



جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



العنوان:

حوكمة الشركات وأثرها على الأداء الوظيفي  
دراسة ميدانية في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركيب -بعين الدفلى -

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف : أستاذة مقرب سارة

إعداد الطلبة:

❖ قاضي أحمد

❖ عياش أسماء

نوقشت أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	(أستاذة محاضرة أ - جامعة الجيلالي بونعامة)	د. خلوف زهرة
مشرفا ومقررا	(أستاذة محاضرة ب - جامعة الجيلالي بونعامة)	د. مقرب سارة
ممتحنا	(أستاذة محاضرة ب - جامعة الجيلالي بونعامة)	د. خلع مريم

السنة الجامعية : 2019 - 2020



## الشكر والتقدير

نتقدم في البداية بالشكر لله ، والحمد لله على نعمه العظيمة وأحمده كثيرا على توفيقنا لإنجاز هذا العمل كما  
نحمده على نعمتي الإسلام والعقل أثار بهما درب العلم والعمل أماننا

كما نتقدم بالشكر للأستاذة المشرفة "مقرب سارة" لقبولها إشراف على المذكرة وعلى توجيهاتها العلمية القيمة  
نتقدم أيضا بشكرنا الخالص إلى من كان سند رفقاء درب وزملاءنا في قسم علوم التسيير وأخص بالذكر من  
ساعدنا على الوقوف مجددا لإتمام هذا العمل ومساهمته القيمة في إمدادنا بالنصائح والإرشادات

كما نشكر أساتذة قسم علوم التسيير

وفي الختام نتوجه بالشكر والتقدير لكل من ساهم من قريب أو من بعيد في تقديم المساعدة ولو بكلمة طيبة  
مشجعة في انجاز هذا البحث راجيين من المولى أن يجزيهم خير الجزاء.



# إِهْدَاء

من أفنيا حياتها وكل غايتها لسماع كلمة نجاح والدي الغاليين حفظهم الله  
إلى إخوتي وأخواتي وإلى توأم روجي التي كان لي سند في الحياة وساعدتني في كل خطوة  
ومشقة حفظها الله من كل سوء ووقفها لكل خير  
إلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي  
وإلى كل من ساهم في تلقيني ولو بحرف في حياتي الدراسية

﴿ أحمد ﴾

# إِهْدَاء

إلى سبب وجودي في الحياة صاحب السواعد المكافحة وإلى أبي "حفظه الله"

إلى نبع الحنان والحب ومن علمتني الصمود مهما تغيرت الظروف "أمي"

إلى أخواتي حفظهم الله

إلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي

إلى كل أشخاص الذي أحمل لهم المحبة

﴿ أسماء ﴾

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى إبراز أثر الحوكمة الشركات على أداء الموظفين من خلال دراسة ميدانية على عينة من موظفي الشركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركيب عين الدفلى، وبهدف معالجة موضوع الدراسة قمنا بالإعتماد على منهج الوصفي التحليلي وتصميم إستمارة إستبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة المكونة من 31 موظف و تم إستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات بالإضافة إلى برنامج (EXCEL)، وقد ظهرت هذه الدراسة نتيجة مفادها أن هناك علاقة دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات وأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة، لذا نوصي وضع خطة تدريبية لتتقيد كافة المستويات الوظيفية على مبادئ وتطبيقات الحوكمة من خلال برامج تدريبية وورش عمل تخدم تهيئة الموظفين على كيفية تنفيذ مبادئ الحوكمة علمية.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة الشركات - أداء الوظيفي

The study aims to highlight the impact of corporate governance on job performance through a field study on a sample of the company's employees, the Industrial Achievements and Installation Unit, Ain Defla, and in order to address the subject of the study, we relied on the descriptive analytical approach and designed a questionnaire form for the purpose of collecting data from the sample members consisting of 31 employees and then using The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) for data analysis in addition to the (EXCEL) program. This study emerged as a result that there is a statistically significant relationship between corporate governance and job performance in the company under study. Therefore, we recommend developing a training plan to educate all functional levels on the principles and applications of governance. Through training programs and workshops that serve to prepare employees on how to implement the principles of scientific governance.

Key words: corporate governance - job performance



الفهرس

الصفحة	المحتويات
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول والأشكال
أ-ب-ج	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات والأداء الوظيفي</b>	
5	تمهيد
6	المبحث الأول : حوكمة الشركات
6	المطلب الأول : نشأة حوكمة الشركات
10	المطلب الثاني: ماهية حوكمة الشركات:
14	المطلب الثالث: أساسيات حول حوكمة الشركات
26	المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي
26	المطلب الأول : مفهوم الأداء ومحدداته
31	المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء
44	المطلب الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء الموظفين
47	المبحث الثالث: عروض ومقارنة الدراسات السابقة
47	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
50	المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.
51	الخلاصة
<b>الفصل الثاني: دراسة حوكمة الشركات وأثرها على أداء الوظيفي في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركييب عين الدفلى</b>	
53	تمهيد
54	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

54	المطلب الأول: منهجية الدراسة
56	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
57	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
57	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية
64	المطلب الثاني: دراسة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة
70	خلاصة
72	خاتمة
76	قائمة المراجع
82	قائمة الملاحق





# قائمة الجداول والأشكال

## أولاً: قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	مبادئ حوكمة الشركات	1
21	المحددات الداخلية و الخارجية لحوكمة الشركات	2
34	أهداف تقييم أداء العاملين	3
37	مراحل عملية تقييم الأداء	4
40	منحنى التوزيع الإجباري	5
55	نموذج الدراسة المقترح	6
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	7
59	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	8
60	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	9
61	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	10
62	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	11
63	توزيع عينة الدراسة حسب عدد دورات التكوينية	12

ثانياً: قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	50
2	معاملات الثبات	57
3	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	58
4	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	59
5	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	60
6	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	61
7	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	62
8	توزيع عينة الدراسة حسب عدد دورات التكوينية	63
9	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات مبدأ ضمان الأطر اللازمة لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات	64
10	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات مبدأ حفظ حقوق جميع المساهمين	65
11	استجابات أفراد العينة الدراسة مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين	65
12	استجابات أفراد عينة الدراسة لمبدأ الإفصاح والشفافية	66
13	استجابات أفراد العينة الدراسة مبدأ أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات	66
14	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداء الوظيفي	67
15	معامل الارتباط بيرسن بين متغيرين الدراسة	68



# مقدمة

توطئة:

ظهرت الحاجة إلى مفهوم حوكمة الشركات في العديد من الدول المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية ، وخاصة في أعقاب الإنهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في التسعينيات القرن الماضي ، وكذلك ما شهده الإقتصاد الأمريكي مع بداية القرن الحادي والعشرون خلال عامي 2001 و2002 من حالات الإخفاقات والفضائح المالية والمحاسبية ومن بين أبرز الشركات WORLD COM وهي إحدى أكبر الشركات العاملة في مجال الطاقة وشركة ENRON شركة للإتصالات حيث أرجعت الكثير من الدراسات أن سبب إنهيار هذه الشركات يرجع لضعف هياكل حوكمة الشركات

ويعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على المعالجة بعض المشاكل وتوسيع مشاركة العاملين في وضع الأهداف والخطط وإتخاذ القرارات ، وأن هذا التوجه له دور في زيادة فعالية أداء العاملين في المؤسسة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها وعن نظام الحوافز وساعات العمل والعدالة والإنضباط في العمل ، مما يؤدي لرفع مستوى أدائهم وتحقيق الإستقرار الوظيفي والإلتزام العالي في العمل ورفع أداء المؤسسة ككل.

يعتبر تشكيل نظام الحوكمة من العناصر الأساسية لبناء الفكري لحوكمة الشركات ، فالتشغيل السليم لهذا النظام يؤدي إلى تحسين أداء العاملين في الشركات ، وهذا من خلال تحديد مبادئ الحوكمة ومعاييرها بشكل دقيق .

الإشكالية :

على ضوء ما سبق نحاول طرح الإشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: ما مدى تأثير حوكمة الشركات على أداء الموظفين في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركيب عين الدفلى؟  
تتفرع هذه الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية :

1. هل تساهم الحوكمة في تحقيق أهداف الشركة؟

2. هل الإلتزام بتطبيق الحوكمة كاف لتحسين أداء الموظفين ؟

فرضيات الدراسة :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة وأداء الموظفين .

2. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الحوكمة وأداء الموظفين .

**مبررات إختيار موضوع البحث:**

تعود الأسباب الأساسية لإختيار هذا الموضوع لما يلي:

- رغبة الباحث في تناول هذا الموضوع.
- أهمية موضوع حوكمة الشركات وأثرها على أداء الموظفين.
- معرفة مامدى تأثير الحوكمة على أداء الموظفين.

**أهداف البحث:**

يهدف هذا البحث إلى توضيح أثر الحوكمة على أداء الموظفين، وبناءا على ذلك نسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في :

1. عرض الأسس النظرية للحوكمة وعلاقته بأداء الموظفين وأهم أساليب تطبيقها مع توضيح الأداء الوظيفي .
2. تحديد الأثر المتبادل بين الحوكمة الأداء الوظيفي .

**أهمية البحث :**

تتجسد أهمية الدراسة في تناولها لموضوع يشكل أهمية بالغة في مجال الإدارة، حيث أنه مادام هناك تفاعل بين الأفراد في بيئة العمل ، فالحوكة لها تأثير على أداء الموظفين في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركيب عين الدفلى ، كما أن تطبيق قواعد الحوكمة في الشركة تأثر إيجابا على أداء الموظفين لهذه الدراسة اهمية علمية كبيرة أي أنها تساهم إلى جانب غيرها من الدراسات في هذا المجال في تمهيد الأرضية السليمة لمعرفة مامدى تأثير الحوكمة على أداء الموظفين وسهولة تطبيقها على تقييم أداء الموظفين.

**حدود الدراسة:**

**الحدود الموضوعية:**

إشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع الحوكمة الشركات وأثرها على أداء الوظيفي في عينة مكونة من 31 موظف .

**الحدود الزمنية:** تتحصر فترة الدراسة من بداية جانفي 2020 إلى غاية 30 مارس 2020.

**الحدود المكانية:** شملت الدراسة الميدانية شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركيب عين الدفلى.

### منهج البحث :

للإجابة على الإشكالية المطروحة وإختبار الفرضيات ،تم إتباع المنهج "الوصفي التحليلي" حيث يظهر المنهج الوصفي من خلال الجزء النظري لدراسة ،أما الجزء التطبيقي فقد المنهج "الوصفي التحليلي" حيث يظهر المنهج الوصفي من خلال الجزء النظري لدراسة ،أما الجزء التطبيقي فقد إعتدنا فيه على المنهج التحليلي من خلال نتائج الإستبيان، بالإستعانة ببعض الأدوات وطرق الإحصائية،برنامج الإحصاء الوصفي SPSSبالإضافة إلى برنامج EXCEL.

### صعوبات البحث:

من جملة الصعوبات التي واجهناها خلال البحث نذكر منها مايلي :


- جائحة كورونا وتسببها في غلق الشركة.
- ضيق الوقت .
- نقص المراجع بسبب غلق جامعة في فترة جائحة كورونا.
- شح المعلومات على الشركة وعدم تعاون كما يجب في الوصول للمعلومة المرادة.

### هيكل البحث:

من أجل معالجة إشكالية الموضوع،قمنا بتقسيم بحثنا إلى فصلين ،فصل نظري و فصل تطبيقي ،حيث سنتناول في الفصل الأول الإطار النظري حوكمة الشركات و أثرها على الأداء الوظيفي وأهم الدراسات السابقة التي اهتمت بهذين الموضوعين.

اما الفصل الثاني سنخصصه لجانب التطبيقي بعنوان دراسة الحوكمة الشركات أثرها على أداء الوظيفي " لشركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركيب عين الدفلى" والذي قسم إلى مبحثين المبحث الأول سنتناول فيها الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية ،أما المبحث الثاني عرض ومناقشة النتائج يضم صدق أداة الدراسة وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة .

وسنختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة نستعرض فيها أهم النتائج المتواصل إليها بالإضافة إلى تقديم جملة من التوصيات.



الفصل الأول الإطار النظري  
لحوكمة شركات وأداء الوظيفي



تمهيد :

لقي مصطلح الأداء الوظيفي في السنوات الأخيرة إهتمام العديد من الباحثين ، إذ يمثل إحدى الأسلحة الهامة في الشركات من أجل البقاء والنمو، فالشركات الرائدة تدرك بأن الإهتمام بالموظفين هو السبيل للمنافسة وتحقيق التميز، فأداء الموظفين الذين يمكنهم إستيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تهتم بأداء الموظفين والشركة على حد سواء، مما أدى بالمختصين بتباع مفاهيم جديدة ومن أهمها هذه المفاهيم الحوكمة التي ذاع صوتها في السنوات الأخيرة وهذا لما لها من فوائد كبيرة على الموظفين والشركة.

ويعد مفهوم الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي تساعد الإدارة على معالجة بعض المشاكل وتوسع مشاركة الموظفين في وضع الأهداف والخطط وإتخاذ القرارات، وأن هذا التوجه له دور في زيادة الفعالية أداء الموظفين في الشركة ويزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها ، مما يؤدي إلى لرفع المستوى أدائهم الموظفين وتحقيق الإستقرار الوظيفي والإلتزام العالي في العمل ورفع أداء الشركة ككل. يعتبر تشكيل نظام الحوكمة من العناصر الأساسية لبناء الإطار الفكري لحوكمة الشركات، فالتشغيل السليم لهذا النظام يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين في الشركات، وهذا من خلال تحديد المبادئ الحوكمة ومعاييرها بشكل دقيق.

وفي هذا الفصل سنسلط الضوء على حوكمة الشركات و الأداء الوظيفي من خلال المباحث الأساسية التالية:

**المبحث الأول: حوكمة الشركات**

**المبحث الثاني: الأداء الوظيفي**

**المبحث الثالث: عرض ومقارنة الدراسات السابقة**

### المبحث الأول : حوكمة الشركات

لقد حظي مفهوم حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة باهتمام كبير من قبل العديد من المنظمات الدولية والإقتصاديين في مختلف دول العالم نظرا لأهميته وفوائده الجمة بالنسبة للشركات، ومن أجل الإلمام بجوانب هذا المبحث سوف يتم التعرض إلى النقاط التالية :

- نشأة حوكمة الشركات.
- ماهية حوكمة الشركات.
- أساسيات حول حوكمة الشركات .

### المطلب الأول : نشأة حوكمة الشركات

حتى نستطيع التعرف على حوكمة الشركات يجب علينا أولاً معرفة التطور التاريخي لهذا المفهوم، النظريات الرئيسية له ودوافع ظهور حوكمة الشركات.

#### الفرع الأول: التطور التاريخي لحوكمة الشركات

استمدت الحوكمة جذورها التاريخية من نظرية الوكالة والتي بلورها Meas & Berls عام 1932م، وذلك في أعقاب الانتشار الواسع لمفهوم انفصال الملكية عن الإدارة، وما ترتب عن ذلك من تعارض في المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من ناحية، والمساهمين وأصحاب المصالح من ناحية أخرى. ولم تتوقف هنا بل تطورت وتم إضافة تعديلات عليها حيث أنه في 1992م قامت لجنة Cadbury بإصدار تقريرها بعنوان المالية لحوكمة الشركات، حيث ألزم الشركات بالإفصاح عن الإلتزام بقواعد الحوكمة وتقديم تفسير عن ما تم الإلتزام به، أما في سنة 1995م تم صدور تقرير Greenbury الذي ركز على مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، والذي أوصى بالإفصاح الكامل عن المدفوعات للإدارة من رواتب ومكافآت، وبعدها أصدرت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD تقرير حول حوكمة الشركات، أصبحت حجر الأساس ومعيارا دوليا لوأضعي السياسات والمستثمرين والشركات والأخرين في جميع أنحاء العالم، وتم إصدار عدة نسخ من قبل المنظمة وفي 2008م، تضمنت النسخة على القواعد السابقة مدموجة بالخبرات العملية المشتركة التي تدعو جميع الأطراف للإضطلاع بمسؤولياتهم، وفي الآونة الأخيرة أصبحت جميع الشركات ملزمة بتطبيقها في جميع أنحاء العالم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود ياسين الكاشف، إطار مقترح لتحسين جودة حوكمة الشركات، المجلة المصرفية للدراسات التجارية، العدد الثاني، المجلد الثاني والثلاثون، جامعة المنصورة، 2008، ص: 61 .

الفرع الثاني: النظريات الرئيسية لحوكمة الشركات.

ظهرت نظرية الحوكمة نتيجة تطوير العديد من النظريات فسرت ضرورة وجودها بالشركات لتفادي النقائص في التصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين، وطبيعة العلاقة بين الشركة ومديرها، وأهم النظريات التي أدت إلى ظهور مفهوم حوكمة الشركات وهي ثلاثة: نظرية حقوق الملكية، نظرية الصفقات ونظرية الوكالة .

### أولا: نظرية حقوق الملكية

تعتبر هذه النظرية إحدى المقاربات الأساسية للتوجه الانضباطي الذي تركز عليه حوكمة الشركات، بداية بأعمال كل من Meas & Berls ، وحسب هذه المقاربة فإن المزيج أو التنوع في أنظمة الملكية يؤثر على سلوكيات الأفراد و وظيفة وسير الشركة بالإضافة للكفاءة النظام الاقتصادي بصفة عامة والشركة بصفة خاصة.<sup>1</sup>

حيث تقوم هذه النظرية على فكرة بسيطة هي أن حق الملكية هو المحدد الأساسي أو العامل الجوهرى وراء فعالية ونمو الشركة، فكلما كانت هذه الحقوق كاملة كلما انعكس ذلك على أداء المؤسسة.<sup>2</sup>

وتتمثل عناصر حقوق الملكية في ثلاثة عناصر هي<sup>3</sup> :

- **حق الإستعمال** : يخول حق الملكية لصاحبه أن يستعمل الشيء في كل ما أعد له هذا الشيء وفي كل ما يمكن أن يستعمل فيه.

- **حق الاستغلال** : وقد يكون هذا الاستغلال مباشرا وذلك عندما يستغله صاحبه بنفسه، أو غير مباشر عندما يستغله الغير ويدفع لصاحبه مقابل ذلك.

- **حق التصرف** : حيث يمكن لصاحب ملكية التصرف في الملكية بجميع أنواع التصرفات كبيعه مثلا، وتهدف نظرية حقوق إلى فهم كيفية تسيير مختلف التنظيمات، وذلك انطلاقا من مفهوم حقوق الملكية .

<sup>1</sup> جلاب محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، رسالة ماجستير ، كلية علوم التسيير، جامعة الجزائر"3" ، سنة 2009-2010، ص ص 85\_84

<sup>2</sup> عبيد نعيمة، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، سنة 2008/2009 ، ص 29.

<sup>3</sup> بن ناصر فاروق، دور آليات الحوكمة في تعزيز شفافية التمويل العمومي بالجزائر، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2012\_2013، ص ص14-15.

حيث لا تعتبر حقوق الملكية علاقات بين الأفراد والأشياء بل هي علاقات الأفراد وطريقة استعمال هذه الأشياء وحقوق الملكية لا تتحقق إلا بشرطين هما الإستقلالية والتحويل<sup>1</sup>.

### ثانياً: نظرية الوكالة

عرف طارق عبد العال الوكالة على أنها " مجموعة من العلاقات التعاقدية، وإن وجود المنشأة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الإتفاقية، وإن عقود الإستخدام ماهي إلا أدوات لتخصيص المواد ووصف الغرض من نشاط المنشأة وبالتالي يمكن دراسة سلوك المنشأة عن طريق تحليل الخصائص العامة العقود التوظيف الخاصة بها<sup>2</sup>.

ويمكن تعريفها أيضاً أنها علاقة تعاقدية بين طرفين بحيث يتراضى الطرفان على أن يقوم أحدهما الوكيل (بتمثيل آخر) الموكل بشكل كلي أو جزئي<sup>3</sup>.

وهذه النظرية ترى أن هناك تكاليف تظهر نتيجة لحدوث مشاكل الوكالة ولقد عرفت لها لجنة بازل على أنها تلك التكاليف الناتجة عن القيام بعملية تحويلية، كتحويل الملكية من الأصل إلى المسير، فالريح الذي يأخذ المسير هو تكلفة تحويلية أو تكلفة وكالة، وتتطوي النظرية على بعض التكاليف للأطراف الأصلية ويمكن تصنيفها كالآتي<sup>4</sup>:

- نفقات الإشراف والمتابعة من قبل الأطراف الأصلية،
- النفقات المانعة من قبل الوكيل،
- الخسائر المتبقية .

<sup>1</sup> ريس محمد الهادي، دور الحوكمة في تحسين أداء إدارة الخزينة العمومية، رسالة ماجستير، علوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2013 - 2012 ، ص 6 .

<sup>2</sup> طارق عبد العال حمادة، حوكمة الشركات قطاع عام و خاص و مصاريف ( المفاهيم ، المبادئ ، التجارب التطلبات ) ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 69.

<sup>3</sup> زياد عبد الحليم الذبيبة وآخرون، نظم المعلومات في الرقابة و التدقيق، الطبعة الأولى، دار المسيو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 189 .

<sup>4</sup> بتول محمد نوري وعلي خلف سليمان ، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجامعة المستنصرية، العراق، ص 14.

ثالثا : نظرية تكلفة الصفقات

إن الأساس النظري والتاريخي لنظرية تكلفة الصفقات يعود ظهورها أولا للأمريكي Ronald Coase سنة 1937م، وهذا إنطلاقا من مقالاته (طبيعة المنشأة) <sup>1</sup> وحسب Coase فإن تكاليف المعاملات هي تكاليف التنظيم والإنتاج التي تتحملها المؤسسة عن طريق آلية السوق، حيث يتم التنسيق بين الأفراد عبر السوق بألية السعر، لكن المؤسسة بدورها تقوم بالتنسيق بين الأفراد وحينما يتم اللجوء إلى السوق تتحمل المؤسسة تكاليف تسمى) تكاليف المعاملات والتي تتمثل في تكاليف التفاوض، تكاليف البحث عن المعلومة، والمؤسسة تتطور وتتمو مادامت تكاليف المعاملات أكبر من تكاليف البحث عن المعلومة، والمؤسسة تتطور وتتمو مادامت تكاليف المعاملات أكبر من تكاليف التنظيم الداخلي .

هذه النظرية طورت بعد ذلك من طرف William Son خلال الفترة (1975\_1985)، مفهوم هذه النظرية يركز علي مجموع المصاريف التي صدرت من أجل تحويل الملكية في الشركة، هذه المصاريف التي تراكمها حتما يؤدي إلي تكلفة ومجموع هذه الأخيرة تشكل تكاليف، إذن هذه التكاليف لها علاقة مباشرة بسلوك الأفراد المكلفين بتحويل الملكية حسب الأهداف الموافقة للسوق، هذا السلوك محدد بشرطين أساسيين وهما العقلانية المطلقة والمبادرة من أجل البحث عن الفائدة الشخصية للمؤسسة ورسم طريقة تنظيمية أساسية تبني عليها المؤسسة مسارها الداخلي وتحويل التكاليف إلى الخارج من أجل دعم المسار التسييري للمؤسسة<sup>2</sup>. حيث تهدف هذه النظرية على قيام شركة ولجوء أطرافها إلى منح أحدهم سلطة التوجيه و الرقابة إلى ما يحققه هذا الأسلوب من تخفيض تكاليف الصفقات<sup>3</sup>.

الفرع الثالث : دوافع ظهور حوكمة الشركات.

هناك عدة دوافع التي أدت إلى ظهور حوكمة الشركات نذكر منها ما يلي :

- 1- تقويم أداء الإدارة العليا بالمنشآت وتعزيز المساءلة؛
- 2- توفير الحوافز لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للمنشآت، بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنشأة ومساهمتها.

<sup>1</sup> ابراهيمي ياسين، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين فعالية حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012\_2013، ص 46 .

<sup>2</sup> بومعراف رمزي، أثر تطبيق مبادئ الحكومة في المؤسسة المصرفية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012\_2013، ص 46 .

<sup>3</sup> براهمي ياسين، مرجع سابق ص 47

- 3- مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المنشآت بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية.
- 4- مساهمة العاملين و غيرهم من الأطراف أصحاب المصالح في نجاح أداء المنشأة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.
- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بما يضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء المنشأة؛
- 6- تشجيع المنشآت على الإستخدام الأمثل لمواردها بأكفأ السبل الممكنة؛
- 7- توفير إطار واضح لمهام كل من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بما يضمن عدم وجود لبس أو غموض أو تداخل بين اختصاصات هذه الأطراف؛
- 8- توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المنشأة ووسائل تحقيق تلك الأهداف؛
- 9- تحقيق نوع من التكامل بين المنشأة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة؛
- 10- توفير إطار يساعد في تحديد سبل زيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة و تحمل المسؤولية<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: ماهية حوكمة الشركات:

سوف نحاول من خلال هذا المطلب التعرف على حوكمة الشركات مفهومها وأهميتها، أهدافها والأطراف المعنية بها.

#### الفرع الأول: مفهوم حوكمة الشركات وأهميته تطبيقها.

##### أولاً: مفهوم حوكمة الشركات .

يشير لفظ الحوكمة إلى الترجمة العربية للأصل الإنجليزي لكلمة ( Governance ) الذي توصل إليه مجمع اللغة العربية بعد عدة محاولات لتعريب الكلمة، والمصطلح الأكثر شيوعاً وتداولاً من قبل الباحثين والكتاب هو مصطلح حوكمة الشركات أو الحوكمة المؤسسية، وعليه يمكن اعطاء تعريف لغوي وآخر اصطلاحى لحوكمة الشركات<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> بن درويش عدنان بن حيدر، حوكمة الشركات، الدار الجامعة، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2007، ص ص 27\_28 :

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2011، ص ص: 23\_24 .

➤ **المفهوم اللغوي:** ويتضمن التعريف العديد من الجوانب المفهوم الحوكمة .

لفظ الحوكمة مستمد من الحوكمة، وهو ما يعني الإنضباط والسيطرة، والحكم بكل ما تعني الكلمة من معاني، وللتعرف "بصورة تقريبية " إلى مفهوم حوكمة الشركات، تخيل دولة لا يوجد بها حوكمة قوية، فما الذي سوف يحدث؟ إن الإجابة بالطبع هي انفلات في كل شيء، انفلات أمني وسياسي واقتصادي وغيره، وسوف تخرج الأمور عن السيطرة، ولاشك أن الانفلات يؤدي إلى مشاكل صعبة لجميع الأطراف، وبالتالي يسعى الجميع إلى الخروج من هذه المشاكل وضمان السيطرة والانضباط في المجتمع<sup>1</sup>.

➤ **المفهوم الإصطلاحي :** لم يتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصطلح حوكمة الشركات، حيث أخذ الباحثون بالتسابق لتعريف حوكمة الشركات و يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل<sup>2</sup> ، وفيما يلي سنتعرض إلى مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم

- تعريف المجمع العربي للمحاسبين القانونيين للحكومة: على أنها مجموعة من المسؤوليات

والممارسات التي يتبناها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف تقديم توجيه إستراتيجي وضمان تحقيق الأهداف، والتحقق من إدارة المخاطر بشكل دائم، وإستغلال موارد المؤسسة على نحو مسؤول<sup>3</sup> .

- تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD عام 1999م الحوكمة بأنها " نظام يتم بواسطة توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها حيث تحدد هيكل واطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في الشركة المساهمة مثل مجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح ونضع القواعد و الأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون شركة المساهمة و بهذا الا إجراء فإن حوكمة الشركات تعطي الهيكل الملانم الذي تستطيع من خلاله الشركة وضع أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأطراف والعمل على مراقبة الأداء<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> محمد جميل حبوش، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، تخصص كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص: 24.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي والاداري، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 15.

<sup>3</sup> شقيري عمر، دور و أهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 20-21 أكتوبر 2009، ص03 .

<sup>4</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 18 .

- تعريف كادبوري في تقريرها عن الجوانب المالية لحكومة الشركات عام 1991م انها "ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه ورقابة الشركات، ويهدف ذلك النظام إلى تحقيق التوافق aliging بين مصالح الإدارة والمساهمين بالإضافة إلى الكفاءة الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية"<sup>1</sup>.

- عرفها طارق عبد العال حماد : " أنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية و النزاهة والشفافية<sup>2</sup>. ومن خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات وهي<sup>3</sup>:

✓ مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات؛

✓ تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساعدين وأصحاب المصالح ؛

✓ التأكد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين :

✓ مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين .

يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين .

ثانيا: أهمية تطبيق حوكمة الشركات.

تظهر أهميتها فيما يلي

1-محاربة الفساد الداخلي في الشركات , وعدم السماح بوجوده أو باستمراره ، بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى؛

2-تحقيق وضمان النزاهة والحيادة والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدء امن مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها؛

3-تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمدية أو انحراف متعمد أو غير متعمد واستمرار هذا الخطأ أو القصور ، بل جعل كل شيء في إتمامه العام صالحا؛

4- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة تلك التي تشكل وجودها تهديدا للمصالح أو أن باستمرارها يصعب تحقيق نتائج أعمال جيدة، وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل؛

<sup>1</sup> الخضيرى محمد أحمد، حوكمة الشركات ، مجموعة النيل العربية، مدينة مصر، القاهرة، 2005، ص ص: 58\_59 .

<sup>2</sup> طارق عبد العال حمادة، مرجع سابق، ص 04 .

<sup>3</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 18 .



5- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، بل استخدام النظام الحمائي الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء ، وبالتالي يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحدوث؛

6 - تحقيق الاستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة والداخلية، خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي وتحقيق فعالية الإنفاق، وربط الإنفاق بالإنجاز، خاصة وأن العاملين في مجال المحاسبة الداخلية أكثر معرفة بما يحدث داخل الشركة؛

7- تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين خاصة وإنهم على درجة مناسبة من الإستقلالية وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة الشركات، أو من جانب المسيرين التنفيذيين العاملين فيها.

**الفرع الثاني : أهداف حوكمة الشركات والأطراف المعنية بها**

**أولاً : أهداف حوكمة الشركات**

تسعى حوكمة الشركات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها<sup>1</sup>:

1- العمل على منع التلاعب والتحريف والخداع في القوائم المالية للشركة والحد من الآثار السلبية الظاهرة عدم تماثل المعلومات؛

2- التأكد من أن مصالح الملاك يتم أخذها بعين الاعتبار في كافة قرارات الشركة وليس فقط تعظيم العائد على الاستثمار كذلك ضمان ممارسة الشركة لأنشطتها بطريقة قانونية وأخلاقية لاتعود بالضرر على الشركة في المستقبل؛

3- مراعاة اهتمامات أصحاب المصالح بشكل دائم، بحيث يتم تحقيق أفضل المنافع الاقتصادية لهم، وتوفير المعلومات اللازمة بما يعزز ثقتهم بالشركة؛

4- الحصول على التمويل المناسب وذلك من خلال تشجيع وزيادة الاستثمار والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة؛

5- زيادة كفاءة استخدام الموارد الاقتصادية وتحسين الأداء المالي للشركة وبالتالي تعزيز قدرتها التنافسية؛

6- تعزيز السمعة الاقتصادية للشركة وذلك من خلال وضع السياسات والإجراءات المناسبة التي تعكس المسؤولية الاجتماعية للشركة وحرصها على خدمة البيئة المحلية والمجتمع؛

<sup>1</sup> ابراهيم قري عثمان، أثر ممارسة الحوكمة المؤسسية على تنافسية الشركة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم

الادارية، جامعة اليرموك، الأردن ، 2008\_2009، ص \_ ص: 14\_15\_16.

7- التأكد من وجود الهيكل التنظيمي المناسب الذي تحدد فيه السلطات والمسؤوليات للمجموعات الرئيسية في الشركة الملاك ،مجلس الإدارة ، الإدارة ) ووضع السياسات والإجراءات اللازمة لتنفيذ العمل في الشركة وبما يؤدي إلى تحقيق الإستراتيجيات والأهداف المطلوبة .

### ثانيا : الأطراف المعنية بحوكمة الشركات

يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السلبي لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وتتمثل هذه الأطراف في التالي<sup>1</sup>:

1- **المساهمين** : وهم من لهم الحق في اختيار مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم؛

2- **مجلس الإدارة**: مجلس الإدارة له الحق في إختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين؛

3- **الإدارة** : وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، كما تعتبر مسؤولية اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشر فقط للمساهمين، بالإضافة إلى أنها مسؤولة عن تنظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها

4- **أصحاب المصالح** : وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الموردين والدائنين والموظفين والعمال، وهؤلاء الأطراف لديهم مصالح ويمكن أن تكون متعارضة ومختلفة في معظم الأحيان.

### المطلب الثالث: أساسيات حول حوكمة الشركات

بعد الطرق الى نشأة و ماهية حوكمة الشركات سوف نرى من خلال هذا المطلب مبادئ و مزايا حوكمة الشركات، محددات، خصائص حوكمة الشركات ومقوماتها.

#### الفرع الأول: مبادئ و مزايا حوكمة الشركات

##### أولاً: مبادئ حوكمة الشركات

تم وضع مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية عن حوكمة الشركات، استجابة لدعوة من اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في 27\_28 أبريل 1988 للقيام جنباً إلى جنب مع الحكومات

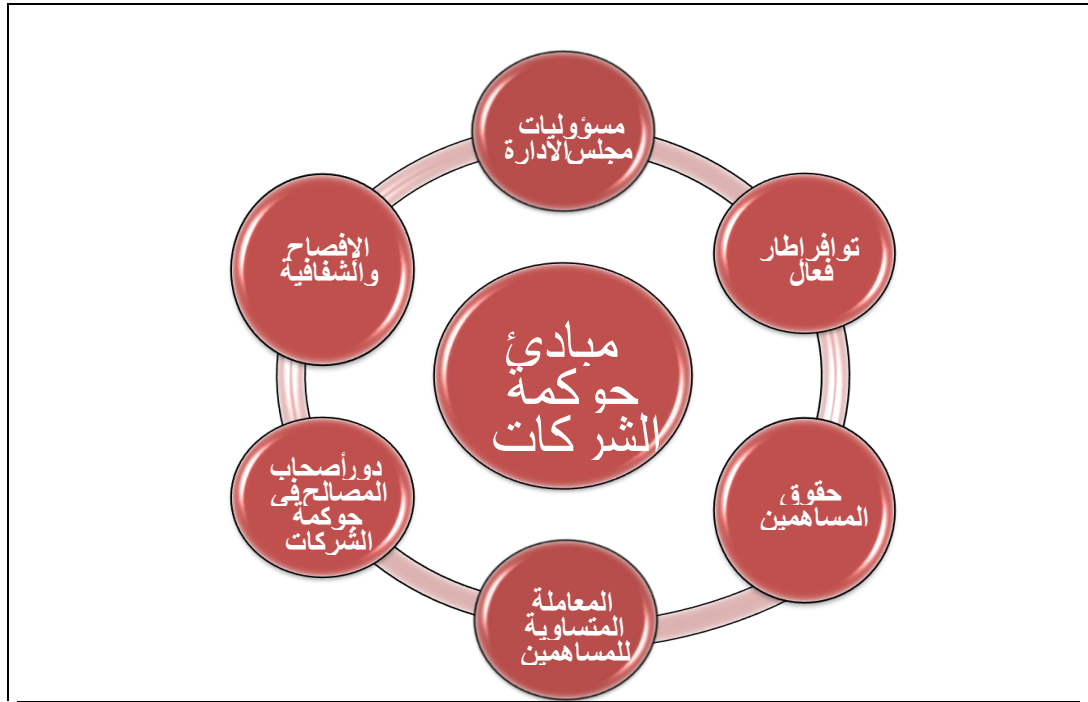
<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان ، مرجع سابق، ص ص:17\_18.

القومية، والمؤسسات الدولية الأخرى ذات الصلة والقطاع الخاص، وضع مجموعة من المعايير والإرشادات الحوكمة الشركات.<sup>1</sup>

تتقسم المبادئ الدولية الخاصة بالقواعد المنظمة لإدارة الشركات و الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية (OECD) إلى ست مجموعات رئيسية كمايلي<sup>2</sup>:

- توافر الأسس اللازمة افعالية إطار حوكمة الشركات؛
- حفظ حقوق جميع المساهمين؛
- المعاملة المتساوية للمساهمين؛
- دور أصحاب المصالح في أساليب حوكمة الشركات؛
- الإفصاح والشفافية؛
- مسؤوليات مجلس الإدارة .

الشكل رقم (1-1) : مبادئ حوكمة الشركات .



المصدر: من إعداد الطلبة.

<sup>1</sup> أشرف درويش أبو موسري، حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية، رسالة ماجستير، قسم محاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص: 27 .

<sup>2</sup> عثمانى ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك و أثرها على بيئة الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 20122011، ص ص 37، 38، 39، 40.

### المبدأ الأول: توافر إطار فعال لحكومة الشركات

يجب أن يعمل هيكل حكومة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والالتزام بتطبيق القانون، هناك مجموعة من النقاط يجب أخذها بالاعتبار عند تطوير هيكل حكومة الشركات.<sup>1</sup>

1- يجب أن يتم تطوير هيكل حكومة الشركات مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيرها على الأداء الإقتصادي الكلي، ونزاهة السوق، والحوافز التي تخلقها للمشاركين بالسوق، والترويج لشفافية وكفاءة الأسواق؛

2- يجب أن تنص التشريعات بوضوح على تقسيم المسؤوليات بين الجهات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح المجتمع؛

3- يجب أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مني وطريقة موضوعية .

### المبدأ الثاني: حفظ حقوق جميع المساهمين

1- ينبغي أن يكفل إطار حكومة الشركات حماية حقوق المساهمين؛

2- للمساهمين الحق في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة؛

3. ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الإجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين و من بينها قواعد التصويت؛

4- يتعين الإفصاح عن الهياكل و الترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يجوزنها؛

5- يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال، ويصدق ذلك أيضا على التعديلات غير العادية مثل عمليات الاندماج و بيع نسب كبيرة من أصول الشركة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم، كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجرى بأسعار مفصح عنها، وأن تتم في ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفئاتهم المختلفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق عبد العال حمادة، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2007، ص ص: 42، 43 .

<sup>2</sup> ابراهيم قذري عثمان، مرجع سابق، ص: 25.

### المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم .

إن ثقة المستثمرين بأن رأس المال الذي يقدمونه تتسم حمايته من إساءة الإستخدام وإساءة التخصيص من جانب مديري الشركة أو مجلس الإدارة أو المساهمين من ذوي النسب الحاكمة في الشركة، من العوامل الهامة في أسواق رأس المال. حيث تكون هناك فرص أمام مجالس إدارة الشركة والمديرين والمساهمين ذوي النسب الحاكمة للقيام بنواحي نشاط تعمل على زيادة مصالحهم الخاصة على حساب المساهمين غير مسيطرين. وإحدى الطرق التي يمكن للمساهمين أن يحفظوا بها حقوقهم هي قدرتهم على إتخاذ الإجراءات القانونية والإدارية ضد إدارة الشركة ومجلس الإدارة وقد أظهرت التجربة أن أحد المحددات الرئيسية لدرجة احترام حقوق المساهم هي ما إذا كانت هناك طرق فعالة للحصول على تعويض للشكاوى وبتكلفة معقولة و بدون تأخر.<sup>1</sup>

### المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

مع تعدد أصحاب المصالح في الشركات، ومع امتداد و تنوع هذه المصالح، أصبحت مجموعات أصحاب المصالح تتكون من: الموردين، الموزعين، المقرضين، المتعاملين، العملاء، المستهلكين، الجهات الحكومية، الجهات الدولية، وغيرهم الكثير. أصبح هؤلاء من أكثر الجهات اهتماما بالشركات، ليس فقط التأمين مصالحهم الحاضرة، ولكن وهو الأهم لضمان استمرار هذه المصالح في المستقبل ومن ثمة يجب أن ينطوي إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسبها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين المشروعات القائمة على الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل، وتحقيق الإستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، وهو يتضمن مايلي:

1- ينبغي أن تعمل أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛

<sup>1</sup> سليمان محمد مصطفى، مرجع سابق، ص: 21 .

- 2- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح، فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرص الحصول على تعويضات في حالة استهلاك حقوقهم؛
- 3- يجب أن يسمح إطار أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات بوجود آليات المشاركة المصالح، وأن تكفل تلك الآليات بدورها في تحسين مستويات الأداء.
- 4- حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية ممارس سلطات الإدارة بالشركة، يجب أن تكفل لهم فرص للحصول على المعلومات المتصلة بذلك<sup>1</sup>.

#### المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

- ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية وأسلوب ممارسة السلطة :
- 1- يجب أن يشتمل الإفصاح ولكن دون أن يقتصر على المعلومات التالية:
    - النتائج المالية والتشغيلية للشركة، أهداف الشركة، حق الأغلبية من حيث المساهمة و حقوق التصويت، أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين الرئيسيين، والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم، المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح، هياكل وسياسات حوكمة الشركات؛
  - 2- ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها، يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضاً بمتطلبات عمليات المراجعة.
  - 3- يجب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد تقديم القوائم المالية؛
  - 4- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

#### المبدأ السادس : مسؤوليات مجلس الإدارة

- يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات وضع مخطط إستراتيجي للشركة والمراقبة الفعالة لأداء الإدارة والتأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة اتجاه الشركة و المساهمين حيث:
- 1- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس من المعرفة التامة، كما يجب أن يبذلوا كل الجهود لصالح الشركة والمساهمين؛ الالتزام بقوانين السارية مع أخذ مصالح المتعاملين مع الشركة في الاعتبار<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الخضيرى محمد أحمد، مرجع سابق، ص ص: 138، 139 .

<sup>2</sup> جلاب محمد، مرجع سابق، ص: 68.

### ثانيا: مزايا حوكمة الشركات

تحقق الحوكمة عدد من المزايا إلى جهات مختلفة تتعامل معها منظمات الأعمال، كالمستثمرين وحملة الأسهم، أصحاب المصلحة والمجتمع، بالإضافة إلى أطراف سياسية ومجتمعية أخرى، فالمستثمرون يدركون احتمالات حصولهم على عائد أكبر من الشركات التي تدار بشكل جيد، ومن ثم فهم مستعدون الدفع مقابل حصولهم على هذا العائد المرتفع كما أنهم يدركون قيمة حماية إستثماراتهم من التعرض للخسارة بسبب الجشع و الإهمال واستهزاء المديرين أو محاباتهم لذوي الصلة بهم.

فالحوكمة الرشيدة تحمي حقوق المساهمين، وخاصة حقوق الأقلية من حملة الأسهم، بما في ذلك حقهم في إبداء رأيهم في شأن إدارة الشركة وفي المعاملات الكبرى، إضافة إلى حقهم في معرفة كل ما يرتبط باستثماراتهم .

كما أن الحوكمة توفر للمستثمرين نسبة أكبر من السيولة وذلك بنائها للثقة والكفاءة في أسواق المال، الأمر الذي يتيح لهم فرصة أكبر لتنويع أصولهم وبيعها إذا أرادوا ذلك، فان إجراءات الحوكمة الرشيدة لمواجهة احتمالات فشل الأعمال تحمي الدائنين وتحد من مسؤولية حملة لأصحاب المصلحة والمجتمع، حيث تتطلب الحوكمة الرشيدة احترام الشركات لالتزاماتها تجاه العاملين بها وعملائها ودائنيها ومورديها التي تعمل فيها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: محددات حوكمة الشركات

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى وجودة مجموعتي من المحددات : محددات داخلية، وأخرى خارجية سنحاول من خلال ما يلي التعرض لهذه المحددات بشيء من التفصيل .

➤ **المحددات الداخلية:** تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس إلى 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 وتشمل :

- آلية توزيع السلطة داخل الشركة؛

- الآلية والقواعد والأسس الناظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة؛

<sup>1</sup> بوحة دليلة ، دور الحوكمة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2012-2013، ص ص :36\_37 .

- العلاقة الهيكلية بن الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وصولاً لتكامل هذه المصالح

➤ **المحددات الخارجية :** وتشير إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال :

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي ( مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسة الاحتكارية والإفلاس)؛

- كفاءة القطاع المال في البنوك وسوق المال في توفير التمويل اللازم للمشروعات؛

- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية ( هيئة سوق المال وبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات؛

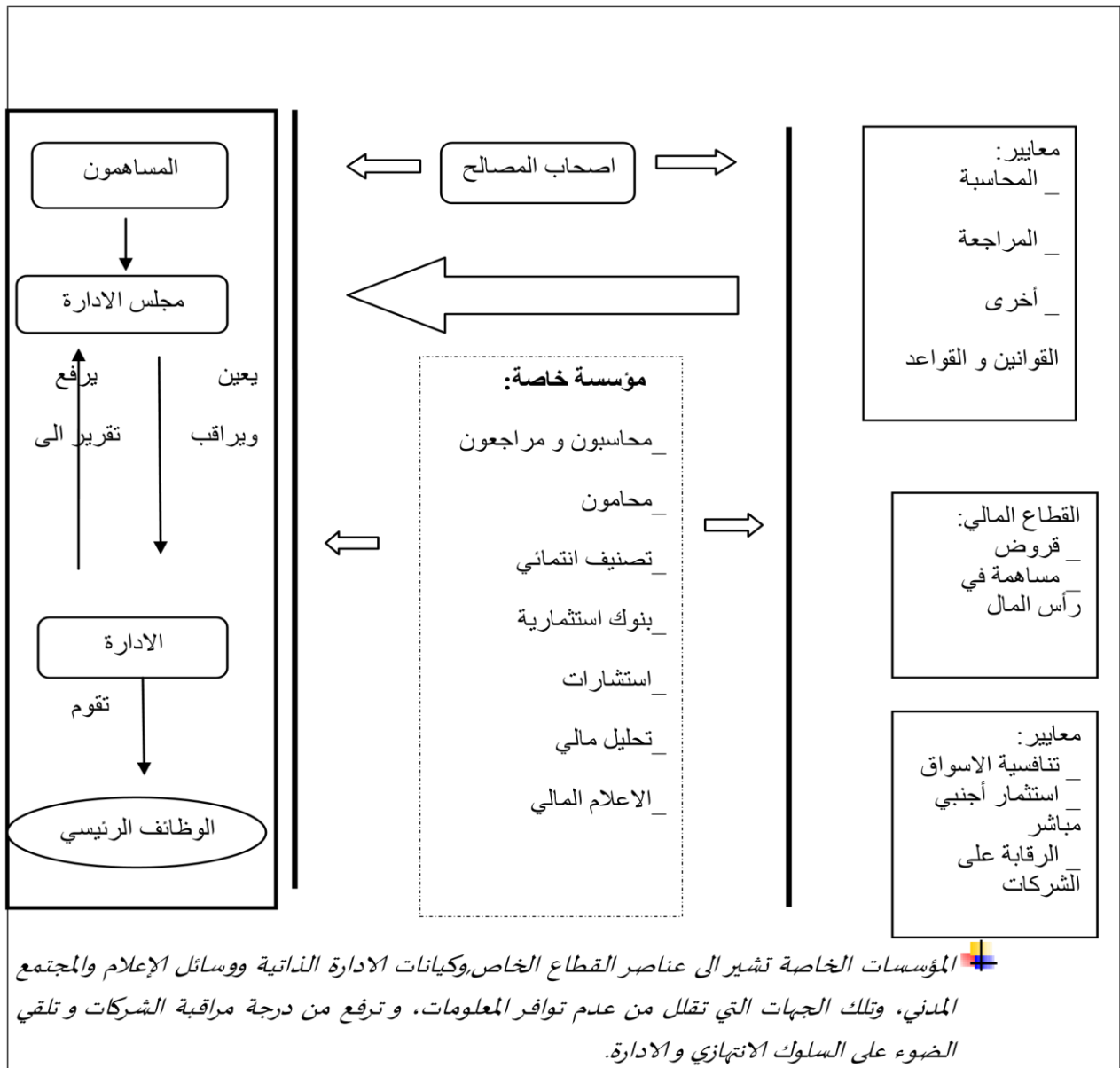
- توفر بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ( ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)؛

- بالإضافة إلى توافر المؤسسات الخاصة للمهن الحرة؛ مثل مكاتب المحاماة والمراجعة وشركات التصنيف الائتماني و الإستشارات المالية والاستثمارية .

ويمكن توضيح المحددات الداخلية و الخارجية لحوكمة الشركات من خلال الشكل التالي :



الشكل (1-2): المحددات الداخلية و الخارجية لحوكمة الشركات



**المصدر:** عثمانى ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك و اثرها على بيئة الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2011-2012، ص 3.

يوضح الشكل الذي أصدره البنك الدولي التطبيق الأوسع لحوكمة الشركات وهو يصور المحددات الداخلية و الخارجية التي يتكون منها الإطار الفعال لحوكمة الشركات. حيث يوضح الجانب الأيسر من الشكل البنية التقليدية لحوكمة الشركات، والتي تتعامل مع المسائل التقليدية مثل العلاقة بين المساهمين وبينهم وبين مجلس الإدارة، والعلاقة بين المجلس والمديرين وإجراءات تشكيل المجلس، وعمليات الإدارة... الخ، وكل من تلك الأجزاء مهم في حد ذاته تشكل مجتمعه الوضعية الداخلية للشركة أو حوكمتها الداخلية .

توفر حوكمة الشركة للمديرين داخل الشركة - سواء كانت ملكيتها عامة أم لا. الأدوات التي يحتاجونها لضمان الفعالية والمسألة واتخاذ القرارات الصائبة، فمتطلبات الإبلاغ توجب وجود إجراءات محاسبية مطورة، وأنظمة سيطرة داخلية أقوى، وهذا بدوره يوفر للمديرين الأدوات التي يحتاجونها للسيطرة على النفقات وحساب العوائد، و بزيادة الشفافية وانتظام التقارير المالية يصبح المديرون أكثر قابلية للمساءلة عن القرارات التي يتخذونها، وعن مستوى الأداء الذي ينتج عنهم. فهذا السبيل يمكن بسهولة تحديد مواطن ضعف الأداء ولأنشطة التي تبدد موارد الشركة في أنشطة غير مربحة وبتالي معالجتها، وتصبح مجالس الإدارة نفسها أكثر رصانة تسيطر على معاملات المخاطر في ظل وجود مراجعة محاسبية مستقلة ولجان مقاصة، وكذلك مع تحول تركيبة مجلس الإدارة بشكل متزايد اتجاه تعيين مديرين مستقلين لضمان الشفافية واتخاذ قرارات قابلة للمسائلة .

لكن الآليات أو المحددات الخارجية التي نراها على الجانب الأيمن من الشكل هي الأمر الأكثر أهمية خاصة بالنسبة لدول النامية - على الرغم من عدم الاعتراف بأهميتها لفترة طويلة - والتي يكتمل بها إطار حوكمة الشركات. إن الجانب الخاص والجانب التنظيمي كلاهما بوجه عام يشكلان ما يمكن أن سمي الإطار المؤسسي الذي تطبق في ظل حوكمة الشركات. وكما يؤثر هذا الإطار المؤسسي في آليات حوكمة الشركات وإنفاذها، يتأثر هو بدوره بحوكمة الشركات .

هذه العلاقة التبادلية القائمة بين الممارسات الداخلية والبيئة المؤسسية التي تعمل فيها الشركات لم يكن معترف بها دائما فقد انصبت الكثير من الجهود في محاولة تعزيز حوكمة الشركات في الماضي على الجانب الأيسر من الشكل، أي على بناء الممارسات الداخلية للشركة، إن العقود القليلة الماضية أوضحت بجلاء أن الممارسات الداخلية للشركة لا تنفصل عن البيئة التي تعمل في ظلها الشركة .

يعتمد تنظيم حوكمة الشركة وإنفاذها على تطوير شبكة مترابطة داخليا من المؤسسات العامة والخاصة والتنظيمات والحقوق التي تؤسس للقيم الأساسية لحوكمة الشركات " الإنضباط، الإفصاح والشفافية، الإستقلالية، المسائلة، المسؤولية، العدالة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> كمال بوعظم ، زايد عبد السلام ، حوكمة الشركات و دوره في التقليل من عمليات التظليل في الاسواق المالية و الحد من وقوع الأزمات، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسة، جامعة باجي مختار عنابة، أيام 18. 19 نوفمبر 2009 ، ص: 16 .

الفرع الثالث: خصائص حوكمة الشركات ومقوماتها

أولاً: خصائص حوكمة الشركات

ويمكن تلخيصها فيما يلي:

**1- الإنضباط (Discipline):** اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، ويتحقق ذلك من خلال توريد بيانات واضحة للجمهور، وجود حافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر عادل للسهم، التقدير السليم لحقوق الملكية، استخدام الديون في مشروعات هادفة وإقرار نتيجة الحوكمة في التقدير السنوي .

**2- الإفصاح الشفافية (Transparency):** تتحقق بتقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث، يتم ذلك من خلال الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، نشر التقرير السنوي في موعده، نشر التقارير المالية السنوية البيئية في الوقت المناسب، الإفصاح العادل عن النتائج السنوية، تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة، توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا وتحديث المعلومات على شبكة الأنترنت.

**3- الإستقلالية (Independence):** تلاقي التأثيرات غير الضرورية نتيجة للضغوطات و يتحقق ذلك من خلال المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا، وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا، وجود لجنة لتحديد المرتبات و المكافآت يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل، تدعيم وجود مراجعين مستقلين.

**4- المسائلة (Accountability):** بمعنى إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ويتحقق ذلك من خلال متابعة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية، التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدود مسؤوليتهم، التحقيق الفوري في حالة إساءة الإدارة العليا ووضع آليات تسمح بمعاقبة الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز مسؤوليتهم وسلطاتهم.

**5- المسؤولية (Responsibility):** وتكون المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة، و يتحقق ذلك من خلال عدم قيام مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي، و وجود أعضاء المجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين، الاجتماعات الدورية والكاملة لمجلس الإدارة، وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وتراقب أعماله، بالإضافة لمراجعتها لتقارير المراجعين الداخليين والإشراف على أعمال المراجعة الداخلية.

**6- العدالة (Fairness):** احترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة في المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل الساهمين لأصحاب الأغلبية، حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاجتماعات العامة، س مولة طرق الإدلاء بالأصوات، المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة،

إعطاء الساهمين حق الاعتراض عند إساءة حقوقهم، والمشاركة في تعيين المدربين وأيضا في اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

ثانيا: مقومات حوكمة الشركات

يربط نظام حوكمة المؤسسات بمجموعة من المقومات الإدارية والفنية والمالية والتنظيمية التي تمثل أركان شاملة لنظام حوكمة المؤسسات ومن هذه المقومات<sup>2</sup>:

**1- نظام أساسي للمؤسسة:** يعتبر وضع نظام أساسي للمؤسسة يحدد قيم ورسالة المؤسسة وأهدافها وسلطاتها واختصاصاتها أحد المقومات الأساسية لنظام حوكمة المؤسسات، إذ أن جميع أنشطة المؤسسة يجمع الأطراف المرتبطة بها تسعى نحو تحقيق رسالة للمؤسسة والتي يعبر عنها في شكل استراتيجيات وأهداف وسلطات واختصاصات.

**2- خطة استراتيجية واضحة :** حيث يعتبر وضع خطة استراتيجية محددة ومتسقة تمكن من تنفيذ وقياس الأداء ولمسائلة أحد المقومات الهامة لحوكمة المؤسسات، إذ أنه في ضوء المقوم السابق تتم ترجمة رسالة المؤسسة إلى خطط واستراتيجيات تمكن الإدارة التنفيذية من متابعة وقياس الأداء، فعملية الرقابة ومتابعة الأداء والمسائلة يجب أن تتم على مستويات متعددة قصيرة ومتوسطة المدى مع وجود نوع من التناسق بين تلك المستويات وهذا ما يعمل نظام حوكمة الشركات على تحقيق.

**3- نظام واضح لتحديد المسؤوليات والصلاحيات :** حيث يجب وضع نظام واضح لتحديد المسؤوليات والصلاحيات لصناع القرار على كل المستويات، إذ أن عدم وجود نظام واضح ومحدد لتحديد السلطات والمسؤوليات الصناع القرار يمكن أن يوجه الطاقات المختلفة داخل التنظيم من تحقيق المصلحة العامة إلى المصلحة الشخصية.

**4- نظام معلومات مناسب:** لتفعيل نظام حوكمة الشركات فإنه يجب توافر نظام جيد لتقرير وتوصيل المعلومات، والذي يعمل كقناة توصيل المعلومات بدرجة مقبولة من الكفاية والوقتية والشفافية في مختلف اتجاهاتها الرئيسية والأفقية الصاعدة والهابطة.

<sup>1</sup> خلف السعيد، دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2011-2012، ص: 9.

<sup>2</sup> بن عيسى مريم ، تطبيق آليات الحوكمة وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012، ص: 18 .

5- نظام حوافز مالية و إدارية مناسب للإدارة التنفيذية: يعتبر وضع نظام حوافز مالية وإدارية مناسب للإدارة التنفيذية لحثها على التصرف بالشكل المناسب وفق المصلحة العليا للمؤسسة وكذلك المديرين والموظفين أحد العوامل الهامة للمساهمة في حل مشاكل الوكالة والتي يسعى من خلالها البعض لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب المصالح العامة.

6- نظام رقابة داخلية قوي وفعال: يهدف نظام الرقابة الداخلية إلى حماية أصول المؤسسة من أي تلاعب أو اختلاس أو سوء استخدام والتأكد من دقة البيانات المحاسبية المسجلة بالدفاتر الإمكان تحديد درجة الاعتماد عليها قبل اتخاذ أي قرار، والرقابة على استخدام الموارد المتاحة، وحسن اختيار الأفراد للوظائف التي يشغلونها يوضع نظام للسلطات والمسؤوليات وتحديد الاختصاصات .  
مما يجعل نظام الرقابة الداخلية مقوما أساسيا لنظام حوكمة الشركات.

كما يمكن إضافة العناصر التالية لمقومات حوكمة الشركات إلى العناصر المذكورة سابقا

- توفر القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري للوحدة الاقتصادية؛
- وجود لجان أساسية منها لجنة المراجعة تابعة لمجلس الإدارة المتابعة أداء الوحدة الاقتصادية؛
- وضوح السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية؛
- فعالية نظام التقارير و قدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات؛

### المبحث الثاني : مفاهيم عامة حول الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والموظفين في إطار المؤسسات، حيث تعرض الأداء في المؤسسة إلى تطورات سريعة مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، كما أصبحت النظرة المعاصرة للأداء تستند على حصيلة من المعرفة للسلوك الإنساني للموظفين، بمعنى ذلك أن تحليل عناصر السلوك لدى الموظف وتفسير طبيعته والكشف عن محدداته ضروريا لفهم وتفسير كافة جوانب أداء الموظفين، وحيث نعالج في هذا المبحث ماهية أداء الموظفين أين تطرقنا إلى مفهوم أداء الموظفين عند بعض الباحثين وعناصره ومختلف العوامل المؤثرة في الأداء.

### المطلب الأول : مفهوم الأداء ومحدداته

يمثل عنصر الأداء المقياس الأساسي للحكم على فعالية الأفراد والمنظمة، ويستخدم لإبراز نقاط القوة والضعف في الأفراد والجماعات والمنظمات، ويرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة بحيث يحتل مكانة خاصة داخل المنظمات باعتباره الناتج النهائي لمحصلة الأنشطة، لذا نجد أن العديد من الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح المحقق عند تأدية العمل المطلوب داخل المنظمة

أولاً: تعريف الأداء

الأداء لغة "يقابل اللفظة اللاتينية **performare** التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما، اشتقت منها اللفظة الإنجليزية performance والتي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه<sup>1</sup>، فالأداء هنا هو الطريقة التي تتبعها المنظمة من أجل الوصول لأهدافها المرجوة .

هناك من يرى أن الأداء يتحقق من خلال مستويين وهما " :الفعالية التي تعني درجة تحقيق الأهداف، والكفاءة وهي مقارنة بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة من أجل الوصول إلى تلك الأهداف<sup>2</sup>، بمعنى أن الأداء يرتبط بكل من الدرجة التي تتحقق بها الأهداف بالإضافة إلى الكفاءة في استغلال الموارد المتاحة . ويعرف الأداء الوظيفي على أنه:"درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد،وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة<sup>3</sup>، فالأداء الوظيفي هنا يعكس مدى قيام الفرد بعمله على أكمل وجه أي وفق متطلبات منصبه .

ويشير الأداء الوظيفي أيضا إلى ذلك الانجاز الذي يحققه الفرد في الوقت المحدد ووفقا لمعايير محددة مسبقا<sup>4</sup>، فالأداء هنا مرتبط بالعمل المنجز من قبل الفرد خلال فترة معينة ووفق معايير محددة أي أن الأداء هو الانجاز .

كما يعرف الأداء الوظيفي بأنه:" السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة<sup>5</sup>"، فمن خلال هذا التعريف نجد أن هناك من ربط الأداء الوظيفي بسلوك الأفراد الذي يساعدهم على تحقيق الأهداف، أي أن الأداء هو السلوك .

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء، ويرون أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الانجاز هو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد

<sup>1</sup>مزهودة عبد المليك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001، ص 85 .

<sup>2</sup> Martory Bernard ,Grozt Danial, *Gestion des ressources humaines*, , Edition Dunod,4ème édition paris, 2001, P149

<sup>3</sup> راوية حسن، إدارة الموارد : البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 209

<sup>4</sup> Mathis L , Robert and Jackson H Jone, **Human Resource Management**,12 ème édition , USA 4 ,2008 , P281

<sup>5</sup>سنا عبد الكريم الخناق، " مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص5

عن العمل، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز أي أنه يعبر عن مجموع الأعمال والنتائج معا<sup>1</sup> تشير مجموعة التعاريف السابقة إلى أن الأداء سلوك وظيفي هادف لانجاز الموظفين لأعمالهم بالشكل الصحيح ووفق المسؤوليات التي تحددها لهم الإدارة، فيظهر من خلال كفاءة استغلال الموارد وفعالية النتائج المحققة، أو هو تعبير عن مستوى معين من الأهداف التي تم تحقيقها

### ثانيا : محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء المرغوب فيه، معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، فالسلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، فالأداء يظهر نتيجة لتفاعل بين القوى الداخلية والخارجية المتمثلة في مناخ العمل أو النمط القيادي السائد، ومهما كان نوع الأداء الذي يقدمه الموظف في العمل فإنه يتأثر من خلال عاملين أساسيين هما الدافعية والقدرة، أي أن الأداء الوظيفي يمكن تعريفه أساسا أنه يتحدد بمستوى كل من الدافعية والقدرة وتفاعلها معا، ويمكن ترجمتها إلى المعادلة التالية<sup>2</sup>:

$$\text{الأداء} = (\text{القدرة} \times \text{الرغبة}) / \text{الدافعية}$$

فهذه المعادلة توضح التفاعل بين العوامل المحددة للأداء و التي سنقوم بتوضيحها فيما يلي :

-**القدرة**: تعبر عن تلك الخصائص الشخصية المستعملة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير عبر فترة زمنية قصيرة وهاته القدرة هي محصلة لما عند الموظف من استعدادات، في قدرات فطرية كامنة لديه والتي تتحول إلى قدرات بالفعل بعد حصوله على التدريب أو التعليم<sup>3</sup>.

إذن القدرة تتألف من محصلة: المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل والمهارات اللازمة لترجمة المعارف في أداء عملي، أو مهارة استخدام المعرفة ومدى وضوح الدور، أي الأداء الفعلي اللازم الذي يتوقعه الآخرون، وبالتالي يمكن التوصل للمعادلة التالية<sup>4</sup>:

$$\text{المعرفة} = \text{القدرة} \times \text{المهارة} / \text{مدى وضوح الدور}$$

<sup>1</sup>محمد بن علي المانع، "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 71.

<sup>2</sup>محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 111.

<sup>3</sup>راوية حسن، مرجع سابق، ص 216

<sup>4</sup>أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية ( الإدارة المعاصرة لرأس المال الفكري)، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع،

القاهرة، 2001، ص 367

- **الدافعية:** تمثل مدى رغبة الفرد للعمل والتي تظهر من خلال درجة إقباله على العمل، كما أن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس درجة حماسه والذي يختلف من فرد لآخر والذي بدوره ينعكس على كفاءة الأداء .

فالدافعية تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لكي يؤدي العمل، ويمكن القول أنه حتى لو تساوي الموظفان فيما بينهم من حيث القدرة اللازمة على أداء عمل معين فإنه يوجد تفاوت في مستوى الأداء يرجع التفاوت درجة الاهتمام والحماس في أداء ذلك العمل، أي اختلاف في درجة دافعية كل فرد<sup>1</sup>.

تتألف الدافعية من محصلة : الاتجاهات والحاجات التي تسعى الموظف لإشباعها، والمواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل وتكون هذه المواقف ملائمة أو معاكسة لاتجاهاته، وبالتالي يمكن التوصل للمعادلة التالية<sup>2</sup>:

الدافعية = مواقف بيئة العمل × الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة  
وعليه فإن كل من الدافعية والقدرة يتفاعلان لتحديد مستوى الأداء .

### ثالثا: معايير الأداء والعوامل المؤثرة فيه

باعتبار الأداء ناتج نهائي لمحصلة جميع الأنشطة بالمنظمة في توليه مكانة خاصة، وذلك أن المنظمة تكون أكثر استقرار وبقاء حين يكون أداء العاملين متميزا وهذا ما يفسر اهتمام الإدارة البالغ بالأداء .

### 1- معايير الأداء

تعد معايير الأداء القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين، فهو يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف في أداء عمله، وتتمثل معايير الأداء فيما يلي<sup>3</sup>:

- **الجودة:** تعبر الجودة عن مستوى أداء العمل، فقد عرفها تونر : **tunner** أنها إستراتيجية عمل أساسية تساهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية توقعاتهم الضمنية والصريحة، فالجودة هنا تعتبر مؤشر للحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإلتقان وجودة المنتج

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، (مرجع أعلاه ، ص ص 119 ، 120

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 366.

<sup>3</sup> محمد محمود الطعمانة، سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005، ص 358.



سواء خدمة أو سلعة ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة بالمنظمة.

-**الكمية:** هي حجم العمل المنجز والتي ترتبط بإمكانيات وقدرات الأفراد بحيث لا تتعدها ولا تقل عنها في نفس الوقت لأن ذلك يعني بطئ الأداء الذي يسبب في المستقبل عدم القدرة على رفع معدلات الأداء، لذا يجباً لإتقان في حجم وكمية العمل المنجز .

-**الوقت:** باعتباره من الموارد الغير قابلة للتجديد فهو رأس مال وليس دخل، لذا يجب استغلاله استغلالاً صحيحاً .

-**الإجراءات:** هي الخطوات التي يسير فيها أداء العمل، أي الإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، فهي تكون متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، وبالرغم من ذلك فإنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل مثل انجاز المعاملات وتسليمها.

## 2- العوامل المؤثرة في الأداء

هنالك عوامل متعلقة بالجانب التنظيمي وعوامل متعلقة بالعنصر البشري، وأخرى بالتكنولوجي، ويمكن توضيحها فيما يلي :

**2-1 العوامل التنظيمية:** يشمل التنظيم داخل المنظمة كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد الواجبات والمسؤوليات، فهو يهدف إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، فانتفاء الأفراد المجموعات معينة يساعد على معرفة كل فرد لمهامه وتشجع التعاون بينهم مما يؤدي لتحسين مستوى الأداء الفردي<sup>1</sup>.

ويمكن ذكر بعض العناصر التي تدخل ضمن العوامل التنظيمية المؤثرة على الأداء، وهي:

أ. **الهيكل التنظيمي:** بواسطته تحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن مختلف المستويات الإدارية، ويحدد المسؤوليات والصلاحيات، فالهيكل التنظيمي يعتبر عاملاً أساسياً يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب للإبداع الأفراد<sup>2</sup>.

ب. **الثقافة التنظيمية :** وتمثل النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المنظمة والتي تشكلت خلال تاريخها، وتعتبر الأساس لكثير من السلوكيات الرسمية والغير رسمية، وهي تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات لأنها تؤثر بدرجة أولى على الأداء، كما تعتبر معيار التميز بين المنظمات، فكلما كانت الثقافة

<sup>1</sup> أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص22.

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه ، ص 64

قوية بالمنظمة كلما زاد إيمان الأفراد وانتماهم التنظيمي مما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء، فالثقافة التنظيمية هي التي تحقق التوافق بين المعتقدات التنظيمية والقيم الشخصية وبالتالي إشراك الأفراد فيها وبناء سلوكياتهم وطرق أدائهم وفقا لطموحات المؤسسة<sup>1</sup>.

**2-2 العوامل البشرية:** هنالك عدة عوامل ترتبط مباشرة بالعنصر البشري وتؤثر بصورة واضحة على أدائه كالتحفيز، التكوين، القيادة:

**أ. التحفيز:** يعتبر التحفيز طريقة لتأمين التزام العاملين بأهداف المنظمة، ذلك أن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر في نوعية العمل المنجز، فتهدف المنظمة لوضع نظام تحفيز معين مبني على أسس موضوعية علمية لتغيير سلوك وتصرف العامل<sup>2</sup>.

**ب. التكوين:** وهو بمثابة نقل للمعارف والمهارات اللازمة من أجل تحسين مستوى الأداء، فهو يساعد على تنمية الموارد البشرية، فتكون للمنظمة مهارات تستطيع بها مواكبة التطورات المختلفة<sup>3</sup>.

**ج. القيادة :** على القائد التأثير في العاملين وتحفيزهم وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف وخلق دافع لهم على

المشاركة لتحقيق الأهداف، إذ توصلت عدة أبحاث إلى أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة أعلى من الرضا والأداء العالي، أي أن للقيادة أثر واضح على الأداء وهذا يعتمد على نمط قيادة المرؤوسين<sup>4</sup>.

**2-3 العوامل التكنولوجية :** تشمل جميع الأنشطة التي تساهم في خلق معرفة جديدة وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية كالحاسبات الآلية ...، وتساهم هاته العوامل في زيادة مستوى الأداء من خلال<sup>5</sup>:

• توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس ايجابيا على المنظمة .

<sup>1</sup> بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، "ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 282

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، الجزائر، 2004، ص 151.

<sup>3</sup> إبراهيم عبد الله، حميدة مختار، " دور التكوين في تثمين الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، فيفري 2005، ص ص 244 243.

<sup>4</sup> سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص 45.

<sup>5</sup> إبراهيم بختي، "صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء"، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 317.

• توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرارات .

• القضاء على هدر الوقت والجهد .

• تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل .

• تسريع عملية تبادل المعلومات.

### المطلب الثاني: أسس تقييم الأداء

إن قياس أداء الموظفين عملية ضرورية ولا غنى عنها لأية مؤسسة فتعتبر عملية تقييم الأداء إحدى الوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية، وبالتالي يترتب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال إدارة شؤون الأفراد ومن ثم الحكم على أهلية الموظفين للبقاء في العمل، واستحقاقهم للترقية، ودراسة رواتبهم ودرجاتهم.

### أولاً: مفهوم تقييم الأداء وأهدافه

يعتبر تقييم أداء الأفراد داخل المنظمة من الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، والهدف الرئيسي منه هو تحقيق الرضا التام بين العاملين وتكوين ثقة بينهم وبين الإدارة من أجل تحقيق أهدافها بطريقة صحيحة.

### 1- تعريف تقييم الأداء وأهميته

يقصد بتقييم الأداء على أنه " وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم لها، وبأعلى درجة من الكفاءة<sup>1</sup>.

كما يعرف تقييم الأداء أيضا على أنه " عملية يتم بموجبها تقدير جهود الفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى عالي"<sup>2</sup>.

في نفس الصدد تقييم الأداء هو " تحديد المدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وضمان الحفاظ على التوازن اللازم بين متطلبات الوظيفة وقدرات العامل الذي يشغلها أو سيرقى إليها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>نصر محمود مزنان فهد ، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص25.

<sup>2</sup>توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء " مداخل جديدة...لعالم جديد"، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2004، ص 04.

<sup>3</sup>ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، السعودية، 2003، ص270.

ومن التعاريف سابقة الذكر يمكن القول أن تقييم الأداء شاملا يهتم بالعناصر التالية<sup>1</sup>:

- أن تقييم أداء العامل يتم بصفة منتظمة ودورية خلال فترات معينة حسب طبيعة الأعمال لدى المنظمة ووجود معدلات الأداء يتم على أساسها مقارنة أداء العامل الفعلي.

- أن الجوانب محل التقدير هي عادة الأداء الفعلي للأعمال المكلف بها العامل، وكذا سلوكه وتصرفاته ذات الصلة بأداء العمل

- أن تقييم الأداء هو عملية تحليلية لأداء الموظف بحيث يمكن تقدير سمات نوعية بدرجات متفاوتة لدى الموظفين، وما لهذه السمات من علاقة بالشخصية، والقدرات حتى يمكن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

وتتجلى أهمية عملية قياس والتقييم في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد وكذا تحديد إمكانية المتوقع استغلالها ومن تم تحديد مكافآته نذكر منها ثلاث مستويات<sup>2</sup>:

أ . على مستوى المؤسسة: وتتمثل في النقاط التالية :

- قياس كفاءة العنصر البشري من خلال الحصول على المعلومات المرتردة التي تعكس جوانب القوة في أدائه  
للتحسين .

-وضع المعدلات الأداء العمل من أجل الحصول على تقارير تقييم الأداء وتحديد المستوى المطلوب لأداء العاملين .

- رفع مستوى أداء العاملين وإشهار قدراتهم وإمكاناتهم بما يساعد على تقدمهم وتطورهم .

ب. على مستوى المديرين (الرؤساء): لا تنمية الاتصال بين المشرف والعمال حيث نجد أن الاتصال المباشر أثناء التقييم والمناقشة معهم يخلق جو من العلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين.

- ضمان استمرارية الرقابة والإشراف لأن التقييم وفق نظام محدد ومواعيد محددة سيلزم تتبع منجزات العمل .

<sup>1</sup>توفيق محمد عبد المحسن، 2004، مرجع سابق، ص ص 55-56.

<sup>2</sup>عفيف فتية، "طرق الحديثة لتقييم الأداء وأثرها على الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر في إدارة واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2013-2014، ص ص 13-14.

-تنمية القدرات على التحليل .

ج .بالنسبة للعمال :

أن شعور العاملين بأن جميع جهودهم تؤخذ بعين الاعتبار يجعلهم أكثر وعياً بالمسؤولية وسيترتب عنها اتخاذ

قرارات تمس مستقبلهم الوظيفي .

- أن معرفة مستوى أداء الموظف تمهد له الطريق بالاتفاق مع رئيسه حول أدائه وتحسين إنتاجية .

- أن تقييم الأداء يؤدي إلى زيادة مستوى رضا العاملين حيث يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الحاجيات التي يسعى إليها العامل.

2- أهداف تقييم الأداء

يهدف تقييم الأداء بشكل رئيسي إلى نقطتين رئيسيتين هما <sup>1</sup>:

2-1 التقييم :حيث يتم تقييم أداء العاملين باستخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من عملية التقييم وبالتالي يتم إصدار القرارات الإدارية :كترقية العاملين، أو نقلهم، أو منح العلاوات السنوية ، كما يساعد التقييم في تقديم تغذية عكسية للعاملين حيث يتم إطلاعهم على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة، وبالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة والضعف لديه.

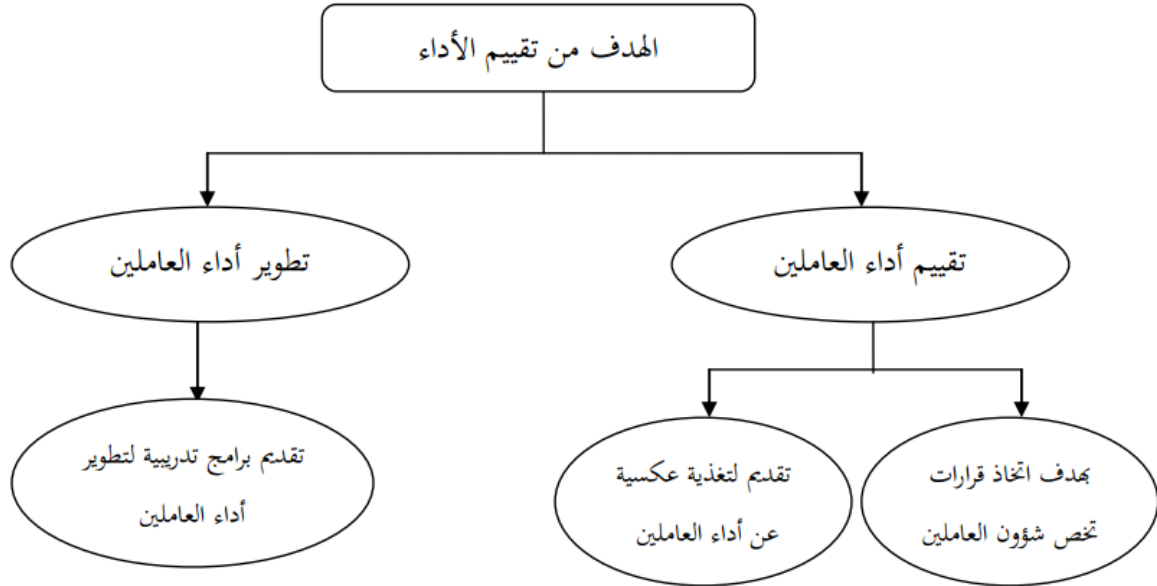
2-2 التطوير: حيث أن عملية تقييم أداء العاملين تساعد على تقييم برامج وسياسات المنظمة، مما يؤدي

إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي .

والشكل التالي يوضح جانبي الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين:

الشكل رقم (1-3): أهداف تقييم أداء العاملين

<sup>1</sup>إبسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، دار ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص ص64، 65.



**المصدر:** بسيوني محمد البرادعي تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، دار ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 63.

كما يمكن إيضاح أهداف التقييم الثانوية، حيث أن تقييم الأداء يشمل زاويتين رئيسيتين وهما الكفاية الإنتاجية واستعداد الأفراد للتقدم، لذا فإنه يسعى لتحقيق الأهداف التالية :

- إنشاء نظام يدعم منح الجدارة الوظيفية للعاملين وزيادة مرتباتهم بشكل عادل.

- إجراء اتصالات مع العاملين بوضوح لتحديد توقعات الأداء من وظائفهم ولتقديم تغذية عكسية عن الأداء

الوظيفي لهم مما يؤدي إلى :

• مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين الموجودين تحت إشرافهم .

• تحسين الاتصالات بين المشرفين والعاملين.

• زيادة التعاون بين المشرفين والعاملين لرفع الكفاية الإنتاجية من ناحية ولتنمية قدرات الأفراد من ناحية

أخرى للاستفادة من فرص التقدم .

- تحديد احتياجات التدريب والتطوير للعاملين إذ يؤدي إلى:

• معرفة الأفراد الذين يحتاجون لعناية خاصة أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم.

• يساعد على المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية .

- تقييم الاستعداد للترقية وتفادي المحسوبية عن طريق توحيد الأسس التي تبنى عليها نظم الترقية أو زيادة الأجور، وتوحيد الأسس التي يتم بناءا عليها توقيع الجزاءات أو الفصل، مما يؤدي إلى تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوحة أمامهم .
- تسجيل مشاكل الأداء .
- التقدير والاعتراف لأصحاب الأداء المتميز .
- تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل .
- تشجيع المنافسة بين الأقسام المختلفة لزيادة إنتاجياتها .
- إمكانية قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة .
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب والنقل والترقية وغيرها .

### ثانياً: خطوات تقييم الأداء وطرقه

تعتبر عملية تقييم الأداء إحدى سياسات إدارة الموارد البشرية نظراً للفوائد التي تعود من ورائها خصوصاً عند تطبيقها تطبيقاً سليماً .

#### 1- مراحل عملية تقييم الأداء

تتم عملية تقييم الأداء وفق مجموعة من المراحل، وهي كالتالي<sup>1</sup>:

أ. **تحديد معايير الأداء:** فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الأفراد، بحيث على أساسها نحكم ما إذا كان الأداء وفق المستوى المطلوب أو لا، وهي تمثل أهدافاً يجب على الأفراد الوصول إليها من خلال إنجازاتهم، وهاته المعايير توضع قبل عملية التقييم حتى تكون أساساً للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي .

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ، ص 373-374.

ب. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير يجب توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة ما يجب أن يعملوا وما المتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين: أي أن يتم نقل المعلومة من الرئيس للمرؤوسين، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم تكون هنالك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى الرئيس الغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة.

ت. قياس الأداء: عن طريق جمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات تزيد من الموضوعية في قياس الأداء وهي :

•ملاحظة الأفراد العاملين .

•التقارير الإحصائية.

•التقارير الشفوية.

•التقارير المكتوبة.

ث. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: من خلال هاته الخطوة يتم الكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري، فيصل المقيم إلى نتيجة حقيقية تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وتؤثر نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد على روحهم المعنوية وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي.

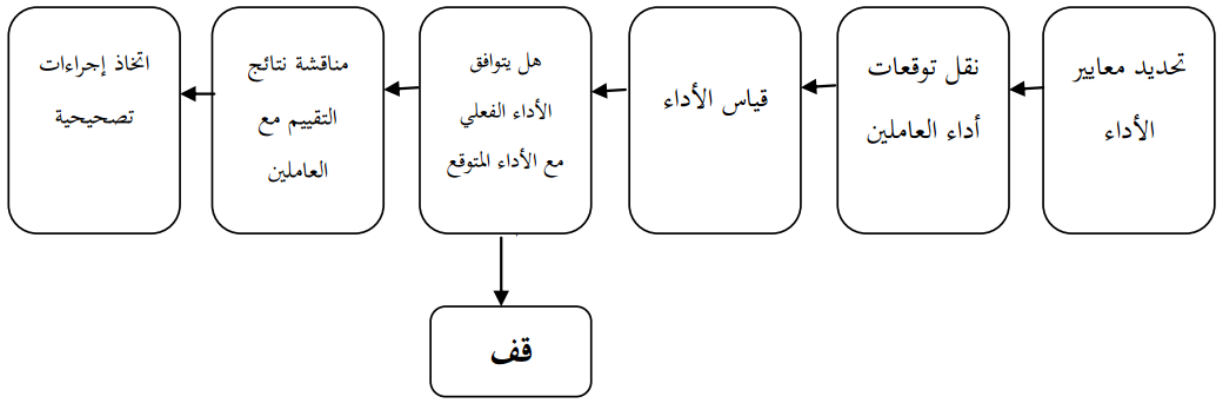
ج. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: يجب أن تكون هنالك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية والسلبية بين الأفراد العاملين والمقيم لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية.

ح. الإجراءات التصحيحية: تتم الإجراءات التصحيحية وفق نوعين الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار وبالتالي هذا النوع هو نوع تصحيحي وقتي فقط، أما النوع الثاني من الإجراءات التصحيحية فهو ما يسمى بالإجراء التصحيحي الأساسي حيث يتم البحث عن الأسباب وكيفية حصول الانحرافات أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول للسبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه الطريقة أكثر أهمية.

والشكل الموالي يوضح مختلف مراحل تقييم أداء العامل داخل المؤسسة :

الشكل رقم (1-4) : مراحل عملية تقييم الأداء





المصدر: توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990، ص 3 .

## 2- طرق تقييم الأداء

تتباين طرق التقييم من منظمة المنظمة أخرى تبعا لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها الموظفين. وهنا يمكن تقسيم طرق تقييم الأداء إلى مجموعتين، فالمجموعة الأولى تتناول الطرق التقليدية والمجموعة الثانية تتناول الطرق الحديثة.

### 2-1 الطرق التقليدية لتقييم الأداء

تعتمد الطرق التقليدية في عملية تقييم أداء الموظفين على الحكم الشخصي للرؤساء على أداء مرؤوسهم، وإن كل طريقة من هذه الطرق تختلف عن أخرى في مزاياها وعيوبها ونذكر :

**2-1-1 طريقة الترتيب البسيط:** تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الأفراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من الأحسن أداء إلى الأدنى أداء، وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة أداء الشخص بالآخرين على ألا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة بل يجب أن يشمل الأداء الكلي للشخص.<sup>1</sup>

تتمثل مزايا هذه الطريقة :

•سهولة وضوحها وتطبيقها .

•التفرقة بين الكفاء و غير الكفاء بطريقة واضحة.

ومن عيوبها :

<sup>1</sup>توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 61، 62.

• صعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد .

• لا تظهر نواحي الضعف والقصور في أداء الموظف بالنسبة لكل مجال على حدى .

• إن الشخص القائم بالتقييم وطريقة تفكيره واحتياجاته قد يترتب عليها نتائج غير موضوعية فقد تميل

إلى الذاتية في الترتيب والتقييم.

**2-1-2- طريقة المقارنة الثنائية (الزوجية):** بموجب هذه الطريقة يتم المقارنة بين عاملين اثنين، وتكرر هذه العملية لبقية الزملاء والعاملين في نفس القسم لتحديد الأفضل منهما في كل مقارنة مثلا، وبتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيبا تنازليا للعاملين والتوضيح ذلك يقارن<sup>1</sup>:

- عامل "أ" مقارنة مع عامل "ب" إذا افترضنا نتيجة التقييم: عامل "أ" أفضل من عامل "ب" .

- عامل "ج" مقارنة مع عامل "د" إذا افترضنا نتيجة التقييم: عامل "ج" أفضل من عامل "د" . به .

- بعد نقارن عامل "أ" مع عامل "ج" إذا افترضنا نتيجة التقييم: عامل "ج" أفضل من عامل "أ" .

- ونقارن أيضا عامل "ب" مقارنة مع عامل "د" إذا افترضنا نتيجة التقييم: عامل "ب" أفضل من عامل .

والنتيجة أو الترتيب النهائي لهؤلاء العاملين هو كالتالي من حيث الأفضل :

- العامل الأول "ج" ثم العامل الثاني "أ" وبعد العامل الثالث "ب"، وعليه العامل الرابع "د" .

**ومزايا هذه الطريقة نذكر:**

• توفير الموضوعية في التقييم أكثر من الطرق الأخرى.

**عيوبها:** على أنها معقدة وخاصة في حالة وجود أعداد كبيرة من العمال .

**2-1-3- طريقة التدرج البياني:** يطلق عليها أيضا طريقة التقييم بواسطة بحث الصفات والخصائص فبموجب هذه الطريقة يتم تحديد عدد الصفات والخصائص ثم إعطاء الفرد تقدير معين بحسب توفر كل صفة من هذه الصفات فيه ثم تجمع تلك التقديرات ويصبح المجموع الكلي ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل أداء الشخص، وغالبا ما يعطى لكل صفة من الصفات السابقة خمسة درجات حيث يعبر رقم

<sup>1</sup>بسيوني محمد البرادعي، 2008، نفس المرجع السابق، ص 74.

الصفحة على أدنى مستوى وخمسة على أعلى مستوى<sup>1</sup>.

تتمثل مزايا هذه الطريقة في :

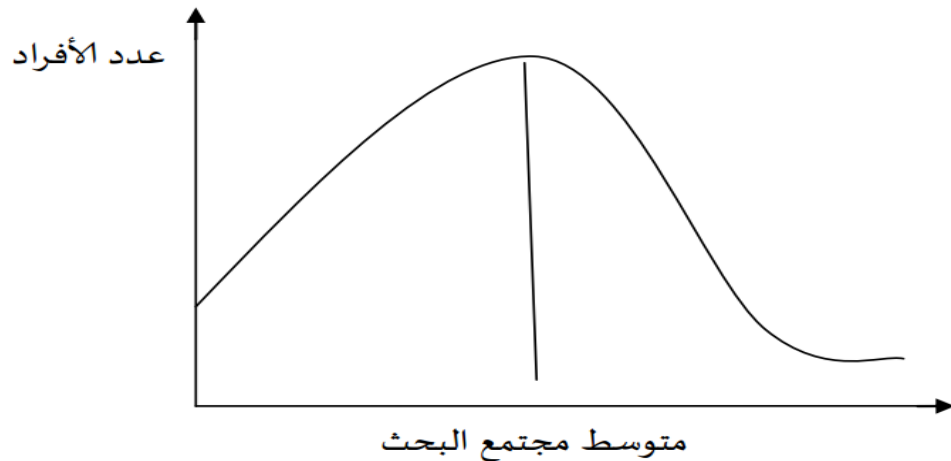
- سهولة الاستخدام .
- لا تستغرق جهدا ووقتا كبيرا .

ومن عيوبها :

- أن الفرد الذي قد يقوم بعملية التصميم قد يكون متحيز في تقديره .
- إن عملية التقييم قد تتأثر بشخصية الفرد القائم بعملية التقييم سواء كان متساهلا أو متشددا .
- قد تعطي أوزانا متساوية لجميع الصفات على حد سواء دون اعتبار لأهميتها النسبية .

**2-1-4- طريقة التوزيع الإيجابي:** تعتمد هذه الطريقة على مبدأ التقييم على المنحني، وهو مبدأ مستمد من التوزيع الطبيعي للظواهر أي أن مجموعة من الأحداث أو الأشياء أو الأشخاص تتركز حول القيمة المتوسطة لها ويقل تركزها عند الأطراف، كما يتضح في الشكل التالي<sup>2</sup>:

**الشكل رقم: (1-5): منحني التوزيع الإيجابي**



**المصدر :** راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص 258.

<sup>1</sup>LapraJean\_pascal, L'évaluation du personnel dans l'entreprise, édition du monde, paris, 1993, p19

<sup>2</sup>راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص 258.

وطبقا لهذه الطريقة يتولى الرئيس المشرف تقييم مرؤوسين مجموعات على النحو يماثل طريقة الترتيب العام فيختار الـ 10% التي تمثل الصفوف المنتقاة وفي المقابل يختار الـ 10% التي تمثل المستوى الضعيف ثم تختار من الباقيين الـ 20% أعلى من المتوسط و الـ 20% أخرى دون المتوسط ويبقى الـ 40% تعتبر هي المستوى المتوسط<sup>1</sup>.

تتمثل مزايا هذه الطريقة:

- سهولة الاستخدام والتطبيق العملي .
- تقوم بدراسة وتحليل أداء المرؤوسين بشكل دقيق وتوزيعهم إلى فئات واضحة .
- لا تعتمد على تقديرات المتوسطة أو المتطرفة بالنسبة لشخص الخاضع للتقييم .

ومن عيوبها :

- لا توضح نواحي القوة والضعف في أداء الموظفين .
- تفرض تساوي مختلف المنظمات في نسبة الأفراد الممتازين و نسبة الأفراد الضعفاء .

## 2-2- الطرق الحديثة لتقييم الأداء

لقد اعتمدت الطرق حديثة لتقييم أداء العاملين عدم مقارنة العامل مع زملائه من العمال الآخرين وجاءت هذه الطرق لتفادي عيوب وأخطاء الطرق السابقة الذكر (التقليدية) كونها تمكن المقيم أو القائم بعملية التقييم من التعرف على الكفاءات، والاستعدادات الحالية والمستقبلية للعاملين أو الذين هم موضوع التقييم، من أهم الطرق الحديثة ما يلي :

### 2-2-1- طريقة الاختيار الإجباري

إن الهدف من وراء تطبيق هذه الطريقة هو تحقيق الموضوعية والعدالة في تقييم الأداء وبموجبها يتم تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء العامل للعمل مع تقسيمات إلى مجموعات تضم كل منها أربع جمل منها اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة والأخرى غير مرغوبة في أداء العامل ويطلب من المشرف اختيار جملتين من الأربع بما يراها معبرة عن حقيقة أداء العامل أو سلوكه الحقيقي، ومثالا على ذلك:

<sup>1</sup>توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص ص 63، 64.

- هذا شخص سريع الملاحظة والفهم .

- يمكن الاعتماد عليه في أداء أي عمل.

- هذا الشخص يميل إلى التأجيل في اتخاذ القرارات الهامة.

- من صفاته التردد في أوقات الأزمات ويضع علامة أمام تلك العبارة الأكثر انطباقا على الشخص والعبارات التي أقل انطباقا عليه، حيث أن أوزان هذه العبارات سرية تحتفظ بها الإدارة والمشرف لا يعرف أكان اختياره في صالح الموظف أم لا، وبمراجعة تلك العبارات التي اختارها المقيم بالعبارات المحددة من قبل الإدارة يمكن تحديد القيمة الحقيقية للشخص. مزايا هذه الطريقة: تتميز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية في التقييم نتيجة لعدم معرفة المقيم بمدى أهمية الصفات المحددة، وهل اختيار صفة معينة في صالح الموظف أم لا كما أنها تتميز بإجبار المقيم على دراسة أداء الموظف بشكل جاد، وإجراء التدقيق اللازم في تحليل العبارات المعرفة مدى مطابقتها لسلوك العامل ولكن رغم تلك المميزات فإن هذه الطريقة لم تلق انتشارا كبيرا نظرا لأسباب الآتية<sup>1</sup>:

- صعوبة فهمها وتطبيقها، تحتاج إلى مهارة وكفاءة في تحديد الثنائية.

- عدم ضمان سرية الأوزان التي تصفها الإدارة.

- تثير معارضة الرؤساء المشرفين لأن النتائج قد تكون بعيدة عن تقديرهم لمستوى أداء مرؤوسهم.<sup>2</sup>

## 2-2-2 طريقة الوقائع (الأحداث الحرجة)

يتم التركيز في هذه الطريقة على الأحداث المؤثرة على الأداء وهذه الأخيرة يتم تسجيلها من قبل المقيم في فترة التقييم، حيث يتم تقييم الفرد العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله.<sup>3</sup>

### مزايا هذه الطريقة :

- تساهم في التقليل من التحيز كونها توفر تغذية عكسية لكل عامل عن إيجابيات وسلبيات أداءه .

- تحدد نقاط القوة والضعف في أداء المشرف بشكل دقيق حيث تقوم على أساس الملاحظة الفعلية.

<sup>1</sup>عفيف فتيحة، مرجع سابق ، ص 35 .

<sup>2</sup>توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 65، ص 66 .

<sup>3</sup>سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، عمان ، 2003، ص 150

عيوبها، وعلى الرغم من ذلك فإن تطبيق هذه الطريقة يحتاج إلى جهد غير عادي في تحديد الحوادث أو الوقائع المؤثرة على الأداء بالإضافة إلى طول الفترة التي يقضها الرئيس في تقييم أداء مرؤوسين<sup>1</sup>.

### 2-2-3- طريقة قوائم المراجعة

تعتبر من أحدث الطرق التابعة لتقييم الأداء، وتعتمد بشكل رئيسي على دراسة كل نوع من الوظائف، وذلك بتحديد قائمة من الأسئلة تتضمن مجموعة من العبارات الوصفية التي تصف الأداء الكفاء للعمل، ويطلب من الرئيس المباشر وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه في الموظف كما تقوم الإدارة بوضع قيم لكل سؤال على أن تكون هذه القيم سرية لا يتطلع عليها أحد سوى الإدارة لتقليل التحيز المشرفين في عملية التقييم<sup>2</sup>.

**مزايا هذه الطريقة:** ما يميز هذه الطريقة هو أنها سهلة الاستخدام، دقيقة وموضوعية، تلافي عيوب التحيز **عيوبها:** ما يعاب عليها أنها تتطلب الكثير من الوقت والجهد والخبرة والدقة في إعدادها ومعالجتها، كما أن طبيعة الفرد فضولي قد يخطأ أو يدفع أي شيء مقابل معرفة السر الإداري، وهذا ما يؤثر على عملية التقييم.

### 2-2-4- طريقة الإدارة بالأهداف

تسمح هذه الطريقة بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوس على أهداف يتم وضعها لتحقيق أهداف المنظمة أي أن الإدارة بالأهداف هي العملية التي تقوم بتحويل أهداف المنظمة إلى أهداف فردية لجميع العاملين بالمنظمة. ويعتبر هذا النظام من أهم نظم تقييم الأداء الذي يسمح بمشاركة الموظف في عملية تقييم الأداء وتوجيه تغذية عكسية من المدير عن أداء الموظف، حيث أن هذا النظام يمتاز بأنه نظام أداء ذو اتجاهين<sup>3</sup> ونستطيع تلخيص المبادئ الأساسية لهذه الطريقة أو خطواتها الأساسية كما يلي<sup>4</sup>:

- تحديد أهداف يمكن قياسها.

- اشتراك كل من الرئيس والمرؤوس في تحديد أهداف.

- وضع خطة عمل لتحقيق هذه الأهداف.

<sup>1</sup>توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 64

<sup>2</sup>عفيف فتيحة ، مرجع سابق ، ص 36

<sup>3</sup>بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق، ص 85

- التغذية العكسية عن الأداء، ومقارنة ما تم تحقيقه فعلا مع الأهداف الموضوعية .

مزايا هذه الطريقة :

- تعطي الفرصة لكل عامل أن يقدم نفسه عن طريق النتائج التي يحققها .
- توفر لكل عامل مقياسا خاصا ومحددا للأداء مبنيا على خصائص وطبيعة أهداف وظيفته .
- تحسين أداء الأفراد لأنهم يعرفون الأهداف التي يجب تحقيقها مسبقا .

عيوبها :

- يحاول المرؤوس دائما وضع الأهداف سهلة التحقيق .
- تعتبر هذه الطريقة عن قياس الفرد في عمله الحالي وبالتالي فهي عاجزة عن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى يمكن له أن تقوم بمزاولتها مستقبلا .
- عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال وبالتالي فهي تعطي قدر كبير من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي

### المطلب الثالث: المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء الموظفين

يعتبر أداء الموظفين عامل أساسي في رفع أو تخفيض إنتاجية المؤسسة، وعليه هناك عدة محددات وعوامل تؤثر في أداء الموظفين إيجابا أو سلبا . ومن هذا المنطق تطرقنا في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب. ويضم المطلب الأول الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين، فيما يشمل المطلب الثاني الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموظفين، أما المطلب الثالث يحتوي الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين.

### أولا: الرضا الوظيفي وتأثيره على أداء الموظفين

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام متزايد من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي خاصة وأنه يتعلق بالعنصر البشري، هذا الأخير يتمتع بمجموعة من المشاعر، والتي تتأثر بمؤثرات العمل الذي يؤديه وكذا البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة والتي يعمل فيها ولها تأثير على أدائه<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>سامية بن طالب، "ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة"، مذكرة شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011 - 2010 ، ص 78 .

كما ينظر إلى الأداء أنه الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

وبعد أن تعرفنا على الرضا الوظيفي والأداء سنلقي نظرة في الاتجاهات التي تناولت العلاقة بينهم والاختلافات التي حدثت في تحديد نوع العلاقة بينهما<sup>1</sup>:

**الاتجاه الأول:** يدعي أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة أداء الموظفين والعكس صحيح .

**الاتجاه الثاني:** يدعي أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل.

**الاتجاه الثالث:** يدعي أنه لا توجد علاقة معينة بين أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي .

**ثانياً: الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء الموظفين**

تعتبر الثقافة التنظيمية بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، و هي المكونة لشخصية المنظمة و التي لا بد من أن تكون منفردة و متميزة في نظر العاملين و العملاء، ولقد تعددت تعاريفها لكن عموماً يتفق أغلب الباحثين والمختصين على تعريف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموع المسلمات الأساسية التي وضعتها الجماعة، اكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فاعليتها، و منه يمكن أن تلقن لأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل".<sup>2</sup>

وهي أيضا " نظام من المعاني المشتركة التي يتميز أو يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى".<sup>3</sup> فهذا التعريف قد أضاف أن ثقافة المؤسسة تختلف من مؤسسة الأخرى أي كل مؤسسة لها ثقافة تتعلق بها وتتميز بها على الآخرين.

كما تعرف أيضا بأنها "منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المؤسسة، والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز الأعمال والمهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والالتفاف حولها أعضاء التنظيم".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع أعلاه ، ص 78.

<sup>2</sup> سامية بن طالب، مرجع سابق، ص 75.

<sup>3</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 326.

<sup>4</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الطبعة الخامسة، عمان، 2009، ص 151 .



تساهم الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات في رفع أو خفض مستويات أداء الموظفين بمعدلات متباينة، ذلك حسب أنواع الثقافات المنتشرة في المؤسسة.

#### أ. التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

تؤثر الثقافة التنظيمية على مستويات الأداء الوظيفي من خلال العلاقات الإنسانية التي تتخذها كوسيلة لرفع كفاءة الأداء، فرفع ثقة المرؤوسين بأنفسهم وتفويضهم سلطات إنجاز الأعمال والمهام والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم يجعلهم يقبلون العمل، وهذا ما يزيد من معدلات الأداء الفردي والجماعي، كذلك فالثقافة المرنة التي تعتمد على العمل في مناخ مفتوح من الاتصالات وتبادل المعلومات وإتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف واقتراح الحلول والبدائل في ضوء الخبرة العملية للموظفين في مختلف المستويات التنظيمية ترفع من مستويات الأداء<sup>1</sup>.

#### ب. التأثير السلبي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي

تؤثر الثقافة التنظيمية على رغبات الموظفين في البقاء في العمل أو الوظيفة التي أوكلت إليهم، أو التسرب منه، فالموظف الذي لا تتوافق قدراته أو ميولاته أو قيمه أو حتى لغته مع أساليب عمله ومهامه في المؤسسة، ينخفض مستوى أدائه، فالثقافة التنظيمية تكمن في تأثيرها المباشر على سلوكيات الموظفين وتصرفاتهم، حيث أن تكوين اتجاه معاكس للعمل نتيجة وجود ثقافة تنظيمية جامدة لا تشجع على الابتكار أو الإبداع أو إبداء رأي وأفكار الموظفين يؤدي إلى تدني الروح المعنوية، ومقاومة التغيير الإيجابي وانخفاض أداء الموظفين<sup>2</sup>.

#### ثالثاً: الولاء التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي

يعبر الولاء التنظيمي في المؤسسة عن حالة توحد الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته، فالولاء العالي للمؤسسة يعني التوحد مع هؤلاء الذين يمتلكون أو يديرون المؤسسة.

كما لقي الولاء التنظيمي اهتماماً كبيراً من الباحثين والدارسين، لأنه يعتبر كأساس لكثير من الآثار الوظيفية السلبية مثل: الغياب، التسرب الوظيفي، تدني مستوى أداء الموظفين، إلى جانب الآثار الإيجابية مثل: الإخلاص في العمل والأداء العالي والجيد. فمن المعروف أن للموظفين مجموعة من الحاجات والرغبات

<sup>1</sup> زياد سعيد خليفة، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستويات الأداء"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص ص 61-62.

<sup>2</sup> زياد سعيد خليفة، مرجع سابق، ص 66

يسعون إلى إشباعها من خلال العمل الذي ينجزونه، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في المؤسسة، ويسعون لأن يكونوا مقدرين ومحترمين لأنهم ينتمون لجماعة، فالمؤسسة التي لا تساعد على إشباع حاجات أفرادها لا يمكن أن تكون مكانا لاستقرارهم، بالعكس فالموظفون يبحثون على مؤسسة أخرى لتساعدهم على تحقيق هذه الاحتياجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي ويدفعهم إلى مزيد من العمل، فالموظفين الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي يمتازون بأداء جيد ناتج عن جهدهم وحماسهم للعمل والتزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

ولقد أكدت العديد من الدراسات أن مستوى الولاء التنظيمي للموظفين يرتبط ارتباطا ايجابيا مع طبيعة ثقافة المؤسسة السائدة، وتقييم أداء الموظف بصفة عادلة وكذلك الرضا الوظيفي<sup>2</sup> :

أ. **طبيعة ثقافة المؤسسة السائدة:** فكلما كانت ثقافة المؤسسة قوية، كلما زاد إيمان الموظفين وولائهم لمؤسستهم، وهذا ما يخلق التحفيز وينمي الدافعية للأداء، أي أن النفاق الأفراد حول ثقافة المؤسسة يجعلهم أكثر ولاء لها .

ب. **تقييم أداء الموظف بصفة عادلة:** فبالرغم من أن الموظف يستطيع أن يطلع بشكل غير رسمي على أدائه من خلال زملائه أو الرؤساء إلا أن تقييم الأداء بصفة عادلة هو أسلوب رسمي ونظامي قد يخلق الشعور بالثقة لدى الموظف بجدية المؤسسة التي يعمل فيها مما يزيد من انشده وولائه لمؤسسته وعمله بشكل أكبر .

ت. **الرضا الوظيفي للموظف:** فكلما كان الموظف أكثر رضا عن عمله كلما كان أكثر ولاء لمؤسسته والعكس صحيح.

### المبحث الثالث: عروض ومقارنة الدراسات السابقة

#### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

##### 1. الدراسة الأولى:

- **مناد على،** دور الحوكمة الشركات في الأداء المؤسسي -دراسة قياسية حالة SPAالجزائر، مذكرة دكتوراه في الإقتصاد والتنمية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014.

<sup>1</sup>ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 103.

<sup>2</sup>بلخير سهام، مرجع سابق، ص 122.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تبني ممرسات حوكمة شركات المساهمة الحوكمة شركات المساهمة العامة الجزائرية على الأداء المؤسسي في ظل توفر محيط مؤسساتي ملائم وتكريس اخلاقيات المسؤولية الإجتماعية.

وخلصت الدراسة إلى أن الحوكمة الشركات هي بمثابة نظام شامل يتضمن مقاييس حديثة وملائمة لأداء جيد، ويشمل أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة من التأثير سلبا على أنشطة الشركة، وبالتالي الحوكمة هي ضمان للإستخدام الرشيد للموارد المتاحة للشركة بما يخدم مصالح جميع الأطراف.

## 2. الدراسة الثانية:

- بن عيسى ريم ، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات و أثرها على الأداء حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية ، مذكرة ماجستير في اقتصاد و تسيير المؤسسة ، غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2012 .

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة .

وتوصلت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين مقاييس الأداء الثلاثة (معدل العائد على الأصول ،معدل العائد على المبيعات ، معدل العائد على حقوق الملكية) وبين الآليات الداخلية للحوكمة (دور مجلس الإدارة ، آليات لجنة المراجعة ، آليات المراجعة الداخلية ، آليات مكافأة التنفيذيون) ، كما تتأثر أيضا هذه المقاييس مقاييس الأداء إيجابا بالآليات الخارجية للحوكمة (آلية فعالية دور المساهمون ،آلية فعالية أصحاب المصالح ،آلية فعالية الدور الرقابي والاستشاري للمراجع الخارجي).

## 3. الدراسة الثالثة:

- سعد قرمش زهرة بعنوان "تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر المتدربين، دراسة حالة مركب تكرير البترول سكيكدة "RAIK" أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باجي مختار عنابة 2016 تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة القائمة بين فعالية البرامج التدريبية والأداء الوظيفي من وجهة نظر المتدربين بمركب تكرير البترول سكيكدة(RAIK) ، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة من 325 مفردة من موظفي المركب وفقا لطريقة العينة الحصصية من جميع

الفئات العمالية المستفيدة من الدورات التدريبية المتواجدة على مستوى المركب (عون تنفيذ، عون تحكم، إطار)، واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات واختبار فرضياتها من خلال استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS إصدار 20.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• إن العملية التدريبية تدار على مستوى المركب محل الدراسة بشكل منهجي وعلمي وبمستوى جيد من وجهة نظر المتدربين.

• وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد العملية التدريبية (المتغيرات المستقلة) والأداء الوظيفي (المتغير التابع) من وجهة نظر المتدربين عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

• عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات المستقيمين (المتدربين) تعزي لمتغير السن، المستوى التعليمي، عدد الدورات التدريبية بالنسبة لمتغير مساهمة البرنامج التدريجي في تحسين الأداء الوظيفي على مستوى المركب.

• وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمتغير مساهمة البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي تعزي لمتغير الجنس، المستوى الوظيفي، والخبرة المهنية.

#### 4. الدراسة الثانية:

- دراسة أسعد أحمد عكاشة بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات "Pattel" في فلسطين قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية "Pattel" وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وطبقت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (312) موظف بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة المتكون من (1561) موظفاً، حيث تم توزيع (312) استبانة على أفراد عينة الدراسة، وتم استرجاع (218) استبانة، وكانت نسبة المردود (79.48%) من حجم العينة، وقام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل الاستبيانات باستخدام برنامج الإحصائي SPSS واستخدمت الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

• أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية. Pattel.

• أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي "السياسات والإجراءات، الأنظمة والقوانين، المعايير والمقاييس، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية"، وبين مستوى الأداء الوظيفي.

• أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

#### المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

بعدما تطرقنا في المطلب الأول على سرد لأهم ما جاءت به مختلف الدراسات السابقة إتضح لنا أن هناك مجموعة من نقاط التشابه والإختلاف بين هذه الدراسات ودراستنا الحالية، سنحاول ذكر أهم هذه النقاط كالآتي:

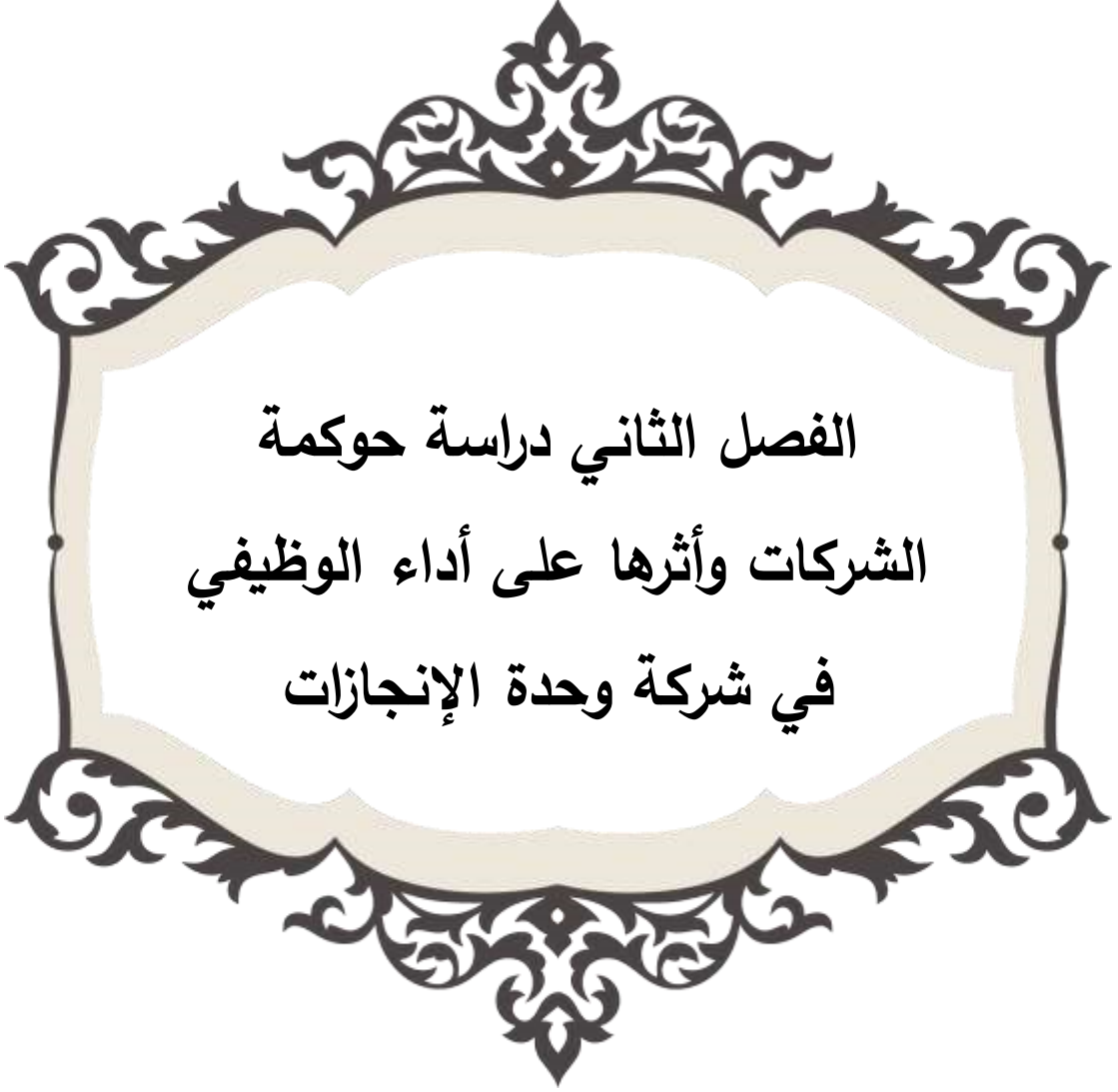
#### الجدول رقم(1-1): أوجه التشابه والإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
تشابهت دراستنا مع معظم الدراسات السابقة في: - ركزت معظم الدراسات السابقة على جميع عناصر الحوكمة والأداء الوظيفي مثلما ركزت عليه دراستنا - إعتداد أغلب الدراسات على الأسلوب التحليلي كمنهج للدراسة. - استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية اهتمامه على الرضا الوظيفي حيث تم ربطه مع SPSS لتحليل البيانات بالإضافة إلى برنامج متغيرات أخرى EXCEL.. الإطار النظري من حيث تقديم حوكمة الشركات والأداء الوظيفي . - تعتبر دراستنا استكمالاً للدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا.	اختلفت دراستنا مع معظم الدراسات السابقة في: - اختلاف الأزمنة والأمكنة التي تمت فيها الدراسة الاختلاف في مجتمع وعينة الدراسة. اختلاف الأساليب الاحصائية المستخدمة لتحليل وتفسير البيانات وذلك بسبب اختلاف الأهداف التي سعى الباحثون لتحقيقها. بعض الدراسات قد تناولت موضوع الحوكمة الشركات كمحور أساسي والبعض الآخر قد ركزت على الأداء الوظيفي حيث تم ربط المتغيرات الأخرى.

## الخلاصة

تعتبر حوكمة الشركات النظام الذي تدار بمقتضاه الشركات وتراقب فهي تعمل على إيجاد نظم تحكم العلاقة بين الأطراف الأساسية التي تأثر على أداء الوظيفي ، وتعود جذورها لا إلى نظرية الوكالة الناجمة عن إنفصال الملكية عن الإدارة، كما تسببت عوامل أخرى في ظهورها كالأزمات المالية. وتقوم الحوكمة على الإفصاح والشفافية والعدالة والمساءلة والمسؤولية الإجتماعية ،وتعود الحوكمة بالإيجاب على كل من الشركة ، والموظفين والمجتمع .

لقد كان الأداء الوظيفي ومازال محل جدل كبير في الأوساط الإدارية، حيث يعبر الأداء بشكل مباشر عن مجهودات العاملين في سبيل تحقيق أهداف المنظمات، ويتوقف مستوى الأداء على قدرات، مهارات وخبرات العاملين التي تقع خلف مجموعة من المتطلبات التي تتضمن المؤهلات والقدرات، الميول، والاهتمامات وغيرها من العوامل التي تندرج تحت الوصف الوظيفي اللازم لتصميم الوظائف واشتراط توفر المؤهلات اللازمة لشغلها.



الفصل الثاني دراسة حوكمة  
الشركات وأثرها على أداء الوظيفي  
في شركة وحدة الإنجازات

## الفصل الثاني : دراسة حوكمة الشركات وأثرها على أداء الوظيفي في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركيب عين الدفلى

---

### تمهيد

بعد قيامنا بعرض الجانب النظري من الدراسة من خلال الفصل الأول، سنسعى في هذا الفصل إلى إسقاط تلك المفاهيم في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركيب بعين الدفلى، عن طريق استبيان موجه لموظفي الشركة محل الدراسة لتقصي وجهات النظر حول موضوع دراستنا، وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين على النحو التالي:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة



## الفصل الثاني : دراسة حوكمة الشركات وأثرها على أداء الوظيفي في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركيب عين الدفلى

### المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

سندرج في هذا المبحث وصف مجتمع الدراسة والعينة التي تمثله، وكذلك أداة جمع البيانات من المستقصيين وطرق إعدادها واختبار صدقها وثباتها، ومصادر الحصول على المعلومات والأدوات والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات كل هذا سيتم التطرق له من خلال المطلبين التاليين:

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية، من خلال اختيار مجتمع الدراسة وعينته، وتحديد المتغيرات وطرق جمعها.

#### 1. مجتمع وعينة الدراسة:

#### 2. نموذج الدراسة:

يقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين، الأول تابع وهو الأداء الوظيفي والثاني مستقل ويتمثل في حوكمة الشركات والسؤال المطروح هنا هو: كيف يتم قياس متغيرات الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال كان لابد من البحث عن الأبعاد التي تعكس وتعبر عن كل متغير من متغيرات الدراسة والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة:

## الفصل الثاني : دراسة حوكمة الشركات وأثرها على أداء الوظيفي في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركيبة عين الدفلى

شكل رقم (1-2) : نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الأدب النظري

### 3- أداة الدراسة

تتمثل الأداة المستخدمة في هذه الدراسة في الاستبيان من أجل الحصول على بيانات، وقد شملت قائمة الاستبيان على عدد من الأسئلة يكمل بعضها بعضاً من أجل اختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال مقياسين: المقياس الأول لقياس أنماط إدارة الصراع التنظيمي كمتغير مستقل، والمقياس الثاني لقياس الرضا الوظيفي كمتغير ثابت ويتكون الاستبيان من محورين:

المحور الأول: خاص بالحوكمة ويشمل هذا المحور 05 عبارات.

## الفصل الثاني : دراسة حوكمة الشركات وأثرها على أداء الوظيفي في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركيبة عين الدفلى

المحور الثاني: خاص بالأداء الوظيفي ويشمل هذا المحور 14 عبارة.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

#### أولاً : الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بعد استرجاعنا لاستمارات الاستبيان ومن أجل تحليل البيانات التي تحتويها للحصول على مخرجات لجميع عباراته ومحاوره ومعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان، فقد تم استخدام الأدوات التالية:

1- النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الأول والثاني الدراسة، ومن خلاله يمكن حساب الانحرافات (SPSS) وترتيب عبارات كل عنصر حسب أعلى متوسط.

2- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل عبارة.

3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) : لقياس مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الإستهبيان مجتمعة.

6- تحليل الانحدار البسيط: لتوضيح تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، واضعين في الحسبان هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير متغيرات النموذج، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية من عدمه.

معامل التحديد  $R^2$  -7: لقياس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، للكشف عن النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع بحيث أنه كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، أما النسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى خارج موضوع الدراسة وكذلك للخطأ العشوائي.

#### ثانياً: ثبات الاستبيان

يعرف الثبات على أنه الاتساق في نتائج الأداة، كما يقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو تم تطبيق الأداة في نفس الظروف ومن أشهر مقاييس الثبات نجد مقياس (Crombach's ALPHA) ألفا كرومباخ، فهو يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة وهذا لمعالجة عبارات الاستبيان والتأكد من ثباتها.

## الفصل الثاني : دراسة حوكمة الشركات وأثرها على أداء الوظيفي في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركيب عين الدفلى

### الجدول رقم (2-1): معاملات الثبات

معامل الثبات	محاور الاستبيان
0.784	الحوكمة
0.586	الأداء الوظيفي
0.707	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه بأن معامل الثبات للمحورين قد بلغتا على التوالي (0,786 - 0.784) وهي قيم تفوق 0,75 وقريبة من 1، أما معامل الثبات للاستبيان ككل فقد بلغت قيمته (0.707) وهذا يدل على أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يعني أننا متأكدون بنسبة 70.7% من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس مجتمع الدراسة.

### المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل الدراسة الميدانية، حيث أننا سنقوم من خلالها بتبويب البيانات الواردة من الاستبيانات المسترجعة على خصائص العينة ومن ثم نحاول القيام بمعالجة إجابات العينة وتحليلها وتفسيرها، ثم اختبار الفرضيات لاستخلاص النتائج منها.

### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية

سنعرض من خلال هذا المطلب توزيع تحليل البيانات الشخصية التي وردت في الاستبيان والمتمثلة فيما يلي:

### أولاً: النوع الاجتماعي

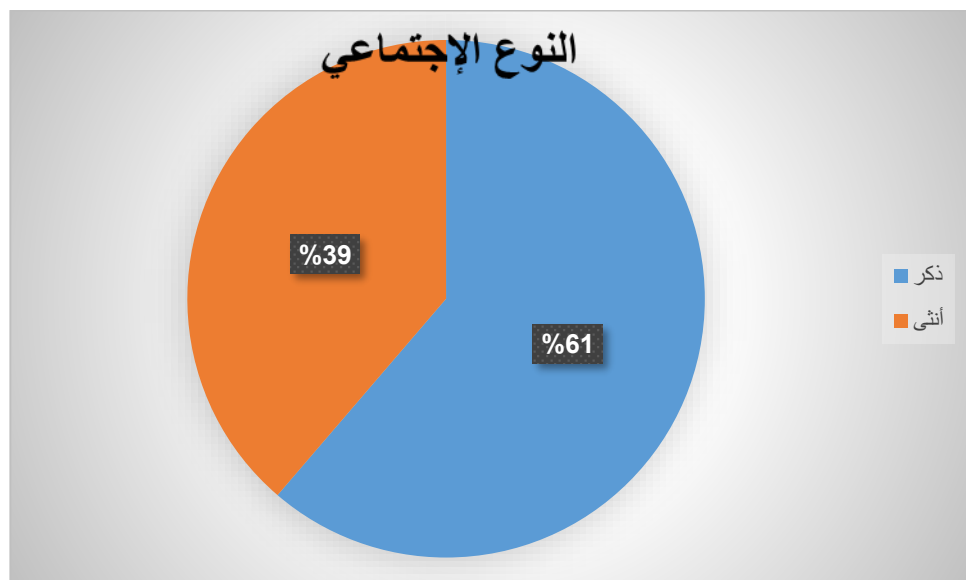
## الفصل الثاني : دراسة حوكمة الشركات وأثرها على أداء الوظيفي في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركيب عين الدفلى

جدول رقم(2-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	19	%61.3
أنثى	12	%38.7
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPS

الشكل رقم(2-2): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الجدول رقم(2-2)

نلاحظ من الجدول رقم (2-2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الموظفين هم من الذكور إذ بلغ عددهم 19 فرد بنسبة %61.3 من مجموع أفراد العينة، بينما بلغ عدد الإناث 12 فرد بنسبة %38.7 من مجموع أفراد العينة.

ثانيا: الفئة العمرية

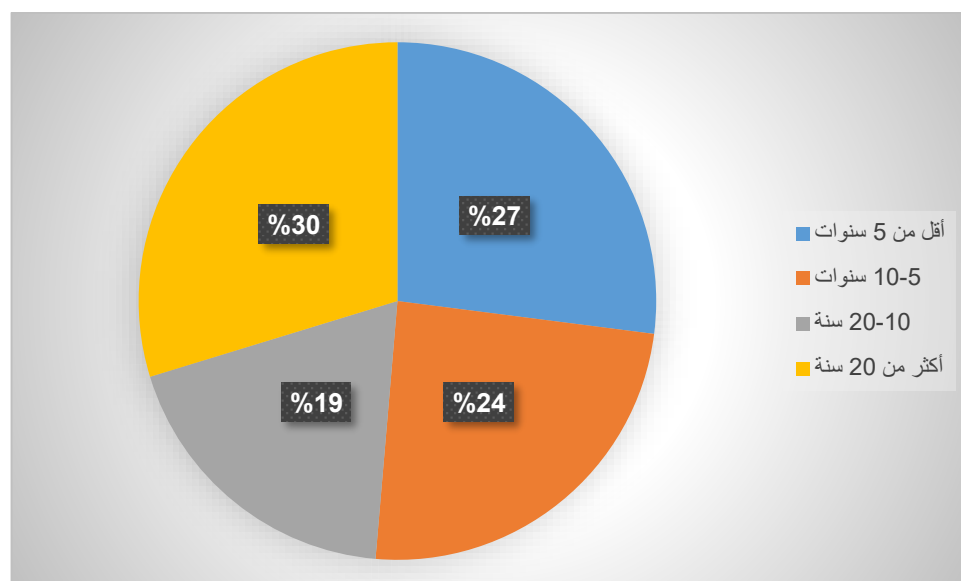
الفصل الثاني : دراسة حوكمة الشركات وأثرها على أداء الوظيفي في شركة وحدة الإنجازات الصناعية  
والتركيب عين الدفلى

الجدول رقم (2-3): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
29-20 سنة	12	38.7%
39-30 سنة	10	32.3%
49-40 سنة	7	22.6%
أكثر من 50 سنة	2	6.5%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2-3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (2-3)

نلاحظ من جدول رقم (2-3) خاص بتوزيع عينة الدراسة متغير الفئة العمرية أن عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (29-20 سنة) هو 12 فرد بنسبة 38.7% بينما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (39-30 سنة) هو 10 أفراد بنسبة 32.3% بينما أفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (49-40 سنة) هو 7 أفراد

## الفصل الثاني : دراسة حوكمة الشركات وأثرها على أداء الوظيفي في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركيب عين الدفلى

بنسبة 22.6% بينما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة هما فردان (02) بنسبة 6.5% من

إجمالي افراد العينة

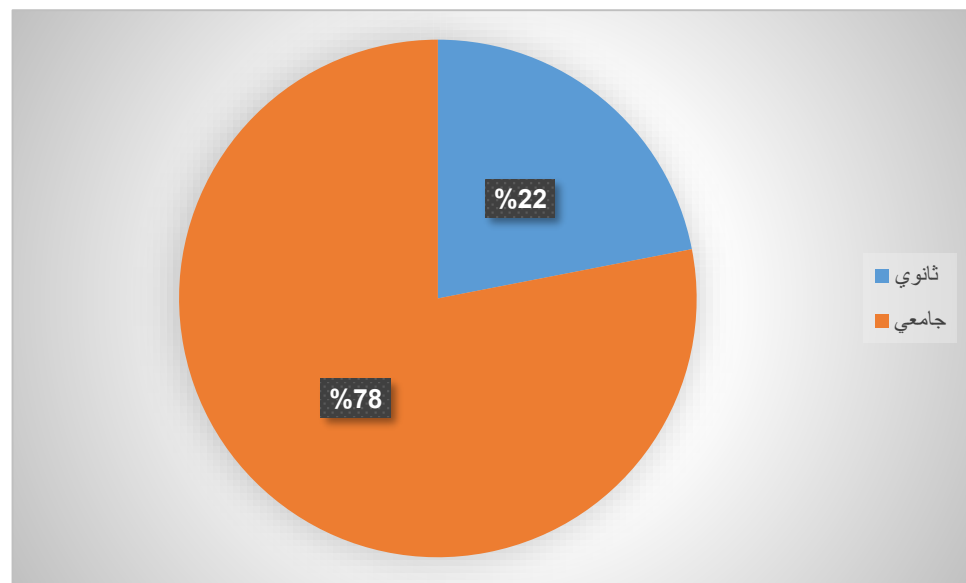
ثالثا :المستوى التعليمي

الجدول رقم(2-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	9	22%
جامعي	32	78%
المجموع	41	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2-4) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر :من إعداد الطالبين بالإعتماد على الجدول رقم (2-4)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-4) الحاص بتوزيع عينة الدراسة حسب المتغير المستوى التعليمي أن الفئة الموظفين أغلبيتهم جامعيين حيث بلغ عددهم ب32 فرد بنسبة 78%، يليها أصحاب المستوى الثانوي الذي

## الفصل الثاني : دراسة حوكمة الشركات وأثرها على أداء الوظيفي في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركيب عين الدفلى

بلغ عددهم 9 أفراد بنسبة 22%، وهذا ما يعطي قوة مصداقية للإجابات التي تم الحصول عليها لأن أغلب الأفراد العينة مؤهلين للإجابة على أسئلة الإستبيان.

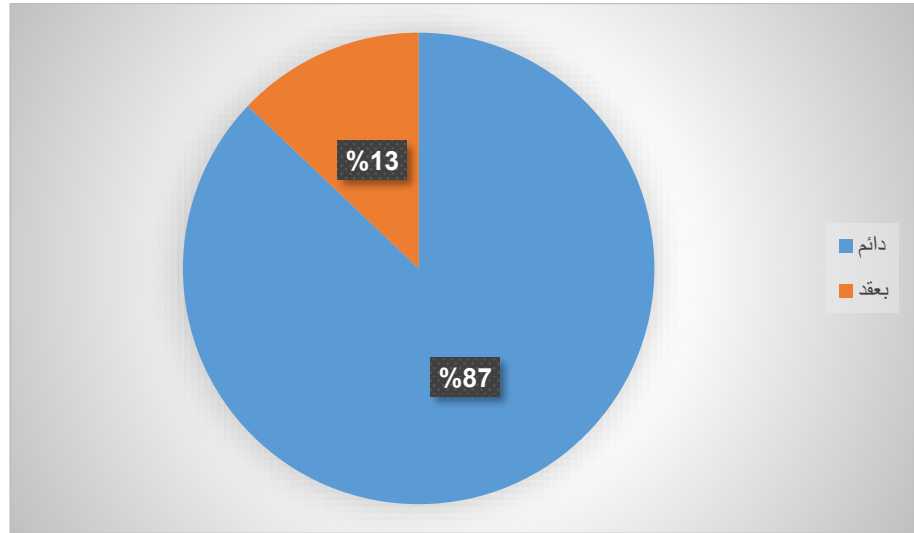
رابعاً: طبيعة العمل

جدول رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة العمل
87.1%	27	دائم
12.9%	4	متعاقد
100%	31	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (2-5)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-5) الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب المتغير النوع الاجتماعي أن غالبية الموظفين يعملون بصفة دائمة بعدد 27 أي بنسبة 87.1% والباقي 4 موظفين متعاقدين بنسبة 12.9% مما يبين اعتماد المؤسسة على مبدأ الإستقرار من أجل بعث الإرتياح للعمال من أجل تقديم أداء أفضل



الفصل الثاني : دراسة حوكمة الشركات وأثرها على أداء الوظيفي في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركيب عين الدفلى

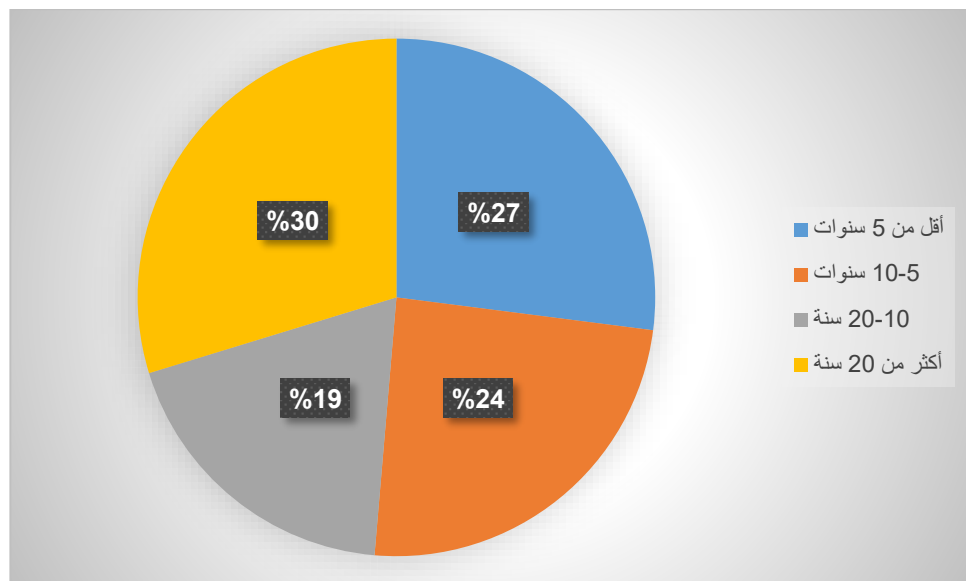
خامسا: الخبرة

الجدول رقم(2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	32.2%
5-10 سنوات	9	29.0%
10-20 سنة	7	22.58%
أكثر من 20 سنة	8	25.8%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم(2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الجدول رقم (2-6)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-6) الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب المتغير الخبرة ان عدد الموظفين الذين تتراوح خبرتهم أقل 5 سنوات بلغ 10 أفراد بنسبة 32.2% كما قدر عدد الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 5-10 سنوات بلغ 9 أفراد بنسبة 29% كما قدر عدد الموظفين الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 20 سنة بلغ 8 أفراد بنسبة 25.8% كما قدر عدد الموظفين الذين تتراوح خبرتهم من 10-20 سنة بلغ 7 أفراد بنسبة 22.58% مما بين أن شركة تعتمد على الخبرة والتشبيب في التوظيف

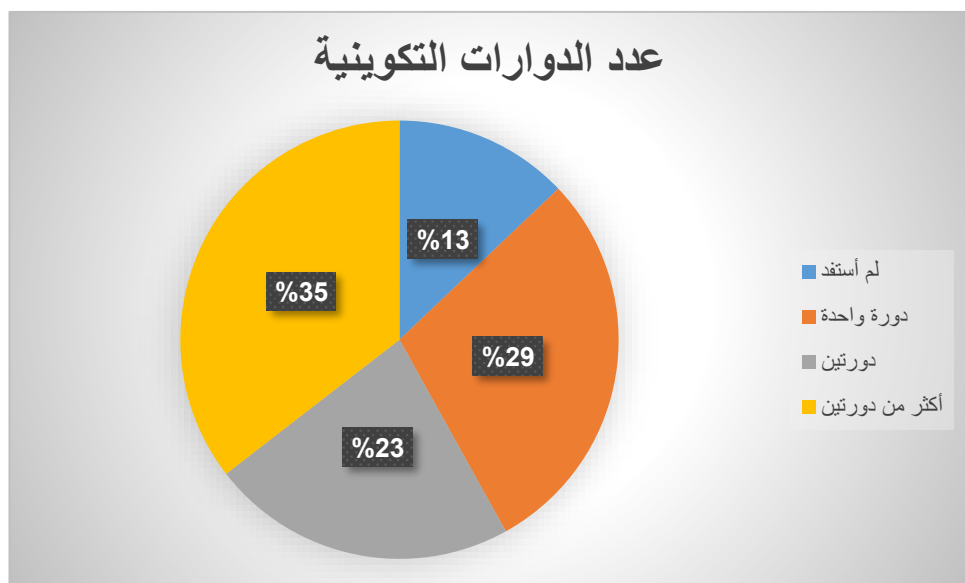
## الفصل الثاني : دراسة حوكمة الشركات وأثرها على أداء الوظيفي في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركيب عين الدفلى

سادسا: عدد الدورات التكوينية

جدول رقم(2-7) توزيع عينة الدراسة حسب عدد دورات التكوينية

عدد الدورات التكوينية	التكرار	النسبة المئوية
لم أستخدم	04	12.9 %
دورة واحدة	09	29 %
دورتين	07	22.6 %
أكثر من دورتين	11	35.5 %
المجموع	31	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (2-7)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-7) الخاص بتوزيع أفراد حسب متغير عدد دورات التكوينية نلاحظ أن عدد الموظفين الذين إستفادوا من أكثر من دورتين بلغ عددهم 11 بنسبة 35.5 % وبلغ عدد الموظفين الذين استفادوا دورة واحدة بلغ عددهم 9 بنسبة 29% وعدد الموظفين الذين إستفادوا من دورة واحد 7 بنسبة 22.6% وعدد الموظفين الذين لم يستفيدوا من التكوين بلغ عددهم 4 بنسبة 12.9% أي أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على تكوين موظفيها

الفصل الثاني : دراسة حوكمة الشركات وأثرها على أداء الوظيفي في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركييب عين الدفلى

المطلب الثاني: دراسة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة

أولاً: درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات حوكمة الشركات

وقد كانت نتائج مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجابتهم على عبارات المحور الأول كما يلي:

جدول رقم(2-8): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات مبدأ ضمان الأطر اللازمة لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات

رقم العبارة	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				
01	25	05	00	00	01	4.71	0.783	موافق بشدة	
02	13	14	02	01	01	4.19	0.978	موافق	
	ضمان الأطر اللازمة لتفعيل إطار حوكمة المؤسسات						4.45	0.711	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (2-8) بأن المتوسط الحسابي لمبدأ ضمان الأطر اللازمة لتفعيل إطار الحوكمة المؤسسات يساوي 4.45 هذا يعني أن هناك موافقة بشدة من قبل أفراد العينة في هذا المجال، فهذه النتيجة منطقية وتتفق مع خصائص المؤسسات من أجل تفعيل الحوكمة بداخلها

جدول رقم (2-9): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات مبدأ حفظ حقوق جميع المساهمين

رقم العبارة	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				

الفصل الثاني : دراسة حوكمة الشركات وأثرها على أداء الوظيفي في شركة وحدة الإنجازات الصناعية  
والتركيب عين الدفلى

03	12	11	06	02	00	4.06	0.929	موافق		
04	12	14	04	01	00	4.19	0.792	موافق		
50	16	07	03	04	01	4.06	1.209	موافق		
مبدأ حفظ حقوق جميع المساهمين								4.10	0.792	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (2-9) بأن المتوسط الحسابي لمبدأ حفظ حقوق جميع المساهمين بشكل عام يساوي 4.10 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة وأن مبدأ حفظ حقوق جميع المساهمين موجود داخل المؤسسة وتعمل المؤسسة على تحقيقه

جدول رقم (2-10): استجابات أفراد العينة الدراسة مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين

رقم العبارة	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة	
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة					
06	17	01	07	03	03	3.84	1.440	موافق		
07	08	17	03	02	01	3.94	0.964	موافق		
مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين								3.88	0.954	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (2-10) بأن المتوسط الحسابي لمبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين بشككت عام 3.88 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة وأن مبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين موجود داخل المؤسسة وتعمل على تحقيقه.

جدول رقم (2-11): استجابات أفراد عينة الدراسة لمبدأ الإفصاح والشفافية

رقم العبارة	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة				

الفصل الثاني : دراسة حوكمة الشركات وأثرها على أداء الوظيفي في شركة وحدة الإنجازات الصناعية  
والتركيب عين الدفلى

			بشدة					
موافق	1.419	3.71	03	05	03	07	13	08
موافق	0.983	3.97	00	04	03	14	10	09
موافق	1.035	3.88	لمبدأ الإفصاح والشفافية					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول رقم (2-11) بأن المتوسط الحسابي لمبدأ الإفصاح والشفافية بشكل عام 3.88 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة وأن مبدأ موجود داخل المؤسسة وتعمل على تحقيقه.

جدول رقم (2-12): استجابات أفراد العينة الدراسة مبدأ أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

العبارات	درجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	موافق بشدة			
10	13	08	04	03	03	3.81	1.352	موافق	
11	10	11	02	06	02	3.86	1.301	موافق	
مبدأ أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات									
						3.741	1.230	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS يتبين

يتبين من خلال الجدول رقم (2-12) بأن المتوسط الحسابي مبدأ أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات بشكل عام 3.74 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة وأن مبدأ موجود داخل المؤسسة وتعمل على تحقيقه .

ثانيا: درجة استجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداء الوظيفي

وقد كانت نتائج مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات المحور الأول كما يلي:

الجدول رقم (2-13): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداء الوظيفي

رقم	درجة الموافقة	المتوسط	الانحراف	اتجاه
-----	---------------	---------	----------	-------

الفصل الثاني : دراسة حوكمة الشركات وأثرها على أداء الوظيفي في شركة وحدة الإنجازات الصناعية  
والتركيب عين الدفلى

الإجابة	المعياري	الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
موافق بشدة	0.807	4.58	00	02	00	07	22	12
موافق	0.978	4.10	01	02	01	16	11	13
موافق	1.283	3.61	02	05	06	08	10	14
موافق	0.929	4.06	00	03	03	14	11	15
موافق بشدة	0.915	4.35	01	00	03	10	17	16
موافق	1.048	4.03	01	03	01	15	11	17
موافق بشدة	1.087	4.23	01	02	03	08	17	18
موافق	1.080	4.03	00	05	02	11	13	19
موافق	1.359	3.77	04	02	02	12	11	20
موافق	1.230	3.39	03	05	07	09	07	21
موافق	1.000	4.00	00	03	04	13	11	22
موافق	1.110	3.97	01	03	04	11	12	23
موافق بشدة	0.855	4.26	00	02	02	13	14	24
موافق بشدة	0.925	4.45	01	01	00	10	19	25
موافق	0.419	4.05	الأداء الوظيفي					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني : دراسة حوكمة الشركات وأثرها على أداء الوظيفي في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركيب عين الدفلى

يتضح من الجدول رقم (2-13) بأن المتوسط الحسابي لعبارات المتغير الأداء الوظيفي بشكل عام يساوي 4.05 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على عبارات هذا المجال ، فهذه النتيجة منطقية وتتفق مع خصائص الشركات من أجل تحقيق أهداف الشركة.

### جدول رقم (2-14): معامل الارتباط بيرسن بين متغيرين الدراسة

معامل الارتباط	المعنوية	حجم العينة
0,586	0,01	31

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط تقدر بـ 0.586 والمعنوية (مستوى الدلالة) أقل من 0,05 وهذا ما يدل على وجود ارتباط معنوي ووجود علاقة ارتباط طردية بين حوكمة الشركات والأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية، وبهذا يتم إثبات الفرضية الأولى.

### ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

لاختبار الفرضية الثانية التي جاءت على النحو التالي:

معامل الانحدار	الثابت	معامل التحديد
0.632	3.806	0.343

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.343 أي أن حوكمة الشركات السائدة في المؤسسة محل الدراسة تأثر على الأداء الوظيفي بنسبة 34.3 % وبهذا توصلنا إلى إثبات الفرضية الثانية التي جاءت على النحو التالي:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

## الفصل الثاني : دراسة حوكمة الشركات وأثرها على أداء الوظيفي في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركيب عين الدفلى

ومنه معادلة الانحدار للفرضية الثانية هي:

$$Y = 0.632 \alpha + 3.806$$

### خلاصة الفصل:

في ضوء الدراسة التي تم فيها الإستعانة بإستمارة الإستبيان ، وذلك بهدف جمع البيانات حول عينة الدراسة المكونة من موظفي " شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركيب عين الدفلى" توصلنا إلى صدق الفرضيات، وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة حيث أظهرت النتائج ان ردود الفعل كانت أغلبها إيجابية ،وما تم الوصول إليه هناك علاقة بين الحوكمة وأداء الموظفين متوفرة داخل الشركة ،وقد تأكدنا ميدانيا من صحة الفرضيات المطروحة ،حيث يتواجد علاقة إيجابية بين الحوكمة وأداء الوظيفي.



## الفصل الثاني : دراسة حوكمة الشركات وأثرها على أداء الوظيفي في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركيب عين الدفلى

---

إن تحقيق أداء الوظيفي أفضل بتطبيق قواعد الحوكمة يتطلب دراية وتمكن من مبادئ الحوكمة لكي يكون إرتفاع أداء الموظفين أكثر ومستمر دوماً.



## خاتمة:

لقد تناولت الدراسة شركة الراهنة موضوع حوكمة الشركات وأثرها على أداء الموظفين ،حيث قمنا بمناقشة مختلف القضايا و المسائل النظرية والتطبيقية التي عالجت كل من حوكمة الشركات وأداء الموظفين من أجل تطبيق مبادئ الحوكمة من أجل تحسين أداء الموظفين .

ومن خلال بحثنا هذا حوكمة الشركات واثرها على أداء الموظفين وقد قسمنا بحثنا إلى فصلين الأول النظري والثاني كان تطبيقي وذلك مع مراعاة لطبيعة العمل .

لقد إنطلقنا فيبحثنا هذا من مجموعة فرضيات والتي على أساسها وضعنا منهاجاً لدراسة وتحليل العناصر الموضوع، ومن الضروري أن نقدم في الأخير نتيجة إختيارنا هذه الفرضيات من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية وللإجابة على السؤال الرئيسي المطروح في مقدمة البحث.

## يمكن إستخلاص النتائج التالية:

أثبتت الدراسة صحة الفرضية الأولى ،حيث أشارت البيانات الواردة في الجدول والملاحظة المباشرة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حوكمة الشركات والأداء الوظيفي في " شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركييب عين الدفلى " ، وقد إتضح من خلال معامل الإرتباط تقدر بـ0.586 والمعنوية (مستوى الدلالة) أقل من 0,05 وهذا ما يدل على وجود ارتباط معنوي ووجود علاقة ارتباط طردية بين حوكمة الشركات والأداء الوظيفي ذات دلالة إحصائية، وبهذا يتم إثبات الفرضية الأولى.

كما أظهرت الدراسة كذلك إثبات صحة الفرضية الثانية، فنلاحظ هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.343 أي أن حوكمة الشركات السائدة في المؤسسة محل الدراسة تؤثر على الأداء الوظيفي بنسبة 34.3 % وبهذا توصلنا إلى إثبات الفرضية الثانية التي جاءت على النحو التالي: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لحوكمة الشركات على الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

- يبقى تحقيق الأداء الموظفين العنصر الأساسي داخل الشركة من أجل تحقيق أهداف الشركة وذلك بتطبيق مبادئ الحوكمة من أجل تحقيق ولاء لشركة من طرف الموظفين ومن خلاله يتم المحافظة على مكانتها وتعزيز دورها.

- إن تحقيق العدل والمساواة بين الموظفين من خلال الحوكمة أحد أهم العناصر الإدارة الحديثة والتي تسعى من خلاله.

### توصيات:

بناءً على النتائج التي توصلنا من خلال دراستنا لحوكمة الشركات وأثره على الأداء الوظيفي في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركييب عين الدفلى ، نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

-دراسة حوكمة الشركات وأداء الوظيفي في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركييب عين الدفلى، يجب إعادة تهيئته بما يتفق مع ضوابط ومعايير الحوكمة وتطبيقها خاصة في الشفافية والمسئولية والعدالة والمحاسبة عن الأداء.

- وضع خطة تدريبية لتثقيف كافة المستويات الوظيفية في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركييب عين الدفلى على مبادئ وتطبيقات الحوكمة من خلال برامج تدريبية وورش عمل تخدم تهيئة العنصر البشرى على كيفية تنفيذ مبادئ الحوكمة عملية .

-إعادة النظر في اللوائح الإدارية والتنظيمية في وتطويرها بما يخدم م في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركييب عين الدفلى بادئ الحوكمة ويساعد على تطبيقها دون تعقيد واصطدام بواقع إجراءات العمل.

- إعادة النظر في معايير الأداء الوظيفي للعاملين في وتطويرها في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركييب عين الدفلى على ضوء متطلبات الحوكمة وان يتم وضع أساليب تقييم وقياس الأداء البشرى من خلال ضوابط ومعايير تخدم تحسين الأداء الوظيفي بصفة مستمرة وفق معايير الحوكمة.

- العمل على تطوير معلومات ومهارات العاملين ونمط تفكيرهم لإكسابهم القدرة على التعامل مع متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية لتطوير مهارات وامكانيات العاملين

- نقترح ادراج وحدة مؤسسية بمستوى قسم يكون مسئول عن ممارسات وتطبيقات الحوكمة بحيث

يضع خطة العمل وكيفية تنفيذها وانشطة الحوكمة ومن المسئول عن تنفيذها وتقييمها بشكل دوري يعطى مقياس واضح عن إنجازات في شركة وحدة الإنجازات الصناعية والتركييب عين الدفلى في تطبيق مبادئ الحوكمة.

- أن يتم وضع لائحة واضحة ومحددة بمعايير الشفافية وضوابطها، معايير المسئولية والمحاسبة عن الأداء.

### أفاق الدراسة:

في أثناء قيامنا بانجاز هذا العمل وفقنا عند مواضيع عديدة، ورأينا أنها مواضيع جديدة بأن تكون محل بحث ودراسة خاصة في مجال حوكمة الشركات وأثره على أداء الوظيفي، والتي نطرحها كأفاق لدراسات مستقبلية:

- أثر حوكمة الشركات على الميزة التنافسية في الشركة.

- أثر حوكمة الشركات على الرضا الوظيفي .

- أثر حوكمة الشركات على أداء المالي في الشركة .

- أثر حوكمة الشركات على أداء الشركة.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### قائمة المرجع بالعربية

#### أولاً: الكتب.

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية ( الإدارة المعاصرة لرأس المال الفكري)، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
3. أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
4. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 .
5. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين، دار ابتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
6. بن درويش عدنان بن حيدر، حكومة الشركات، الدار الجامعية، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2007.
7. توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء " مداخل جديدة...لعالم جديد"، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 2004.
8. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر، قالمة، الجزائر، 2004.
9. الخضير محمد أحمد، حوكمة الشركات ، مجموعة النيل العربية، مدينة مصر، القاهرة، 2005.
10. ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، السعودية، 2003.
11. راوية حسن، إدارة الموارد : البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000.
12. راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011.
13. زياد عبد الحليم الذبيبة وآخرون، نظم المعلومات في الرقابة و التدقيق، دار المسيو للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
14. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، عمان ، 2003.
15. طارق عبد العال حمادة، حوكمة الشركات قطاع عام و خاص و مصاريف ( المفاهيم ، المبادئ ، التجارب التطلبات ) ، الطبعة الثانية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

16. طارق عبد العال حمادة، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، 2007.
17. علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2011.
18. ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
19. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
20. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الطبعة الخامسة، عمان، 2009.
21. محمد محمود الطعمانة، سمير محمد عبد الوهاب، الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005.
22. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي والاداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
23. نصر محمود مزان فهد ، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

#### ثانياً: المذكرات

1. ابراهيم قذري عثمان، أثر ممارسة الحوكمة المؤسسية على تنافسية الشركة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، جامعة اليرموك، الأردن ، 2008\_2009.
2. ابراهيم ياسين، دور المسؤولية الاجتماعية في تحسين فعالية حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012\_2013.
3. أشرف درويش أبو موسري، حوكمة الشركات وأثرها على كفاءة سوق فلسطين للأوراق المالية، مذكرة ماجستير، قسم محاسبة والتمويل، الجامعة السلامية، غزة، 2008.
4. بن عيسى مريم ، تطبيق آليات الحوكمة وأثرها على الأداء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011-2012.
5. بن ناصر فاروق، دور آليات الحوكمة في تعزيز شفافية التمويل العمومي بالجزائر، مذكرة ماجستير، العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2012\_2013.
6. بوحدة دليلة ، دور الحوكمة المصرفية في ظل الأزمة المالية العالمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2012-2013.



7. بومعروف رمزي، أثر تطبيق مبادئ الحكومة في المؤسسة المصرفية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012\_2013.
8. جلاب محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مذكرة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة الجزائر "3"، سنة 2009-2010.
9. خلف السعيد، دور أجهزة الرقابة المباشرة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير، كلية علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2011-2012.
10. رابيس محمد الهادي، دور الحوكمة في تحسين أداء إدارة الخزينة العمومية، مذكرة ماجستير، علوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2012 - 2013 .
11. زياد سعيد خليفة، "الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستويات الأداء"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
12. سامية بن طالب، "ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة"، مذكرة شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، الجزائر، 2011 - 2010 .
13. عبيد نعيمة، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2008 / 2009.
14. عثمانى ميرة، أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك و اثرها على بيئة الأعمال، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2011/2012.
15. عفيف فتيحة، "طرق الحديثة لتقييم الأداء وأثرها على الرضا الوظيفي"، مذكرة ماستر في إدارة واقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة مستغانم، 2013-2014.
16. محمد بن علي المانع، "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
17. محمد جميل حبوش، مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير، تخصص كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

### ثالث: المقالات والمؤتمرات.


1. إبراهيم بختي، "صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء"، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
2. بتول محمد نوري وعلي خلف سليمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجامعة المستنصرية، العراق.
3. بلكبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، "ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
4. سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم التسيير، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005.
5. شقيري عمر، دور و أهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، أيام 20-21 أكتوبر 2009.
6. كمال بوعظم، زايدى عبد السلام، حوكمة الشركات و دوره في التقليل من عمليات التظليل في الاسواق المالية و الحد من وقوع الأزمات، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسة، جامعة باجي مختار عنابة، أيام 18. 19 نوفمبر 2009.

### رابعاً: مجلات

1. إبراهيم عبد الله، حميدة مختار، "دور التكوين في تثمين الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، فيفري 2005.
2. محمود ياسين الكاشف، إطار مقترح لتحسين جودة حوكمة الشركات، المجلة المصرفية لدراسات التجارية، العدد الثاني، المجلد الثاني والثلاثون، جامعة المنصورة، 2008.
3. مزهودة عبد المليك، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2001.

## المراجع الأجنبية:

1. LapraJean\_pascal, L'évaluation du personnel dans l'entreprise, édition du .1  
.monde, paris, 1993
2. Martory Bernard ,Grozt Danial, Gestion des ressources humaines, , Edition .2  
.Dunod,4ème édition paris, 2001
3. Mathis L , Robert and Jackson H Jone, Human Resource Management,12 .3  
.ème édition , USA ,2008
4. Migani p, Les systèmes de management, édition d'organisation, paris, 2000, .4



# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الملحق رقم 01.

خميس مليانة  
والعلوم التجارية وعلوم التسيير



استمارة إستبيان

أخي الموظف ،أختي الموظفة ، تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة للحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال ، فإننا نقوم بإجراء دراسة بعنوان:

الحوكمة وأثارها على أداء العاملين

ونظرا لخبرتكم وموقعكم الوظيفي في المؤسسة نرجو منكم التفضل بالإجابة على بنود الاستبيان أدناه، مع

العلم بأن صحة نتائج الدراسة تتوافق تماما مع دقة البيانات المقدمة من قبلكم ، ونحيطكم علما بأن هذه

البيانات ستم معالجتها بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا بغرض البحث العلمي.

ولكم كل التقدير والاحترام وشكرا.

الطالبة :

تحت إشراف الأستاذة:

- مقرب

- قاضي أحمد

- عياش أسماء

ملاحظة: ضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة

القسم الأول:

الجنس:  ذكر  أنثى

العمر:

من 20 إلى 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة  من 40 إلى 50 سنة  50 إلى 60 سنة فما فوق

المستوى العلمي:

ثانوي  جامعي  دراسات عليا

الصيغة:

دائم  متعاقد



دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات					
					10. احترام دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة في ممارسة سلطة الإدارة.
					11. إفساح المجال لأصحاب المصلحة للمشاركة الفعالة في الرقابة على المؤسسة، وتعويضهم عن أي انتهاك لحقوقهم القانونية.

### المحور الثاني: قياس المستوى العام لأداء العاملين

العبارات					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					01 يقوم العاملون بتأدية الأعمال بالكفاءة والفاعلية المطلوبة
					02 سنجز العاملون المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة
					03 تتوفر لدى العاملون الجاهزية والاستعداد والرغبة للعمل خارج أوقات العمل الرسمي من أجل سرعة انجاز بعض الأعمال المطلوبة منهم
					04 يحدد نظام تقييم أداء العاملين بشكل فعال نقاط القوة والضعف لدى العاملين
					05 يساهم تقييم أداء العامل بطريقة جيدة من طرف المسؤولين إلى تحفيزهم لإعطاء أفضل أداء.
					06 تعمل إدارة المؤسسة باستمرار على تحديث نظام الأداء السنوي
					07 تقوم المؤسسة بالإفصاح عن المعايير المستعملة لتقييم أداء عمالها
					08 يتميز العاملون بالقدرة على التصرف في المواقف الحرجة
					09 يتوفر لدى العاملون الاستعداد الكامل لتحمل المسؤولية
					10 يتمتع العاملون بسرعة الملاحظة والفهم
					11 يعمل العاملون على تطوير أدائهم ومهاراتهم بشكل مستمر
					12 يتم مشاركة العمال من طرف المؤسسة لتحديد الأهداف المطلوبة منهم

## قائمة الملاحق

					13	يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل
					14	يتقيد العاملون بقواعد وإجراءات العمل

## الملحق رقم 02

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.707	25

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.786	14

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.784	11

### النوع الاجتماعي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid m	19	61.3	61.3	61.3
f	12	38.7	38.7	100.0
Total	31	100.0	100.0	

### السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	-----------------------



Valid	20-29	12	38.7	38.7	38.7
	30-39	10	32.3	32.3	71.0
	40-49	7	22.6	22.6	93.5
	+50	2	6.5	6.5	100.0
	Total	31	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي	6	19.4	19.4	19.4
جامعي	17	54.8	54.8	74.2
دراسات عليا	8	25.8	25.8	100.0
المجموع	31	100.0	100.0	

طبيعة العمل

	التكرار	النسبة المئوية	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid total	27	87.1	87.1	87.1
con	4	12.9	12.9	100.0
Total	31	100.0	100.0	

الخبرة

	التكرار	النسبة المئوية	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid moins5	10	32.3	32.3	32.3
5-10	9	29.0	29.0	61.3
11-19	4	12.9	12.9	74.2
+20	8	25.8	25.8	100.0
Total	31	100.0	100.0	

عدد الدورات التكوينية

## قائمة الملاحق

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
لم أستفد	4	12.9	12.9	12.9
دورة واحدة	9	29.0	29.0	41.9
دورتين	7	22.6	22.6	64.5
أكثر من دورتين	11	35.5	35.5	100.0
Total	31	100.0	100.0	

### الانحراف والمتوسط الحسابي لعبارات حوكمة الشركات

	x11	x12	x21	x22	x23	x31	x32	x41	x42	x51	x52
المتوسط	4.71	4.19	4.06	4.19	4.06	3.84	3.94	3.71	3.97	3.81	3.68
الانحراف المعياري	.783	.946	.929	.792	1.209	1.440	.964	1.419	.983	1.352	1.301

### الانحراف والمتوسط الحسابي لعبارات الأداء الوظيفي

	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7
المتوسط	4.58	4.10	3.61	4.06	4.35	4.03	4.23
الانحراف المعياري	.807	.978	1.283	.929	.915	1.048	1.087

### الانحراف والمتوسط الحسابي لعبارات الأداء الوظيفي

	y8	y9	y10	y11	y12	y13	y14
المتوسط	4.03	3.77	3.39	4.00	3.97	4.26	4.45
الانحراف المعياري	1.080	1.359	1.283	1.000	1.110	.855	.925

### الانحراف والمتوسط الحسابي

	x1	x2	x3	x4	x5	y	x
المتوسط	4.4516	4.1075	3.8871	3.8387	3.7419	4.0599	4.0054
الانحراف المعياري	.71128	.71174	.95490	1.03591	1.23066	.41938	.64734

Model	R	R Square	Std. Error of the Estimate
1	.586	.3433	.00451

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
	B	Std. Error	Beta	
1 (Constant)	3.806	.486		.000
x	.632	.120	.098	.010

a. Dependent Variable: y