محاولة كل منها كسب الريادة في السوق و ذلك باعتماد عدة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام بالتحديث المستمر لإستراتيجيتها و تتبع متغيرات البيئة الخارجية المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة:[2] تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها " الإدماج الاختياري من طرف المؤسسات بالاهتمام المشاكل الاجتماعية و البيئة في أنشطتها التجارية ، و علاقتها مع الأطراف ذات المصلحة ، فالمؤسسات لها سلوكيات اجتماعية مسئولة ، بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الاستجابة للحاجات الاجتماعية فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة و الصحة والرفاهية الاجتماعية.

من بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة المسئولة اجتماعيا و تحسن من أدائها هي:

- تحسين صورة المؤسسة و الحفاظ على سمعتها في المجتمع؛
- معرفة متطلبات الزبون بصفة اجتماعية دائمة ، و هذا بتقديم منتجات بتكنولوجيا محافظة عل البيئة ، و هذا ما يضمن الحصول على ميزة تنافسية؛
- تحفيز العمال و هذا بتتبع المؤسسة لسياسات و خطوات التنمية المستدامة؛
- التحكم في المخاطر، و إضافي التكاليف البيئية و الاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل و الكوارث البيئية؛
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، و هذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها و بين جميع الأطراف ذات المصلحة؛

التنمية المستدامة [3] هي التنمية التي تستجيب للحاجات الحالية بدون استنزاف الثروات التي تساعد على التنمية للأجيال القادمة فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف هي :

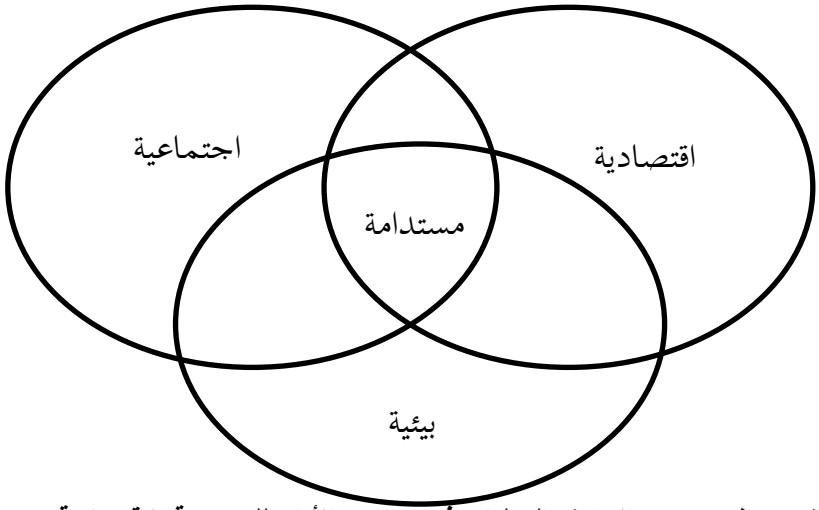
[1]مؤمون سليمان الدرادكة، **إدارة الجودة الشاملة و خدمة العملاء** ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة 1 ، الأردن ، 2008 ،ص 17

[2]مومن شرف الدين، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير ، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012 ،ص 56.

[3]مؤمن شرف الدين مرجع سابق ص 57

الفعالية الاقتصادية، المساواة الاجتماعية ، و الحفاظ على البيئة ، و لكن بإدارة تدمج هذه الأبعاد الثلاثة كما يمثله الشكل التالي :

الشكل رقم (02–01) : أهداف مفهوم التنمية المستدامة



المصدر : مومن شرف الدين، **دور الإدارة بالعمليات في تحسين الأداء للمؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير ، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012 ،ص 57.

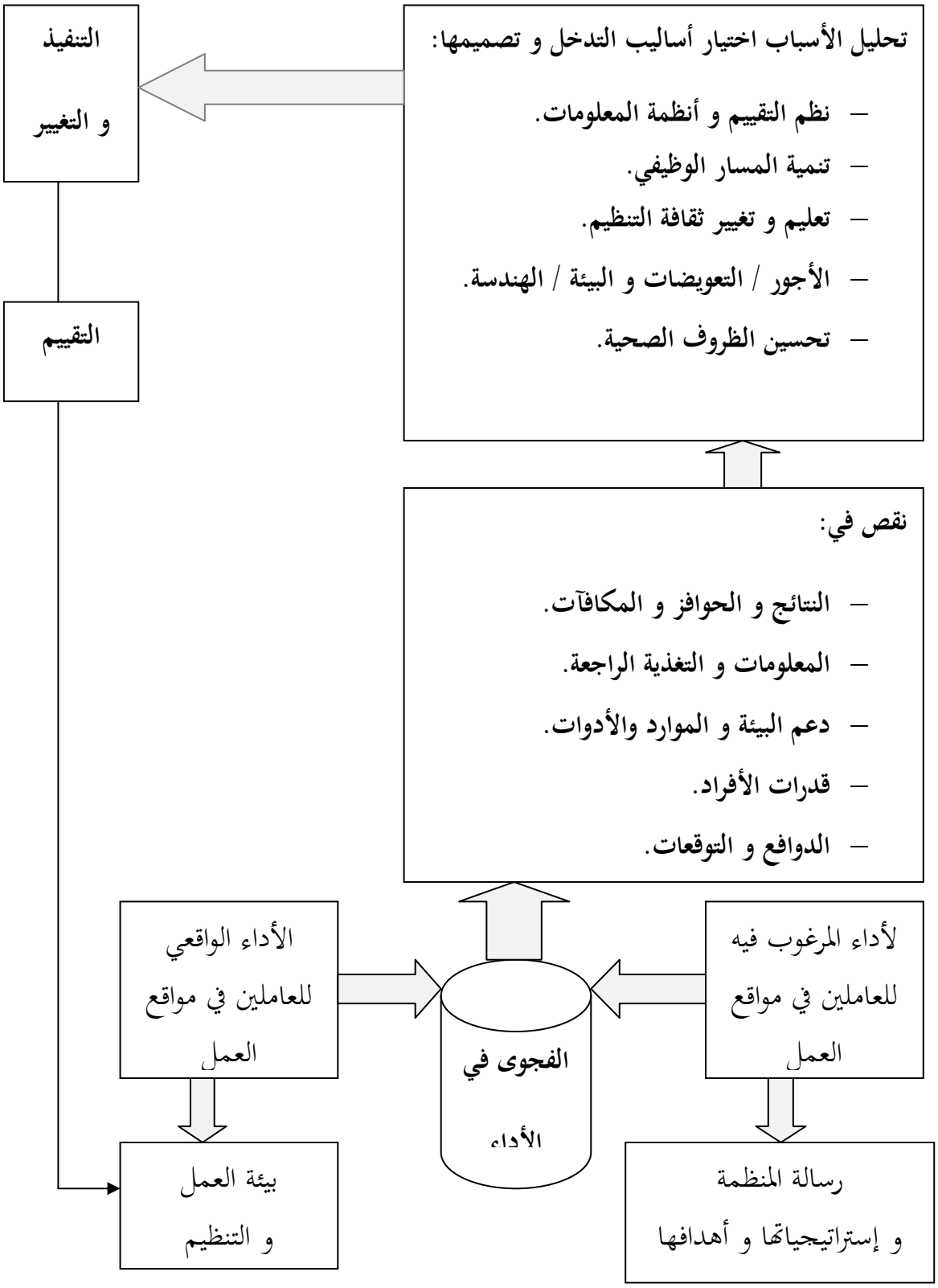
إن التنمية المستدامة تتطلب التنمية الاقتصادية و لكن بشرطين هما:

أن تكون الثروات موزعة توزيعا عادلا، و الموارد الطبيعية تكون مسيرة بما يتوافق و التوازن البيئي، فهي تهتم بضمان الاستمرارية إلى الأفضل بأحسن الشروط للأجيال.

الفرع الثالث : نموذج و طرق تحسين الأداء

أولا : نموذج تحسين الأداء

الشكل رقم(02-02) : النموذج الفكري لتحسين الأداء للجمعية الدولية لتنمية الأداء



المصدر: فيصل عبد الرؤوف الدحلة، **تكنولوجيا الأداء البشري ، المفهوم و أساليب القياس و النماذج**، دائرة المكتبة الوطنية ، الأردن،2001 ، ص 170.

يتضح أن تحسين الأداء يمر بالمراحل التالية :

1) **تحليل الأداء:** و يكون بقيام المؤسسة بتحديد إستراتيجيتها و أهدافها وما تطمح إليه و كذا تحديد الأداء المطلوب من العاملين.

2) **تحديد الفجوة في الأداء و تحليل أسبابها:** في هذه المرحلة يتم البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى انحراف الأداء المرغوب فيه و تحليلها يقصد إيجاد العلاج الملائم ، و يعد تحديد الأسباب الحقيقية همزة وصل بين الفجوة في الأداء و اختيار أساليب التدخل و العلاج .

3) **اختيار أساليب التدخل و تصميمها :**

التدخل : هو طريقة منتظمة و شاملة للاستجابة لمشاكل الأداء و مسبباته و عادة ما تكون الاستجابة مجموعة من الإجراءات تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء ، و يتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي و التكلفة المتوقعة اعتماد على الفائدة المرجوة، و عادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغيير و إلى نتائج مهمة في المؤسسة ، لذى يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء أخذة بعين الاعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها و تطبيقها في كل المستويات.

4) **التنفيذ و التغيير:** بعد تحديد أسباب المشاكل واختيار الطريقة الملائمة تأتي مرحلة التطبيق والتنفيذ للخطة الموضوعية مع إحداث التغيير وفق ما خطط له و مراقبة و دراسة كل التأثيرات المباشرة و غير المباشرة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بكل كفاءة و فعالية.

5) **التقييم** : تكون عملية التقييم مسندة إلى المعلومات التي يتم الحصول عليها بعد إجراء التغيير ، حيث تحتوي تقارير التغذية الراجعة و المعلومات، أسس متابعة عملية تحليل الأداء المستمرة بهدف إجراء التعديلات المناسبة و تطوير التدخلات ، وصولا إلى الوضع المناسب الذي يحقق أهداف المنظمة و ينمي أداء العاملين[1].

[1] فيصل عبد الرؤوف الدحلة، مرجع سابق، ص 166.

ثانيا : طرق تحسين الأداء : هناك ثلاث مداخل لتحسين الأداء هي:

المدخل الأول: تحسين أداء الموظف:

يعتبر من أصعب الطرق و يتم من خلال عدة وسائل كما يلي:

الوسيلة الأولى: تتمثل في التركيز على نقاط القوة مع تحديد الأولويات و محاولة معالجة مشاكل الأداء التي يعاني منها الموظف من خلال الاستفادة من مواهب الموظف سواء أكانت جديدة أو ضعيفة و تنميتها.

الوسيلة الثانية : و تقوم على التركيز على ما يرغب الموظف في أدائه . فارتباط الرغبة بالأداء تؤدي إلى تحسين الأداء و تحقيق الأداء المطلوب و الفعال و هذا من خلال تحقيق الانسجام بين الأفراد و اهتماماتهم .

الوسيلة الثالثة : الترابط بين الأهداف الشخصية للفرد و أداء عمله بحيث يكون مجهود تحسين مرتبط و منسجم مع اهتمامات و أهداف الموظف من خلال إظهار و تأكيد أن التحسين المرغوب في الأداء يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف[1]

المدخل الثاني: تحسين طبيعة العمل.

يوفر التغيير في طبيعة العمل فرصا جيدة لتحسين الأداء ، فإذا كانت متطلبات الوظيفة مملة أو تحتاج لإلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها أو احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة تؤدي إلى تدني مستوى الأداء .

و يعتبر "هينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكون في معرفة ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع استمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها و تكرار أداء مهام خاصة بإدارة أخرى أو أقسام أخرى داخل المنظمة يسبب عدم الثقة بين الأقسام في أداء المهام الملقاة على عاتقهم بالشكل الصحيح. و بعد تحديد المهام الضرورية للوظيفة كما يرى " هاينز" يجب تحديد الجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام حيث أن بعض المهام يمكن نقلها إلى إدارات و أقسام مساندة سواء كانت إدارية أو فنية ، مع توفير المهارات و الصلاحيات اللازمة للموظفين القائمين بهذه المهام و يضيف أن تحسين

[1] فهد بن حمد ، **دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق و الإدعاء العام بمنطقة الرياض**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ،2013 ،ص 50.

الوظيفة يتم من خلال توسيع نطاقها من خلال تجميع مزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارات بهدف زيادة الارتباط بين الموظف و المنتج النهائي، إضافة إلى العمل على زيادة مستوى المسؤولية و الحرية المعطاة للموظف من أجل إجراء إثراء الوظيفة ، و من وسائل تحسين الوظيفة أيضا زيادة الدافعية من خلال التدوير الوظيفي للموظفين لفترة من الزمن و ذلك لتخفيض درجة الملل الوظيفي و روتين العمل ، إضافة إلى زيادة و تحسين قدرات الموظف و اكتسابه مهارات جديدة من خلال التدريب المتبادل بين الموظفين ، ولضمان نجاح التدوير الوظيفي يجب مراعاة أن تكون الوظائف المتبادلة متساوية الصعوبة و التعقيد قدر الإمكان و أن تكون وظائف التبادل كافية و أن تكون معدلات الأداء واقعية

المدخل الثالث: تحسين البيئة.

تعد البيئة من أهم العوامل المؤثرة في الوظيفة والتي يمكن استغلالها في تحسين الأداء من خلال ما يلي[1]:

- معرفة مدى الملائمة بين عدد المستويات التنظيمية و الطريقة أو الأسلوب التي يتم بها تنظيم و تكوين الجماعات داخل المنظمة؛
- وضوح خطوط الاتصال و فعالية التفاعل المتبادل بين الموظفين أنفسهم بمختلف أقسامها وأدالاتها التابعين لها و بين جمهور المستفيدين؛
- تحضير جداول للعمل مع قابليتها للتغيير بما يتلاءم مع الظروف المحيطة بالوظيفة نفسها بحيث تخدم مصلحة العمل نفسه؛
- إيجاد الأسلوب المناسب للإشراف من خلال تحقيق درجة التوازن بين مستوى الإشراف المتبع و مستوى الوعي و الرشد الذي يتمتع به الموظفون ، فإذا اختلت درجة التوازن عما هو مألوف أو مناسب فإن ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة وفعالية الموظف؛
- تحسين نوعية الاتصال بين الموظفين و مشرفيهم أو مدراءهم و بين الموظفين أنفسهم.

[1] فهد بن حمد السعدون مرجع سابق ، ص 52

المطلب الثاني :علاقة الحوكمة تحسين أداء العاملين.

تعمل الحكومة على ترسيخ الإحساس بالواجب و زيادة المسؤولية و كذا تنمية روح المشاركة المسئولة بين جميع الأطراف و هذا ما يؤدي إلى تحول هذه الإطراف إلى شركاء في ضمان النجاح من خلال العمل على تحسين الأداء . و في مطلبنا هذا سنتطرق إلى توضيح العلاقة بين الحوكمة، و هذا الأخير كما يلي :

الفرع الأول: مقاييس إدارة الأداء.

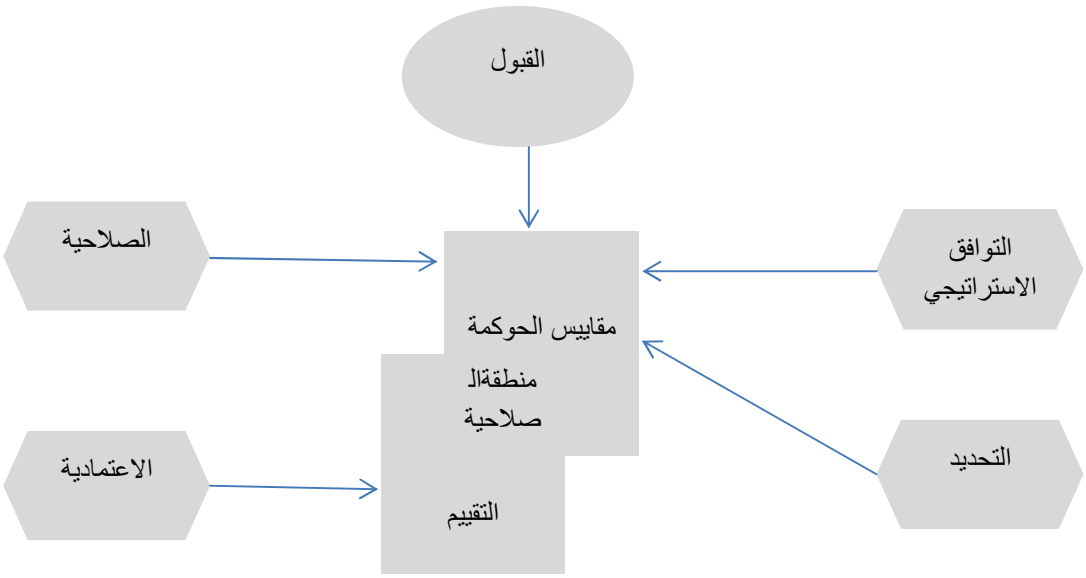
تعرف إدارة الأداء بأنها" الوسيلة التي تضمن من خلالها المسير التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون و النتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة."[1]

و إذا نظرنا إليها كعملية فهي: عملية تواصل تفاعل مستثمرين تتم بالاشتراك بيم الموظف و مشرفه المباشر وتهدف إلى التواصل لتوقعات و فهم واضحين للأعمال، التي يجب انجازها . و هي عبارة عن نظام يتكون من عدة أجزاء يجب العناية بها.

يفيد التحلي الوظيفي في تحديد مكونات الحوكمة الوظيفية الفعال و بمجرد أن تتوصل المنظمة من خلال التحليل و التصميم الوظيفي إلى تحديد نوعية الأداء المتوقع من العاملين لديها فإنها تحتاج إلى تطوير أساليب لقياس ذلك الأداء.[2]

[1]الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث، العدد 7، جامعة الجزائر،2010،ص222.
[2]بن دادة خير الدين، **الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، مذكرة ماستر علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012،ص35.

الشكل رقم (02-03): مقاييس إدارة الأداء



المصدر : بن دادة خير الدين، **الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، مذكرة ماستر علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012،ص35.

و على الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توافرها في مقاييس إدارة الأداء، إلا أنه يوجد اتفاق حول ضرورة توافر خمسة شروط أو معايير كما يلي :[1]

1- **التوافق الاستراتيجي**: يقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات و غايات الأهداف و ثقافة المنظمة على سبيل المثال : إذا كانت المنظمة تركز ثقافتها و استراتيجياتها على خدمة العملاء، فإن نظام إدارة الأداء لديها يجب أن يظهر كيفية و مستوى جودة قيام الموظفين بخدمة العملاء.

2- **الصلاحية**: يقصد بها المدى الذي يستطيع فيه مقياس حوكمة كافة الإبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة، و يشار إلى ذلك عادة (بصلاحية المحتوى)، و حتى يتمتع مقياس الحوكمة بالصلاحية فإنه لا يجب أن يكون معيبا أو فاسدا . بمعنى أنه يجب أن يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي، والذي يتضمن كافة الأبعاد التي تمكن من النجاح في أداء الوظيفة، من ناحية أخرى يجب على المنظمات استخدام بعض المقاييس الأداء مثل: تقييمات المشرفين و التي تحتوي مجموعة من الإبعاد التي تظهر النتائج الموضوعية للوظيفة.

[1] بن دادة خير الدين، مرجع سابق الذكر،ص.ص35-36

كما يجب الإشارة إلى أن الصلاحية تعمل على تعظيم التداخل أو التطابق بين الأداء الفعلي للوظيفة ومقياس الحوكمة الوظيفي . و هذا ما يوضحه الشكل الموالي :

شكل رقم (02-04): مقياس حوكمة المعيب



المصدر: بن دادة خير الدين، **الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**، مذكرة ماستر علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012،ص36.

و يعتبر المقياس معيبا و ضعيفا إذا لم يتمكن من قياس كافة نواحي الأداء و هو ما يظهر في الجزء الأكبر من الدائرة الأولى في الشكل السابق، أما مقياس الفاسد فهو الذي يقيم أبعاد ليس لها علاقة بالأداء أو الوظيفة ذاتها و هو ما تمثله الدائرة الثانية في الشكل السابق و المعيار الذي يتسم بالصلاحية يجب أن يقلل من الفساد بقدر الإمكان حيث أن التغلب التام غير ممكن من الناحية العملية ، و من أمثلة المقاييس الفاسدة استخدام أرقام المبيعات المطلقة لتقييم أداء مندوبي البيع في قطاعات جغرافية مختلفة.

3- **الاعتمادية:** و يتعلق بمدى اتساق مقياس الأداء، و من أهم أشكال الاعتمادية تلك الخاصة باعتمادية المقيمين و التي تشير إلى مدى اتساق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم أداء العاملين، و تتحقق الاعتمادية من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنين أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى نفس التقييم أو قريبا منه لأداء شخص واحد . و بالنسبة لبعض المقاييس فإن الاعتمادية الداخلية و التي تعني مدى توافق كافة العناصر أو الأبعاد الداخلية للقياس تعتبر هامة.

4- **القبول** : و يتعلق هذا الشرط أو المعيار بمدى قبول الأفراد الذين يستخدمون المقياس أو أداة التقييم له و إقناعهم به، و الواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة و التي تتسم بوجود درجة عالية

من الصلاحية و الاعتمادية و لكنها تستهلك جزءا ملموسا من وقت المديرين، بما يجعلهم يرفضون استخدامها.

5- **التحديد** : و يقصد به المدى الذي يوفر فيه المقياس المستخدم و إرشادات أو توجيهات محددة لعاملين بشأن ما هو متوقع منهم، و كيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، و يتعلق التحديد بالأغراض الإستراتيجية و التنموية لإدارة الأداء، فإذا لم يتمكن المقياس من تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية فإنه يصبح عليه من الصعب تحقيق هذه الأهداف . علاوة على ذلك إذا فشل المقياس في تشخيص المشكلات التي يواجهها الموظف في أدائه لوظيفته فإنه يصبح من غير الممكن للموظف أن يصحح أداءه.

الفرع الثاني :أثر الحوكمة على أداء العاملين.

و تتمثل في النقاط التالية:

أولا–دور المسير في حوكمة المؤسسات.

من المنتظر أن يقوم المسير بتسليط إستراتيجية، حيث تكون هذه الإستراتيجية مسطرة حسب إطار نظام حوكمة الذي يعمل فيه المسير فنظرية الحوكمة في هذا الصدد تحاول أن توضح و تبرز الدور الذي يلعبه المسير في إبراز العلاقة بين خصوصيات الحوكمة و الأداء فيما يلي:

- من جهة نظر إرضاء كل أصحاب المصالح، إنشاء القيمة، بقاء المؤسسة.
- دور القرار في اختيار الاستراتيجيات الفعالة و الأقل فعالية لكن في حال المخاطرة.

ثانيا–المدقق الداخلي و الحوكمة: تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة إذ أنها تعزز هذه العملية و ذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة*، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركة المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري و المالي.[1]

*المساءلة: هي حق العملاء و الجمهور و المنظمات المعنية و الجهات المانحة و الجهات الرقابية و المجتمع ككل في سؤال أي منظمة في المجتمع عن السياسات و القرارات و البرامج و الحسابات الخاصة بهذه المنظمة.

[1]بروش زين الدين، دهيمي جابر، **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري**، الملتقى الوطني، جامعة بسكرة،6-7 ماي،2012،ص15.

ثالثا–المراجع الخارجي و الحوكمة : يلعب المراجع الخارجي دورا في إضفاء الثقة و المصداقية على المعلومات المحاسبية و ذلك من خلال قيامه بإبداء رأي فني محايد في مدى صدق و عدالة القوائم المالية التي تمدها الوحدات الاقتصادية من خلال التقرير الذي يقوم بإعداده مرفقا بالقوائم المالية، و منه فإن دور المراجعة الخارجية قد أصبح محوري و فعال في مجال حوكمة المؤسسة لأنه يحد من تعارض المصالح بين الملاك و الإدارة كما انه يحد من مشكلته عدم التوافق بين المعلومات . و يعمل على تحقيق المساءلة و النزاهة وتحسين العمليات فيها كما يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف، و الحكمة و البصر.

رابعا– مجلس الإدارة و الحوكمة: حيث تعمل الحوكمة على التأكد من أن أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين تماما لأشغال وظائفهم . كما يتمتعون بالفهم الواضح و لا يخضعون لتأثيرات أخرى باعتباره يضيف قوة إلى حاكمية المؤسسة عندما يكون لدوره الرقابي العام على جميع النشاطاتو الفعاليات، كما يلتزم بواجبه الأخلاقي والأدبي في الإخلاص و الولاء للمؤسسة و المساهمين فيها و قادرا على أن يوازن بين حقوق ومسؤولياته ويوصي بسياسات سليمة مبنية على تجارب سابقة، و يوفر النصح و الإرشاد العقلاني غير المرتكز على العاطفة و يتجنب تضارب المصالح في نشاطاته و التزاماته مع المؤسسات الأخرى و لا يعزل نفسه عن المؤسسة فيما يتعلق بإصدار القرارات.

خلاصة الفصل:

يمكن القول في نهاية الفصل و بعد تعرضنا إلى أهم مصطلحات الأداء أنه يشمل كل من معنى الكفاءة والفعالية, ويتأثر بمجموعة من العوامل داخلية و خارجية, وأن تقييم أداء العاملين عملية ملزمة لكل مؤسسة باعتباره وسيلة ناجعة تهدف إلى الحكم على إنجاز الفرد في العمل من خلال اكتشاف نقاط القوة وتنميتها ونقاط الضعف ومعالجتها.

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين الحوكمة وأداء العاملين,حيث أن لها تأثير كبير في عملية تحسينه نظريا,وهذا ما سنوضحه أكثر في الفصل التطبيقي من خلال إجراء دراسة تحليلية في مؤسسة نفطال .

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01-01	زوايا حوكمة المؤسسات	04
02-01	خصائص حوكمة الشركات	05
03-01	نظام حوكمة الشركات	16
04-01	المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة	24
01-02	أهداف مفهوم التنمية المستدامة	62
02-02	النموذج الفكري لتحسين الأداء للجمعية الدولية لتنمية الأداء	63
03-02	مقاييس إدارة الأداء	68
04-02	مقياس حوكمة المعيب	69
01-03	الهيكل التنظيمي لمقاطعة التسويق بالمدية	80

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01-03	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	84
02-03	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان	85
03-03	معاملات ثبات الاستبيان	86
04-03	النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة	88
05-03	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم الحوكمة في المؤسسة	90
06-03	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال في عينة الدراسة حول تقييم أداء العاملين والمؤسسة	96
07-03	نتائج اختبار الانحدار بين الحوكمة وأداء العاملين	103
08-03	نتائج التباين حسب المتغيرات الشخصية لعينة العمال	105

الشكر والعرفان

أولا وقبل كل شيء نحمد الله تعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف **شبوطي حكيم** على توجيهاته

و نصائحه إلى كل الأساتذة الذين شاركونا بنصائحهم في هذا العمل المتواضع

كما نشكر مدير فرع نفطال و كل العاملين فيها .

كما لا يوفني أن أوجه شكري الى أعضاء اللجنة الموقرة

صفية وفريدة

الإهداء

أهدي ثمرة عملي إلى

إلى **والداتي الغالية** منبع الحب و الحنان متعني الله بطول عمرها .

و إلى **والدي الغالي** الذي لم يبخل عني يوما بعطائه .

وإلى أغلى ما منحتني الدنيا شريك حياتي زوجي العزيز **محمد كتابي** الذي ساندني في السراء و الضراء.

إلى شموع عائلتي وأزهار حديقتي إخواني و أخواتي خاصة أخي **فتحي** الذي أعتبره بمثابة أبي الثاني و أبنه الصغير **محمد** وأبناءهم **أكرم ، ملاك، وسام، التوأم أروى و إسماعيل.**

و إلى أختي التي لم تلد أمي **نصيرة زروقي** و كل عائلتها الكريمة

و كل الصديقات **سامية،نورة،حسينة، إيمان و حنان.**

إلى صديقتي التي شاركتني في إعداد المذكرة **فريدة**

إلى كل من له مكان في قلبي

خلادي صفية

الإهداء

أهدي ثمرة عملي إلى

إلى من جعل الجنة تحت أقدامهاوالداتي الغالية منبع الحب و الحنانأطال الله في عمرها و إلى من سهر و تعب لوصولي لهذا المقام والدي الغالي الذي لم يبخل عني يوما بعطائه و إلى كل أفراد عائلتي و شموع حياتي إخواني

و أخواتيكل باسمه،

إلى كل من هو في قلبي و لم يذكره لساني

كما لا يفوتني أن أقدم هذا الإهداء إلى كل عمال مكتبة العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة المدية

إلى صديقتي التي شاركتني في إعداد المذكرة صفية

إلى كل من ساعدني في القيام بهذا العمل

بعيطاوي فريدة

مقدمة عامة

الفصل الأول
الاطار النظري للحوكمة

الفصل الثاني

أداء العاملين

الفصل الثالث

واقع تقييم دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين في مؤسسة نفطال فرع المدية

خاتمة عامة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

تمهيد:

أدت العولمة و تحرير الأسواق الوطنية إلى فتح أبعاد جديدة للمؤسسات تتيح لها إمكانية تحقيق أرباح مذهلة، لكنها في نفس الوقت عرضتها إلى منافسة سرشة وأصبح مديرها يعلمون أنه لمواجهتها يحتاجون إلى رأس مال يتعدى إمكانياتهم لأنه أصبح رأس مالهم يتسم يقدر كبير من الصعوبة و التحديات خاصة و أن المستثمرين و أصحاب رؤوس الأموال أعلنوا بوضوح أنهم غير مستعدين لتمويل مؤسسات لا تتسم إدارتها بممارسة سليمة تؤدي إلى تقليل احتمالات الفساد و سوء الإدارة و من هنا وضعت قواعد تسير بها المؤسسة يطلق عليها الحوكمة.

و اليوم أصبحت الحوكمة تتضمن الإفصاح و الشفافية و قيمة المساهمين مصطلحات شائعة الاستخدام في المؤسسات الدولية و الدول المتقدمة، كما أصبح عدم وجود معايير واضحة للحوكمة و حسن الإدارة وحق أصحاب المصالح موضوعا يتزايد أهميته يوما بعد يوم خاصة بالنسبة للاقتصاديات النامية، وأدى ضعف الثقافة الخاصة بهذا المفهوم و الإطار التنظيمي له إلى تزايد الاهتمام به في القطاع الخاص وحتى المملوكة من طرق الدولة.

و بدأت الجهود المبذولة لغرس الحوكمة تتعدى الدولة المتقدمة إلى النامية و هذا نتيجة التوسع الضخم للشركات المتعددة الجنسيات وانفتاح الأسواق المالية على أغلب الدول، و لإثراء هذا الفصل سوف نعالج العناصر التالية:

المبحث الأول:ماهية الحوكمة.

المبحث الثاني: نظام و معايير الحوكمة في الشركات.

المبحث الثالث: نظريات و نماذج حوكمة الشركات.

المبحث الأول : ماهية الحوكمة

نتيجة للانهيارات والصعوبات المالية التي عانت منها بعض الشركات العالمية، توجهت عدة شركات لإعداد وإتباع مجموعة من النظم والمعايير والقواعد الأخلاقية بهدف تحسين سمعتها وحماية ثرواتها وثروات المجتمع ككل وقد تعددت نماذج تطبيق الحوكمة وفيما يلي نتعرض للحوكمة كمفهوم وأهميتها وأهدافها وأهم المبادئ المتبعة

المطلب الأول : مفهوم الحوكمة وخصائصها

اختلف الباحثون والمنظمات المهنية في تسمياته ومضمونه وذلك نظرا لاختلاف الأهمية المرجوة من الحوكمة وهذا لتعدد خصائصها .

الفرع الأول :تعريف الحوكمة : الحوكمة كمفهوم يتضمن العديد من الجوانب التي تطرق لها الباحث(ميخائيل) كما يلي[1]:

- الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- الحكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- الاحتكام : ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية والى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة .
- التحاكم :طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين .

على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين والأكاديميين لمفهوم حوكمة الشركات "Corporate Governance"ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية للشركات هو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل، فيما يلي مجموعة من التعاريفالمتعلقة بهذا المفهوم .

هي نظام متكامل للرقابة المالية و غير المالية و الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة و الرقابة عليها.

[1]- علاء فرحان طالب ، إيمان شيخان المشهداني ، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ،2011، ص 24 .

– هي مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم.

– الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التأثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية، فهي" مجموع قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجالس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق الملية للمساهمين [1].

– وتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها " .

– أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD فتعرفها بأنها " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين "[2].

– كما عرفت منظمة OCDE حوكمة المؤسسات بأنها مجموعة قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة المؤسسة من الداخل وقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين الذين ربما يكونون معزولين تماما عن إدارة المؤسسة [3] .

[1]- عبد الله جوهر ، **الإدارة في الشركات والمؤسسات(القيادة-التسويق-العمل المؤسسي-تخطيط وإدارة القوة العاملة-الحوكمة)**، مؤسسة الشباب الجامعية ، الإسكندرية،2014،ص ص 205-206.

[2]-محمد حلمي الحيلاني ،الحوكمة في الشركات ، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع ،عمان ،2014،ص 11.

[3]- بن على بلعزوز،عبد الرزاق حبار، **الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية مدخل للوقاية من الازمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر** ،الملتقى العلمي الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية،جامعة فرحات عباس سطيف، أيام 21/20 أكتوبر 2009، ص04.

الشكل رقم (01-01) : زوايا حوكمة المؤسسات



المصدر:محمد حلمي الحيلاني ،**الحوكمة في الشركات** ، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع ،عمان ،2014،ص 12.

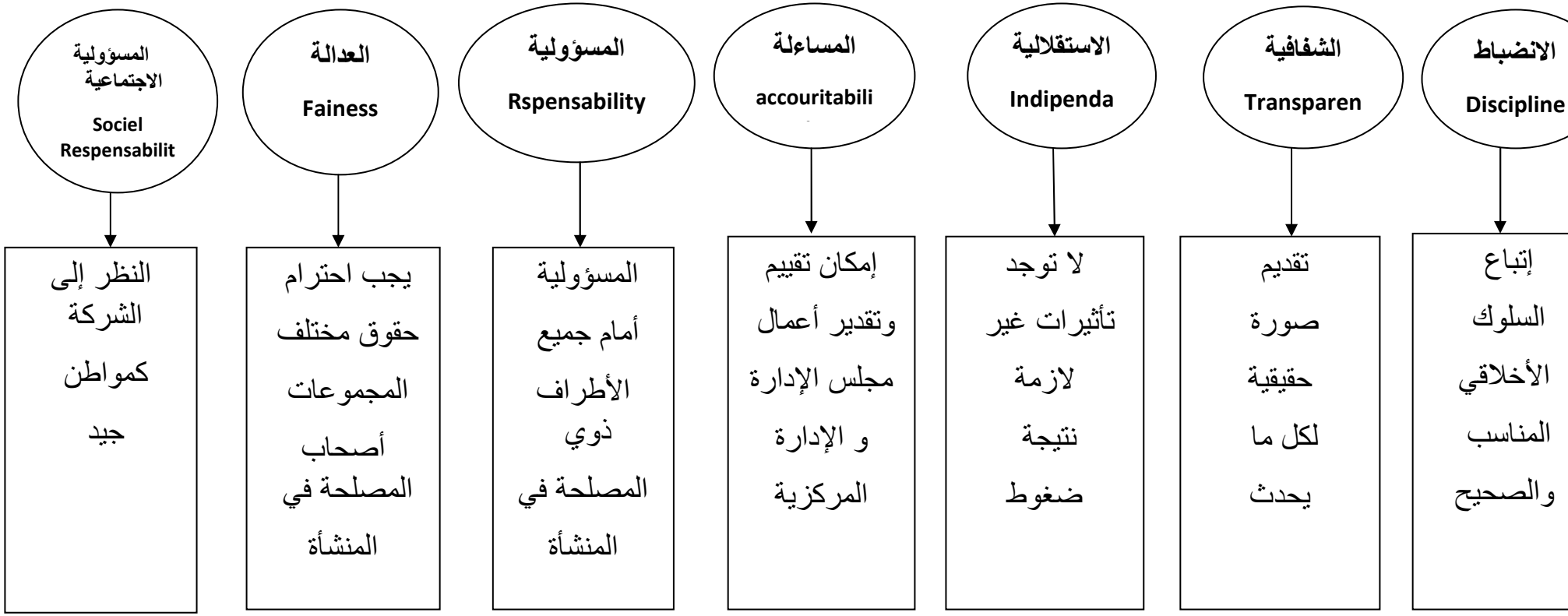
الفرع الثاني: خصائص حوكمة المؤسسات:

يرتبط مفهوم حوكمة الشركات بشكل أساسي بسلوكيات الفئات المختلفة ذات الصلة بمنظمات الأعمال، لذا فان هناك مجموعة من الخصائص الواجب توفرها لتطبيق هذا المفهوم وهي: [1]

- الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي الصحيح والمناسب .
- الشفافية : تقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث .
- الاستقلالية : تلاقي التأثيرات غير الضرورية نتيجة الضغوط .
- المساءلة : بمعنى إمكانية وتقديم أعمال مجلس الإدارة .
- المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في الشركة .
- العدالة : من خلال احترام حقوق كل المجموعات ذات الصلة في الشركة .
- المسؤولية الاجتماعية : أي النظر إلى الشركة كمواطن صالح حيث يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

[1]-ترمية نسرين ، **اثر الالتزام الأخلاقي للمراجعين على تفعيل حوكمة الشركات –دراسة استبيانية-**، رسالة ماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر 3 ،2010/2009،ص 13.

الشكل رقم (01-02): خصائص حوكمة الشركات



المصدر :طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص23

المطلب الثاني : أهداف وأهمية الحوكمة:

نتيجة للتطورات الاقتصادية وظهور العديد من المشاكل التي تواجه الشركات، أصبحت للحوكمة أهمية كبيرة للقضاء على هذه المشاكل.

الفرع الأول : أهداف الحوكمة:

يمكن تلخيص أهم أهداف حوكمة الشركات فيما يلي : [1]

- مراعاة مصالح وحقوق المساهمين وحمايتها ؛
- حماية حقوق ومصالح العملين في الشركات بكافة فئاتهم ؛
- حماية حقوق حملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بفعالية الشركات ؛
- تحقيق الشفافية والعدالة في جميع أعمال الشركات ؛
- تحقيق وتامين العدالة لكافة أصحاب المصالح والمتعاملين مع الشركات؛
- تأمين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق لإدارة الشركات؛
- العمل على إلغاء أو على الأقل الحد من استغلال السلطة في غير مصلحة الشركات والمصالح العامة ؛
- تنمية المدخرات وتشجيع تدفقها بما يؤدي لتنمية الاستثمارات الإنتاجية وصولا لتعظيم الأرباح وإتاحة فرص عمل جديدة ؛
- الالتزام بأحكام القوانين والتشريعات النافذة ؛
- العمل على تأكيد مراجعة الأداء لكافة فعاليات الشركات بما فيها الأداء المالي من خلال لجان مراجعة خارجيين ومستقلين عن الإدارة التنفيذية ؛
- محاسبة الإدارة التنفيذية أمام المساهمين؛
- تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة عن التنفيذ.

[1]-جلاب محمد ، **حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية**،رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر 3،2010،ص69 .

بالإضافة إلى وجود أهداف أخرى تتمثل في : [1]

- تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عنها؛
- تحسين عملية صنع القرار في الشركات بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعيات العامة ؛
- تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود ؛
- تحسين درجات الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات ؛
- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران واستقرار العاملين .

الفرع الثاني : أهمية الحوكمة :

تتمثل أهمية الحوكمة فيما يلي : [2]

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول ؛
- رفع مستويات الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات ؛
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية ؛
- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها؛
- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها الشركات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات ؛
- توفر قواعد حوكمة الشركات الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله للشركة أن تحدد أهدافها وتحدد أيضا كيفية تحقيقها؛
- تحقيق النزاهة والاستقامة لكافة العاملين بالشركة ؛ [3]

---

[1]-فريد بن جريبيع، **حوكمة الجهاز المصرفي ودورها في تعزيز القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية**، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة عمار ثليجي الأغواط،2013/2012،ص ص12-13.

[2]-محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2008،ص ص 15-16.

[3]-زينب حوري، **دور نظام المعلومات المحاسبية في عدم الحوكمة** ، الملتقى الدولي الأول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهانات وافاق، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ،ص ص 7-8.

- محاربة الانحرافات خاصة تلك التي تشكل تهديدا لمصالح مختلف الأطراف ؛
- تحقيق أعلى قدر من الفاعلية من المراجعين الخارجيين الذين هم على اكبر درجة من الاستقلالية ؛

ومن الأهمية يمكن ذكر إن الحوكمة الجيدة تساعد المؤسسات والاقتصاد على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل ، من خلال تأكيدها على عامل الشفافية في معاملات الشركة وفي إجراءات تدقيق المحاسبة المالية.

المطلب الثالث : مبادئ الحوكمة و الأطراف المعنية بها

حتى يتم تطبيق الحوكمة بشكل سليم لا بد من توفر متطلبات من داخل المؤسسة وخارجها والتي تعرف بمبادئ الحوكمة .

الفرع الأول : مبادئ الحوكمة

ركزت هذه المبادئ على مبادئ خاصة بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حيث قسمتها إلى ستة مبادئ رئيسية ومن ثم قسمت كل واحدة إلى مبادئ فرعية تمثل قواعد يمكن تحقيقها أو تطبيقها وتتمثل في :

1. **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات**:من خلال :[1]

- التأثير على الأداء الاقتصادي؛
- أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية متوافقة مع أحكام القانون؛
- أن يكون توزيع المسؤوليات محدد؛
- ان تكون لدى الجهة المسؤولة السلطة والموارد.

2. **حقوق المساهمين**:وتتمثل في:

- توافر الحقوق الأساسية للمساهمين ؛
- حق المعلومات والقرارات ؛
- الحق في المشاركة والتموين ؛

[1]-هدى دياب، **أهمية تطبيق مبادئ حزكمة الشركات في المصارف السودانية ومقارنتها مع اتفاقيات لجنة بازل(1-2-3)في ظل سياسات بنك السودان المركزي**، مجلة المال والاقتصاد ،مجلة دورية يصدرها بنك فيصل الإسلامي ،السودان،العدد 67، نوفمبر 2011،ص 23.

- الإفصاح عن الهياكل والترتيبات؛
- تسهيل الرقابة؛
- مساءلة الإدارة؛
- تسهيل الممارسة لحقوق الملكية .

3. **المعاملة المتساوية للمساهمين** :

- معاملة المساهمين معاملة متساوية؛
- تسهيل التصويت عبر الحدود؛
- منع التداول الشخصي الصوري؛
- الإفصاح عن العمليات والمصالح المادية ؛

4. **دور أصحاب المصالح**:

- المصالح وقياس للقانون والاتفاقيات ؛
- التعويض مقابل انتهاك الحقوق؛
- تطوير آليات المشاركة؛
- المعلومات في الوقت المناسب؛
- الاهتمام بالممارسات؛
- إطار للإعسار وأخر للدائنين.

5. **الإفصاح والشفافية**:

- الإفصاح عن السياسات ؛
- المستويات النوعية للمعلومات؛
- المراجعة الخارجية؛
- قابلية المراجعة للمساءلة؛
- الفرصة والتوقيت للمستخدمين؛
- المنهج الفعال لإطار الحوكمة.

6. **مسؤوليات مجلس الإدارة**:

- العمل وفق معلومات كاملة؛

- المعاملة العادلة بين المساهمين؛
- تطبيق المعايير الأخلاقية؛
- عرض السياسات؛
- الحكم الموضوعي المستقل ؛
- الوقت المناسب لإتاحة المعلومات.

كما وضع البنك الدولي وصندوق النقد الدولي مبادئ لحوكمة الشركات مستقاة من المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلاأنها تختلف عن بعضها البعض في إن كل منظمة حاولت التركيز على جانب معين من جوانب حوكمة الشركات.

- **مبادئ البنك الدولي :**

يعمل البنك الدولي على تشجيع الدول على تبني أفضل الممارسات الدولية والقيام بالإصلاحات القانونية والتشريعية ويقوم بتقديم الدعم المناسب سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي والعالمي فيما يخص تبني قواعد لإدارة جيدة للشركات .

-فعلى المستوى المحلي دعم البنك الدولي مجموعة من التقويمات التي تقوم بها لنفسها والتي تحدد على أساسها مواطن الضعف والقوة فيما يخص إدارة الشركات، مما ساعد تلك الدول على ترتيب أولوياتها ، والهدف منها التقويم ودعم الإصلاح التشريعي وفي الوقت ذاته تبني الأعمال التطوعية من القطاع الخاص في هذا المجال وهو الأمر الذي يتفق وإطار البنك الدولي العام للتنمية الشاملة الذي يؤكد على الحوكمة الجيدة للشركات كعامل أساسي في التنمية .

-أما على المستوى العالمي : فقد عمل البنك مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتوسيع دائرة مبادئ حوكمة الشركات خارج نطاق دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مذكرة تفاهم في 11 يونيو 1999 وذلك برعاية المنتدى الدولي لقواعد حوكمة الشركات، وكان الهدف الرئيسي للمنتدى هو مساعدة الدول ذات الدخل المنخفض والمتوسط على تحسين المعايير التي تستعملها إدارات الشركات لتشجيع المساءلة في الإدارة والعدل والشفافية وتحمل المسؤولية.

وقد توصل البنك الدولي بعد المشاورات مع المنظمات الأخرى إلى وضع نموذج لتقويم نظم إدارة الشركات في الدول النامية ، وصمم هذا النموذج بحيث يتيح الفرصة لتقويم نقاط الضعف والقوة في مختلف الأسواق وأكد على أهمية إن تتضمن قواعد وأسس حوكمة الشركات على الاعتسار وحقوق الدائنين إلى جانب الشفافية :

- **الإعسار وحقوق الدائنين** :في محاولة لتحسين استقرار النظام المالي بعد أزمة جنوب شرق أسيا قاد البنك الدولي مبادرة لتحديد الأسس والخطوط الإرشادية للوصول إلى نظام فعال للإعسار ودعم الحقوق الخاصة بالعلاقة بين الدائنين والمدينين في الأسواق الناشئة ، حيث أتاحت نظم الإعسار للمقترضين الحصول على تقرير أكثر دقة عن مخاطر السعر وشجعت على إن يكون الاقتراض في صورة تدفق للأموال بدلا من تكون عملية الاقتراض توجهها العلاقات أو السياسات.
- **الشفافية في النظم المحاسبية والمراجعة** : من اجل الحصول على التقارير المالية للشركة التي تضمن توفر الشفافية وتقدم في الوقت المناسب وتكون صالحة للاعتماد عليها سوف يقوم البنك الدولي بمراجعة مدى الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة في عدد من الدول ، ويهدف هذا العمل إلى وضع أساس لمقارنة الأساليب المتبعة في الدول موضوع البحث والتي يتم مراجعتها على أساس المعايير المحلية والدولية والتي ستؤدي بدورها إلى تسهيل عمليات المقارنة عبر البلاد وتعميم البرامج لدعم طريقة تقديم التقارير المالية للشركات ، وبمعنى أكثر تحديدا فان الهدف من هذه المراجعة هو تقييم القدرة على المقارنة المعايير المحاسبية والمراجعة المحلية مع المعايير المحاسبية والمراجعة الدولية .

➢ **مبادئ صندوق النقد الدولي :**

بالإضافة إلى مساهمة صندوق النقد الدولي في مبادرة البنك الدولي للالتزام بالمعايير والقواعد فقد وضع الصندوق قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشكل أساسي من اجل شفافية السياسة المالية والنقدية الحكومية وتؤكد هذه القواعد على أربعة نقاط هي [1]:

- وضوح الأدوار والمسؤوليات؛
- توافر المعلومات للمواطنين؛
- إعداد الميزانية وتنفيذها وتقديم التقارير عنها بطريقة واضحة؛

[1]-مبرة عثماني، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك واثرها على بيئة الاعمال"مع الإشارة الى حالة الجزائر"**، رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية جامعة المسيلة،2012/2011،ص ص 41-42.

– التأكيد على النزاهة.

الفرع الثاني: الأطراف المعنية بتطبيقها:

يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات ، وتحديد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وتتمثل تلك الأطراف في التالي :

1 – المساهمون : وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسب لحماية حقوقهم [1] .

2 – مجلس الإدارة :بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة ويرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم وقد بينت المبادئ العالمية للحوكمة بان أعضاء مجلس الإدارة يكلفون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما [2]:

– واجب العناية اللازمة، ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقضا وحذرا، وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة وان تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة .

– واجب الإخلاص في العمل ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك .

3 – الإدارة : وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة ، وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين [3].

[1]- محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 16.
[2]- سميرة حميد، دور **حوكمة الشركات في التقليل من تاثير المحاسبة الإبداعية على مصداقية القوائم المالية –دراسة ميدانية-** مذكرة تخرج ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية ،2015/2014،ص ص17-18.
[3]-محمد مصطفى سليمان ، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية ،الإسكندرية،2006، ص18.

4 – أصحاب المصالح :وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان مع مصالح الشركة، ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف وهم عنصر مهم في معادلة العلاقة في الشركة ككل، فهم الذين يقومون بأداء مهامهم التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات ، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة والموردون يبيعون للشركة المواد الخام والسلع والخدمات أما الممولون وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة [1].

[1]- زرزار العياشي ، **اثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات**، الملتقى الدولي الثامن حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات افاق، جامعة 20اوت1955،08/07ديسمبر 2010،ص10.

المبحث الثاني: نظام ومعايير الحوكمة في الشركات.

من أجل تجسيد مفهوم حوكمة الشركات على أرض الواقع لابد من وضع نظام معين يسمح بذلك، سواء على مستوى الدولة أو على مستوى الشركة. هذا النظام يسمح بتحديد منهجية التطبيق والخطوات اللازمة، كما يحدد الأطراف الفاعلة والمؤشرة ويقنن العلاقات والتفاعلات فيما بينها، يستمد هذا النظام أهمية من أهمية حوكمة الشركات ودورها الكبير على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي وأهميتها بالنسبة للشركة وأدائها.

المطلب الأول: مفهوم ومكونات نظام الحوكمة:

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم وأهم مكونات نظام الحوكمة.

الفرع الأول: مفهوم نظام حوكمة الشركات: عرفه الباحثان Daniel Blume و Charls Oman على أنه "نظام الحوكمة في بلد ما يضم القواعد الرسمية وغير الرسمية والسلوكيات المتعارف عليها وميكانيزمات التطبيق والمتابعة الخاصة والعامة، والتي تدير العلاقات بين من يراقبون ويديرون فعليا المؤسسات من جهة وبين كل من يهمه استثمار موارده في الشركات التي تعمل في البلاد من جهة أخرى".[1]

كما عرف أيضا بأنه "نظام حوكمة الشركات يتحدث عن خصائص البيئة السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، والقانونية والمؤسسية على مستوى الدولة الواحدة أو مجموعة من الدول المتشابهة من حيث تلك الخصائص التي تؤثر على آليات حل التعارض بين مصالح الأطراف المختلفة في الشركة".

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن القول عن نظام حوكمة الشركات بأنه النظام الذي على أساسه يتم توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة والأطراف ذات المصلحة المعنية بالشركة، ويحكم العلاقات القائمة بينهم، كما يحدد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات التي تخص الشركات.

[1]-بوالزليفة صابر، **دور حوكمة الشركات الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة دراسة بعض المؤسسات الصناعية بولاية سطيف**، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ،2012-2013، ص ص 27-28.

الفرع الثاني: مكونات نظام حوكمة الشركات.

تتلخص مكونات نظام الحوكمة فيما يلي:[1]

1. مدخلات نظام الحوكمة.

حيث يتكون هذا الجانب من جميع ما تحتاجه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من متطلبات قانونية، إدارية واقتصادية.

2. تشغيل نظام الحوكمة.

ويقصد به الأسلوب الإداري داخل المؤسسة أو خارجها المساهم في تطبيق الحوكمة من آليات الحوكمة، الجهات الرقابية المسؤولة عن تطبيقها كالهيئات والمنظمات المهنية، سوق رأس مالها...إلخ.

3. مخرجات نظام الحوكمة.

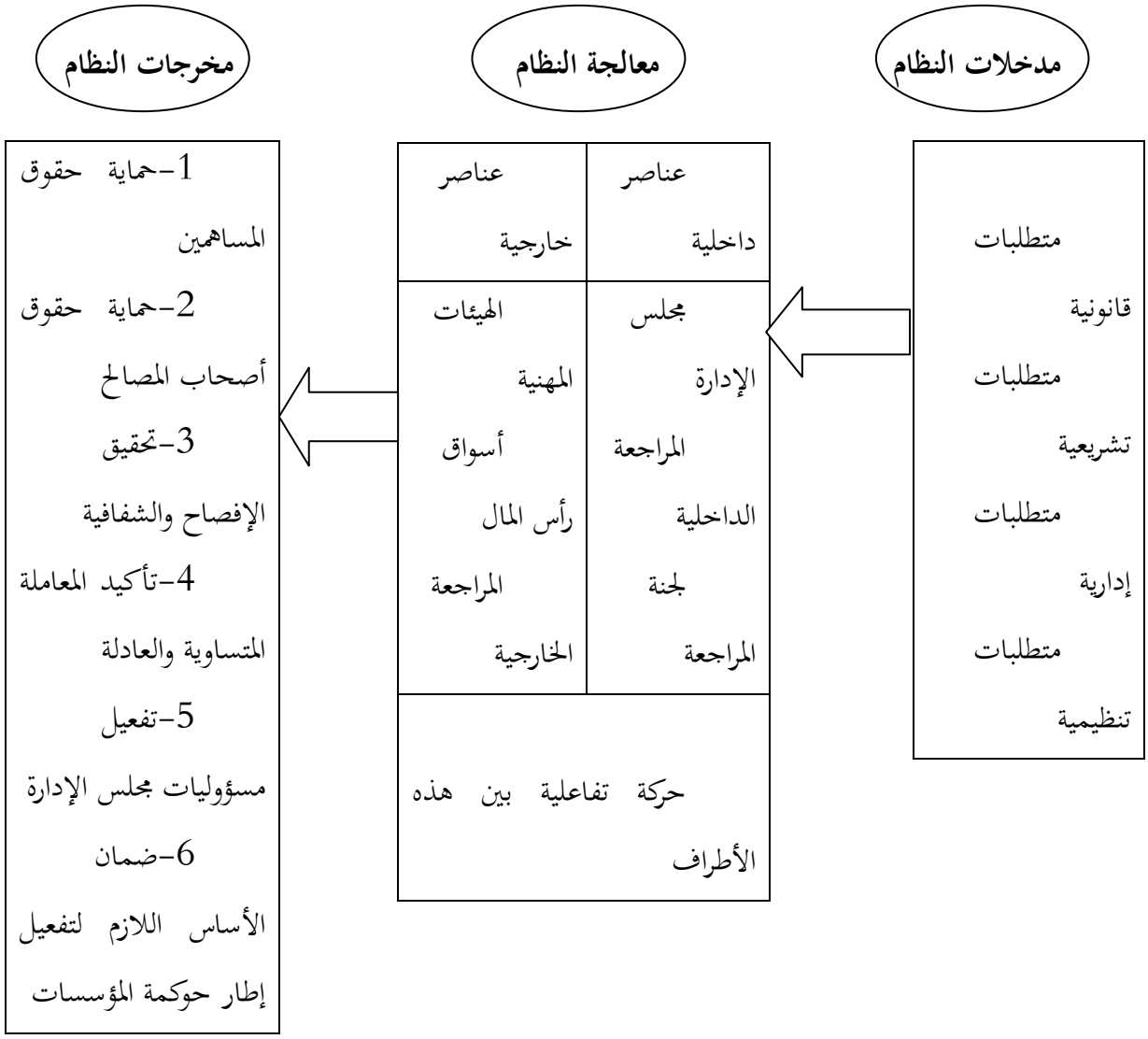
الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها ولكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها أصحاب المصالح، فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية والمتمثلة أساسا في الجوانب الآتية:

- حماية حقوق المساهمين؛
- حماية حقوق أصحاب المصالح؛
- تحقيق الإفصاح والشفافية؛
- تأكيد المعاملة المتساوية والعادلة بين المساهمين؛
- تفعيل مسؤوليات مجلس الإدارة.

ومن خلال ما سبق يمكن تمثيل نظام حوكمة الشركات كما في الشكل التخطيطي التالي:

[1] بواليزاليفة صابر مرجع سابق، ص ص 27-28.

الشكل رقم(01-03) : نظام حوكمة الشركات.



المصدر:حسين يرقي ،عمر عبد الصمد، **واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها**، ملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وأفاق، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 7-8 ديسمبر 2010، ص6.

1-مدخلات نظام حوكمة الشركات: وهي المتطلبات التشريعية والقانونية والتنظيمية التي يجب توفرها داخل الدولة، والتي تساهم وتساعد في نظام الحوكمة داخل الشركات وفي حال عدم توفرها يكون نظام الحوكمة ضعيف أو منعدم الفعالية، إذ أن التنظيم الداخلي للشركات والذي يحدد العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وباقي الأطراف ذات المصلحة لا يضمن حقوق جميع الأطراف، كما ينقصه صفة الالتزام

والرقابة الخارجية للهيئات التنظيمية المختلفة التي يجب أن يكفلها القانون، وعليه تكون متطلبات نظام حوكمة الشركات كما يلي: [1]

- **الإطار القانوني والتشريعي**: ويعني القوانين والتشريعات التي تحدد حقوق المساهمين واختصاصات كل طرف من الأطراف الأساسية المعنية بالشركة وبصفة خاصة المؤسسين والجمعية العمومية للمساهمين والمساهمين الأفراد ومجلس الإدارة ولجانه الرئيسية ومراقب الحسابات وكذلك عقوبات انتهاك هذه الحقوق والتقصير في المسؤوليات وتجاوز الاختصاصات.
- **الإطار المؤسسي (المتطلبات الإدارية والتنظيمية)**: يقصد به مجموعة المؤسسات التي تنظم وتراقب العلاقات بين الشركات المختلفة، سواء كانت مؤسسات تابعة للدولة مثل البنوك المركزية وهيئات أسواق المال أو الهيئات غير الحكومية.

2-**عمليات نظام حوكمة الشركات**: يقصد بها العلاقات التفاعلية بين مختلف الأطراف الفاعلة في نظام حوكمة الشركات ومن بينها:

- أصحاب الملكيات المسيطرة في الأسهم وتأثيرهم على سلوك الشركة؛
- المستثمرين المؤسسين وصوتهم ومطالبهم في حوكمة الشركات؛
- المساهمون الأفراد ومطالبهم بالحصول على حقوقهم ومطالبهم بالحصول على معاملة عادلة من إدارة الشركة ومن المساهمين ذوي الحصص المسيطرة؛
- الدائنون ودورهم كمراقب خارجي للشركة من أجل ضمان استرجاع أموالهم؛
- العمال وأصحاب المصالح الآخرون لهم دور كبير في نجاح الشركة على المدى الطويل.

3-**مخرجات نظام حوكمة الشركات**:هي النتائج المرجوة من تطبيق هذا النظام وتتمثل في:

- **حماية حقوق المساهمين**: حيث يؤدي تطبيق نظام حوكمة شركات جيد إلى حماية المساهمين ومنها الحق في نقل ملكية الأسهم وحق التصويت في الجمعية العامة وحق اختبار أعضاء مجلس الإدارة بالإضافة إلى الحق في الحصول على نسبة من الأرباح وحق الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ومراقبة قوائمها المالية.

[1]-بوالزليفة صابر، مرجع سابق، ص ص29-32.

- **تحقيق العدالة والمساواة في الشركة:** حيث يعمل نظام الحوكمة على منع التمييز ضد أي فئة من الفئات سواء تعلق الأمر بفئات المساهمين أو بأصحاب المصالح المختلفين.
- **تحقيق مصالح الأطراف ذات العلاقة بالشركة:** حيث ترتبط الشركة بمجموعة من الأطراف من أصحاب العلاقة المباشرة بها خاصة الموردين والموزعين والعاملين والبنوك المقرضة وحملة السندات والدائنين وكذلك العملاء والمستهلكين، وجميعهم تربطهم مع الشركة علاقات والتزامات قوية هم في حاجة لضمان استمرار الحصول عليها.
- **تدعيم الإفصاح والشفافية:** تتضمن عملية الإفصاح توفير البيانات والمعلومات الكافية والمناسبة في وقت محدد ومعين، بما يمكن متخذي القرارات من الإلمام والإحاطة بها في وقت مناسب لاتخاذ قراراتهم وحماية مصالحهم.
- **تحقيق مسؤولية مجلس الإدارة:** ينبغي على نظام الحوكمة أن يجعل مجلس الإدارة مسؤولا أمام الجمعيات العمومية وأن يجعل جميع قرارات محل تقييم ومراقبة.

المطلب الثاني: معايير حوكمة الشركات.

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله وصنع معايير محددة لتطبيقه.

هناك مجموعة من المؤشرات التي يتم بموجبها قياس مدى فاعلية الحوكمة وتواجدها وبصفة خاصة في الأسواق الاستثمارية المختلفة وأهم هذه المعايير: [1]

-مدى وجود بيان بالتشريعات والقوانين واللوائح المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة سلطة الإدارة في مجالس إدارة الشركات ومدى سهولة الحصول عليها ومدى خضوع نصوصها وصياغتها ومدى كفايتها وسهولة فهمها.

-مدى المشاركة النسبية لغير المديرين في صنع القرارات وتوجيه مسار العمل وهو أمر بالغ الأهمية حيث من شأنه أن يوفر إدارة جيدة للتوجيه والرقابة ولتحسين الإشراف ولتحقيق مزيد من الشفافية.

[1]- عبد الله جوهر، مرجع سابق، ص ص 221-223.

-مدى وجود فصل وتقسيم العمل والأدوار بين رئيس مجلس الإدارة وبين المسئول التنفيذي الرئيسي (العضو المنتدب، المدير العام التنفيذي) لما يخلقه هذا الفصل من حيوية وفاعلية.

-مدى وجود لجان رئيسية تابعة لمجلس الإدارة تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية وتتداول الأنشطة التي تحتاج إلى تطوير وتقوم هذه اللجان بتقديم تقاريرها إلى مجلس الإدارة بما يساعد على فهم حقيقة ما يجري.

-مدى درجة الإفصاح عن مرتبات ومكافآت كبار المديرين وما يتصل بها من إنجازات وأعمال تم القيام ومدى ما حققه كل منهم من نتائج واتساقها مع ما تم التعاقد عليه مع كل منهم.

ونظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات الدولية على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه، ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وممثلا في لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية ومؤسسة التمويل الدولية، وتتمثل المعايير في الآتي:

الفرع الأول: معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999م علما بأنها قد أصدرت تعديلا في عام 2004م وتتمثل في:

- **ضمان وجود أساس لإطار فعال كحوكمة الشركات:** يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون. وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
- **حفظ حقوق جميع المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين:** وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيهم، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية.

- **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة الشركة:** وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة وحصولهم على المعلومات المطلوبة.
- **الإفصاح والشفافية:** ويتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات أو الإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.
- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

الفرع الثاني: معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (basel committee)

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية: [1]

- قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير؛
- إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس؛
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا؛
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع مسؤولياتchacks &balance؛
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضامن المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا؛
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة؛
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

[1]- محمد حلمي، مرجع سابق، ص - ص 17-19.

الفرع الثالث: معايير مؤسسة التمويل الدولية

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي: [1]

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد؛
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم؛
- القيادة .

المطلب الثالث: ركائز ومحددات حوكمة الشركات

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهم الركائز لحوكمة الشركات، بالإضافة إلى محدداتها.

الفرع الأول: ركائز حوكمة الشركات:

ترتكز حوكمة الشركات على ثلاث عناصر أساسية هي:[2]

1-السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال:

- الالتزام بالأخلاقيات الحميدة؛
- الالتزام بقواعد السلوك المهني؛
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة؛
- الشفافية عند تقديم المعلومات المالية؛
- القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة.

[1]- عبد الله جوهر، مرجع سابق، ص224.
[2]- سمير حميد ، مرجع سابق، ص 20.

2-الرقابة والمساواة: يكون ذلك من خلال:

- تفعيل أدوات أصحاب المصلحة في نجاح الشركة، ونذكر منها:

* أطراف رقابية عامة مثل: هيئة سوق المال، مصلحة الشركات، البنك المركزي في حالة البنوك.
* أطراف رقابية مباشرة: المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة التدقيق، المدققين الداخليين والخارجيين.
* أطراف أخرى: الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون، المقرضون .

3-إدارة المخاطر:إدارة جزء مهم من حوكمة الشركات كونها تحمي الشركة من المخاطر التي يمكن أن تتعرض إليها وبالتالي تحافظ على مصالح المساهمين وباقي الأطراف ذات المصلحة، وعرف (Eric.B-1993)إدارة المخاطر على أنها "إدارة الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها، والتي قد تترتب عليها خسائر محتملة الوقوع في الشركة، إذا لم يتم التعامل معها بشكل مناسب"[1].

وتتضمن عملية إدارة المخاطر ثلاث مراحل أساسية:

- تعريف الخطر.
- قياس الخطر.
- التعامل مع الخطر.

ويجب أن تكون هناك عملية رسمية لتحديد وتقدير المخاطر في كافة المستويات بالشركة، كما يجب أن تكون سياسة رسمية للتعامل مع المخاطر تحت إشراف مجلس الإدارة، وأن يتم تحديد أدوار كافة الأشخاص المعنيين بهذه العملية وأن تتوفر سجلات وتقارير مخصصة لها.

ومنه لابد على الشركة من أمرين اثنين أولهما وضع نظام لإدارة المخاطر وثانيا الإفصاح وتوصيل المعلومات حول المخاطر للمستخدمين وأصحاب المصالح، بالنسبة لنظام إدارة المخاطر يتضمن الأنشطة التالية:

- تجميع المعلومات عن الأصول الخطرة بالشركة.
- تحديد التهديدات المتوقعةThreatsلكل أصل.

[1]- بوالزليفة صابر، مرجع سابق ، ص ص 24-25 .

- تتبع مواطن الخللVulnérabilitésالموجودة بالنظام والتي تسمح للتهديد بالتأثير في الأصل.
- متابعة وتقييم نتائج الأساليب التي تم الاعتماد عليها في إدارة المخاطر.

أما بالنسبة للإفصاح وتوصيل المعلومات الخاصة بالمخاطر المحتملة للأطراف ذات المصلحة فيجب أن يتم في الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة.

الفرع الثاني: محددات الحوكمة

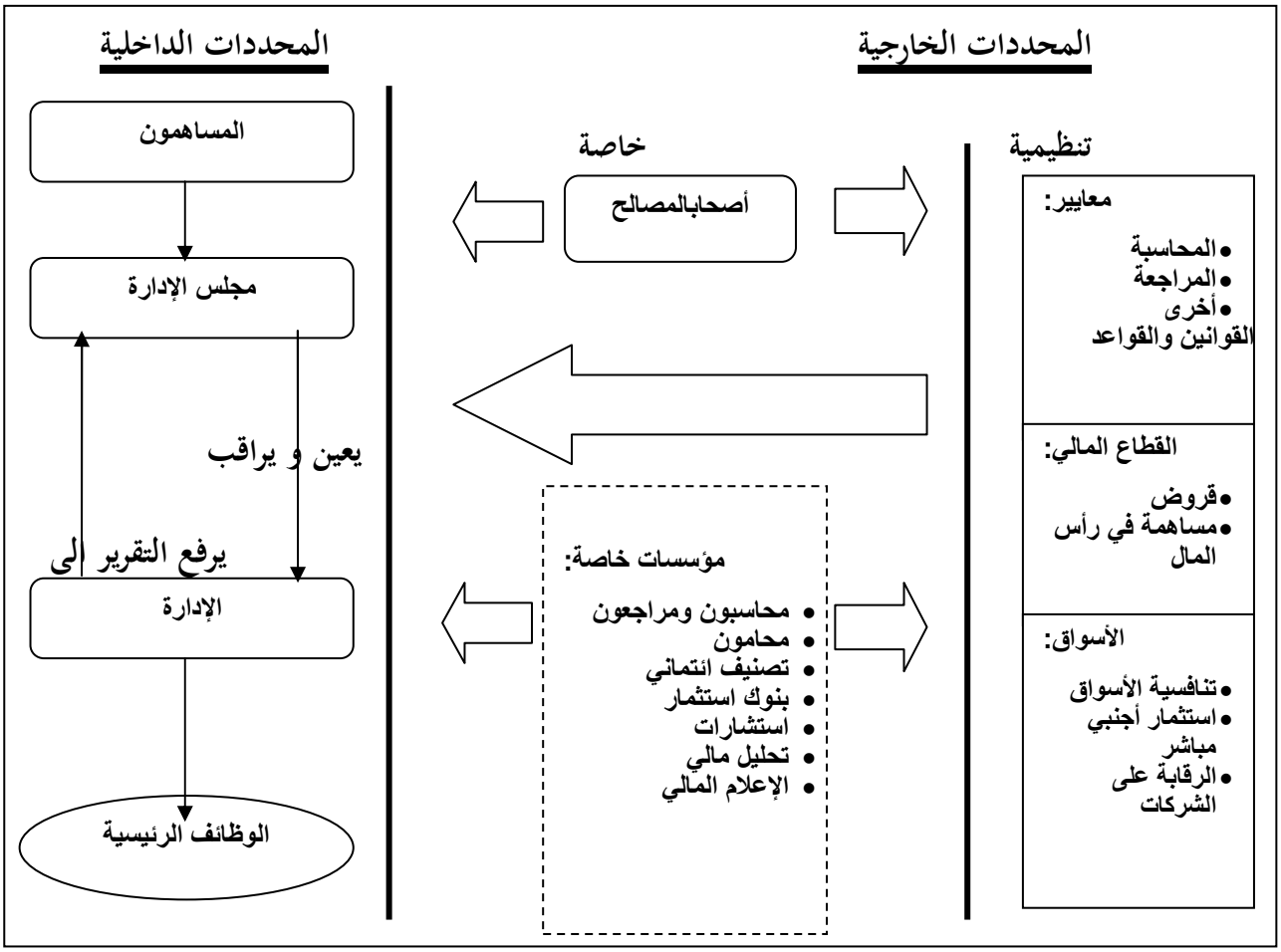
هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد الحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية والداخلية، وفيما يلي نعرض المجموعتين بشيء من التفصيل كما يلي:

1-المحددات الخارجية:وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة، وضع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) أي توفير التمويل اللازم للمشروعات. ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحاميين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقال من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

2-المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

الشكل رقم(01-04) : المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة



Source: Iskander, M. and N. Chamlou. (2002). *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. P: 122, Fig. 6.1. Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank

وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي وتعميق دور رأس المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية وتساعد المشروعات في الحصول عل التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.

المبحث الثالث: نظريات ونماذج حوكمة الشركات.

هناك العديد من النظريات المفسرة لحوكمة الشركات سوف نتطرق إلى أهمها، بالإضافة إلى النماذج .

المطلب الأول: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات.

يمكن إبراز أهم النظريات التي قدمت تطورا للحوكمة فيما يخص مبادئها وآلياتها.

الفرع الأول: نظرية الوكالة

الفصل بين الملكية والتسيير من العوامل الأساسية التي أدت لظهور نظرية الوكالة، كما أن التوسع الكبير الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية، خصوصا في ظل العولمة والنمو الاقتصادي العالمي المتزايد، اقتضى أن توكل إدارتها إلى مديرين محترفين، وهذا ما انجرت عنه مشكلة علاقات الوكالة بين الأطراف المتعاقدة في المؤسسة.

يعتبر (Jensen and mekling.1976)من الأوائل الذين تطرقوا لنظرية الوكالة بهذا المصطلح فعرفوها على أنها: "تعاقد بين عدة أطراف وفيه المالك أو الأصيل (المؤَكِّل) يوكَل أو يفوض أطراف آخرين (موكَلين) من أجل تنفيذ المهام، وبالتفويض تصبح لهم سلطة القرار"، فنظرية الوكالة هي: عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكَل أو المساهم) شخصا آخر (الوكيل أو المسير) من أجل القيام بأعمال باسمه، بما يؤدي إلى تفويض (الموكَل الرئيسي) جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل".

كما وصت نظرية الوكالة في المؤسسة بأنها :"مجموعة من العلاقات التعاقدية، وأن وجود المؤسسة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من هذه العقود الاتفاقية، وأن عقود الاستخدام ما هي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المؤسسة، وبالتالي يمكن دراسة سلوك المؤسسة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها".

ومن مميزات علاقة الوكالة نجد:[1]

- تناظر العلاقة: الأصيل يفوض الوكيل، فله حرية القرار، فالمشكل الذي قد يواجهه الأصيل هو ما يجب فعله حتى يختار الوكيل القرار الأمثل؛

[1] -علي عبد الصمد عمر، **محاضرات في الحوكمة والمحاسبة**، سنة أولى ماستر، تخصص محاسبة، قسم العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، سنة 2013-2014، ص ص3-4.

- العلاقة ناشئة تلقائيا: نشأت هذه العلاقة من استقلالية وتفكير الأفراد، كل طرف يرى أن ما يجب أن يفعله يحقق منافع؛
- العلاقات ما بين الأفراد مجسدة بعقود يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية، سبب هذه العلاقات تعدد التحويلات الوكالية.

كما أن الافتراض الرئيسي لهذه النظرية هو التعارض في المصالح بين الملاك والمدراء وبالتالي فإن كل طرف يسعى لتحقيق مصالحه الخاصة وهذا يعني أن الإدارة وكيل الملاك في إدارة المؤسسة لا تعمل دائما لصالح الملاك بأفضل شكل ممكن، ومن هنا تنشأ مشكلة الوكالة والتي يحاول الملاك معالجتها بمنح حوافز مناسبة للإدارة، وتصميم مجموعة من الآليات للرقابة على سلوكها مما يؤدي إلى تحملهم تكلفة رقابية يضاف إليها ما تنفقه الإدارة من موارد متمثلة في تقارير والمعلومات الإضافية التي يقدمها الملاك وفي تنظيم المقابلات معهم...الخ لتؤكد بأنها تعمل بأفضل ما يمكن لتعظم ثروتهم، وهذا النوع من التكلفة سمي من طرفJensenوMecklingالمفكرين، لكن على الرغم من هذا فإن التوفيق بين مصالح الإدارة (Bonding Cost)تكلفة الربط والملاك بشكل كامل غير ممكن، وستبقى بعض الانحرافات بين قرارات الإدارة ومصلحة الملاك مما يؤدي إلى أضرار أو خسائر لابد منها في ثروة الملاك سماها بالخسائر المتبقية، وبالنتيجة فإن التكاليف الثلاث السابقة تشكل في مجموعها تكلفة الوكالة والتي لخصها Hilland Jones,1992 فيما يلي:

- نفقات الرقابة التي يقوم بها الملاك على الإدارة؛
- الموارد التي تنفقها الإدارة لتأكيد استقامتها ؛
- الخسائر المتبقية .

الفرع الثاني: نظرية أصحاب المصالحStakeholders:

وفقا لهذه النظرية تعتبر المؤسسة نتيجة العلاقات مختلفة بين مجموع أصحاب المصالح، المتمثلين في المساهمين مجموع الفاعلين المشمولين بنشاطات وقرارات المؤسسة والمسؤولة اتجاه أصحاب المصلحة.[1]

[1]- العربي عطية، شريفة جعدي، **المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في ظل حوكمة الشركات**، الملتقى الوطني حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في ظل حوكمة الشركات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص12.

تهدف نظرية أصحاب المصالح دمج الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة، ولكن لا يمكن تطبيقها على المستوى الكلي للتنمية المستدامة، وعليه ظهرت نظرية جديدة "المسؤولة الاجتماعية للمؤسسة تأخذ بعين الاعتبار السلع الأساسية التي تضمن استمرار وإنتاجية المجتمعات البشرية مثل إدارة النفقات.

إن من أهم المميزات التي تتصف بها حوكمة الشركات هي المسؤولة الاجتماعية تقوم الحوكمة بالعمل على جعل المؤسسات مسؤولة عن ممارسة المسؤولية الاجتماعية والمحافظة على البيئة، لأن البقاء في البيئة الاقتصادية الحالية يفرض على المؤسسات التأقلم مع التوجهات الاجتماعية والبيئية في أسواق جديدة وشديدة المنافسة.

الفرع الثالث: نظرية تكاليف الصفقات ونظرية اللعبة التعاونية.

تأسست نظرية تكاليف الصفقات من خلال أبحاث "كوز وكنينس وأرو"وطورت على يد الباحث الأمريكي الحائز على جائزة نوبل للاقتصاد عام 2010 "ويليامسون" WILLIAM SON

تعتمد هذه النظرية على شرط ابتدائي يعتمد التساؤل الذي يطرح من أجل تحقيق صفقة مالية أو تجارية في السوق. تتمثل الإجابة على هذا التساؤل في تكاليف تحقيق هذه الصفقة "وإن كانت صفقات متعددة "فتكاليف الصفقات" والتي يمكن أن تأخذ السمات التالية: [1]

- تكاليف الحصول على المعلومة الإستراتيجية من أجل وضع التخطيط الملازم؛
- تكاليف المفاوضات من أجل تحديد قيمة تحصيل الصفقة؛
- تكاليف الاكتتاب ما بين الأطراف الفاعلة في الصفقة المتعلقة بنشاط المؤسسة؛
- تكاليف التحفيز المالي للمفوضين وللمشرفين على تحقيق المشروع الاقتصادي للمؤسسة؛
- تكاليف تفعيل الإبداع التنظيمي في هيكل الحوكمة؛
- تكاليف ضبط وتنظيم النشاط الاقتصادي للمؤسسة.

بالتعليق على سمات نظرية تكاليف الصفقات يمكن أن نعرف المؤسسة بأنها عبارة عن كيان بديل في السوق تهدف إلى اقتصاد تكاليف الصفقات Economis des couts de transactions.

[1]- صلواتشي هشام سفيان، **حوكمة المؤسسات: دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ــدراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية**: أطروحة دكتورة في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2013/2012، ص ص 37-38.

كما يمكن أن تتولد من مختلف وظائف المؤسسة جراء ذلك تكاليف ذات طبيعة بيروقراطية وإنتاجية.

إذن فالمؤسسة الحديثة تسعى إلى المحافظة على استدامتها من خلال التحكم في تكاليفها الداخلية الناتجة عن وظائفها المبدئية واقتصاد تكاليف الصفقات التي تسعى إلى تحقيقها.

إن التدخلات النظرية والامبريقية في هذا البرادغيم متعددة لأن صورة المؤسسة التقليدية تغيرت بسبب قدرتها على التكييف مع تقلبات بيئتها وكذلك بسبب ظهور سلسلة عقود أخرى تسمح بتدخل فاعلين اقتصاديين جدد.

الفرع الرابع: نظرية التجدر.

ترى هذه النظرية أن الفاعلين في المؤسسة يطورون إستراتيجيتهم للحفاظ على مكانتهم بالمنظمة، والعمل على حرمان المنافسين المحتملين من الدخول إليها، مما يسمح لهم بالرفع من قدرتهم وسلطتهم والحصول على مزايا أخرى (حرية النشاط، المكافآت).

تسعى هذه النظرية لتفسير سبب استمرار الفاعلين عديمي الفعالية من الوجود في السوق، حيث أن البقاء فيه للأفضل[1].

تعتبر النظريات السابقة من أهم النظريات المفسرة للحوكمة، حيث كل واحدة منها عالجت جانبا من جوانبها إلا أن نظرية الوكالة تعتبر المفسر الأكثر تعبيرا عن الحوكمة والتي لقيت إقبالا واسعا من قبل الباحثين وهذا للأسباب التالية: [2]

- القدم التاريخي لهذه النظرية مقارنة بالنظريات الأخرى حيث ارتبطت بانفصال الملكية عن التسيير والذي نتج عنه حقوق المساهمين أو الملاك وكيفية التعامل معهم.
- دراستها للعلاقات التعاقدية بين الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة والتعارض في المصالح بينهم والذي نتج عنه دور وحقوق أصحاب المصالح بالنسبة للمؤسسة وطرق الإفصاح الممكنة.

[1]- العربي عطية وأخرون، **الحوكمة في المؤسسات المصرفية –دراسة حالة الجزائر، الملتقى العلمي الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة**، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، أيام 25-26 نوفمبر 2013، ص7.

[2]- عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق ، ص09.

- دراستها لتكاليف الوكالة الناتجة عن هذه العقود مما أدى إلى ضرورة دراسة هيكل وتركيبة مجلس الإدارة وطريقة عمله، سياسة مكافآت المديرين.
- تقديمها لتدقيق الخارجي كآلية للتخفيف من حدة الصراع بين هذه الأطراف والذي يعتبر من آليات الحوكمة .

المطلب الثاني: نماذج حوكمة الشركات.

للحوكمة المؤسسية نموذجين أساسيين وشهيرين هما النموذج الأنجلوسكسوني والنموذج الألماني – الياباني، وهما متعاكسان نتيجة للاختلافات الثقافية والمؤسسية وحتى التشريعية إضافة إلى التباين في طرق التمويل، ظهر بعدهما نموذج ثالث هجين يجمع بين هذين النموذجين وهو النموذج الفرنسي– الإيطالي.

حسب الاقتصادي Michael Porter,1992فإن أداء الاقتصاد الوطني لدولة ما يرتكز بصفة أساسية على نوع نظام الحوكمة المؤسسية المنتهج وما يبرز أهمية الحوكمة في الرفع وتحسين أداء الاقتصاد[1]

نوجز أهم صفات وخصائص هذه النماذج فيما يلي:

الفرع الأول: النموذج الأنغلوساكسوني (الموجه السوقي):

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا من الدول الأساسية المنتهجة لهذا النموذج الموجه السوقي، وأهم ما يميز هذا النموذج هو أنه "قلة المساهمين وكثرة السيرين" ونظام التسيير " " "أي أن الرئيس المدير العام هو نفسه رئيس مجلس الإدارة، Monisteأحادي"

بصيغة أخرى ليس هناك تقسيم ثنائي بين مهام الإدارة ومهام الرقابة، والمؤسسة عبارة عن جهاز تنفيذي ثنائي يعمل لمصلحة المساهمين.

أيضا هذا النموذج يعترف بالدور المركزي الذي يلعبه السوق المالي بمثابة المورد الرئيسي لرأس المال للاقتصاد (التمويل المباشر) هذا من جهة ومن جهة أخرى يعتبر ضابطه له أيضا، بالإضافة إلى الدور

1-Houssem rachdi,La Gouvernce Bancaire,un survey de li tterature ,university of tunis el mamar, tnisia,p04,http:blog,b3b,ch… la gouvernance –bancaire-un-survey-de-littérature,pdf consulte le 18-02-2011.

الأساسي الذي يمنح للمساهمين (المسيرين)، حيث أن اتخاذ القرار والرضي بالنسبة لهم يعتمد على معيار خلق القيمة وسياسة الأرباح.

كما أن الميزة الجد مهمة في هذا النموذج هي أن أصحاب المصالح هم من يمتلكون قوة القرار ولهم الاستقلالية التامة في ذلك، ونظام الحوكمة في هذا النموذج يعرف ثلاثة مشاكل: [1]

– **المخاطرة:** المنافسة الشديدة تدفع لكل مسير شركة نحو المخاطرة ومحاولة الحصول على القروض البنكية.

– **السوق مراقب:** الدولة المعدلة تلعب دورها كما ينبغي في السوق للمحافظة على النظام السوقي.

– **صرامة القوانين:** تطبيق القوانين على كل من يتجاوز حدودها.

هذا النموذج موجه نحو البنوك والسوق، فهو نظام بنكي سوقي وهو نظام خارجي.

الفرع الثاني: النموذج الغربي

على عكس النموذج الأنكلوساكسوني يرتكز النموذج الغربي على الحكومة التشاركية ومن بين الدول التي تعتمد على هذا النموذج يمكن أن نذكر كل من ألمانيا، فرنسا، السويد وحتى اليابان.

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية شرعت هذه الدول في العمل على تنمية اقتصادها بانتهاج سياسة دعم تأميم القطاعات المفتاحية للدولة كقطاع النقل وقطاع الطاقة.

بين العرض والحاجة المالية للمؤسسة، تميز التيار التحويلي لنموذج الغربي بإسهام الدولة في دعم المؤسسات الكبرى المدرجة في البورصة وذلك بمنحها سندات مالية والمساهمة في رؤوس أموالها بغية الرفع من رؤوس أموالها وتمكينها من التطور وتحقيق الازدهار الاقتصادي رغم بطء حركة السندات المالية في البورصة بسبب ضعف السيولة المالية ولتردد المساهمين المستثمرين الأجانب في المشاركة إلا أنه يتميز هذا النموذج بالاستقرار المالي ويعود ذلك لتغلب المصلحة الاجتماعية والجماعية على مصلحة الخاصة المثلى.

[1]- جلاب محمد، مرجع سابق، ص ص 72-73.

ففي النموذج الغربي على المسير تحقيق المصلحة الاجتماعية التي تقترب أكثر بالمصلحة الوطنية مع قيد تحقيق المصلحة الخاصة لأصحاب المصالح أو الشركاء دون البحث عن تعظيم المنفعة.

هذا النموذج يترك تفاوض ملكية ومراقبة المؤسسة خارج السوق وداخل شبكة جد معقدة وذو مصلحة متقطعة تحت رقابة القوى العمومية وعدم تضارب المؤسسات المدرجة في البورصة إلا نادرا.

هذه الميكانيزمات الخارجية للمؤسسة أدت إلى تهميش المساهم الفردي أو المساهمين الصغار الذين لا يمكنهم القيام بمراقبة فعالة والضغط على المؤسسة لعدم امتلاكهم لحصة كبيرة من رأس مال المؤسسة وبالتالي تبقى مكانتهم رمزية في المؤسسة.

على هذا الضوء يتضح لنا بأن علاقة الوكالة في النموذج الغربي متميزة بما يلي: [1]

- حرية المجموعة المسيرة أو المسير بسبب قيادتهم الإستراتيجية التي تسعى إلى ضمان حيوية المشروع الاقتصادي من أجل تغطية الحاجة الاجتماعية.
- تتمحور أعمال وقرارات المؤسسة حول التيارات الثالثة والمشاركة في حوكمة المؤسسة والمتمثلة في المجموعة المسيرة والمساهمين التأسيسيين أو المساهمين الذين بحوزتهم أغلبية رأس المال مع ضم المساهمين المؤسستين الدائنين والمتمثلين في البنوك العمومية خاصة .
- يتميز النموذج الغربي بتواجد "للعبة سلطة Jeux de pouvoirبين مختلف التيارات الثلاثة المشكلة للحوكمة حتى وإن كلف ذلك التضحية بمصالح المساهمين الصغار.

[1]- صلواتشي هشام سفيان، مرجع ساق، ص ص57-58.

خلاصة الفصل:

إن موضوع الحوكمة سواء كان على المستوى القانوني، الاجتماعي، الاقتصادي،أو على المستوى الدولي أو على مستوى القطاع الخاص و الحكومي يبين و بشكل جيد بأن نجاح التنمية الشاملة تتطلب بكامل أدوار و مكونات الحوكمة من قطاع حكومي أو خاص، فإن أي عنصر من هذه العناصر لا يمكن منفرد أن يحقق التنمية على مستوى المجتمع بفعالية تامة/ وما سهل تطبيقها وجود المبادئ الواضحة التي تتناسب بشكل كفئ و فعال مع متطلبات الواقع الاقتصادي و المالي للشركات، و من هنا تأتي أهمية تطبيق الحوكمة و آليات عملها، وفق مميزات و خصائص الشفافية و المساءلة و المشاركة و تأكيد الديمقراطية و العدالة و دولة القانون، فهي تسعى إلى تحقيق الرفاهية و المساواة و تخفيف حدة المشكلات الإقليمية و العالمية.