



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه

الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة المنظمات

العنوان

دور حوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية

-دراسة حالة مؤسسة كوندور -

إشراف الأستاذ الدكتور:

كسنة محمد

من إعداد الطالب:

عثماني أحمد

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة زيان عاشور بالجلفة	أستاذ محاضر أ	د. مخلوف عز الدين
مشرفا ومقررا	جامعة زيان عاشور بالجلفة	أستاذ التعليم العالي	أ.د كسنة محمد
ممتحنا	جامعة عمار ثليجي بالأغواط	أستاذ محاضر أ	د. بشير عبد العالي
ممتحنا	جامعة عمار ثليجي بالأغواط	أستاذ محاضر أ	د. بورنان مصطفى
ممتحنا	جامعة زيان عاشور بالجلفة	أستاذ محاضر أ	د. هبال عادل
ممتحنا	جامعة زيان عاشور بالجلفة	أستاذ محاضر أ	د. مسلم ابراهيم

السنة الجامعية: 2020/2019



People's Democratic Republic Of Algeria
Ministry Higher Education and Scientific Research
Ziane Achour University Of Djelfa



Faculty Of Economic and Commercial Science and Management Sciences
Departement Of management Science

**THE ROLE OF CORPORATE GOVERNANCE IN IMPROVING
PERFORMANCE OF HUMAN RESOURCES
THE CASE OF CONDOR ELECTRONICS CORPORATION**

A Thesis Submitted in Partial Requirements for the Fulfillment of PhD in
management sciences, specialization : Management of Organizations

Submitted by:

Otmani Ahmed

Supervised by:

Pr. Ksenna Mohamed

BOARD OF EXAMINERS

Makhlouf Azzdine	University of Djelfa	Doctor	President
Ksenna Mohamed	University of Djelfa	Professor	Supervisor
Bachir Abd El Ali	University of Laghouat	Doctor	Examiner
Bourenane Mustapha	University of Laghouat	Doctor	Examiner
Habbal Adel	University of Djelfa	Doctor	Examiner
Meslem Brahim	University of Djelfa	Doctor	Examiner

Academic Year
2019 /2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدة

العزيزة والأب الكريم حفظهما الله

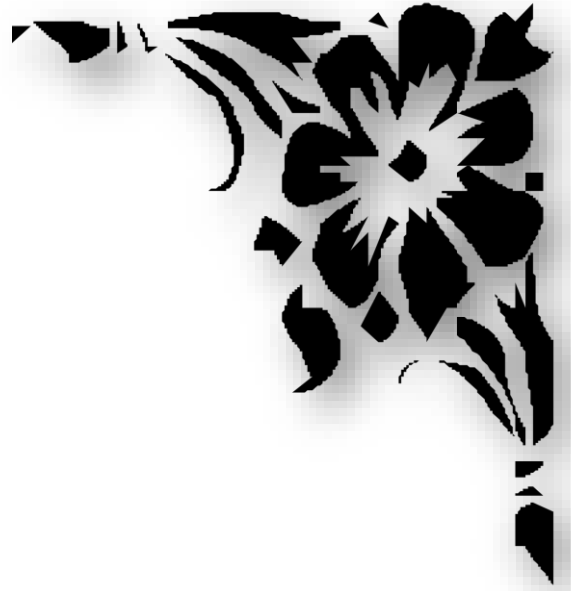
وكل العائلة صغيرا وكبيرا



شكر و عرفان

أشكر الله العلي القدير الذي أعانني على إتمام هذا العمل
أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الكريم الدكتور كسنة محمد الذي لم
يدخر جهدا في مساعدتي وتسهيل الأمور عليّ جزاه الله عني خيرا
أشكر كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين كان
لهم الفضل في إتمام هذا العمل، كما أتقدم بالشكر لموظفي ادارة الكلية
والمكتبة وموظفي مؤسسة كوندور للإلكترونيات المعنية بالدراسة وكل من
ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

✍ أحمد عثمانى



الملخص



المخلص

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الحوكمة في رفع أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية من حيث الكفاءة والفعالية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاطلاع على الدراسات النظرية والميدانية العربية والأجنبية المتعلقة بالموضوع لبناء نموذج الدراسة، كما تم الاستعانة بأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي واختيار مؤسسة كوندور للإلكترونيات كمجتمع للدراسة ممثلة في عينة من 200 عامل لدراسة آرائهم حول متغيرات وأبعاد الدراسة باستعمال الاستبيان، وخلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- للحوكمة عدة جوانب غير الجانب المالي فهناك الشق التكنولوجي والجانب البشري السلوكي وكل له دور مهم في تحسين الأداء البشري وزيادة ثقافة الالتزام؛
- الاتفاق على تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في مؤسسة الدراسة وتأثير أبعادها بدرجات متفاوتة على أداء الموارد البشرية؛
- عدم تأثير المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة على آرائهم بخصوص أهمية الحوكمة ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة؛
- حداثة تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر وافتقارها لتفعيل مبادئها وفق المعايير الدولية وتوصيات الهيئات الدولية إلا أن مؤسسة الدراسة من بين المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي قطعت أشواطاً في تجسيدها، مما يستدعي الاهتمام أكثر بوضع أطر قانونية تنظمها وتمكنها من لعب دورها في حماية حقوق ومصالح أصحاب المصالح والالتزام بالممارسات الأخلاقية والمهنية السليمة والذي ينعكس على أداء الموارد البشرية وأداء المؤسسة وبالتالي تعظيم قيمتها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، أداء الموارد البشرية، حوكمة المعلومات، حوكمة الموارد البشرية، الحوكمة المالية والإدارية، فعالية الأداء، كفاءة الأداء.

Abstract

Abstract:

This study aimed to know the role of governance in raising the performance of human resources in economic enterprise in terms of efficiency and effectiveness, relying on the descriptive analytical approach and access to theoretical and field studies both Arab and western related to the subject to build the study model. In the applied side it was used the method of case study and the selection of an enterprise «Condor Electronics» as a selected society represented in a sample of 200 employees to study their opinions about the variables and dimensions of the study using the questionnaire, and the study concluded the following results :

- Governance has many aspects other than the financial side, there is the technological aspect and the human behavioral side, and each has an important role in improving human performance and increasing the culture of commitment ;
- Agreeing on applying the principles of corporate governance in the study enterprise and the impact of its dimensions to varying degrees on the performance of human resources ;
- The personal variables of the study sample did not affect their opinion regarding the importance of governance and its role in improving the performance of human resources in the enterprise ;
- The recent application of corporate governance in Algeria and its lack of activation of its principles according to international standards and recommendations of international bodies. However the study enterprise is among the Algerian economic companies that have made strides in embodying corporate governance, which requires more attention to setting legal frameworks that regulate and enable it to play its role in protecting the rights and interests of the owners and adhering to practices the ethical and professional level, which is reflected in the performance of human resources and the performance of the enterprise and thus maximizing its value.

Key words: corporate governance, human resource governance, information technology governance, human resource performance, effectiveness of human resource performance, efficiency, financial and administrative governance.

Résumé

Résumé :

Cette étude visait à connaître le rôle de la gouvernance dans l'amélioration de la performance des ressources humaines dans l'entreprise économique en termes d'efficacité et d'efficacités, en s'appuyant sur l'approche analytique descriptive et l'accès aux études théoriques au long arabe et étranger liées au sujet pour construire le modèle d'étude. Dans le côté pratique on a également utilisé la méthode d'étude de cas comme outil, on a sélectionné une entreprise « Condor Electroniques » en tant que société d'étude représentée dans un échantillon de 200 employés pour étudier leurs opinions sur les variables et les dimensions de l'étude en utilisant le questionnaire, et l'étude a conclu les résultats suivants:

- La gouvernance comporte de nombreux aspects autres que le côté financier, il y a le côté technologique et le côté du comportement humain, et chacun a un rôle important dans l'amélioration des performances humaines et le renforcement de la culture de l'engagement;
- S'accorder sur l'application des principes de gouvernement d'entreprise dans l'institution étudiée et l'impact de ses dimensions à des degrés divers sur la performance des ressources humaines;
- Les variables personnelles de l'échantillon de l'étude n'ont pas affecté leurs opinions concernant l'importance de la gouvernance et son rôle dans l'amélioration de la performance des ressources humaines dans l'entreprise;
- L'application récente de la gouvernance d'entreprise en Algérie et son manque d'activation de ses principes conformément aux normes internationales et aux recommandations des organismes internationaux. Cependant, l'entreprise étudiée fait partie des entreprises économiques algériennes qui ont fait des progrès dans son incarnation, ce qui nécessite plus d'attention à la mise en place de cadres juridiques qui la régissent et lui permettent de jouer son rôle de protection des droits et intérêts des parties prenantes et d'engagement envers de saines pratiques éthiques et professionnelles, qui se reflète dans la performance des ressources humaines et la performance de l'institution et donc augmenter sa valeur.

Mots clés : gouvernance d'entreprise ; gouvernance des ressources humaines ; gouvernance des technologies de l'information ; performance des ressources humaines ; efficacité de performance des ressources humaines, efficacité de performance des ressources humaines, gouvernance financière et administrative.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	التشكرات
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الإنجليزية
	الملخص باللغة الفرنسية
I	قائمة المحتويات
XII	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
XVI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
76-14	الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات
15	تمهيد
16	المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات
16	المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات
16	الفرع الأول: مفهوم مصطلح الحوكمة

قائمة المحتويات

17	الفرع الثاني: تعريف حوكمة المؤسسات
19	الفرع الثالث: خصائص نظام الحوكمة وملاحظه
20	المطلب الثاني: عوامل ظهور حوكمة المؤسسات
21	الفرع الأول: نظرية الوكالة
22	الفرع الثاني: المؤسسات المتعثرة
22	الفرع الثالث: الأزمات المالية
26	الفرع الرابع: العولمة
27	المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات
27	الفرع الأول: أهمية حوكمة المؤسسات
29	الفرع الثاني: أهداف حوكمة المؤسسات
31	المبحث الثاني: أبعاد حوكمة المؤسسات
31	المطلب الأول: الحوكمة المالية والادارية
31	الفرع الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
35	الفرع الثاني: مبادئ معهد التمويل الدولي
36	الفرع الثالث: مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية
38	المطلب الثاني: حوكمة تكنولوجيا المعلومات
38	الفرع الأول: تعريف حوكمة تكنولوجيا المعلومات
40	الفرع الثاني: مقومات نجاح حوكمة تكنولوجيا المعلومات وارشادات تطبيقها
42	الفرع الثالث: المبادئ الاستراتيجية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات
44	المطلب الثالث: حوكمة الموارد البشرية

قائمة المحتويات

44	الفرع الأول: مفهوم حوكمة الموارد البشرية
45	الفرع الثاني: أركان وعناصر حوكمة الموارد البشرية
46	الفرع الثالث: مبادئ حوكمة الموارد البشرية
48	المبحث الثالث: أنظمة الحوكمة ونماذج حوكمة المؤسسات العالمية
48	المطلب الأول: مفهوم نظام حوكمة المؤسسات
48	الفرع الأول: طبيعة نظام الحوكمة
49	الفرع الثاني: مفهوم النظام الخارجي لحوكمة المؤسسات
50	الفرع الثالث: مفهوم النظام الداخلي
51	المطلب الثاني: النماذج العالمية لحوكمة المؤسسات
51	الفرع الأول: النموذج الأنجلوساكسوني
53	الفرع الثاني: النموذج الألماني الياباني
54	الفرع الثالث: النموذج الوسيط أو المهجين
56	المطلب الثالث: نموذج الحوكمة الشرعية الإسلامية
56	الفرع الأول: تعريف الحوكمة الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية
56	الفرع الثاني: أهمية الحوكمة الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية
57	الفرع الثالث: الفرق بين الحوكمة في المصارف الإسلامية والتقليدية
60	المبحث الرابع: تجارب بعض الدول في حوكمة المؤسسات
60	المطلب الأول: تجربة بعض الدول الغربية في مجال الحوكمة
60	الفرع الأول: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية
63	الفرع الثاني: تجربة المملكة المتحدة

قائمة المحتويات

64	الفرع الثالث: تجربة فرنسا
66	المطلب الثاني: تجربة بعض الدول العربية والاسلامية في مجال الحوكمة
66	الفرع الأول: تجربة ماليزيا
70	الفرع الثاني: تجربة مصر على الصعيد العربي
72	المطلب الثالث: تجربة الجزائر في مجال الحوكمة
72	الفرع الأول: واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر
72	الفرع الثاني: الميثاق الجزائري لحوكمة المؤسسات
74	الفرع الثالث: إرشادات وإجراءات تحسين حوكمة المؤسسات في الجزائر
76	خلاصة الفصل
-77 141	الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية
78	تمهيد
79	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
79	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
79	الفرع الأول: تعريف المورد البشري
80	الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية
81	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
81	الفرع الأول: أهمية ادارة الموارد البشرية
82	الفرع الثاني: أهداف ادارة الموارد البشرية
83	المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

قائمة المحتويات

83	الفرع الأول: الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية
86	الفرع الثاني: الوظائف الثانية لإدارة الموارد البشرية
88	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية والأداء البشري
88	المطلب الأول: مفهوم الأداء
88	الفرع الأول: تعريف الأداء
91	الفرع الثاني: مكونات الأداء
91	الفرع الثالث: الصيغة العامة للأداء
93	المطلب الثاني: إدارة الأداء
94	الفرع الأول: مفهوم إدارة الأداء
95	الفرع الثاني: أهداف إدارة الأداء وأهميتها في تحسين أداء الموارد البشرية
98	الفرع الثالث: مبادئ إدارة الأداء وأدواتها ومراحلها
101	المطلب الثالث: نظم معلومات الموارد البشرية
101	الفرع الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية
104	الفرع الثاني: خطوات تحويل البيانات الى أنظمة معلومات الموارد البشرية
106	الفرع الثالث: تطبيقات نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية
109	المبحث الثالث: أنظمة قياس الأداء البشري
109	المطلب الأول: مؤشرات الأداء
109	الفرع الأول: تعريف مؤشرات الأداء
111	الفرع الثاني: المجالات التي يجب أن تعالجها مؤشرات الأداء
113	الفرع الثالث: العناصر الأساسية لقياس الجيد للأداء

قائمة المحتويات

114	المطلب الثاني: بطاقة قياس الأداء المتوازن
114	الفرع الأول: مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن
117	الفرع الثاني: الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن
118	الفرع الثالث: مزايا وعيوب بطاقة الأداء المتوازن
119	المطلب الثالث: لوحة القيادة
119	الفرع الأول: مفهوم وأهمية لوحة القيادة
120	الفرع الثاني: خصائص ودور لوحة القيادة وأدواتها
123	الفرع الثالث: لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية)
124	المبحث الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية
124	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء
124	الفرع الأول: ماهية تقييم الأداء
126	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء
127	الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء
129	المطلب الثاني: جوانب عملية تقييم الأداء للموارد البشرية
129	الفرع الأول: المعايير الاستراتيجية لتقييم أداء الموارد البشرية
131	الفرع الثاني: دور مختلف الجهات في عملية تقييم الأداء
132	الفرع الثالث: مراحل تقييم الأداء
133	الفرع الرابع: فعالية برامج تقييم أداء الموارد البشرية ومشاكلها
134	المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
134	الفرع الأول: معايير التقييم المطلقة

قائمة المحتويات

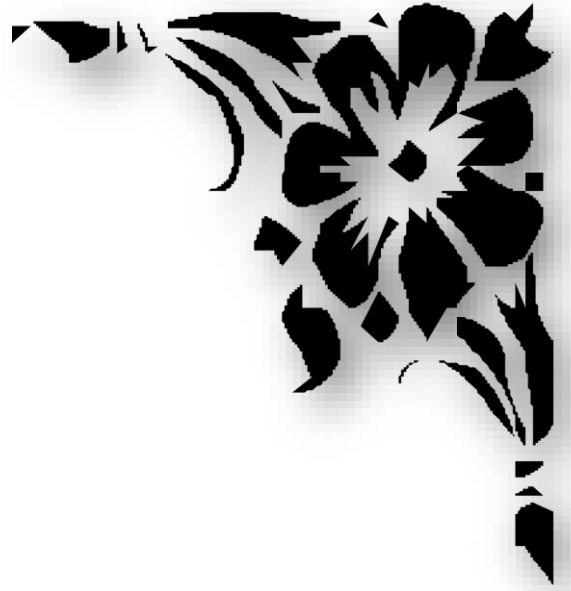
137	الفرع الثاني: معايير التقييم النسبية
139	الفرع الثالث: معايير الخصائص أو السمات
141	خلاصة الفصل
-142 212	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات
143	تمهيد
144	المبحث الأول: لمحة عن مؤسسة محل الدراسة (مؤسسة كوندور)
144	المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
144	الفرع الأول: تعريف مؤسسة كوندور
144	الفرع الثاني: نبذة عن تطور مؤسسة كوندور
145	المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة والهيكل التنظيمي
145	الفرع الأول: مراحل تطور المؤسسة
146	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
152	المطلب الثالث: تطور نشاطات المؤسسة
152	الفرع الأول: تطور النشاط الإنتاجي والتجاري للمؤسسة
156	الفرع الثاني: نشاط تسيير الموارد البشرية في مؤسسة كوندور للإلكترونيات
162	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
162	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
162	الفرع الأول: منهج الدراسة
162	الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات

قائمة المحتويات

162	المطلب الثاني: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات
162	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
163	الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات
164	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
166	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان
166	الفرع الأول: اختبار صدق الاستبيان
169	الفرع الثاني: اختبار ثبات الاستبيان
171	المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي
171	المطلب الأول: عرض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
171	الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب "الجنس"
172	الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب "السن"
173	الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب "المستوى التعليمي"
174	الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب "سنوات الخبرة"
175	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول أبعاد متغير "حوكمة المؤسسات"
176	الفرع الأول: تحليل إجابات عينة الدراسة حول فقرات البعد الأول "الحوكمة المالية والإدارية"
178	الفرع الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة حول فقرات البعد الثاني "حوكمة تكنولوجيا المعلومات"
181	الفرع الثالث: تحليل إجابات عينة الدراسة حول فقرات البعد الثالث "حوكمة الموارد البشرية"
184	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول أبعاد متغير "أداء الموارد البشرية"
184	الفرع الأول: تحليل إجابات عينة الدراسة حول فقرات البعد الرابع "كفاءة أداء الموارد البشرية"
186	الفرع الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة حول فقرات البعد الخامس "فعالية أداء الموارد البشرية"

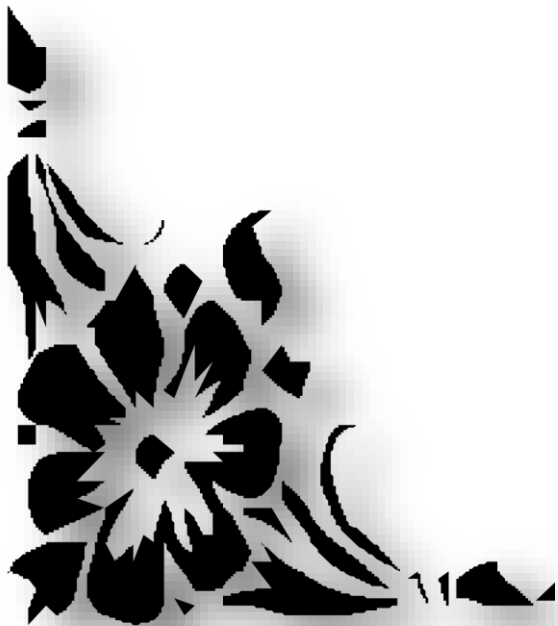
قائمة المحتويات

190	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
190	المطلب الأول: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار
190	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
192	الفرع الثاني: اختبار قوة النموذج
195	المطلب الثاني تحليل ومناقشة فرضية الرئيسية الأولى (فرضية الأثر):
197	الفرع الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى
200	الفرع الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية
203	المطلب الثالث: تحليل ومناقشة فرضية الرئيسية الثانية (فرضية الفروق):
203	الفرع الأول: تحليل ومناقشة الفروق في الإجابات حول تطبيق حوكمة المؤسسات بأبعادها الثلاثة
206	الفرع الثاني: تحليل ومناقشة الفروق في الإجابات حول أداء الموارد البشرية ببعديه الكفاءة والفعالية
210	الفرع الثالث: نتائج الدراسة
212	خلاصة الفصل
213	الخاتمة
220	المراجع
232	الملاحق



قائمة الجداول والأشكال

والملاحق



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
57	معايير الضبط للمؤسسات المالية الإسلامية الصادرة عن البنك المركزي	1-1
59	مقارنة بين نماذج حوكمة المؤسسات في العالم	2-1
136	مزايا ومساوئ طرق تقييم الأداء المطلقة	1-2
139	مزايا ومساوئ طرق تقييم الأداء النسبية	2-2
152	منتجات مؤسسة كوندور للإلكترونيات	1-3
153	تطور منتجات مؤسسة كوندور للإلكترونيات	2-3
154	الحصة السوقية لمؤسسة كوندور للإلكترونيات لسنة 2011	3-3
155	تطور رقم أعمال مؤسسة كوندور للإلكترونيات خلال 2018/2013	4-3
155	تطور ربحية مؤسسة كوندور للإلكترونيات من 2003 الى 2010	5-3
155	تطور ربحية مؤسسة كوندور للإلكترونيات من 2015 الى 2018	6-3
157	تطور المورد البشري في مؤسسة كوندور للإلكترونيات	7-3
157	تطور نوعية موظفي مؤسسة كوندور للإلكترونيات	8-3
158	تطور عدد المتقاعدين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات	9-3
158	تطور عدد المغادرين للعمل (إقالات أو استقالات) في مؤسسة كوندور للإلكترونيات	10-3
158	تطور معدل دوران العمل في مؤسسة كوندور للإلكترونيات	11-3
159	تركيبة الموظفين في مؤسسة كوندور حسب الجنس	12-3
159	تركيبة الموظفين حسب نوع العقد المبرم مع مؤسسة كوندور للإلكترونيات	13-3
160	تطور عدد الذين تم توظيفهم حسب المنصب في مؤسسة كوندور للإلكترونيات	14-3
160	تطور عدد المستفيدين من التكوين ونوعيته في مؤسسة كوندور للإلكترونيات	15-3
161	تطور عدد المستفيدين من التكوين والمبلغ المخصص له في مؤسسة كوندور للإلكترونيات	16-3
161	تطور عدد حوادث العمل في مؤسسة كوندور للإلكترونيات	17-3

قائمة الجداول

164	مقياس ليكرت ذو خمس درجات	18-3
167	معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبيان الخاصة بحوكمة المؤسسات	19-3
168	معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبيان الخاصة بأداء الموارد البشرية	20-3
169	نتائج اختبار ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة	21-3
169	قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان	22-3
170	قيم معامل ألفا كرونباخ المصحح لفقرات الاستبيان	23-3
171	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس	24-3
172	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير السن	25-3
173	تركيبة العينة حسب متغير المستوى التعليمي	26-3
174	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	27-3
176	مدى موافقة أفراد العينة على فقرات البعد الأول "الحوكمة المالية والإدارية"	28-3
177	اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الأول "الحوكمة المالية والإدارية"	29-3
178	مدى موافقة أفراد العينة على فقرات البعد الثاني "حوكمة تكنولوجيا المعلومات"	30-3
180	اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الثاني "حوكمة تكنولوجيا المعلومات"	31-3
181	مدى موافقة أفراد العينة على فقرات البعد الثالث "حوكمة الموارد البشرية"	32-3
183	اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الثالث "حوكمة الموارد البشرية"	33-3
184	مدى موافقة أفراد العينة على فقرات البعد الرابع "كفاءة أداء الموارد البشرية"	34-3
186	اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الرابع "كفاءة أداء الموارد البشرية"	35-3
187	مدى موافقة أفراد العينة على فقرات البعد الخامس "فعالية أداء الموارد البشرية"	36-3
189	اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الخامس "فعالية أداء الموارد البشرية"	37-3
191	اختبار التوزيع الطبيعي كولموروف سيميرنوف ومعاملات الالتواء والتفلطح	38-3
192	اختبار "كا2" للمتغير المستقل "حوكمة المؤسسات" والمتغير التابع "أداء الموارد البشرية"	39-3
193	تحليل التباين للانحدار لأبعاد الحوكمة مع بعد "كفاءة أداء الموارد البشرية"	40-3

قائمة الجداول

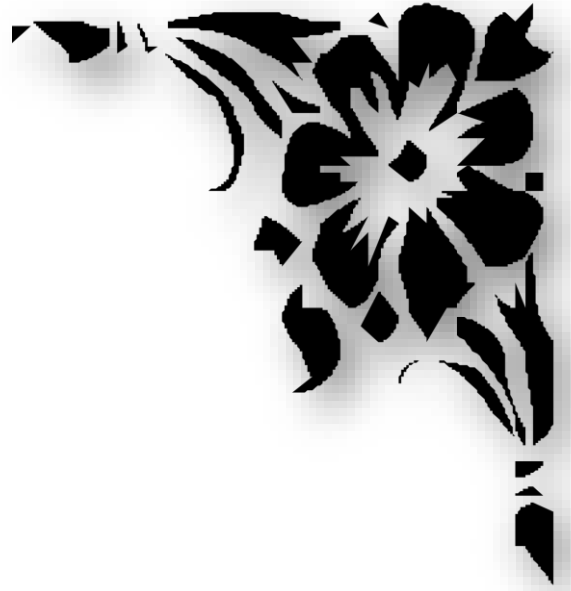
194	تحليل التباين للانحدار لأبعاد الحوكمة مع بعد "فعالية أداء الموارد البشرية"	41-3
195	تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد حوكمة المؤسسات على أداء الموارد البشرية	42-3
196	تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد حوكمة المؤسسات على أداء الموارد البشرية	43-3
197	تحليل الانحدار البسيط بين بعد "الحوكمة المالية والإدارية" و "الكفاءة كمقياس للأداء"	44-3
198	تحليل الانحدار البسيط بين بعد "حوكمة تكنولوجيا المعلومات" وبعد "الكفاءة كمقياس للأداء"	45-3
199	تحليل الانحدار البسيط بين بعد "حوكمة الموارد البشرية" وبعد "الكفاءة كمقياس للأداء"	46-3
200	تحليل الانحدار البسيط بين بعد "الحوكمة المالية والإدارية" وبعد "الفعالية كمقياس للأداء"	47-3
201	تحليل الانحدار البسيط بين بعد "حوكمة تكنولوجيا المعلومات" و "الفعالية كمقياس للأداء"	48-3
202	تحليل الانحدار البسيط بين بعد "حوكمة الموارد البشرية" وبعد "الفعالية كمقياس للأداء"	49-3
203	نتائج الاختبار اللامعلمي "مان ويتني" لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حسب متغير الجنس	50-3
204	نتائج اختبار kruskal wallis test للفروق في الإجابات حسب متغير السن	51-3
205	نتائج اختبار kruskal wallis test للفروق في الإجابات حسب متغير المستوى التعليمي	52-3
206	نتائج اختبار kruskal wallis test للفروق في الإجابات حسب متغير الخبرة	53-3
207	نتائج الاختبار اللامعلمي "مان ويتني" لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حسب متغير الجنس	54-3
207	نتائج اختبار kruskal wallis test للفروق في الإجابات حسب متغير السن	55-3
208	نتائج اختبار kruskal wallis test للفروق في الإجابات حسب متغير المستوى التعليمي	56-3
209	نتائج اختبار kruskal wallis test للفروق في الإجابات حسب متغير الخبرة	57-3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ل	أنموذج الدراسة	1
99	مراحل إدارة الأداء	1-2
115	عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتن	2-2
147	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور للإلكترونيات	1-3
153	تطور انتاج مؤسسة كوندور للإلكترونيات	2-3
155	تطور ربحية مؤسسة كوندور للإلكترونيات	3-3
157	تطور عدد الموارد البشرية عبر الزمن في مؤسسة كوندور للإلكترونيات	4-3
159	تركيبة العاملين حسب الجنس	5-3
172	تركيبة عينة الدراسة حسب متغير الجنس	6-3
173	تركيبة عينة الدراسة حسب متغير السن	7-3
174	تركيبة عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	8-3
175	تركيبة عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	9-3

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	استبيان الدراسة	233
02	قائمة محكمي الاستبيان	236
03	مخرجات برنامج spss23 "اختبار التوزيع الطبيعي"	237
04	مخرجات برنامج SPSS 23 " اختبار ثبات أداة الدراسة"	237
05	مخرجات برنامج SPSS 23 " اختبار بيرسون"	239
06	مخرجات برنامج SPSS 23 " خصائص عينة الدراسة"	243
07	مخرجات برنامج SPSS 23 " المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين عن أسئلة الاستبيان"	244
08	مخرجات برنامج SPSS 23 " اختبار الفروقات في اجابات عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية"	246
09	مخرجات برنامج SPSS 23 " المتعلقة بنموذج الانحدار بين أبعاد الحوكمة وبعدي الفعالية والكفاءة في أداء الموارد البشرية"	268
10	وثيقة طلب اجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة كوندور	277
11	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	278
12	وثائق التصريح السنوي برقم الأعمال لمؤسسة كوندور لسنة 2016	279
13	وثائق التصريح السنوي برقم الأعمال لمؤسسة كوندور لسنة 2017	283
14	وثائق التصريح السنوي برقم الأعمال لمؤسسة كوندور لسنة 2018	287



مقدمة



ارتبط مفهوم حوكمة المؤسسات بالأزمات والانهيارات المالية التي حدثت في مختلف أنحاء العالم، وقد كان لهذه الأزمات تأثير هائل في سن التشريعات والقوانين الناظمة لعمل المؤسسات، بعد رواج الاستثمارات الضخمة التي فرضت الفصل بين المستثمرين أصحاب رأس المال وبين من يدير هذه الشركات كان لزاماً أن يكون هناك قانون يربط وينظم العلاقة بين مختلف الأطراف، وباعتبار الحوكمة تحدد الإطار التشريعي والقواعد والقوانين الذي يحمي مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة زادت الحاجة إليها في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة أعقاب الفضائح والانهيارات الاقتصادية والمالية التي شهدتها العالم، والتحول الى النظم الاقتصادية الحرة التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وعلى غرار المجالات السياسية والاقتصادية وكونها مفهوم متعدد التخصصات لحوكمة المؤسسات أهمية بالغة في المجال الإداري حيث تتميز بقوة التأثير على الحدود التي يستعملها المسيرون عند اتخاذ القرارات في المؤسسة وذلك للحد من السلطة التقديرية لهم، أما على مستوى ادارة الموارد البشرية في المؤسسات تتميز الحوكمة بالتحفيز الكبير للمواهب في مجال الخدمة والالتقان من خلال تعزيز الاختيار القائم على الكفاءة والأمانة من جهة واعتماد الجدارة كمييار للترقية والنتائج كمقياس للمكافأة من جهة ثانية، كما تتميز بتفعيل المساءلة، إضافة لتعزيز البعد الأخلاقي من خلال تنمية الشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية لدى الموارد البشرية، مع هذا الاتفاق على أهمية حوكمة المؤسسات إلا أن الأثر المباشر لها على العنصر البشري لا يزال محل دراسة وتحليل، تعتبر الموارد البشرية مصدر النجاح لأي منظمة أو مجتمع وذلك إذا تم إدارتها بشكل جيد، كما أن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية بقدر ما يكمن في الموارد البشرية، فنجد عبر عديد الدراسات التي تعنى بالموارد البشري تركز على ضرورة ضبط أداء العنصر البشري وما له من أهمية في تحسين أداء المؤسسة وخلق الميزة التنافسية، وهذا من خلال تحسين مهاراتها وزيادة من كفاءتها المهنية والفنية داخل المؤسسة باعتباره مورداً يستثمر فيه، فهو الذي يصنع التفوق والتميز بين المؤسسات ويشكل أداة التغيير ومحوره، وقد تعاضمت الحاجة الى ايجاد آليات وأساليب لحوكمة أنشطته بحيث تضمن خلق بيئة مؤسسية يتمكن من خلالها من رفع وتطوير أدائه وبالتالي أداء المؤسسة.

أولاً: اشكالية الدراسة

مما سبق يمكن صياغة اشكالية البحث كما يلي: ما مدى تأثير حوكمة المؤسسات على تحسين أداء الموارد

البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟

لمعالجة الإشكالية سنقوم بالإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المؤسسات بأبعادها على كفاءة أداء الموارد البشرية في مؤسسة

كوندور للإلكترونيات عند مستوى المعنوية 0,05؟

2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المؤسسات بأبعادها على فعالية أداء الموارد البشرية في مؤسسة كوندور للإلكترونيات عند مستوى المعنوية 0,05؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول تطبيق حوكمة المؤسسات بأبعادها الثلاثة الحوكمة المالية والادارية وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة) في مؤسسة كوندور للإلكترونيات عند مستوى المعنوية 0,05؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية ببعديه الكفاءة والفعالية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة) في مؤسسة كوندور للإلكترونيات عند مستوى المعنوية 0,05؟

ثانيا: الفرضيات

سيتم من خلال الدراسة تأكيد أو نفي الفرضية الرئيسية وهي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لحوكمة المؤسسات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية "كوندور" للإلكترونيات عند مستوى المعنوية 0,05.

1. الفرضية الجزئية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لحوكمة المؤسسات على كفاءة أداء الموارد

البشرية في المؤسسة الاقتصادية "كوندور" للإلكترونيات عند مستوى المعنوية 0,05.

وذلك باختبار الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المالية والادارية على كفاءة أداء الموارد البشرية في مؤسسة كوندور للإلكترونيات عند مستوى المعنوية 0,05.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على كفاءة أداء الموارد البشرية في مؤسسة كوندور للإلكترونيات عند مستوى المعنوية 0,05.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على كفاءة أداء الموارد البشرية في مؤسسة كوندور للإلكترونيات عند مستوى المعنوية 0,05.

2. الفرضية الجزئية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لحوكمة المؤسسات على فعالية أداء الموارد

البشرية في المؤسسة الاقتصادية "كوندور" للإلكترونيات عند مستوى المعنوية 0,05.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المالية والادارية على فعالية أداء الموارد البشرية في مؤسسة كوندور للإلكترونيات عند مستوى المعنوية 0,05.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على فعالية أداء الموارد البشرية في مؤسسة كوندور للإلكترونيات عند مستوى المعنوية 0,05.

● لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على فعالية أداء الموارد البشرية في مؤسسة كوندور للإلكترونيات عند مستوى المعنوية 0,05.

3. الفرضية الجزئية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين لمدى تطبيق حوكمة المؤسسات بأبعادها الثلاثة الحوكمة المالية والادارية وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة) في مؤسسة كوندور للإلكترونيات عند مستوى المعنوية 0,05.

4. الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية ببعديه الكفاءة والفعالية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة) في مؤسسة كوندور للإلكترونيات عند مستوى المعنوية 0,05.

ثالثا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال دراسة تأثير تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في مجالات الإدارة والمالية وتكنولوجيا المعلومات بالإضافة لإدارة الموارد البشرية على تحسن أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وتوضيح هذه المبادئ ومتطلبات تطبيقها، ويمكن ملاحظة أن أغلب الدراسات السابقة التي تطرقت لحوكمة المؤسسات درست أثرها على أداء المؤسسة ككل وعلى الجانب المالي ولم تربطها مباشرة بالأداء البشري، تعطي الدراسة أهمية لأثر تطبيق حوكمة المؤسسات كما تلقي الضوء على الأداء البشري كمؤشر إضافي يمكن اعتماده لمعرفة قيمة المؤسسة وتطورها الإداري إضافة لمؤشرات الأداء التقليدية كالأداء المالي ومؤشرات الربحية والمبيعات والقيمة السوقية، جاءت هذه الدراسة استكمالاً للدراسات السابقة لأثر حوكمة المؤسسات على الأداء العام للمؤسسة وإضافة جوانب وأبعاد جديدة كبعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الموارد البشرية.

رابعا: أهداف الدراسة

إنّ هذا البحث يهدف إلى إبراز أثر تطبيق حوكمة المؤسسات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات، إضافة لدراسة وتوضيح النقاط التالية:

- التعرف على مفهوم الحوكمة وأهمية تطبيقها؛
- التعرف على مبادئ الحوكمة المقدمة من مختلف المنظمات، خاصة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCED؛
- التعرف على مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات ومبادئ تطبيقها وخصائصها؛
- القاء الضوء على مفهوم حوكمة الموارد البشرية وجوانبه المختلفة؛
- التعرف على طرق تقييم الأداء البشري وسبل تحسينه، ومدى تأثيره بتطبيق حوكمة المؤسسات؛
- التعرف على مدى التزام المؤسسة محل الدراسة بوضع وتطبيق حوكمة المؤسسات وفقا للمعايير الدولية؛

■ طرح جملة من التوصيات والحلول الممكنة التي من شأنها المساعدة في زيادة الوعي بأهمية تطبيق الحوكمة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

من دواعي اختيار هذا الموضوع ما يلي:

- موضوعية: أهمية الموضوع، حيث تعتبر الموارد البشرية أهم مورد في المؤسسة ومنبع الميزة التنافسية كما يعتبر هدف التغيير وأداته، وكل ما يساعد في تنميتها وتطويرها وضبط أدائها يجب التركيز عليه؛
- معاناة المؤسسات الجزائرية من تدني مستوى أداء الموظفين نتيجة لكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية بالإضافة الى عدم الرضا، وتفضيلها الاستثمار في الموارد المالية والتكنولوجية على حساب تطوير الأساليب الادارية وتحسين التعامل مع الموارد البشرية؛
- تخلف أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مجال الإدارة وعدم مواكبتها الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة والاعتماد على رأس المال البشري ورأس المال الفكري؛
- ضعف البيئة التشريعية والقانونية في الجزائر فيما يخص الحوكمة ومعايير تطبيقها رغم الخطوات التي قامت بها في هذا المجال مما يدفع لزيادة الدراسات في هذا المجال وتشجيع التطور الإداري والحث عليه؛
- ذاتية: الرغبة في اثراء المكتبة بهذا النوع من الدراسات النظرية والميدانية التي تعتبر من المواضيع الحديثة.

سادسا: صعوبات الدراسة

واجهنا عدّة صعوبات اعترضت سبيلنا أثناء إعداد البحث الذي تطلب منا فترة زمنية معتبرة لإنجازه وإخراجه على ما هو عليه وكان من أهمها:

- صعوبة الموضوع كونه يتناول مجال جديد على المؤسسات الجزائرية ونقص تجربتها فيه فيما يخص اختيار المؤسسة محل الدراسة؛
- اختلاف الباحثين حول المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة وتقييم أثر الحوكمة على الأداء البشري؛
- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة في الدراسة العملية (الميدانية) نظراً للثقافة السائدة في المؤسسات حول الحفاظ على سرية المعلومات التي تخص المؤسسة، سواء لدى الرؤساء أو المرؤوسين والذين لا يتعاونون مع الطالب إلا في حدود ضيقة لا تفني بأغراض البحث؛
- قلة المراجع والبحوث التي تناولت مثل هذا الموضوع من كل جوانبه في المكتبات الجامعية.

سابعا: منهج البحث

من أجل دراسة اشكالية موضوع البحث وتحليل أبعادها، ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة سنقوم بالاعتماد في الجزء النظري على المنهج الوصفي، بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل مختلف العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة.

ثم اعتماد في الجزء التطبيقي على طريقة دراسة الحالة من أجل اسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية من خلال اختيار مؤسسة كوندور للإلكترونيات واجراء دراسة ميدانية فيها.

ثامنا: حدود الدراسة:

1. الحدود المكانية: وقع اختيارنا على مؤسسة كوندور للإلكترونيات في ولاية برج بوعريج.
2. الحدود الزمنية: تتعلق بيانات الدراسة بالفترة الممتدة ما بين 2010 و2018.
3. الحدود الموضوعية: تقوم هذه الدراسة على اختبار أثر مبادئ حوكمة المؤسسات على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية والتي يمكن تقسيم متغيراتها الى:
 - المتغير المستقل هو حوكمة المؤسسات يقاس بثلاثة مقاييس تمثل أبعاد الحوكمة وهي: الحوكمة المالية والإدارية، حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الموارد البشرية.
 - المتغير التابع وهو أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ويقاس بدوره بمقاييس الكفاءة والفعالية.

تاسعا: الدراسات السابقة

استندنا لمجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تطرقت لمتغيرات الدراسة، نوجزها فيما يلي:

1. الدراسات التي تناولت حوكمة المؤسسات

- أ. دراسة زكريا مطلق الدوري وبوبكر سالم¹ بعنوان الحوكمة كحتمية استراتيجية جديدة لتفعيل أداء منظمات الأعمال مع دراسة ميدانية على شركة مطاحن الأغواط، سنة 2013. هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أبعاد حوكمة المؤسسات وتمثلت في أربعة هي: حقوق المساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية وأخيرا دور مجلس الإدارة، ومعرفة مدى أهمية هاته الأبعاد في مؤسسة مطاحن الأغواط وتفعيل أدائها، لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي بلغ تعدادها (26) مفردة من إطارات، ثم تحليل بيانات الاستبيان اعتمادا على نموذج الانحدار وغيرها من الاختبارات الإحصائية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن هناك دور لحوكمة المؤسسات في تفعيل أداء مطاحن الأغواط. بالإضافة لدور أبعاد: حقوق المساهمين، دور أصحاب المصالح، دور مجلس الإدارة في تفعيل أداء مطاحن الأغواط. كما أنه لا يوجد دور لبعد الإفصاح والشفافية في تفعيل أداء مطاحن الأغواط، وضعف علاقة التدقيق الداخلي والخارجي بمستوى الإفصاح، في المقابل دور مجلس الإدارة الفعال في تطبيق قواعد ومعايير الحوكمة، وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية الأبعاد الأربعة لحوكمة المؤسسات.

¹ زكريا مطلق الدوري وبوبكر سالم، الحوكمة كحتمية استراتيجية جديدة لتفعيل أداء منظمات الاعمال مع دراسة ميدانية على شركة مطاحن الاغواط، ورقة بحث مقدمة الى المؤتمر الدولي الثامن حول "دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 19 و20 نوفمبر 2013.

ب. .دراسة صلواتشي هشام سفيان¹ بعنوان حوكمة المؤسسات: دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، سنة 2013هدفت الدراسة لمحاولة كشف الحقل النظري لأهم الاسهامات المتعلقة بحوكمة وأداء المؤسسة الحديثة وهذا من أجل وضع الأسس المرجعية للدراسة ثم دراسة حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال دراسة ميدانية وتحليلية تجمع بين الجانب التاريخي والتمكن من معرفة مكانة تطبيق ميكانيزمات علاقة الوكالة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وخلصت الدراسة الى التأكد من أن تطبيق ميكانيزمات علاقة الوكالة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية غامض وغير مواكب لمتطلبات السوق الحديثة وأن البعد الاداري في ظل علاقة الوكالة بين أصحاب المصالح يشكل دورا مركزيا وجوهريا في تحديد العائد على رؤوس الأموال المستثمرة، بالإضافة الى اكتشاف أن نظام الحوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية موجه نحو البنوك لضمان مشاركتها في الاستثمار في المؤسسات، أخيرا أكدت نتائج الاختبارات الاحصائية وجود علاقة بين آليات تطبيق الحوكمة في ظل علاقة الوكالة من المنظور الايجابي وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتأثره بها.

ج. . دراسة حديد نوفل ومسوس كمال² بعنوان العلاقة بين حوكمة نظم المعلومات وحوكمة المؤسسات وسيرورة تطبيقهما بمؤسسات التعليم العالي، سنة 2014، هدفت الدراسة الى التعرف على طبقات الحوكمة الثلاثة وهي الحوكمة المالية والحوكمة الاجتماعية وحوكمة نظم المعلومات التي لها علاقة بالمعلومات باعتبارها مورد اقتصادي وقابل للقياس، ومعرفة قدرة المؤسسة على إدارة ومراقبة المعلومات والتكيف مع بيئتها من خلال الربط بين إدارة أعمال المؤسسة وإدارة المعلومات، و توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها: لضمان تحقيق أداء أفضل وحوكمة أرشد يجب الربط بين مكونات حوكمة المؤسسات ومكونات حوكمة نظم المعلومات عن طريق ما يسمى بالاصطفا ف بينهما وهو التكامل الوظيفي الذي يربط بين كل من استراتيجية المؤسسة واستراتيجية نظم المعلومات ويربط بين سيرورات الأعمال وسيرورات نظم المعلومات، وقد وضع نموذج مقترح للاصطفا ف الاستراتيجي بين استراتيجية المؤسسة ونظم المعلومات والسيرورات التنظيمية والبنية التحتية لنظم المعلومات، أصبحت حوكمة نظم المعلومات بما توفره من مرجعيات مثل كويت ولوحة القيادة الاستشرافية ومكتبة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وغيرها من المرجعيات جزءا أساسيا في حوكمة المؤسسات، كما خلصت الدراسة الى أن مؤسسات التعليم العالي المدروسة كغيرها من المؤسسات تعمل على مواكبة مختلف التطورات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصال ويتم ذلك من خلال تبنيتها لسيرورة حوكمة المؤسسات وحوكمة نظم المعلومات .

¹ صلواتشي هشام سفيان، حوكمة المؤسسات: دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2013.

² حديد نوفل ومسوس كمال، العلاقة بين حوكمة نظم المعلومات وحوكمة المؤسسات وسيرورة تطبيقهما بمؤسسات التعليم العالي، مقال منشور في المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، العدد 05، 2014.

د. . دراسة غضبان حسام الدين¹ بعنوان: مساهمة لاقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، سنة 2014. هدفت الدراسة الى اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مناسب للبيئة المحلية ومبني على أسس مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)، كما قام بالتوجه والتركيز على الجانب التطبيقي لحوكمة المؤسسات وذلك من خلال دراسة واقعتها في الجزائر، ومن ثم التعرف على مبادئ النموذج المقترح لحوكمة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وأثرها في خلق القيمة. ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة وضع نموذج لحوكمة المؤسسات لإعطاء دفع للمؤسسات الاقتصادية يقترب من النموذج الألماني الياباني لحوكمة المؤسسات يسمح بتعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة وإدارة المخاطر، كما توصلت الى نجاح تطبيق الحوكمة في الجزائر لن يتم إلا بتوفير إطار قانوني ملائم ومشجع من أجل ترسيخ هذه الثقافة خاصة في ظل غياب سوق مالي فعال وإرادة لدى الملاك وضعف القطاع الخاص وعدم استيعاب مفهوم الحوكمة.

ه. دراسة بالبركاني أم خليفة² بعنوان: التفاعل بين الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، سنة 2015، هدفت الدراسة الى معرفة جودة الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي والعلاقة مع سوق العمل فيما يخص المتخرجين خاصة في ظل التحديات التي تعيشها الجامعة الجزائرية، بالإضافة لدراسة التأثير المتبادل بين الحوكمة وتنمية الموارد البشرية على المستوى الإداري والبيداغوجي والتعرف على الاطار القانوني المحدد لنظام الحوكمة في الجامعة والممارسات الفعلية بين الأطراف المكونة لها، وبعد الدراسة الميدانية لعينة من الجامعات وجدت علاقة تأثير متبادلة بين الحوكمة وتنمية الموارد البشرية، كما إستخلصت وضعية الركود على المستوى الإداري والبيداغوجي ولتنشيط هذه الوضعية تبنت الباحثة أسلوب الذكاء الجماعي الذي يعمل على تنمية الموارد البشرية على المستوى الفردي والجماعي وكذلك يعتبر رؤية حديثة للحوكمة. وضرورة التدرج من الإدارة الفردية الى الجماعية ثم الإدارة بالذكاء الجماعي والذي يدعم الحوكمة وتنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات: البعد المعرفي أي التعاون الفكري والمشاركة والمسؤولية، البعد العلاقائي والمرتبط بسلوك التعاون والبعد التنظيمي وفق مؤشري الإنتاجية والايجابية.

¹ غضبان حسام الدين، مساهمة لاقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

² بالبركاني أم خليفة، التفاعل بين الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، اطروحة دكتوراه قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بوبكر بلقايد تلمسان، 2015.

2. الدراسات التي تناولت موضوع أداء الموارد البشرية:

أ. دراسة نور الدين شنوفي¹ بعنوان تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، سنة 2005، هدفت الدراسة الى تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية وتشخيص نظام التقييم الجاري به العمل لقياس أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية تقديم اقتراح لتفعيل نظام تقييم أداء العامل يجنب المؤسسة عيوب النظام الحالي و يمكنها من التأهل إلى مستوى من الأداء المتوازن لعمالها يحقق لها بذلك القدرة على التنمية المستدامة لمواردها البشرية. خلصت الدراسة الى أن الحكم على كفاءة وفعالية أداء العامل يتطلب توفر نظام فعال لتقييم أداء العامل يعمل على توجيه العمال وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم، وتحسين مهارات وقدرات العمال ورفع مستوى أدائهم، كما تؤكد على ضرورة توفر الإرادة الحسنة والإدارة المتوازنة المدركة لطبيعة المتغيرات وأساليب التعامل معها لمواجهة هذه التحديات بالتزام المسير في إدارته للمؤسسة على مدخلين أساسيين: مدخل النظم الاستراتيجية التي تقوم على تقنيات التسيير الحديثة، ضمن إطار فكري يمكنها من الاستثمار الفعال لمواردها البشرية لكونها مصدر الإبداع وتحقيق الأداء المتوازن والمتميز بخصائصه التنافسية وبعده الاستراتيجي، ومدخل الإدارة الفعالة الذي يعتمد على اختيار أنسب السياسات في تسيير الموارد البشرية للمؤسسة بشفافية وعقلانية وكفاءة وفعالية عالية لتحقيق أداء العامل المتميز المؤدي إلى التنمية المستدامة للمورد البشري.

ب. . دراسة حسين يريقي² بعنوان استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، سنة 2007. هدفت الدراسة لتحديد العوامل الحاكمة في كفاءة وفعالية نظام تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية وأثرها على الأداء المتميز للمؤسسة بالإضافة لتحليل وتقييم السياسات المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك، وتوصل الباحث أن تحقيق الفاعلية التنظيمية يتحقق بدرجة أساسية بقدرة المؤسسات على تعظيم الاستفادة من الموارد والإمكانات المختلفة بصفة عامة، ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، حيث خلص إلى أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل نظاما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتميئتها وهو اتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية، من أجل تحسين أداء الموارد البشرية، حتى يكون لها أكثر معرفة ومهارة وقدرة وكفاءة والتزام ولن يتحقق هذا إلا من خلال تفعيل مشاركة الموارد البشرية في

¹ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

² حسين يريقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

صياغة الاستراتيجية وتنفيذها لتحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ومواجهة التحديات التي تفرضها تغيرات بيئة المؤسسة. التأكيد على أن الموارد البشرية هي أهم الأصول بالمؤسسة الاقتصادية وهي المورد الحقيقي الذي يولد الطاقات الكامنة ويبدع ويبتكر ويدير الأصول الأخرى بالمؤسسة.

ج. دراسة العربي عطية¹ بعنوان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، سنة 2012، هدفت الدراسة الى دراسة أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية وذلك من خلال البحث في حجم الأداء ونوعية الأداء وكفاءة الأداء وسرعة الإنجاز وتبسيط العمل، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات من جهة وحجم الأداء ونوعية الأداء وكفاءة الأداء وتبسيط العمل من جهة أخرى، أيضا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وسرعة الإنجاز، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي تعزى لتغيرات السن والأقدمية المهنية والفئة الوظيفية. وقد اقترحت الدراسة العمل على تحديث وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بشكل مستمر وجلب وتطوير الكوادر البشرية والاستثمار في العنصر البشري، إعداد البرامج المناسبة لمختلف مستويات الإدارة حول طرق التعامل الفعالة مع تكنولوجيا المعلومات وتوفير الأدوات اللازمة لزيادة السرعة والدقة في إنجاز المهام والواجبات.

د. دراسة ليلي بوحديد² بعنوان التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية-دراسة حالة-، سنة 2014، هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية أداء الموارد البشرية ومداخل تحسينه في المستشفيات العمومية الجزائرية، والتطرق إلى التخطيط الاستراتيجي وواقعه في المستشفيات العمومية الجزائرية، وإظهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس بباتنة. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أريس من خلال التركيز على التوافق بين الوظيفة والقائم عليها، الحاجة إلى التدريب كخيار استراتيجي، تفعيل منظومة الحوافز لدى العاملين، تطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية وتقييم أداء الموارد البشرية. وتم تقديم مجموعة من المقترحات التي من شأنها

¹ العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية دراسة ميدانية في جامعة ورقلة، مقال منشور في مجلة الباحث عدد 10، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.

² ليلي بوحديد، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية-دراسة حالة-، مقال منشور في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01 ديسمبر 2014، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 133.

التخفيف من وطأة معوقات التخطيط الاستراتيجي، والاهتمام بتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية.

هـ. دراسة غانم هاجرة¹ بعنوان دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، سنة 2017، هدفت الدراسة الى تحديد دور تسيير الموارد البشرية في الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية بالمسيلة (مديرية الجامعة، مديرية الشؤون الدينية، مديرية التجارة) وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل هو سياسات تسيير الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات، الصحة والسلامة المهنية) ومتغير تابع تمثل في التميز التنظيمي للعاملين بمختلف ابعاده الخمسة (الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والالتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، التعلم المستمر)، لتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبيان لغرض جمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددها 229 فرد، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل بيانات الاستبيان، وبعد تحليل وتفسير النتائج توصلت الباحثة الى أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية لدور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز الإداري للعاملين في المؤسسات الخدمية المدروسة لولاية المسيلة، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الحوافز لتعزيز السلوك المهني والالتزام بأسس محددة لمنح المكافآت من اجل الحصول على التميز وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر الى أخطائهم كفرص للتعلم لأجل تعزيز التميز التنظيمي والوظيفي في المؤسسات المبحوث فيها.

تعقيب على الدراسات السابقة وما يميز دراستنا عنها

ركزت الدراسات السابقة على موضوع الحوكمة وتناولته من الجانب الاداري و التاريخي من خلال التحليل لمختلف النظريات المحددة له، كما أنها تطرقت لعلاقة الحوكمة بالأداء وخلق القيمة بالاعتماد على الدراسات الميدانية و دراسات لبعض الشركات، وتأتي دراستنا لإضافة بعض الجوانب التي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة، فقد تطرقت الدراسات السابقة لجوانب الحوكمة المالية والتكنولوجية والجانب البشري بشكل منفصل ولم تطرق لها مع بعضها مجتمعة، حيث قمنا بدراسة جوانب حوكمة المؤسسات المالية والادارية وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الموارد البشرية مجتمعة وأثرها على الأداء البشري بشكل مباشر وليس على الأداء العام للمؤسسة، كما ركزت الدراسات السابقة في تحليلها لأبعاد الحوكمة على مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادية OCED

¹ غانم هاجرة، دور تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الخدمية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الخدمية العمومية لولاية المسيلة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017.

بينما أضفنا لها المبادئ الارشادية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الموارد البشرية الصادرة عن بعض الهيئات العالمية والباحثين في المجال، كما اعتمدنا في قياس الأداء على مقاييس الكفاءة والفعالية.

عاشرا: هيكل الدراسة والأنموذج:

قمنا منهجياً بتقسيم البحث الى ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل ثالث تطبيقي وكل فصل يعالج عناصر نراها مهمة وتخدم موضوع الدراسة والذي هو دور حوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وفيما يلي شرح خطة البحث:

الفصل الأول: قسم هذا الفصل الى :

المبحث الأول: مفهوم الحوكمة و أهميتها وتبسيط الضوء على مختلف جوانبها المرتبطة بالأزمات والانهيارات المالية التي حدثت في مختلف أنحاء العالم والتي كانت سببا في الاهتمام بها.

المبحث الثاني: نتعرف على مبادئها وأبعادها ما تعلق منها بالجانب المالي والاداري أو جانب تكنولوجيا المعلومات وحوكمتها أو حوكمة الموارد البشرية مع إعطاء أهم التعاريف والمبادئ والخصائص لكل بعد من هذه الأبعاد.

المبحث الثالث: سنقوم بدراسة الحوكمة كنظام يربط وينظم العلاقة بين المستثمرين وأصحاب المصالح كما سنتطرق لأهم النماذج العالمية المعتمدة، في نهاية الفصل لا بد من عرض تجارب بعض الدول في مجال الحوكمة وأهم جوانبها ومميزاتها مع التعرّيج على التجربة الجزائرية.

الفصل الثاني: في هذا الفصل نقوم بإعطاء صورة عامة عن الموارد البشرية والدور الذي تلعبه وظيفة ادارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال أربعة مباحث، خصصنا

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية باعتبارها حلقة الوصل بين الموارد البشرية والإدارة العليا.

المبحث الثاني: نتطرق لمفهوم الأداء ومكوناته بالإضافة لتبسيط الضوء على مفهوم إدارة الأداء، نبين في المبحث الثالث مؤشرات الأداء وأهم الطرق والأساليب المعتمدة في قياس الأداء البشري وتحسينه في المؤسسة.

المبحث الثالث : نختم الفصل بالتعريف بعملية تقييم أداء الموارد البشرية ومراحلها والطرق المعتمدة فيها.

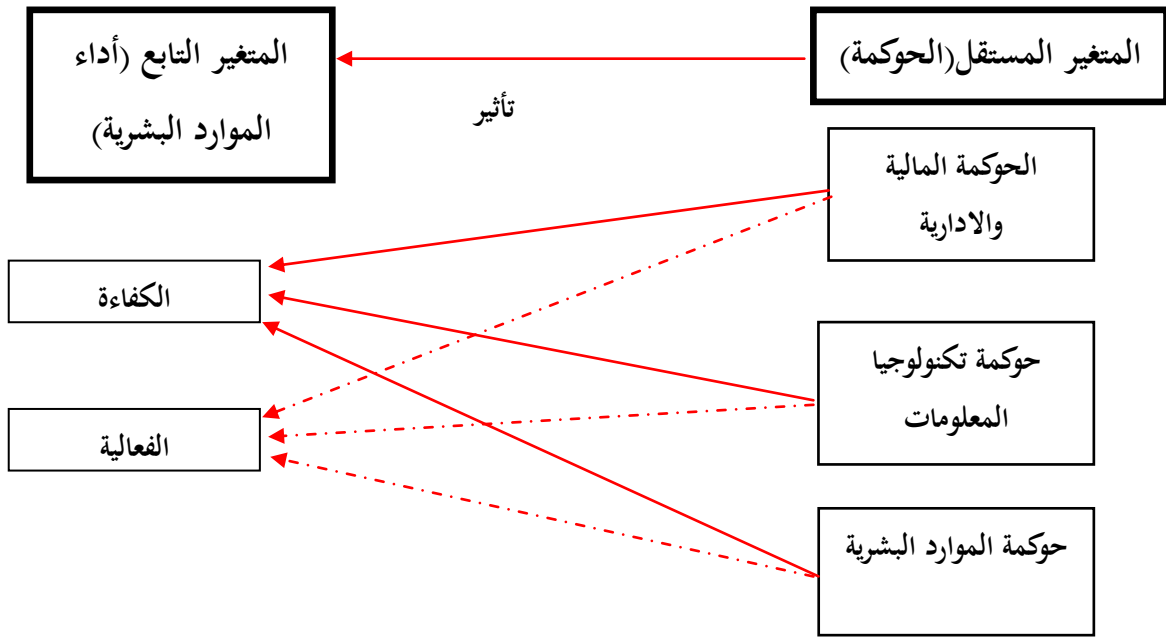
الفصل الثالث: سيتناول واقع حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية وهو عبارة عن دراسة حالة واسقاط للدراسة النظرية على أرض الواقع من خلال استهداف مؤسسة اقتصادية جزائرية هي مؤسسة كوندور لتكون محل الدراسة، وهو مقسم كالتالي :

المبحث الأول: سنركز على أهم الهياكل الادارية وسياسات الاستثمار في الموارد البشرية المعتمدة فيها (بنية تكنولوجية، سياسة توظيف، سياسة التكوين)،

المبحث الثاني: سنقوم بالتعريف بكيفية جمع المعلومات وكيفية بناء أداة الدراسة وهي الاستبيان واختبار صدقها وثباتها، ثم نتنقل الى دراسة خصائص عينة الدراسة الشخصية،

المبحث الثالث والرابع: فخصصناهما لمختلف الاختبارات الضرورية وتحليل النتائج وهذا بهدف الاجابة على الإشكالية، في الأخير سنختم الأطروحة بمجموعة من النتائج والتوصيات التي نأمل أن تكون مفيدة سواء للمؤسسة المعنية بالدراسة أو كل مهتم بهذا الموضوع.

الشكل 1: أنموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالب

الحادي عشر: التعريفات الإجرائية:

اعتمدنا التعريفات الاجرائية الخاصة بمتغيرات الدراسة وأبعادها بعد الاطلاع على الدراسات التي تحصلنا عليها ومن خلال دراستها استخرجنا التعريف الاجرائي لكل متغير من متغيرات الدراسة.

1. المتغير المستقل: وهو حوكمة المؤسسات وتعرف بأنها مجموعة القواعد والإرشادات التي تساعد

مجلس إدارة المؤسسة وإدارتها التنفيذية على تحقيق مصالح كل أطراف العلاقة بالمؤسسة بتوازن، واستثمار موجودات المؤسسة بشكل رشيد لتحقيق أرباح للمساهمين وحملة الأسهم في إطار من الشفافية والمساءلة.

أما أبعاده فهي:

أ. الحوكمة المالية والإدارية: ذلك الشق من الحوكمة والذي يهتم بالجانب الإداري والرقابة المحاسبية والمالية.

ب. حوكمة تكنولوجيا المعلومات: وتعرف بالتعليمات والاجراءات التي يقوم بها المسؤولون التنفيذيون في المؤسسة لضمان السيطرة على هياكل وعمليات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وضمان توافق وانسجام هذه التكنولوجيا مع احتياجات المؤسسة وخدمتها لأهداف واستراتيجيات المؤسسة.

ج. حوكمة الموارد البشرية: وهي النظام الذي ينبغي أن تعتمد المؤسسات من أجل التأكد من أن الموارد البشرية التي يتم إدارتها بشكل مناسب ورصدها بعمق كما أنها القدرة على الحكم وتوجيه مسؤوليات الموارد البشرية بطريقة كفؤة وفعالة وشفافة من أجل تقديم قيمة مضافة.

2. المتغير التابع: وهو أداء الموارد البشرية ويعرف بأنه الجهد الذي يبذله الفرد للوصول إلى الأهداف المسطرة والنتائج المحققة منه، ويتم قياسه من خلال بعدين هما:

أ. الفعالية: هي أن تكون النتائج المحققة قريبة من الأهداف الموضوعية، أي نسبة المخرجات الى الأهداف.

ب. الكفاءة: هي الاستخدام الأحسن للموارد لتحقيق الأهداف المسطرة، أي نسبة المخرجات الى المدخلات.



الفصل الأول

الإطار النظري

لحوكمة المؤسسات



تمهيد:

بعد الانهيارات التي مني بها العالم في الآونة الأخيرة خاصة، زاد الاهتمام العالمي بالحوكمة جراء الممارسات الخاطئة في قطاعات الأعمال والاقتصاد من طرف المديرين التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة ومراجعي الحسابات وما أنجر عنها من أضرار مست كل من حاملي الأسهم والعاملين بالمؤسسات وأصحاب المصالح وغيرهم، وتركز الاهتمام بمفهوم ينظم العلاقة بين إدارة المؤسسة والأطراف المتعامل معها على أساس أن تنظيم هذه العلاقة في إطار قانوني يجنب المؤسسات الوقوع في تضارب مصالح تلك الأطراف التي تعود بالسلب على أداء المؤسسة.

تعتبر حوكمة المؤسسات اليوم إحدى اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي إذ أصبح هناك اتفاق على أهميتها، وهذا ما دفع المنظمات الاقتصادية إلى الاهتمام بها وعلى رأسها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من خلال وضعها مجموعة من المبادئ تمثل أساسا لمبادرات حوكمة المؤسسات واعتبرت معيارا للنظم المالية السليمة من قبل منتدى الاستقرار المالي. سندرس في هذا الفصل خصائص حوكمة المؤسسات وأهم جوانب تأثيرها على مجالات المالية وتكنولوجيا المعلومات والموارد البشرية، وللإلمام أكثر بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث:

- ✓ المبحث الأول: تناول حوكمة المؤسسات من حيث التعريف والنشأة.

- ✓ المبحث الثاني: نتعرف فيه على أنظمة الحوكمة وخصائصها وبعض النماذج المطبقة في العالم

- ✓ المبحث الثالث: نعالج فيه أبعاد حوكمة المؤسسات المالية والتكنولوجية والبشرية.

- ✓ المبحث الرابع: يتناول تجارب بعض الدول الغربية والعربية مع التعرّيج على تجربة الجزائر في مجال الحوكمة.

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

غالباً ما يقترن ذكر مفهوم الحوكمة مع الفساد الإداري والمالي والتلاعبات المالية ومشاكل الوكالة خاصة في المؤسسات الكبرى، ويرجع هذا لظروف تطور هذا المفهوم الحديث نسبياً وتبلوره تبعاً للأحداث والأزمات، وهو يشير لكيفية إيجاد آليات تنظم العلاقة بين مختلف الأطراف وذات المصالح في المؤسسات مع مجالس الإدارة والإدارة التنفيذية، كما يهدف لتوجيه المؤسسات والرقابة على أداؤها وضمان حقوق مختلف أطرافها وبالتالي تعظيم قيمتها.

سنقوم في هذا المبحث بشرح النقاط المتعلقة بهذا المصطلح من خلال ثلاثة مطالب: نعالج مفهوم الحوكمة وتعريفه مختلف جوانبه في المطلب الأول، ثم نعالج في المطلب الثاني التطور الفكري لمفهوم الحوكمة وتبلوره مع مختلف الأحداث والأزمات ثم نختم المبحث بالتعرف على أهداف وأهمية الحوكمة على مستوى المؤسسة والاقتصاد ككل.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

سنحاول في هذا المطلب التعرف على الحوكمة كمصطلح وجذور هذه التسمية من خلال الفرع الأول ثم نحاول إعطاء تعريف دقيق وشامل له في الفرع الثاني من خلال استعراض عدة تعاريف من جهات مختلفة دولية وعلمية، ونتعرف أيضاً على خصائص حوكمة المؤسسات ومميزاتها من خلال الفرع الثالث.

الفرع الأول: مفهوم مصطلح الحوكمة: هو الترجمة التي راجت لمصطلح Corporate Governance، ولقد اختلفت الآراء الكثيرة على ترجمة هذا المصطلح حيث تم طرح عدد من المقترحات لترجمة المصطلح مثل: الحكم الجيد، إدارة الحكم، الحكمانية، الحاكمة، بالإضافة إلى عدد من البدائل الأخرى مثل أسلوب ممارسة سلطة الإدارة، أسلوب الإدارة المثلى للقواعد الحاكمة، الإدارة الرشيدة أو الإدارة الحكيمة والبعض الآخر يرى تسميتها التحكم المؤسسي، إلا أن الحوكمة هو الأكثر دقة بالرجوع إلى المعجم الأساسي للناطقين بالعربية ومتعلميها الصادر عن المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن هناك مؤيدون للاختيار الأول وفقاً لما ورد من تفسير مركز المشكاة¹، ولكن من ناحية أخرى تتفق عدد من الآراء على استبعاد "حكم المؤسسات" (لما للكلمة من دلالة أن المؤسسات هي الحاكمة أو الفاعلة، مما قد يعكس المعنى المقصود)، كما تم استبعاد "حكمانية" لما يرتبط في بنائها اللغوي من آنية أو تشابه وتمثيل، وهو ما يضيع المعنى المقصود. وكذلك يتم استبعاد "حاكمة" لما قد يحدثه استخدامها من خلط مع إحدى النظريات الإسلامية المسماة

¹ أحمد جزاء الحربي، دراسة تحليلية للعلاقة بين الحوكمة وتنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2016، ص 24.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

"نظرية الحاكمية" والتي تنطرق للحكم والسلطة السياسية للدولة. كما تم استبعاد البدائل المطروحة الأخرى لأنها تبعد عن جذر الكلمة فيما يقابل Governance باللغة الإنجليزية. ومن ثم فإن "الحوكمة" على وزن (فوعلة) تكون الأقرب إلى مفهوم المصطلح باللغة الإنجليزية حيث تنطوي على معاني الحكم والرقابة. كما تجدر الإشارة أن في عام 2003 أصدر مجمع اللغة العربية اعتماده للفظ الحوكمة كترجمة عربية للمصطلح الإنجليزي.¹ وقد استحسنه عدد من متخصصي اللغة العربية، لذا فمن المستحسن استخدام مصطلح الحوكمة كمرادف لمفهوم Governance. لفظ "الحوكمة" هو الأكثر شيوعاً وانتشاراً وهو يتماشى مع لفظ العولة والخصخصة وغيرها.² أما لفظ الكلمة الإنجليزية Governance فهو مأخوذ من Govern التي تعني حكم، سيطر أو مارس السلطة³ والتي تقابلها باللاتينية GUBERNARE وبال يونانية KUBERNAR⁴. الحوكمة كلمة حديثة نسبياً في الأدبيات الاقتصادية والمالية إلا أن مضمونها قدس يرجع إلى عهد الإغريق حيث كانت تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والتحديات، وما يمتلكه من قيم وأخلاق ومسؤولية، فاذا وصل بها إلى بر الأمان أطلق عليه خبراء البحار القبطان المتحكوم جيداً⁵ 'Good Governer'، ولا توجد ترجمة عربية تنطبق تماماً على كلمة "good governance" بالمقابل استخدمت دول مثل ألمانيا وفرنسا نفس الحروف مع تغيير في نطقها.

الفرع الثاني: تعريف حوكمة المؤسسات: برزت في الآونة الأخيرة بعض المصطلحات المرتبطة بعالم الاقتصاد مثل العولة، الخصخصة، وعلى غرار هذه المصطلحات ظهر مصطلح حوكمة المؤسسات وانتشر بشكل واضح على المستوى العالمي كما تعددت معاني الترجمة له.

¹ حسين عبد الجليل آل غزوي، وليد ناجي الحياي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، الأردن، 2015، ص23.

² جاوحدو رضا، بلعادي عمار، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة - واقع، رهانات وآفاق - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي - الجزائر، يومي 7 و8 ديسمبر 2010، ص 4.

² عزى الأخضر، جلطي غانم، الحكم الرشيد وخصوصية الشركات (إشارة إلى واقع الاقتصاد الوطني والمؤسسة الجزائرية)، مقالة منشورة في مجلة "علوم إنسانية"، العدد 27، 2005، ص 2.

⁴ خلوف عقيلة، حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من المتعثر المؤسسي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2009، ص51.

⁵ محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص 7.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

1. **الحوكمة لغة:** لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني¹، ويتضمن هذت اللفظ العديد من الجوانب منها:

-الحكم: العلم والتفقه، كما ورد أيضا أن الحكم يعني العدل.²
-الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك، ويقال حكمت أو أحكمت أي منعت ويقال للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من الظلم وأيضا حكم الشيء وأحكمه أي منعه من الفساد.³

2. **الحوكمة اصطلاحا:** من الصعب ايجاد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والمنظرين لمفهوم الحوكمة ويرجع ذلك الى تعدد أبعاد هذا المفهوم وتأثره بالنواحي التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات⁴، حيث يعرف عن طريق الهدف منه أو الجهة التي تصدره، وفيما يلي نورد بعض التعاريف:

- في عام 1992 أورد تقرير لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات التعريف التالي: حوكمة المؤسسات هي النظام الذي يتيح للمساهمين توجيه وإدارة ومراقبة مؤسستهم عن طريق تعيين أعضاء مجلس الإدارة واختيار المراقب الخارجي، كما تشمل الحوكمة تنظيم الحقوق والمسؤوليات المنوطة بالأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.⁵ وأضاف أنها نظام متكامل للرقابة يشمل النواحي المالية وغير المالية من خلاله يتم إدارة المؤسسة والسيطرة عليها.⁶
- في عام 1999 عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأنها: تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح وهي بذلك توفر الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل بلوغ تلك الأهداف ومتابعة الأداء.

¹ أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات-المصارف والمؤسسات المالية-الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005، ص 5.

² أبي الفضل جمال الدين المصري بن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، مصر، ص 951.

³ محمد عبد الحليم عمر، حوكمة الشركات: تعريف مع اطلالة إسلامية، ورقة مقدمة لمركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، القاهرة، 2005، ص 2.

⁴ عطا الله وراد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 26.

⁵ **Report of the Cadbury Committee on the financial aspects of Corporate Governance**, London, dec1992, p14.

⁶ أحمد سعيد قطب حسنين، التكامل بين الآليات المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة، دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي، بحث منشور في مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد واحد، المجلد رقم 46، 2009، ص 20.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

- البنك الأهلي المصري 2003: الحوكمة هي نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية¹.
- في عام 2004 أضافت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعريف آخر دقيق وواضح للحوكمة وعرفتتها على أنها: ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة مؤسسات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط المؤسسة مثل: مجلس الإدارة، المساهمين، أصحاب المصالح، كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة عليها²، ثم أضافت عام 2007 مفهوما أكثر عمقا وشمولية في كثير من الجوانب و أوضحت بأنه: مجموعة من العلاقات ما بين إدارة المؤسسة و مجلس إدارتها ومساهميها والجهات الأخرى التي لها اهتمام بالمؤسسة، كما إنها تبين الآلية التي توضح من خلالها أهداف المؤسسة والوسائل لتحقيق تلك الأهداف و مراقبة تحقيقها، ومن ثم فإن الحوكمة الجيدة هي التي توفر لكل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية الحوافز المناسبة للوصول الى الأهداف التي تصب في مصلحة المؤسسة وتسهيل إيجاد عملية مراقبة فاعلة وبالتالي تساعد المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة³.
- * يمكن القول أن الحوكمة هي مجموعة القواعد و الإرشادات التي تساعد مجلس إدارة المؤسسة وإدارتها التنفيذية على تحقيق مصالح كل أطراف العلاقة بالمؤسسة بتوازن، واستثمار موجودات المؤسسة بشكل رشيد لتحقيق أرباح للمساهمين وحملة الأسهم في إطار من الشفافية و المساءلة.

الفرع الثالث: خصائص نظام الحوكمة وملامحه:

يمكن استنتاج من خلال التعريفات السابقة للحوكمة والتي صدرت من جهات مختلفة مجموعة من الخصائص التالية التي تميز نظام الحوكمة:

1. مجموعة المبادئ التي يجب توفرها في نظام الحوكمة المتبع في المؤسسة وهي: الانضباط، الشفافية، الاستقلالية، المساءلة، المسؤولية، العدالة، المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة والمجتمع⁴.

¹ أحمد جزاء الحربي، دراسة تحليلية للعلاقة بين الحوكمة وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 26.

² عبد القادر بريس، قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، بحث منشور في مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد الأول، 2006، ص 3.

³ علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2011، ص 26.

⁴ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم المبادئ التجارب المتطلبات، الدار الجامعية، 2008، ص 04.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

2. محددات نظام الحوكمة والتي يجب توفرها في المؤسسة وخارجها وهي: المحددات الخارجية وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة مثل القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي وكفاءة القطاع المالي ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية. أما المحددات الداخلية فتشير إلى القواعد التي تحدد كيفية توزيع السلطات داخل المؤسسة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لتقليل التعارض بين مصالح مختلف الأطراف.¹

3. الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات مكونة من أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات وهي: المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة، أصحاب المصالح مثل الدائنين والموردين والعملاء والعاملين ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان.²

4. ركائز حوكمة المؤسسات وهي ثلاث ركائز: السلوك الأخلاقي كالتزام بالأخلاقيات الحميدة وقواعد السلوك المهني الرشيد، ثم تأتي الرقابة والمساءلة من خلال تفعيل أدوار أصحاب المصالح كالمساهمين، مجلس الإدارة والمراجعين أو البنك المركزي كمراقب خارجي في حالة البنوك، أخيراً إدارة المخاطر لتوصيل المخاطر إلى أصحاب المصلحة.³

اذن حوكمة المؤسسات مفهوم حديث لمفهوم قديم الاستعمال وتعتبر أحد الأساليب الإدارية التي تزايد الاهتمام بها بالموازاة مع حالات الإفلاس والفساد المالي والإداري، وقد أوجدتها الظروف غير المستقرة والاضطرابات العالمية، وتعتبر أسلوباً أخلاقياً وعلمياً تلتزم به إدارة المؤسسة للتأكد من حسن سير المؤسسة وترشيد استغلال مواردها والرقابة عليها، كما تضمن خلق القيمة.

المطلب الثاني: عوامل ظهور حوكمة المؤسسات

مع توالي الانهيارات والأزمات المالية إقليمية وعالمياً، سارعت المنظمات الدولية المتخصصة في البحث عن آليات لمعالجة هذه الاختلالات وكان من بين هذه الآليات استحداث معايير محاسبية دولية فعالة وشاملة مع بداية السبعينات، ثم ظهور مفهوم حوكمة المؤسسات لاحقاً حيث أصبح هذين العنصرين مؤشرين مهمين لقياس مدى مناسبة الأسواق للاستثمار وصحة البيئة الاقتصادية العالمية. ازدياد الاهتمام بحوكمة المؤسسات كان نتيجة العديد من الأسباب والظروف والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

¹ أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، مقالة في مجلة اتحاد المصارف الكويتية، العدد 40، مارس 2007، ص 47.

² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمدربين التنفيذيين، الدار الجامعية، 2008، ص 16-17.

³ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم المبادئ التجارب المتطلبات، مرجع سابق، ص 49.

الفرع الأول: نظرية الوكالة:

لقد ارتبطت الحوكمة بمفهوم انفصال الملكية عن الإدارة والتي تسمى نظرية الوكالة حيث يعتقد كثير من الباحثين أن أسباب الحوكمة يعود إلى ما قبل الحرب العالمية الثانية وليس فقط إلى الانهيارات المالية التي مست كبرى المؤسسات العالمية فقد أظهرت أعمال كل من بيرل ومينس التي نشرت في 1932 أن بإمكان مسيري المؤسسة أن يستحوذو على الفوائد وذلك على حساب المساهمين وأصحاب المصالح في المؤسسة¹، حيث أصبحت هناك الكثير من العلاقات المتعددة في المؤسسة مثل علاقة الوكالة بين الملاك والإدارة وبين الملاك والمراجع الخارجي وبين الملاك والمساهمين والمقرضين والدائنين وبين الملاك وغيرهم، من هنا تسعى حوكمة المؤسسات إلى ضمان الانضباط السلوكي والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف وكيفية الرقابة الفعالة وإدارة المخاطر، كما أن الأخطاء التي حدثت لبنك بارنج وما حدث لمؤسسة أنرون أو وورلدكوم ليست هي فقط التي أبرزت أهمية الحوكمة، بل هناك أيضا فجوة كبيرة بين أداء المؤسسات وما يحصل عليه المديرون من مكافآت إضافة إلى إساءة استخدام خيارات الأسهم التي يقصد بها منح أعضاء الإدارة الحق في شراء عدد من أسهم المؤسسة بسعر محدد مسبقا، وإذا كان الهدف من تلك الخيارات هو حث الإدارة على بذل الجهد لتحسين الأداء حتى يرتفع سعر السهم إلى مستوى يفوق السعر المحدد في خيار الأسهم ليحني المديرون الأرباح، إلا أن الهدف قد أسيء استخدامه، فلقد ركزت الإدارة في كثير من الأحيان على الأنشطة التي تحقق أرباح سريعة، متجاهلة تأثيرها السلبي في المدى الطويل، حدث كل هذا نتيجة لانفصال الملكية عن الإدارة، في وقت قد تتعارض فيه مصالح الإدارة مع مصالح الملاك، مخلفة وراءها ما يسمى بتكلفة الوكالة أي التكلفة التي يتكبدها الملاك من جراء إطلاق يد الإدارة في تسيير شؤون المؤسسة بوصفها وكالة عنهم، هذا التعارض المحتمل بين مصالح الطرفين يثير الشك في غياب الأدوات لضبط الأداء وقد تسعى الإدارة لخدمة أهدافها وربما على حساب أهداف أصحاب المؤسسة، ومما يزيد من حدة المشكلة إن المؤسسة قد تكون مملوكة لعدد كبير من صغار المستثمرين الذين لا يعرف بعضهم البعض كما قد يكونوا مبعثرين في أماكن جغرافية متباعدة بشكل يجعل من الصعب عليهم مراقبة تصرفات الإدارة وحتى بالنسبة لكبار المستثمرين فعادة ما يمتلكون محفظة أوراق مالية جيدة التنوع ومن ثم فإن الأضرار التي تلحق بهم من جراء قرار خاطئ اتخذته الإدارة في مؤسسة ما عادة ما تكون محدودة بشكل قد يقلل الدافع لديهم لمراقبة تصرفاتها.²

¹ Bencil frank, **la gouvernance des entreprises**, economica journal, paris, 1997, p12.

² حسين عبد الجليل آل غزوي، وليد ناجي الحيايلى، مرجع سابق، ص 27.

الفرع الثاني: المؤسسات المتعثرة:

لقد كانت الانهيارات المالية والمحاسبية قوة الضغط المباشرة التي أدت إلى ظهور حوكمة المؤسسات، ويكون عادة على مستويين:¹ المستوى الكلي ويشمل الاقتصاد الوطني ككل بما فيه البورصات ومؤشراته الرئيسية، والمستوى الجزئي ويشمل قطاع اقتصادي معين أو مؤسسة معينة، لذلك يتم التركيز على هذه المشكلة كنموذج للانهيارات في العالم، لما لها من تأثير في مختلف أنحاء العالم، وطرح أسئلة كثيرة خصوصاً فيما يتعلق بمسؤوليات المراجعين المهنية والأخلاقية بالمعايير المحاسبية بالإضافة إلى التشريعات المتعلقة بالمؤسسات.

لقد لعبت المؤسسات العالمية التي أفلست دوراً مهماً بالاهتمام بالحوكمة كما أعتبرت أحد أهم الأسباب التي دعت المنظمات العالمية للإهتمام بحوكمة المؤسسات هو إفلاس أكبر المؤسسات العالمية والتي كانت بسبب عدم تطبيق حوكمة المؤسسات، حيث تعد فضيحة مؤسسة إنرون للطاقة الأمريكية ومؤسسة وورلد كوم إلى إصدار قانون ساربانز أكسلي (Sarbanes Oxley) نظراً للاحتيال على البنوك وتزويد البنوك والمحاسبين ببيانات غير صحيحة والتلاعب في سعر السهم والتداول بمعلومات داخلية إضافة إلى غسيل الأموال ومشاكل عدم الإفصاح والشفافية والتي تعتبر من أهم الركائز التي تعتمد عليها حوكمة المؤسسات، كما أدت فضيحة مؤسسة Maxwell الإنجليزية وبنك بارنج إلى إصدار تقرير Cadbury، كما أدت الأزمات النقدية العنيفة في دول جنوب شرق آسيا إلى تطبيق مبادئ مجموعة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD.²

الفرع الثالث: الأزمات المالية:

ارتبطت الأزمات المالية بالحوكمة ارتباطاً وثيقاً حيث تبين لنا من خلال الأدبيات الاقتصادية بأن أزمة الكساد وغيرها من الأزمات كانت لها علاقة بالحوكمة وسوف نوضح ذلك في النقاط التالية:

1. أزمة الكساد الكبير سنة 1929:

أزمة اقتصادية أدت إلى توقف المعامل عن الإنتاج ونتج عن ذلك انتشار للفقر والبطالة وتقليص حجم القروض من جراء إفلاس المصارف التجارية، كشفت التحقيقات عن حدوث انحرافات وممارسات غير أخلاقية في تلك الأسواق يعتقد أنها كانت سبباً رئيساً في حدوث الكساد الكبير. شهدت أميركا انهياراً في بورصة "وول ستريت" في الخميس 24 أكتوبر 1929 وكان التهافت الكبير على بيع الأسهم فانخفضت أسعارها إلى قيم خيالية لا تعكس قيمتها، جر هذا الأمر أغلبية المستثمرين إلى خسائر طائلة، وأعلنت عشرات من المصارف إفلاسها، وأغلقت المصانع أبوابها، فوصل عدد العاطلين عن العمل إلى 30 مليون عاطل عن العمل في أميركا. انتقلت

¹ عهد علي سعيد، الأثر المتوقع لحوكمة المؤسسات على مهنة المراجعة، مذكرة ماجستير في الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 36.

² حسين عبد الجليل آل غزوي، وليد ناجي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مرجع سابق، ص 28.

نتائج الكساد إلى جميع الأسواق المالية العالمية، الأمر الذي أدى إلى انهيار النظام الاقتصادي العالمي¹. يتضح أن أسباب الكساد الكبير ترجع في أكثرها لأسباب مالية متعلقة بحركة أسواق المال والمضاربات والتلاعب في الأسعار والمعلومات والإدارة السيئة والتي توضح لنا أن إدارة هذه المؤسسات قامت بالتلاعب في هذه المؤسسات لمصالحها الخاصة وخاصة كبار التنفيذيين كما أن عدم تطبيق حوكمة المؤسسات وعدم الإفصاح وغياب الشفافية ساهم في حدوث هذه الأزمة والتي انعكس عليها الأمر في الهبوط الحاد في مستوى الأسعار وانعكس على المستوى العام للأسعار في كافة قطاعات الاقتصاد الأمريكي ومن ثم انتقل الكساد إلى أوروبا. ومن الملاحظ حسب "ميلتون فريدمان" أنه كان في مقدور الاحتياط الفيدرالي الحد من حجم الأزمة عن طريق خفض نسبة الفوائد، وتوفير القروض وشراء السندات، لكنه قام بعكس ذلك حيث قلص حجم قروضه للنظام المصرفي ما أسهم في تفاقم الأزمة ودفع المصارف الأميركية إلى بيع أصولها من أجل الحصول على السيولة².

2. الأزمة الآسيوية 1997:

تسببت الدول الآسيوية في انهيار الأسواق المالية في دول جنوب شرق آسيا نتيجة عدة أسباب كضعف القطاع المصرفي والممارسات غير الصحيحة في الأسواق المالية وأهم هاته الأسباب:

- التوسع النقدي والمالي الذي أدى إلى زيادة حجم السيولة الوطنية مما شجع مؤسسات المساهمة على زيادة إصدار الأسهم والسندات ولكن ليس بهدف التوسع الصناعي بل بهدف تجميع الأموال وذلك لاستخدامها في المضاربة في أسواق المال لتحقيق الأرباح السريعة، إضافة إلى شراء العقارات وبيعها بأسعار مرتفعة مما زاد أرباح هذه المؤسسات وارتفاع أسعار أسهمها دون مبرر اقتصادي وإنما بسبب المضاربة وتضخيم الأرباح غير التشغيلية³.
- قروض كبيرة وقصيرة الأجل بالعملات الرئيسية للحكومات وتقييم غير صارم للمخاطر الائتمانية والسوقية خاصة وأنه كان يعتقد أن الودائع كانت مضمونة تماما من الحكومات.
- السماح بدخول رؤوس الأموال للمضاربة في الأسواق المالية لتلك الدول وتسببها بتأثيرات بالغة الخطورة للدول النامية نظرا لعدم توفر الإمكانيات والخبرات للتعامل مع هذه الأموال أو وضع آليات للدخول والخروج من أسواقها المالية مما تسبب في مضاربات حادة في أسواقها والضعف الرقابي للبنك المركزي⁴.

¹ عبد الله رزق، الأزمة المالية بين 1929 و2008 عبر وتغييرات، مقال منشور في مجلة الدفاع الوطني الالكترونية العدد 70 تشرين الأول، لبنان، 2009، على الموقع الإلكتروني: <https://www.lebarmy.gov.lb/ar/content/70-d> آخر زيارة 2018/12/31 على 15:42.

² حسين عبد الجليل آل غزوي، وليد ناجي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مرجع سابق، ص 38.

³ حسين عبد الجليل آل غزوي، وليد ناجي، نفس المرجع، ص 41.

⁴ سناء عبد الكريم الخناق، الإطار المؤسسي والتشريعي لحاكمية المؤسسات المالية - التجربة الماليزية-، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 12، 2012، ص 05.

• السياسات غير المرنة لأسعار الصرف خاصة مع هيمنة الدولار على العملات المحلية وارتباطها به، ومع ارتفاع الدولار ارتفعت قيمة العملات بأعلى قيمتها السوقية فأصبحت صادراتها الى المناطق غير الدولارية أغلى وواردها أرخص مما أثر على سعر الصرف في ظل فشل الحكومات في الحفاظ على قيمة عملاتها التي واصلت الارتفاع.¹

إن سعي المؤسسات الى تحقيق الأرباح بشكل سريع جدا وبمخاطر عالية جدا (بهدف حصول كبار التنفيذيين في تلك المؤسسات على المكافآت العالية والرواتب الضخمة من النتائج التي حققوها دون الإفصاح عن هذه العمليات) دفعت بالاقتصاد العالمي للدخول في حال من الركود استمر حتى 2002.

3. الأزمة المالية العالمية 2008:

ترجع آثار انتشار الأزمة المالية الى كبر حجم الاقتصاد الأمريكي الذي يستحوذ على نحو 30% من الناتج المحلي الإجمالي و18% من الواردات العالمية ونحو 14% من صادرات العالم.² وتعود جذور الأزمة الى التخفيف التدريجي للقيود والضوابط التي تحكم عمل المؤسسات المالية في الولايات المتحدة بدءا من نهاية الثمانينات، فيما كان عمل النظام الاحتياطي الفيدرالي في الولايات المتحدة بدءا من نهاية عام 2001 اتباع سياسة نقدية توسعية بهدف زيادة النشاط الاقتصادي، حيث تم تخفيض أسعار الفائدة الى مستويات متدنية مما أدى الى زيادة السيولة في الأسواق المالية وتوسع المصارف في منح القروض العقارية، وعمدت الى إصدار أوراق مالية مدعومة بهذه القروض العقارية وشهادات رهون لهذه العقارات، وقد قامت مصارف الاستثمار بتسويق هذه الأوراق المالية ذات المخاطر المرتفعة في مؤسسات مالية مختلفة في أمريكا وفي دول أخرى، كما عملت هذه المصارف على إدراجها ضمن محافظ استثمارية قامت بتأسيسها واستقطاب العديد من المؤسسات المالية والمؤسسات والأفراد للاستثمار فيها، ومع بدأ النظام الاحتياطي الفيدرالي 2005 بإتباع سياسة نقدية متشددة بهدف السيطرة على معدلات التضخم المرتفعة برفع أسعار الفائدة أدى ذلك الى ارتفاع أقساط القروض، لتبدأ حالات التعثر في سداد القروض العقارية في الظهور وازدادت بشكل كبير وواجهت المؤسسات المتخصصة بالإقراض العقاري خطر الانهيار، يمكن ارجاع أسباب هذه الأزمة الى:³ الجشع والمقامرة لصناديق التحوط والصناديق السيادية بالإضافة للمخاطر الأخلاقية في أسس الائتمان واقتصاد الفقاعة أي تضخم الأصول

¹ جلاب جويذة القصاص، الأزمات الاقتصادية العالمية وعلاجها من منظور إسلامي، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2010، ص 254.

² مريم الشريف جحنيط، علاقة الالتزام بمعايير الحوكمة بالأزمة المالية العالمية، مداخلة مقدمة في ملتقى الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، يومي 20 و21 أكتوبر 2009، ص 10.

³ مريم الشريف جحنيط، علاقة الالتزام بمعايير الحوكمة بالأزمة المالية العالمية، مرجع سابق، ص 12-13.

التمويلية وتوريقها، والرهن العقاري الرديء. يشير رئيس هيئة الأسواق المالية التركية الدكتور Dogan¹ Cansizlar بأن واحد من أهم العوامل الكامنة وراء الأزمات المالية وفضائح المؤسسات التي اندلعت في الآونة الأخيرة في أنحاء العالم يمكن أن يعزى الى عدم كفاية مبادئ الحوكمة السليمة للمؤسسات ومناخ الفساد واللامسؤولية وعدم وجود ثقافة الالتزام.

4. الأزمات المالية في الوطن العربي:

تعددت الأزمات المالية في الوطن العربي من حيث الحجم والتأثير، ومما لاشك فيه أن انهيار المؤسسات والبنوك يسبب فوضى اقتصادية على مستوى هذه الدول. كمثال أخذنا أزمة سوق المناخ 1982:² حيث قررت الدول العربية النفطية بمقاطعة الدول الغربية المساندة لإسرائيل في عام 1973 وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية ما أدى الى تضاعف أسعار النفط عدة مرات، ونظرا لضخامة إيراداتها النفطية مقارنة بحجم سكانها الصغير تراكمت ثروات الأفراد بصورة كبيرة أخذت عمليات المضاربة من جانب المستثمرين في التصاعد، فاضطرت الحكومة الى التدخل بإيقاف تأسيس المؤسسات المساهمة العامة للحد من عمليات المضاربة على الأسهم. بعدها بدأ البحث عن أدوات لاستثمار هذه المدخرات المتراكمة لدى الأفراد، وكان الحل هو إنشاء مؤسسات مساهمة في الخارج ثم جلب أسهمها الى الكويت للمضاربة عليها في الداخل، قام الوسطاء بتداول هذه الأسهم في سوق موازية للسوق الرسمية في مبنى سوق المناخ، وهي سوق غير منظمة لتداول أسهم المؤسسات الخليجية التي كان يتم جلبها أو انشاؤها في الخارج. وفي عام 1982 ارتفعت القيمة الرأسمالية للأسهم في السوق الكويتية من خمسة الى 100 مليار دولار، جاء انهيار السوق من دون أي إنذار ولأسباب أخرى غير ارتفاع الأسعار، وسرت الأخبار عن عجز المضاربين عن دفع قيمة الديون الضخمة جدا في السوق، وبدأت تنهار قواعد السوق القائم على نظام التمويل الضعيف، حيث كان هبوط الأسعار كاسحا لثروات المضاربين فيها.

إن أحد أهم أسباب أزمة سوق المناخ هو غياب الجانب التنظيمي والرقابي من الدولة وغياب التشريعات واللوائح التي تحمي المساهمين ومن أهم هذه اللوائح هي لائحة حوكمة المؤسسات، كما أن عدم وجود بيانات مالية منشورة كان أحد أسباب غياب المعلومات المالية التي تفيد المستثمرين في اتخاذ قراراتهم الاقتصادية.

¹ حسين عبد الجليل آل غزوي، وليد ناجي، مرجع سابق، ص 48.

² نفس المرجع، ص 48، ص 51.

الفرع الرابع: العولمة:

يمتاز القرن الواحد والعشرين بأنه عصر العولمة التي تعني تحويل العالم إلى قرية صغيرة، وذلك باستخدام وسائل الاتصال المتطورة، التي تمكن الفرد عموما والمستثمر خصوصا من معرفة أحدث المستجدات العالمية في لحظتها، بالإضافة لحالات التكامل والاندماج التي تعيشها قارات كثيرة من العالم وما يرافقها من اجراءات مثل تحرير الاقتصاد وتدويله وتسهيل حركة رؤوس الأموال، بالإضافة إلى الحالة التنافسية التي فرضت على اقتصاديات دول العالم، هذا قد يتطلب وضع قواعد موحدة تحكم إدارة المؤسسات الاقتصادية تربط بين المؤسسة الأم والمؤسسات التابعة، بغرض استقرار أسواق رأس المال لديها وجذب رؤوس الأموال، وتعزيز فرص العمالة وتحقيق أعلى معدلات نمو اقتصاد ممكنة وتنمية استثماراتها، بالإضافة إلى تحسين وتعزيز الثقة الدولية باقتصادياتها ومؤسساتها بغرض الاستفادة ما أمكن من المؤسسات والصناديق المالية الدولية.¹ كما عكست ظاهرة اقتصاد المعرفة مجموعة من الدوافع التي استوجبت الحاجة إلى العمل بقواعد الحوكمة، وأهمها:²

- التحول من اقتصاد الموارد البشرية إلى اقتصاد الأصول البشرية.
 - الاتجاه إلى العولمة، وتحرير الأسواق المالية.
 - التعامل بمفاهيم إعادة الهيكلة والخصخصة وتكنولوجيا المعلومات.
 - التوجه نحو تطبيق فلسفة الإدارة الاستراتيجية.
 - اتساع دائرة الأسواق المالية والبورصات الدولية.
 - التوجه نحو العمل بفلسفة المسؤولية البيئية، واتساع دائرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- مما سبق يمكن القول أن حوكمة المؤسسات كانت نتاج مجموعة من الأسباب المالية و الإدارية والقانونية والاقتصادية التي أفصحت عن الحاجة إلى تطبيق حوكمة المؤسسات ومن أهم تلك الأسباب نجد: بقاء التشريعات والقوانين الخاصة بتنظيم المعاملات التجارية دون تعديلات لفترة زمنية طويلة، المشكلات الناجمة عن انفصال الملكية عن الإدارة أو ما يعرف بنظرية الوكالة، ظهور الكثير من قضايا الفساد المالي والإداري، ضعف نظم الرقابة الداخلية وغياب التحديد الواضح للمسؤوليات وسلطات مجالس إدارة المؤسسات ومدرائها التنفيذيين أمام أصحاب المصالح المتعارضة، بالإضافة إلى حدة مخاطر منظمات الأعمال وخاصة مخاطر الاستثمار والمخاطر المالية، نتيجة للعوامل والظروف السابقة تولدت إرادة دولية تجسدت في أخذ العديد من الدول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسة المؤسسات لأعمالها وتضمنت التقارير أفضل ممارسات حوكمة المؤسسات.

¹ صبايجي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة - مع التركيز على التجربة الجزائرية، مداخلة في المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي - الشلف/الجزائر، 2013، ص 4.

² عطاء الله وارد خليل ومحمد عبد الفتاح العشماوي، حوكمة المؤسسة المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مرجع سابق، ص 27.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

تعد حوكمة المؤسسات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن سير عمل المؤسسات، وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المؤسسات أهدافها، خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم Shareholders للاضطلاع بمسئوليتهم، وممارسة دورهم في الرقابة والإشراف على أداء المؤسسات وعلى أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه المؤسسات، وبما يؤدي إلى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف. وتكتسي الحوكمة أهمية بالغة لعدة أسباب كمحاربة الفساد في إدارات المؤسسات وعدم السماح بوجوده والقضاء، سنحاول توضيح أهميتها وأهدافها في الفرعين التاليين:

الفرع الأول: أهمية حوكمة المؤسسات:

ويمكن تقسيمها الى مستويين جزئي على مستوى المؤسسة وکلي على مستوى الاقتصاد والمجتمع.
أولاً: أهمية حوكمة المؤسسات على المستوى الجزئي: تمثل الحوكمة أهمية كبيرة سواء للمؤسسة أو المساهمين أو أصحاب المصالح، سنحاول توضيح هذه الأهمية في النقاط التالية:

- 1- أهمية الحوكمة بالنسبة للمؤسسة: ترتبط الحوكمة بالإطار التنظيمي ورفع الكفاءة الإدارية بالإضافة إلى:
 - وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها عبر توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
 - رفع الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة من خلال وضع أسس للعلاقة بين المديرين ومجلس الإدارة والمساهمين.
 - حل التضارب والتعارض في المصالح بين الإدارة ومجلس الإدارة وأصحاب المصالح الأخرى كالممولين والمستثمرين وحفظ مصالح كل الأطراف.
 - تحديد وتوضيح الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ورسالتها وأهدافها.
 - تحقيق الاستفادة القصوى والفعالية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية والرقابة الخارجية، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربطه بالإنجاز، وضمان الاستقلالية للمراجعين والمدققين وعدم خضوعهم لضغط أي جهة.

كما تعمل أيضا على:

- تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تم وضعها، وذلك من خلال ضمان تطبيق أفضل الممارسات في نظام الرقابة الداخلي والالتزام التنظيمي والمحاسبة والتدقيق وإدارة المخاطر والإفصاح والمسؤولية الاجتماعية.²

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، ب ط، الإسكندرية، 2007، ص 28-29.

² سعيد بوهراوة، حليلة بوكروشة، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية تجربة البنك المركزي المالي، مقال منشور في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 02، جوان 2015، ص 107.

- محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات وعدم السماح بوجوده أو استمراره وعدم السماح بعودته مجددا.¹
- تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء أو انحرافات متعمدة أو غير متعمدة، ومنع استمرار هذه الأخطاء أو القصور وضمان النزاهة والاستقامة.

2- أهمية الحوكمة بالنسبة لأصحاب المصالح: أصحاب المصالح بالنسبة للمؤسسة هم الإدارة ومجلس الإدارة والمساهمين والموظفين، ومستخدمي خدمات المؤسسة، والمجتمع ككل، وتتجلى أهمية الحوكمة لهم في:² تطبيق أفضل معايير الممارسات وإيجاد نظم فعالة للمحاسبة والحوافز، صياغة عقود واضحة وحقوق موثقة ومسؤوليات واضحة لكل الأطراف، الإفصاح وانضباط السوق، وضع الضوابط والموازن المؤسسية، ضبط التنظيم والإشراف، الإقناع الأخلاقي وأخيرا توفير بيئة موثوقة.

3- أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين: وتتجلى في كونها تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأية تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء المؤسسة في المستقبل. بالإضافة للإفصاح الكامل عن أداء المؤسسة والوضع المالي مما يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في المؤسسة، وتحقيق الشفافية والدقة في القوائم المالية مما يترتب عليه زيادة ثقة المستثمرين بالمؤسسة. ثانيا: أهمية حوكمة المؤسسات على المستوى الكلي: وتتمثل أهميتها على مستوى الاقتصاد والمجتمع في:

1- أهمية حوكمة المؤسسات بالنسبة للمجتمع: وهي تعمل على زيادة درجة كفاءة أداء المؤسسات³ مما ينعكس على دفع عجلة التنمية في المجتمع، زيادة معدلات النمو وزيادة فرص العمل والتشغيل في المجتمع، تشجع الاستثمار والتنمية المستدامة، تحارب الفساد، تشجع التنافس، تشجع على العمل بكفاءة وتقلل الهدر، تجعل الأسواق المالية مستقرة، كما تشجع على قيام علاقات تتمتع بالشفافية بين أصحاب الأعمال والدولة.

2- أهمية حوكمة المؤسسات بالنسبة للاقتصاد: أوضحت بعض الدراسات التي أجريت على المستوى الكلي أنه هناك علاقة إيجابية بين الحوكمة ومعدل النمو الاقتصادي من خلال مقاومة الفساد وتهيئة البيئة المؤسسية والسياسية والتشريعية للأعمال، مما يؤدي إلى تحفيز الاستثمار المحرك للنمو.⁴

¹ مصطفى حسن بسيون السعدني، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، ورقة مقدمة في ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 19-23 نوفمبر 2006، ص 7.

² سعيد بوهراوة، حليلة بوكروشة، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية تجربة البنك المركزي المالي، مرجع سابق، ص 107.

³ ميكرا كراسنيكي، كيم أريك بتشر، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 14، القاهرة مركز المشروعات الدولية الخاصة، مارس 2008، ص 06.

⁴ عبد الجواد جابر محمد، الآثار الاقتصادية الجزئية والكلية للحوكمة، مقالة في المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة - العدد الأول - كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2004، ص 7.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

- تجنب الحوكمة الانهيارات المالية بواسطة العمل على استقرار أسواق المال وجذب الاستثمارات الأجنبية وحماية حقوق المستثمرين والممارسات السليمة للشفافية والوضوح والدقة في القوائم المالية وتقليل إمكانيات الفساد، مما يعطي المؤسسات الاستثمارية الثقة وبالتالي الالتزام بأي قدر من التمويل وأن يقدموا على الاستثمار.¹

- تحقيق التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية من خلال كفاءة تخصيص الموارد وتحفيز الاستثمار وضمان عدالة توزيع الثروة والدخل والقضاء على الفساد والفقر واستقرار أسواق العمل وزيادة الإنتاجية.²

الفرع الثاني: أهداف حوكمة المؤسسات:

تهدف حوكمة المؤسسات إلى تحقيق عدة مميزات تمكن المؤسسة من ممارسة نشاطها بكفاءة وفعالية، كما تضمن استمراريته ونموها في المستقبل، فيما يلي نستعرض أهم أهدافها:

1. تحديد أسس العلاقة بين الملكية والإدارة وتقليل مشاكل الوكالة ويكون هذا باتباع الإجراءات التالية:³

- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعتها.
- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى طرفين وهما مجلس إدارة المؤسسة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية للمؤسسة، ومنحهم حق مساءلة إدارة المؤسسة.
- الفصل بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
- تقييم أداء الإدارة العليا والرقابة عليها وتعزيز المساءلة.
- إشراك المساهمين والموظفين والدائنين والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء المؤسسات وضمان حقوقهم.
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسة وزيادة الثقة في إدارتها.
- وضع أنظمة يتم بموجبها إدارة المؤسسة وفقا لهيكل يحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الإدارة والمساهمين.
- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في المؤسسة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وضوابط.

2. تعظيم أداء المؤسسات وتحسين كفاءتها الاقتصادية: ويتحقق هذا من خلال الخطوات التالية:⁴

- مساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء استراتيجية تخدم الكفاءة الإدارية والمالية.
- فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية لها.

¹ مصطفى قطب جاب الله نصر، تقييم ممارسات حوكمة الشركات وأثرها على الأداء الاقتصادي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009، ص 13.

² بن عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء المالي (حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 12.

³ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، دار الكتب العلمية للنشر، لبنان، 2007، ص 23.

⁴ نعيمة بجاوي، حكيمة بوسلمة، دور الحوكمة المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، مداخلة في مؤتمر حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 6-7 ماي 2012، ص 6.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

- وضع الأنظمة الكفيلة بمنع أو تقليل الأخطاء غير العمدية والعمدية والتصرفات غير المقبولة إدارياً وأخلاقياً.
- زيادة تدفق المعلومات في إطار من الشفافية وتطوير الخبرات والمهارات.
- العمل على تحسين الأداء المالي من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- العمل على تسيير الاستثمارات بكفاءة وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.
- تنمية الاستثمارات من خلال تعميق ثقة المستثمرين في المؤسسة وتمكينها من الحصول على أكبر تمويل.

3. على المستوى الكلي:

تهدف الحوكمة الى جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال للخارج، وتجنب حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال، وتحقيق التنمية الاقتصادية. أنشئت حوكمة المؤسسات بغرض محاربة الفساد الإداري والمالي في المؤسسة بكل صورته وهنا تكمن أهميتها، وفي نفس الوقت تهدف على العمل بكل الوسائل المتاحة على جذب الاستثمارات سواء بالتشريعات أو القوانين أو الإجراءات الصارمة من افصاح وشفافية ومراعاة لمصالح المساهمين مما يعطي الثقة للمستثمرين، بالإضافة إلى تطبيق الأخلاق الحميدة والمعاملات الإنسانية والاقتصادية بين المتعاملين في المؤسسات.

منذ بدأ انهيار الشركات الرائدة في العالم وتوالي الأزمات المالية والاقتصادية والعالم يحاول إيجاد الحلول المناسبة لمنع مثل تلك الظواهر لما لها من أثر سلبي كبير على اقتصاد الدول والعالم، عند البحث عن الأسباب التي أدت لتلك الانهيارات غير المتوقعة والهزات المالية المختلفة أظهرت جميع التحليلات التي أجريت وجود خلل رئيسي في أخلاقيات وممارسة مهنتي المحاسبة والتدقيق، إضافة لضعف الرقابة الداخلية للشركات وانتشار الفساد، وبناء على هذه الدراسات قامت الدول إلزام الشركات بالتقيد بأخلاقيات الأعمال والافصاح والشفافية في اطار ارشادي موحد أطلق عليه حوكمة المؤسسات وتطبيق جميع بنوده، تبلور هذا المفهوم وصقل مع مرور الزمن والأحداث كالعولمة وتحرير الأسواق المالية ولايزال هذا المفهوم قيد المراجعة والتطوير حيث اتسع ليشمل عدة مجالات غير المجال المالي على غرار المجال التكنولوجي والبشري، الا أن هدفه الأساسي لم ولن يتغير وهو تجنب الانهيارات المالية ومقاومة الفساد وتهيئة البيئة المؤسسية والتشريعية للأعمال بما يؤدي إلى تحفيز الاستثمار وتحريك عجلة التنمية عن طريق استقرار أسواق المال وجذب الاستثمارات.

المبحث الثاني: أبعاد حوكمة المؤسسات ومبادئها

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع مبادئ محددة لتطبيقه، ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي، هذا في الجانب الإداري والمالي وهناك جوانب أخرى على غرار الجانب التكنولوجي و البشري السلوكي تعرضت لها بعض المنظمات الأخرى في الآونة الحديثة مثل منظمة ISACA وغيرها التي حددت مبادئ إضافية في مجال حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الموارد البشرية الا أنها مازالت في اطار المراجعة والتقييم والتعديل ولم تلقى اتفاقا عاما، هذا ما سنحاول تفصيله في المطالب الثلاثة التالية، حيث تعالج هاته المطالب أهم جوانب الحوكمة والارشادات الضرورية لتحقيقها بكفاءة وفعالية.

المطلب الأول: الحوكمة المالية والإدارية

أول ما ظهر مفهوم الحوكمة كان في الجانب الإداري والمالي وذلك للحد من التلاعبات المالية والفساد حيث أضر بشكل كبير في كبرى الشركات كما أدى الى عديد الأزمات المالية كما رأينا في المبحث الأول، لذلك الحوكمة تركز بشكل أساسي على الجانب المالي بالإضافة للجانب الإداري والتقليل من مشكلة الوكالة، الا أنها تعدت بعد ذلك الى مجالات إدارية أخرى وكلما اختلفت الجوانب التي تعالجها الحوكمة اختلفت كذلك المعايير والمبادئ التي تحكم عملية الحوكمة في هذا المجال وذلك حسب وجهة النظر التي تتبناها الجهة التي تصدر الارشادات والتعليمات، سنحاول تفصيل مبادئ الحوكمة الإدارية والمالية حسب بعض المنظمات العالمية مع إعطاء نظرتها لمفهوم الحوكمة.

الفرع الأول: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة مبادئ توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004 بإضافة معيار سادس، سنحاول مناقشة هذه المبادئ في النقاط التالية:

1. مبادئ حوكمة المؤسسات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية: وسنفضلها في النقاط التالية.

أ. المبدأ الأول "ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات" ينص على أنه ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يشجع على شفافية وفعالية وكفاءة الأسواق وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الخبرات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.¹ وكي يتم ضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسات فإنه من الضروري وضع أساس مؤسسي وتنظيمي وقانوني فعال يمكن أن يعتمد

¹OECD, OECD Principles of Corporate Governance, Arabic translation, 2004, p 18.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

عليه كل المشاركين في السوق لإنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار الحوكمة عناصر تشريعية وتنظيمية وترتيبات للتنظيم الذاتي والالتزامات الاختيارية وممارسة الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة وتاريخها وتقاليدها. ولكي يكون هناك ضمان لوجود أساس لإطار فعال للحوكمة.¹

ب. المبدأ الثاني "حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية" ينص على أنه ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.² وتشمل الحقوق الأساسية للمساهمين: طرق مضمونة لتسجيل الملكية، إرسال أو تحويل ملكية الأسهم، الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة، عزل وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة والمشاركة في أرباح المؤسسة وأن يتم إبلاغهم على نحو كاف بالقرارات المتعلقة بتغيرات أساسية في المؤسسة مثل: تعديل النظام الأساسي والإفصاح عن هياكل وتغييرات في الأصول ورأس المال. وينبغي أن يكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، كما ينبغي أن يحاط المساهمون علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة بما في ذلك إجراءات التصويت.³

ج. المبدأ الثالث "المعاملة المتساوية للمساهمين" ينص على: "ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن معاملة متساوية لكافة المساهمين بما في ذلك مساهمة الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم. لضمان ثقة المستثمرين بأن رأس المال الذين سيقدّمونه ستتم حمايته من إساءات الاستخدام أو إساءة التخصيص من جانب من يرأس المؤسسة أو مجلس الإدارة أو المساهمين ذوي النسبة العالية في المؤسسة.

د. المبدأ الرابع "دور أصحاب المصالح" ينص على: "ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئ القانون أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المؤسسات السليمة مالياً. يشمل الجانب الأساسي لحوكمة المؤسسات في ضمان تدفق رأس المال الخارجي إلى المؤسسات سواء على شكل حقوق ملكية أو ائتمان، وتهتم الحوكمة في إيجاد طرق لتشجيع مختلف أصحاب المصالح على القيام بالاستثمار في رأس المال البشري والمادي الخاص، مما يرفع القدرة التنافسية ونجاحها في النهاية ما هو إلا تنمية لعمل الفريق الذي يجسد الإسهامات المقدمة من مختلف الأطراف التي تتضمن المستثمرين والعاملين، الدائنين، والموردين.

¹ فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفق مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية دراسة حالة بنك فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 35 25.

² OECD, OECD Principles of Corporate Governance, Arabic translation, 2004, p 19.

³ أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، ط1، الاسكندرية، مصر، 2012، ص 116.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

هـ. المبدأ الخامس "الإفصاح والشفافية" ينص على: ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم والصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة المؤسسات.¹

يعتبر وجود نظام إفصاح قوي يعمل على تعزيز الشافية الفعلية أحد الملامح الأساسية للإشراف على المؤسسات القائمة على أساس السوق، والذي يعتبر أمراً رئيسياً لقدرة المساهمين على ممارسة حقوق ملكياتهم على أسس مدروسة، وتظهر التجارب في الدول ذات أسواق الأسهم الضخمة النشطة، إن الإفصاح يمكن أن يكون أداة قوية للتأثير على سلوك المؤسسات وحماية المستثمرين، ويساعد الإفصاح على جذب رؤوس الأموال والحفاظ على ثقة المستثمرين في أسواق المال وعلى العكس تماماً فإن الإفصاح الضعيف والممارسات غير الشفافة والسلوكيات غير الأخلاقية تسهم في فقدان نزاهة السوق المالي .

و. المبدأ السادس "مسؤوليات مجلس الإدارة" وينص على أنه ينبغي أن يشمل إطار المؤسسات دليلاً استراتيجياً للمؤسسة ومراقبة فعالة للإدارة التنفيذية من طرف مجلس الإدارة من خلال مساءلة المجلس والمساهمين لإدارة المؤسسة.² مجلس الإدارة مسؤول بصفة رئيسة عن الإشراف على الأداء الإداري وتحقيق عائد مناسب للمساهمين مع منع تعارض المصالح وتحقيق التوازن بين أصحاب المصالح، وهناك مجموعة من الإرشادات التي تؤخذ بعين الاعتبار لتطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة وهي:³

- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة العمل في ظل توفر المعلومات الكاملة وبما يحقق أفضل مصلحة للمؤسسة.
- ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية وقانونية عالية وأن يأخذ بالحسبان مصالح أصحاب المصالح.
- ينبغي أن المجلس استعراض وتوجيه إستراتيجية المؤسسة، بالإضافة لوظائف أساسية معينة ومن ضمنها:⁴ الإشراف على إدارة المؤسسة وإجراء التغييرات إذا لزم الأمر، تحديد مكافآت ومرتببات كبار التنفيذيين بالمؤسسة، ضمان الشفافية في عملية انتخاب مجلس الإدارة، رقابة وإدارة أي تعارض محتمل بين مصالح إدارة المؤسسة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك إساءة استخدام أصول المؤسسة، وأن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.

¹ OECD, **OECD Principles of Corporate Governance, Arabic translation**, 2004, p22.

² OECD, **OECD Principles of Corporate Governance, Arabic translation**, 2004, p22.

³ علاء فرحان طالب، إيمان شبيخان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، مرجع سابق، ص 41.

⁴ فريد عبه، مرتم طيني، دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري، مداخلة في مؤتمر حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 6-7 ماي 2012، ص 14.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

• مسؤولية مجلس الادارة في ضوء هذا المبدأ تتمثل في التوجيه الاستراتيجي للمؤسسة ومتابعة الادارة التنفيذية كما يتحمل المسؤولية أمام المؤسسة وحملة الأسهم في الالتزام برعاية مصالح المؤسسة ويلتزم بالانتماء لها.¹

2. مناقشة مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التنمية والتعاون: أشارت الأبحاث إلى دور هذه المبادئ في نشر ثقافة الحوكمة ولكن يؤخذ عليها عدة ملاحظات:²

• أن هذه المبادئ ليست جديدة تمامًا أو مستحدثة غير مسبوقة، بل على العكس من ذلك فهذه المبادئ تمثل قواعد وإجراءات معروفة منذ أمد طويل، إنما الجديد في هذه القواعد هو تجميعها معا في حزمة واحدة من الإجراءات، وكذلك الإجماع حولها من قبل المنظمات والهيئات الدولية كدليل إرشادات.

• أن هذه المبادئ ليست ملزمة، كما أنها لا تستهدف تقديم توجيهات تفصيلية للتشريعات الوطنية، بل إن الغرض منها يتمثل في أن تكون بمثابة نقاط مرجعية يمكن صانعي السياسات أن يستخدموها ويطبقونها عند إعداد الأطر القانونية والتنظيمية والمؤسسية بما يراعي الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المختلفة.

• أن هذه المبادئ ليست ثابتة، بل هي دائمة التطور بطبيعتها، وبالتالي فإنها قابلة للتغير كلما طرأت تغيرات كبيرة على الظروف المحيطة في عالم تسوده تغيرات مستمرة مما يتعين معه إدخال تجديدات وتغييرات مستمرة على أساليب الحوكمة، وأن يتم تطويع هذه الأساليب بالشكل الذي يواكب المتطلبات والفرص الجديدة.

في الختام يمكن القول بأن مبادئ الحوكمة ليست لائحة ملزمة حسبما نصت عليه هيئات الأسواق المالية بالدول العربية وإنما هي لائحة استرشادية، الا أن تلك اللائحة في الواقع العملي يجب على جميع المؤسسات تطبيقها لكي تظهر للمساهمين بأن المؤسسة لديها نظم ادارية ورقابية سليمة تضمن سلامة القوائم المالية والشفافية والافصاح بها بالشكل الذي يؤدي الى زيادة ثقة المستثمرين في السوق ويؤدي الى جذب الاستثمارات الأجنبية التي تسعى الى الاستثمار في المؤسسات التي تتميز بوجود نظم للحوكمة بها.³

3. آليات تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات: بالنظر للمبادئ السابقة يتضح أنها تضمنت مجموعة من الآليات للتطبيق العملي لمبادئ الحوكمة، فهناك:⁴

¹ أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص 138.

² فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفق لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية دراسة حالة بنك فلسطين، مرجع سابق، ص 34.

³ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الادارة والمدبرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص 22.

⁴ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، مرجع سابق، ص 45-46.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

- أ. الآليات القانونية: وهي تختص بتطوير النظام القانوني بما يضمن توفير الإطار القانوني الملائم.
- ب. الآليات الرقابية: مثل التحديد الدقيق لمسؤوليات الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة وإنتاج المعلومات وآليات المراجعة.
- ج. الآليات التنظيمية: والتي تختص بتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات مثل تحديد الواضح لاختصاصات مجلس الإدارة واللجان المختلفة.
- د. الآليات المحاسبية: والتي تختص بوجود نظام فعال لإدارة التقارير المالية يتسم بالشفافية ويوفر المعلومات الملائمة والتي يمكن الاعتماد عليها بصورة متكافئة من جميع المستخدمين في اتخاذ القرارات المختلفة.
- هـ. آليات قياس الجودة: يجب توفير قنوات لنشر المعلومات بمواصفات معينة مثل التوقيت المناسب وأن تكون المنافع من المعلومات أكبر من تكاليف إنتاجها بالإضافة إلى ملاءمتها لاحتياجات المستخدمين.

الفرع الثاني: مبادئ معهد التمويل الدولي:

وضع معهد التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، المبادئ التي أصدرها المعهد لحوكمة المؤسسات شملت مجالات حماية حقوق المساهمين، هيكل ومسؤوليات مجلس الإدارة، المحاسبة والمراجعة، الشفافية في هيكل الملكية والرقابة، البيئة التنظيمية وذلك على مستويات أربعة:¹

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

في حين نجد أن هناك العديد من أوجه الشبه بين هذه المبادئ ومبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلا أنها تميزت عنها بوضع بعض الإرشادات التفصيلية التي يمكن بها تطبيق هذه المبادئ في الواقع العملي، واهتم معهد التمويل الدولي بوضع الخطط الإرشادية لتحقيق التطبيق العلمي لهذه المبادئ في صورة مجموعة من الآليات يتم تطبيقها بما يتناسب مع الظروف البيئية الخاصة بكل دولة. وقد أمكن تصنيف هذه الآليات إلى:

- مجموعة آليات تنظيمية تختص بممارسات وسياسات المؤسسة.
- مجموعة آليات رقابية تختص بقواعد القيد بالبورصات المالية.
- مجموعة آليات قانونية تختص بقوانين المؤسسات والتأمين.

¹ بن عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء المالي (حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية، مرجع سابق، ص 46.

الفرع الثالث: مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية:

نعالج في هذا الفرع مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية فيما يخص الحوكمة المالية من خلال النقاط التالية:

1. تعريف اللجنة:

لجنة بازل للرقابة المصرفية هي اللجنة التي تأسست و تكونت من قبل مجموعة الدول الصناعية العشرة (بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، هولندا، السويد، بريطانيا، سويسرا، لكسمبورغ) وذلك مع نهاية عام 1974 تحت اشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا وقد حدث ذلك بعد أن تفاقمت أزمة الديون الخارجية للدول النامية وتزايد حجم ونسبة الديون المشكوك في تحصيلها التي منحتها البنوك العالمية والتي كان أحد مظاهرها انهيار بنك هيرستات الألماني¹، وتمارس لجنة بازل منذ تأسيسها العمل في مجال بحث أفضل السبل لتدعيم الاستقرار المالي وتوسيع نطاق الاشراف والرقابة المصرفية في مختلف دول العالم وذلك بالتنسيق مع الجهات الإشرافية والرقابية في مختلف الدول². قبل التطرق الى مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية لا بد من تعريف الحوكمة المصرفية والمؤسسات المالية ومعرفة خصائصها حتى يتسنى فهم مبادئها.

2. مفهوم الحوكمة المصرفية:

تعرف الحوكمة المصرفية بأنها الطريقة التي تدار بها شؤون البنك من خلال الدور المنوط به كل من مجلس الادارة، والادارة العليا، بما يؤثر على تحديد أهداف البنك، ومراعاة حقوق المستفيدين، وحماية حقوق المودعين. وتعني كذلك الحوكمة في القطاع المصرفي مراقبة الأداء من قبل مجلس الادارة والادارة العليا للبنك وحماية حقوق حملة الأسهم والمودعين، بالإضافة الى الاهتمام بعلاقة هؤلاء بالفاعلين الخارجيين والتي تتحدد من خلال الإطار التنظيمي وسلطات الهيئة الرقابية³.

كما يتسع مفهوم الحوكمة ليشمل دور جميع الفاعلين الذين من شأنهم التأثير على أحكام الرقابة على أداء البنوك⁴.

3. عرض خصائص الحوكمة في المصارف وفق الآتي: ويمكن سردها في النقاط التالية:⁵

¹ عبد المطلب عبد المجيد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2002، ص 80.

² بريس عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2005، ص 113.

³ صلاح الدين حسن السيسي، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2011، ص 185.

⁴ بن على بلعزوز، عبد الرزاق حبار، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية مدخل للوقاية من الازمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2009، ص 06.

⁵ حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص 33.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

- المصارف بصفة عامة أكثر عرضة للتضارب أو عدم تماثل المعلومات بين الداخلين (مدراء المصارف) والخارجيين (المساهمين والمودعين) مقارنة بالشركات كما أن للمدراء في المصارف القدرة على حجب تدفق المعلومات والتكتم عليها الأمر الذي يجعل من الصعب على المساهمين والدائنين مراقبة المدراء.
- تخضع المصارف لقدر كبير من القواعد واللوائح والقيود التنظيمية لأهمية المصارف في الاقتصاد، وبسبب غموض موجودات ونشاطات المصارف فهي تخضع الى اشراف ورقابة الهيئات الرقابية الرسمية باستمرار.
- ما يميز المصارف عن المؤسسات غير المالية هو هيكل رأس المال الذي ينفرد بخاصيتين هما: أن نسبة رأس المال الممتلك في المصارف تشكل نسبة ضئيلة في مجموع مصادر التمويل المتاح للمصارف، والثانية هي أن القسم الأكبر من مطلوبات المصارف هي مطلوبات قصيرة الأجل على شكل ودائع تحت الطلب وبالتالي تصبح ادارة المخاطرة على درجة عالية في المصارف بالمقارنة مع المؤسسات الغير مالية.
- تعدد الأطراف ذات المصلحة في أنشطة المؤسسات المصرفية، وتميز المصارف بسيادة علاقة الوكيل مع الزبائن وهذا ما يخلق بعد اضافي في إطار العلاقة بين الوكيل والمالك في المصرف.

4. مبادئ الحوكمة حسب لجنة بازل: وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، ركزت على النقاط التالية:¹

- قيم المؤسسة وموثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة.
- إعداد جيد لاستراتيجية للمؤسسة والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
- التوزيع السليم للمسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار ضمن تسلسل وظيفي.
- وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
- توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات.
- مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
- الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو عناصر أخرى.
- تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

¹ فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 "الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية"، المعهد المصري للصيرفة.

من خلال ما تقدم نستنتج أن الحوكمة الإدارية والمالية هي شق من الحوكمة والذي يهتم بالجانب الإداري والرقابة المحاسبية والمالية، على اختلاف المبادئ المتبعة إلا أن ما يجمعها هو أن هذه المبادئ ليست جديدة تمامًا أو مستحدثة غير مسبوقة، بل على العكس من ذلك فهذه المبادئ تمثل قواعد وإجراءات معروفة منذ أمد طويل، إنما الجديد في هذه القواعد هو تجميعها معا في حزمة واحدة من الإجراءات وكذلك الإجماع حولها من قبل المؤسسات المهنية والهيئات الدولية كدليل إرشادات للتطبيق.

المطلب الثاني: حوكمة تكنولوجيا المعلومات

نظرا لاستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة في المؤسسات كان لا بد من ضوابط وتوجيهات تحدد من المخاطر الناجمة عن سوء الاستغلال أو الأخطاء التي تصدر من مستخدمي تكنولوجيا المعلومات لهذا كانت حوكمة تكنولوجيا المعلومات دليلا شاملا لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والرقابة عليها، سنتعرف في هذا المطلب على مبادئ الارشادية وخصائصها حتى يتسنى دراسة أثرها على الموارد البشرية وتحسين أدائها.

الفرع الأول: تعريف حوكمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:

أوضح دليل تدقيق تكنولوجيا المعلومات الشامل من طرف معهد المدققين الداخليين بأن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تتضمن تسيير عمليات ومشاريع تكنولوجيا المعلومات لضمان توافق هذه الأنشطة واحتياجات المؤسسة الموضحة في الخطة الاستراتيجية لها، وذلك يعني أن المؤسسة تتفهم إمكانيات وحدود تكنولوجيا المعلومات، وأن وظيفة تكنولوجيا المعلومات تتناسق مع أهداف المؤسسة والاحتياجات المرتبطة بها، وأن يجسد ويراقب هذا التفهم والتناسق في المؤسسة من خلال الحوكمة، ويتحقق من هذا التوافق أن تنسجم أهداف المؤسسة مع احتياجاتها من جهة وتكون تكنولوجيا المعلومات قادرة على الاشتراك مع الإدارة في تلبية هذه الحاجات مع الأخذ بالاعتبار قيمة وتكلفة تكنولوجيا المعلومات من جهة أخرى.¹

كما عرفها معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات (ITGI) بأنها: المسؤولية المناطة بالمديرين التنفيذيين ومجالس الإدارة، والقياديين في المؤسسات للسيطرة على هياكل وعمليات وتكنولوجيا المعلومات فيها، من أجل تحقيق استراتيجيتها وأهدافها²، وهذه الحوكمة لنظام المعلومات تسمح بتوفير الثقة والضمانات للمساهمين بأن إدارة نظم المعلومات يتم بشكل فعال ويتمشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

من هذا التعريف يتبين أن حوكمة نظم المعلومات تتعلق بالكيفية التي توفر للمؤسسة فرصة السيطرة التامة على نظم المعلومات بما يمكن المنظومة المعلوماتية من توفير حد أدنى من الحماية للمصادر والأدوات المعلومات وردع

¹ زياد عبد الحليم الذبية وآخرون، نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 186.

² نرجس حيمش، قالون جيلالي، مساهمة تدقيق أنظمة تكنولوجيا المعلومة في تجسيد حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الجزائرية "مجلة الحقيقة، العدد 38، جامعة أدرار، 2016، ص 518.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

المخاطر التي تهددها، ومن هنا يبدو جليا أن حوكمة نظم المعلومات تعتبر إحدى أهم محاور حوكمة المؤسسات نتيجة الدور التدميمي الذي يمكن أن تلعبه على مستوى مجالي الالتزام والأداء، وتعتبر حوكمة تكنولوجيا المعلومات جزء من الحوكمة والذي يهتم بجانب تكنولوجيا المعلومات وهي محتواة فيها ولا تنفصل عنها.¹

1. المعنيين بتطبيق الحوكمة في نظام المعلومات: هناك 4 أطراف رئيسية معنية بهذا التطبيق وهم:²

أ. مالكي النظام: وتشمل هذه الفئة رأس الهرم التنظيمي للمؤسسة وتتعداه الى المالكين، وأصحاب الاستثمار أو المساهمين، وهم الذين يقررون تمويل النظام من عدمه، ويمكن لنموذج الحوكمة أن يخدم هذه الفئة عبر المساهمة في رسم الخطوط العريضة لتسخير نظم المعلومات في خدمة المنظمة.

ب. المستعملين: وهم المستفيدين المباشرين من نظام المعلومات، وهم بالأخص المدراء الوظيفيين، الذين هم مسؤولون مباشرة عن أعمال المؤسسة والمساءلة أمام الإدارة العليا، وتطبيق الحوكمة يساعدهم في بناء نماذج للضوابط الخاصة بأعمال المؤسسة وإجراءاتها المختلفة ويمكنهم من مراقبتها، كما توضح مساهمة نظم المعلومات في خدمة أهداف إدارتهم وأولوياتها بشكل خاص.

ج. المنفذ: وهو المكلف بتطبيق وتنفيذ النظام بالشكل الذي يسمح لمستعمله بالاستفادة القصوى.

د. مدير مشروع نظم المعلومات: مسؤول عن تحديد النوعية، الميزانية وآجال التسليم لمختلف مشاريع المعلومات.

2. أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات: تتضح أهمية حوكمة تكنولوجيا المعلومات من خلال كونها:³

- تولد قيمة للمؤسسة من خلال القياس والسيطرة على تنفيذ القرارات، وتوليد معلومات تساعد في اتخاذ القرار.
- تساعد على استثمار الأموال بشكل فعال بتزويد المؤسسة بمعطيات الفرص الممكنة لخلق قيمة جديدة.
- تعد ضرورة للمؤسسة للوصول الى تكامل الأعمال ورؤية واضحة للأهداف وإدارة جيدة للسيطرة على أعمال وقرارات تكنولوجيا المعلومات، كما تعد ضرورة لفهم عناصر تكنولوجيا المعلومات وسيرها.
- تعمل على إيجاد قيمة مضافة لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وتقليل المخاطر الناتجة عنها.
- تحديد الأساليب والوسائل والعمليات المرتبطة بتكنولوجيا المعلومات.

¹ فايزة جيحج، سميرة فرحات، حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في الوقاية من الأزمات، مقال منشور في مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال جامعة بسكرة، العدد 01، 2016، ص 117.

² شعباني مجيد، مزار منوبة "حوكمة نظم المعلومات كآلية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة"، مقال منشور في مجلة العلوم التجارية، المجلد 14، العدد 2، مدرسة الدراسات العليا التجارية، 2015، ص 42.

³ نرجس حميش، مساهمة تدقيق أنظمة تكنولوجيا المعلومة في تجسيد حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الجزائرية، مرجع سابق، ص 518.

- ضمان فعالية تكنولوجيا المعلومات لتحقيق استراتيجية الإدارة وتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات.
- زيادة قدرة تكنولوجيا المعلومات لجذب الاختراعات والابتكارات وتوصيل المنافع المرجوة.

الفرع الثاني: مقومات نجاح حوكمة تكنولوجيا المعلومات وإرشادات تطبيقها:

حتى تحقق حوكمة تكنولوجيا المعلومات الأهداف الأساسية التي وضعت من أجلها لا بد من مقومات على المؤسسة امتلاكها وأطر لا بد من تطبيقها واحترامها حتى لا تكون مجرد إجراءات شكلية، ويمكن ايجاز أهمها في العنصرين الآتيين:

1. مقومات نجاح حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

تتمثل مقومات نجاح تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في أي مؤسسة في عوامل مادية ومالية بالإضافة لخطط محكمة طويلة الأمد يجب تنفيذها باحترافية نوجزها ما يلي:¹

- إدارة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات: تعود إلى القرارات المتعلقة بأنواع الأجهزة والبرامج وتشبيد الشبكة والبيانات المستخدمة داخل المؤسسة والمعايير الخاصة لإحراز وتطوير أصولها الخاصة بتكنولوجيا المعلومات.
- المواءمة بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة وخطط التشغيل اللازمة لتحقيق أهداف الاستراتيجية وبين الخطة الاستراتيجية لتقنية المعلومات مع تطوير مؤشرات الأداء الرئيسية لتكنولوجيا المعلومات.
- وضع خطة تشغيل لتكنولوجيا المعلومات وتطوير استراتيجية في الفحص التشغيلي والاستراتيجي لها.
- وضع خطة مالية وتمويلية لتكنولوجيا المعلومات وإدارة وتطوير التطبيقات التكنولوجية.
- وضع إطار عام لتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات والرقابة عليها مأخوذاً في الاعتبار ما تصدره جهات الرقابة والإشراف والتشريعات المنظمة للعمل بالمؤسسات واختيار البدائل العملية المطروحة مثل: Control objectives for information and related technology (COBIT).
- تشكيل اللجان المتخصصة في توجيه تكنولوجيا المعلومات ووضع الاستراتيجية الخاصة بها، ويتعين أن يكون على مستوى هذه اللجان أعضاء مجلس الإدارة بالإضافة لتحديد أفضل الممارسات في مجال نظم وتقنيات تكنولوجيا المعلومات.

2. إرشادات تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات: تطرقت المنظمات والهيئات الدولية لموضوع حوكمة

تكنولوجيا المعلومات من خلال إصدار إرشادات خاصة لممارستها في شكل إطار عمل، نوضح ذلك فيما يلي:

¹ بوعلل مصطفى، أونان بومدين، مباركي سمراء، آليات وقاية المعاملات الإلكترونية في ظل حوكمة تكنولوجيا المعلومات، مقال منشور في مجلة des cahiers du MECAS، جامعة تلمسان، العدد 12، جوان 2016، ص 382.

أ. إطار كوبيت: وهو إطار لحوكمة تكنولوجيا المعلومات خاص بأهداف التحكم في المعلومات والتكنولوجيا المتعلقة بها (COBIT) ويعد كوبيت إطارا يسمح بتطوير، تنفيذ، مراقبة وتحسين تكنولوجيا المعلومات، وقد وضع هذا الإطار من طرف معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات (ITGI)، وجمعية تدقيق ومراقبة أنظمة المعلومات (ISACA)¹ والتي تضم 100 ألف عضو في 180 دولة المعارف والشهادات والدعم فيما يتعلق بضمان وأمن وحوكمة وإدارة مخاطر أنظمة المعلومات، تمثل إطار عمل لحوكمة تقنية المعلومات ووسيلة يتم من خلالها معالجة الفجوة بين كل من المتطلبات الرقابية والاجراءات التقنية والفنية ومخاطر الأعمال.

وضعت النسخة الأصلية من إطار كوبيت سنة 1996، وركزت على التدقيق وتدنية المخاطر في المؤسسة وكان آخر إصدار منها هو "كوبيت 5 للضمان" ويساعد المؤسسات على تمكين أنشطة ضمان فعّالة وذات كفاءة عالية خاصة بتقنية المعلومات، بحيث يمكن أن يحصلوا على مستوى من الراحة في العمليات التي يتبعونها وكيف يقومون بإدارة المخاطر، كما يوفر خارطة طريق محدّدة مبنية على أساس مقاربات الضمان المعترف بها دوليا.

ب. إطار لجنة دعم المنظمات (COSO): أطلقت سنة 1985 بهدف دعم فكرة إدارة التعامل مع ثلاثة قضايا مترابطة وهي إدارة مخاطر المؤسسة، منع الغش والرقابة الداخلية، ويشمل نموذج الرقابة الداخلية مجموعة مبادئ توجيهية للرقابة في مختلف مجالات نشاط المؤسسة من بينها تكنولوجيا المعلومات.

ج. إطار ISO: وضعت منظمة التقييس العالمية ISO مجموعة من المعايير في مجال حوكمة تكنولوجيا المعلومات:

- معيار (ISO /IEC 38500:2015): يوفر هذا المعيار المبادئ التوجيهية لأعضاء مجالس إدارة المؤسسات من أجل الاستخدام الكفاء والفعال لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، ومن ناحية المدققين فإن هذا المعيار يطبق لحوكمة تكنولوجيا المعلومات بما في ذلك العمليات الإدارية والقرارات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا، وهو يحقق ضمان هام لأصحاب المصالح لأن الامتثال لهذا المعيار يمنح ثقة أكبر في الحوكمة.²

- معيار (ISO /IEC20000): وهو معيار دولي يسمح للمؤسسات بإظهار الامتياز وتقديم أحسن الممارسات في مجال تسيير تكنولوجيا المعلومات.

- معيار (ISO31000:2009) تسيير المخاطر، المبادئ والتوجيهات، وهو يوفر المبادئ والإطار العام لإدارة المؤسسات باختلاف أنواعها، ويوفر توجيهات لبرامج التدقيق.

¹ عقل محمد عقل، مقدمة في حوكمة تقنية المعلومات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 12.

² نرجس حميمش، مساهمة تدقيق أنظمة تكنولوجيا المعلومة في تجسيد حوكمة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص 518.

- معيار (ISO / IEC27000: 2014) وهو معيار يوفر نظرة عامة حول أنظمة أمن المعلومات الإدارية في المؤسسات باختلاف أنواعها.¹

د. قانون SOX: وهو قانون وضع سنة 2002 وهو يركز على الرقابة الداخلية وزيادة الثقة في التقارير المالية للمؤسسة خاصة المعدة إلكترونياً.²

الفرع الثالث: المبادئ الاستراتيجية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات:

استجابة لإرادة تطبيق حوكمة جيدة لتكنولوجيا المعلومات حدد اطار Cobit 5 مجالات ومبادئ استراتيجية للتطبيق الجيد، كانت بدايتها عام 1998 حيث تم إنشاء المعهد العالمي لحوكمة تكنولوجيا المعلومات L'ITGI بمبادرة من جمعية تدقيق ومراقبة أنظمة المعلومات L'ISACA وذلك استجابة للمكانة المتنامية التي تشغلها تكنولوجيا المعلومات فقد صارت نظم المعلومات في أغلب المؤسسات عامل نجاح ضروري كما أضحت لحوكمة تكنولوجيا المعلومات أهمية لا تقل عن حوكمة المؤسسات، وعلى مدى 10 سنوات قام معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات بعدة أبحاث باستعمال مجموعات عمل موزعة عبر العالم ككل، ونتيجة هذه الأبحاث تم نشرها سنة 2000 في الطبعة الثالثة من دليل Cobit، وفيما يلي المجالات الخمسة التي اقترحتها إطار Cobit لحوكمة تكنولوجيا المعلومات:³

1. التوافق الاستراتيجي: يعتبر المجال الأول الذي من أجله يتم تطبيق الحوكمة وذلك بهدف جعل تكنولوجيا المعلومات في خدمة استراتيجيات الإدارة، مع العلم أن مصطلح التوافق الاستراتيجي طرح لأول مرة سنة 1993 من قبل Venkartraman و Henderson لمعرفة الإمكانية التي تستطيع المؤسسة من خلالها استخدام تكنولوجيا المعلومات في كسب الميزة التنافسية، وهو يمثل درجة الانسجام والتطابق بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية نظم وتكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.

2. تسيير المخاطر: إن تطبيق الحوكمة في مجال تكنولوجيا المعلومات يساعد المؤسسة من جهة على تعريف المخاطر وتحديد الأطراف المسؤولة عنها والأدوار المختلفة المنوطة بكل طرف، ومن جهة أخرى يساندها في استشراف المخاطر المتجددة عبر تحديد إجراءات لتقييم الأخطار دورياً والتواصل بشأنها مع ذوي المصلحة، الحديث هنا عن مسؤوليات إدارة المخاطر في تشغيل المشاريع التكنولوجية وحماية أصول تكنولوجيا المعلومات الملموسة والغير ملموسة، واستعادة القدرة على العمل بعد الكوارث، بالتالي رفع

¹ رحمانى موسى، جودي سامية، حوكمة تقنية المعلومات أداة استراتيجية لحماية أمن المعلومات، مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 6 و7 ماي 2012، ص 12.

² رحمانى موسى، جودي سامية، نفس المرجع، ص 13.

³ شعباني مجيد، مزوار منوية "حوكمة نظم المعلومات كآلية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة"، مرجع سابق، ص 44.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

الوعي بمخاطر تكنولوجيا المعلومات بالتقييم التقني المستمر ونشر الشفافية بين جميع أصحاب المصلحة واعتماد مناهج وأطر عمل إدارة المخاطر في المؤسسة.¹

3. تسيير الموارد: يطبق نموذج الحوكمة على مجال إدارة الموارد من أجل تعظيم القيمة المقدمة من نظم المعلومات من خلال تحسين الاستفادة من المنظومة المعلوماتية بكل مكوناتها وتسخيرها لخدمة المؤسسة بدلا من تكريسها للمنفعة الشخصية. والحديث هنا عن إدارة الموارد بكافة أشكالها بشكل أكثر فعالية، بالإضافة الى هيكلة فريق التقنية بشكل أكثر كفاءة والاستثمار الأمثل واستخدام وتخصيص موارد وقدرات تكنولوجيا المعلومات (الأشخاص والتطبيقات والبنية التحتية والبيانات) والعمل على تعظيم كفاءتها وتحسين تكاليفها بالإضافة الى تحسين المعرفة والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

4. قياس الأداء: قياس الأداء يجب على شرط الشفافية وتفسير التكاليف حيث أننا عند تبني منهج الحوكمة نستطيع ترشيد نفقات نظم المعلومات وتعظيم عوائدها على النظام، بمعنى إدارة نظم المعلومات بفعالية وفاعلية.²

5. القيمة المقدمة: حيث أن الاستثمار في مجال المعلوماتية عليه أن يقدم قيمة مضافة للمؤسسة وإلا فلا داعي للاستثمار خاصة وإن لم تكن المؤسسة قادرة على الاستفادة القصوى من الاستثمار في هذا المجال، لأن التطورات متسارعة وبالتالي الغلاف المالي مكلف جدا، والحوكمة الجيدة للمجال التكنولوجي تسمح لنا بتحديد هذه القيمة من خلال قياس الأهداف المتعلقة بالأعمال عبر استخدام نظام بطاقة الأداء التكنولوجي المتوازن للتقنية كنظام رقابي ومقارنة أداء عمل تكنولوجيا المعلومات مع الأهداف، هذا من شأنه أن يُعزز أعمال المؤسسة ويدفع نحو تحقيق الاستراتيجية، ويمكن اعتماد نظام مقارنة الأداء (benchmarking) في إدارة التكنولوجيا مما سيحسن أدائها ويقودها نحو الأفضل.

يمكن اعتبار حوكمة تكنولوجيا المعلومات الشق المعلوماتي والتقني من حوكمة المؤسسات وتتجسد في مجموعة من الممارسات في محيط العمل والاشراف والمسؤوليات، وتعمل على تلبية متطلبات المعلومات والبنية التنظيمية للمؤسسة وضمان توافق استثمارات تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجيات المؤسسة وتعظيم استغلال الفرص في المجال التكنولوجي، كما أنها وسيلة مستقلة تضمن حسن إدارة مختلف الموارد في المؤسسة وإدارة المخاطر والأمن المعلوماتي المرتبطة بها.

¹ شعباني مجيد، مزوار منوية "حوكمة نظم المعلومات كآلية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة، مرجع سابق، ص 44.

² بوعلل مصطفى، أونان بومدين، مباركي سمراء، آليات وقاية المعاملات الإلكترونية في ظل حوكمة تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص

المطلب الثالث: حوكمة الموارد البشرية

تنظر الدراسات الحديثة الى مصطلح حوكمة الموارد البشرية على أنها ضمن مكونات حوكمة المؤسسات وأنها آلية لتطبيق للقواعد الخاصة بشؤون الموظفين وتحديد العلاقة بين الإدارة من جهة والموظفين من جهة أخرى، وان كان هناك غموض في هذا المصطلح فهو يرجع لعدم وجود تعريف موحد لهذا المفهوم كونه مازال طور التكوين ومازالت كثير من قواعده ومبادئه قيد المراجعة والتطوير. سنحاول في هذا المطلب التعرف على جوانب حوكمة الموارد البشرية وخصائصه حسب أبرز الباحثين في هذا المجال وخصر خصائصه ومميزاته.

الفرع الأول: مفهوم حوكمة الموارد البشرية:

أشارت بعض الدراسات أن إدارة الموارد البشرية هي حوكمة الموظفين في المؤسسة، أي أن المصطلح جديد لكن المفهوم في حد ذاته قديم التطبيق لذا لا بد من تعريف واضح ومحدد لحوكمة الموارد البشرية ومعرفة مختلف جوانبه وأهمية تطبيقه للمؤسسة وللموارد البشرية على حد سواء.

1. تعريف حوكمة الموارد البشرية: حوكمة الموارد البشرية موضوع حديث لا يزال محل بحث وقد أوضحت

- وعرفت عديد الدراسات حوكمة الموارد البشرية كل حسب نظرتة، وفيما يلي بعض هذه التعاريف:
- هي العملية والممارسة التي تبنتها المؤسسة في تحديد الأدوار والسلطة، والمسؤوليات، واتخاذ القرارات، وفي نهاية المطاف مساءلة جميع الموظفين والإدارة لصالح مساهميتها.¹
 - هي مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تسهم في عملية الاشراف والرقابة على استراتيجية الموارد البشرية عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفاعلة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة.²
 - هي النظام الذي ينبغي أن تعتمده المؤسسات من أجل التأكد من أن الموارد البشرية يتم إدارتها بشكل مناسب وبالطريقة التي تخفف من أية مخاطر ذات صلة بالموارد البشرية.³
 - هي فعل في قيادة وتطوير الموارد البشرية وإدارة الاستثمارات ذات الصلة ب:⁴

¹ ابراهيم محمد جاسم، سمرمد غانم صالح، تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية، جامعة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 2، العدد 2، العراق، 2016، ص 287.

² مؤيد الساعدي، حاكمية المورد البشري الركيزة الأساسية للبناء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة الى مؤتمر ترصين التعليم العالي في العراق في 20-21 جانفي 2016، ص 6.

³ صالح مهدي الحسنواوي، بصير خلف خزعل، أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، مقال منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 6، العدد 22، العراق، 2017، ص 112.

⁴ ابراهيم محمد جاسم، سمرمد غانم صالح، تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 287.

- الأداء الأمثل من خلال تحسين أداء موجودات المنظمة للموارد البشرية ورأس المال البشري (الموارد والمهارات والخبرات داخل المنظمة لتلبية الاحتياجات الكلية للأعمال)
 - الوفاء بالمسؤوليات القانونية (بما في ذلك تكافؤ الفرص وسهولة الوصول إليها)
 - تجنب وتخفيف مخاطر الموارد البشرية في المنظمة.
 - موازنة أولويات الوظيفة مع احتياجات الأعمال.
 - تمكين الموارد البشرية من اتخاذ القرارات التنفيذية حول الجوانب الرئيسية لأعمال الموارد البشرية (بما في ذلك التخطيط والعمليات والرصد والتحسين المستمر).
- يمكن القول بأن حوكمة الموارد البشرية هي النظام الذي ينبغي أن تعتمد المؤسسات من أجل التأكد من أن الموارد البشرية التي يتم إدارتها بشكل مناسب ورصدها بعمق كما أنها القدرة على الحكم وتوجيه مسؤوليات الموارد البشرية بطريقة كفؤة وفعالة وشفافة من أجل تقديم قيمة مضافة.

2. أهمية حوكمة الموارد البشرية:

حوكمة الموارد البشرية هي مفهوم إداري تم تطويره من قبل مركز أبحاث الموارد البشرية في عام 2013¹ وهو يرمز إلى عملية ضمان أن العنصر البشري في أي مؤسسة يخضع لقواعد صارمة من حيث الأخلاق والكفاءة. ويهدف إلى وضع جميع عناصر التمكين اللازمة لتنظيم سلسلة القيمة لإدارة الأفراد داخل المؤسسة. تشمل سلسلة القيمة لإدارة الأفراد ما يلي: اختيار الموظفين، المكافآت، الامتثال السلوكي والاحتراف، كفاءة الموظف والحكم الصائب، التطوير الوظيفي، تخطيط التعاقب، وإدارة الأداء.

الفرع الثاني: أركان وعناصر حوكمة الموارد البشرية: على الرغم من التعقيد الواضح في حوكمة الموارد البشرية، إلا أنه يمكن للإدارة تبسيط العملية من خلال تقديم أركان أساسية كإطار لحوكمتها، بالإضافة لاتباع عناصر وارشادات معينة لتطبيقها على الموارد البشرية، نوضح كل منهما في النقاط التالية:

1. **أركان حوكمة الموارد البشرية:** ونقصد بها مجال الحوكمة والجهة المطبقة لها والأدوات المستعملة لذلك.
- المجالات التي تحتاج إلى أن تحكم وهي التي يمكن من خلالها الدخول إلى عدم الالتزام، وبالتالي فإن الخطر يمكن أن يخرق المؤسسة من تلك المداخل وهي قسم الموارد البشرية، وهيكل رأس المال البشري والتكوين، وفريق القيادة.

¹ Charles Saliba, **HR Governance The real Gatekeeper**, Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship, Holy Spirit University of Kaslik, Lebanon, April 14 & 15, 2014.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

- الجهات المسؤولة عن الحوكمة وهي تلك الكيانات التي في موقع المسؤولية بموجب القانون أو عن طريق تعيين المجلس، لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة حيث أن الجهات المسؤولة عن حوكمة الموارد البشرية هي مجلس الإدارة، ولجنة الموارد البشرية، ووظيفة ضمان الجودة، ووظيفة تدقيق الموارد البشرية.
 - أدوات الحوكمة: كل الأدوات التي يتم استخدامها ينبغي التحقق من صحتها ومصداقيتها من أجل الحفاظ على نتائج حوكمة الموارد البشرية وجعلها أكثر واقعية والدفاع عنها وتتضمن: تمارين الالتزام بالحرص اللازم، وتقارير تدقيق الموارد البشرية، تقارير ضمان الجودة وتقارير التقدم في الإنجاز.
2. عناصر حوكمة الموارد البشرية: تتضمن التوجيه والإدارة والرقابة، وكل من هذه العناصر بدورها لديها مجموعة من العمليات الإدارية والتي عند تكاملها ستؤدي إلى إنشاء هيكل أساسية لحوكمة الموارد البشرية. وتتشرك العناصر السابقة في خمسة معايير أساسية:¹
- اتاحة المعلومة: وهي عملية حصول جميع الموظفين على المعلومات حول المؤسسة وعلى فترات منتظمة.
 - مدربين تدريباً مناسباً: أي التدريب وإتباع إستراتيجية تعلم دائمة، وكذلك العدالة في الحصول على التدريب.
 - المشاركة في القرارات: جميع الموظفين لديهم الفرصة للمشاركة في قرارات التخطيط والتطوير التي تؤثر عليهم.
 - التعامل بعدالة واتساق: وفيها يكون أفضل قدوة مع أفضل استعمال لممارسات وسياسات الموارد البشرية.
 - بيئة عمل محسنة وأمنة: أي توفير مكان عمل أكثر أمناً وسلامة وصحة، وتخصيص الموارد اللازمة لذلك.

الفرع الثالث: مبادئ حوكمة الموارد البشرية:

- نظراً لحدثة هذا المصطلح لم يتم الاتفاق بعد على مبادئ ومعايير محددة وبقيت هاته المبادئ نسبية تختلف من مؤسسة لأخرى، إلا أن Kaplan et al حدد ثمانية مبادئ لحوكمة الموارد البشرية في دراسة أجريت عام 2013 نشرت في مجلة الموارد البشرية الصحية وتعتبر جامعة لما يجب أن يتوفر في حوكمة الموارد البشرية وهي:²
- الرؤية الاستراتيجية والتوجه: تساعد على تحديد الأولويات والأدوار المتوقعة من الجهات الفاعلة في المنظمة، ووضع معايير لقياس الأداء على المدى المتوسط القصير.
 - المساءلة: هي الاعتراف وفرضية مسؤولية الأفعال، والإنتاج، والقرارات، والسياسات. تنطبق المساءلة على الجهات الفاعلة.

¹ إبراهيم محمد جاسم، سرمد غانم صالح، تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 289.

² AvrilD kaplan Sarah Dominis John GH Palen, **Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low- and middle-income countries?**, Human resources for Health, 2013, p3.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

- الشفافية: تشير الى الانفتاح والوضوح في عملية صنع القرار وتخصيص الموارد.
- توليد المعلومات في الوقت المناسب: حيث تمكن المعلومات الدقيقة أصحاب المصلحة لجعل السياسات بالعة الأدلة، واتخاذ الإجراءات عندما لا يتم استيفاء الأهداف والمعايير.
- الكفاءة: تشير الى أي مدى يتم تطبيق سياسات الموارد البشرية بدون تأخير أو ضياع أو فساد.
- العدالة والنزاهة: وهي تتعلق بالسياسات والإجراءات التي تنطبق على الجميع.
- الاستجابة: الاستجابة هي قدرة المنظمة والأقسام على الاستجابة لاحتياجات الموظفين.
- صوت الموظف والمشاركة: الصوت والمشاركة هي اشراك الأفراد من خلال التنظيمات التي تمثل مصالحهم.

إن امتلاك حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة تساعد على معاملة الموظفين بعدالة وبالالتزام بالقانون وأفضل الممارسات، بالإضافة الى السيطرة على تكلفة الموارد البشرية ومواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة ورؤيتها ورسالتها وقيمها، وكذلك تساعد على تزويد المؤسسة بإطار لضمان عدم هبوطها الى الفوضوية في غياب القواعد والتعليمات وإجراءات العمليات المعيارية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. إن حوكمة الموارد البشرية تقدم أفضل إطار لممارسة عمليات المؤسسة واستغلال المعرفة ودعم تعظيم رأس المال وتحقيق الغايات والأهداف، لذا على المؤسسة التركيز على حوكمة مواردها البشرية وتطوير القيادة وإدارة الأداء.

مما سبق فإن حوكمة المؤسسات بجوانبها المختلفة المالية والتكنولوجية وجانب الموارد البشرية هي عبارة عن البوصلة التي يمكن من خلالها تحديد الأدوار والمسؤوليات والقواعد للموارد المادية والبشرية، وكيف توجه وتضبط وتعمل وتحكم وتراقب، وطريقة ارتباطها مع بعضها البعض، وكيفية تداولها مع المؤثرات الأخرى للمؤسسة بالشكل الذي يمنع الارتباك والتقاطعات المقصودة وغير المقصودة، ويمكن اعتبارها القدرة على الحكم والسيطرة على المسؤوليات بطريقة كفؤة وفعالة وشفافة من أجل تقديم قيمة مضافة.

المبحث الثالث: أنظمة الحوكمة ونماذج حوكمة المؤسسات العالمية

في هذا المبحث سنلقي الضوء على حوكمة المؤسسات كنظام رقابة وتوجيه على مستوى الكلي من خلال دراسة القوانين والتشريعات التي تحكم مختلف تعاملات النظام المالي المصرفي للدولة ومختلف المؤسسات، وفهم الأسلوب المعتمد في تحديد العلاقة بينهما، إذ لا بد من دراسة أهم النماذج الدولية المطبقة للحوكمة خاصة وأنه ليس هناك نموذج موحد على المستوى العالمي، كما سنتعرف على الحوكمة الشرعية الإسلامية ونقاط اختلافها مع الحوكمة التقليدية من خلال التعرف على النموذج الإسلامي للحوكمة ومميزاته، واعتمادا على خصائص النظام المالي المعتمد في كل الدولة وبمعرفة أهم الاختلافات بين نماذج الحوكمة المنتهجة يمكن الاستفادة منها لتحديد مفهوم نموذج للحوكمة على المستوى المحلي تناسب خصائص المؤسسات الجزائرية.

المطلب الأول: مفهوم نظام حوكمة المؤسسات

حوكمة المؤسسات هي أحد الأساليب الإدارية التي تزايد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة مع كثرة حالات الفشل والفساد التي مست كبرى الشركات العالمية، وحتى نتبنى نموذج حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يناسب البيئة المحلية ومبني على مبادئ عالمية مجربة ومعتمدة لا بد من دراسة مختلف أنظمة الحوكمة وخصائصها، لهذا سنقوم في المطلب بالتعرف على مفهوم نظام الحوكمة ثم التمييز بين النظامين الداخلي والخارجي.

الفرع الأول: طبيعة نظام الحوكمة:

يعد نظام الحوكمة من الأنظمة الجيدة المرتبطة بالديمقراطية، وبتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية، وبتفعيل آليات السوق وتوازنات العرض والطلب، وفي الوقت ذاته فهي إطار حاكم ومتحكم في عناصر الجذب الاستثماري لأي دولة من الدول ولأي اقتصاد من الاقتصاديات ولأي مؤسسة من المؤسسات.¹

الحوكمة كنظام له ثلاثة أجزاء تتمثل في مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها وتتلخص فيما يلي:²

1. مدخلات النظام: حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من متطلبات سواء كانت متطلبات قانونية تشريعية، إدارية أو اقتصادية.

2. نظام تشغيل الحوكمة: يقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل أسلوب إداري يتم اتباعه داخل المؤسسة أو خارجها يعمل ويساهم في تنفيذ الحوكمة وفي تشجيع الالتزام بها وفي تطوير إحكامها والارتقاء بفاعليتها.

¹ مصطفى حسن بسيون السعدني، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص 8.

² عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المدية، 2009، ص 11.

3. **مخرجات نظام الحوكمة:** الحوكمة ليست هدفا في حد ذاتها وإنما أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية والتنفيذية للمؤسسات ومن ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

الفرع الثاني: مفهوم النظام الخارجي لحوكمة المؤسسات:

نتطرق لهذا المفهوم من خلال العنصرين التاليين:

1. **تعريف نظام الخارجي:** يقوم هذا النظام على افتراض بأن حوكمة المؤسسات تستخدم لحماية مصالح واهتمامات حملة الأسهم سواء كانوا أفرادا أو مستثمرا مؤسساتيا، لذا يعتبر حملة الأسهم هم الفئة الوحيدة ذات المصلحة التي تسعى المؤسسة لتحقيق مصالحهم ورغباتهم، والفئة الوحيدة التي لديها القدرة على التأثير على قرارات الإدارة، فالإدارة من منظور هذا النظام الخارجي هي وكيل لأصحاب المال حملة الأسهم، ووظيفتها الأولى هي تعظيم ثروة حملة الأسهم، لذا فإن مقياس نجاح المؤسسات في هذا النظام هو مقدار الأرباح والعائد المحقق على الأموال المستثمرة التي تقدم للمساهمين.¹

2. **خصائص النظام الخارجي للحوكمة:** للنظام الخارجي لحوكمة المؤسسات عدة خصائص أهمها:

✓ يتصف النظام الخارجي بوجود تشتت في الملكية أي أن العدد الأكبر من الأسهم موزع على عدد كبير من المساهمين ولا يتركز في فرد واحد، حيث توفر القوانين الحماية للأقلية من حملة الأسهم، بالإضافة إلى وجود القوانين التي تضع حدودا لنسبة ملكية المستثمر الفرد في أسهم هذه المؤسسات وتمنع تجاوز هذه الحدود وبالتالي يكون الصراع حول المصالح بين كل من المديرين وحملة الأسهم.

✓ يعتمد هذا النظام الخارجي بشكل أساسي على مجلس الإدارة، وخاصة الأعضاء المستقلين لإتمام عملية الرقابة على الإدارة التنفيذية وتقييم الأداء الإداري بموضوعية واستقلالية ومراعاة مصالح الجميع.

✓ يعتمد هذا النظام على عدة أساليب لتحقيق رغبات ومصالح حملة الأسهم، مثل ربط المكافآت بالأداء، اعتماد معايير محاسبية تمتاز بالشفافية، ومعايير تشكيل مجلس الإدارة بشكل كفؤ يعتمد على الجدارة والاستحقاق.

✓ مشاركة ضعيفة للبنوك والمؤسسات المالية في رأسمال المؤسسات.

✓ يقوم بإدارة المؤسسات مجلس إدارة واحد، وهو المسؤول عن اتخاذ القرارات التنفيذية، والقيام بدور رقابي على الإدارة التنفيذية، ويتكون المجلس من أعضاء تنفيذيين وغير تنفيذيين، وإن كان الاتجاه السائد هو زيادة عدد الأعضاء غير التنفيذيين لزيادة الرقابة على إدارة المؤسسة وإحكامها.

¹ حمادي نبيل، دراسة مقارنة بين نموذجي الحوكمة الأمريكي والفرنسي، ورقة مقدمة الي ملتقى حوكمة المؤسسات مقاربات وتجارب جديدة، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2015، ص 3.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

- ✓ يعتبر السوق كأحد آليات الرقابة على المؤسسات وآلية نشطة ذات تأثير في النظام، فأسواق رأس المال تمتاز بالكفاءة، بالإضافة إلى وجود القوانين والتشريعات التي تسهل ذلك، ويعتمد الملاك في هذا النظام على آلية ربط المكافآت والتعويضات بأداء المديرين للعمل على تحقيق مصالح ورغبات حملة الأسهم.
- ✓ بحث المستثمرين عن معلومات ذات مصداقية حول مردودية المشاريع المستقبلية، لذا فإنهم لا يشاركون إلا في الاستثمارات التي يتوقعون إيرادات منها وذلك من خلال المعلومات المعلن عنها في الأسواق.

الفرع الثالث: مفهوم النظام الداخلي:

نتطرق لهذا المفهوم من خلال العنصرين التاليين:

1. **تعريف النظام الداخلي لحوكمة المؤسسات:** يعتمد هذا النظام بشكل أساسي على فكرة المستثمر المؤسسي وهو عبارة عن دخول مؤسسة مالية أو بنك أو شركة اقتصادية كمساهم في مؤسسة أخرى وبالتالي تدخل في تكوين مجلس الإدارة مما يعطيها إمكانية الرقابة والتوجيه ومتابعة سير استثماراتها، ويطبق النظام الداخلي لحوكمة المؤسسات في كل من ألمانيا واليابان، ويعتمد على مشاركة البنوك والمستثمر المؤسسي في عملية الحوكمة، حيث تزداد نسبة ملكية البنوك والمستثمر المؤسسي في المؤسسات فهؤلاء المساهمين من المستثمرين المؤسساتيين والبنوك تتوافر لديهم القدرات والإمكانات التي تمكنهم من الرقابة على الإدارة وضبط أدائها.¹

2. **خصائص النظام الداخلي لحوكمة المؤسسات:** يتميز عن النظام الخارجي بعدة خصائص أهمها:

- ✓ مساهمة مركزة من خلال سيطرة المستثمر المؤسسي والبنوك والديون تكون متمركزة ومتجانسة.
- ✓ أسواق رأس المال أقل نشاطا حيث هناك قلة في عدد المؤسسات المسعرة.
- ✓ تواجد قوي للبنوك في رأس مال المؤسسات ودوام واستمرار العلاقات المتواجدة بين المؤسسات والبنوك، بالإضافة إلى وجود تشتت ضعيف لرأس المال والعلاقات القائمة بين المستثمرين (المساهمين) والمؤسسة على المدى الطويل أي هناك استمرارية وديمومة في هاته العلاقة، كما أنه في هذا النوع من الأنظمة تصبح البنوك شريكا وتتحمل أخطارا كبيرة لأنها تقدم قروضا طويلة المدى وذات مبالغ كبيرة، لكن العكس في الأنظمة الموجهة للأسواق فإن البنوك في هذا النظام تقوم فقط بتمويل فترات الاستغلال والاحتياجات القصيرة للمؤسسات.

¹حمادي نبيل، دراسة مقارنة بين نموذجي الحوكمة الأمريكي والفرنسي، مرجع سابق، ص 4.

✓ في النظام الموجه للبنوك يمكن لهذه الأخيرة أن تصبح دائنة أو مساهمة سواء بصفة مباشرة عن طريق المشاركات، تحويل الديون إلى جزء من رأس المال أو بصفة غير مباشرة عن طريق التفويض أو التوكيل.¹ يتميز النظام الداخلي عن الخارجي أنه يعتمد على مشاركة البنوك بشكل أساسي وقد تصبح مستثمرا مؤسساتيا وهي تلعب دور المراقب على عكس النظام الخارجي الذي يعتمد على كثرة المساهمين ويعتبر السوق كآلية رقابة، في المطلب الموالي سنرى تطبيق هاته النماذج على أرض الواقع من خلال تبنيها من طرف دول معينة مما يعطي صورة أوضح لمميزات كل نظام وسلبياته.

المطلب الثاني: النماذج العالمية لحوكمة المؤسسات

تختلف تطبيقات الحوكمة واجراءاتها المتبعة باختلاف الجهات المطبقة لها وهي محدداتها الداخلية التي تشكل خصائصها، كما تتأثر بالبيئة العامة أو المحددات الخارجية والتي تعتمد على خصوصيات البيئة الاقتصادية والتشريعية والاجتماعية المحيطة بالإضافة لمميزات النظام المالي والاقتصادي السائد مما يعطي الحوكمة المطبقة صبغة مشتركة في مؤسسات بلد ما أو نموذج عام، وفي هذا المطلب سنحاول التطرق الى أهم ثلاث نماذج عالمية.

الفرع الأول: النموذج الأنجلوساكسوني:

يعتبر من مميزات الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا، حيث تمتلك أسواق مالية قوية تحتل مكانة مركزية في أنظمة التمويل والرقابة وسلوك المسيرين، لمعرفة مقومات هذا النموذج لدينا:

1. الحوكمة في الدول الأنجلوساكسونية: تاريخيا يعود أصل الحوكمة التساهمية الي الدول

الأنجلوساكسونية حيث تعتبر قوة تدخل الدولة محدودة في الاقتصاد ويتمثل دورها الرئيسي في كونها فاعل رئيسي يسعى إلى إعادة خلق شروط التنمية الاقتصادية والتي تبقى محصورة أساسا في الدور الذي يلعبه القطاع الخاص في دفع عجلة التنمية دون الاعتماد على الحكومة، من جهة أخرى المؤسسات البنكية يقتصر تعاملها مع المؤسسات غير البنكية وفي أغلب الأحيان تعتبر دائن تقدم القروض فقط.² ونظام الحوكمة هذا يعرف ثلاثة مميزات:³

¹ ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية، مقال منشور في مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد السادس، جامعة الخلفة، 2017، ص 56.

² مخفي أمين، بروية أحمد الحاج، **Examen empirique des principaux systèmes de gouvernance dans le monde d'entreprise**، مداخلة في المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 6 و 7 ماي 2012، ص 10.

³ جلاب محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، الجزائر، 2010، ص 72.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

- المخاطرة: المنافسة الشديدة تدفع كل مسير مؤسسة نحو المخاطرة ومحاولة الحصول على قروض بنكية.
 - السوق مراقب: الدولة المعدلة تلعب دورها كما ينبغي في السوق للمحافظة على النظام السوقي.
 - صرامة القوانين: تطبيق القوانين على كل من يتجاوز حدودها.
 - هذا النموذج موجه نحو البنوك والسوق، فهو نظام بنكي سوقي وهو نظام خارجي.
- 2. مميزات النموذج الأنجلوساكسوني**: يتميز هذا النموذج بديناميكية خاصة نظرا لأهمية المساهمين في حياة المؤسسة، ويتشكل الهيكل المالي لأكثر المؤسسات في هذا النموذج من حصص رأس مال المساهمين التأسيسيين ومن المساهمين المستثمرين ومن المساهمات المالية الكبرى الناتجة عن التحالفات الصناعية بدرجة كبرى والتحالفات البنكية والمالية بدرجة أقل، كما يمكن للمساهمين الصغار أن يساهموا في تشكيل رأسمال هذه المؤسسات، وتعتبر فئة المساهمين الصغار الأكثر حساسية وعرضة للخطر لتقلبات البورصة في المدى القصير.¹ تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية الرائدة في النموذج الأنجلوساكسوني نظرا لتطور نظامها الرأسمالي وقوته كما يتميز بأنه يمتلك²:
- سوق مالي قوي محاط بعدد كبير من المؤسسات المالية.
 - وجود مجموعة من القيود النظامية والقانونية تفرض على المؤسسات المالية وتحدد نسب مساهمتها في رأسمال المؤسسات الصناعية، فمثلا ملاك البنوك ليس بإمكانهم امتلاك أكثر من 5% من رأس مال المؤسسة الخاصة.
 - وجود بعض قواعد مكافحة الاحتكار والقيود الجبائية والتي تحد من إمكانية نسج شبكات مساهمة متقاطعة بين المؤسسات، كما أنه يمنع على المستثمرين المؤسساتيين امتلاك عدد كبير من الأسهم لنفس المؤسسة.
- 3. مميزات الهيكل التنظيمي للمؤسسة في ظل هذا النموذج**: نجد بأن نظام التسيير المتبع أحادي السلطة أي أن الرئيس المدير العام هو نفسه رئيس مجلس الإدارة، بصيغته أخرى ليس هناك تقسيم ثنائي بين مهام الإدارة ومهام الرقابة، والمؤسسة عبارة عن جهاز تنفيذي ثنائي يعمل لمصلحة المساهمين، كما أن الميزة الجدة مهمة في هذا النموذج هي أن أصحاب المصالح هم من يمتلكون قوة القرار ولهم الاستقلالية التامة في ذلك.

¹ صلواتشي هشام سفيان، حوكمة المؤسسات: دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2013، ص 56.

² مخفي أمين، بروية أحمد الحاج، **Examen empirique des principaux systèmes de gouvernance**

، مرجع سابق، ص 11. dans le monde d'entreprise

الفرع الثاني: النموذج الألماني الياباني:

تعتبر ألمانيا واليابان من أهم الدول التي انتهجت هذا النموذج، أما مقوماته وما يميزه عن النموذج السابق فيمكن التطرق إليه في النقاط التالية:

1. الحوكمة في الدول المطبقة لهذا النموذج: على عكس النموذج الأنجلوساكسوني يركز هذا

النموذج على الحوكمة التشاركية، رغم بطئ حركة السندات المالية في البورصة بسبب ضعف السيولة المالية ولتردد المساهمين المستثمرين الأجانب في المشاركة إلا أنه يتميز هذا النموذج بالاستقرار المالي ويعود ذلك لتغلب المصلحة الاجتماعية والجماعية على المصلحة الخاصة المثلى ففي هذا النموذج على المسير تحقيق المصلحة الاجتماعية التي تقترب أكثر بالمصلحة الوطنية مع قيد تحقيق المصلحة الخاصة لأصحاب المصالح أو الشركاء دون البحث على تعظيم المنفعة، هذا النموذج يترك تفاوض ملكية ومراقبة المؤسسة خارج السوق وداخل شبكة جد معقدة وذو مصلحة متقاطعة تحت رقابة القوى العمومية وعدم تضارب المؤسسات المدرجة في البورصة إلا نادرا.¹

2. مميزات النموذج الألماني الياباني: ما يميزه أن التمويل المفضل فيه يكون بواسطة قطاع بنكي

قوي، مع كثرة المالكين المساهمين من أصحاب الأقلية أي في شكل كتل أو حزمة وقلة المساهمين أصحاب الأغلبية، بالإضافة الى أن نظام تسيير المؤسسات ثنائي أي يوجد مجلس مراقبة ومجلس إدارة مع العلم أن أعضاء مجلس الإدارة يتم تعيينهم وعزلهم من طرف مجلس المراقبة، بالإضافة إلى أنه هناك فصل بين مهام الإدارة ومهام الرقابة.²

مما يلاحظ على هذا النموذج أن ضعف إجبارية الإفصاح عن المعلومات في السوق المالي عما هو موجود في النموذج الأنجلوساكسوني أدى الى تطورها بشكل ضعيف، وعليه فإن القطاع البنكي هو من يتحمل المسؤولية الأساسية في توفير الموارد الأساسية لتمويل المؤسسات.³

لفهم النموذج أكثر نأخذ بلدين الرائدتين في هذا النموذج كحالة للدراسة وهما ألمانيا واليابان حيث نجد:

أ- بالنسبة لألمانيا: تمويل المؤسسات الاقتصادية يعتمد على نظام Hausbank والذي يعني أن كل مؤسسة كبيرة يتم تمويلها باستمرار من طرف نفس البنك والذي يضمن ليس فقط توفير الموارد المالية ولكن أيضا يضع طرق للرقابة والتحكم المستمر وبالتالي فهاته البنوك في نفس الوقت دائنة ومساهمة ومزودة للخدمات البنكية، أي أن هذه البنوك لا تمتلك إلا مساهمة ضعيفة في رأسمال المؤسسات ولكنها تمارس رقابة كبيرة بفضل توكيل

¹ صلواتشي هشام سفيان، حوكمة المؤسسات: دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص 57.

² جلاب محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مرجع سابق، ص 73.

³ مخفي أمين، بروية أحمد الحاج، Examen empirique des principaux systèmes de gouvernance

، مرجع سابق، ص 12، dans le monde d'entreprise

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

أصحاب المؤسسات لها، كما يجب الإشارة إلى أن هذا النظام يتميز كذلك بالفضاء الواسع من حيث تمثيل أصحاب المصالح.

ب- بالنسبة لليابان: نجد أن تدخل البنوك يتم بشكل كبير وهذا راجع للأسباب التالية:

- نمو ضعيف للأسواق المالية اليابانية بسبب القوانين والقواعد التي تحد من امكانية التحويل الخارجي غير البنكي.
- التدخل القوي للدولة في الاقتصاد الياباني والذي ساهم في تطور اقتصاد المديونية.
- البنوك مساهمة بقوة وهي التي تتحكم في المجموعات المسيرة سوءاً من خلال المجالس العامة أو مجالس الإدارة.
- تحكم البنوك في الموارد المالية النادرة يمكنها من زيادة درجة تبعية المسيرين لها.
- لا تتدخل البنوك في المؤسسات الا إذا كانت وضعيتها في تدهور وتدخلها يكون جذري فيما يخص المسيرين للمؤسسة اللذين يحققون أداء ضعيف وسيء.

ج- مميزات الهيكل التنظيمي للمؤسسة في ظل هذا النموذج: فيما يخص تكوين الهيكل التنظيمي للمؤسسة نجد وفق النموذج الألماني أن المساهمين ورغم ملكيتهم للمؤسسة لا يفرضون آليات الحوكمة حيث أن 50% من المجلس الاشرافي يتم انتخابهم من قبل المساهمين بينما الباقون يتم تعيينهم من قبل اتحادات العمال كما ينطوي هذا النموذج أن الموظفين والعمال ليسوا فقط معينين في أمر المؤسسة ومتأثرين بها بل أيضا لهم ميزة المشاركة في حوكمتها كما أن مجلس الاشراف يعين ويتحكم في مجلس الادارة التنفيذي، أما بالنسبة للنموذج الياباني فيتميز بقيام المساهمين والبنوك بتعيين مجلس الإدارة والرئيس المسير للمؤسسة وأن البنوك الممولة أكثر فاعلية وتأثير.¹

الفرع الثالث: النموذج الوسيط أو الهجين:

قبل التطرق الى النموذج الهجين لا بأس أن نذكر بأهم الاختلافات بين النموذجين الأنجلو ساكسوني والألماني الياباني في النقاط التالية:²

- الميزة الرئيسية للنموذج الأنجلوساكسوني هو اعتماده على القواعد واللوائح المنظمة لسوق رأس المال، أما في النموذج الألماني الياباني فهو وجود تدخل كبير من قبل كبار المستثمرين في المصارف والمؤسسات المالية أي السوق.

¹ زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية (قضايا تطبيقات)، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، طبعة 1، القاهرة، 2000، ص 37-38.

² ثابت حسان ثابت، سيد أحمد حاج عيسى، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية، مرجع سابق، ص 56.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

- يتميز النموذج الأنجلوساكسوني بتسليط الضوء على مصالح كبار المساهمين والتدخل في انتخابات المدراء التنفيذيين ودرجة استقلالهم، بالنسبة للنموذج الألماني الياباني فما يميزه هو تبني الثقافة اليابانية التشاركية الجماعية في الإدارة وذلك من خلال إشراك المساهمين والعاملين في الوحدة الاقتصادية في اتخاذ القرار.
- الجانب السلبي للنموذج الأنجلوساكسوني هو ضعف سيطرة المساهمين الصغار بسبب تشتتهم من ناحية واتحاد المساهمين الكبار من ناحية أخرى. الجانب السلبي للنموذج الألماني الياباني هو عدم وجود حماية قانونية لصغار المساهمين من سياسات الدول الاقتصادية.

مميزات النظام الهجين: تعد كل من فرنسا وإيطاليا من أهم الدول المتبعة لهذا النموذج وأطلق عليه اسم الوسيط لأنه مزيج بين النظام الذي تتم فيه الرقابة من خلال المؤسسات المالية وبين النظام الذي تتم فيه الرقابة من خلال السوق ويركز هذا النظام أساسا على خلق القيمة لجميع الأطراف المتعلقة بالمؤسسة (أصحاب المصالح) خاصة المساهمين والعمال، فنجد على سبيل المثال أن نموذج الحوكمة في المؤسسات الفرنسية يهدف الى احترام مصالح جميع الأطراف كما أنه يتميز بالرقابة الداخلية من طرف أصحاب المصالح على أعمال المسيرين.¹ يوجد في هذا النموذج تبني للعلاقات الشبكية ومبادئ التعاون بين المدراء والمسيرين المشتركين للمؤسسات وتجسيد نظام تساهمي متقاطع بين المؤسسات، مثلا: مؤسسات BNP و SOCIETE GENERAL و ALLIANG-AGF و CREDIT AGRICOLE تملك مساهمات متقاطعة فيما بينها.²

من خلال دراسة النموذجين الأنجلوساكسوني والألماني الياباني والنموذج الهجين تبين لنا أن نموذج الحوكمة يخضع لطبيعة العلاقة الموجودة في النظام المالي والاقتصادي والتي تكون بين المؤسسة والبنك، ففي النموذج الأنجلوساكسوني يكون المراقب هو السوق الرأسمالي حيث أن العلاقة بين المؤسسات والبنوك غير وثيقة وليس هناك متابعة مستمرة، بينما النموذج الألماني الياباني فالمراقب هو المؤسسات المالية والتي لها علاقة وطيدة مع المؤسسات مثل الاستثمار في المؤسسة ويكون البنك كمساهم، بينما النموذج الهجين فيمزج بينهما وقد يناسب الدول النامية التي تسعى لخلق القيمة لجميع الأطراف في ظل نظام مالي ومصرفي ضعيف وسوق غير حر.

¹ جلاب محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مرجع سابق، ص 73.

² مخفي أمين، بروية أحمد الحاج، **Examen empirique des principaux systèmes de gouvernance**

، مرجع سابق، ص 14. **dans le monde d'entreprise**

المطلب الثالث: نموذج الحوكمة الشرعية الإسلامية

خطت المالية الإسلامية خطوات عملاقة في السنوات الأخيرة خاصة في ابتكار وتطوير أدوات مالية في مختلف المعاملات المالية وبالتالي كان لا بد من تطور نظم الرقابة والحوكمة أيضا بما يتوافق مع مقاصد الشريعة وهو ما لا يتوفر في حوكمة المؤسسات التقليدية، وحتى تتمكن من دراسة الحوكمة الشرعية ومميزاتها لا بد من دراسة النموذج الماليزي في تعريفه ورؤيته للحوكمة الشرعية لما يمتلكه من خصائص كازدواجية النظام المالي التقليدي والإسلامي وتطور في نظامه المالي الإسلامي حيث يتميز بالتطور والفعالية مقارنة بمعظم الدول الإسلامية الأخرى.

الفرع الأول: تعريف الحوكمة الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية:

يعرف مجلس الخدمات الإسلامية الماليزي في المعيار رقم IFSB-10 الحوكمة الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية بأنها "مجموعة من الترتيبات المؤسسية والتنظيمية التي تتأكد من خلالها مؤسسات الخدمات المالية الإسلامية أن هناك إشرافا شرعيا فعالا ومستقلا" وهذا يتطلب:¹

- وجود مجموعة من التدابير المؤسسية والتنظيمية؛ مجلس إدارة؛ هيئة شرعية؛ قسم شريعة وقسم تدقيق داخلي.
- مراقبة فعالة ومستقلة فيما يتعلق بالالتزام بالشريعة.
- الإعلانات الشرعية ونشر المعلومات والمراجعة الشرعية الداخلية في إطار الالتزام والامتثال للشريعة.

الفرع الثاني: أهمية الحوكمة الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية:

تأخذ أهميتها من تحقيق عدة إيجابيات مثل:²

- ضمان الالتزام الصارم بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية من خلال التأكد من الالتزام بالمبادئ الكلية للشريعة الإسلامية، وكذا الأحكام التفصيلية المتعلقة بمعاملات المؤسسات المالية الإسلامية.
- تعزيز الاستقرار المالي وكسب ثقة أصحاب المصالح، وإعطاء مصداقية للمؤسسة المالية الإسلامية.
- التزام بالأساسيات العامة للحوكمة وانضباط الواجبات الائتمانية في المعاملات المصرفية الإسلامية، وإعمال القيمة المضافة المتعلقة بالجانب الشرعي للحوكمة.
- أما أهداف الحوكمة الشرعية للمؤسسات المالية الإسلامية فتكمن في تحقيق الاستقلالية في الحكم؛ النزاهة والمسائلة؛ الكفاءة والاحتراف؛ والتحسين المستمر.

¹ سعيد بوهرارة، حليلة بوكروشة، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية تجربة البنك المركزي الماليزي، مرجع سابق، ص 108-109.

² سعيد بوهرارة، حليلة بوكروشة، نفس المرجع، ص 109.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

الفرع الثالث: الفرق بين الحوكمة في المصارف الإسلامية والتقليدية:¹

تختلف المصارف الإسلامية شكلاً ومضموناً عن المصارف التقليدية؛ حيث تعتمد المصارف الإسلامية على مجموعة من المبادئ التي لا يمكن التنازل عنها، وإلا فقدت هذه المصارف إسلاميتها، وتتمثل هذه المبادئ في: مبدأ المشاركة في الربح والخسارة أو الغنم بالغرم، مبدأ المتاجرة على أساس الملكية لا على أساس الدين، مبدأ التزام المصرف في معاملاته بأحكام الشريعة الإسلامية. بالمقابل تعتمد المصارف التقليدية على مبدأ الفائدة الثابتة، ولا تشترط في ذلك مشروعية المشاريع الممولة. للفهم أكثر لدينا الجدول التالي الذي يمثل الاختلافات بين معايير الضبط الصادرة عن البنك المركزي الماليزي والتي توضح الاختلافات بين المؤسسات التقليدية المالية والإسلامية حيث تعتبر ماليزيا من الدول الرائدة في المالية الإسلامية وتمتلك نظام مالي مزدوج.

جدول 1-1: معايير الضبط للمؤسسات المالية الإسلامية الصادرة عن البنك المركزي

الوظائف	المؤسسات المالية التقليدية	إضافي للمؤسسات المالية الإسلامية	ملاحظات
الحوكمة	مجلس الإدارة	الهيئة الشرعية	هيئة مستقلة تقوم بإصدار القرارات والآراء ووجهات النظر فيما يتعلق بالأمر الشرعية، تقدم تقاريرها مباشرة الى مجلس الإدارة.
إدارة المخاطر والرقابة الداخلية	المدققون الداخليون والخارجيون	المدققون الشرعيون	يقوم بأداء التدقيق الداخلي من قبل متخصصين في الأمور الشرعية. ويقومون بالتدقيق في الأمور المتعلقة بالشرعية. ويتم كتابة تقارير وإرسالها الى الهيئة الشرعية.
	وحدة إدارة المخاطر	موظفي إدارة مخاطر عدم الالتزام بالشرعية	تشكل جزء من وظيفة الرقابة المتكاملة لإدارة المخاطر، وذلك لتحديد جميع المخاطر المحتملة الناشئة عن عدم الالتزام بالشرعية، وتوفير تدابير للتقليل منها.
الالتزام	وحدة موظفي الامتثال التنظيمي والمالي.	وحدة المراجعة الشرعية	التقييم المستمر لمستوى الالتزام بالشرعية في جميع الأنشطة والعمليات، حيث يتم تحديد الأمور التي لا تتوافق مع الشرعية، فيتخذ فيها تدابير للتصحيح، ووضع الآلية لتفادي تكرار ذلك. ملزمة بإرسال تقرير الى الهيئة الشرعية وتقرير إداري الى الإدارة.

المصدر: سعيد بوهراوة، حليلة بوكروشة، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية تجربة البنك المركزي الماليزي، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 02، 2015، ص 110.

¹ شوقي عشور بوقبة، عبد الحليم عمار غربي، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية دراسة تطبيقية، مقال منشور في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 01، 2014، ص 114.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

- من خلال الجدول السابق نجد أن الحوكمة تتميز في المصارف الإسلامية عن المصارف التقليدية في النقاط التالية:
- المصارف الإسلامية ملزمة في تطبيقها للحوكمة بمراعاة أكبر لمصالح أصحاب الحسابات الاستثمارية القائمة على مبدأ المضاربة أي درجة عالية من المخاطرة، مقارنة بمصالح أصحاب الحسابات لأجل في المصارف التقليدية التي تقل مخاطرتهم نظرا لثبات فوائدهم المصرفية¹، كما نجد مدققين داخليين وخارجيين شرعيين يقومون بالتدقيق في المعاملات وتوافقها مع الشريعة إضافة للتدقيق المالي التقليدي.
 - وجود حوكمة ثنائية ناتجة عن وجود مجلسين مختلفين هما: مجلس الإدارة بهدف مراقبة الجانب الإداري للمصرف، وهيئة الرقابة الشرعية بهدف مراقبة مدى توافق العمليات المصرفية مع الشريعة الإسلامية.
 - وجود هدفين مختلفين في المصرف ذاته الربح وموافقة تعاليم الشريعة، يمكن أن تزيد حدة تعارض المصالح المالية وبطبيعة الحال قد يولد ذلك بعض الصعوبات في نشاط المصرف الإسلامي ويزيد من تحدياته.

بناء على هذه الأسس والمبادئ نجد أن العقود التي تقوم على مبدأ المشاركة في الربح والخسارة تتميز بدرجة عالية من المخاطرة مقارنة بالعقود التي تقوم على الفائدة المحددة مسبقا، مما يستلزم إدارة عادلة ورقابة فعالة وشفافية واضحة توضح حقوق وواجبات كل طرف، كما أن مبدأ الالتزام بأحكام الشريعة الإسلامية لا ينظر إليه فقط من باب تطبيق مبدأ الغنم بالغرم أو عدم تمويل المشاريع الحرام، وإنما ينظر إليه أيضًا من باب التزام الأشخاص القائمين على المصرف بمبادئ الشريعة الإسلامية في سلوكياتهم وتصرفاتهم.

لخصنا في الجدول السابق أهم مميزات النموذج المالي الذي يعتبر نموذج للحوكمة الشرعية، فدولة ماليزيا تعتبر رائدة في المالية الإسلامية وهي تعتمد نظام مالي مزدوج تقليدي وإسلامي، والحوكمة الشرعية لا تختلف على الحوكمة التقليدية من ناحية الرقابة على المعاملات المالية غير أنها تضيف التدقيق في مطابقتها وتوافقها مع تعاليم الشريعة، وتعتبر حل جيد للدول النامية الإسلامية للتقليل من الفساد والتلاعبات المالية كما أنها تزيد الكفاءة تشجع على زيادة الاستثمار، في الجدول التالي سنقوم بتلخيص ما ورد سابقا من خلال مقارنة خصائص كل نموذج من النماذج المدروسة للحوكمة، وهذا من حيث الدول التي تعتمد وميزته الرئيسية، ثم تلخيص إيجابياته وسلبياته.

¹ شوقي عشور بورقة، عبد الحليم عمار غربي، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية دراسة تطبيقية، مرجع سابق، ص 115.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

جدول 1-2: مقارنة بين نماذج حوكمة المؤسسات في العالم

النموذج	الأنجلوساكسوني	الألماني الياباني	الهلجين	الاسلامي
الدول التي تعتمد	المملكة المتحدة والولايات المتحدة والدول المرتبطة بها اقتصاديا.	المانيا واليابان والعديد من الدول الأوروبية والدول المرتبطة بها اقتصاديا.	فرنسا وإيطاليا ومن يرتبط بها اقتصاديا.	ماليزيا
الميزة الرئيسية للنموذج	الإعتماد على القواعد واللوائح المنظمة لسوق رأس المال.	وجود تدخل كبير من قبل كبار المستثمرين في المصارف والمؤسسات المالية.	مزيج بين النظامين تكون الرقابة فيه من خلال المؤسسات المالية والسوق.	الاعتماد على الهيئة الشرعية لإصدار القرارات فيما يتعلق بالمعاملات المالية.
إيجابيات النموذج	- تسليط الضوء على مصالح المساهمين والتدخل في إنتخابات المدراء التنفيذيين ودرجة إستقلالهم. - الربحية أساس التعامل بين البنوك والمؤسسات.	- تبني الثقافة اليابانية في الإدارة وذلك من خلال إشراك المساهمين والعاملين في الوحدة الاقتصادية في إتخاذ القرار. - العلاقة الوثيقة للمؤسسات مع المصارف.	خلق القيمة لجميع الأطراف أصحاب المصالح المتعلقة بالمؤسسة.	وجود حوكمة ثنائية ناتجة عن مجلس الإدارة وهيئة الرقابة الشرعية لمراقبة العمليات المصرفية وتوافقها مع الشريعة.
سلبيات النموذج	ضعف سيطرة المساهمين الصغار بسبب تشتتهم، واتحاد المساهمين الكبار.	عدم وجود حماية قانونية لصغار المساهمين من سياسات الدول الاقتصادية.	غير فعال في حال ضعف المؤسسات المالية أو سوق كفوؤ.	لا بد لتطبيقه من وجود نظام مالي ومصرفي إسلامي.

المصدر: من اعداد الطالب بناء على المعطيات السابقة

رأينا في هذا المبحث أنظمة الحوكمة ومميزات كل نظام وسلبياته، كما رأينا النماذج المطبقة لهاته الأنظمة وخصائص كل نظام في ظل النظام المالي السائد وخصائصه كالنموذج الأنجلوساكسوني الذي يطبق النظام الخارجي والذي يعتمد على السوق كموجه ومراقب، بينما النموذج الألماني-الياباني يعتمد النظام الداخلي والذي يلقي بمهمة الرقابة والمتابعة على البنوك ويعتمد على علاقة البنوك بالمؤسسات التي تتميز بالمتانة والثقة، وبالتعريب على النموذج الإسلامي تعرفنا على الحوكمة الشرعية والتي تتميز بإيجابيات كثيرة خاصة للدول الإسلامية واعتمادها على نظام للمراقبة معزز يعمل على مطابقة المعاملات مع الشريعة اضافة لمهامه المالية التقليدية، قد يقدم حلا أفضل من النموذج التقليدي المختلط والهلجين من النماذج السابقة اذا ما طبق باحترافية في اطار قانوني متكامل وبيئة اقتصادية مناسبة.

المبحث الرابع: تجارب بعض الدول في حوكمة المؤسسات

في هذا المبحث الأخير من هذا الفصل سوف نقوم بإسقاط لمفهوم الحوكمة من الناحية الأكاديمية والنظرية التي قمنا بتفصيلها في المباحث السابقة على الواقع الدولي وكيف بلورت أهم الدول هذا المفهوم والخصائص التي اكتسبها حسب بيئتها وخصائص أنظمتها المالية والاقتصادية، حيث قمنا بتقسيمها إلى ثلاث مجموعات لكل مطلب من المطالب الثلاثة، المجموعة الأولى هي مجموعة الدول الغربية مثل الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا وفرنسا والمملكة المتحدة، أما المجموعة الثانية فهي الدول العربية والإسلامية مثل مصر ودولة ماليزيا التي تعتمد النظم المصرفية الإسلامية إلى جانب المصرفية التقليدية، أما المطلب الثالث فخصصناه لتجربة الجزائر رغم حداثة من حيث القوانين التي سنت والاجراءات التي اتخذت في هذا المجال، لنستخلص النتائج التي يمكن الاستفادة منها أو الممارسات التي يجب الالتزام بها.

المطلب الأول: تجربة بعض الدول الغربية في مجال الحوكمة

سوف نحاول في هذا المطلب التعرض لأهم خصائص الحوكمة في بعض الدول الغربية ذات الأنظمة المالية والاقتصادية القوية ودراسة تجربتها في هذا المجال وكيف تطورت ممارسات وسياسات الحوكمة ومختلف التشريعات التي صدرت حتى وصلت إلى ما هو عليه اليوم.

الفرع الأول: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية:

حتى نتعرف على هذه التجربة لا بد من دراسة عنصرين هامين، الأول أهم القوانين والتقارير والتشريعات التي صدرت والتي كان لها الأثر الكبير في تجسيد الحوكمة في عقب تعثرات كبرى الشركات والأزمات المالية، ثم العنصر الثاني وهو أهم المبادئ والإجراءات التي اتخذت والمعمول بها.

1. أهم التقارير والقوانين التي صدرت والتي تنظم حوكمة المؤسسات: تطرق علماء الاقتصاد

قديمًا مثل ادولف بيرل وغاردنز مينتز 1932 لمفهوم حوكمة المؤسسات في كتابهم " المؤسسة الحديثة

والمملكية الخاصة" الذي يعنى بأداء المؤسسات الحديثة والاستخدام الفعال للموارد فضلًا على

القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة، إلا أن المتتبع لجذور هذا الموضوع يجدها تعود إلى:¹

• فضيحة (Watergate) في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ استطاعت الهيئات التشريعية والقانونية

الأمريكية تحديد أسباب فشل الرقابة المالية في المؤسسات والمتمثلة بتقديم الرشاوي لبعض المسؤولين

الحكوميين وعدم الإفصاح في التقارير المالية، مما ساعد في صياغة قانون مكافحة ممارسات الفساد سنة

1977 الذي تضمن قواعد خاصة لصياغة ومراجعة نظام الرقابة الداخلية التي كانت نواة للحوكمة بعد

أن تعرض عدد كبير من المؤسسات إلى انهيارات مالية وحركات الدمج والاستحواذ على بعضها.

¹ علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، مرجع سابق، ص 27-28.

- إصدار صندوق المعاشات العامة (CALPERS) مجموعة من المبادئ في حوكمة المؤسسات، برز الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات بصورة واضحة عندما قام صندوق المعاشات العامة بتعريف حوكمة المؤسسات والقضاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين، وقام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ والخطوط الإرشادية الجوهرية لتطبيق حوكمة المؤسسات، تعتبر الخطوط الإرشادية شاملة وجيدة في إطار الاتجاه السائد الذي وصفته الجمعية الوطنية لإدارة المؤسسات (NACD) وقد وافقت أغلب أكبر المؤسسات بالولايات المتحدة على المبادئ الجوهرية لأساليب ممارسة حوكمة المؤسسات التي أوصى بها صندوق المعاشات العامة، وذلك وفقاً للدراسات التي نشرتها مؤسسة kom/ferry الدولية للبحث التنفيذي في عامي 1997 و1998 علاوة على ذلك تشير الدراسات إلى أن العديد من تلك المؤسسات الكبرى كانت في الطريق الصحيح نحو نموذج حوكمة المؤسسات الذي ورد في نسخة (CALPERS) الأصلية لكن تم إسقاطه فيما بعد.¹
- تقرير لجنة ترادواي Treadway Commission Report وقد تأسست سنة 1985 هيئة تريدواي وتمثل دورها الأساسي في تحديد أسباب سوء تمثيل الوقائع في التقارير المالية وتقديم التوصيات حول تقليل حدوث ذلك. في سنة 1987 قامت اللجنة الوطنية الخاصة بالانحرافات في اعداد القوائم المالية (NCFRR) والتابعة للجنة الفدرالية الأمريكية للأوراق المالية والمبادلات (FSEC) بإصدار تقريرها المسمى Treadway Commission Report والذي تضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في اعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجالس ادارة المؤسسات، وقدمت هذه الهيئة أول تقرير لها عن حوكمة المؤسسات وقامت بنشره سنة 1987 والذي يدعو لوجود بيئة رقابية سليمة ومستقلة مع تدقيق داخلي موضوعي يدعو لضرورة الإفصاح عن مدى فاعلية الرقابة الداخلية.
- تقرير Blue Ribbon Report في سنة 1999 أصدرت كل من بورصة نيويورك (NYSE) والجمعية الوطنية لأمن التجار (NASD) تقريرهما المعروف باسم (Blue Ribbon Report) والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالمؤسسات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة المؤسسات حيث تضمن هذا التقرير مجموعة من التوصيات تتعلق بصفات أعضاء لجنة المراجعة من استقلال وخبرة في المحاسبة والمراجعة، كما تضمن تحديد مسؤوليات لجنة المراجعة تجاه اعداد التقارير المالية ووظيفة المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية.²

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري -دراسة مقارنة-، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص94-95.

² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري -دراسة مقارنة-، مرجع سابق، ص95.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

● قانون "سارينز اوكسلي" Sarbanes Oxley act أظهرت التحليلات التي أجريت للتعرف على أسباب الإنهيارات المالية الكبرى للمؤسسات الأمريكية أن الخلل الرئيسي تمحور حول أخلاقيات وممارسة مهنتي المحاسبة والمراجعة، حيث قامت الحكومة الأمريكية سنة 2002 بإصدار قانون "سارينز اوكسلي" وهو مشروع القانون الذي صاغه السيناتور الديمقراطي بول سارينز وعضو الكونجرس الجمهوري مايكل اوكسلي، وقد أنشأ القانون هيئة رقابية جديدة لتنظيم المدققين وإنشاء قوانين وثيقة الصلة بمسؤولية المؤسسات وزاد من عقوبات جرائم موظفي المؤسسات. حسب هذا القانون فإن الرئيس التنفيذي ومدير القطاع المالي يتحملان شخصيا مسؤولية أخطاء البيانات المالية، وقد جاء هذا القانون على خلفية تداعيات المخالفات المالية التي أدت الى انهيار مؤسسة انرون وورلدكوم بهدف إعادة الثقة للمستثمرين حول سوق رأس المال الأمريكي.¹

2. مبادئ حوكمة المؤسسات المعمول بها: ويمكن تلخيص مبادئ الحوكمة في هذا البلد كالاتي:²

- الأغلبية من أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يكونوا أعضاء غير تنفيذيين.
- يتم عقد اجتماع للأعضاء المستقلين مرة في السنة على الأقل بدون حضور أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين وذلك بهدف مراجعة وتقييم أدائهم.
- قيام مجلس الإدارة باستعراض وتوجيه إستراتيجية المؤسسة وخطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطرة والموازنات التقديرية وخطط العمل السنوية ووضع أهداف الإدارة ومراقبة التنفيذ.
- ضمان الإشراف على فعالية ممارسة حوكمة المؤسسات وإجراء التغييرات إن لزم الأمر وفق المتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال التي تعمل بها المؤسسة.
- إنشاء لجنة المكافئة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والتي تقوم بمراجعة وتحديد الأسس التي يبنى عليها مكافأة ومرتبات أعضاء مجلس الإدارة وكبار التنفيذيين بالمؤسسة.
- ضمان الشفافية في عملية ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة والتي يجب أن تتم بشكل رسمي.
- رقابة أي تعارض محتمل بين مصالح إدارة المؤسسة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين.
- ضمان نزاهة الحسابات المؤسسات، ونظم إعداد قوائمها المالية مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة.
- قيام لجنة المراجعة بالإشراف على إعداد القوائم المالية ووظيفة المراجعة الخارجية والداخلية ومراجعة العمليات المتعلقة بالإفصاح في القوائم المالية.
- ضمان عدم قيام أعضاء مجلس الإدارة بتقديم أي عمل استشاري أو خدمة للمؤسسة.

¹ خلوف عقيلة، حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من المتعثر المؤسسي، مرجع سابق، ص 85.

² محمد مصطفى سليمان حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري -دراسة مقارنة-، مرجع سابق، ص 95.

الفرع الثاني: تجربة المملكة المتحدة:

تعتبر المملكة المتحدة من أول الدول الرائدة في تطبيق نظام حوكمة المؤسسات نتيجة الأحداث التي جرت خلال عقد الثمانينات من عشر العديد من مؤسساتها، مما قاد المساهمين والمستثمرين في المؤسسات وقطاع المصارف الى قلق على استثماراتهم وجعل الحكومة تدرك أن التشريعات السائدة والنظم القائمة تعاني من خلل ما، الأمر الذي جعلها تقود حملة اصلاحات في هذا المجال والذي حدا ببورصة لندن للأوراق المالية أن تقوم بتشكيل لجنة (Cadbury Committee)¹ أصدرت عدة تقارير مهمة.

1. أهم التقارير المنظمة لحوكمة المؤسسات في المملكة المتحدة: وهي كالآتي:

- تقرير لجنة (Cadbury Committee) سنة 1991 التي تضمنت ممثلين عن الصناعة البريطانية ومجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية، تحددت مهمتها بوضع مشروع للممارسات المالية لمساعدة المؤسسات في تحديد و تطبيق الرقابة الداخلية من أجل تجنب تلك المؤسسات الخسائر الكبيرة، وفي سنة 1992 تم إصدار أول تقرير لهذه اللجنة تحت عنوان الجوانب المالية لإجراءات حوكمة المؤسسات، ركز على دراسة العلاقة بين الإدارة والمستثمرين ودور المستثمرين في تعزيز دور التدقيق في المؤسسات والحاجة إلى لجان تدقيق فاعلة وأشار إلى دور كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والفصل بينهما.
- تقرير (Rutteman) صدر سنة 1993 الذي أوصى بأن تقدم المؤسسات المدرجة في البورصة ضمن تقاريرها تقرير عن نظم الرقابة الداخلية التي تقوم المؤسسة بتطبيقها للمحافظة على أصولها²،
- تقرير (Nolan) والذي عزز الحاجة الى ضمان قاعدة أخلاقية صحيحة في المؤسسات العامة.
- تقرير (Greenbury) سنة 1995 والذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا والرشاوي التي يحصل عليها أعضاء مجلس إدارة المؤسسات.
- أصدرت لجنة (Hampe) في سنة 1998 مجموعة من القواعد والإجراءات للتأكيد على مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة، لضمان كفاءة وفاعلية عملياتهم وتطابقها مع اللوائح والقوانين.
- تقرير (Turnbull) صدر سنة 1999 والخاص بالزام إدارة المؤسسات بالإفصاح عن تقويم كفاءة وفعالية الرقابة الداخلية داخل تنظيماتها.
- تقرير (Combined code) صدر في 2002 لوضع أحسن القواعد والمبادئ لأفضل الممارسات، والذي ركز على تقرير (Cadbury)³.

¹ علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، مرجع سابق، ص 28-29.

² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم المبادئ التجارب المتطلبات، مرجع سابق، ص 17-21.

³ علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، مرجع سابق، ص 29.

2. أهم المحددات والقواعد التي تم اعتمادها لممارسة حوكمة المؤسسات في المملكة المتحدة: ركز تقرير (Cadbury) على مجموعة المحددات التالية:¹

- مسؤوليات المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين عن تقييم أداء المؤسسة وتقديمه للمساهمين وللأطراف الأخرى المهتمة بالأموال المالية، وشكل ووضوح ودورية تقديم تقارير الأداء المؤسسي الكلي والجزئي.
- اختصاصات ومسؤوليات لجنة المراجعة في المؤسسة.
- مسؤوليات المراجعين ومستوى وأهمية تقارير المراجعة الدورية.
- العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة والمساهمين.

ولتفعيل هذه المحددات فقد اعتمد هذا التقرير على مجموعة من القواعد وهي:²

دور مجلس الإدارة ودور الهيئة الإدارية؛ فصل دور الرئيس عن دور العضو المنتدب؛ مساءلة مجلس الإدارة والهيئة الإدارية؛ حجم وتشكيل واستقلالية مجلس الإدارة واجراءات الرقابة؛ آلية عمل مجلس الإدارة والهيئة الإدارية؛ تشكيل لجان مجلس الإدارة؛ مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والهيئة الإدارية؛ هيكل أنظمة الرقابة الداخلية؛ حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.

الفرع الثالث: تجربة فرنسا:

بدأ الاهتمام بقواعد الحوكمة في فرنسا نتيجة عدة عوامل في سوق رأس المال كوجود المساهمين الأجانب وعولمة الأسواق وما تتطلبه من الشفافية والمردودية وتسيير المخاطر، بالإضافة لدور صناديق المعاشات خاصة الأمريكية منها والقوانين التي استحدثتها، كل هذا دفع بصناع القرار الى تحديث السوق المالية.

1. أهم التقارير الصادرة في فرنسا والمنظمة لحوكمة المؤسسات: وهي كالآتي:

- تقرير فينو (Vienot) سنة 1995، تولى تحديث سوق المال بباريس أهم منظمين لأصحاب الأعمال في فرنسا هما المجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين والجمعية الفرنسية للمنشآت الخاصة واللدان قاما بإنشاء لجنة قواعد إدارة المؤسسات التي كانت برئاسة "فينو" رئيس الجمعية العمومية وقد جذب التقرير الكثير من الاهتمام إلا أن التقرير لم يقترح إدخال تغييرات جوهرية على الممارسات الموجودة وأيضا لم تكن هناك متابعة رسمية ولذلك تأخر تنفيذ ما توصل إليه من توصيات، نذكر منها:³

¹ عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشاوي، الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مرجع سابق، ص 38.

² صلاح الدين حسن السيسي، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية، مرجع سابق، ص 446-447.

³ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري -دراسة مقارنة-، مرجع سابق، ص 99.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

- يجب على كل مجلس أن يضم عددا لا يقل عن عضوين من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين.
- يجب أن يمتلك المديرين عددا معقولا ومناسبا من أسهم مؤسستهم.
- يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة ترشيحات تضم عضوا مستقلا واحدا على الأقل ورئيس المجلس.
- يجب أن يكون لكل مجلس لجان مراجعة ومكافآت وترشيحات وأن يشير كل مجلس إلى إعداد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا وأن تتكون كل لجنة من ثلاثة مديرين على الأقل ويجب أن يكون أحدهم مستقلا.
- يجب تجنب احتواء المجالس على عدد كبير من الأعضاء الذين يخدمون في أكثر من خمس مؤسسات.
- على المجالس المشاركة في القرارات ذات الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة، وعلى المؤسسات أن تفصح كل سنة عن كيفية تنظيمها لصنع القرارات.
- تقرير ماريني Marini سنة 1996 ظهرت مشكلة بتقرير فينو وهي أن الالتزام كان متروكا لاختيار المؤسسات تماما، ولم يكن للبورصة أو لأي جهة تنظيمية أخرى متطلبات خاصة بالإفصاح عما إذا كانت المؤسسة تطبق مبادئ فينو أم لا، لهذا قام مجلس الشيوخ في عام 1996 بالتحقيق ودراسة قواعد حوكمة المؤسسات وترتب عليه اصدار هذا التقرير الذي اشتمل على مقترحات بإحداث تغييرات قانونية غطت وعالجت المشاكل السابقة وغيرها.
- النسخة الثانية فينو Vienot2 صدرت في ماي 2001 تمحور مضمونها حول الفصل بين وظائف رئيس مجلس الادارة والمدير العام من أجل تحقيق الحوكمة الجيدة،
- استحداث قانون الأمن المالي 2003 رقم 706 الذي تمحورت مهامه في تحديث سلطات التحكم وتقوية الأمن وزيادة ثقة المستثمرين من خلال الشفافية التي تعطي المعلومات حول طرق التحكم الداخلي وطرق العمل بالإضافة الى الفصل بين سلطات الأجهزة المسيرة.
- 2. أهم المبادئ التي جاءت ضمن تقرير فينو 2: ويمكن عرضها في النقاط الآتية:¹
 - الفصل بين وظائف المدير ورئيس مجلس الادارة.
 - وجود معلومات حول المكافآت الفردية للمفوضين الاجتماعيين.
 - وجود معلومات نموذجية واضحة حول ممارسة حوكمة المؤسسات.
 - وجود استقلالية فعلية للإداريين.

¹ Eustache Ebondo Wa Mandzila, **Gouvernance de l'entreprise et cadre légal de l'audit dans la zone euro-méditerranéenne : une comparaison entre la France et les pays de la méditerranée arabe**, COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, Tunisie, pp.CD-Rom, 2006. <halshs-00548119>, p 9.

كما سبق نلاحظ أن مبادئ الحوكمة في الولايات المتحدة الأمريكية تركز خاصة على مجلس الإدارة ووظائفه وواجباته بسبب مشاكل الوكالة التي نجمت عن انفصال الملكية وكبر حجم الشركات، حيث كان لانهيار كبرى الشركات مثل انرون وورلد كوم الأثر الكبير في الاهتمام بالحوكمة، وبمجرد إصدار تقرير (Cadbury) البريطاني أخذت العديد من الهيئات والدول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسة المؤسسات لأعمالها وقد تضمن أفضل ممارسات حوكمة المؤسسات والدعوة إلى فصل مسؤوليات وصلاحيات مجلس الإدارة عن الإدارة التنفيذية وإنشاء لجان تدقيق مستقلة، وقد أصبح فيما بعد أساساً للمعايير الموحدة للحوكمة، من جانب آخر ركز تقرير فينو الفرنسي إضافة للقوانين السابقة على أهمية مشاركة المجالس الإدارية في القرارات ذات الأهمية الاستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة على ضرورة أن تفصح المؤسسة عن كيفية تنظيم العمل وصنع القرارات بشكل سنوي.

المطلب الثاني: تجربة بعض الدول العربية والاسلامية في مجال الحوكمة

سنقوم بسرد تجربتين الأولى تجربة ماليزيا في مجال الحوكمة وأهم ما يميزها وقد اخترناها نظراً لطبيعة نظامها المالي والمصرفي المزدوج بين التقليدي والاسلامي وحتى يمكن الاستفادة منها، أما الجزء الثاني فندرس فيه تجربة مصر باعتبارها دولة عربية قريبة من الجزائر ولها خصائص مشتركة معها كما أن لديها تجربة كبيرة في هذا المجال.

الفرع الأول: تجربة ماليزيا:

تقوم تجربة التنمية في ماليزيا على أنها تجربة ناجحة وأنها تجربة اتفقت إلى مدى بعيد مع مبادئ وأسس الاقتصاد الإسلامي، حيث تم إنشاء نظام مصرفي مزدوج إسلامي وتقليدي يسيران بشكل متوازي، وقد اهتمت ماليزيا بتحقيق التنمية الشاملة لكل من المظاهر الاقتصادية والاجتماعية، مع الموازنة بين الأهداف الكمية والأهداف النوعية، كما التزمت التنمية الماليزية مع المبدأ الإسلامي الذي يجعل الإنسان محور النشاط التنموي وأداته، فأكدت تمسكها بالقيم الأخلاقية والعدالة الاجتماعية والمساواة الاقتصادية. واعتمدت الأسلوب الإسلامي السليم في ممارسة مختلف الأنشطة الاقتصادية وتوجيه الموارد، ففي حين عملت على تحويل ملكية مختلف المشروعات الاقتصادية إلى القطاع الخاص، فقد نمت مسؤولية الأفراد ومؤسساتهم عملياً في تحقيق الأهداف القومية، واحتفظت بسهم خاص في إدارة المؤسسات ذات الأهمية الاجتماعية والاستراتيجية، لعدم التخلي عن دورها في ممارسة الرقابة والإشراف عليها. حتى أن الأزمة الاقتصادية الأخيرة نفسها أظهرت أهمية البنك الإسلامي، ففي الوقت الذي كان هناك فيه حاجة لإعادة هيكلة البنوك التجارية بهدف تخفيض عددها إلى 10، قام البنك المركزي بالموافقة على تأسيس بنك إسلامي ثاني هو بنك معاملات.¹

¹ سناء عبد الكريم الخناق، الإطار المؤسسي والتشريعي لحكومية المؤسسات المالية التجربة الماليزية، مرجع سابق، ص 81.

1. عناصر نظام حوكمة النظام المالي الماليزي: من الملاحظ أن أكثر المصارف الاسلامية في البلدان الاسلامية والغربية تعمل ضمن نظام مصرفي ثنائي مزدوج. وأما في ماليزيا فقد حدد إطار عمل منظم (قانوني) لكل نظام من الأنظمة المصرفية، هذا يضمن عدم وجود فرصة للمفاضلة القانونية في التطبيقات المصرفية وكذلك أن التنوع في مكونات إطار العمل القانوني التنظيمي سوف يعزز من تطبيق حوكمة المؤسسات في المصارف.¹ ويتكون نظام الحوكمة الماليزي من ثلاث عناصر أساسية هي:

أ. التشريعات والقوانين: وهي التي تضمن حوكمة النظام المالي والمصرفي والتي تتكون من مجموعة من القوانين والقواعد لتنظيم ورقابة ومراجعة الأعمال وبما يضمن الاستقرار المالي، وبما يساهم في ضمان كفاءة العمل وتقليل المخاطر وحماية حقوق اصحاب المصالح. وتمتلك ماليزيا نظام شامل، رقابي وشرافي، والتي جعلتها تنفرد بخصائص في مجال الصيرفة الإسلامية، المصارف الاسلامية في ماليزيا تتبع القوانين التالية كجزء من ممارسة عملياتها اليومية:

✓ قانون المصارف الاسلامية 1983: ويحيز هذا القانون للبنك المركزي الماليزي صلاحية ملاحظة وضبط البنوك الاسلامية كغيرها من البنوك الاخرى المجازة في ماليزيا، وينفرد بمنح الاجازات بتأسيس البنوك الاسلامية في ماليزيا.

✓ قانون الاستثمار الحكومي 1983: حيث يمكن الحكومة الماليزية من اصدار شهادات استثمار حكومية واصدار الاوراق المالية الحكومية وفق مبادئ الشريعة الاسلامية.

✓ قانون نظام التكافل 1984: هو ذات نظام التأمين المتعارف عليه ولكن مع الخضوع لأحكام الفقه الاسلامي أو الشريعة، يتم بموجبه تنظيم اجراءات وعمليات نظام "التكافل" وفق ضوابط معينة يميزها هذا القانون.

✓ قانون مناهضة تبييض الأموال: ينظم أخذ التدابير الاحترازية من الاساءة المتحصلة من تبييض الأموال، الوقاية ومنع القيام بها، ومقاضاة تبييض الاموال، بالإضافة الى مصادرة الممتلكات الناشئة منها أو المتعلقة بها.

✓ قانون أنظمة المدفوعات: يزود بالتنظيم والاشراف على أنظمة وأساليب المدفوعات والهدف منه هو ضمان سلامة وكفاءة المدفوعات المتعلقة بالبنى التحتية والمحافظة على المصلحة الحكومية، ويحدد الوسائل المستعملة أيضا.

¹ سناء عبد الكريم الخناق، الإطار المؤسسي والتشريعي لحاكمية المؤسسات المالية التجريبية الماليزية، مرجع سابق، ص 83.

الفصل الأول: الإطار النظري لحكومة المؤسسات

✓ قانون جدولة أعمال البورصة: ينظم تداول الأسهم مع ذات القواعد المتعارف عليها في المؤسسات التقليدية ولكن وفق الادعاء الشرعي، أي أن تكون الأعمال غير متعلقة بأنشطة لها علاقة بمحاذير خارج الحدود الشرعية.

ب. **الحكومة الداخلية:** تمتلك ماليزيا البنى التحتية التمويلية المتطورة والتي تتضمن إطار عمل شرعي، فعال، تنظيمي والذي يدعم استمرارية النظام المالي. وتعتبر الوظائف التي تقوم بها السلطات القانونية لا يمكن الاستغناء عنها، وكذلك كونها مكونات حيوية للبنى التحتية المالية. أما السلطات التي تحكم المصارف الاسلامية فهي:¹

✓ **البنك المركزي الماليزي:** تأسس عام 1959 ولعب دوراً كبيراً في تطوير النظام المالي وترسيخ البنية التحتية للاقتصاد الماليزي. كما قام بدور هام في الدعم والتطوير للاقتصاد الماليزي خلال الـ 50 عاماً الماضية ويتمتع بسلطات قانونية وإشرافية للصناعة المصرفية. أما بالنسبة الى مهامه المتعلقة بالبنوك الاسلامية على وجه الخصوص، فانه يقوم بتمكين وضبط المصارف الاسلامية وبناء قواعد الحكومة الرشيدة لما يضمنه من مسؤوليات إشرافية وإدارية والتصدي للمخاطر التي قد يتعرض لها الجهاز المالي والمصرف الماليزي، ومن أهم إنجازاته:

- اصدار الطبعة الأساسية من الخطة الرئيسة للقطاع المصرفي عام 2001 والتي تعمل على دعم القطاع المصرفي، بالإضافة الى استهدافها لتحقيق حصة سوقية للصيرفة الاسلامية لتصل الى 20% عام 2010.

- في عام 1996 أصدر نماذج الكشوفات المالية للمؤسسات المالية لإشهار العمليات المصرفية الإسلامية (كشوفات الميزانية والارباح والخسائر) كبنود اضافية في إطار الملاحظات على الحسابات.

- قام البنك المركزي الماليزي بتأسيس المركز الوطني للإفتاء الشرعي للمصارف الاسلامية ومؤسسات التكافل، وذلك عام 1997 كأعلى سلطة شرعية للبنوك الاسلامية والتكافل في ماليزيا.

- المساهمة في انشاء المركز المالي الدولي في ماليزيا وستكون المهمة الأساسية لهذا المركز هو السماح وضبط التعامل والخدمات المالية الاسلامية بالعملات الاجنبية في كافة أنحاء في ماليزيا.

✓ **هيئة الأوراق المالية الماليزية:** تأسست عام 1993 لغرض التشجيع على تطوير الأوراق المالية في السوق الماليزية المستقبلية، بالإضافة الى عملها على ضبط سوق رأس المال، وذلك بموجب قانون الأوراق المالية 1993 وقانون صناعة الأوراق المالية 1983 و1991، وقانون المستقبل الصناعي الماليزي 1993. وبخلاف هيئة الأوراق المالية التقليدية، فإن قواعد سوق رأس المال تهدف لضبط السوق وكذلك تطويره،

¹ سناء عبد الكريم الخناق، الإطار المؤسسي والتشريعي لحكومية المؤسسات المالية التجربة الماليزية، مرجع سابق، ص 85 87.

الفصل الأول: الإطار النظري لحكومة المؤسسات

أما المبادرات التي اتخذت لتطوير سوق رأس المال الإسلامي هي: أن المبادرات الأولى باتجاه البنى التحتية، وتكريسها في اقامة قسم متخصص بسوق رأس المال، والقيام بالأنشطة البحثية والتطويرية وتوفير التسهيلات اللازمة لعمل السوق، أما الثانية فقد وضعت خطة أساسية شاملة لرسم الخارطة الاستراتيجية لموقع هذا القسم، وانشاء المركز العالمي الماليزي لسوق رأس المال.

✓ مركز الافتاء الشرعي: وضع هذا المركز في هيئة الاوراق المالية الماليزية، والغرض منه ابداء النصح والمشورة لهيئة الاوراق المالية فيما يخص التطور التنظيمي الشامل لسوق رأس المال الإسلامي والحفاظ على النقاط الجوهرية للتحكيم في كل القضايا التي تتعلق بالتعاليم الإسلامية والشرعية في سوق رأس المال والشرعية.

✓ سوق البورصة الماليزي: وهو أول سوق لتبادل العملات وصرف الاوراق المالية، ويعتبر الخط التنظيمي ومحرك سوق التبادلات والاوراق المالية. وتعمل هذه السوق وفق الشريعة الإسلامية، وهي تعتبر أيضا منصة عالمية لتجارة المنتجات الإسلامية، والمستثمرون الذين يودون التعامل بغير العملة الماليزية.

ج. الحوكمة الخارجية: حرصت الحكومة الماليزية على الالتزام بتطبيق نظام الحوكمة الرشيدة لجهازها المالي وحاولت بذلك مراعاة كل ما يمكن عمله لضمان ذلك، وعليه فقد قررت أن تجرى حوكمة العمليات المصرفية الإسلامية ضمن المعايير الدولية ويكون الادعان لهذه المعايير بعد اقرارها وطنيا، بالإضافة الى رغبتها في تعزيز صورة النظام المالي الإسلامي المعروف عالميا بتطبيق أفضل المعايير الرشيدة، وعملت على ذلك من خلال:¹

✓ مجلس المعايير المحاسبية الماليزي: أنشئ هذا مجلس عام 1997 ويتمتع بصلاحيات مستقلة لتطوير التقارير المحاسبية وإصدار المعايير المتلائمة مع المعايير المحاسبية والتدقيقية العالمية.

✓ هيئة المحاسبة والمراجعة للمؤسسة المالية الإسلامية.

✓ وكالة التصنيف الماليزية: تأسست هذه الوكالة عام 1990 لتعزيز الشفافية وغرس الثقة، ولتطبيق التصنيف الإلزامي من قبل البنك المركزي الماليزي لسندات المؤسسات. وكذلك يجري التصنيف لسندات الإسلامية للتأكد من مستوى الأمان الزمني لدفع الالتزامات المالية في إطار الوسائل الإسلامية.

✓ المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الإسلامية: يعتبر المجلس مؤسسة عالمية غير هادفة للربح تمثل المؤسسات والبنوك الإسلامية على المستوى العالمي، ويسعى المجلس الى نشر مفاهيم الشريعة الإسلامية من أجل تحيين صناعة التمويل الإسلامي، وتعزيز التعاون بين الأعضاء وتداول المعلومات بين المؤسسات المالية الإسلامية.

¹ سناء عبد الكريم الخناق، الإطار المؤسسي والتشريعي لحكومية المؤسسات المالية التجربة الماليزية، مرجع سابق، ص 87.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

✓ مجلس الخدمات المالية الإسلامية: تأسس عام 2002 في كوالا لامبور لغرض المساهمة في تطوير المعايير الدولية لوكلاء التشريع، بالإضافة الى تعزيز صحة واستقرار نظام المالية الإسلامي.

الفرع الثاني: تجربة مصر على الصعيد العربي:

يعتبر موضوع حوكمة المؤسسات من أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الدول العربية في ظل الوضع الراهن، ويعود ذلك للحاجة الماسة والمتنامية لمؤسساتها قصد توطيد قدراتها التنافسية والتكيف مع المستجدات الحديثة، ومن هذا المنطلق ورغبة من هذه الدول في التكامل مع الاقتصاد العالمي بذلت الحكومات العربية جهود كبيرة لإيجاد إطار مؤسسي للحوكمة.¹ على الرغم من حداثة هذا الموضوع عربيا نرى أن هنالك تحركا جادا من الباحثين والمهتمين في البيئة العربية وقد كان لمصر دور الريادة في هذا الموضوع، حيث بدأ الاهتمام سنة 2000 بمبادرة من وزارة الاقتصاد والتجارة الخارجية آنذاك، حيث وجدت الوزارة أن برنامج الإصلاح الاقتصادي الذي بدأته مصر منذ بداية التسعينات لا يكتمل إلا بوضع إطار تنظيمي ورقابي يحكم عمل القطاع الخاص في ظل السوق الحر، وبالفعل تم دراسة وتقييم مدى التزامها بالقواعد والمعايير الدولية لحوكمة المؤسسات، وتشير الدراسات الى أن تطبيق قواعد الحوكمة في مصر قد شهد تطورا ملحوظا في المدة من سنة 2000 الى 2003 حيث ارتفع تقييم مصر في الالتزام بمبادئ الحوكمة إلى 80% في سنة 2003 مقارنة ب 62% سنة 2000. وأشارت إلى الانتهاء من أول تقرير لتقييم الحوكمة المؤسسية في مصر كان سنة 2001 أنجزته وزارة التجارة الخارجية بالتعاون مع البنك الدولي وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية وشارك فيه أيضا عدد من المراكز البحثية والمهتمين من الاقتصاديين والقانونيين، وقد أشار التقرير في مجمله الى أن مبادئ الحوكمة متواجدة في جمهورية مصر العربية وذلك في عدد من القوانين واللوائح التي ترتبط بحوكمة المؤسسات المصرية سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وتوجد في بيئة الأعمال المصرية العديد من التشريعات والقوانين التي تحقق حوكمة المؤسسات، وأهم تلك القوانين²:

- قانون المؤسسات 159 لسنة 1981 الذي يحدد كيفية تأسيس المؤسسات وتعيين مجلس الإدارة واختصاصاته وعلاقته بالمساهمين والجمعية العممة ومراقبة الحسابات وكافة الأطراف الأخرى.
- قانون قطاع الأعمال العام 2.3 لسنة 1991.
- قانون سوق رأس المال 95 لسنة 1992.
- قانون الاستثمار 8 لسنة 1997.

¹ علاء فرحان طالب، إيمان شيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، مرجع سابق، ص 29.
² عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، مرجع سابق، ص 30-31.

- قانون التسوية والإيداع والحفظ المركزي 93 لسنة 2000.

من ناحية أخرى هناك العديد من الإجراءات والممارسات التي اتخذتها مصر لتدعيم الحوكمة خاصة بعد تطبيق الحوكمة المصرية لبرنامج الإصلاح الاقتصادي في بداية التسعينات والذي يتطلب تطبيقه ضرورة وجود إطار تنظيمي ورقابي، ولعل أهم تلك الإجراءات إلزام تلك المؤسسات بالعديد من المتطلبات التي تحقق الإفصاح والشفافية، وإصدار معايير مصرفية محاسبية تتماشى مع المعايير الدولية، وإنشاء مركز المديرين التابع لوزارة الاستثمار، إذ يهدف بالارتقاء بأداء المديرين وأعضاء مجلس الإدارة باعتبارهم عصب تحقيق حوكمة المؤسسات وفي هذا الصدد أصدر وزير الاستثمار في أكتوبر 2005 دليل قواعد ومعايير حوكمة المؤسسات بمصر بالقرار رقم 332 لسنة 2005 بهدف تحسين الممارسات الإدارية والمالية في المؤسسات المصرية.

في أوائل 2008 بالقاهرة تمت مناقشة الموضوع الرئيسي الخاص بدور مجلس الإدارة في حماية حقوق مساهمي الأقلية بالمؤتمر السنوي لمعهد المديرين المصري، ونجح المؤتمر في إثارة الوعي بهذا الموضوع الرئيسي، إذ حضره ما يزيد عن 500 مشارك وقد أكد على أن حوكمة المؤسسات القوية تعتمد على التوازن بين ثلاثة هم: الإدارة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم، وهو ما يمنح أفضل بيئة عمل للمؤسسات أين يقوم مجلس الإدارة القوي الذي يضم الأعضاء المستقلين بوضع الاستراتيجية وتوفير الإشراف على إدارة المؤسسة.¹

إن مختلف القوانين التي صدرت في الدول السابقة تشكلت صورة حوكمة المؤسسات حسب النظام السائد باعتبارها إطار منظم للعلاقة بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من واجبات وحقوق، كما تحددت معالم مجلس الإدارة أو المجلس الشرعي من أعضاء وواجباتهم واستقلاليتهم عن كبار التنفيذيين وأهمية دور مجلس الإدارة في سيرورة المؤسسة ونموها، إضافة للمبادئ الأخرى التي تعتبر عامة بين الدول كالتدقيق والمساءلة والإفصاح والشفافية والتي لا تقل أهمية عن دور مجلس الإدارة في ضبط أداء المؤسسة.

¹ مركز المشروعات الدولية الخاصة cipe، "حماية الأقلية من حملة الأسهم في مصر"، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات، العدد 14، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مارس 2008، ص 1.

المطلب الثالث: تجربة الجزائر في مجال الحوكمة

نختم الفصل الأول والمبحث الأخير منه بسرد تجربة الجزائر في مجال الحوكمة وهو اسقاط لما جاء في الجزء النظري على الواقع الجزائري لاستخراج العبر والدروس، وقد قسمنا المطلب الى ثلاثة فروع تتناول واقع الحوكمة وأهم القوانين ثم إجراءات تحسين حوكمة المؤسسات المتخذة.

الفرع الأول: واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر:

عملت الجزائر على تحسين مناخ الأعمال بها وافتتاح اقتصادها، وفي سبيل تحقيق ذلك واجهتها مجموعة من المعوقات والتحديات التي تحد من تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في الجزائر على أرض الواقع، سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها وتتمثل فيما يلي:¹

1. المصدر الداخلي: ويتمثل في عدم الفصل بين الملكية والادارة فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون

فيها تطبيق حوكمة المؤسسات فعالا تحاول الدول فيها أن تبتعد قدر الامكان في تأسيس مؤسساتها عن المؤسسات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الادارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم المؤسسة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع المساهمين، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بكفاءة وفاعلية عالية في ادارة المؤسسة، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات أخرى أهمها:

- تشكيل مجلس الادارة وعدم الفصل بين مهمة مجلس الادارة ومهمة الادارة التنفيذية ومسؤوليات ادارة المؤسسة؛ مستوى الرقابة وعدد اجتماعات المجلس
- بالنسبة لأعضاء مجلس الادارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الادارة بعدد مناسب أين يكونون قادرين على تقديم آراء واجتهادات مستقلة أو فرضها من خلال خبراتهم وتفهمهم للعمل.
- لجان مجلس الادارة: وأهمها لجنة التدقيق، لجنة المكافآت والترشيحات، ومدى فعاليتها واستقلاليتها، وتوفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

2. المصدر الخارجي: وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة

لتنشيط الاقتصادي التي تضمن تطبيق الحوكمة واعطائها صفة الالتزام وعدم تعارضها مع قوانين الدولة.

الفرع الثاني: الميثاق الجزائري لحوكمة المؤسسات:

في سنة 2007 انعقد أول مؤتمر دولي في الجزائر حول حوكمة المؤسسات وقد سمح هذا الحدث بالتقاء العديد من الأكاديميين والممارسين الذين أبدوا اهتماما كبيرا لموضوع الحوكمة في المؤسسة الجزائرية قصد تطبيق مبادئها

¹ علي جابر اسماعيل، العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمية المؤسسية وجودة التقارير المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، نخصص محاسبة، جامعة الشرق الاوسط، 2010، ص 22.

وبلورتها وممارستها مع الاستفادة من أهم التجارب الدولية.¹ وقد تمخضت عنه فكرة إنشاء فريق متكامل يعمل على إصدار ميثاق لحوكمة المؤسسات في الجزائر. كما شاركت في المبادرة هيئات دولية مقيمة بالجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية وبرنامج "ميديا" لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المنتدى الدولي لحوكمة المؤسسات. في نوفمبر 2007 وبمساهمة وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية تم تنصيب فريق العمل المكلف بالمشروع، والذي عرف بفريق العمل للحكم الراشد بالجزائر، وتوجت أعمال وجهود فريق العمل بإعداد أول ميثاق جزائري لحوكمة المؤسسات في مارس 2009، وقد شكلت مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية أهم مرجع لهذا الميثاق مع اعتماد فريق العمل لخصوصيات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. ويتكون ميثاق حوكمة المؤسسات من ثلاثة أجزاء، يتطرق فيه الجزء الأول إلى إبراز الدوافع التي تجعل من ميثاق جزائري لحوكمة المؤسسة ضروري حيث عالج هذا الجزء الظرف الجزائري وتحديد المؤسسات المعنية بهذا الميثاق مع التطرق إلى أهم مشاكل حوكمة المؤسسة الجزائرية، أما الجزء الثاني فقد اختص بوضع المعايير الأساسية لحوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أين عالج ثلاثة محاور: اهتم المحور الأول بدراسة الأطراف الفاعلة الداخلية وعلاقتهم المتبادلة أما المحور الثاني فقد اهتم بعلاقة المؤسسة بالأطراف الفاعلة الخارجية وفي الأخير وضع المحور الثالث لهذا الجزء الالتزامات القانونية والخطوات التطوعية لنوعية ونشر المعلومات كالمعلومات المالية. استعمل الجزء الثالث من هذا الميثاق كقائمة للملحقات والذي ضم ثمانية ملاحق تشمل ماهية المؤسسة والعناصر المكونة للحكم الراشد وعلاقته بالمؤسسات العائلية وقائمة مرجعية للتقييم الذاتي لحوكمة المؤسسات ورؤية متعددة الأوجه للمؤسسات الجزائرية حسب القانون التجاري ومشكل تضارب المصالح في المؤسسة واستدامتها وأخيرا معجم المصطلحات المتعلقة بموضوع حوكمة المؤسسات. بالنسبة للعلاقات التي تربط المؤسسة مع الأطراف الفاعلة وفق ميثاق الحكم الراشد فهي محددة إلى حد كبير ومضبوطة بقانون الأعمال والقوانين الأساسية للمؤسسة، والعقود والاتفاقيات المحررة من قبل هذه الأخيرة مع الغير، سواء كانوا داخلين أو خارجيين:²

1. الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة: وتعمل في إطار الهيئات التنظيمية المكرسة لهم، وتتمثل هذه

الأطراف في الجمعية العامة للمساهمين؛ مجلس الإدارة؛ المديرية.

2. الأطراف الفاعلة خارج المؤسسة: يمكن تحديدهم وفق ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في

السلطات العمومية؛ البنوك والهيئات المالية الأخرى؛ الموردين؛ الزبائن؛ العمال والمنافسين.

¹ صلواتشي هشام سفيان، حوكمة المؤسسات: دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سابق، ص 178-179.

² يدو محمد، سياخن مريم، رياحي صبرينة، دور أدوات مراقبة التسيير في ترسيخ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، ورقة مقدمة في المنتدى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع جامعة على لونيبي -البليدة 2، 2017، ص 13.

الفرع الثالث: إرشادات وإجراءات تحسين حوكمة المؤسسات في الجزائر:

حتى يكون هناك تطبيق سليم لحوكمة المؤسسات لا بد من وجود مجموعة من الإجراءات يعتمد عليها نظام الحوكمة، نعدد أهمها فيما يلي:¹

1. **إرشادات قصيرة الأجل:** تم وضع عدة إجراءات وإرشادات يجب اتباعها وأهمها:
 - أن تقوم المؤسسة باتباع سياسة مكتوبة خاصة بحكمتها يتم الإفصاح والاعلان عنها، هذه السياسة يجب أن توضح انشاء مجلس الادارة ودور أعضائه والكفاءات الخاصة بهم؛
 - لا بد أن توضح الاتصالات مع مساهمي المؤسسة ومعاملاتهم ونظم المحاسبة والإفصاح؛
 - انشاء مجلس ادارة استشاري مكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء، للمساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الادارة ومجلس الادارة بآراء موضوعية ذات بعد مستقل وكذا تزويد مساهمي المؤسسة بمرشحين محتملين للعمل كأعضاء مجلس ادارة مستقلين؛
 - تقوم المؤسسة بتعيين عضو مجلس ادارة منتدب من بين الخبراء الموجودين في السوق.
 - تقوم المؤسسة باتباع سياسة بيئية اجتماعية للمؤسسة تجاه المواطنين ويتم الإفصاح والاعلان عنها؛
 - تؤكد الوثائق الأساسية للمؤسسة مع ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية.
2. **إرشادات متوسطة الأجل:** تنص على تكوين مجلس الادارة الاستشاري ويعقد هذا المجلس الاستشاري أربعة اجتماعات سنويا وتقدم الى أعضائه قبل مواعيد الاجتماعات المستندات الأساسية، كما تنص على ما يلي:
 - تعيين عضو من مجلس الادارة مستقلا وغير موظف لعامين، ويمكن أن يكون عضوا بمجلس الادارة الاستشاري.
 - أن تقوم المؤسسة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم الى المساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة المؤسسة المكتوبة الخاصة بحوكمة المؤسسات والسياسة البيئية الاجتماعية للمؤسسة تجاه المواطنين.
 - أن تقوم المؤسسة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد حوكمة المؤسسات.
3. **الإجراءات والإصلاحات المتخذة لتفعيل حوكمة المؤسسات في الجزائر:** ونذكر منها الآتي:²
 - تحويل المؤسسات العامة الى شركات مساهمة وإصدار اللوائح المنظمة لهياكلها الداخلية؛
 - توثيق العلاقة بين المؤسسة وشركائها مثل: تحديد حقوق وواجبات شركاء المؤسسة من خلال مجموعة من القوانين كالقانون التجاري والجنائي وقانون التأمينات؛

¹ صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة - مع التركيز على التجربة الجزائرية- مرجع سابق، ص 14.

² غضبان حسام الدين، مساهمة لاقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 127-128.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

- حماية وضمنان الاستثمار وهي محددة بمرسوم 03-01 في 20 أوت 2001 بالإضافة للترتيبات المتعددة الأطراف في إطار انشاء الوكالة الدولية لتطوير وضمنان الاستثمارات؛
- مصالح المساهمين محمية من طرف القانون التجاري الذي يحدد إطار ممارسة هؤلاء الأطراف لحقوقهم في إطار الجمعية العمومية كحق الاطلاع على وثائق التسيير؛
- حفظ حقوق ومصالح الأطراف الأخرى كإداريين وموردين وموظفين والمجتمع بموجب المادة 04 من المرسوم 01-04 المتعلق بتسيير وتنظيم حوصصة المؤسسات العمومية؛
- تحديد مسؤولية ونشاط المديرين والتنفيذيين في المؤسسة سواء المؤسسات المالية والمصرفية، المؤسسات الصناعية ومؤسسات التأمين، عامة أو خاصة فهي منظمة من طرف القانون التجاري ومختلف اللوائح مجلس النقد والقرض؛

- العمل بمعايير المحاسبة الدولية كبديل للنظام المحاسبي الوطني المعتمد منذ 1975؛
- زيادة كفاءة نظام المعلومات الاقتصادي الوطني والذي يعاني من عدم الفعالية بسبب عدم كفاءة العمل الاحصائي وعدم القدرة على الوصول الى المعلومات الخارجية.


على الرغم من الجهود المبذولة والإجراءات المتخذة وتبني ميثاق الحكم الراشد إلا أن هناك إجماع أن الأسس التي يتركز عليها نظام الحوكمة الفعال لا تزال غير محققة وبعض المؤشرات تؤكد ذلك كمؤشرات الفساد والشفافية، غير أن هذا لا يمنعنا من النظر بنظرة تفاؤلية الى ما تم تسطيره من إصلاحات منذ 2007 إذا ما تم تحديثه وتفعيله، ولا بد من وضع آلية للتشاور بين مختلف الفاعلين على الساحة الاقتصادية، فالجزائر كغيرها من الدول ملزمة بضمنان حوكمة جيدة لمؤسساتها وهيكلها لتحقيق مستويات أداء أفضل وخلق القيمة لكل الأطراف الفاعلة.

بعد سرد تجارب أهم الدول في العالم في مجال الحوكمة وكيف أنها أضفت خصائص نظامها المالي والمصرفي، مثل ما تعلق بدور مجلس الإدارة ومسؤولياته وتكوينه وتحديد مختلف علاقاته مع الأطراف الفاعلة كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية التي تعتبر سباقة في سن القوانين والارشادات التي تحكم العلاقات وتحدد الصلاحيات داخل المؤسسة وبينها وبين المؤسسات المالية المختلفة، نستطيع الاستفادة من هذه الدروس والتجارب بما يناسب طبيعة النظام الاقتصادي الجزائري في تطبيق حوكمة المؤسسات لإصلاح المؤسسات الاقتصادية التي تعتبر نواة الاقتصاد، أو تبني الحوكمة الشرعية في ظل تفعيل أدوات المالية الإسلامية التي تبين أنها الحل للأزمات الرأسمالية المتتالية، تعتبر مبادئ حوكمة المؤسسات على اختلاف جهات إصدارها بمثابة الدستور للمؤسسات الاقتصادية فهي تحدد المسؤوليات والصلاحيات لمختلف الأطراف أصحاب المصالح وتعمل على رفع الموارد المالية وتعطي راحة وثقة للمستثمرين المحليين والأجبيين وتجنب الوقوع في الخسائر المالية.

خلاصة الفصل:

بناء على ما تم تناوله في هذا الفصل، نجد أن ظاهرة الحوكمة نشأت نتيجة لظروف وعوامل عديدة أهمها تعارض المصالح بين الإدارة من جهة والمساهمين و أصحاب المصالح من جهة أخرى، حيث يشير مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل عام إلى مجموعة القوانين و القواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من جهة، والممولين وأصحاب المصالح من جهة أخرى، بحيث يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم وتعظيم ربحية وقيمة أسهم المؤسسات في الأجل الطويل وتحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة، ورغم ازدياد الاهتمام بهذا المفهوم علي المستوى الدولي نتيجة الفضائح والأزمات المالية لعدد من المؤسسات العالمية بما احتوت عليه من فساد إداري ومالي، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لهذا المفهوم ويرجع السبب في ذلك إلى تداخله في العديد من الأبعاد التنظيمية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمؤسسات، بالإضافة لتنوع جهات إصداراته من منظمات دولية وهيئات أسواق المال وكذلك المجمع المهنية والتي تهدف في مجملها إلى التطبيق الفعال والسليم لقواعد الحوكمة للاستفادة من عديد المزايا التي يمكن للمؤسسات بل وللدول أيضا جني ثمارها.

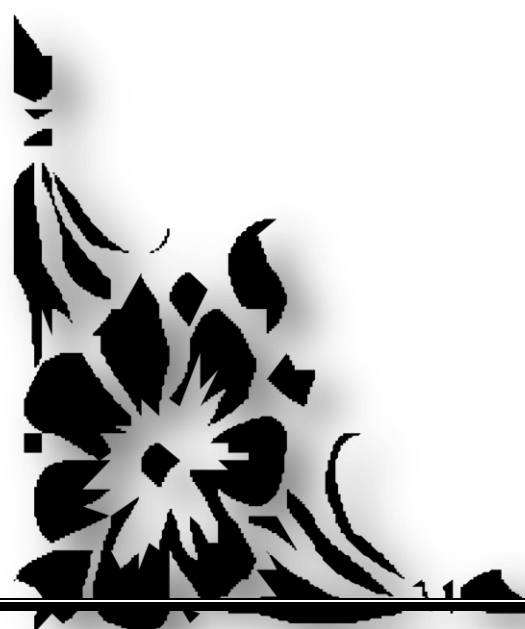
خلصنا من خلال الفصل أن تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات يستند الى مجموعة من المبادئ والقواعد التي تعتبر الخريطة التوضيحية التي يجب أن تتبعها كل من الجهات الرقابية وأعضاء مجالس إدارة المؤسسات والإدارة التنفيذية لها، حيث أن تطبيق هذه المبادئ يؤدي إلى توفير الحماية لأصحاب المصالح وبالتالي يساعد على جذب رؤوس الأموال والاستثمار، وتطبيق هذه المبادئ يعتبر المؤشر لوجود وسلامة الحوكمة، أخيرا فإن للحوكمة عدة جوانب وتؤثر في مجالات عدة وليست محصورة في الجانب المالي فقط، حيث تعرفنا على مفهوم حوكمة تكنولوجيا المعلومات ومبادئها الارشادية وخصائصها وحوكمة الموارد البشرية ومميزاتها ومبادئها، وهذه الجوانب مجتمعة لحوكمة المؤسسات هي ما تؤدي لتحسين الأداء المؤسسي وزيادة الانضباط وتفاذي الوقوع في الأزمات. بعد سرد تجارب أهم الدول في العالم في مجال الحوكمة وأهم نماذجها وكيف أنها أعطت دفعة لمزيد من الانضباط والالتزام نستطيع الاستفادة من هذه الدروس والتجارب بما يناسب طبيعة النظام الاقتصادي الجزائري في تطبيق حوكمة المؤسسات لإصلاح المؤسسات الاقتصادية التي تعتبر نواة الاقتصاد.



الفصل الثاني

إدارة أداء

الموارد البشرية



الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

تمهيد:

إن مؤسسات اليوم تعيش في عالم متغيراته أكثر من ثوابته وقد تسارعت وتعددت بفعل ظاهرة التكنولوجيا وتعقيداتها وأثرها على العنصر البشري، حيث لم تعد المؤسسات تركز على التأثيرات التقليدية التي حولها بل أيضا التأثيرات على الفرد الذي يشكل اللبنة الأساسية لها وهذا كمنطلق أساسي لبلوغ كفاءة وفعالية أدائها. يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت التصيب الأوفر من الاهتمام والتمحيص والتحليل في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام، وذلك بالنظر إلى أهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة من جهة وتداخله مع العلوم والتكنولوجيا من جهة أخرى، فهو عملية إدارية مركبة تقوم إدارة المؤسسة فيها بإدارة مواردها البشرية وضمان تنفيذ أعمالها بكفاءة وتهيئة الظروف والإمكانات المناسبة، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم أدائها في ضوء معايير تقييمية واضحة تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء، وبالتالي تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

في هذا الفصل الثاني من الأطروحة سنقوم بدراسة موضوع الأداء البشري وجوانبه المختلفة من خلال المباحث التالية:

- ✓ المبحث الأول: سنخصصه لتحديد مفهوم ادارة الموارد البشرية ومختلف تعاريفها ووظائفها.
- ✓ المبحث الثاني: سنعالج فيه مفهوم إدارة أداء الموارد البشرية ومفهوم الأداء البشري والعوامل المؤثرة عليه.
- ✓ المبحث الثالث: نتناول فيه قياس الأداء البشري من خلال أنظمة القياس المهمة كبطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة والمؤشرات التي يتم عن طريقها قياس الأداء وخصائص كل نظام وعيوبه.
- ✓ المبحث الرابع: سنعالج فيه تقييم أداء الموارد البشرية من حيث معايير وطرق التقييم ومميزات وعيوب كل طريقة.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري عنصراً هاماً وحيوياً في كل المؤسسات سواء كانت إنتاجية، تجارية، تعليمية، حكومية أو خاصة، ويتوقف بقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي تستخدم في الحصول على العنصر البشري وطريقة استغلاله من خلال منظومة إدارة الموارد البشرية وليس من المدهش إذا قلنا أنه يجب على الإدارة أن تعتني بصفة مستمرة بالموارد البشرية وبالطريقة التي تستخدم وتنمي بها هاته الموارد، سواء بتصميم استراتيجيات، سياسات إدارة الموارد البشرية أو بالطرق والإجراءات التي تستخدم لاستغلال طاقات العمال المتاحة أحسن استغلال ممكن. لهذا سنحاول في هذا الجزء التعرف على مفهوم الموارد البشرية ثم كيفية إدارتها بالإضافة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وموائمتها مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

إن قواعد بناء المؤسسات اليوم في القرن الواحد والعشرين تحكمها ثلاث مرتكزات أساسية: الموارد المالية، تكنولوجيا المعلومات والمعرفة، والعنصر البشري وأجمع الكثير من المختصين الخبراء حول أهمية الموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها أكثر الأصول أهمية فكل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة يتحدد نجاحه بناء على كفاءة ودافعية مواردها البشرية، من هذا المنطلق تعد إدارة العنصر البشري من بين مهام الإدارة الأكثر أهمية ومحورية.

الفرع الأول: تعريف المورد البشري:

قبل التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية لا بد من عرض التعاريف حول الموارد البشرية لمعرفة المعنى الدقيق لكل مصطلح ومعرفة الفروق بينها وإزالة التداخل بين المفاهيم من خلال الآتي:¹

1. القوى البشرية: هي ذلك الجزء من السكان الذي يمكنه المساهمة في النشاط الاقتصادي ماعدا الأطفال والعجزة.

2. القوى العاملة: هم الأفراد البالغين السن القانوني للعمل ويزاولون العمل.

3. العاطلون: هم الأفراد القادرون على العمل والراغبون فيه والباحثون عنه ولا يجدون فرصة عمل.

4. الموارد البشرية: جميع الأفراد الذين يعملون بالمؤسسات، من هذا التعريف نلاحظ صفتين في تركيب الموارد البشرية: صفة القدرة على أداء الأعمال وصفة الرغبة في أداء الأعمال، وأهم عامل في نجاح المؤسسة وتفوقها هو امتلاكها الموارد البشرية المتميزة التي تعتبر مصدر للإبداع والابتكار وأتمن الأصول، كما تعد مصدر القيمة المضافة والميزة التنافسية، أما أهم ما يميزها فهو امتلاكها قدرة الابتكار والابداع والتحدي، القدرة على خلق القيمة والخبرة.

¹ مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 53.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية:

بعد التعرف على مفهوم الموارد البشرية نأتي على التعريف بإدارة الموارد البشرية وبهدف الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الموارد البشرية نستعرض بعض التعريفات المختلفة:

تعرف الموارد البشرية على أنها العملية التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها"¹.

وهناك من عرفها بأنها كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقافتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها، والوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية"².

في يري البعض بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عملية تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد."³

نلاحظ من هذه التعريفات أن إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من القواعد العامة التي تختص بالعنصر البشري في المؤسسة يجب إتباعها ومجموعة الأنشطة ينبغي أداؤها من تخطيط، توظيف، اختيار، تدريب والبحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة، وكذلك تتضمن مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة الموارد البشرية من جهة ومساعدة المديرين وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومعلومات تمكنهم من إدارة الموارد البشرية بما يحقق الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية من جهة أخرى.

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

وهي عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية أي أنها مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المؤسسة لمواجهة التغييرات البيئية."⁴ وها المفهوم الجديد يبرز الجوانب التالية:⁵

- تطبيقات إدارة الموارد البشرية هي وسائل لربط النشاطات والوحدات التنظيمية لتحقيق الربحية والإنتاجية.
- تقع مسؤولية إدارة الموارد البشرية على كل من مديري الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية.

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 03.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 30.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 16.

⁴ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، 2008، ص 10.

⁵ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية؛ مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006، ص 27-28.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

- الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحديد نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها.
- الاهتمام بالبناء الفكري والمعرفي للمورد البشري وتنمية ثقافة تنظيمية مرنة وقادرة على تبني السلوك الابتكاري.¹

نلاحظ من هذا التعريف أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أضافت بعداً آخر لإدارة الموارد البشرية وهو البيئة الخارجية للمؤسسة، بالاعتماد على استراتيجيات مناسبة وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية والغاية الأساسية هي تحقيق الاستثمار الفعال فيها بما يمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على الأمد البعيد.

إذن إدارة الموارد البشرية هي عملية الربط ما بين الموارد البشرية ومتطلباتها والأهداف والغايات الاستراتيجية للمؤسسة لتحسين الأداء التنظيمي لها، كما أن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة هي نفس الأهداف التي تسعى إليها الإدارة فمدير إدارة الموارد البشرية يقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية وهو يساهم في إنجاز نفس الأهداف التي يسعى مديرو الإدارات الأخرى والإدارة العليا لتحقيقها.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية تهدف في مجملها تحقيق أهداف الإدارة العليا وتسعى لتحقيق التوافق مع أهداف المورد البشري ومن هنا تأتي أهميتها كحلقة وصل بين الاثنين، في هذا المطلب سنعدد أهم أهدافها الخاصة والعامة في عنصرين هما أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها.

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية:

لقد تبنت إدارة الموارد البشرية مدخلين للموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد المؤسسات من خلالهما وهما زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد فبدلاً من النظر إلى أهداف المؤسسة وحاجات الأفراد على أنهما نقيضين منفصلين وأن تحقيق أي منهما يكون على حساب الآخر، اعتبر الباحثون في موضوع الموارد البشرية أن كلا من أهداف المؤسسة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض وليس على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلاً من اعتبارهم عامل إنتاج، يمكن أن نلخص أهمية إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:²

- إدارة الموارد البشرية تهتم بالموارد الرئيسية في المؤسسة وهم الأفراد.
- دون إدارة موارد بشرية لا يمكن تطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تضع إدارة الموارد البشرية الخطط المناسبة للتدريب.

¹ راوية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2014، ص 20.

² نوار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، الطبعة الأولى، دار دجلة، عمان، الأردن، 2015، ص 51.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

- تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- تختار إدارة الموارد البشرية الأفراد المناسبين لشغل الوظائف التي تناسب مهاراتهم ومستواهم.
- تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية على أنها مصدر لعدد من الممارسات التي يمكن للمؤسسات الاختيار من بينها تلك التي تتناسب مع التنفيذ الفعال لاستراتيجيتها.¹

الفرع الثاني: أهداف ادارة الموارد البشرية:

يشكل الأفراد عنصراً هاماً وحيوياً في كل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها، ويتوقف نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها على الطريقة التي يتم بها الحصول عليهم وإدارتهم، لذلك يجب على إدارة المؤسسة التعامل مع الموارد البشرية من منطلق أنهم المصدر الأساسي للإبداع والتميز والنجاح. ومن هنا يتوجب عليها الاعتناء وبصفة مستمرة بمواردها البشرية وبالطرق التي تستخدمها في توظيف واستثمار مهارات هذه الموارد، ويمكن تلخيص أهم الأهداف لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:²

- تحقيق التعاون الفعال بين الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة.
- إيجاد الحافز لدى الموارد البشرية لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تنمية العلاقات الطيبة في العمل بين جميع الموارد البشرية.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع الموارد البشرية في المشروع من حيث الترقية والأجور والتدريب والتطوير.
- توفير ظروف العمل المناسبة وعدم تعريض الموارد البشرية لأية مخاطر مثل حوادث العمل الصناعية وأمراض المهنة.
- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الحالية والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب.
- إمداد الموارد البشرية بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمهام المطلوبة وسياسات العمل ولوائحه وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم، أي إشراكهم في اتخاذ القرار.
- الاحتفاظ بالسجلات والمعلومات المتعلقة بكل فرد في المؤسسة بشكل موحد.
- رعاية الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- توعية الموارد البشرية بأهمية دورهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ودفعهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، سنة 1999، ص 15.

² مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 104.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

■ تهدف إدارة الموارد البشرية الى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات استراتيجية المؤسسة العامة.¹

تتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في الربط بين أهداف المؤسسة وحاجات الأفراد فهما يكملان بعضهما وليسا منفصلين، وهذا ما ترجمه أهداف إدارة الموارد البشرية في اشراكهم في اتخاذ القرار ورعايتهم وتوعيتهم بدورهم الأساسي في تحقيق رفاهية المؤسسة والذي ينعكس بالضرورة على رفاهيتهم.

المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

بعد دراسة تعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة ثم أهم أهدافها، نختتم هذا المبحث بدراسة وظائف إدارة الموارد البشرية حتى ندرك كيفية تسييرها للأفراد وتجهيزها للأهداف الموضوعية وهذه الوظائف تنقسم الى قسمين وظائف أولى وهي الأساسية ووظائف ثانية وهي الوظائف التي تأتي بعد تحسين الفرد في عمله.

الفرع الأول: الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية:

تختلف وظائف الموارد البشرية من مؤسسة الى أخرى بحسب حجم المؤسسة ونشاطها إلا أن هناك عددا من الوظائف الأساسية للموارد البشرية لا تتغير تشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذبها واستقطابها، تحفيزها، وتنمية وتدريب تلك الموارد بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المؤسسة، فيما يلي نفضل بعض الشيء في هذه الوظائف:

1. تحليل العمل أو تصميم الوظائف:

ويقصد به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها، ويقصد بتحليل الوظائف عملية جمع معلومات تفصيلية عن الوظائف، أما تصميم الوظائف فيتعلق باتخاذ القرارات بشأن ماهية المهام التي يجب تجميعها في وظيفة محددة، على أن ترتبط باستراتيجية التنظيم كأن تتطلب مهام جديدة مختلفة أو طرقا مختلفة لأداء نفس المهام.² ويعرف باري كشواي تحليل الوظائف والمهام الوظيفية على أنه تلك العملية التي يتم استخدامها في تحديد ووصف محتوى الوظائف بطريقة تسمح بتوضيح الوظيفة وما يتم القيام به من خلالها وإيجاد نوع من الفهم بذلك وتوصيله الى أي شخص في حاجة الى هذه المعلومات من أجل أغراض إدارية.³

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 71.

² طاهر محمود الكلالدة، ادارة الموارد البشرية الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن، 2013، ص 27.

³ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 42.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

بالنسبة للاستخدامات الخاصة بتحليل المهام الوظيفية فهي: تخطيط الموارد البشرية، الاختبار، تقييم الوظائف، التدريب والتطوير، إعادة تصميم الوظائف، إدارة الأداء، استعراض المؤسسة وإعادة تصميم البنية الخاصة بها، وحقوق العاملين، أما ما يميز تحليل الوظائف فهو:

- أنها تمثل عملية تحليل وليس مجرد وضع قائمة بالمهام ويستلزم وصف كامل لجوانب الوظيفة المختلفة وتوضيح ما تساهم به الوظيفة في المؤسسة.
- يتم التركيز على الوظائف وليس الأشخاص أي تحليل الوظيفة وليس الكيفية التي يؤدي بها الأفراد هذه الوظيفة.
- عملية التحليل غير تقديرية أي من يقوم بالتحليل يهتم بالمضمون الفعلي للوظيفة فقط وليس بمدى ملائمة هذا المضمون أو توافقه مع المنطق.
- تحليل الوظيفة يعني بالوضع الذي توجد عليه الآن أي يركز على مضمون الوظيفة بشكله الحالي.

2. تخطيط الموارد البشرية:

وتهتم بتحديد احتياج المؤسسة من العمال وهذا يتطلب تحديد طلب المؤسسة وما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمؤسسة. يعرف "معهد التطوير وشؤون الأفراد" تخطيط الموارد البشرية على أنه عملية منهجية مستمرة يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المؤسسة في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة وتعتبر هذه العملية جزءاً مكملاً لإجراءات التخطيط والموازنة المشتركة الأطول في الأجل وتتأثر بها. وعليه فإن جوانب التخطيط الأساسية للموارد البشرية تتمثل في:¹

- التخطيط عملية منهجية تحدث بعد نوع من الإدراك والدراسة وليس مجرد شيء يحدث من قبيل الصدفة.
 - التخطيط عملية مستمرة وذلك لأن المؤسسة وأهدافها وبيئة العمل التي تعمل من خلالها مستمرة في التغيير.
 - هذا التخطيط قصير الأجل وطويل الأجل أيضاً، والتأكيد على الحاجة إلى تخطيط طويل الأجل لضمان البقاء.
 - يعد هذا التخطيط مرتبطاً بشكل كبير بعملية التخطيط المشترك كما ينبغي أن يتكامل مع هذه العملية حيث أن ذلك سوف يحدد سياسات المؤسسة وأولوياتها والذي سوف يتأثر بدوره بتوفر الموارد البشرية.
 - سوف يكون هناك حاجة إلى تقييم المتطلبات من الموارد من ناحية الكم والكيف.
 - سوف يعتمد مستوى الموارد على ما يمكن إتاحتها.
- ينبغي أن تكون الموارد على المستوى المطلوب لتحقيق القدر من الفاعلية الذي تهدف إليه المؤسسة.

¹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 24.

3. الاختيار والتعيين:

وهذه الوظيفة تهتم بالبحث عن عمال في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب، الاستقطاب أول مرحلة وهي العملية التي من خلالها تقوم المؤسسة بالبحث عن مرشحين لشغل الوظائف الشاغرة لديه، أما الاختيار فهو العملية التي يتم بها التعرف على مدى امتلاك المترشح للمعارف والمتطلبات اللازمة لتحقيق الأداء. تعتبر إجراءات التعيين والاختيار الفعالة من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وهكذا فإنه عند الانتهاء من تحديد متطلبات المؤسسة لديها فإن الخطوة التالية التي ينبغي أن تقوم بها المؤسسة تتمثل في ضمان أن المؤسسة لديها الأنظمة التي تستطيع من خلالها جذب واختيار المرشحين الذين يتميزون بالمؤهلات المطلوبة، وهذا يعني:¹

- الامام بالمصادر البديلة للعاملين المرتقبين وضمن أن هناك عملية يتم من خلالها استكشاف هذه المصادر.
- ضمان أنه يتم الاستعانة بأنظمة من شأنها أن تمكن من تقييم العاملين بفعالية وأن تضمن أن يتم شغل الوظائف عن طريق الأشخاص الذين يتناسبون مع هذه الوظائف بشكل أفضل ومن خلال أقل الطرق تكلفة.
- ضمان أن يتم من خلال أية عملية اختيار يستعان بها معاملة العاملين الموجودين والعاملين المرتقبين بطريقة عادلة ومنصفة وأن تلتزم هذه العمليات بالأمر القانوني وأن توفر نوع من تكافؤ الفرص.
- ضمان أن يتم التعامل مع كل الإجراءات الإدارية مثل الحصول على مراجع أو إعداد عقد عمل... الخ بكفاءة.

4. تصميم هيكل الأجور:

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية، كما تهتم بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للمسؤولية والجهد المقابل للوظيفة.² كما تلعب أنظمة الأجور والحوافز دورا هاما في تنفيذ الاستراتيجيات، فوجود مستوى مرتفع من الأجور أو الحوافز مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان جذب والحفاظ على أفضل العناصر، كذلك فإنه من خلال محاولة الربط بين الأجر والأداء، تستطيع المؤسسة تأمين الحصول على نوعيات أنشطة ومستويات أداء مرتفعة، ولعملية إدارة الأجور أهداف أخرى إضافة على المزايا النقدية وغير النقدية وهي:³

- جذب والحفاظ على الأشخاص العاملين الذين تتوفر فيهم المهارات المطلوبة.
- ضمان القدرة التنافسية للمؤسسة في استقطاب العاملين.

¹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 59.

² نوار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، مرجع سابق، ص 53.

³ باري كشواي، نفس المرجع، ص 166.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

- العمل على تحقيق بعض الرفاهية للعاملين والحفاظ على رضاهم عن المؤسسة وولائهم لها.
- تلبية الاحتياجات الفعلية للعاملين.
- التوضيح بأن صاحب العمل يعمل على رعاية العاملين.

الفرع الثاني: الوظائف الثانية لإدارة الموارد البشرية:

أو الوظائف الثانوية التي تأتي بعد توظيف الفرد وتهدف إلى تحسين مردوديته في عمله وإعطائه قدرًا من الراحة والرضا، وهي:

1. تصميم أنظمة الحوافز: وتتم هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل لأداء الفرد المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو الجماعي فتظهر الحوافز الفردية أو الجماعية وأيضًا الحوافز على أساس أداء المؤسسة ككل.

2. تصميم أنظمة مزايا العاملين وخدماتهم: تهتم المؤسسة بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية، وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

3. تقييم الأداء: تهتم كل مؤسسة تقريبًا بتقييم أداء عاملها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبًا ما تقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة وغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

4. التدريب والتطوير: يتمثل التدريب في العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة وتختلف عن عملية التعليم التي يتم من خلالها توصيل معرفة عامة عن موضوع معين وذلك لأنه يتم التركيز من خلال عملية التدريب على المتطلبات المحددة للوظيفة وعادة ما تتمثل أهداف عملية التدريب في تحسين الأداء الخاص بالمهام الحالية وفي إعطاء التعليمات بشأن المهام التي لا تكون مألوفة لدى الشخص الذي يشغل الوظيفة أو قد تتمثل في إعداد الشخص لبعض التغيرات التي من المحتمل أن تحدث. يعتبر التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، وعلى المؤسسة أن تحدد احتياجات الموارد البشرية للتدريب وأن تستعمل الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب، أما التطوير فيعني بمنح الأفراد المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بأدوار ومسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكثر.¹

¹ باري كشوي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 118-119.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

5. تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة، وعلى الأخص النقل والترقية والتدريب. ويحتاج هذا الى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

6. العلاقة مع النقابات: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية والتطرق الى موضوعات مثل الشكاوى والنزاعات العمالية والفصل من الخدمة وتحديد ساعات وجداول العمل والراحة.¹

7. أمن العاملين وسلامتهم: تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

وظائف إدارة الموارد البشرية تبدأ قبل توظيف الأفراد ودخولهم المؤسسة وتستمر مع مسارهم الوظيفي، وهي قسمين رئيسية تمس العاملين بشكل مباشر والأعمال الوكيلة لهم ووظائف ثانوية هدفها تحسين ظروفهم ومردوديتهم، إذ أن إدارة الموارد البشرية لا تخدم إدارة المؤسسة فقط لكن مهامها أيضا السهر على راحة الأفراد ورضاهم ومستقبلهم المهني والذي ينعكس بدوره على أدائهم وأداء المؤسسة ككل ومستقبلها ومكانتها.

إدارة الموارد البشرية هي حلقة الوصل بين الفرد والذي يمثل المورد البشري في المؤسسة وبين المؤسسة وادارتها بالتالي فوظيفتها أساسا تتلخص في تحليل وتوصيف الوظائف من جهة وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وجذبها واستقطابها وتوظيفها من جهة أخرى، ثم يأتي الشق الثاني بعد التوظيف وهو تحفيز وتنمية وتدريب تلك الموارد، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بتسيير شؤون الموارد البشرية في المؤسسة.

¹ نوار عوني اللبدي، ادارة الموارد البشرية وتنميتها، مرجع سابق، ص 54.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية والأداء البشري

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة في مختلف الميادين والجانب التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ليس باستثناء، لهذا سوف نحاول توضيح هذا المفهوم والمفاهيم المتعلقة به كالكفاءة والفعالية فيما يخص مجال إدارة الموارد البشرية، وهذا من خلال سرد تعريفاته المختلفة ودراسة مكوناته والعوامل المؤثرة عليه وكيفية ادارته وقياسه وتحسينه.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

حتى يمكننا قياس الأداء أو تحسينه لا بد من تحديد مفهومه وحصر محدداته، لذا سنتعرف في هذا المطلب على مفهومه لغة واصطلاحا والعوامل المؤثرة عليه والمحددة له.

الفرع الأول: تعريف الأداء: للتعرف على معناه بدقة لا بد من تحديد أصله لغة ثم التعريف بالمصطلح وأصله.

1. لغة: يتضح من معاجم اللغة¹ أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم "الأداء"، أدى الأمانة وأدى الشيء أي قام به.² ويراد به لغة: إجراء، إتمام، إنجاز، تحقيق، تنفيذ، عمل، قيام، وفاء. إن جملة المعاني تستند في الأصل الى مسمى الأداء المستمد من الكلمة الإنجليزية perform والذي اشتق من الكلمة الفرنسية القديمة performer والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

2. اصطلاحا: إن أصل مصطلح الأداء لاتيني "performance" وكلمة الأداء في منتصف القرن 19 في

اللغة الفرنسية كانت تشير إلى النتائج التي حصل عليها كل من فرس الرهان والنجاح المحقق في السباق، ثم أشار الأداء إلى النتائج والإنجازات الرياضية للرياضيين. تطور معناه خلال القرن 20 وأصبح يشير بطريقة مشفرة الى احتمالات آلة في اتمام مهامها وبالتالي مردوديتها، حيث أعطت له اللغة الإنجليزية معنى واضح ومحدد to perform بمعنى تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.³ أي أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة، اذن الأداء في تعريفه الفرنسي هو نتيجة العمل أي النجاح أو الإنجاز على اختلاف معناه الإنجليزي الذي يحتوي على كل من العمل والنتيجة وأيضا النجاح إذا تحقق.⁴

ويمكن تقسيم الأداء الى مستويين الأول على مستوى المؤسسة ككل والثاني على مستوى الفرد وهو الأداء البشري:

¹ أبي الفضل جمال الدين المصري بن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، مصر، ص 48.

² مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 29.

³ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية-حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 5.

⁴ Nicolas Berland, Angele Dohou, **MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES**, doctorat, université de poities, France, 2007, p4.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

أ. تعريف الأداء المؤسسي: ينظر "دراكر" إلى الأداء على أنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال.¹ نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام ونعني بذلك عامل الفعالية، يمكن ملاحظة أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة للمؤسسات تكمن في أن الأداء يُستعمل للحكم على هذه المؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بعقلانية الطريقة المتبعة في الوصول إلى ذلك.

ب. تعريف الأداء البشري أو الفردي:

يورد علماء الإدارة والاقتصاديون عدة مفاهيم للأداء نلخصها كما يلي:²

- الأداء هو العمل الذي يؤديه الفرد من خلال وعيه واستيعابه لمهامه واختصاصه وإحاطته بالتوقعات التي تحدث مستقبلاً أثناء عمله، وحسن إصغائه لتوجيهات المشرف عليه وتنفيذه للتعليمات والأساليب المطلوبة.
- الأداء هو النشاطات المنظورة والضمنية أي الحقيقية المحسوسة التي يتركز عليها نشاط وعمل العامل والذي يتحدد بعوامل ثلاثة هي: كمية العمل، نوعيته ونمطه.
- الأداء والإنجاز: يتلخص الفرق بين الأداء والإنجاز كون الأداء يعني في علم الإدارة الحالة الفعلية للعمل أي العمليات المتلاحقة للأنشطة أما الإنجاز فهو نهاية النشاط، يعتبر الأداء ركناً أساسياً لوجود الكفاية ويقصد به أداء مهام على شكل أنشطة أو سلوكيات آنية ومحددة وقابلة للملاحظة والقياس وعلى مستوى عالي من الدقة والوضوح. أما الإنجاز فيعبر عنه بإتمام العمل في نهاية المهمة بعد التغلب على جميع التحديات التي تواجه ذلك العمل بعد أن تم تجسيده في نتائج ملموسة تضاف إلى النتائج التي تحققت على مستوى المؤسسة أو الفرد.

3. الأداء من منظور الفعالية والكفاءة:

يرتبط مصطلح الأداء بمفهومين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، والمؤسسة التي تتميز بالأداء الجيد هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها؛ وعليه سنقوم بتعريفهما كما يلي:

أ. الفعالية: ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وهذا من منطلق أن الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

¹ الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مقالة منشورة في مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 07، 2010، ص 218.

² مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، مرجع سابق، ص 29.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح، فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة، ومن ثم -حسب نظرهم- تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة أو تحقيق الفرد للأهداف المرجوة. وحسب Vincent plauchet ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها: "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة".

وتعرف الفعالية حسب Walker et Ruibert تصب وجهة نظر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم فالفعالية حسبها تتجسد في: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة... الخ". إذاً نستنتج مما سبق أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، كما يمكن من جهة أخرى ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة أو المخططة.¹ يتضح لنا من هذا التعريف أن الفعالية صفة ملازمة لمخرجات الفرد الفعلية مقارنة بالمخرجات المتوقعة، حيث ينبغي أن يكون هناك استعمال فعال لمختلف الموارد من مواد وخبرة وزمن، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بما يضمن تحقيق أفضل النتائج.

ب. الكفاءة: يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن أغلب مصطلحات العلوم الإنسانية والاجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه، سنتناول بعض الإسهامات في مجال تعريف الكفاءة وهي:² يعرفها (Wellber et Ruekertsz) بأنها مقياس للمردودية في المؤسسة، كما أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية.

وحسب Vincent plauchet الكفاءة هي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة. نستنتج من هذا التعريف أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشرط تدنية التكاليف (أي استعمال مدخلات أقل).

تمثل الكفاءة العلاقة بين الموارد والمخرجات المتحققة وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المتمثلة بالموارد والأموال والعاملين اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو هدف معين، وتعبير آخر فإن الكفاءة هي تحقيق أعلى منفعة مقابل أقل التكاليف، وبموجبها تكون المؤسسة كفؤة حينما تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى لتحقيقه أي تحقيق أعلى الأرباح وأفضل مستوى من الجودة.³ يتضح لنا من هذا التعريف أن الكفاءة صفة ملازمة لكيفية استخدام الفرد للمدخلات من

¹ مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، مرجع سابق، ص 31.

² الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مرجع سابق، ص 220.

³ مجيد الكرخي، نفس المرجع، ص 31.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

الموارد مقارنة بالمنتجات، حيث ينبغي أن يكون هناك استغلال عقلائي ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة.

الفرع الثاني: مكونات الأداء:

يقصد بالأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنظمة إلى تحقيقها، بالتالي يشمل مفهوم الأداء العنصرين التاليين:¹

1. **الأهداف:** مفهوم الأداء يركز على الأهداف أي النتائج التي ترغب المؤسسة في تحقيقها خلال مدة معينة، فإذا كانت الأهداف المطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد فهي أهداف استراتيجية أو أهداف طويلة الأجل، وإذا كانت الأهداف المطلوب تحقيقها في الأجل القصير فهي أهداف تكتيكية أو أهداف قصيرة الأجل.

2. **النظام:** هو في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم وتركيب بين عناصر وأجزاء تنظيم معا في تكوين متناسق لتحقيق أهداف محددة، وبالتالي من خلال كل هذا يتضح لنا أن مفهوم الأداء يركز على الأهداف الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق القيمة اللازمة التي يريدها الزبون والتي تحقق إشباع رغباته، مع الاستخدام العقلائي للموارد من أجل تدنية التكاليف، كون أن الهدف الأساسي هو إشباع حاجيات الزبون مع التقليل من التكاليف.²

الفرع الثالث: الصيغة العامة للأداء:

تشير أدبيات الإدارة إلى أن الأداء هو: حصيلة تفاعل عاملي المقدرة والدافعية معاً³ فالفرد يمتلك المقدرة على أداء عمل معين لكنه لن يكون قادراً على تأديته بشكل جيد إذا لم يكن لديه الدافع لتأديته، ومن ناحية أخرى يمكن أن يتوافر لديه الدافع الكافي لتأدية العمل لكنه لن يؤديه كما ينبغي إذا فقد المقدرة على ذلك. استناداً إلى التعاريف السابقة للأداء نستطيع أن نضع بأسلوب رياضي معادلات توضح كيفية حساب الأداء كما يلي:⁴ "الإنتاجية = الأداء البشري × التكنولوجيا" حيث "الأداء = القدرة × الدافعية" ويمكن تقسيمه إلى: "القدرة = المعرفة × المهارة" و"الدافعية = الاتجاهات × مناخ العمل × المناخ الأسري"

¹ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية-حالة الجزائر-، مرجع سابق، ص 05.

² Ph.LORRINO, "méthodes et pratique de la performance : le guide du pilotage", Edition d'organisation, 1997, p 20.

³ خالد الصرايرة ومحمد القضاة، القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مقالة منشورة في المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 5، العدد 3، 2009، ص ص 233 247.

⁴ مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، مرجع سابق، ص 30.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

أما "التكنولوجيا = المعدات × الأساليب" إذا العناصر المكونة للأداء تتلخص في:¹

1. القدرة: ويراد بها استطاعة المشتغل أداء عمله بالشكل المطلوب والمتقن وفق معايير العمل الموضوعية، وهي

مرتبطة أيضا بالسرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية، وما القدرة إلا حصيلة تفاعل عنصرين رئيسيين هما المعرفة والمهارة يعملان معا لتحقيق ذلك:

■ **المهارة:** وهي المعرفة التي يلم بها الفرد والخبرة التي يكتسبها وتعتبر أصول مهنية، وتستغرق وقتا لتكوينها ومن شروطها توفر المعرفة والتوجيه والتدريب من طرف خبير، من وسائل تنمية المهارات نجد التدريب مثل ورش العمل المتخصصة، بالإضافة الى التطبيق المتواصل للمعرفة كي تترسخ من خلال الممارسة. على الفرد بتطبيق المهارات المكتسبة في عمله مما يتيح له فرصة التطوير والتحسين المستمر لهذه الخبرة من خلال التطبيق.

■ **المعرفة:** ويقصد بها ما يمتلكه الفرد من معلومات يقدمها عند قيامه بعمله، وتتكون من التعليم الأساسي ومن الخبرة المكتسبة أثناء العمل وتختلف من فرد لآخر حسب قدراته واستيعابه واهتماماته، من وسائل تنمية أساليب المعرفة نقل المعارف ونشرها؛ الدورات التدريبية وورشات العمل والندوات؛ المشورة المقدمة من قبل الخبراء.

2. الدافعية: وتمثل الجانب الآخر من معادلة الأداء وتعبّر عن دوافع الفرد، وهي عامل داخلي يستثير سلوك

الانسان ويوجهه ولا يمكن ملاحظته مباشرة وإنما نستنتجه من سلوكه أو نفترض وجوده حتى نتمكن من تفسير سلوكه. وتحتوي الدافعية على ثلاثة عوامل بعضها يتداخل مع الآخر وهي:

■ **الاتجاهات:** وتمثل الأفكار والآراء التي تدور في ذهن الفرد تجاه النشاط الذي يؤديه والمتمثل بمجموعة الظواهر التي تدور حوله مثل العملاء والعاملين والمجتمع وظروف العمل وغيرها، وهي تعتمد أيضا على شخصية الفرد.

■ **المناخ الأسري:** ويتمثل ذلك بتفاعل كلا من العلاقات الموجودة في بيئة الاجتماعية والعلاقات الأسرية والذاتين يعكسان سلبا أو إيجابا على أداء الفرد لواجباته ومسؤولياته.

■ **مناخ العمل الداخلي والخارجي:** يشكل جزءا كبيرا من السلوك البشري، فظروف العمل داخل المؤسسة يمكن أن تساهم في تخفيض مستوى الأداء مثل العوامل المادية المتعلقة بانعدام التهوية أو التدفئة، أو عدم التحكم في الضوضاء وغيرها، أو العوامل غير المادية مثل أسلوب الإشراف والقيادة والاستماع للانشغالات، والحوافز وهي ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة إضافة لحقوقه العادية مقابل عمله واجتهاده.

¹ بوبكر ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية-دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة-مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج خيضر باتنة، 2010، ص 48.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

بالنسبة للمحيط الخارجي فتشكله تلك المؤثرات الاجتماعية التي تحدد كفاءة الأفراد الإنتاجية ومنها تحديات المنافسة الخارجية والتنظيمات غير الرسمية، يمكن أن توجه العاملين نحو تحسين الأداء ومساعدتهم على تجنب الأخطاء والسلبيات أو تقلص من رغبة الفرد في العمل.¹

3. التكنولوجيا: وهي الأفكار التي ترمي الى وضع حل للمشكلات قبل نشوئها ومن وضع الأفكار على شكل تصاميم وخرائط لتتحول بعدئذ الى ماكينات وأجهزة ومعدات تستخدم في العمليات التطبيقية. بالنسبة للإدراك فهناك من يرى أن الأداء البشري هو محصل التفاعل لدافعيته للأداء مع قدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ودوره الوظيفي². ويعرف الإدراك بأنه عملية ذهنية ومعرفية تمكننا من فهم وتفسير ما يحيط بنا. بالتالي فالعوامل المحددة للأداء البشري يمكن صياغتها بالشكل التالي:³ "الأداء = الدافع × القدرة × الإدراك"

نستنتج أن الأداء وما يرتبط به من الفعالية والكفاءة يمكن اسقاطها على الفرد والمؤسسة معا، بالنسبة للفعالية فتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتقاس بقدرتها في بلوغ النتائج مقارنة مع ما ترغب في تحقيقه، كذلك الفرد كلما اقترب في تحقيق الأهداف الى النتائج المتوقعة كلما كان أكثر فعالية. بالنسبة للكفاءة فهي تعني عمل الأشياء بطريقة صحيحة ويرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج وتدنية التكاليف، ويتمتع الفرد بالكفاءة عند بلوغ أقصى ناتج بتكاليف محدودة ومعينة، ويتأثر الأداء بشقيه بعوامل القدرة والدافعية ويتداخل في مكوناتها عدة عناصر كالمعرفة والمهارة والميول والاتجاهات إضافة الى بيئة الفرد كالإشراف والظروف المادية أو خارج العمل كالأسرة.

المطلب الثاني: إدارة الأداء

أثرت المستجدات الجديدة بشكل واضح في طرق الإدارة والتسيير مع تطور الفكر الاستراتيجي في الإدارة وغيرها، ساهم هذا التطور في توسع مفهوم الأداء حيث ظل مقتصرًا لمدة معتبرة على المردودية المالية والاقتصادية للمساهمين، لينتقل بعدها إلى مفهوم أوسع في عدة مجالات ويأخذ في الحسبان مصالح أطراف أخرى من مساهمين وموردين وغيرهم أو ما يعرف بأصحاب المصالح، أفضت التطورات السابقة وغيرها إلى إنتاج مفهوم جديد في إطار البناء المعرفي لمفهوم الأداء وهو إدارة الأداء، أي معاملة الأداء من منظور الوظيفة الإدارية في المؤسسة والتركيز على الأنشطة التي تضمن استمرار العمل حتى بلوغ الأهداف بطريقة فاعلة وكفؤة.

¹ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 259.

² أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمة، الدار الجامعية، بيروت، 1989، ص 50.

³ بوبكر ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 48.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

الفرع الأول: مفهوم إدارة الأداء:

1. تعريف إدارة الأداء: إدارة الأداء مفهوم إداري جديد لذا لا بد من إعطائه تعريفا واضحا وهو:¹

إدارة الأداء هي الجهود الهادفة من قبل المؤسسات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه أداء المؤسسة ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف. وتعرف بأنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المسير من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة.

وهي تمثل نظاما مفتوحا تنطبق عليه فلسفة النظم ويتكون من تدفقات داخلية بشرية وتقنية ومادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق الأداء أي (المدخلات) ومجموعة من العمليات المتفاعلة فيما بينها من أجل الوصول إلى ما هو منتظر من تدفقات خارجة (أي المخرجات). هذه التدفقات (المدخلات والعمليات والمخرجات) تتفاعل بينها وتتم في إطار من التكامل فيما بينها كنظام والبيئة الخارجية المحيطة، بالإضافة التغذية العكسية (أي إعادة تزويد النظام بالمعلومات والموارد اللازمة لنموه واستمراره والتي تستمد من مخرجات النظام)، وهذا كله من أجل ضمان الوصول إلى ما يسمى بتوازن الأداء.

كما أنها عملية تواصل وتفاعل مستمرتين تتم بالاشتراك بين العامل ومشرفه المباشر، وتهدف إلى التوصل لتوقعات وفهم واضحين للأعمال التي يجب إنجازها، وهي عبارة عن نظام يتكون من عدة أجزاء يجب العناية بها جميعا حتى تكون هذه العملية ذات قيمة لكل من المؤسسة والمديرين والعمال. توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها وهي: الأداء الاستثنائي، الأداء البارز، الأداء الجيد جداً، الأداء الجيد، الأداء المعتدل، الأداء الضعيف، الأداء المتأزم.

إن إدارة الأداء عملية مستمرة لقياس وتطوير أداء الأفراد والجماعات ووصف الأداء مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، اذن المكونين الاثنين لهذا التعريف هما:²

- عملية مستمرة: إدارة الأداء عملية مستمرة غير منتهية لتحديد الأهداف وملاحظة الأداء وتلقي التدريب وتغذية راجعة مستمرة.
- وصف الأهداف الاستراتيجية: تتطلب إدارة الأداء أن يضمن المدير أن أنشطة العاملين ومخرجاتهم متفقة مع أهداف المؤسسة وبالتالي تساعد المؤسسة على اكتساب الفرص التنافسية لهذا تخلق إدارة الأداء صلة مباشرة بين أداء العامل والأهداف التنظيمية وتجعل إسهام العاملين للمؤسسة ثابت.

2. تعريف نظام إدارة الأداء: يجب أن نميز بين إدارة الأداء والثناء على الأداء، فالنظام الذي يتضمن تقييم

العاملين مرة سنويا بدون مجهود مستمر لتقدم تغذية راجعة وتدريب لتحسين الأداء لا يعتبر نظام إدارة الأداء، بدلا من هذا إنه نظام ثناء وتقدير وظيفي موجود لدى أغلب المؤسسات حيث أن الثناء والتقدير

¹ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 247.

² إدارة الأداء، ترجمة سامح عامر، الطبعة الأولى، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص 22.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

والتشجيع الوظيفي يعتبر مكونا هاما لإدارة الأداء وهو الوصف التنظيمي لضعف وقوة العامل ولهذا يعتبر مكونا هاما ولكنه يعتبر فقط جزء من نظام متكامل أكبر، لأن إدارة الأداء أكثر من مجرد قياس للأداء.¹ من حيث المدى الزمني يتم متابعة الأداء بالاستعانة بالنظم الموضوعية والحصول على نتائج سريعة وفعالة ويكون هذا المدى إما طويلا على أساس سنوي أو قصيرا على أساس شهري أو أنيا كل يوم لكي يتم ضبط الأداء وتصحيح الأخطاء والانحرافات بسرعة وفعالية.²

اذن مما تقدم نستطيع القول أن إدارة الأداء هي عملية تهدف إلى تحسين أداء الفرد بشكل مستمر حتى يسهم بصورة أفضل في تحقيق أهداف المؤسسة، ويتضمن هذا المفهوم إسقاط الوظائف الإدارية المعروفة في أساسيات التسيير على عملية الأداء من قيادة وتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة وتقييم وتقويم، وذلك من خلال مراقبة وقياس معارفه وسلوكياته ومهاراته واتجاهاته أثناء تأدية العمل ومقارنتها بما هو مرغوب منه، والمساعدة على تطويرها باستمرار.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الأداء وأهميتها في تحسين أداء الموارد البشرية:

بعد التعرف على مفهوم وتعريف إدارة الأداء لا بد توضيح أهدافها وأهميتها في تحسين أداء الموارد البشرية، ونستعرضها من خلال العنصرين التاليين:

1. أهداف إدارة الأداء: تعتبر عملية إدارة الأداء عملية متكاملة تتضمن نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغييرات، وتهدف المؤسسات من تبني إدارة الأداء إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ومن أهمها سد فجوة الأداء التي تعد بمثابة المشكلة الحقيقية للإدارة وسد هذه الفجوة يمكن أن يتحقق بتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى الأداء المستهدف، يمكن تقسيم أهداف إدارة الأداء الى نوعين رئيسية فرعية كما يلي:

أ. **الأهداف الرئيسية:** تقع أهداف إدارة الأداء ضمن ثلاثة أنواع أو مستويات رئيسية تتمثل فيما يلي:³

■ **أهداف استراتيجية:** يتمثل الهدف الرئيسي لاستخدام أنظمة إدارة الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف الاستراتيجية، ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة وأنماط السلوك والممارسات من قبل العاملين الضرورية أو ذات الأولوية للتنفيذ، إضافة إلى تطوير أنظمة القياس وجمع المعلومات حول أداء الفرد والتي سوف تدعم وتعزز استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول للنتائج المرغوبة ولتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي لا بد أن تتغير الممارسات بالضرورة.

¹ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، مرجع سابق، ص 247.

² مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، مرجع سابق، ص 34.

³ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 86 88.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

■ **أهداف إدارية:** تعتمد المؤسسات على المعلومات في إدارة الأداء خاصة عند تقييم الأداء بهدف اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أبرزها إدارة الرواتب والأجور، الترقيات، التسريح المؤقت عن العمل، الاستغناء عن بعض العاملين وتقدير الأداء سواء الفردي أو الجماعي، على الرغم من أهمية هذه القرارات فإن العديد من المديرين والذين يعتبرون المصدر الرئيسي لهذه المعلومات يرون بأن عملية تقييم الأداء البشري لا بد منه للقيام بمتطلباتهم الوظيفية حيث يشعرون بعدم الراحة عند تقييم الآخرين وعرض نتائج هذا التقييم على العاملين ومناقشتهم بها، فقد يميلون إلى المغالاة أو التبخيس في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية.

■ **أهداف تنموية:** تتمثل الأهداف التنموية لإدارة الأداء في تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل، فعندما لا يؤدي الفرد عمله على النحو المتوقع فإن إدارة الأداء تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات التي تمثل التغذية الراجعة من خلال نظم تقييم الأداء والتي تشخص نواحي الضعف والقوة في الأداء، علما بأن أنظمة إدارة الأداء يجب أن لا يقتصر دورها على تحديد مواطن الضعف والقوة في الأداء، وإنما يجب أن تتعدى ذلك إلى تحديد أسباب الضعف المحتملة وتحديد فيما إذا كان القصور متمثلاً بالمقدرة أو بالخوافز أو بعلاقات العمل، ولهذا أهمية بالغة في تحقيق الفعالية لأداء الموارد البشرية والحفاظ على علاقات العمل.

ب. الأهداف الفرعية لإدارة الأداء: تتلخص الأهداف الفرعية لإدارة الأداء فيما يلي:¹

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليه من تغيرات.
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين الموارد وقيادتها.
- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.
- التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
- التركيز على تصحيح الأداء والحد من مفهوم تقييم الأداء لمجرد الثواب والعقاب فقط.
- توفير المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض الصلاحيات.

2. أهمية إدارة الأداء في تحسين أداء الموارد البشرية:

على الرغم تعدد العناصر ذات الأهمية في الإنتاجية، إلا أن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي لها، فتكليف فرد غير مؤهل لتشغيل آلية غالية الثمن ربما يتسبب في إتلافها وتخفيض معدل كفاءتها، كما أن الفرد الذي لا يشعر برغبة في العمل أو لديه شعور صادق في تحسين عمله، لا يمكن أن نتوقع منه مستوى كفاءة عالي. إن أهمية العنصر البشري واعتباره الدعامة الرئيسية لنجاح المؤسسات، وتحقيق أهدافها يوجب الاهتمام به، واستخدامه

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 86 88.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

الاستخدام الفعال، كأن يعطى وظيفة يرغبها ويعامل معاملة تشعره بأهميته في منصب عمله.¹ نظام إدارة الأداء يمكن أن يقدم الإسهامات الهامة التالية:²

- زيادة الدافع والحافز على الأداء: التغذية الراجعة عن أداء الفرد ومعرفته لمستواه تزيد الدافع للأداء المستقبلي.
- زيادة التقدير الذاتي: تلقي تغذية راجعة عن أداء الفرد يشبع الحاجة للإدراك والتقدير ويزيد التقدير الذاتي.
- اكتساب المدير رؤية ومعرفة عن المرؤوسين والمشرفين المباشرين والمسؤولين عن التقدير ليكتسب رؤية جديدة عن الفرد الذي يتم تقديره.
- توضيح وتحديد العمل ومعايير: وظيفة الشخص الذي يتم تقديره تتحدد وتوضح أكثر ويكتسب العاملون أفضل السلوكيات والنتائج المطلوبة من موقعهم المحدد.
- تحسين الرؤية الذاتية والتطور: فهم أفضل للعاملين لنوع الأنشطة المطلوبة منهم ويكتسبوا أيضا رؤية وفهم أفضل لقوتهم في النظام والتي تساعدهم على تحديد مساهمهم المستقبلي المهني بشكل أفضل.
- الأعمال الإدارية تكون أكثر عدالة وملائمة: تقدم أنظمة إدارة الأداء معلومات صالحة عن الأداء التي يمكن أن تستخدم للأعمال الإدارية مثل: الزيادات والعلاوات الخاصة، الترقيات والانتقالات، وتوزيعها على أساس عادل، مما ينمي علاقات شخصية جيدة وثقة جيدة بين المشرفين والمرؤوسين.
- وضوح الأهداف التنظيمية: تتضح أهداف المؤسسة ويفهم العاملون الصلة بين عملهم ونجاح المؤسسة ويسهم هذا في الاتصال بفعالية بين ارتباط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين وتبنيهم لها.
- زيادة كفاءة العاملين: وتحسن أدائهم لوجود أساس ثابت لمساعدتهم ليصبحوا أكثر نجاحا بواسطة خطط تطويرية.
- حماية أفضل بالقوانين: تساعد البيانات التي يتم تجميعها من خلال إدارة الأداء على توثيق التوافق مع القوانين.
- المقارنة بشكل أفضل بين الأداء الجيد والضعيف للعامل: تسمح أنظمة إدارة الأداء بتحديد أسرع للعامل الجيد والضعيف، أيضا تجبر المشرفين على المواجهة والتعامل مع مشكلات الأداء على أساس وقي.
- تفهم المشرفين عن تقييم الأداء بوضوح أكثر: تسمح أنظمة إدارة الأداء للمديرين أن يتصلوا بمرؤوسيتهم ويوصلوا لهم أحكامهم على الأداء، لهذا فهناك اهتمام أكبر لكيفية مناقشة المديرين لتوقعات الأداء وتقديم تغذية عكسية.
- تسهيل التغيير التنظيمي مع تفعيل أنظمة إدارة الأداء: فهي أداة مفيدة لدفع التغيير التنظيمي، تستخدم إدارة الأداء لدمج الثقافة التنظيمية مع الأهداف الخاصة بالمؤسسة لتجعل التغيير ممكنا، ويتم تقديم التدريب

¹ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 257 258.

² إدارة الأداء، ترجمة سامح عامر، مرجع سابق، ص 24 26.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

الضروري للعاملين في المهارة الجديدة ويتم مكافأتهم على الأداء الجيد ليحصلوا على المعرفة والدافع لتحسين أدائهم.

■ تعزيز الرغبة والنية في البقاء بالمؤسسة: لما يرضى العاملون عن أداء مؤسستهم فأدائهم يتحسن ولا يتركوا العمل.

الفرع الثالث: مبادئ إدارة الأداء وأدواتها ومراحلها:

إن تحقق السمات والخصائص والأهداف لنظام إدارة الأداء المعمول به في المؤسسة يتطلب الحرص على الالتزام بمجموعة من الأسس والمبادئ ومراعاتها وتجسيدها بواسطة أدوات عملية، ويكون تطبيق هذه المبادئ عبر خطوات محددة وفق إطار منهجي، وهو ما سنوضحه في النقاط التالية:

1. مبادئ إدارة الأداء: ويمكن حصرها في النقاط التالية:¹

- ارتباط عملية إدارة الأداء بالمهمة الرئيسية للمؤسسة وبالاستراتيجية العامة لها.
- الالتزام بالقيم الأساسية ودعمها.
- ارتباط إدارة الأداء العليا مع الثقافة السائدة في المؤسسة.
- الالتزام الأكيد من قبل الإدارة العليا بإجراءات ومتطلبات إدارة الأداء.
- توفر مساحة من الحوار ومناقشة شؤون المؤسسة.
- اشتراك العاملين في عملية التطوير والتخطيط والتدريب.
- توفير الدعم لخطة المؤسسة بحيث تكون محددة لكل وظيفة ومهامها.
- شمول الخطة على الأهداف والغايات وعلى الوصف الواضح للوظائف والمسؤوليات.
- وضع الخطة تحت المراجعة المستمرة وإجراء التغييرات عند الضرورة.
- الفصل بين ما هو مرتبط بتطوير العاملين عن الارتباطات الخاصة بالمكافآت.
- الربط بين الرواتب وتنفيذ الخطة العامة للمؤسسة.

2. أدوات إدارة الأداء: لتجسيد المبادئ السابقة لا بد من أدوات تستعملها إدارة الأداء، نلخصها بما يلي:²

أ. استخدام نظم التقييم: حيث أن المراجعة السنوية أو الدورية لأداء العاملين ونتائج العمليات لا يمكن أن تعطي نتائج إيجابية إذا لم تبني على تقنية فعالة ومتطورة حتى يمكن توظيفها بكفاءة في تقييم الأداء.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 97 98.

² مجيد الكرخي، مؤشرات الأداء الرئيسية، مرجع سابق، ص 35.

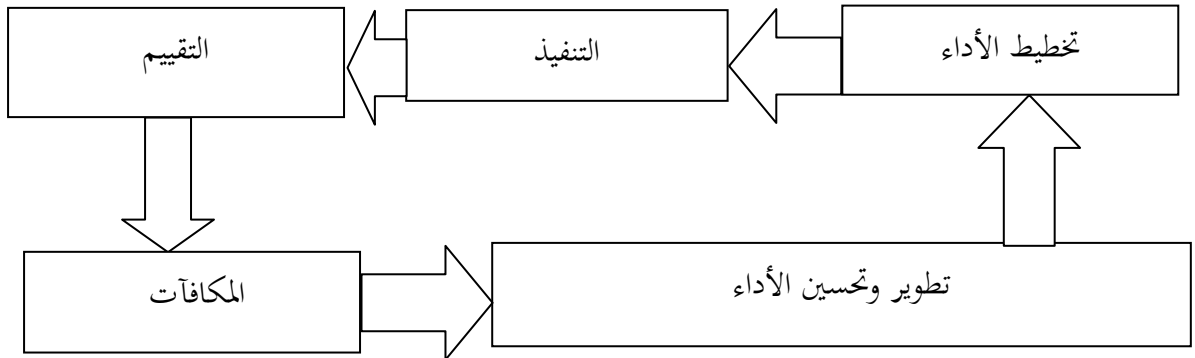
الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

ب. التدريب: إن تحسين الأداء هو أسلوب تتبعه معظم المنظمات وهو بدوره يتطلب فهم العمليات والتقنيات المستخدمة والتدريب المتواصل عليها بما في ذلك تحفيز وتشجيع العاملين على التفكير في سبل ومجالات التطوير.

ج. رعاية المواهب: وترمي إلى البحث عن الموهوبين واكتشافهم ورعايتهم والاحتفاظ بهم وتطوير قدراتهم وتوفير مسبات نموها وتصاعدها.

3. مراحل إدارة الأداء: نظام إدارة الأداء لكي يكون ناجحا وفعالا يفترض أن يؤدي مجموعة من الوظائف للمؤسسة وتكون على مراحل مرتبة وتمر بخطوات واسعة تتضمن كل منها إجراءات وعمليات فرعية، ويمكن أن يكون لهذه العملية دورة من خلال التغذية العكسية يمكن أن نسميها دورة إدارة الأداء كما تظهر في الشكل التالي:

شكل 1-2: مراحل إدارة الأداء



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل تمر عملية إدارة الأداء بمجموعة من المراحل المترابطة منطقيا والتي تسير وفقا للترتيب التالي:¹

أ. المرحلة الأولى: تخطيط الأداء:

في بداية كل عملية فإنه لا بد من توضيح السبب الرئيسي في استحداث عملية إدارة الأداء ووضع رؤية واضحة عن النتائج المتوقع الوصول إليها، كما أنه لا بد من توفر الالتزام من الإدارة العليا وذلك لأنه دون وجود الالتزام فسوف يكون من الصعب الحصول على دعم العاملين في المؤسسة والذين ينتمون إلى درجات وظيفية خاصة المتدنية منها أو أن تكون الموارد التي يتم تخصيصها غير كافية لتحقيق النتائج المرجوة. تتمثل هاته الخطوة في تحديد

¹ إبراهيم محمد المحاسنه، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 92 95.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

الأهداف والتي تنبع من الاستراتيجية العامة للمؤسسة ومن البيانات الخاصة بطموحات المؤسسة والتي يتم تعديلها وتفصيلها بانتظام من خلال الانتقال من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى.

ب. المرحلة الثانية: التنفيذ:

ويكون بعد تحديد أهداف الإدارة واعتماد خطط العمل، تتمثل المرحلة الثانية من عملية إدارة الأداء في ضمان تنفيذ هذه الخطط وأن يتم الوصول إلى النتائج المطلوبة، من ناحية أخرى فإن ما تدور حوله عملية الإدارة فعلا يتمثل في تقديم الدعم اللازم للعاملين وإنشاء الظروف الملائمة لهم حتى يتمكنوا من الوصول إلى النتائج المطلوبة، وهو ما يعني على أرض الواقع منحهم السلطة أو تمكينهم، ومن الناحية العملية تعني ما يلي:

- تقديم الدعم اللازم كتوفير الموارد المالية المناسبة.
- ضمان توضيح النتائج المطلوب الوصول إليها للعاملين وتوفير أي توضيح عند الحاجة.
- العمل على تدريب وتطوير العاملين لضمان تمكينهم من الالتزام بمسؤوليتهم.
- تعديل أهداف وأولويات ومعايير الأداء طبقا لتطوير أولويات المؤسسة في الأسواق.

ج. المرحلة الثالثة: تقييم الأداء:

يركز بشكل أساسي على مقابلة شخصية يتم عقدها مرة أو مرتين في السنة بين الشخص الذي يشغل الوظيفة ورئيسه في العمل أي من يتولى تقييم أدائه النهائي أو السنوي، وفي بعض الأحيان من الممكن أن يكون التأكيد على الراتب والترقية، وفي حين يكون التركيز في عناصر أخرى كالتدريب والتطوير فإن ما يتم إثارته خلال هذه المقابلات يتمحور حول الأمور المتعلقة بالأداء والتي لم تناقش في وقت سابق، مما يترك عند الفرد انطبعا بأنه يؤدي بشكل جيد على الرغم من أن رأي المدير قد لا يكون كذلك، أما مبادئ التقييم فهي:

- يجب ألا تشتمل المقابلة على المفاجآت.
- يجب أن يكون الشخص الذي تعقد هذه المقابلة معه ملما بمستوى أدائه قبل المقابلة من التقييم السابق.
- لا بد من يتم تطبيق المقابلة على الجميع، وذلك لأنه من حق الجميع أن يعرف مستوى أدائه.
- لا بد من الاهتمام بتشجيع العاملين على تقييم أدائهم وبشكل ذاتي حتى تتم مراجعة أدائهم.
- من يقوم بتقييم الأداء يجب عليه الاستماع للعامل حتى يكون تقييما عادلا لأنه سيحكم على أدائه.

د. المرحلة الرابعة: مكافآت الأداء:

تتمثل بمنح العاملين نوع من المقابل لإنجاز المهام الموكلة إليهم وتحقيق الأهداف بتميز إضافة إلى تقدير العمل بالإشادة أو توفير فرص التدريب والتطوير، ويعد مدلول هذه العملية أكبر من مجرد المنحة المالية بل يتعداه إلى الاعتراف بالجهد والقيام بالعمل على أفضل وجه وهو أكثر ما يحتاج إليه العامل، من ناحية أخرى فإنه عادة ما ينظر العاملون إلى إدارة الأداء من حيث الأجر الذي يتم تحديده بناء على مستوى الأداء وعندما يكون هناك ضغوط في العمل بهدف تحسين الأداء فإنه يكون هناك رغبة في الزيادة مقابل النتائج كرد فعل.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

يمكن أن نستنتج أن إدارة الأداء تعمل على الإرشاد والتوجيه للموارد البشرية من قبل المشرفين، وتكمن أهمية أنظمة إدارة الأداء أنها تستهدف العاملين في المؤسسة، حيث أن لكل واحد منهم احتياجاته بالإضافة إلى احتياجات المؤسسة لذا فإدارة الأداء الناجحة لا بد أن تدمج وتوازن بين الاحتياجات، كما أنها عملية متكاملة لها أغراضها وإجراءاتها وأساليبها وكذلك أدواتها، وجميع هذه العناصر تعمل معا لتؤدي هذه العملية غايتها.

المطلب الثالث: نظم معلومات الموارد البشرية

يتناول هذا الجزء نظم معلومات الموارد البشرية من خلال ثلاثة نقاط، يتناول الأول مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية. أما المطلب الثاني فإنه يتضمن مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية، أما المطلب الثالث فإنه يناقش نظام المعلومات من ناحية معالجة المعلومات والنصوص وأنظمة دعم القرار وقاعدة البيانات والأجهزة الرئيسية لأنظمة معلومات الموارد البشرية وتطبيقاته.

الفرع الأول: مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

ازدادت أهمية استخدام الحاسوب في إدارة الموارد البشرية يوماً بعد يوم باعتباره أداة إدارية تساعد العاملين في الإدارة على إنجاز مهامهم الوظيفية بصورة أكثر كفاءة وفاعلية، وقد أشارت أدبيات الفكر التنظيمي من أن مصطلح النظام تبلور كمفهوم علمي في نهاية الأربعينات من القرن الماضي، ويمثل مصطلحاً مشتقاً من كلمة Systema اليونانية والتي تعني "الكل المركب من عدد من الأجزاء"¹، وقد أصبح مفهوم النظام من أكثر المصطلحات الشائعة الاستخدام في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، أما المفهوم العلمي للنظام فهو: مجموعة من العناصر أو الأجزاء المتكاملة والمتداخلة والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف النظام.

1. تعريف نظام معلومات الموارد البشرية: نظام معلومات حول الموارد البشرية هو نظام في المؤسسة يتضمن

معلومات يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية، كال تدريب، والتطوير، والتحفيز، والترقية، والتنقلات، وهو نظام معلومات ينطوي على عملية جمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب²، وهو تركيبة من الأفراد والإجراءات المصممة بغرض تجميع وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة لأغراض المتابعة واتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة.³

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة السادسة، عمان، الأردن، 2015، ص 241.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 322.

³ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 530.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

2. مكونات نظام معلومات الموارد البشرية: من خلال التعريف نستشف أربعة عناصر أساسية مكونة لنظام

معلومات الموارد البشرية وهي:¹

أ. المدخلات: تعني جميع العناصر والمتغيرات التي يتم اعتمادها في نظام المعلومات الإدارية المرتبطة بالموارد البشرية.

ب. عمليات المعالجة: تمثل الأنشطة التي يمارسها النظام على المدخلات الواردة إليه من بيانات ومعلومات لأغراض تحويلها إلى مخرجات كافية وتختلف هذه المعالجات للمدخلات طبقاً لطبيعة الأنظمة واختلافها.

ج. المخرجات: وتمثل النتائج النهائية التي تم التوصل إليها من معلومات ومعارف من خلال وحدات المعالجة.

د. التغذية العكسية: وتمثل الأنشطة الخاصة بتوجيه ومتابعة وتقييم المخرجات وإعادة معالجتها وفق الحاجة لها.

3. سمات نظام معلومات الموارد البشرية: من التعريف السابق يمكن استنتاج أهم هاته السمات فيما يلي:

- كامل الآلية يعتمد أساساً على الحواسيب المربوطة في شبكات، مع إمكانية تجميع المعلومات في ملف واحد.
- متاح للاستخدام المباشر من كافة المسؤولين المعنيين بشؤون الموارد البشرية؛ منتشر في كافة أرجاء المؤسسة.
- شامل لجميع مكونات ومعلومات الموارد البشرية وأنواعها ومستوياتها مهما تعددت مصادر الحصول عليها.
- متداخل؛ بحيث يمكن الوصول إلى المعلومات المطلوبة عن الفرد من كافة الجهات التي يتصل بها في عمله.
- إمكانية إشراك الأفراد أنفسهم في تغذية النظام بالمعلومات المتجددة عن أفكارهم ومقترحاتهم لتطوير العمل.
- شمول النظام على كل ما يخص الفرد: الراتب، الحوافز المستحقة، الإجازات المستخدمة، الإجازات المتاحة.

4. مصادر معلومات نظام معلومات الموارد البشرية: على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بجلب المعلومات

وتحديثها لتبقى على اطلاع والاستفادة منها في المواقف المختلفة وتتنوع المصادر حسب الجهة التي توفرها حيث نميز بين:²

أ. المصادر الداخلية: وهي المعلومات التي يستقيها النظام من مصادر داخل المؤسسة والمخزنة في قواعد

بيانات المؤسسة والمتعلقة بسجلات خدمة العاملين وما تحتويه من تفصيلاتهم، ووصف الوظائف،

وسياسات الاستقطاب، والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير والتحفيز. يمكن أن يحصل النظام على هذه

البيانات من قاعدة بيانات المؤسسة والمرتبطة مع نظم دعم الإدارة العليا ونظم دعم القرارات للموارد

البشرية ونظم التقارير الإدارية، وغيرها من النظم.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، نفس المرجع، ص 241-242.

² علوطني لمنين، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة دكتوراه في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص 156.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

ب. المصادر الخارجية: وهي المعلومات التي يستقيها النظام من مصادر خارج المؤسسة مثل معلومات حول المنافسين والأحوال العمالية، ومعلومات النقابات والهيئات العمالية، والأوضاع الاقتصادية، والمؤشرات العالمية، وأسعار الفائدة، وغيرها من المعلومات المتاحة خارج المؤسسة.

5. أهمية نظم معلومات الموارد البشرية: لقد أسهم نظام معلومات الموارد البشرية بشكل فعال في إطار

العديد من الأنشطة والوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ومن هذه الوظائف نجد:¹

أ. السجلات والإدارة: وفرت نظم المعلومات الوقت والجهد مع تحقيق الموضوعية والدقة في الانجاز، إضافة الى

زيادة المتابعة والرقابة وامكانية تجميع التقارير والاستعانة بها في اتخاذ القرارات في الوقت والمكان المناسبين وسرعة توفيرها للمعلومات ودقتها تجعل القرارات الادارية المتخذة أكثر فاعلية في معالجة المشاكل الحاصلة في الأداء.

ب. الاختيار والتعيين: الاستخدام السليم للحاسوب جعل امكانية الاحتفاظ بالمعلومات اللازمة حول الأفراد المرشحين للقوى البشرية، كما أن ذلك من شأنه أن يساهم في اجراء المقارنات الموضوعية مع المؤهلين للتعيين ثم اتخاذ القرار الموضوعي المناسب انسجاما مع المعلومات ودقتها حول المرشحين، إضافة لسرعة اتخاذ القرار.

ج. إدارة الأجور والرواتب: حقق استخدام الحاسوب في هذه الوظيفة المزايا التالية:

- زيادة الدقة والسرعة عند اعداد قوائم الأجور والرواتب والمكافآت وصرفها في الأوقات المناسبة لمستحقيها.
- المساهمة في اتخاذ القرارات السريعة بشأن العلاوات والمكافآت والمستحقات للقوى العاملة في المؤسسة.
- امكانية اجراء المقارنات المناسبة بين مختلف الأجور والرواتب المتحققة لكافة العاملين في المؤسسة.
- القيام بتوفير التسهيلات اللازمة للاستقطاعات المطلوبة داخليا وخارجيا.
- سهولة اجراء التحليلات المحاسبية للأجور والرواتب واكتشاف الأخطاء بسرعة ودقة وتصحيحها.

د. برامج التدريب والتأهيل: أسهم الحاسوب في تسهيل سبل تحديد المهارات والتأهيل واعداد الحاجات

التدريبية اللازمة للأفراد وتوزيعهم على الوظائف المناسبة وفق قابليتهم وكفاءتهم ومؤهلاتهم العلمية.

هـ. تقييم أداء العاملين: لقد أسهم الحاسوب في القيام بإعداد وسائل التقييم لأداء العاملين بموضوعية ودقة

عالية، وأصبح الحاسوب في اطارها أفضل الوسائل الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة بصورة أكثر كفاءة وفاعلية.²

¹ خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 244-246.

² طاهر محمود الكلالدة، إدارة الموارد البشرية الحديثة، مرجع سابق، ص 202-203.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

الفرع الثاني: خطوات تحويل البيانات الى أنظمة معلومات الموارد البشرية:

يتركز نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية على تحويل البيانات الى المعلومات، أي يتم تحويل المفاهيم الخالية من المعنى الظاهري الى مفاهيم ذات معنى تسهل معه عملية اتخاذ القرارات، وعمليات المعالجة تأخذ ثلاث صيغ هي:¹

1. تهيئة البيانات وتنفيذها: وهذا يعني تهيئة البيانات وإدخالها للنظام بالصيغة التي يمكن قراءتها وقبولها من قبل الحاسب باستخدام احدى وسائل الادخال المتاحة مع مراعاة السرعة والسهولة والدقة والكلفة والجهود المبذولة فيها. بعد الحصول على البيانات من المصادر المختلفة يتم الإعداد لإدخالها للنظام من خلال عمليات التسجيل على وسائط معينة مثل الأقراص، الأشرطة، إدخالها مباشرة الى الحاسب من خلال لوحة المفاتيح أو المسحات الضوئية وغيرها من الوسائل، وبغض النظر عن السبل التي يتم بها الإدخال فإن النظام ينبغي أن يتم تغذيته بالبيانات بصورة سليمة ودقيقة لكي تكون عمليات المعالجة الجارية لها أو في بناء قاعدة المعلومات صحيحة وسليمة.

2. التصفية: تعني الغربة للبيانات ومفرداتها بعد الإدخال بحيث يتم استبعاد وعزل المفردات غير المفيدة أو التي ليس لها علاقة بالحالة بالموضوع المراد اتخاذ القرار بشأنه والاقتصار على المعلومات الضرورية والمفيدة، استبعاد البيانات الفائضة عن الحاجة، استبعاد البيانات الشاذة والدخيلة، استبعاد البيانات المتقدمة والميتة، ازالة التعارض والتناقض، وضمان شمولية المخرجات النهائية ذات العلاقة بموضوع القرار.

3. الفهرسة: بعد عمليات التصفية تكون مفردات البيانات عادة غير منظمة ومغايرة للمواصفات ولذا ينبغي القيام بتصنيفها وترتيبها على نحو متماثل ومتشابه ولذا فإن هناك خطوتين رئيسيتين يتم اعتمادهما وهما:

أ. التصنيف: وهي عبارة عن عملية ذهنية أو فكرية يتم في ضوءها تحديد نوع البيانات وتقسيمها الى مجموعات بحيث تمتلك كل مجموعة من المفردات خصائص متماثلة ومتشابهة تماما، توضع وفقا لمجموعات تفي بالأغراض المطلوبة من قبل المستفيدين من تلك البيانات، وهناك نوعين من التصنيف هما:

■ التصنيف المعياري: حيث يتم بموجبه تصنيف البيانات وفق معايير محددة مسبقا مثل تصنيف الطلبة تبعاً للكليات ثم للأقسام العلمية أو الحالة الاجتماعية أو وفقاً للمراحل الدراسية وهكذا وفق نمط معياري محدد من التصنيف.

■ التصنيف الهرمي: ويمثل التصنيف الذي يجري استخدامه في تنظيم المعلومات الادارية عادة، حيث يتم تصنيف البيانات في مجموعات رئيسية ومن ثم تقسم لمجموعات فرعية أصغر فأصغر وهكذا.

¹ حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 246 253.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

يمكن الجمع بين التصنيفين عند الحاجة اليهما وبناء قاعدة المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية
مثلا.

ب. الترميز: ويعني الترميز لمفردات البيانات المصنفة من خلال اعطاء كل منها رموز مختصرة يدل عليها ويميزها عن غيرها من أجل الترتيب والتنسيق، وهو يتضمن مجموعة من القواعد التي تسهل مهمة تحويل مفردات البيانات الى لغة رمزية يتعامل معها النظام بدقة ووضوح ومن ثم المعالجة المطلوبة.

4. إعداد التقارير: يتم تحويل البيانات الى معلومات بعد استكمال الخطوات السابقة، و عادة ما يتم عرض هذه المعلومات في صورة تقارير تأخذ صيغا وأشكالا مختلفة مثل (الجدول، المخططات، الخرائط، المعادلات... الخ) وهذه يتم إعدادها وفقا لحاجات المستفيدين من تلك المعلومات كما يمكن عرضها على الشاشة بحيث يستطيع المستفيد أن يتعامل معها باستخدام البرامج، وهناك أنواع متعددة من التقارير منها التقارير الدورية المنتظمة اليومية، الأسبوعية، الشهرية، السنوية، أو عند الحاجة إليها مثل تقارير التنبؤ بالمبيعات أو التقارير التخطيطية و غيرها من أنواع التقارير التي يطلبها المستفيد لصنع و اتخاذ القرارات المعنية إزاء الظواهر أو المشكلات التي تستدعي المعالجة.

5. التخزين: بعد المعالجة تتحول البيانات الى معلومات يتم الاستفادة منها لأغراض صنع القرار أو لأية حاجة معينة ثم يتم تخزين تلك المعلومات للاستفادة منها في مراحل لاحقة، إذ ليس من المنطقي أن تقوم ببذل تلك الجهود ومن ثم اتلافها بعد الاستفادة منها لمرة واحدة، لذا فإن الحاجة الى تخزين هذه المعلومات في ملفات معينة والاحتفاظ بها يطلق عليها قاعدة البيانات أو المعلومات، وقد يستمر التخزين لهذه البيانات والمعلومات لفترات زمنية طويلة ثم يمكن استرجاعها عند الحاجة كوثائق تاريخية أو مستندات وتقارير مهمة.

6. التحديث: وتهدف عملية التحديث للمعلومات التي تم تخزينها في قاعدة البيانات الى بيانات جديدة وحديثة تنسجم مع الحاجة اليها في اتخاذ القرارات، أي المحافظة على قيمة هذه المعلومات المخزونة سواء بالنسبة للمخططين أو صانعي القرارات. إذ أن عدم تحديث تلك البيانات أو المعلومات يعني ثباتها وعدم الفائدة منها في ضوء المستجد من التغيرات الحاصلة في البيانات الحديثة، وعمليات التحديث لتلك البيانات تتم عبر متغيرين هما:

أ. الإضافة: ويتم من خلال ذلك إضافة أو تعديل معلومات على قاعدة البيانات كالتغيرات التي تطرأ على حركة المبيعات لسلعة معينة مثلا إذ يتم من خلال ذلك إضافة معلومات جديدة لقاعدة البيانات أو المعلومات المخزونة.

ب. الحذف: أي حذف بعض المعلومات أو البيانات الموجودة في قاعدة البيانات لعدم الجدوى من الاحتفاظ بها.

7. الاسترجاع: أي أن المعلومات المخزنة في قاعدة البيانات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة إليها مجددا وهذه هي الحكمة وراء تخزين هذه المعلومات، قد تتحدد الحاجة لهذه البيانات لسبب أو لآخر مما يتطلب استرجاعها وفق أساليب معينة، يحددها تصميم النظام أو الجهة المستعملة لقاعدة المعلومات هذه.

الفرع الثالث: تطبيقات نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

نظم المعلومات عبارة عن نظام معقد يستلزم قيام مصممي قاعدة المعلومات باختيار التصميم الذي يلائم حاجات ادارة الموارد البشرية في ظل المعايير الفنية والعملية اللازمة لتشغيل النظام وتحقيقه لسبل المعالجة واسترجاع المعلومات عند الحاجة إليها بالشكل الفعال، ومن أهم التطبيقات الحاسوبية في إدارة الموارد البشرية نجد ثلاثة تطبيقات:

1. معالجة المعلومات والنصوص:¹ إن معالجة المعلومات والنصوص باستخدام الأجهزة الحاسوبية تتطلب بلا شك بناء وتصميم نظام لقاعدة المعلومات المتعلقة بمتطلبات الموارد البشرية، حيث يتم أولا بناء المخطط الرئيسي للنظام ثم المخططات الفرعية له وهذا يعني التصميم المنطقي للنظام في ضوء الحاجة الفعلية للمعلومات المطلوبة، ولذا ينبغي أن يتم التلازم بين التصميم المادي والتصميم المنطقي للنظام وهذا يتطلب أن يتم القيام بتخزين المعلومات في قاعدة المعلومات ثم تحديد كيفية الوصول إليها، أي استرجاعها وفق قواعد المنطق التحكيمي في معالجة البيانات وتحويلها الى معلومات ثم سبل الوصول إليها واسترجاعها عند الحاجة إليها في نظام الاسترجاع ولذلك يتم تصميم نظم معالجة المعلومات على النحو الذي يستطيع من خلاله النظام من القيام بإنجاز عمليتين أو أكثر من عمليات المعالجة في آن واحد عند الحاجة إليها مع مراعاة حد أدنى من التكرار لمفردات المعلومات وعمليات المعالجة، ولذا فإن تصميم قاعدة المعلومات يحتم مراعاة نوعين من العلاقات بين الملفات هي العلاقات المادية والتي ترتبط بطبيعة الأجهزة و المعدات المستخدمة، والعلاقات المنطقية المتمثلة بجوانب برمجة النشاطات التشغيلية للعمليات. تتضمن عمليات المعالجة للمعلومات والنصوص واسترجاعها بفاعلية (عند الحاجة) النشاطات المتعلقة بالتصفح والكشف الشامل للوصول الى المعلومات المطلوبة وتحديد مواقع الملفات وتهيئة سبل الإجابة لطلب المعلومات المتوفرة، أي أنه نظام يوفر الأسلوب الملائم في الحصول على معلومات أو ملفات أو أي أجزاء منها من خلال استخدام البحث ورموزه والتي يجب أن تتلائم مع رموز المحتوى المركزي للملفات في قاعدة نظم المعلومات أو البيانات المخزنة.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 247.

2. أنظمة دعم القرار:¹ لقد أصبحت القيادات الادارية العليا في مختلف المؤسسات تدرك بجدية ووضوح مدى الحاجة الفعلية للتحويل من الإدارة الارتجالية القائمة على أساس الحدس و التخمين و الفراسة الى الإدارة العلمية الواعية والمخططة، والسبيل الأمثل لولوج هذا المجال يتمثل باستخدام الأساليب الرياضية الحديثة في مجالات دعم وصنع القرارات، ومن أكثر الأساليب المعاصرة شيوعا واستخداما هي تحليل نقطة التعادل، الحجم الاقتصادي الأمثل للتخزين، السيطرة على المخزون، المحاكاة، صفوف الانتظار، البرمجة الخطية، تحليل الحساسية، شجرة صنع القرار، نظرية المباريات، شبكات Pert، ونظرية المسار الحرج وغيرها من الأساليب التي أسهمت بشكل فعال في تسهيل وتدعيم سبل صنع و اتخاذ القرارات ومن هذه المجالات ما يلي:

- ترشيد عملية صنع القرار: إن معرفة هذه الأساليب وتطبيق نماذجها في حل المشكلات واستثمار الفرص المتاحة التي تواجه المؤسسة بصورة عقلانية والتعامل مع كل حالة وفق معطياتها اعتمادا على التحليل والاستنتاج بدلا من استخدام الحدس والتخمين، يساعد القيادة الادارية العليا في صنع القرارات وترشيدها ويجب الدخول في متاهات الخطأ والتجربة التي غالبا ما تحد من دقة وسرعة اتخاذ القرار لاعتمادها السبل التقليدية كالحكم الشخصي والحدس.
- تسهيل عملية صنع القرارات: تتمثل هذه التسهيلات من خلال قيام النظام بتزويد القيادات الادارية بالمعلومات التي يمكن استخدامها بالطريقة المناسبة عند صنع القرار، إذ أن نظام المعلومات يسهل التعامل مع التهديدات والتحديات من خلال توفير البدائل المختلفة وتقييم النتائج المتوخى الحصول عليها من مختلف البدائل ثم اختيار البديل الأفضل في ضوء المتاح من المعلومات، إذ يتعذر على متخذي القرار القيام بتحديد البديل الأفضل بالطرق التقليدية، ولذلك فقاعدة المعلومات المتاحة من شأنها أن تيسر السبل المثلى في صنع القرار المناسب.
- أتمتة عملية صنع القرار: و هذا يعني بأن النظام يمكن أن ينجز المهام التي كانت تنجز من قبل الفرد، إذ أن هذه الأساليب ساهمت في أتمتة عمليات صنع القرار وخاصة التخزين لتحديد الأحجام الاقتصادية المثلى إذ يتم التحكم به من خلال الحاسوب من خلال تحديد نقطة إعادة الطلب والحددين الأعلى و الأدنى للتخزين و الكمية الاقتصادية للطلب وغيرها، بحيث أن النظام يتعامل مع هذه الحالة بصورة أوتوماتيكية دون الحاجة لقرار من الشخص المعني بالتشغيل سيما اذا توفرت البيانات التي تحدد الاطار العام للمعالجة المطلوبة، ولذا فإن نظام المعلومات من شأنه أن يزيد في تحقيق الأهداف المطلوبة بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية في ظل وفرة المعلومات التي تدعم صنع القرارات.

¹ حضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 248.

3. النظم الخبيرة:¹ تعتبر استخدامات النظم الخبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية عملية حديثة نسبياً، على سبيل المثال تقوم بعض المؤسسات باستخدام النظام الخبير لمساعدة العاملين في اتخاذ القرارات بشأن كيفية تخصيص الاشتراكات على برامج الرعاية الاجتماعية والصحية والمعاشات، كما قد يستخدمها المديرون في جدولة وتحديد متطلبات العمل للمشروعات المختلفة، كما قد تستخدم هذه النظم في عمليات إدارة المقابلات وتقييم الأداء.

إن العديد من قرارات الموارد البشرية كقرارات التوظيف بالنسبة للمرشحين الذي يتقدمون للعمل في وظيفة ما في المؤسسة، تتطلب اعتماد معايير متعددة ينبغي أن تتوفر في المرشح كالمؤهل العلمي، الخبرات، العمل السابق، الصفات البدنية، الصفات الشخصية... الخ، فضلاً عن ضرورة اجتياز المرشح لمراحل عديدة ضمن عملية الاختبار والتعيين بهدف اختيار أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة وهنا يتطلب الأمر اعتماد أداة تساعد مدير إدارة الموارد البشرية في عملية اختبار وتعيين أفضل المرشحين، بمعنى آخر مساعدته في اتخاذ القرار السليم، وعليه فإن النظام الخبير الذي يستند على المعرفة هو الذي يمكن أن يساعد المدير في هذه العملية، فالهدف من كل نمط من الأنماط السابقة مساعدة المؤسسة في مجالات إدارة الموارد البشرية لتحقيق لها المزايا التنافسية كتخفيض التكاليف أو تحقيق الجودة والإبداع.

نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً فعالاً في تحسين وتطوير الأداء للموارد البشرية، كما أن الخطوات والمراحل التي يمر بها نظام معلومات الموارد البشرية وكيفية تحويله من النظام اليدوي البسيط إلى الأجهزة والأنشطة الحاسوبية أسهمت بتحقيق فاعلية وكفاءة نظام الموارد البشرية العاملة في المؤسسات، فهي تتسم بقدرة عالية على تخزين البيانات والمعلومات واسترجاعها بدقة وسرعة كبيرة عند الحاجة إليها في اتخاذ القرارات الإدارية المطلوبة مختلف نشاطات ومهام إدارة الموارد البشرية، بالإضافة لقدرة النظام في خلق النزعة التنسيقية والتكاملية بين مختلف الأنشطة الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة.

من خلال ما تقدم في هذا المبحث يمكن القول أن إدارة الأداء تتضمن سلسلة متداخلة ومتفاعلة من العمليات تتمثل في: تخطيط الأداء، تسيير الأداء، متابعة وتقييم الأداء، تحسين الأداء، تطوير الأداء. وأهداف النظام الفعال لإدارة الأداء تتمثل في تحقيق الارتباط بين أنشطة العاملين والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتوفير معلومات مفيدة لاتخاذ قرارات إدارية بشأنهم، وأيضاً تزويد العاملين بمعلومات تغذية راجعة تفيدهم في تحقيق أغراضهم وتنمية قدراتهم وتحسين وتعديل ممارستهم الخاصة بالعمل. واعتماد نظم المعلومات في إدارة أداء الموارد البشرية يلعب دوراً فعالاً في التحسين السريع والفعال للأداء وتطويره باعتباره تركيبة من الأفراد والإجراءات المصممة بغرض تجميع وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة لأغراض المتابعة واتخاذ القرارات وصنعها.

¹ علوطي لمين، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، مرجع سابق، ص 172.

المبحث الثالث: أنظمة قياس الأداء البشري

يلعب قياس الأداء دوراً مهماً في التحسين المستمر للأداء ومن المسلم به حالياً أن المؤسسة يجب أن تقيس أدائها وأداء أفرادها بأكثر من مجرد مقاييس مالية، حيث أن مفتاح النجاح يتمثل في إدراك أن قياس الأداء هو أكثر من مجرد إنشاء مؤشرات بل نظام يشتمل على العديد من الجوانب التي يجب أخذها في الاعتبار إذا أردنا تحسين الأداء. كمحاولة لتجاوز الانتقادات السابقة الموجهة للطرق التقليدية لقياس الأداء اتجه الفكر الحديث في ظل تزاوج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطور السريع في الصناعة والأسواق إلى الأخذ بعين الاعتبار البعد البشري في قياس أداء المؤسسة نظراً لأهميته في عملية تحسين أدائها، وكذا تقييم الأداء البشري من أجل التوصل إلى توافق الأداء الفردي مع أهداف المؤسسة، ومن ثم العمل على ربط الأداء الحالي للمؤسسة بأدائها المستقبلي.

المطلب الأول: مؤشرات الأداء

قياس الأداء والمؤشرات مستمدة من محاسبة التكاليف وغالباً ما تقوم على مبادئ قديمة وتعسفية، وقد تعرضت المؤشرات التي تركز على الجانب المالي إلى الكثير من الانتقادات خاصة مع نهاية السبعينات من القرن الماضي لاهتمامها بتقديم القيمة للمساهمين فقط، وإهمالها لما يسمى بأصحاب المصالح مثل الزبائن والعاملين وغيرهم، وبداية من التسعينات تم إعادة النظر في المؤشرات بوضع التحسينات عليها وتطويرها لتلائم مستجدات المحيط. ومن بين الجوانب التي تم الالتفات لها ومعالجتها نجد الجانب البشري حيث يلعب قياس الأداء البشري دوراً هاماً في ربط أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين بطريقة فعالة، سنستعرض مؤشرات قياس الأداء في النقاط التالية.

الفرع الأول: تعريف مؤشرات الأداء:

مؤشر الأداء هو متغير كمي أو نوعي يتيح التحقق من التغيرات التي تنجم عن تدخل انمائي بالنسبة إلى ما كان مخططاً، كما أنه وسيلة كمية (نسبة، معدل، مقياس) لتحديد مستوى أداء المؤسسة أو أداء الفرد بالنسبة لإجراءات أو مخرجات معينة، وحتى يكون فعالاً لا بد من معرفة صلاحيته في القياس واعطاءه لنتائج دقيقة ومناسبة لما يراد قياسه والمعايير الواجب احترامها واتباعها¹، نستعرض كل عنصر على حدا فيما يلي:

1. صلاحية مؤشر الأداء: حسب التعريف حتى يكون المؤشر صالحاً يجب أن يتوفر فيه سمتان رئيسيتان:²

- التركيز على الأهداف الاستراتيجية الأساسية وذلك بأن تقيس نتائج العمليات الأساسية والأرقام الحساسة.
 - العمل كإنذار مبكر على انحراف الأداء بعقد المقارنات بين الأداء الحالي والسابق.
- أما المؤشر غير الصالح فهو الذي يقيم أبعاداً ليست لها علاقة بالوظيفة ذاتها، أي لا يقيس ما صمم لقياسه.

¹ عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، مذكرة دكتوراه غير منشورة، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمانت، سوريا، 2009، ص 193.

² عبد الوهاب محمد جبين، نفس المرجع، ص 193.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

2. المعايير الواجب توفرها في مؤشر الأداء: بالرغم من اختلاف الباحثين بشأن مؤشرات قياس الأداء التي

يجب توفرها في نظام معين، إلا أنه يوجد اتفاق أنه يجب أن يتم أولاً تحليل وتصميم الوظيفة وبالتالي تحديد نوعية الأداء المتوقع أي الأداء الفعال، وحتى يكون مؤشر الأداء فعالاً لا بد من ضرورة توافر خمسة معايير:¹

أ. **التوافق الاستراتيجي:** يقصد به المدى الذي تستطيع فيه إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يتسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجيات وغايات وأهداف وثقافة المؤسسة، ويؤكد التوافق الاستراتيجي على حاجة أنظمة إدارة الأداء لتوفير الإرشاد والتوجيه حتى يستطيع العاملون المساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي، وفي الحقيقة فإن غالبية أنظمة تقييم وقياس الأداء العادية تظل ثابتة عبر فترات طويلة من الزمن، إلا أنه عند تغير استراتيجية المؤسسة يجب أن تبرز الحاجة إلى تغيير أنماط ممارسات وسلوكيات العاملين كذلك.

ب. **الصدق:** ويقصد به المدى الذي يستطيع فيه مؤشر الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة. ويشار إلى ذلك بالصدق أو الصلاحية بمعنى أنه يعكس الأداء الوظيفي الحقيقي، من ناحية أخرى يجب على المؤسسات استخدام بعض مؤشرات الأداء مثل تقييم المشرفين والتي تحتوي على مجموعة من الأبعاد التي تظهر النتائج الموضوعية للوظيفة، كما يهتم الصدق بتعظيم التوافق بين الأداء الفعلي للوظيفة ومؤشر الأداء الوظيفي ويعتبر المؤشر ضعيفاً إذا لم يتمكن من قياس جميع جوانب أو عناصر الأداء، والمؤشر الذي يتسم بالصدق يجب أن يقلل من الخطأ، حيث أن التغلب التام على الخطأ صعب من الناحية العملية.

ج. **الثبات:** يتعلق بمدى اتساق مؤشر الأداء، ومن أهم أشكال الثبات تلك الخاصة بثبات المقيمين والتي تشير إلى مدى الاتساق بين الأفراد الذين تعهد إليهم مهمة تقييم أداء العاملين، ويتحقق الثبات من هذا المنظور إذا ما تمكن اثنين أو أكثر من المقيمين من التوصل إلى نفس التقييم أو قريباً منه لأداء شخص واحد، ويعتبر الثبات الداخلي مهماً جداً والذي يشير إلى مدى توافق كافة العناصر أو الأبعاد الداخلية للقياس مع بعضها وهو مؤشر على الصدق أيضاً، إضافة إلى أن المؤشر يجب أن يتحقق له الثبات عبر الزمن فالمؤشر الذي يؤدي إلى تقييمات مختلفة في ضوء الفترة الزمنية التي يتم فيها استخدامه هو مؤشر يفتقد إلى الثبات، مثال ذلك تغير بعض آراء المشرفين حول الأداء لفرد معين، بالتالي قد لا تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبشكل عام فإن الصدق يتضمن الثبات فالمقياس الصادق قد يكون ثابتاً بالضرورة والعكس غير صحيح.

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 88 و91.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

د. **المقبولية:** ويتعلق هذا بمدى قبول الأفراد المؤشر الذي يستخدم واقتناعهم به، والواقع أنه توجد العديد من المقاييس المحكمة والتي تتسم بوجود درجة عالية من الصدق والثبات ولكنها تستهلك جزءا كبيرا من وقت المشرفين بما يجعلهم يرفضون استخدامها، كذلك فإن الأفراد الذين يقيم أدائهم وفقا لها قد يرفضون بعض المؤشرات، وفي كلتا الحالتين فإن المقياس الذي لا يتمتع بالقبول هو مقياس غير مفيد لذا من المهم إشراك كل من العاملين والمشرفين عند تطوير مؤشرات الأداء مما يزيد من قبولها والتعاون في استخدامها وتضمينها مختلف الجوانب ذات العلاقة بالأداء.

هـ. **التحديد:** ويقصد به توفر المؤشر على إرشادات أو توجيهات محددة للعاملين بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات، ويتعلق التحديد بالأهداف الاستراتيجية والتنموية لإدارة الأداء. فإذا لم يتمكن المؤشر من تحديد ما الذي يجب على الفرد عمله لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية أو تشخيص المشكلات التي يواجهها فإنه يصبح من غير الممكن له أن يصحح أدائه وتحقيق الأهداف المسطرة.

الفرع الثاني: المجالات التي يجب أن تعالجها مؤشرات الأداء:

قياس الأداء هو تقييم إنجازات المؤسسة أو الفرد مقارنة بالمستويات المطلوب بلوغها أو الممكن الوصول إليها لتكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، أي الوقوف على مدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المرسومة وتحسيد الاستراتيجيات المعتمدة، لذلك فهو ينطوي على كيفية إدراك الحقيقة كما ينطوي بشكل صريح أو ضمني على مؤشرات القياس لأن الأمر يتعلق بعملية التكميم التي غالبا ما تكون ذاتية وموجهة من قبل مستعملي المعلومة الذين يوظفونها وفقا لسياق قراري وأفق زمني معينين.¹ من خلال تحديد المجالات التي تعالجها المؤشرات يمكن للأداء أن يعطي صورة عن أداء الموارد البشرية ولو أن إعداد قوائم لمجالات قياس الأداء يبقى من الإشكاليات الميدانية العويصة التي تواجه المسيرين لأن إعدادها يعني ضمنا قبول عوامل معينة كعناصر ذات وزن أكثر في دالة الأداء وهو ما يفتح مجال الذاتية والنسبية في عملية القياس، ومن المهم التقدم في خمسة مجالات نفصلها فيما يلي:

¹ عبد الملوك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 2005، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 13-14.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

1. **الفعالية:** تتعلق بالمخرجات العملية وتنفيذ الأهداف¹ وقياس الفعالية يجب أن يعكس ما إذا كانت المؤسسة، العاملين أو مسؤولي العمليات قد نجحوا في تحقيق النتائج المرجوة وتحقيق الصواب. يمكن أن تشمل هذه القياسات:
 - تحقيق الأهداف المسطرة مثل درجة تحسن المنتجات، مستوى الخدمات، نوعية المنتج، السعر.
 - إرضاء الزبائن من حيث العلاقات المحبوبة معهم، احتياجات الزبائن، وفاء الزبائن (مثل معدلات جذب الزبائن، المحافظة عليهم، مغادرتهم).
 - الكمية: مثل الأطنان، الدفعات، أعداد.
 - الالتزام بالوقت: مثل سرعة الاستجابة، وقت التحضير للمنتج، معدل الغيابات.
2. **الكفاءة:** من الواضح أن هذه القضية تتعلق بمدخلات العملية وقياس معدلات الكفاءة الانتاجية للنظام أو الأفراد أو المسؤولون عن ادارة العملية، وبالطبع من الممكن استخدام الموارد بكفاءة بينما تكون العملية غير فاعلة، وعلى ذلك فلتحسين كفاءة الأداء يجب أن ترتبط المخرجات بأهداف معينة، كل مدخلات العملية هي عرض لقياس الكفاءة، وعليه يمكننا أن نستخدم كفاءة العاملين، كفاءة المعدات (الاستخدام)، كفاءة المعلومات وغير ذلك من بيانات الجرد والطاقة الانتاجية بمرور الزمن، الإنتاجية الظاهرة للأفراد، المردودية، تكاليف ارضاء الزبائن.
3. **الإنتاجية:** ينبغي تصميم قياس الانتاجية باتخاذ تدابير ترمي الى ربط عملية المخرجات بالمدخلات، ويوجد مجموعة كبيرة من العلاقات التي تخص الانتاجية مثل نسب بسيطة كالأطنان المنتجة لكل شخص في الساعة (المتوقع أو الفعلي) أو المبيعات لكل عامل هاتف/يوم، وغيرها. ويمكن وضع مقاييس الانتاجية لكل مجموعة من المدخلات مثلا المبيعات مقابل تكاليف العاملين.
4. **الجودة:** يشمل قياس الجودة أشياء بسيطة مثل عدد العيوب أو معدلات الأخطاء (النسبة خارج المواصفات، الدفعات المجهزة خارج وقت التسليم، أو بشكل عام تكاليف النوعية الرديئة) عندما تشمل هذه القياسات تكاليف ايجابية مثل منع تردي النوعية فهي توفر قدر من القياسات المتوازنة لتكاليف الجودة. يشير قياس الجودة أيضا الى تدابير ايجابية مثل القيام بعمل جيد من حيث إرضاء العميل، وما إذا كانت التصميم أو حلول المشاكل تفي الغرض.
5. **الأثر:** قياسات التأثير تكون على مستوى مؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة، بما في ذلك مراقبة التحسن بمرور الزمن، أو ادارة القيمة المضافة وهي ببساطة قيمة المبيعات أو غيرها من العائدات مطروح منها

¹ إسماعيل إبراهيم الفزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل، ستة سيقما وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص ص 182 185.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

مجموع تكاليف المدخلات، وتقدم مقياسا جيدا مباشرا للأثر في تحسين العملية على أداء النشاط الاقتصادي للمؤسسة.

الفرع الثالث: العناصر الأساسية للقياس الجيد للأداء:

لنحصل على نظام قياس جيد لا بد من اتباع خطة قياس موضوعة مسبقا أولا ومعرفة وتحديد ما يجب قياسه بالضبط ثانيا.

1. مراحل نظام قياس جيد: حسب أوكلاندر للاستشارات وجامعة كرانفيك يجب اتباع خطوات وعناصر حاسمة لبناء نظام القياس جيد وفعال وهي:¹

أ. تصميم ووضع نظام قياس الأداء: يشمل ذلك تحديد الهدف من عمليات القياس التي ستعتمد باستخدام إطار الأداء الفعلي، ويكون هذا بالقيادة الحكيمة والالتزام، اشتراك العاملين التام، التخطيط الحسن.
ب. تنفيذ النظام وقياس الأداء: ينبغي تطبيق استراتيجية ثابتة والاستخدام الجيد للمعلومات التي يوفرها النظام.

ج. التحديث: قياس الأداء يجب ألا يظل جامدا ولا بد من إعادة مراجعته وتحديثه باستمرار.

2. ما يجب قياسه في أداء الموارد البشرية: يقال أن مالا يقاس لا يمكن إدارته ولا يمكن التحكم فيه، وما يجب قياسه في أداء الموارد البشرية هو:²

أ. العمليات: ويقصد بها كل المهام والإجراءات الخاصة بإدارة حركة الأفراد من دخولهم إلى المؤسسة إلى خروجهم.

ب. الأداء الفردي: يقصد به أداء العاملين في المؤسسة، وذلك على مستوى الفرد الواحد.

ج. سلوكيات الأفراد: سلوكيات الأفراد تشكل بيئة ومناخ العمل الداخلية، فالتجاهات التي تنعكس في سلوكهم لا تؤثر في العمل فقط بل هي جزء مهم منه، وهي دالة قوية في ثقافة الأفراد وثقافة المؤسسة.

د. ترشيد الاستخدام: هو أهم نتائج قياس عمليات الموارد البشرية وكل المقاييس والمؤشرات والمعايير المتعلقة بضبط العلاقة بين التكلفة والعائد في تشغيل العمالة تدخل في هذا الإطار.

هـ. النظم واللوائح: من أهم الجوانب والمكونات في المنظومة المتكاملة للموارد البشرية في أي مؤسسة.

تقييم الأداء الفردي أو المؤسسي هو مضمون وهدف ونتيجة عملية القياس ونظام القياس الجيد يتطلب مؤشرات تتسم بالصدق والثبات والمقبولية والتوافق الاستراتيجي والدقة، وتكون في مجالات رئيسية كالفاعلية والكفاءة

¹ إسماعيل إبراهيم القزاز وآخرون، ستة سيقما وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 179.

² محمد كمال مصطفى، تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري، مركز الخبرات المهنية للإدارة-ميك، القاهرة، 2014، ص 136 140.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

والإنتاجية والجودة، ويكون تطبيق هذا النظام على خطوات متسلسلة ومتتابعة تضمن الحصول على أفضل النتائج وتصحيح الانحرافات عن الأهداف المسطرة، ويستهدف نقاط في الأداء كالسلوكيات والأنشطة.

المطلب الثاني: بطاقة قياس الأداء المتوازنة

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازن من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المؤسسة، فنجاح المؤسسات يتوقف على قدرتها في قياس أدائها في مختلف المجالات وتحسين علاقاتها مع الزبائن وأعمالها الداخلية، وقد بينت الأبحاث أن ما يصل إلى 60% من المؤسسات تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في الوقت الحالي. في هذا المطلب نتعرف على بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المؤسسة أو الفرد.

الفرع الأول: مفهوم بطاقة قياس الأداء المتوازن:

بدأ الاهتمام باستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة عام 1990 عندما قررت مؤسسة Nolan Norton القيام برعاية دراسة أعدت من طرف المكتب الاستشاري العالمي KPMG، والتي استغرقت لمدة سنة كاملة، وكانت تهدف إلى تقويم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات؛ بعد ذلك تواترت الدراسات والأبحاث العلمية حول بطاقة قياس الأداء المتوازنة مما لفت الأنظار إلى أهمية هذه الطريقة الحديثة.

1. تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن: هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها

واستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية.¹ كما أنها نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، وتوحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.

2. أهمية بطاقة قياس الأداء المتوازن:

تستمد أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد، وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية أو الربع سنوية، ولكنها تهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل.

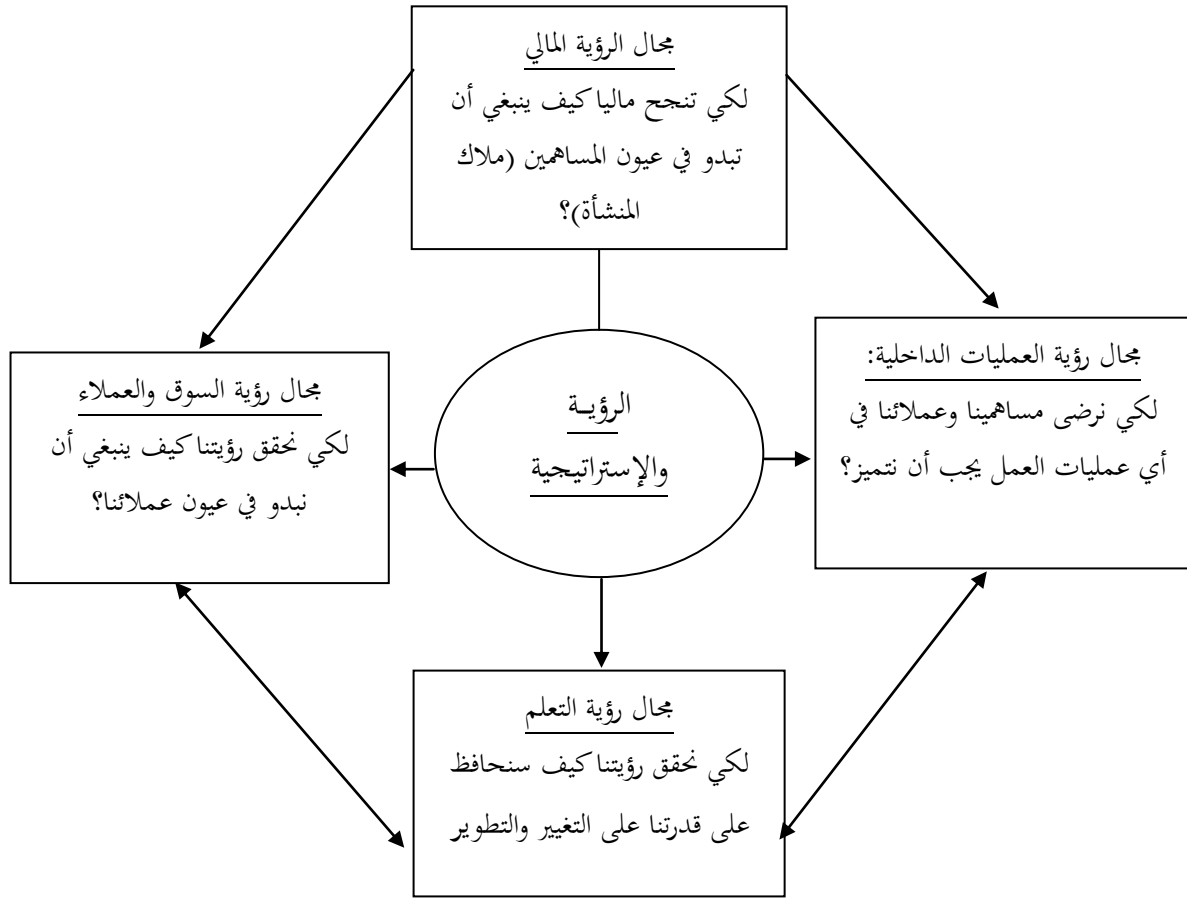
3. جوانب بطاقة الأداء المتوازن: حسب (Kaplan&Norton,1992) هناك أربعة جوانب جوهرية

لعملية قياس الأداء المتوازن تتمثل في الشكل التالي:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2006، ص

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

الشكل 2-2: عناصر قياس الأداء المتوازن كما حددها كابلان ونورتن



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2006، ص 277.

من الشكل السابق نستنتج الجوانب الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وهي:

- الجانب المالي:** ويجسد متطلبات مالكي المؤسسات وذوي المصالح ويركز على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية والمؤشرات لقياس الأداء. كما يركز أيضا على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات، العائد على حقوق المالكين، العائد على إجمالي الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة.
- جانب العميل:** يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقاس نجاح المؤسسة في هذه القطاعات، لتتحكم في نموها، وتستخدم المؤسسات مقاييس مثل حصة السوق، عدد العملاء الجدد، ورضا العميل.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

ج. **جانب العمليات الداخلية:** يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل

عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين، ويتكون من ثلاثة أبعاد فرعية:

- **عملية الابتكار:** تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء.
 - **عملية التشغيل:** تمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمؤسسات في تحسين جودة التصنيع وتقليل وقت التوصيل للعملاء.
 - **خدمة توصيل المبيعات:** تعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.
- د. **جانب النمو والتعلم:** يقيس هذا الجانب قوة رأس المال البشري ورأس المال المعلوماتي ورأس المال التنظيمي، ويركز على خلق قيمة تنظيمية من خلال العاملين والممارسات المبتكرة مثل: تحفيز العاملين، مستويات التدريب، نظم المعلومات، قواعد البيانات والشبكات، ثقافة المؤسسة والقيادة وبراءات الاختراع ومعدل دوران العاملين.

اعتبر كل من نورتون وكابلان التعلم والنمو القاعدة الأساسية للبنية التحتية لأية مؤسسة حيث يركز هذا الجانب على الاهتمام بالقدرات الفكرية للموارد البشرية ومستويات مهاراتهم ومن خلال ثلاثة موارد أساسية تتمثل في:¹

- **قدرات الموارد البشرية:** تتجه المؤسسة نحو تعزيز هذه القدرات وتنميتها وجعلها متميزة لتحقيق التحسين المستمر ونموها مستقبلاً، ولا يتم ذلك إلا بتوفير مناخ تنظيمي إيجابي يساهم في إيجاد حالة رضا عالية لدى الموارد البشرية وتنعكس إيجابياً على الإنتاجية وتقليل معدلات دوران العمل، وتقاس من خلال ثلاث جوانب هي:
- رضا المورد البشري عن العمل باعتباره شرطاً ضرورياً لنجاح المؤسسة ويقاس بمؤشرات مثل الروح المعنوية والمناخ التنظيمي والاندماج في العمل وزيادة الإنتاجية وتحسن الجودة وغيرها.
- المحافظة على العاملين من خلال التركيز على الموارد البشرية التي تمثل قوة حقيقية وتساهم بصورة متميزة في أنشطة المؤسسة وتعزيز وجودهم على المدى البعيد.
- إنتاجية العاملين وتمثل القيمة المضافة والمخرجات المرتبطة بقدرات ومهارات الموارد البشرية وأدائها.
- **قدرات أنظمة المعلومات:** لا بد من معلومات متميزة وفي الوقت المناسب حول العملاء والعمليات الداخلية والقرارات والجوانب المالية المهمة حتى تكون الموارد البشرية فاعلة في المؤسسة، لكي تتخذ قرارات تساهم في تعزيز علاقة المؤسسة بعملائها.

¹ كوثر رامي ومراد كواشي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من منظور التعلم والنمو دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، المجلد 4، العدد 1، 2018، ص 522.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

■ **الإجراءات التنظيمية:** مثل التحفيز والتمكين والتي تساهم في جعل الموارد البشرية أكثر اندماجاً في العمل، وتقاس بعدة مؤشرات مثل معدل تطبيق اقتراحات العاملين.

أمثلة عن مقاييس الموارد البشرية من منظور التعلم والنمو:¹ مثالها معدل دوران العاملين، معدل التوظيف، معدل التكوين، معدل رضا العاملين، معدل التأطير، معدل تكرار حوادث العمل، معدل الغياب، إنتاجية العاملين، نسبة تكاليف التدريب، معدل تطور الحوافز. تختلف المقاييس باختلاف مجالات استخدامها فمنها ما يستخدم لتقييم قدرات الموارد البشرية مثل عدد ساعات التكوين ومنها ما يستخدم لتقييم سلامة الموارد البشرية مثل معدل تكرار حوادث العمل، ومنها ما يستخدم في تقييم رضا الموارد البشرية مثل تطور الحوافز والمكافآت ومعدل تطور مصاريف العاملين.

الفرع الثاني: الوظائف الرئيسية لبطاقة قياس الأداء المتوازن:

لقد حاول الكثير من الباحثين جعل من بطاقة الأداء المتوازن التي اقترحها كل من نورتن وكابلان أداة تستعمل في تطبيق استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات أو بعبارة أخرى جعل منها أداة لقياس الأداء الشامل للمؤسسة بدلاً من الاكتفاء بقياس الأداء المالي فقط، تعمل بطاقة الأداء المتوازن كأداة استراتيجية للإدارة في تحقيق العديد من الوظائف بالمؤسسات، ومن بينها:²

1. **توضيح وترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة:** يتم ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف ويتم تحديد السوق وقطاع العملاء الذين ستقوم المؤسسة بخدمتهم، كما تحدد المؤسسة أهداف وقياسات كل من: العمليات الداخلية، التعلم والتطور، العملاء والجانب المالي وتحدد في كل جانب ما المطلوب عمله على وجه التحديد.

2. **توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المطبقة** يجب إعلام جميع العاملين بالأهداف الرئيسية التي يجب تنفيذها حتى تنجح الاستراتيجية، مما يتطلب توصيل وربط الأهداف الاستراتيجية والقياسات المختلفة. فالتسليم السريع للعملاء يمكن ترجمته إلى أهداف خفض أوقات الإعداد أو سرعة تسليم الطلبات من العملية العلمية التالية، بما يسهل على العاملين فهم واستيعاب الدور المفترض القيام به حتى تتناغم أهدافهم الفرعية مع الهدف الاستراتيجي.

¹ كوثر رامي ومراد كواشي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من منظور التعلم والنمو دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة، مرجع سابق، ص 525.

² قراوي أحلام-العايب عبد الرحمان، دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة شركة الاسمنت لعين الكبيرة سطيف-، مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة، 2017، ص 09.

3. التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الاستراتيجية: يظهر أفضل تأثير لقياس الأداء المتوازن للأداء عندما يتم توظيفه لإحداث تغيير تنظيمي ولذلك يجب أن يضع المديرين التنفيذيين الأهداف للقياس المتوازن للأداء في جوانبها الأربعة، ومن خلال العلاقات السببية في البطاقة تصبح الإمكانيات المطلوب تحقيقها مترجمة إلى أداء مالي، فمثلاً خفض التكلفة يمكن ترجمته إلى وفر في تكلفة الطلب أو وقت أقصر للوصول إلى السوق.

الفرع الثالث: مزايا وعيوب بطاقة الأداء المتوازن:

بين كل من نورتن وكابلن الفوائد من استعمال بطاقة الأداء المتوازن:¹

- تقدم بطاقة الأداء المتوازن إطاراً شاملاً لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مجموعة متكاملة من المقاييس التي تنعكس في صورة مقاييس أداء استراتيجي، أي التركيز على التنظيم ككل.
 - تعمل بطاقة الأداء المتوازن على إشباع عدة احتياجات إدارية لأنها تجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الاستراتيجية التنافسية للمؤسسة، وتساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة.
 - تتضمن بطاقة الأداء المتوازن العديد من التوازنات مثل: الموازنة بين الأهداف طويلة المدى والقصيرة المدى، والموازنة بين المقاييس المالية وغير المالية، والموازنة بين المقاييس الداخلية والخارجية.
 - تترجم بطاقة الأداء المتوازن رؤية المؤسسة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.
 - تساعد بطاقة الأداء المتوازن على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز العاملين على الأداء.
 - تمد بطاقة الأداء المتوازن الإدارة بصورة شاملة عن عمليات المؤسسة.
 - تمكن بطاقة الأداء المتوازن من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة مثل: المساهمين، العملاء، العاملين، والعمليات التشغيلية، وتحديد المقاييس الاستراتيجية ويمكن للعاملين تحديد المطالب لتحقيق الأداء الجيد.
 - تحسن الأنظمة التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير المالية.
 - تؤدي إلى الحد من مشكلات التعظيم الفرعي للأرباح، حيث يجبر المديرين في المستويات الإدارية العليا على الأخذ في الاعتبار كافة مقاييس التشغيل المهمة معاً.
- بالنسبة لعيوبها فهذه الطريقة تمثل نقلة نوعية في تقييم الأداء مما جعل المؤسسات تطبقها بشكل واسع مع التسعينات، إلا أنه يعاب عليها إغفال مساهمة الأجراء والموردين في أهداف المؤسسة ودور المجتمع الذي يشكل محيط المؤسسة.

¹ عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة (BSC) على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 40.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة استراتيجيتها إلى أفعال، وكيفية الاستثمار بالموارد البشرية لرفع مستواهم الوظيفي إضافة إلى استغلال الأنظمة الآلية المستخدمة ونظم المعلومات الإدارية والسياسات والإجراءات بما يساهم في تحقيق الأهداف العليا للمؤسسة.

المطلب الثالث: لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء لكن جذورها تعود إلى القرن العشرين حيث كان يتم تطبيقها بصفة غير مباشرة، ثم إلى الثلاثينيات من القرن الماضي حيث كان يتم تطبيقها من قبل أكبر الشركات في ذلك الوقت وهي وسيلة ذات نفع كبير للإدارة حتى تتمكن من ضبط وقياس الأداء، وهو ما سنفصله في الآتي.

الفرع الأول: مفهوم وأهمية لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة أداة تلخيصية تتضمن المعلومات الضرورية التي تسمح لكل مسؤول بتحليل الوضعيات لسبق الأحداث ولاتخاذ القرارات في أوقات قياسية، وهي من جهة أخرى وسيلة اتصال مفضلة لدى جميع الفاعلين بالمؤسسات، كما أنها تشير إلى المستوى المحتمل للمشاكل الفعلية أو المستقبلية من خلال مجموعة مؤشرات لتزويد المسؤولين بالمعلومات الأساسية لقيادة نشاطهم.¹ في هذا المطلب نتطرق لمفهومها من خلال النقاط التالية:

1. تعريف لوحة القيادة: تعرف لوحة القيادة بأنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق

عمل أو مسؤول ما للمساعدة على إتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما

تعتبر أداة إتصال تسمح لمراقبي التسيير تنبيه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها.²

كما تعرف بأنها مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة

كلها، والتي تكشف الاختلافات الحاصلة والتي تسمح كذلك بإتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا

لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة".³

¹ صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته بإتخاذ القرار: دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، 2006، ص 113.

² براق عيسى، كداتسة عائشة، برامقي رضية، مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البلدة، 2017، ص 05.

³ بلمهدي يوسف، هنتور حليلة، لوحة القيادة كمدخل تحفيزي لتحسين أداء الموظفين وتفعيل إبداعهم، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البلدة، 2017، ص 06.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

تتم المراقبة بواسطة لوحة القيادة بتوجيه وإرشاد المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة، وكذلك من خلال تدخل قمة الهرم التنظيمي في ضبط مسار عمل المؤسسة،¹ وترتكز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية في صورة موجزة، معبرة يستطيع من خلالها المسير فهم تسلسل الأحداث، كشف الانحرافات وتصحيحها.² إذا نستنتج أن لوحة القيادة تتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة مؤشرات مالية وغير مالية التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المعيارية وإجراء التصحيحات المناسبة.

2. أهمية لوحة القيادة:

تتميز لوحة القيادة بأهمية خاصة كونها:³

- أداة كمية: بحيث تضم معلومات كمية، مقدمة في شكل مؤشرات مهمة جدا، نسب، جداول، منحنيات... الخ؛
- ضرورة لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات التي تحت مسؤوليته؛
- أداة للاستعمال المتداول: نظرا للاستخدام المتكرر لها، كما يشترط فيها سهولة الفهم والوضوح؛
- أداة لتجميع الخبرات والتعلم: حيث تمكن عملية إعداد ووضع لوحة قيادة من الحصول على قاعدة للمعطيات، وتسمح بصياغة معايير تحكم أداء الأعمال؛
- أداة للتسيير: باعتبارها الأساس في تقييم أداء المسؤولين العمليين بالنظر إلى الأهداف المخطط لها؛
- تعتبر الخاصية الآنية أهم ما يميز لوحة القيادة عن الأدوات الأخرى للمراقبة وتمثل في الفترة القصيرة التي تعد فيها لوحة القيادة، حيث تسمح اتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت لتحقيق الأهداف المحددة؛
- يجب أن تتلاءم لوحة القيادة مع تنظيم المؤسسة، إذ لا بد أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة واحدة، غير أنه لهذا الأخير أن يتحصل على العديد من لوحات من المرؤوسين وهو ما يعرف بمبدأ التداخل.

الفرع الثاني: خصائص ودور لوحة القيادة وأدواتها: نوضحها في مجموعة النقاط التالية.

1. خصائص لوحة القيادة: تمتاز لوحة القيادة بجملة من الخصائص، نذكر منها:⁴

¹ يدو محمد، سياخن مریم، رباحي صبرينة، دور أدوات مراقبة التسيير في ترسيخ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 09.

² ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ص 135.

³ حجاج زينب، بصري ريمة، بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة كأدوات حديثة لمراقبة التسيير، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة، 2017، ص 07.

⁴ حجاج زينب، بصري ريمة، نفس المرجع، ص 08.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

- أ. تناسق المعلومات: تستعمل المعلومات المنبثقة من الوثائق في عمليات المؤسسة في مختلف المستويات، لذا تتميز بأنها واضحة ومتناسقة مع بعضها مع سرعة انتقالها.
- ب. توضيح ما هو غير عادي: في شكل معلومات رقمية واضحة وسهلة الفهم، يستعملها المسير في اتخاذ القرارات الملائمة وإمكانية قراءتها من خلال نظرة واحدة.
- ج. المؤشرات المناسبة: حيث يتم اختيار المؤشرات حسب طبيعة النشاط وقياس مستوى الأداء في كل مركز مسؤولية، تتعلق هذه المؤشرات إما بنشاط فترة سابقة، أو بالتنبؤ بمستوى نشاط أو هدف معين، تظهر في شكل نسب، جداول أو أشكال بيانية.
- د. أداة اتصال وتفاوض: تعتبر لوحة القيادة أداة اتصال وتفاوض فعالة بين مختلف المصالح والمراكز في المؤسسة من خلال تقديم التقارير والمؤشرات ومعرفة مختلف مستويات الأداء أو من خلال الحوار والمناقشة الدورية حول مراجعة القيادة. ويظهر ذلك من خلال اجتماع مختلف الجهات والهيئات التابعة للمؤسسة. بحيث كل مسير يقدم لوحة القيادة الخاصة بمصلحته، ويعلق على النتائج ويشرح الانحرافات. فمن خلال الحوار تتدخل الإدارة العامة للتنسيق بين مختلف العمليات التصحيحية لتحقيق أمثلة شاملة على مستوى كل مصلحة.
- هـ. هرمية لوحة القيادة: يخصص لكل مستوى أو مركز مسؤولية لوحدة قيادة مناسبة لطبيعته، لينتج من هذه المراكز لوحة قيادة شاملة للمؤسسة على مستوى الإدارة العليا.¹
2. دور لوحة القيادة في المؤسسة: بالنظر الى تعريف لوحة القيادة ومختلف خصائصها يمكن استنتاج دورها في إدارة أداء المؤسسة العام أو أداء الموارد البشرية بشكل خاص حيث يمكن اعتبارها:²
- أ. وسيلة تسيير: تساعد في الوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسة لتحقيق أهدافها وتتطلب وجود منهجية لتصميمها والقابلية للقراءة والفهم من قبل المسؤولين، وتتميز بديناميكية بناءها.
- ب. أداة مراقبة: كونها تسمح بتعديل مستوى التحريد الذي يتحقق من خلال تدفق معلومات دقيقة يوفرها نظام المعلومات في المؤسسة، كما أن المراقبة من خلالها هي توجيه المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية كبيرة.
- ج. وسيلة تشخيص: فهي تنبه بالظواهر غير الطبيعية التي تواجه عملية تحقيق الأهداف، كذلك تسمح بكشف نقاط الضعف في الجانب التنظيمي للمؤسسة.

¹ براق عيسى، كداتسة عائشة، براقمي رضية، مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، مرجع سابق، ص 05.

² حجاج زينب، بصري ريمة، بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة كأدوات حديثة لمراقبة التسيير، مرجع سابق، ص 07.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

- د. وسيلة إعلام: حيث تستعمل لإعلام المشرفين على المؤسسة بمستويات الأداء المحققة على مستوى كل مصلحة أو على مستوى المؤسسة ككل.
- هـ. وسيلة لتحسين كفاءات الإطارات: من خلال المساهمة في التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، والعصف الذهني لإيجاد أفضل الحل ول للمشاكل المطروحة أو القدرة على تحفيز الإطارات.
- و. وسيلة تنبؤ: وتظهر بعد تحديد الانحرافات في كل مستوى ومعرفة أسبابها والقيام بالإجراءات التصحيحية، حيث تشخص هذه العملية وضعية المؤسسة وتعتبر وسيلة تنبؤ بالحالة المستقبلية بناء على استقراء الماضي ودراسة الحاضر.
- ز. وسيلة لقياس الأداء: من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بالإنجازات واستخراج الانحرافات والقيام بالتصحيحات.
- ح. أداة لإتخاذ القرار: إن لوحة القيادة تمنح معلومات عن نقاط القوة والضعف للمسير، هذه المعلومة تسمح بوضع خطة تصحيحية ومنه تكون كأداة مساعدة على إتخاذ القرار، ثم كوسيلة من الوسائل المهمة في عملية التسيير.
- ط. أداة تحفيز: تعتبر لوحة القيادة بمثابة مرآة عاكسة لما يحققه المسؤولون من نتائج أعمال، مما يؤدي إلى تحفيز المسؤولين لبعضهم البعض حتى يحسنوا وضعيتهم للارتقاء لمستوى أداء أعلى.
3. أدوات لوحة القيادة: يمكن تحديد ومعرفة أدوات وأساليب لوحة القيادة فيما يلي:¹
- أ. الجداول: وهي الأكثر استعمالاً في لوحة القيادة، حيث تعتبر مصدر كل الأدوات الأخرى حيث هي عبارة عن ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف، تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة سواء كانت مقارنة بين التقديرات والنتائج الفعلية ومنه استخراج الفروقات، أو مقارنة بين السلاسل الزمنية أو مقارنة بين النسب المختلفة.
- ب. التمثيل البياني: تحتوي التمثيلات البيانية على بعض الامتيازات مقارنة بالجدول، من أهمها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة وتوضيحها للتغيرات وكذا للانحرافات.
- ج. النسب: هي العلاقة بين مجموعتين أو عنصرين، وحتى تؤدي هذه النسب دورها القيادي لا بد أن تعبر عن الحقيقة، وتكون بسيطة وسهلة الاستيعاب.
- د. الرموز: هي تمثيلات معينة أو إشارات ملونة تظهر في حالة المؤشر، ويمكن أيضاً أن تكون إشارات ضوئية على الحاسوب، حيث تسمح هذه الرموز بالتركيز على الأمور المستعجلة اللازمة.

¹ ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية - حالة البنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص42.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

الفرع الثالث: لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية)

1. تعريف لوحة القيادة الاجتماعية: هي أداة مساعدة على اتخاذ القرار تعرض مجموعة من المعلومات المؤسسة المتعلقة بالأفراد والجماعات في المؤسسة، كما تشكل وثيقة هامة من نظام المعلومات ويجب أن تجيب عدة التزامات:¹

أ. المصدقية: المتغيرات يجب أن تحدد بدقة، كذلك الأمر بالنسبة لطرق الحساب.

ب. الوضوح: يجب أن ترتب المعلومة وفق أهميتها وتلخص في تقارير بيانية.

ج. الحالية: بعض المعلومات تفقد قيمتها بشكل سريع والبقية بشكل بطيء.

د. المرونة: شكله يجب أن يتكيف مع تغير الأولويات لدى المستعملين

2. أهمية لوحة القيادة الاجتماعية: تمثل لوحة القيادة الاجتماعية بالنسبة للمؤسسة ما يمثل عداد السرعة بالنسبة للسيارة، وتؤدي ثلاث وظائف أساسية:

أ. القياس الداخلي: الذي يمكن من متابعة المتغيرات الاجتماعية وفقا لمسؤوليات مختلف القادة في

المؤسسة، تتعلق هذه القياسات: بعدد العمال، الأجور، التوظيف، زمن العمل، السلوكيات...

ب. الرصد: ملاحظة التطورات الاجتماعية الداخلية والخارجية والتي تؤدي إلى اضطراب توجيه الموارد البشرية.

ج. التقدير المسبق لما قد يحدث داخل أو خارج المؤسسة: يمكن إعداد محاكاة نماذج لتطور عدد

العمال المرتقب أو تطور الكفاءات كما يمكنها أيضا دراسة سوق العمل، وسلوك الأجراء ومختلف

التطورات التنظيمية.

تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة أو الفرد العامل، أي تحديد العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في آجالها من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بالإنجازات واستخراج الانحرافات، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة، وتعتبر وسيلة اتصال مفضلة لدى أصحاب المصالح والعاملين بالمؤسسات. لكن من أجل ضبط أداء الموارد البشرية فإن بطاقة الأداء المتوازن أو لوحة القيادة وغيرها من أنظمة القياس لا تكفي لتحديد مستوى أداء الفرد واتجاهاته ودوافعه وسلوكياته إذ لا بد من الاستعانة بعمليات أخرى أكثر تعقيدا من الجانب الإنساني وهي عمليات تقييم الأداء، والتي تعتبر أشمل وأكثر معلومات حول مستويات الفرد من إنجاز الى مهارات وقدرات وصولا الى رضاه عن العمل وسلوكياته.

¹ ضحاك نجية، بوعويبة سليمة، لوحة القيادة آلية لحوكمة المؤسسات دراسة حالة لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية)، مداخلة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة، 2017، ص 06.

المبحث الرابع: تقييم أداء الموارد البشرية

يخضع العاملون سنويا لعملية تقييم أدائهم، وقد تستغرق عملية التقييم لدى البعض فترة قصيرة لا تتجاوز الخمسة دقائق وتتم بشكل غير رسمي، بينما تستغرق لدى البعض الآخر فترة طويلة قد تتجاوز الأسبوع وتمر بالعديد من الخطوات. غايتها تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات وتحديد نقاط القوة والضعف، وينظر جميع العاملون الى عملية التقييم على أن لها بعض التأثيرات المباشرة في حياتهم العملية وتطوير أدائهم وتحقيق فاعليتهم.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء

لمعرفة وتحديد المفهوم العام لتقييم الأداء لا بد من تعريف المصطلح بدقة ثم الإحاطة بمختلف جوانبه، في هذا المطلب سنقدم تعريف لتقييم الأداء وأهميته من خلال النقاط التالية:

الفرع الأول: ماهية تقييم الأداء:

1. تعريف تقييم الأداء:

يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه عملية اصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل ويترتب على اصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترفيتهم أو نقلهم الى عمل آخر، أو تنزيل درجتهم أو تدريبهم وتمنيتهم أو تأديهم أو الاستغناء عنهم، وتحتل هذه العملية جزءا كبيرا من اهتمام القيادات الادارية، ومسؤولي ادارات الموارد البشرية، والعاملين أنفسهم، وذلك لما للقرارات التي تترتب على عملية تقييم الأداء من نتائج ايجابية أو سلبية على المؤسسة والعاملين أنفسهم.¹ بالاعتماد على هذه المفاهيم وتعريف أخرى نجد أن عملية تقييم الأداء تمثل أحد أهم الأنشطة التي يقاس من خلالها أداء العاملين، للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد، وكذا التعرف على جودة أدائه عند جميع المستويات التنظيمية.²

2. علاقة مصطلحي الكفاءة والفعالية بتقييم الأداء:

يعتبر تقييم الأداء وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي، ومن الناحية الموضوعية تقييم الأداء لا يخرج عن كونه حكم على مدى انجاز العاملين للأهداف المتوخى بلوغها، وهو يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد من ناحية وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى، المعايير التقويمية للأداء تركز بشكل أساسي على كفاءة وفعالية الإنجاز المراد تحقيقه حيث أن:³

■ الكفاءة تركز على طبيعة العاملين في استخدامهم للموارد المتاحة أي الوسائل وليس الغايات.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 259.

² محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 252-253.

³ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 149.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

■ الفعالية تعني القدرة أو القابلية على إنجاز الأهداف والتركيز ينحصر بإنجاز الأهداف المراد تحقيقها أي بالغايات.

يعتبر كل من مصطلحي الكفاءة والفعالية يرتبطان مع بعضهما ارتباطاً عضوياً يجعل من أحدهما يعتمد على الآخر ولولا تفاعلها لا يمكن الحصول على تقييم أداء إيجابي والمصطلحين يعبر عنهما الأسلوب الياباني في الأداء وهو **Do the right things right at the first time** أي ينبغي على الفرد أن يعمل الشيء الصحيح صحيحاً من أول وهلة.

3. خصائص عملية التقييم:

ويمكن استنتاج خصائص عملية تقييم الأداء الآتية:¹

- مخططة مسبقاً: عملية تقييم الأداء عملية إدارية مخطط لها مسبقاً بشكل رسمي.
- الاستمرارية: تقييم أداء العاملين عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة، وما النتائج النهائية إلا تعبير عن التحليل لكافة الجزئيات والتحركات المتعلقة بالعمل اليومي للعامل.
- أداة قياس: لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل قياس مدى التزام العامل بسلوكيات العمل المطلوبة منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.
- الشمول: عملية شاملة وعامة في وقت واحد، تشمل جميع العاملين رؤساء ومرؤوسين في كافة المستويات الإدارية.
- لا تسعى إلى كشف العيوب وإنما تهتم بتحليل نقاط القوة والضعف أثناء سعي الفرد إلى تحقيق الهدف.

4. المستهدف من عملية تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء معقدة تتشابه فيها كثير من العوامل المتعلقة بالرؤساء والمشرفين، والمرؤوسين، والمناخ السائد في التنظيم، ومحاضرة المجتمع نفسه، ولهذا العملية وجوه متعددة منها:²

- أن تقييم الأداء ينصب في الأساس على السلوك الذي يمارسه العاملون في الوظيفة لإحداث نتائج معينة ولكن قد يمس الممارسات التي تقع خارج النطاق الوظيفي وتحدث نتائج معينة ذات علاقة بالعمل الوظيفي.
- أن تقييم الأداء يرتبط باستمرار بالنتائج، أي بنتائج الأعمال التي يقوم بها العاملون.
- أن سلوك العاملين قد يكون سلوكاً إيجابياً أو سلبياً، أي أن العاملين قد يقومون بعمل ما أو يمتنعون عن القيام بعمل ما، وسواء قاموا بعمل ما أو امتنعوا عنه فإن ذلك يؤثر على النتائج التي تتحقق.

¹ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، اثرء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص 238.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، مرجع سابق، ص 260.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

- أن عملية تقييم الأداء عملية ذات مساس عاطفي شخصي بالعامل المقيّم، فقد يذهب الانسان الذي يقيّم الى الاعتقاد أن التقدير المتواضع الذي أثبتته مشرفه في نموذج تقييم الأداء يعكس عدم صلاحيته للعمل ومن ثم فإنه غير منتج، كما قد يغيب عن المشرف أن إنسانا ما قد يقيم تقييما سلبيا في موقع، ولكنه يبدي تفوقا في موقع آخر.

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء:

حظي موضوع تقييم أداء الموارد البشرية بأهمية واسعة في إطار الفعالية الادارية، إذ أنه يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة والتحقق من مدى التزام الأفراد بإنجاز واجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي تكتسيها عملية تقييم الأداء في:¹

- تخطيط الموارد البشرية: إن فعالية التقييم وأسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية سيما وأن المؤسسة تعتمد مقاييس تقييم الأداء دوريا سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، حيث يشكل تقييم الأداء أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة واقتراح احلال موارد بشرية أخرى محلها.² وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدءا باستقطاب الموارد البشرية الكفؤة وتعبئتها وتدريبها وتطويرها واستثمار قدراتها بكل فعالية، لذا فإن تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم لأداء.
- تحسين الأداء و تطويره: إن عملية تقييم الأداء تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء و تطويره، إذ أن عملية التقييم تساعد الادارة العليا في المؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية لديها، ثم أن هؤلاء الأفراد لابد من معرفة مستوى التقييم الدوري لهم من قبل الإدارة وهذا من شأنه أن يحفزهم ويدعو كل منهم الى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويرها بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوي القدرات والمهارات الضعيفة فإن الإدارة تسعى معهم لممارسة سبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مثلا في المجالات التي يشعرون بالضعف فيها، ويعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير معينة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية: التقييم السليم لأداء الموارد البشرية من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التدريبية وتحديدتها لا يتم عشوائيا.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 152 154.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، مرجع سابق، ص 260.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

- وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الإنجاز الفعلي للفرد ومدى قدرته على تحقيق متطلبات وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم للعاملين تعتمد الجهد الفعلي المبذول، ما يعزز لدى العاملين الشعور بعدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا، كما يعمق الولاء والانتماء للمؤسسة وتشعرهم بأن المؤسسة تعترف بفضلهم في الإنجاز السليم للمهام.
- إنجاز عمليات النقل والترقية: إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الموارد البشرية لديها من حيث المهارات والقدرات والقابليات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفئات أو النقص بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع وظيفية تنسجم مع قدراتهم في الأداء. وهذا ما يجعل الإدارة العليا على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء.¹
- معرفة معوقات ومشاكل العمل: يساهم تقييم الأداء بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة بكامن الخلل أو الضعف في السياسات والإجراءات وغيرها من ناحية، ومعرفة الضعف أيضا في المعدات والأجهزة والآلات من ناحية أخرى، أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية وبالتالي يسمح للمؤسسة من حل مشاكل العمل وتحسين قدرات الأفراد من خلال اجراء التغييرات المطلوبة التي تساعد في تحسين إنجاز العاملين.
- يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين وبين رؤسائهم ويساعد في إزالة سوء الفهم بين الطرفين.

الفرع الثالث: أهداف تقييم الأداء:

يعد تقييم أداء الموارد البشرية في الوقت الحاضر جزءا أساسيا من منهجية ادارة الجودة الشاملة التي تمثل المنهج المعاصر في إدارة المنظمات، وهي منهجية تؤكد على ضرورة الاستمرار في تحسين وتطوير أداء الأفراد وتتركز على جودة الأداء وتحسينه المستمر، وبالإمكان تناول الأهداف التي تحققها عملية تقييم الأداء وفق ثلاث مستويات هي المؤسسة، المديرين، والمرؤوسين.

1. أهداف تقييم الأداء على مستوى المؤسسة: من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها من خلال تقييم الأداء للعاملين على مستوى المؤسسة ما يأتي:²

- تكوين مناخ من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد احتمالات شكوى العاملين وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 152 154.

² مؤيد سعيد سالم، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سابق، ص 239.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

- النهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بما يؤهلهم للتقدم.
 - وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته.
 - تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم هي مقياس مباشر للحكم على مدى سلامته ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
 - تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد الإنتاج وسياسات التوظيف.
 - التوثيق المنظم لتطور أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل.
2. **أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين:** إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب المشرف بوضع تقرير عن أسباب أداء العامل بهذا المستوى أو ذاك، وهذا يدفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في التعرف على كيفية أداء العامل بشكل علمي وموضوعي والارتفاع بمستوى العلاقات مع العاملين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل معهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى تنمية القدرات في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات فيما يتعلق بالموارد البشرية¹، بالنسبة للأهداف الأخرى التي يحققها تقييم الأداء فأبرزها:²
- يزود متخذي القرارات في المؤسسة بمعلومات عن أداء الموارد البشرية وهل هو أداء مرضي أم غير مرضي.
 - يساعد المسؤولين في المؤسسة على الحكم على مدى اسهام العاملين في تحقيق أهدافها، وإنجازاتهم.
 - يزود مسؤولي ادارات الموارد البشرية بمعلومات واقعية عن أوضاع العاملين مما يعتبر نقاط انطلاق لإجراء دراسات ميدانية تطبيقية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم ونتاجيتهم ومستقبل المؤسسة نفسها.
 - يسهم في تزويد مسؤولي ادارات الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المؤسسة.
3. **أهداف تقييم الأداء على مستوى المرؤوسين:** من أهم الأهداف ما يلي:³
- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة سيتم تقييمها، الأمر يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم.
 - تساهم عملية التقييم في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك العاملين بصورة مستمرة.
 - يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتراح اجراءات لتحسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها.

¹ مؤيد سعيد سالم، نفس المرجع، ص 240.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، مرجع سابق، ص 259-260.

³ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، مرجع سابق، ص 259.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

- يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يحصل عليها من تقييم الأداء يمكن زيادة رواتبهم أو إنقاصها بل ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح امكانية ترقيتهم وتولي مناصب قيادية أعلى.

تملك جميع المؤسسات نوعا من التقييم لأداء العاملين الذين يعملون بها، والتقييم العادل للأداء محور اهتمامنا الغالب في ادارة الموارد البشرية باعتباره عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين، للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، يعتبر أداة اتصال بين مختلف المستويات التنظيمية كما يعمق الولاء والانتماء للمؤسسة وتشعر العاملين بأن المؤسسة تعترف بفضلهم في الإنجاز السليم للمهام مما يمنحهم الدافعية في التحسين المستمر لأدائهم.

المطلب الثاني: جوانب عملية تقييم الأداء للموارد البشرية

بعدما تعرفنا على مفهوم تقييم الأداء وجوانبه وأهدافه لا بد أن نعرف كيفية سير عملية التقييم وماهي المبادئ والمعايير والمراحل الواجب احترامها خلال العملية، حتى نحصل على نتائج دقيقة وسليمة تخدم أهداف المؤسسة من جهة وتقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية من جهة ثانية وإعطاء صورة موضوعية على أداء الفرد ومستواه من جهة ثالثة، وحتى يتسنى إعطاءهم مهام أكبر أو تخفيض مسؤولياتهم بما يناسب أداءهم وامكانياتهم.

الفرع الأول: المعايير الاستراتيجية لتقييم أداء الموارد البشرية:

لتقييم مختلف جوانب الأداء لا بد من وضع معايير تعمل على تعريف العامل بما هو مطلوب منه والأهداف المرجوة، كما أنها توجه المشرف إلى الجوانب التي يجب أن يأخذها في الاعتبار لتقييم الأداء ويجب صياغة هذه المعايير بوضوح مع مشاركة العاملين في وضعها مما ينعكس إيجابا في رفع درجة التزامهم واستجابتهم لنتائج التقييم.

1. مفهوم معايير تقييم الأداء:

2. المقصود بالمعايير المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا، وتعرف أيضا بأنها الأساس الذي يقارن به أداء الفرد للحكم عليه، وتحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء، لذلك يجب أن توضع المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي، كما يجب أن توضع بعد دراسة وتفهم متطلبات كل عمل.¹ هناك اختلاف في تحديد هذه المعايير، فهناك من رأى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى تنظيمي أو إداري،

¹ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 252.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الأعمال أو الوظائف الإدارية مثل معرفة العمل، القيادة، المبادرة، الإبداع، نوعية الأداء، حجم العمل، التعاون، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على حل المشاكل، القدرة على التخطيط، القدرة على التنظيم، تفويض السلطات.¹ ومن الملاحظ أن هذه المعايير متنوعة بعضها يتعلق بسلوك العامل، وبعضها يتعلق بالنتائج والانجازات التي يحققها كما أنها تختلف فيما بينها من حيث صعوبة أو سهولة قياسها و مدى ارتباطها بالأداء أو الجانب موضع القياس.

3. خصائص معايير تقييم الأداء:

لا بد أن تركز معايير تقييم الأداء على جانبين أساسيين الجانب الأول موضوعي يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، المهارة، ومدى ما حققه الفرد من أهداف وكيفية استغلال وقت العمل. أما الجانب الثاني فهو ذاتي أو سلوكي ويكشف عن صفات الفرد الشخصية كالتقديرات والسرعة في التعلم، والاستفادة من التدريب، وقدرة الإشراف، ومدى تقبل النقد، وإمكانية الاعتماد عليه، والتعاون، وعلاقته مع الرؤساء والمرؤوسين.² ولا بد من تكامل هذين الجانبين في عملية تقييم أداء العاملين مع وجوب قيام الإدارة بشرح أهمية هذه المعايير وتعريفها للعاملين ومدى ارتباطها بتقدمهم وتقديم المؤسسة. كما يشترط في المعيار أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، وذلك طبقاً للخصائص التالية:³

- سهولة استخدام المقياس: يقصد به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل رؤساء العمل.
- التمييز: بمعنى إظهار الاختلافات في مستويات الأداء بين أداء الأفراد، حتى ولو كانت بسيطة.
- صلاحية التقييم: أي مدى ثبات نتائج تقييم أداء العامل إذا ما أعيد تقييم أدائه عدة مرات من عدة أشخاص.
- صدق التقييم وسلامة إجراءاته: وتشير إلى ضرورة ارتكاز التقييم على معدلات أداء محددة ومقارنتها بالأداء الفعلي للعامل، ومن الواضح لكي يتوافر عنصر الصلاحية والسلامة في تقييم أداء العامل يجب أن تتوافر خمسة عوامل هي: وصف مكتوب لكل وظيفة، وجود مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليها، مقارنة الأداء الفعلي فيما سبق، تحديد درجات السماح إذا لم يصل الفرد إلى مستوى الأداء المحدد ولا بد من معرفة أسباب ذلك، وخامساً التأني في اختيار الشخص الذي يقوم بعملية تقييم أداء العامل.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، مرجع سابق، ص 259-260.

² محمد هاني محمد، نفس المرجع، ص 255.

³ حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، مرجع سابق، ص 254.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

- القبول: ويتعلق بمدى قبول المسؤولين على التقييم لأداة التقييم التي يستخدمونها واقتناعهم بها، كما أن الأفراد موضع التقييم قد يرفضون بعض المقاييس لذلك ينصح باشتراك العاملين مع المديرين في تحديد هذه المقاييس.
- تغذية راجعة محددة: أن يتيح تقييم الأداء لجميع العاملين معرفة ما هو متوقع منهم وكيف يمكن استيفاء تلك التوقعات، وأن يساعد إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف استراتيجية المؤسسة وتحسين أداء الموارد البشرية.

الفرع الثاني: دور مختلف الجهات في عملية تقييم الأداء:

يوجد ثلاث جهات تمتلك كل منها دورا أساسيا يتكامل مع الجهات الأخرى في مجال عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة وهي كما يلي:¹

1. دور ادارة الموارد البشرية: ويتجسد الدور هنا بتصميم نظام تقييم الأداء من حيث الأسس والقواعد التنظيمية التي على أساسها سيتم التقييم، ثم الإشراف على تطبيق نظام تقييم الأداء ومتابعته ورصد المشاكل التي يمكن أن تحدث والعمل على حلها، كذلك استلام نتائج التقييم ورفعها الى الجهات المسؤولة، والحرص في نفس الوقت على تطوير نظام التقييم باستمرار لينسجم مع المستجدات المحيطة، كما يتسع دور ادارة الموارد البشرية في هذا المجال ليشمل البت في طلبات التظلم من نتائج تقييم الأداء من طرف من يشعر بعدم عدالة التقييم الذي حصل عليه.

2. دور المقيم: المقيمون هم كافة الرؤساء والمشرفون المباشرون، ويمكن تلخيص مسؤولية المقيم هنا بالنقاط التالية:

- دراسة معايير التقييم بشكل دقيق لمعرفة ما الذي سيتم تقييمه وشرحها للمرؤوسين الذين سيتم تقييم أدائهم.
- متابعة أداء من يتم تقييمه وجمع المعلومات عن هذا الأداء ومراجعتها قبل استخدامها في وضع تقييمه النهائي.
- مقارنة الأداء لمن يجري تقييمه مع معايير التقييم المحددة له لتحديد مستوى كفاءته ثم مناقشة نتائج التقييم مع المرؤوس وشرحها له بوضوح ووضع خطته لتطوير وتحسين هذا الأداء.

¹ مؤيد سعيد سالم، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سابق، ص 256-257.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

■ تشجيع مرؤوسيه الذين تم تقييمهم بتزويده بالمعلومات الحقيقية عن أدائهم، وتحسين الجوانب الايجابية في أدائهم مع تلافي الجوانب السلبية، وكذلك توثيق المعلومات عن أداء مرؤوسيه لاستخدامها فيما بعد عند الحاجة.

■ قد يستعين المقيم بآخرين أو مصادر معلومات أخرى كزميل المرؤوس، والمستهلك حيث يقيم كل منهم أداء المرؤوس بشكل منفصل عن الآخرين بهدف الحصول على موضوعية أكثر ومعلومات أدق في التقييم، والوصول الى تقييم أكثر عدالة وتستخدم هذه الطريقة في شركات عالمية مثل شركة General Motors.

3. دور المقيم:

أو المرؤوس وله دور هام ومسؤولية كبيرة في عملية التقييم يتمثل بما يلي:

- الفهم الدقيق لمعايير تقييم أدائه التي يشرحها له المقيم.
- المساهمة الجدية مع المقيم في تطوير وتحسين أدائه المستقبلي.
- الايمان الذاتي بأن التقييم خدمة تقدمها المؤسسة له يضمن بها تطوير وتحسين أدائه وتحقيق مكاسب لنفسه.

ويفهم من الأدوار الثلاثة السابقة أنها تكاملية وأن ادارة الموارد البشرية ليست هي المسؤولة كلياً عن عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة. فمسؤولية تنفيذ عملية وتطبيق نظامه تقع مباشرة على المقيمين.

الفرع الثالث: مراحل تقييم الأداء:

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية تتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، المراحل الواجب إتباعها هي:¹

- وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضاً الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة، والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.
- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.
- تقييم الأداء: عندها يقيم أداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات.

¹ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 256.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

- اعداد تقارير الأداء: أغلب الاداريين يتجهون في اعتماد أسلوب مشاركة المرؤوسين عند اعداد تقارير الأداء الخاصة بهم وأن يطلع العامل على نتائج التقييم المتعلقة به، ثم مناقشتهم محتوياتها بحيث يستطيع هؤلاء الأفراد الاطلاع على نواحي القوة والضعف في أدائهم وسلوكهم ومهاراتهم، مما يشجعهم على مواصلة تصحيح الأخطاء.¹
- التغذية العكسية: ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة وتحليل نتائج التقييم واتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه، ومدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها.
- اتخاذ القرارات بعد الانتهاء من التقييم: هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين الفصل.... إلخ.
- وضع خطط تطوير الأداء: تمثل آخر مرحلة، حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي ستنعكس بشكل إيجابي على عاملين، بالإضافة لتقديم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية.

الفرع الرابع: فعالية برامج تقييم أداء الموارد البشرية ومشاكلها:

بعد التعرف على جوانب عملية التقييم لأداء الموارد البشرية من معايير ومراحل يجب اتباعها ثم دور كل طرف من أطراف عملية التقييم في نجاحها وتحقيق الهدف منها، نختتم المطلب بالتعريخ على البرامج والسياسات والإجراءات المتخذة في عملية تقييم الأداء وعلى ماذا تستند وما هي المشاكل التي تعترض نجاحها من خلال عنصريين:

1. فعالية برامج عملية تقييم الأداء: تستطيع الإدارة أن تتأكد من فعالية برامج تقييم أداء الموارد البشرية من خلال مراجعة عمليات التقييم التي تتم داخل كل قسم، والبرنامج الجيد لتقييم الأداء لا بد أن يستند إلى الثوابت التالية:²

- تحديد الأهداف والنتائج من التقييم، فالعامل يرغب في معرفة العلاقة بين الأهداف والنتائج وبين عمله.
- كما يرغب العامل في معرفة نتائج عمله والأسلوب الذي يستطيع من خلاله تحسين أدائه.
- يرغب العامل في معرفة نتائج عمله ومدى ارتباطها بتطوير مساره الوظيفي أي فرص الترقية والتقدم مستقبلاً.

2. مشاكل برامج تقييم الأداء البشرية: تتجسد المشكلة الأساسية في عملية تقييم أداء العامل في كيفية ضمان الموضوعية وعدم التحيز لدى الرئيس أو المدير وتحصينه ضد احتمالات الأخطاء كعدم مقدرته مثلاً على الفرز الدقيق بين معايير التقييم (جيد جداً، جيد، مقبول)، انعكاس طبيعة علاقته مع المرؤوس وهناك من الرؤساء ممن اعتاد على الموقف الوسط بمعنى أنه يركز أو يضع نتائج تقييم الأداء في الوسط متجنباً بذلك أقصى درجات التقييم وأدائها، إهمال العامل النفسي، عدم مشاركة العاملين في

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية مرجع سابق، ص 168.

² مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سابق، ص 262.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

اعداد المعايير، عدم وضوح الأهداف من التقييم، عدم دقة المعايير، عدم كفاية التغذية العكسية، هذه المشاكل وغيرها لا بد من معالجتها من خلال برامج واجراءات تفحص طرق تقييم الأداء وتختار الطريقة التي تناسب الهدف أو الوظيفة موضوع التقييم، والعامل الذي سيتم تقييم أدائه.¹

عملية تقييم الأداء عملية متشابكة وذات مساس بعمليات أخرى في ادارة الموارد البشرية والمطلوب عند وضع نظام لتقييم الأداء الاجابة على السؤال التالي: ماهي الجوانب التي نقوم بتقييمها في أداء العاملين؟ وما هي المعايير المعتمدة؟ معرفة وتحديد هذه الجوانب يعتبر ضروريا لنجاح عملية تقييم الأداء لأنها تشكل الأساس الذي ينطلق منه أصحاب المصالح لا سيما العاملون ورؤسائهم، ودور ادارة الموارد البشرية في هذا المجال هو رسم البرامج والسياسات الضرورية واختيار الطرق المناسبة والأفراد المناسبين لهذا الغرض.

المطلب الثالث: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

نظرا لأهمية تقييم أداء الموارد البشرية وآثاره المباشرة على نجاح أو فشل المؤسسة فقد تنوعت طرق قياسه، وتباين هذه الطرق من مؤسسة لأخرى تبعا لنوع أنشطتها الانتاجية أو الخدمية ووفقا لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها العاملون، فضلا عن عدم وجود طرق موحدة لتقييم الأداء في إطار المؤسسة الواحدة والتي يمكن أن ينطبق على كافة الأفراد بموضوعية وعدالة، ولذا فإن هناك العديد من الطرق المستخدمة منها التقليدية ومنها الحديثة في التقييم ولكل منها مزايا وعيوب، سنحاول فيما يلي مناقشة هذه الطرق والمداخل لتقييم أداء العاملين.

الفرع الأول: معايير التقييم المطلقة:

ويقصد بمعايير التقييم المطلقة أن أداء العامل يتم تقييمه بناء على هذه المعايير فقط، وهي تركز إما على مواصفات العمل الذي يؤديه أو على سلوكه أثناء تأديته، ومن بين الطرق نجد:

1. طريقة التدرج البياني: تعتبر هذه الطريقة من أقدم وأبسط الطرق وأكثرها شيوعا، ويقاس أداء العامل هنا

وفق معايير محددة مثل نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، التعاون وغيرها. تحدد درجات التقييم على أساس (1 إلى 5) أو (1 إلى 3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقييم و (5) أعلى درجة.² ورغم سهولة هذه الطريقة وانخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تفترض أوزان واحدة لكل الخصائص، كما أن المعايير المستخدمة خاضعة للجدل وليست دقيقة، إلى جانب احتمال تحيز المشرف القائم بعملية التقييم، وأخيرا قد لا ترتبط بعض الخصائص في نموذج التقييم بالوظيفة المراد تقييمها.

2. طريقة الوقائع الحرجة: الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس

شخصية بحتة. ويتم تقييم الأداء في هذه الطريقة استنادا الى سلوكيات العامل أثناء العمل، ويقوم المدير

¹ خالد رحم، أثر معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 31.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2003، ص 249-250.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

المباشر للعامل بتسجيل الوقائع والأحداث التي تطرأ خلال عمل العامل سواء كانت جيدة أو سيئة في ملف العامل، وعند عملية التقييم الدورية يراجع المدير هذا الملف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء العامل. تتميز هذه الطريقة بقلّة التحيز الشخصي واقتزان عملية التقييم بأحداث أو وقائع جوهرية حصلت طيلة فترة التقييم، إلا أن هذه الطريقة تستلزم الرقابة المباشرة على العامل، وهناك احتمالات ميل للمشرف لتسجيل الوقائع السيئة وتقليل شأن الإيجابية.¹

3. **طريقة قائمة الأوزان المرجحة:** تتطلب من القائم بالتقييم اختيار الكلمات أو الجمل التي تصف وتبين أداء العامل وخصائصه، وتقوم إدارة الموارد البشرية بمعرفة مستوى المقيم بوضع أوزان لمختلف العناصر الواردة في القائمة، من مميزات هذه الطريقة بساطتها وإمكانية تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف، فضلا عن أنه من السهولة إدارتها وتتطلب قدر ضئيل من التدريب. أما عيوب هذه الطريقة فهي عدم معرفة المقيم بالأوزان المعطاة لكل سؤال مع إمكانية تحيزه لا سيما وأنها تستخدم المعايير الشخصية بدلا من معايير الأداء.²

4. **طريقة التقرير المكتوب:** وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المشرف بكتابة تقرير تفصيلي عن العامل يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتمتع بها إضافة إلى ما يمتلكه من مهارات يمكن تطويرها مستقبلا، ومدى إمكانية التقدم الوظيفي والترقية لهذا العامل، تتميز بغزارة المعلومات التي يمكن أن يتضمنها التقرير وتعكس ما يمتلكه المشرف من أفكار وأساليب وطريقة كتابة لكل مكوناته، أضف إلى ذلك أن هذا التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده، ولعل هذه الأسباب تفقد التقرير عنصر المقارنة مع التقارير الأخرى لمشرفين مختلفين.³

5. **طريقة التدرج البياني السلوكي:** الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على مشاكل طريقة التدرج البياني التي تناولناها في البداية، وذلك بإدخال الجوانب السلوكية في التقييم والوقائع الحرجة للعامل المراد تقييم أدائه. وعليه فإن هذه الطريقة تعكس المستويات المتباينة لسلوكيات العامل من خلال مدى معرفة العامل لطبيعة واجبات الوظيفة أو طريقة تعامله مع الزبائن، مدى اهتمامه بالجديد في نطاق عمله وغيرها، ويتم التقدير بشكل متدرج من (1) كأقل قيمة في التقدير إلى (5) أو (7) أو (10)، وتمثل الإجراءات المطلوبة لإجراء هذا التقييم فيما يلي:⁴

أ. تقوم مجموعة من الخبراء ممن يعرفون الوظيفة باتخاذ قرارات في جانبين هما:

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، جامعة الإسكندرية، 2002، ص 388.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 250.

³ فهد سعد السبيعي، مدى علاقة التنظيم الإداري بكافة الأجهزة الفنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الرياض، 2003، ص 66.

⁴ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سابق، ص 247.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

- تحديد أعمدة الوظيفة المختلفة (مثل تحديد الأهداف وإنجازها، تطوير قدرات المرؤوسين....)
 - توضيح وتحديد نماذج السلوك الفعال وغير الفعال لكل بعد من الأبعاد والمسؤوليات السابقة.
 - ب. تقوم مجموعة ثانية من الخبراء بتقييم نتائج المجموعة السابقة من زاويتين هما:
 - ربط نماذج السلوك المختلفة بإبعاد ومسؤوليات الوظيفة المراد تقييمها (كل مسؤولية على حدة)
 - إعطاء درجة لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته من عدمها في إنجاز المهمة المقررة.
 - ج. تقوم مجموعة ثالثة من الخبراء واستنادا إلى أعمال المجموعة السابقة بتحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير ما إذا كانت مرتبطة فعلا بمسؤوليات الوظيفة موضوع الدراسة. وعلى ضوء ذلك يتم الاحتفاظ بمجموعة السلوكيات التي يتم الاتفاق عليها والتجاوز عن السلوكيات التي لا يتم الاتفاق بشأنها.
- تتميز طريقة التدرج البياني السلوكي بالدقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم أداء العامل وأن مقاييس التقييم واضحة ومتعددة وكذلك نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة وبالإمكان ربط هذه السلوكيات بمقاييس معروفة (ممتاز، جيد جدا، ولغاية ضعيف)، ولعل أبرز عيوبها أن ما يعتبر سلوك متميز خلال فترة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى، فضلا عن أنها طريقة معقدة وتحتاج إلى مجهود ووقت كبير في عملية التصميم والتنفيذ، إلى جانب أنها تتطلب عدة نماذج للتصميم ووفقا لكل وظيفة أو كل مجموعة من الوظائف المتشابهة.
- ويمكن تلخيص مزايا كل طريقة من طرق التقييم المطلقة السابقة وعيوبها في الجدول التالي:

الجدول 2-1: مزايا ومساوئ طرق تقييم الأداء المطلقة

طرق التقييم	المزايا	العيوب
التدرج البياني	طريقة سهلة التطبيق مع تكلفة منخفضة، توصل إلى أحكام عالية عن الأفراد.	صعبة التطبيق إذا كان عدد الأفراد كبيرا، لا تحدد نقاط القوة والضعف للأفراد.
الوقائع الحرجة	ضرورة قيام المقيم بالتفكير الجاد والواعي البعد عن التحيز.	تركز على الأحداث التي يعتبرها المشرف مهمة، تتطلب متابعة مستمرة ومكلفة للوقت.
قائمة الأوزان المرجحة	طريقة سهلة، مناسبة لكل الوظائف، لا تتطلب تدريب كبير.	عدم معرفة المقيم بالأوزان المقابلة لكل سؤال، الحكم الشخصي يفتح باب التحيز.
التقرير المكتوب	توفر فرصة التركيز على بعض الصفات ونقاط الضعف، التقرير سهل القراءة والفهم.	تأثير الميول الشخصي للمقيم. غياب معايير المقارنة في التقييم.
التدرج البياني السلوكي	الدقة في القياس، مقاييس التقييم واضحة، إمكانية ربط هذه المقاييس بالسلوكيات.	افتراض أوزان واحدة لكل الخصائص، معقدة وتحتاج وقت وجهد.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على ما تقدم

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

حتى يتم المفاضلة بين الطرق واختيار الأفضل لا بد من الأخذ بالاعتبار عدة عناصر للمقارنة أهمها: على ماذا يتم التركيز، الهدف المراد الوصول إليه من التقييم، المعايير المستخدمة، درجة رضا الفرد عنها، دور الرئيس، دور المرؤوس، معرفة المرؤوس بنتيجة التقييم، دورها في تطوير الرئيس والمرؤوس، الاتصال والتماسك بين الرئيس والمرؤوس.

الفرع الثاني: معايير التقييم النسبية:

تمثل هذه المعايير المجموعة الثانية من طرق تقييم الأداء وهي طرق نسبية بمعنى أن أداء العامل يتم تقييمه بالمقارنة مع أداء الآخرين في القسم ومن أشهر الطرق المستخدمة:

1. طريقة الترتيب البسيط: وهذه الطريقة سهلة وقديمة في تقييم أداء العاملين حيث يقوم مدير القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً اعتماداً على أحسنهم كفاءة وأقلهم، وذلك بإعطاء رقم 1 مثلاً للأحسن ثم يتدرج حتى يصل إلى الأسوأ، وتتم المقارنة هنا بين الأشخاص وليس استناداً إلى معايير الوظيفة. وتبدو سلبية هذه الطريقة في احتمال تحيز المدير في عملية الترتيب، لذلك يفضل قيام أكثر من شخص بعملية الترتيب إلى جانب المدير شريطة إلمامهم فعلاً بأداء العاملين الذين سيتم تقييم أعمالهم.¹

2. طريقة التوزيع الاجباري: تأخذ طريقة التوزيع الاجباري شكل الترتيب والمقارنة أيضاً عند التطبيق لكن الترتيب هنا يتم على أساس مجموعات وليس أفراد، إذ يقوم المشرف بكتابة أسماء مرؤوسيه المراد تقييم أدائهم على بطاقات صغيرة بحيث يكون لكل اسم بطاقة واحدة فقط، ثم يرتب هذه البطاقات على مجموعات وفقاً لظاهرة التوزيع الطبيعي وذلك بعد مقارنة أداء الأشخاص بعضهم ببعض. تتميز هذه الطريقة بأنها تبث روح المنافسة والحماسة بين المرؤوسين الخاضعين للتقييم فيقوموا بأعمالهم بصورة أفضل ليحتلوا مكانة أعلى في الترتيب، بالإضافة إلى سهولة وسرعة عملية التقييم خاصة عندما يكون عدد المرؤوسين قليل لكن يعاب على هذه الطريقة افتقارها للموضوعية نظراً لاعتمادها على الرأي الشخصي للمشرف، كما أن نتائج التقييم تكون عامة غير تفصيلية، فنتائج التقييم لا توضح نقاط القوة (أو الضعف) في أداء المرؤوسين، أيضاً صعوبة استخدام هذه الطريقة عندما يكون عدد العاملين صغيراً إلى درجة يصعب فيها توزيعهم على شكل مجاميع حسب مستويات الكفاءة المحددة.²

3. طريقة المقارنات الزوجية: بموجب هذه الطريقة يقوم المقيّم بمقارنة الأداء العام لكل عامل مع باقي العاملين في القسم المسؤول عن ادارته وتتم المقارنة فيما بين العاملين في الأداء، والعامل الذي يفضل على الباقي يحصل على أعلى درجات المقارنة حسب المعايير المختارة، فمثلاً إذا كان لدينا مجموعة مؤلفة من

¹ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، مرجع سابق، ص 249.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 192.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

سنة عاملين فإن كل عامل سيتم مقارنة أدائه مع أداء كل فرد في المجموعة ومع كل عملية مقارنة نكتب رقم العامل الأفضل في الخانة التي تعبر عن كل منهما، ومن ثم يمكن ترتيب العاملين تبعا لعدد المرات التي تم تفضيلهم فيها على غيرهم.¹ يعاب على هذه الطريقة طول فترة المقارنة وعجزها في الكشف عن الفروق بين الأشخاص المتقارنين في الرتب. ويتسم المدخل المقارن بالفعالية عندما يكون الغرض من التقييم هو المقارنة الإدارية، إلا أنه في المقابل تواجهه مشكلات هامة كعدم وجود ارتباط بينه وبين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وبالرغم من أن القائمين بالتقييم يأخذون بالاعتبار مساهمة جهد العامل وأدائه في تدعيم الاستراتيجية إلا أن هذه العلاقة نادرا ما تكون بشكل معلن.²

4. طريقة الإدارة بالأهداف: تركز طريقة الإدارة بالأهداف على مجموعة افتراضات أساسية خلاصتها أن العاملين يميلون الى معرفة وفهم النواحي المتوقع منهم القيام بها، وراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات التي تمس حياتهم ومستقبلهم، كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار. ومما يلاحظ على هذه الطريقة أنها تتم قبل عرض الأداء في الوقت الذي تقوم فيه الطرق الأخرى على التقييم بعد الأداء ويتبين من خلالها أن تقييم الأداء هو عملية تعاونية بين المدير والمرؤوس محورها استعراض ومعرفة مدى تحقيق العامل للأهداف التي سبق أن اشترك المدير في تحديدها، وأن يقوم المرؤوس بنفسه بتوضيح ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف ضمن فترة زمنية محددة مسبقا ومعززا موقفه بحقائق رقمية، وقد يقدم ذلك في تقرير إلى مديره المباشر ليناقشاه معا ويحددان سبل تحسين الأداء والمشاكل المحتملة وتفاديها ومن الضروري أن يراجع المدير الأعلى أداء الفرد وتقييم الرئيس المباشر له من أجل زيادة الموضوعية وإعطاء المدير صورة متكاملة عن قدرات مرؤوسيه المباشرين وغير المباشرين. وتعاني هذه الطريقة من بعض المشاكل من بينها مثلا أنها تقيس أداء العامل في وظيفته الحالية فقط بمعنى أنها عاجزة عن إعطاء مؤشر لنجاحه في وظائف أخرى مستقبلا، كما أنها تتطلب قدرا كبيرا من التفكير وحرية التصرف وابداء الرأي، وقد يكون عدم المقدرة على التعبير عن الأهداف بشكل كمي سببا في فشلها، وأن هذه الطريقة تفترض أن المشرف يفهم واجباته وصلاحياته جيدا كما يعرف الحدود التي تحيط بتلك الصلاحيات، وأخيرا فإن هذه الطريقة يصعب تطبيقها في الأنشطة المتداخلة لاسيما عندما يصعب فصل الأداء الفردي عن أداء المجموعة لتحديد درجة المساهمة. ويمكن تلخيص مزايا كل طريق من طرق التقييم النسبية السابقة وعيوبها في الجدول التالي:

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 263.

² محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 265.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

الجدول 2-2: مزايا ومساوئ طرق تقييم الأداء النسبية

طرق التقييم	المزايا	العيوب
الترتيب البسيط	طريقة سهلة التطبيق مع تكلفة منخفضة، توصل الى أحكام عالية عن الأفراد.	احتمال تحيز المدير لا تحدد نقاط القوة والضعف للأفراد
التوزيع الاجباري	بث روح المنافسة بين الأفراد، سهولة وعملية التقييم، عدم التساهل في قياس الأداء.	افتقاد الموضوعية، محدودية النتائج مقارنة بمستوى بعض العاملين، لا تحدد نقاط القوة والضعف للأفراد.
المقارنات الزوجية	سهولة المقارنة بين فردين.	صعوبة التعميم بين جميع الأفراد والكشف عن الفروق، تأثير عامل المحاباة بين الفردين.
الادارة بالأهداف	تحديد بوضوح ما يجب انجازه ومقارنته بالفعل، التعاون المسبق بين الأطراف.	تتطلب وقت طويل وجهد كبير في التفكير. عاجزة عن إعطاء مؤشر لنجاح الفرد في وظائف أخرى خاصة في الأنشطة المتداخلة.

المصدر: من اعداد الطالب بناء على ما تقدم.

ينبغي الإشارة إلى أن اختيار طريقة تقييم أداء الفرد ومهاراته وسلوكياته والنتائج التي يحققها يرتبط بتحليل وتصميم الأعمال ويتضمن مقياس أداء الفرد خلال فترة ماضية أو مقارنته بأهداف أدائية وضعت سابقاً أو مقارنته بزملائه، وكل هذا يساعد في وضع الخطط المستقبلية السليمة للمؤسسة، إذ أن تقييم الأداء جزء من إدارة الأداء يتضمن تحليل العمل ووصف المهام والواجبات والمهارات والقدرات والاتجاهات المطلوبة، فتقييم الأداء يرتبط ارتباطاً عضوياً بمختلف نشاطات نظام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ومهما كانت الطريقة المختارة لا بد أن تراعي هذا الارتباط.

الفرع الثالث: معايير الخصائص أو السمات:

يركز هذا المدخل على مدى امتلاك الأفراد لسمات أو خصائص معينة، يتصور أنها ضرورية أو مرغوبة لتحقيق النجاح في الوظيفة أو المساهمة في تقدم المؤسسة وتطويرها مثل المبادرة والقدرة القيادية، أما أكثر الطرق التي تعتمد على مدخل الخصائص فهي:¹

¹ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 265.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

1. طريقة الترتيب التصوري: بموجبه يتم وضع مجموعة من السمات ذات العلاقة بالوظيفة على مقياس للنقاط ثم يقوم المدير بوضع دائرة حول الرقم الذي يعبر عن مدى توافر السمة في الفرد موضع التقييم، وقد يحتاج هذا العمل جهدا لتشخيص السمات التي يرى المصمم أنها ضرورية لتحقيق النجاح في الوظيفة.

2. طريقة المعيار المختلط: على القائم بالتقييم أن يحدد أبعاد الأداء ذات العلاقة بالوظيفة ثم يقوم بصياغة عدة عبارات تعكس الأداء الجيد والمتوسط والضعيف بالنسبة لكل بعد حتى يتم التوصل إلى نتائج دقيقة.

لكي تكون المؤسسة ناجحة وتحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية ينبغي أن تولي المؤسسة اهتماما فائقا للأداء، وأن يشكل تقييم الأداء والتغذية الراجعة محورا مركزيا في نظام إدارة الموارد البشرية ويتوافق مع استراتيجية المؤسسة وثقافتها، إن تقييم أداء العاملين يمكن المؤسسة من كشف المشكلات وأوجه الضعف في ممارسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية في مجال الاستقطاب والاختيار والتدريب، وبالتالي تقوم المؤسسة بإدخال ما يلزم من تعديلات وتغييرات ضرورية في ادارتها لأداء الموارد البشرية، بالنسبة للترقيات والمكافآت وغيرها تمنح لأولئك العاملين ممن يؤديون أعمالهم بالمستوى المطلوب لتحفيزهم فقط ولا تشكل محور التقييم وغايته.

إن نجاح إدارة الموارد البشرية يتطلب أن يكون هنالك توافق بين إدارة الموارد البشرية بنشاطاتها المختلفة والبيئة الخارجية، وهذا ينطبق على قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، إذ يجب أن تكون ممارسات وإجراءات تقييم الأداء تتوافق ولا تعارض أو تخالف القوانين والتشريعات السائدة في بيئة المؤسسة والمجتمع، وأن تتجنب قدر ما أمكن أي شبهة باتهام بالتحيز أو بالتمييز على أساس المحاباة أو الجنس أو غيرها، ذلك لأن تقييم الأداء في معظم المؤسسات لا يؤثر فقط في قرارات الترقيات والعلاوات والزيادات وكذا العزل، بل يؤثر في حياة العامل وإنتاجية المؤسسة وسياساتها ومستقبلها، وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة التي تتمتع بسمعة طيبة بشأن عدالة وموضوعية تقييم أداء العاملين فيها يمنحها الميزة والأفضلية في استقطاب وجذب أعداد أكبر من الكفاءات.

الفصل الثاني: إدارة أداء الموارد البشرية

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل خلصنا الى أن فعالية ونجاح إدارة أداء الموارد البشرية تتطلب أن تستند نظم وسياسات إدارة الموارد البشرية الى أسس علمية تتضمن قياس الأداء وتقييمه وتصحيح الانحرافات، وتعتمد في ذلك على طرق ومعايير تختار بدقة وتنفذ بصرامة، إضافة الى استعمال التقنيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات التي أصبحت ضرورية لكل أنشطة المؤسسة، وهكذا يتسنى لإدارة الموارد البشرية أن تصمم وتنفذ خطط وبرامج التدريب والتطوير على ضوء نواحي ومجالات القصور والضعف لدى العاملين الذي تكشف عنه عملية تقييم الأداء، وبالنسبة لأمر آخر هام وهو أن قياس أداء الفرد بواسطة بطاقة الأداء المتوازن أو لوحة القيادة يعطي نتائج خلال فترة ماضية ويساعد في وضع أهداف أداءية للمستقبل أو وضع الخطط السليمة للمؤسسة، لكن لا يكفي ولا بد من الاستعانة بعمليات تقييم الأداء للمورد البشري باعتبارها عملية مستمرة تعتمد على الحكم الشخصي على مهارات الفرد وسلوكه من خلال الاحتكاك بين المرؤوسين والمشرفين ومن ناحية أخرى فإن تقييم الأداء يمكن أن يكشف عن بعض أوجه الضعف والقصور لدى الفرد لا تكشفه أدوات القياس الأخرى وبالتالي تقترح تدريباً إضافياً يستند إلى نتائج هذا التقييم، وينبغي الإشارة إلى أن قياس أداء الفرد ومهاراته وسلوكياته والنتائج التي يحققها يحسن أداءه ويرتبط بشكل أساسي بتحليل وتصميم الأعمال المستقبلية، إذ أن تحليل العمل يتضمن وصف العمل وخطواته والواجبات المفروض القيام بها من جهة، والمعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات المطلوبة لشغل العمل من جهة أخرى، وهكذا ترتبط إدارة الأداء بالنشاطات الأخرى لنظام إدارة الموارد البشرية ككل في أي مؤسسة، ويكمن دور حوكمة المؤسسات في ضبط وتوجيه ومراقبة هذه الأنشطة من خلال تطبيق مبادئ ومعايير حوكمة الموارد البشرية وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وتطبيق مبادئ الشفافية والافصاح ودور مجلس الإدارة في المتابعة والمساءلة للإدارة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة، وهو ما سنتطرق إليه في الجزء التطبيقي من هذا البحث.



الفصل الثالث

دراسة حالة مؤسسة كوندور
للالكترونيات



تمهيد:

رأينا في الفصول السابقة الدور الذي تلعبه حوكمة المؤسسات في المؤسسة عموما وفي مختلف الوظائف والادارات وسنحاول في هذا الجزء من البحث قياس أثرها في تحسين الأداء البشري، ومعرفة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الموارد البشرية وتحسين فعاليتها وكفاءتها في أداء المهام، سنحاول في هذا الفصل القيام بعملية إسقاط لما جاء في القسم النظري علي الواقع الجزائري للإجابة على التساؤلات التي وضعناها في بداية بحثنا، وهذا من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة اقتصادية جزائرية ، قمنا في البداية بعرض مجتمع وعينة الدراسة من خلال تقديم المؤسسة محل الدراسة الميدانية، ثم التفصيل في منهجية البحث الميداني أي منهج الدراسة والأسلوب الذي اخترناه في جمع المعلومات وتحليلها والإجراءات المتبعة في كل مرحلة من مراحل البحث، ثم جمع و تحليل البيانات المتحصل عليها واستخلاص النتائج ، لتتوصل في النهاية لمعرفة الآثار المترتبة لتطبيق حوكمة المؤسسات على أداء الموارد البشرية، ومن ثم معرفة الدور الذي تلعبه في نجاح واستمرارية المؤسسة الاقتصادية وتحسين أداء أفرادها. بناء على ما سبق تم تقسيم هذا الفصل الى أربعة مباحث:

- ✓ المبحث الأول: تطرقنا لتعريف المؤسسة وأهدافها، خدمات ونشاطات المؤسسة، الإنجازات، تحليل بعض المعطيات عن المورد البشري وتطوره في المؤسسة.
- ✓ المبحث الثاني: يتناول منهجية الدراسة الميدانية وما تحويه من أسلوب اختيار العينة وطريقة جمع المعلومات، منهجية الدراسة والمتغيرات، منهج الدراسة، مصادر الدراسة، متغيرات الدراسة، ثم نموذج الدراسة.
- ✓ المبحث الثالث: قمنا فيه بعرض لبيانات العينة وتحليلها، ثم القيام بالاختبارات الإحصائية اللازمة.
- ✓ المبحث الرابع: قمنا فيه باختبار الفرضيات واستخلاص النتائج ليتم بعد ذلك الاجابة عن الاشكالية.

المبحث الأول: لمحة عن المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة كوندور)

قبل التطرق الى تعريف المؤسسة محل الدراسة تجدر الاشارة الى أن اختيار العينة كان يشمل عدة مؤسسات ولكن بعد عملية مسح للمؤسسات الاقتصادية الموجودة بالسوق، حاولنا توسيع الدراسة لتشمل مؤسسات أخرى وقد قصدنا مجموعة من المؤسسات والتي كانت متنوعة حسب الملكية عامة وخاصة، أو ذات الشخصية القانونية كشركات المساهمة والتعاضدية وأخرى ذات المسؤولية المحدودة، أو تلك المسجلة في بورصة الجزائر الا أن الجهات المعنية لم تتجاوب معنا فاكتفينا بماته المؤسسة والتي تطبق معايير الحوكمة وتنتهج الطرق الادارية الحديثة، ويمكن اعتبارها أساساً للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات حول موضوع الدراسة.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة:

سنحاول في هذا الجزء تسليط الضوء على مؤسسة كوندور وما تحويه من مميزات ساهمت في اختيارنا لها في دراستنا الميدانية، فيما يلي وصف للمؤسسة:

الفرع الأول: تعريف مؤسسة كوندور

هي مؤسسة خاصة ذات مسؤولية محدودة، تحمل الاسم التجاري " عنتر تراد" وهو اسم باللغة الانجليزية، ومعناه بالعربية "عنتر للتجارة" تعتبر مؤسسة كوندور إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحوي على ست مؤسسات صناعية وهي:¹

- GEMAC مؤسسة لإنتاج مواد البناء

- ARGILOR مؤسسة لإنتاج الآجر .

- POLYBEN مؤسسة لإنتاج الأكياس البلاستيكية .

- HODNA METAL مؤسسة مختصة في مجال المواد المعدنية

- GERBIOR مؤسسة لإنتاج القمح الصلب و مشتقاته

- CONDOR مؤسسة لإنتاج الأجهزة الالكترونية و الأجهزة الكهرومنزلية

الفرع الثاني: نبذة عن تطور مؤسسة كوندور:

تحصلت المؤسسة على السجل التجاري في أبريل 2002، وانطلقت في نشاطها الفعلي في فيفري 2003 مقرها يقع بالمنطقة الصناعية برج بوعرييج، يقدر رأسمالها 2540.000.000 دج وتقدر مساحتها الإجمالية ب 112599 م² كما يفوق عدد عمالها 6000 عامل. تعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساساً في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية والالكترونية، وهذا بموجب أحكام المرسوم الوزاري رقم 74/2000 المؤرخ في 2000/04/02، المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب.

¹ عمر تيمحدين، دور استراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013، ص 105.

تنتج المؤسسة تشكيلة متنوعة مثل: أجهزة التلفاز (LED, LCD)، جهاز الاستقبال الرقمي، الشلاجات، أجهزة الكمبيوتر، المكيفات الهوائية وآلات الطبخ... الخ، وتحتل المؤسسة بتشكيلة جهاز التلفاز مرتبة متقدمة ضمن مراتب المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني.

تعتبر كوندور من العلامات التجارية الجزائرية الرائدة، كما أن لها وحدة إنتاج بالمنطقة الصناعية بواد السمار بالجزائر العاصمة، تملك المؤسسة سبع وحدات للإنتاج موزعة بين التلفزيون والمستقبلات الرقمية، وأجهزة التكييف، والمنتجات البيضاء (ثلاجات، غسالات، أفران)، والحواسب الآلية والهواتف النقالة. كما تمتلك المؤسسة وكيلا رسميا بفرنسا وهو مجموعة الأقصى بولاية أويون الفرنسية، وتصدر منتجاتها إلى كل من تونس، وليبيا وأوروبا، ويبلغ حجم مبيعاتها السنوي أكثر من 66 مليون دولار، أما الشركاء الاستراتيجيون للمؤسسة فهم شركات من الصين، وألمانيا، وكوريا.

المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسة والهيكل التنظيمي:

الفرع الأول: مراحل تطور المؤسسة:

تحتل كوندور حاليا مركزا هاما في مجال صناعتها وهذا راجع للحجم الذي تتمتع به مع باقي المؤسسات الوطنية بالإضافة للخبرة التي اكتسبتها وادارتها الاستراتيجية وقد مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه اليوم نوردتها كما يلي:

أ. **المرحلة الأولى: "الشراء للبيع"** حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

ب. **المرحلة الثانية: "شراء المنتج مفككا جزئيا"** في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها.

ج. **المرحلة الثالثة: "شراء الجهاز مفككا كلياً"** أي شراء المنتجات مفككة كلياً وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها التعرف على الجهاز وتعلم تركيبه ومعرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وتكلفة أقل.

د. **المرحلة الرابعة: "الإنتاج"** في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها وذلك عن طريق شراء التراخيص الصينية Licence وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens الصينية.

أما الإستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي إستراتيجية التنوع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بآفاقها وغاياتها تحت شعار الحياة ابتكار وتسعى لتخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج والتواجد عبر كامل التراب الوطني ثم التصدير.¹

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، أو المعارض... الخ.

تحصلت المؤسسة على شهادة ISO9001version2000 في مارس 2007 من طرف مخبر AFAQ AFNOR للجودة العالمية وكذا شهادة ISO 9001version2008 في جويلية 2010 من طرف المخبر الألماني للجودة، كما تحصلت على شهادة الجودة للدخول إلى الأسواق الأوربية بمنتجاتها الخاص بجهاز التلفاز LCD، كل منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة التجارية والرمز الذي يوجد أمام الكلمة " CONDOR " يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية ومعروف عنه أنه يطير عاليا جدا والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات مما يضمن لها الحماية الكافية لمنتجاتها من التزوير والتقليد.

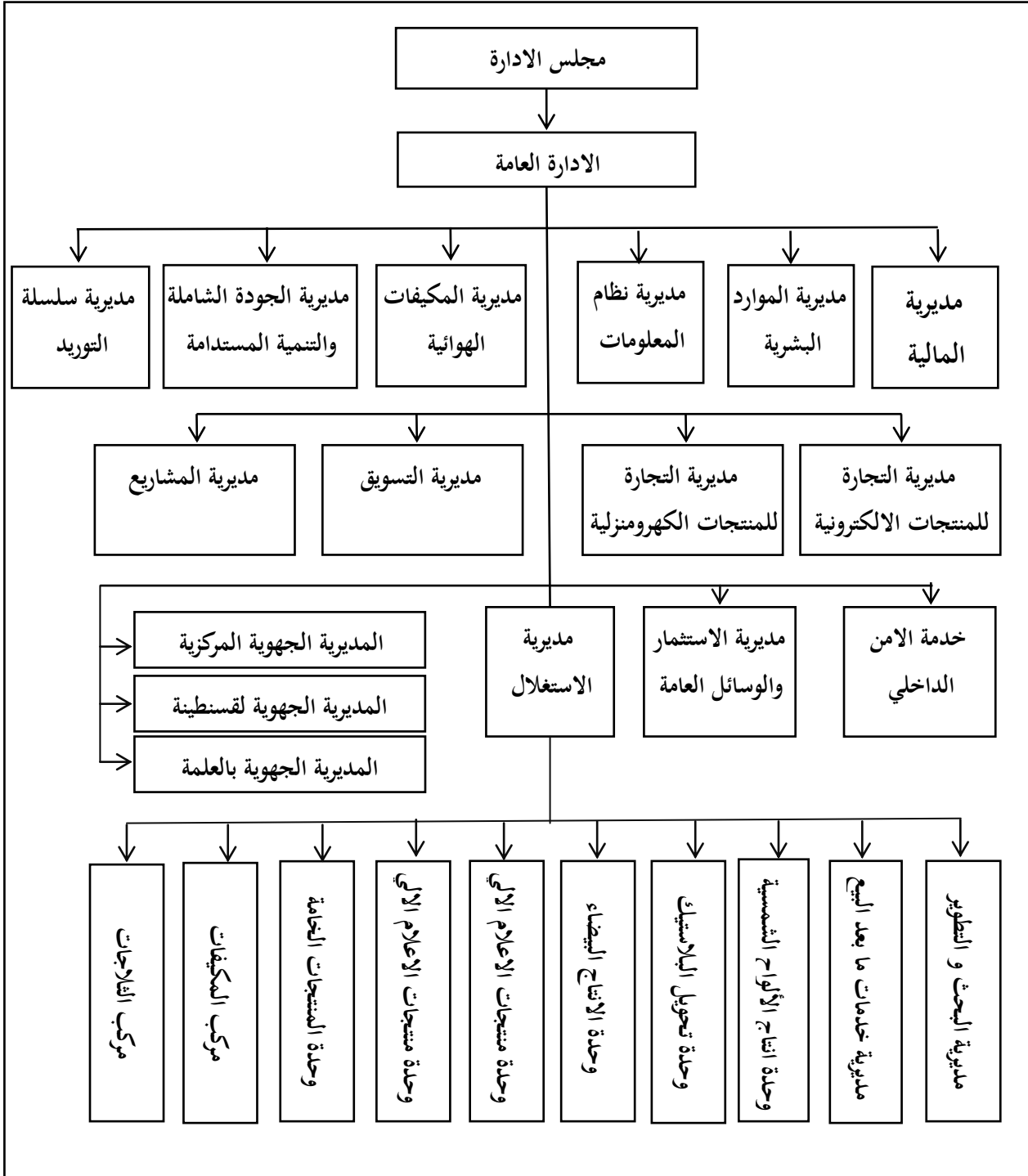
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

لقد عرف الهيكل التنظيمي للمؤسسة تطورا من سنة لأخرى نظرا للتطور الحاصل في نشاطها، يظهر الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور في الشكل الموالي:²

¹ بن يحي سعاد، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2019، ص 136.

² انظر الملحق رقم 11 وثيقة "الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور".

الشكل 3-1: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور للإلكترونيات



المصدر: الوثائق الرسمية لمؤسسة كوندور "مصلحة الموارد البشرية"

من خلال الشكل السابق وبالاعتماد على وثائق المؤسسة يمكن تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:¹

1. المديرية العامة: وتتكون من:

أ-المدير العام: يعمل على الاشراف على إدارة المؤسسة والنظام العام، يمثل المؤسسة لدى السلطات القضائية والهيئات الأخرى كما يمضي على الوثائق باسم المؤسسة.

ب-نائب المدير العام: يقوم بالاشراف على وحدات الإنتاج ويستخلف المدير العام في حال غيابه.

ج-أمانة المديرية: تقوم بإعداد البرامج والمواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات مع مختلف الأفراد المتعاملين والتي يترأسها المدير العام.

د-مساعد نائب المدير والمساعد القانوني: مهمتها تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب المالي والقانوني واعداد الدراسات الخاصة بتطبيق استراتيجيات المؤسسة، وإعطاء النصائح لمختلف المصالح.

بالنسبة لأهم مهام المديرية العامة فهي:

تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة.

تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة.

تطوير آليات الدخل للأعمال.

تقرير الأولويات العامة وحسم الصراعات والأمور المعقدة.

ضمان السير الحسن للمؤسسة.

تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والاعمال طبقا للأنظمة والقوانين.

تطبيق حق المسؤول على العمال في المؤسسة.

2. المصالح الاستشارية: وتتمثل في:

أ. مديرية المالية والمحاسبة: وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية وتسجيلها يوما بعد يوم، كما

تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة ودراسة الفروقات وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

بالإضافة الى القيام بكل الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة العامة والعمليات الجبائية وهذا من خلال:²

■ إعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها .

■ متابعة حسابات الخزينة .

■ المتابعة المالية لمختلف الاستثمارات .

■ إعداد المخطط المالي على المدى الطويل والقصير .

¹ بن يحي سعاد، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة كوندور، مرجع سابق، ص 139 143.

² عمر تيمجدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 109.

- ب. **مديرية الموارد البشرية:** تسهر على تسيير شؤون العاملين من خلال عدة مهام نوضحها فيما يلي:
- متابعة الحضور والغياب.
 - الرقابة على ظروف العمل وتسيير الخدمات الخاصة بالعاملين.
 - توظيف الكفاءات حسب طلبات المؤسسة.
 - معالجة الشؤون القانونية للعاملين.
 - استلام الشكاوى والطلبات الخاصة للعاملين.
 - السهر على حقوق العاملين.
 - الرقابة على ظروف العمل وتسيير الخدمات الخاصة بالعاملين.
 - الاشراف على موازنة الأجور، المرتبات، المكافآت والعلاوات.
 - اعداد النظام وترتيب الملفات ترتيبا إداريا وفق الشروط المعمول بها.
 - التنسيق مع الهياكل التابعة للعمل والشؤون العامة، وتطبيق مخطط التكوين للعاملين.
 - ضمان الربط بين مختلف الهياكل الخارجية التي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعاملين.
- ج. **مديرية نظام المعلومات:** وهي التي تقوم بتزويد مختلف المعلومات المتعلقة بمختلف المصالح وتمثل مهامها في:
- تحديد واستغلال الموارد البشرية والمادية اللازمة وتطوير نظام المعلومات داخل المؤسسة.
 - البحث عن المعلومات ومتابعتها والحصول عليها وتقديمها للمؤسسة في الوقت وبالتكلفة المناسبة.
 - تقديم اقتراحات حول البرامج التي قد تساعد في تسيير شؤون المؤسسة.
- د. **مديرية الجودة والتنمية المستدامة:** وتقوم بالمهام التالية:
- إعطاء إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادات الايزو.
 - إعطاء نصائح للمصالح الأخرى حول التسيير.
 - الحرص على ولاء المنتجات.
- هـ. **مديرية المشاريع:** وتقوم على:
- المشاركة في صياغة سياسات واستراتيجيات المؤسسة.
 - تحديد الأولويات والاحتياجات المستقبلية.
 - التنسيق بين نشاطات المشاريع المختلفة.
- و. **مديرية العتاد:** وهي المسؤولة عن امداد المصالح المختلفة بالتجهيزات المكتبية اللازمة والسيارات والشاحنات بالإضافة للبنزين وغير ذلك من المستلزمات.
- التحكم في عمليات نقل البضائع والمعدات بوسائل المؤسسة أو عن طريق إيجار وسائل نقل.

- صيانة وسائل كل المؤسسة وتغيير قطع الغيار المستهلكة.
- ز. **مديرية التسويق:** وتمثل مهامها في:
 - دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق.
 - القيام بحملات الاشهار في كافة وسائل الاعلام.
 - القيام بدراسة السوق والمنافسة.
- ح. **المديرية التقنية:** مهامها هي:
 - المحافظة على وسائل الإنتاج في حالة جيدة.
 - القيام ببرامج الصيانة والوقاية والسهر على تطبيقها.
 - تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.
 - السهر على توفير قطع الغيار بشكل دائم.
- ط. **مديرية المشتريات:** تتمثل مهامها في:
 - التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبيات ومتابعتها في مراكز العبور.
 - فرز ملفات الشراء.
 - معالجة الطلبيات اتجاه البنك.
- ي. **المديرية التجارية:** مهمتها هي:
 - البحث عن الأسواق الجديدة.
 - الاهتمام بالزبون رغباته واحتياجاته.
 - إيصال المعلومات للمديريات الأخرى حول التغيرات والشروط على مستوى السوق وحالة البيع.
 - تنفيذ برامج البيع وإيصالها لمصلحة الإنتاج.
 - تطوير استراتيجيات التسعير.
 - الامداد والتكفل بالنقل.
- ك. **مديرية الأمن والوقاية:** مسؤوليتها القيام بتغييرات في أجهزة الأمن حسب قرارات المؤسسة بالإضافة الى:
 - تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
 - توفير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر آخر.
 - تنظيم الحراسة والسهر على الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.
 - تكوين العمال على الوقاية والأمن الصناعي.
- ل. **مديرية خدمات ما بعد البيع:** مهمتها تتمثل في:
 - توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان.

- جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج.
- توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.
- إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع.
- **م. مديرية البحث والتطوير:** وهي المديرية الحديثة التي تم انشاؤها وتقوم على المهام التالية:
 - تسعى الى تسيير نشاطات البحث والتطوير.
 - فرز وتحليل البيانات بطرق علمية واحصائية.
 - بيان حلقات التطور المحققة والكشف عنها.
 - حماية الابتكارات وبراءات الاختراع ومتابعة رعاية الخبراء والمبدعين.
 - العمل على التطوير وتأمين مستلزماته من خلال تنمية القدرات العلمية والبحثية في المؤسسة.
- **ن. مديرية الاستغلال "الإنتاج":** تتكون من عدة وحدات:
 - وحدة انتاج الألواح الشمسية: وتقوم بتركيب وتصليح الألواح الشمسية وتطبيق كل الاحتياجات للوصول الى الجودة بالإضافة لتلبية احتياجات مصلحة البيع.
 - وحدة تحويل البلاستيك: تقوم بصناعة المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلاجات وتلبية احتياجات الوحدات الأخرى من البلاستيك.
 - وحدة المنتجات البيضاء: تقوم بتركيب المكيفات الهوائية وتطبيق كل الاحتياطات للوصول الى متطلبات الجودة، أيضا تلبية احتياجات مصلحة البيع.
 - وحدة منتجات الاعلام الآلي: تقوم بتغطية احتياجات المؤسسة من هذه المنتجات وتلبية رغبات الزبائن، إضافة للحرص على تقديم منتجات ذات جودة عالية لإرضاء الزبائن وفقا لمتطلبات مصلحة البيع.
 - مركب الثلاجات: تقوم هذه الوحدة بتركيب الثلاجات وتغطية طلبات مديرية البيع.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

المطلب الثالث: تطور نشاطات المؤسسة:

قمنا بتقسيم هذا المطلب الى فرعين ركزنا من خلالهما على النشاط الانتاجي والتجاري لمؤسسة كوندور للإلكترونيات وتطوره عبر الزمن ثم نشاط تسيير الموارد البشرية في المؤسسة وخصائصه.

الفرع الأول: النشاط الإنتاجي والتجاري:

يمكن معرفة نشاط المؤسسة وتطورها من خلال النقاط التالية:

1. النشاط الإنتاجي: بدأ بوحدة انتاج التلفاز وأجهزة الاستقبال الرقمي سنة 2003، وتوسع النشاط نظرا

لطلبات ورغبات الزبائن الى أن وصل اليوم لإنتاج تشكيل متنوعة من المنتجات المنزلية والهواتف وغيرها،

والجدول التالي يوضح المنتجات المختلفة للمؤسسة:

جدول 3-1: منتجات مؤسسة كوندور للإلكترونيات

أجهزة التلفاز . Téléviseur	المكيفات الهوائية . Climatiseur	أجهزة التلاجات . Réfrigérateur	أجهزة الاستقبال الرقمي Démodulateur
Crt	Série Console	Distributeur d'eau	Modèles Hd
Led Série T39 3D	Série GHM3T1D	Congélateurs	Modèles Avec Lecteur De Carte.
Led Série C	Série MRM1T1	Réfrigérateur NO FROST	Modèles Fta . 4500,5000
Led série K26 Narrow Frame	Série GAM1T1	Réfrigérateur DEFROST	Modèles DVB-T
Lcd série V79	Série GCM1T1	Réfrigérateur SIDE BY SIDE	Lecteur DVD
Led série LD	Clim Specialisee	Réfrigérateur COMBI	Ci , XCi , X , 9090
Lcd série XS	Série GCM1T3 (Tropical)		

المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور

رغم تنوع منتجات المؤسسة إلا أننا نلاحظ أن أجهزة التلفاز والمستقبل يعتبران أكثر مساهمين في رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة خلال كامل فترة نشاطها تقريبا وبدخول وحدتي إنتاج المكيفات الهوائية والتلاجات حيز الاستغلال، شهدت تراجعاً إلا أنها حافظت على الريادة في مساهمتها في رقم الأعمال الإجمالي، في حين نجد أن

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

المكيفات الهوائية عرفت تزايد نسبة مساهمتها في رقم أعمال المؤسسة الإجمالي من سنة لأخرى مما يؤكد نجاح و تحسن السياسة التسويقية لمنتوج المكيفات الهوائية لكن هذا لا يعني تراجع جهود السياسة التسويقية لمنتوج التلفاز، وإنما يبرر هذا التراجع في تخلي المؤسسة جزئياً على إنتاج أجهزة التلفاز القديمة وهذا بداية مع نهاية سنة 2008 واتجاهها نحو الاستثمار في أجهزة من نوع LED , LCD.

واصلت المؤسسة في تطوير منتجاتها سواء من حيث النوعية أو الكمية كما يبين الجدول التالي:

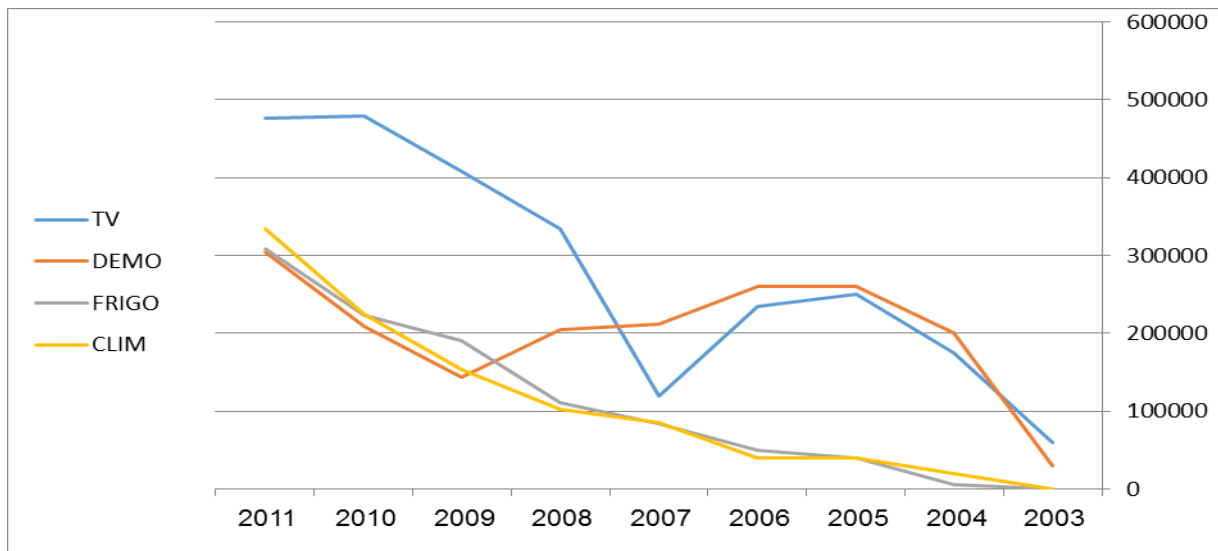
جدول 3-2: تطور منتجات مؤسسة كوندور للإلكترونيات

2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
476038	480002	408358	333693	120000	234000	250000	175000	60000	TV
0.82	17.54	22.37	178.07	48.71	6.4	42;85	191,66	0	%
303849	208449	142862	204467	212400	260000	260000	200000	30000	DEMO
45.76	45.9	30.12	3.73	18.3	0	30	566.66	0	%
308715	223621	190288	110390	83615	50000	40000	5000	0	FRIGO
38	17	72	32.02	67.23	25	700	0	0	%
333965	224939	153461	102304	85680	40000	40000	20000	0	CLIM
48.46	46.57	50	19.4	114.2	0	100	0	0	%

المصدر: بناء على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة كوندور

للتوضيح أكثر قمنا بترجمة أرقام الجدول أعلاه الى الشكل البياني التالي:

الشكل 3-2: منحنى تطور انتاج مؤسسة كوندور للإلكترونيات



المصدر: اعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

رغم حداثة نشاط مؤسسة كوندور مقارنة بمنافسها التقليديين، إلا أنها استطاعت افتكاك حصص سوقية مهمة، وهذا ما يؤكد على الجهود المبذولة من طرف المؤسسة وقناعتها بأهمية ودور التنوع كاستراتيجية لتحسين الأداء وبالتالي تحقيق النمو في ظرف قصير.

2. النشاط التجاري: تحقق المؤسسة رقم أعمال متزايد كل سنة وهذا راجع للاستثمارات الضخمة التي تقوم بها بالإضافة إلى الإقبال الكبير للمستهلكين على منتجاتها، والجدول التالي توضح الحصة السوقية للمؤسسة ورقم أعمالها.

■ **الحصة السوقية لمؤسسة كوندور:** يمثل الجدول التالي الحصة السوقية لمؤسسة كوندور في السوق الجزائرية لسنة 2011:

الجدول 3-3: الحصة السوقية لمؤسسة كوندور للإلكترونيات لسنة 2011

الحصة السوقية للمؤسسة	أكبر المنافسين	الحصة السوقية لأكبر منافس	مجال النشاط
34 %	LG	42.5 %	TV
17 %	ASTON	29 %	DEMO
19.5 %	SAMSUNG	6.5 %	CLIM
32 %	ENIEM	29 %	FRIGO

المصدر: الموقع الرسمي لمؤسسة كوندور

نلاحظ من معطيات الجدول أن أكبر حصة سوقية لمنتجات كوندور تعود لأجهزة التلفاز بـ 34 %، إلا أنها أقل من منافسها LG بحصة 42%، فالمؤسسة تسعى جاهدة إلى زيادة حصتها السوقية وذلك بتخليها الجزئي عن إنتاج أجهزة التلفاز التقليدية CRT وتوجيه كل جهودها إلى الأجهزة الحديثة LCD، LED. في المقابل، أقل حصة سوقية تعود لأجهزة الإستقبال الرقمي بـ 17 % وهي أيضا أقل من منافسها ASTON التي تستحوذ على حصة سوقية تقدر بـ 29 %. أما في منتجات الثلاجات فحصة المؤسسة تقدر بـ 32 % متفوقة على منافسها ENIEM المالك لـ 29 %، نفس الملاحظة نسجلها على أجهزة المكيفات الهوائية، فكوندور هي المالكة للحصة الأولى في هذا النوع من المنتج بنسبة 19 %.

■ **رقم الأعمال لمؤسسة كوندور:** عرف رقم أعمال المؤسسة تطورا من سنة لأخرى، وهذا يعكس المساهمة المتزايدة لمنتجات المؤسسة المتنوعة في رقم الأعمال الإجمالي رغم التفاوت والتذبذب لكل مساهم من المنتجات، والجدول التالي يبين تطور رقم الأعمال:

الجدول 3-4: تطور رقم أعمال مؤسسة كوندور للإلكترونيات خلال 2018/2013

السنة	2013	2014	2015	2016	2017	2018
رقم الأعمال (الوحدة مليار سنتيم)	44	46.4	43	65	71	85

المصدر: بناء على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة كوندور (انظر الملحق 12،13،14)

▪ ربحية مؤسسة كوندور: تطورت نتيجة المؤسسة الصافية باستمرار والجدول التالية توضح ذلك:

جدول 3-5: تطور ربحية مؤسسة كوندور للإلكترونيات من 2003 الى 2010

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
النتيجة الصافية	29322	72822	94640	87932	19876	27559	254315	573616

المصدر: اعتمادا على: عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة، 2013، ص 126.

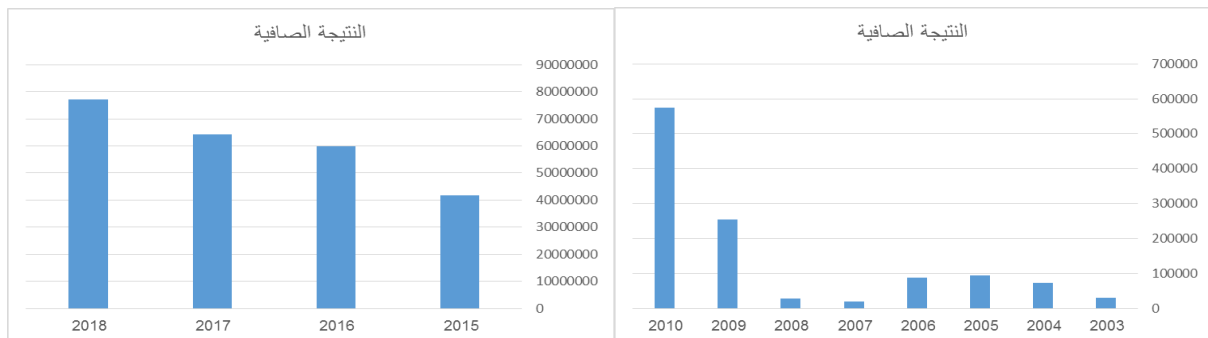
جدول 3-6: تطور ربحية مؤسسة كوندور للإلكترونيات من 2015 الى 2018

السنة	2015	2016	2017	2018
النتيجة الصافية	41790517	59963278	64252619	77054893

المصدر: الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة كوندور (انظر الملحق 12،13،14).

من خلال معطيات الجدول أعلاه قمنا بترجمة المعطيات في الشكل البياني كما يبينه الشكل التالي:

الشكل 3-3: تطور ربحية مؤسسة كوندور للإلكترونيات



المصدر: اعداد الطالب بناء على معطيات الجدول السابق

يمكن تقسيم تطور الربحية والنتيجة الصافية المحققة من طرف مؤسسة كوندور إلى مراحل جد مميزة في مسار نشاطها وهي:

- 1. المرحلة الأولى 2003 – 2005:** نلاحظ أن النتيجة الصافية في ارتفاع مستمر رغم النتيجة المتواضعة المحققة سنة 2003 بـ 29322 ألف دينار جزائري، وهذا ناتج أساسا لاعتماد المؤسسة على منتوجين فقط وهما أجهزة التلفاز وكذا أجهزة الاستقبال الرقمي، بالإضافة إلى حداثة سلسلة الإنتاج وتوسيع تشكيلة المنتجات سنة 2004 بدأت المؤسسة تحقق أرباح متزايدة.
- 2. المرحلة الثانية 2006–2007:** عرفت النتيجة الصافية للمؤسسة تراجعاً ملحوظاً، وهذا راجع إلى احتراق وحدة إنتاج التلفاز شهر أبريل 2006، مما انعكس سلباً على رقم الأعمال وكنتيجة منطقية على النتيجة الصافية باعتبار أن أجهزة التلفاز هي الأكبر مساهمة في رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة.
- 3. المرحلة الثالثة 2008–2010:** نلاحظ تحسن الوضع المالي للمؤسسة بعودة ارتفاع النتيجة الصافية بشكل مستمر وملموس، وهي ترتفع من سنة لأخرى، نتيجة الأسباب التي ذكرناها بالنسبة لظروف الإنتاج عموماً، واسترجاع بصفة كلية لوحدة إنتاج أجهزة التلفاز خصوصاً.
- 4. بالنسبة لسنوات 2015–2018:** يوجد تطور كبير في النتيجة موازاة مع اقتحام مجالات تكنولوجية جديدة وأسواق عالمية.

إن هذه النتيجة المحققة، كانت نتيجة لتنوع تشكيلات المنتجات بالمؤسسة بإدخالها لمنتوج البطاقات الإلكترونية التي تعتبر كمادة أولية لمعظم منتجات المؤسسة، مما أدى إلى تخفيض فاتورة استيرادها وبالتالي التقليل من التكلفة هذا من جهة، وكذا لاستثماراتها الكبيرة في أجهزة التلفاز والهاتف جهة أخرى.

الفرع الثاني: نشاط تسيير الموارد البشرية في مؤسسة كوندور للإلكترونيات

يحتل المورد البشري مكانة مميزة في المؤسسة فهو الذي يضمن استمرارها ونموها، لهذا كانت استراتيجية الإدارة العليا واضحة تعتمد على الاحترافية وتكوين المورد البشري بشكل مستمر وتولي أهمية بالغة لتدريب العاملين وتطوير كفاءات قادرة على استيعاب وتطبيق التقنيات الجديدة من أجل تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

1. تطور عدد العاملين في مؤسسة كوندور:

وتمثل الجداول التالية تطور عدد عمالي المؤسسة عبر الزمن:

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

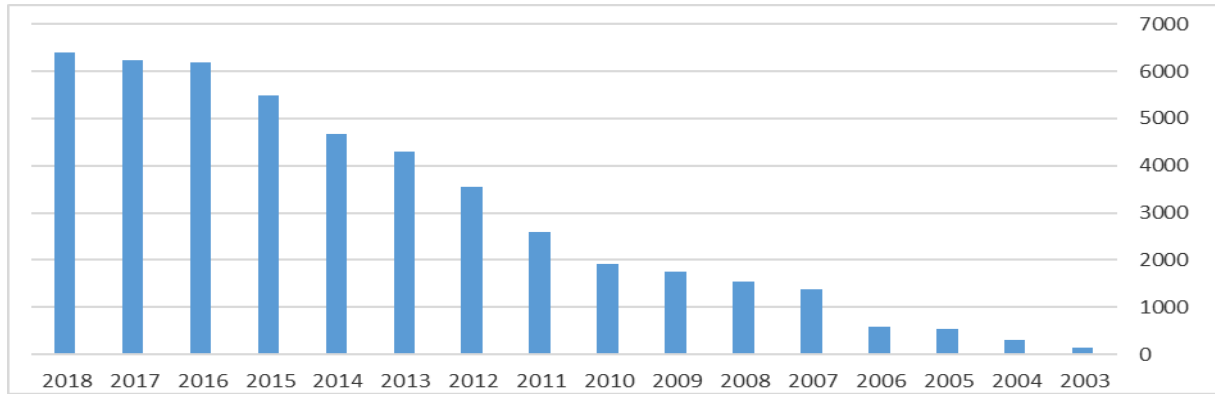
الجدول 3-7: تطور المورد البشري في مؤسسة كوندور للإلكترونيات

السنة	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
العمال	143	304	530	586	1370	1534	1751	1916
السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
العمال	2600	3556	4306	4674	5484	6180	6221	6397

المصدر: بناء على الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة كوندور

نلاحظ أن عدد العاملين في مؤسسة كوندور تجاوز 3556 عاملاً في سنة 2012 إلى 6397 في سنة 2018 أي بمعدل 79.89%. ولتوضيح هذا التطور يمكن تمثيل معطيات الجدول أعلاه في الشكل الآتي:

الشكل 3-4: تطور عدد الموارد البشرية عبر الزمن في مؤسسة كوندور للإلكترونيات



المصدر: من اعداد الطالب بناء على المعطيات السابقة

جدير بالذكر أن وحدة إنتاج أجهزة التلفاز تعتبر الأولى مساهمة في رقم أعمال المؤسسة، تحظى بأكثر استقطاب للمورد البشري الكفؤ لاسيما حاملي الشهادات حيث بلغ تعدادهم 193 عاملاً سنة 2011 من مجموع 448.

الجدول 3-8: تطور نوعية عاملي مؤسسة كوندور للإلكترونيات

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
إطار	290	343	449	584	740	461	478
عامل تحكم	539	666	845	1351	1673	2304	2313
عامل تنفيذي	2727	3297	3371	354	3767	3456	3606
المجموع	3556	4306	4674	5480	6180	6221	6397

المصدر: بناء على الوثائق المقدمة من طرف مديرية الموارد البشرية للمؤسسة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

نلاحظ أن عدد الاطارات والكوادر في مؤسسة كوندور ارتفع من 290 سنة 2012 الى 478 في فيفري 2018 بمعدل نمو يساوي 64.82%، أصبح يمثل نسبة 7.47% من عدد العاملين الاجمالي سنة 2018. تعتبر المؤسسة إحدى نماذج القطاع الخاص المستقطب للكفاءات، كما أن تواجد مجموعة من المهندسين التابعين للشركة الصينية HISENS بالمؤسسة يشكل نقطة قوة بالنسبة لها، إضافة إلى العلاقة الطيبة والجد متميزة بين الرئيس والمرؤوسين. ما يؤكد على الثقافة الخاصة للمؤسسة في التعامل بين الرئيس والمرؤوس وما يؤكد ذلك هو حصول المؤسسة على شهادة المسؤولية الاجتماعية سنة 2011 نظير الظروف الحسنة التي توليها لعمالها.

جدول 3-9: تطور عدد المتقاعدين في مؤسسة كوندور للإلكترونيات

السنة	2014	2015	2016	2017
عدد المتقاعدين	09	14	26	14

المصدر: مديرية الموارد البشرية

نلاحظ قلة عدد المتقاعدين من المؤسسة كل سنة وهذا يدل على الطاقة الشبابية التي تتوفر عليها مما يعطيها ميزة تنافسية وقدرة على مواصلة التقدم والمنافسة وتطوير خبرات محلية قد تصنع الفارق.

الجدول 3-10: تطور عدد المغادرين للعمل (إقالات أو استقالات) في مؤسسة كوندور للإلكترونيات

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017
إطار	/	71	81	105	56	89
عامل تحكم	/	125	172	291	481	539
عامل تنفيذي	/	846	824	937	1128	1003
المجموع	/	1042	1077	1333	1665	1631

المصدر: مديرية الموارد البشرية

نلاحظ ان عدد المغادرين في ارتفاع لكن مقارنة مع عدد العاملين الجدد يبقى في المستوى المقبول خاصة اذا علمنا أن معدل دوران العمل ثابت نسبيا كما يوضحه الجدول الموالي.

جدول 3-11: تطور معدل دوران العمل في مؤسسة كوندور للإلكترونيات

السنة	2014	2015	2016	2017
المعدل	27.32%	32.07%	32.94%	27.27%

المصدر: مديرية الموارد البشرية

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

تجدر الإشارة الى أن معدل دوران العمل يقاس حسب المعادلة التالية:

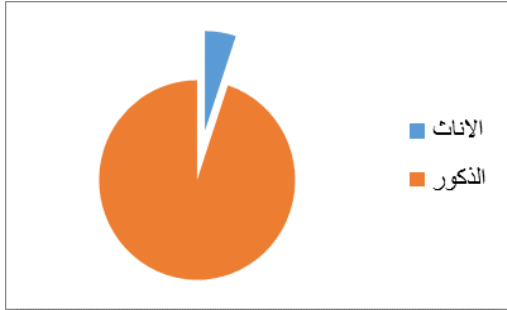
$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{(\text{عدد العاملين الجدد} + \text{عدد المغادرين})}{2} / \text{متوسط عدد العاملين}$$

نلاحظ ثبات في معدل دوران العمل في المؤسسة وهو ما يدل على استقرار في العمل وفي السياسة المعتمدة من إدارة المؤسسة.

2. تركيبة العاملين من حيث الجنس ونوع العقد المبرم والمنصب

■ تركيبة العاملين في مؤسسة كوندور من حيث الجنس: والجدول التالي يوضح نسب حضور كل من الجنسين في المؤسسة.

جدول 3-12: تركيبة العاملين في مؤسسة كوندور حسب الجنس الشكل 3-5: تركيبة العاملين حسب الجنس.



الجنس	الاناث	الذكور
العدد	294	5473
النسبة	%14.44	%85.56

المصدر: من اعداد الطالب بناء على المعطيات السابقة

المصدر: مديرية الموارد البشرية

يمكن ملاحظة النسبة الكبيرة للذكور مقارنة بالإناث وهذا يرجع أن اغلب العمال هم في الورشات والأعمال اليدوية والتي تتطلب جهدا كبيرا وقوة بدنية، بينما يتركز العنصر النسوي خاصة في الادارة.

■ تركيبة العاملين في مؤسسة كوندور من حيث نوع العقد المبرم مع المؤسسة: والجدول التالي يوضح أنواع العقود المبرمة وعدد العاملين الذين تم التعاقد معهم.

الجدول 3-13: تركيبة العاملين حسب نوع العقد المبرم مع مؤسسة كوندور للإلكترونيات

نوع العقد	عقد عمل دائم	عقد عمل بمدة	عقد عمل مدعم DAIP	عقد ماقبل التشغيل CTA	المجموع
عدد العاملين	3345	2988	13	51	6397
النسبة	%52.29	%46.71	%0.20	%0.80	%100

المصدر: مديرية الموارد البشرية

نلاحظ من خلال الجدول أن الغالبية من العاملين لديهم عقود عمل دائمة وشبه دائمة تضمنن وضعية مريحة في العمل وبالتالي أداء أفضل.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

■ تركيبة العاملين في مؤسسة كوندور من حيث المنصب الذي يشغلونه في المؤسسة: والجدول التالي يوضح أعداد الإطارات والعاملين التنفيذيين وعاملي التحكم.

جدول 3-14: تطور عدد الذين تم توظيفهم حسب المنصب في مؤسسة كوندور للإلكترونيات

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	2017	جانفي وفبري 2018
إطار	140	133	132	190	260	139	27
عامل تحكم	211	282	326	647	680	858	133
عامل تنفيذي	1040	1383	1019	1345	1448	822	332
المجموع	1391	1798	1477	2181	2388	1819	492

المصدر: مديرية الموارد البشرية

يمكن ملاحظة الاستقطاب الذي تقوم به مؤسسة كوندور لكل فئات العاملين من الجنسين واهتمامها باستقطاب الكفاءات أصحاب المؤهلات العلمية وتركيزها على الموارد البشرية من حيث النوعية مثلما تهتم بزيادتهم من حيث العدد مثلما سنلاحظ في الجداول التالية.

3. تطور المورد البشري من حيث التكوين في المؤسسة:

إن المورد البشري يحتل مكانة متميزة في أي مؤسسة كانت، فالموارد البشرية لا تساهم فقط في المخرجات النهائية، ولكن أيضا في الطرق التي تطور أساليب الإدارة والتسيير، فنظرا للتشكيلات المتنوعة لمنتجات مؤسسة كوندور تطور بالمقابل تكوين المورد البشري، وقد أولت المؤسسة عناية كبيرة لتكوينهم سواء بقيامها ببعثات للخارج أو إحضارها لفرق من المهندسين من مؤسسات أجنبية كالمؤسسة الصينية Hisens لتبادل الخبرات بين عاملها وعليه شهدت المؤسسة تطورا مستمرا في تعداد الأفراد المكونين ويمكن توضيح ذلك في الجدول أدناه:

الجدول 3-15: تطور عدد المستفيدين من التكوين ونوعيته في مؤسسة كوندور للإلكترونيات

السنة	2012	2013	2014	2015
الأفراد المكونين خارج المؤسسة	19	13	06	22
الأفراد المكونين داخل المؤسسة	585	474	901	1197
الأفراد المشاركين في الملتقيات	09	22	11	20
المتربصين	186	204	288	350

المصدر: مديرية الموارد البشرية

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

الجدول 3-16: تطور عدد المستفيدين من التكوين والمبلغ المخصص له في مؤسسة كوندور للإلكترونيات

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
عدد المستفيدين من التكوين	700	900	850	860	950
المبلغ المخصص للتكوين الوحدة: مليار سنتيم	1.5	1.5	2	2	2

المصدر: مديرية الموارد البشرية

ويظهر من خلال الجداول السابقة أن المورد البشري بالمؤسسة في تطور مستمر نتيجة تنوع المؤسسة لمنتجاتها وإدخالها لتكنولوجيات عديدة وجديدة على مستوى وحداتها، بالإضافة لفتح وحدات جديدة وتدريب أفرادها عليها بحيث يتكون المورد البشري من مهندسين وتقنيين سامين في العديد من التخصصات.

جدول 3-17: تطور عدد حوادث العمل في مؤسسة كوندور للإلكترونيات

السنة	2014	2015	2016	2017
عدد الحوادث	353	338	274	246

المصدر: مديرية الموارد البشرية

نلاحظ قلة عدد الحوادث في العمل مقارنة بالعدد الكبير للعمال والبالغ 6000 عامل وتعدد الورشات، وهذا يدل على نوعية التكوين والمستوى العلمي والعملي الذي توفره المؤسسة وهو ما ينعكس على عاملها في أدائها تحكمهم في الآلات والعمليات التشغيلية.

تحتل مؤسسة كوندور مكانة مميزة في السوق والموارد البشرية بدورها تحتل مكانة متميزة في المؤسسة، فالموارد البشرية لا تساهم فقط في المخرجات النهائية ولكن تساهم أيضا في تطور أساليب الإدارة والتسيير وكفاءة وفعالية مختلف عمليات الإنتاج والتسويق بالإضافة للإبداع والابتكار، لهذا أولت المؤسسة عناية كبيرة لهذه الموارد من خلال السهر على راحتهم و تكوينهم سواء بقيامها ببعثات للخارج أو إحضارها لفرق من المهندسين من مؤسسات أجنبية كالمؤسسة الصينية Hisens لتبادل الخبرات مع عاملها وهو ما انعكس على أداء المؤسسة حيث شهدت المؤسسة تطورا مستمرا في تشكيلات لمنتجات و تنوعها واقتحامها مختلف ميادين الكهرومنزلية والهواتف الذكية وغيرها بالمقابل تطور تعداد المورد البشري من سنة لأخرى وزادت خبرته ومهاراته.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

نسعى من خلال هذا المبحث لعرض الجانب المنهجي المتبع في الدراسة الميدانية، اعتمادا على ما توصلنا إليه في الجانب النظري والأدبيات والدراسات السابقة التي تمت مراجعتها، كما سنعمد الخطوات المنهجية التي تسمح لنا برصد المعلومات الضرورية للدراسة وتحليلها، من أجل اختبار فرضيات دراستنا وذلك عبر اتباع المراحل التالية:

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات:

قمنا بجمع البيانات من مؤسسة الدراسة وتحليلها وفق المنهجية والخطوات التالية:

الفرع الأول: منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي من أجل تحديد معالم الدراسة ثم اعتمدنا المنهج التحليلي والذي يقوم بتحليل واشتقاق الاستنتاجات، إضافة لأسلوب دراسة الحالة بما تتناسب مع طبيعة الدراسة لكونها تتناول مؤسسة واحدة باستعمال استبيان أعد خصيصا لهذا الغرض، والذي يوفر بيانات ميدانية تسمح بإسقاط الجانب النظري على الواقع، واستخدام الأرقام المتحصل عليها من المؤسسة لتدعيم النتائج وتحليلها لنقدم في الأخير التوصيات.

الفرع الثاني: مصادر جمع المعلومات:

اعتمدنا على نوعين من المصادر هي:

1. المصادر الثانوية: مصادر الدراسة من كتب ومقالات وأطروحات بالإضافة للأبحاث المنشورة والمراجع

الإلكترونية التي عالجت مختلف جوانب الموضوع بشكل غير مباشر، بالإضافة للدراسات السابقة التي عالجت متغيرات الدراسة المستقل والتابع بصفة مباشرة.

2. المصادر الأولية: البيانات المجمعة من مجتمع الدراسة والتي تصف الظاهرة المدروسة من خلال الاستبيان

والمقابلة المعدة سلفا طبقا لنموذج الدراسة بأبعاده، حيث يعتبر الاستبيان أكثر الوسائل استخداما لتوفيره إجابات موضوعية وإعطاء الحرية للمبحوث في الإجابة.

المطلب الثاني: عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

تم تقسيم هذا المطلب الى فرعين الأول خاص بعينة الدراسة وكيفية اختيارها والثاني خاص بأدوات جمع البيانات.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

من أجل معرفة ما إذا كان للحكومة أثر في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، تم اختيار عاملي مؤسسة كوندور كعينة للدراسة حيث قمنا بالاتصال بمديرية الموارد البشرية في المؤسسة وأبدوا استعدادهم للتعاون معنا من أجل إنجاز مشروعنا البحثي وأمدونا بمعطيات حول المؤسسة كما سهلوا علينا توزيع الاستبيان والمقابلة مع بعض إدارات المؤسسة. وقع اختيارنا في هذه الدراسة على مؤسسة كوندور للإلكترونيات نظرا لتطورها في طرق التسيير

والإدارة ومواكبتها للتطور التكنولوجي بالإضافة لاهتمامها بالموارد البشري باعتباره مصدر الابداع والمحرك الأساسي للتغيير والتطور، وقد تمثل مجتمع دراستنا في جميع إدارات المؤسسة والبالغ عددهم 600 إطار من أصل 6397 عامل وهذا نظرا لإمكانية فهمهم لمحتوى الاستبيان والاجابة على الأسئلة مما يعطينا النتائج المرغوبة، بالنسبة لعدد العاملين المختارين كعينة فهو 234 فرد وهذا بالرجوع لمعادلة اختيار العينة لستيفن تومسون¹ وهي:

$$n = \frac{N \times p(1 - p)}{[N - 1 \times (d^2 + z^2) + p(1 - p)]}$$

حيث: N يمثل حجم المجتمع

Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.05 ومستوى الثقة 0.95 وتساوي 1.96

d يمثل نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P القيمة الاحتمالية وتساوي 0.50

يمكن الرجوع أيضا لكتاب طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات البحثية² لأوما سيكاران والذي يدعم نفس النتيجة، وتجدر الإشارة الى أن أسلوب اختيار العينة هو العينة العشوائية البسيطة³ والمقصود منه هو أن ينتقي الباحث أفراد عينته بشكل عشوائي دون أن يكون هناك قيود أو شروط من حيث الكفاءة أو المؤهل العلمي أو الاختصاص أو غيرها، حيث لكل عنصر في المجتمع فرصة اختيار معلومة ومتساوية كوحدة تدرس احابتها، تعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة، حيث قمنا بتسليم الاستبيان الى مديرية الموارد البشرية حسب القانون المتبع في المؤسسة ليقوموا بتوزيعها بشكل عشوائي مع شرح بعض المفردات العلمية وتوضيحها. وقد تم استرجاع 200 استبيان قمنا بتدقيقها.

الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات:

قمنا في هذه الدراسة باستخدام الاستبيان وهو أداة لجمع البيانات يتكون من عدة أسئلة يجيب عليها المبحوث واعدادها يكون على مراحل فقد تم وضع استبيان أولي وعرضه على الأستاذ المشرف وأساتذة محكمين وأيضا بعض العاملين في المؤسسات وبعد تدارك الثغرات تم في المرحلة الثانية اعتماد الاستبيان. تصميم الاستبيان كان من خلال مراجعة البحوث والدراسات السابقة والتي ساعدت في تحديد المحاور الرئيسية التي شملها الاستبيان، إبراز الأبعاد وتحديد الفقرات لكل بعد، حسب نموذج الدراسة ومتغيراته.

¹ Steven K. Thompson, **Sampling**, Third Edition, 2012, p 59.

² أوما سيكاران، ترجمة إسماعيل بسويوني وعبد الله بن سليمان العزاز، طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات البحثية، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 388.

³ أوما سيكاران، نفس المرجع، ص 351.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

تم تصميم الاستبيان وتقسيمه الى أربعة أقسام كالتالي:

أ. قسم متعلق بالمعلومات شخصية تضمنت ستة أسئلة حول: الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، الخبرة العامة في العمل.

ب. قسم متعلق بمدى تطبيق الحوكمة تضمن الأبعاد التالية:

البعد الأول: وهو الحوكمة المالية والإدارية يقاس من خلال تسعة عبارات من 1 الى 9.

البعد الثاني: وهو حوكمة تكنولوجيا المعلومات يقاس من خلال تسعة عبارات من 10 الى 18

البعد الثالث: وهو حوكمة الموارد البشرية يقاس من خلال تسعة عبارات من 19 الى 27.

ج. قسم متعلق بالأداء حسب الكفاءة والفعالية، تضمن:

البعد الأول: الكفاءة يقاس من خلال تسعة عبارات من 28 الى 36.

البعد الثاني: الفعالية يقاس من خلال تسعة عبارات من 37 الى 45.

تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات العاملين، بحيث تم اعطاء وزن لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل معالجتها وكانت كالتالي:

جدول 3-18: مقياس ليكرت ذو خمس درجات

الوزن	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	لا أتفق بشدة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بشدة
فئات المتوسط الحسابي	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5
مستوى التأيد	منخفض جدا	منخفض	متوسط	عالي	عالي جدا

المصدر: أسامة ربيع أمين، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي للبيانات، المنوفية، مصر، 2007، ص 262.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 23 في اعداد قاعدة البيانات والتحليل الإحصائي لها واختبار فرضيات الدراسة بالإضافة ببرنامج Excel 2013 في الرسومات البيانية حيث اشتملت على المقاييس والمعاملات التالية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والاجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل الاتساق الداخلي لقياس صدق أداة الدراسة
- معامل الارتباط بيرسون Pearson لاختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة بمختلف أبعادها وكذا لحساب الارتباط بين المتغيرات المستقلة.
- اختبار كولموروف-سيميرنوف Kolmogrov-Smirnov ومعاملات الالتواء والتفطح لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات من عدمه.
- معامل "كا 2" لاختبار الارتباط الخطي بين أبعاد المتغيرات المستقلة.
- اختبار "مان ويتي" لعينتين مستقلتين وهو بديل لامعلمي لاختبار T لعينتين مستقلتين لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة ترجع لاختلاف العوامل الشخصية كالجنس.
- اختبار "كروسكال واليس" لأكثر من عينتين مستقلتين وهو بديل لامعلمي لاختبار التباين الأحادي one way Anova لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة ترجع لاختلاف العوامل الشخصية كالعمر والمستوى التعليمي والخبرة.
- تحليل التباين للانحدار لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع في كل فرضية على حدى.
- تحليل الانحدار المتعدد Regression multiple لاختبار أثر المتغيرات المستقلة بأبعادها مجتمعة على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار البسيط Régression simple لاختبار أثر كل بعد من أبعاد المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لاختبار أثر المتغيرات المستقلة بأبعادها مجتمعة على المتغير التابع.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان:

في هذا المطلب سندرس صدق الاستبيان الخارجي والداخلي ثم ثباته وهذا في الفرعين التاليين.

الفرع الأول: اختبار صدق الاستبيان

في هذا المطلب سنقوم باختبارات القبليّة للتأكد من مصداقية أداة الدراسة وهي الاستبيان ومعرفة قابليتها قياس ما يجب قياسه وإعطاء نتائج دقيقة تتمكن من خلالها باستخراج النتائج المرجوة، وينقسم الى قسمين صدق خارجي وصدق داخلي.

1. اختبار الصدق الخارجي للاستبيان: قبل اعتماد الاستبيان كأداة لدراستنا وتوزيعه على العينة المستهدفة

خضع لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من جامعات مختلفة¹، ينقسمون الى قسمين الأول يضم الأشخاص المتمرسين في إعداد وإدارة الاستبيان والثاني متخصصين في الجانب الموضوعي للبحث وهم ينتمون لاختصاصات علمية مختلفة، الإحصاء، المحاسبة والإدارة، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب التالية:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات
- مدى شمولية الاستمارة
- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها لعملية المعالجة الإحصائية
- الوقوف على التصميم والمنهجية

وفي الأخير بناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم ونتائج الاختبار الاولي تداركنا النقائص وتم صياغة الاستبيان بشكله النهائي.

2. اختبار صدق البناء الداخلي: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق

الأهداف التي تريد الوصول إليها، أي أن الأداة تقيس ما يراد قياسه بالضبط، ويعرف من مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد التي تنتمي إليه والذي يمثل أحد جوانب المتغير التابعة له، نحسب معاملات الارتباط بيرسون من خلال برنامج الحزم الاحصائية بين كل فقرة من فقرات أبعاد الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد نفسه كما يلي:

أ. معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات متغير "حوكمة المؤسسات" والدرجة الكلية للبعد.

وقد تم قياس درجة الارتباط عن طريق معامل الارتباط بيرسون والنتائج موضحة في الجدول التالي:

¹ انظر قائمة المحكمين في الملحق رقم 02.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

الجدول 3-19: معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبيان الخاصة بحوكمة المؤسسات

sig	معامل الارتباط	الفقرات	البعد	sig	معامل الارتباط	الفقرات	البعد
0.000	0.881**	15	حوكمة تكنولوجيا المعلومات	0.000	0.640**	1	الحوكمة المالية والادارية
0.000	0.769**	16	حوكمة ت.م	0.000	0.655**	2	الحوكمة المالية
0.000	0.862**	17	حوكمة ت.م	0.000	0.812**	3	الحوكمة المالية
0.000	0.807**	18	حوكمة ت.م	0.000	0.809**	4	الحوكمة المالية
0.000	0.791**	19	حوكمة الموارد البشرية	0.000	0.841**	5	الحوكمة المالية
0.000	0.820**	20	حوكمة م.ب	0.000	0.870**	6	الحوكمة المالية
0.000	0.842**	21	حوكمة م.ب	0.000	0.854**	7	الحوكمة المالية
0.000	0.893**	22	حوكمة م.ب	0.000	0.796 *	8	الحوكمة المالية
0.000	0.874**	23	حوكمة م.ب	0.000	0.816**	9	الحوكمة المالية
0.000	0.884**	24	حوكمة م.ب	0.000	0.823**	10	حوكمة ت.م
0.000	0.833**	25	حوكمة م.ب	0.000	0.854**	11	حوكمة ت.م
0.000	0.852**	26	حوكمة م.ب	0.000	0.856**	12	حوكمة ت.م
0.000	0.831**	27	حوكمة م.ب	0.000	0.867**	13	حوكمة ت.م
				0.000	0.826**	14	حوكمة ت.م

**دالة احصائية عند مستوى معنوية 0.01

*دالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم 05)

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الارتباط موجبة أي أن هناك علاقة طردية بين درجات فقرات متغير "حوكمة المؤسسات" مع الدرجة الكلية لكل بعد تابعة له. كما أن جميع درجات الفقرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، بالإضافة إلى مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يعني أنه دال إحصائياً، وبذلك تعتبر فقرات الاستبيان تقيس ما أعدت لقياسه وتتمتع بالمصداقية اللازمة.

ب. معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات متغير "أداء الموارد البشرية" ودرجة البعد الكلية.

وقد تم قياس درجة الارتباط عن طريق معامل الارتباط بيرسون والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 3-20: معامل ارتباط بيرسون لفقرات الاستبيان الخاصة بأداء الموارد البشرية

sig	معامل الارتباط	الفقرات	البعد	sig	معامل الارتباط	الفقرات	البعد
0.000	0.665**	37	الفعالية في الأداء	0.000	0.824**	28	الكفاءة في الأداء
0.000	0.836**	38	الفعالية في الأداء	0.000	0.884**	29	الكفاءة في الأداء
0.000	0.786**	39	الفعالية في الأداء	0.000	0.867**	30	الكفاءة في الأداء
0.000	0.821**	40	الفعالية في الأداء	0.000	0.878**	31	الكفاءة في الأداء
0.000	0.857**	41	الفعالية في الأداء	0.000	0.818**	32	الكفاءة في الأداء
0.000	0.770**	42	الفعالية في الأداء	0.000	0.785**	33	الكفاءة في الأداء
0.000	0.801**	43	الفعالية في الأداء	0.000	0.773**	34	الكفاءة في الأداء
0.000	0.668**	44	الفعالية في الأداء	0.000	0.875**	35	الكفاءة في الأداء
0.000	0.786**	45	الفعالية في الأداء	0.000	0.790**	36	الكفاءة في الأداء

**دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

*دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من أعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss (انظر الملحق رقم 05)

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الارتباط موجبة أي أن هناك علاقة طردية بين درجات فقرات متغير "أداء الموارد البشرية" مع الدرجة الكلية لكل بعد تابعة له. كما أن جميع درجات الفقرات كانت دالة إحصائياً عند

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

مستوى معنوية 0.01، بالإضافة إلى مستوى المعنوية أقل من 0.05 مما يعني أنه دال احصائياً، وبذلك تعتبر فقرات الاستبيان تقيس ما أعدت لقياسه وتمتع بالصدق اللازم.

الفرع الثاني: اختبار ثبات الاستبيان

ثبات الاستبيان يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، والغرض من التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة بتوفر نفس الظروف. وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ بالاستعانة ببرنامج SPSS والنتائج يعرضها الجدول التالي:

الجدول 3-21: نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	عدد الفقرات
,984	45

المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 04)

وللتفصيل أكثر لدينا الجدول التالي الذي يوضح قيم معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد متغيرات الدراسة:

الجدول 3-22: قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان

معامل الصدق الذاتي	معامل ألفا كرونباخ	الفقرات	محاور الاستبيان
0.961	0.925	9-1	الحوكمة المالية والإدارية
0.972	0.946	18-10	حوكمة تكنولوجيا المعلومات
0.975	0.951	27-19	حوكمة الموارد البشرية
0.988	0.977	27-1	محور حوكمة المؤسسات
0.972	0.945	36-28	الكفاءة في الأداء
0.957	0.917	45-37	الفعالية في الأداء
0.979	0.959	45-28	محور أداء الموارد البشرية
0.991	0.984		الاستبيان

المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 04)

يلاحظ من خلال الجدول نجد أن معامل "ألفا كرونباخ" الكلي هو (0,984)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة وهذا يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، وبالتالي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، ويمكن اعتماد الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرة على إعطاء نتائج

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

متوافقة مع إجابات المستقصى منهم عبر الزمن، وإمكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة أي العاملين في مؤسسة كوندور. فيما يخص الصدق فيقصد به أنه يقيس فعلا ما وضع لقياسه ويساوي حسابيا جذر الثبات ويساوي 0.991 ومنه فأداة القياس تتمتع بالصدق الداخلي.

جدول 3-23: قيم معامل ألفا كرونباخ المصحح لفقرات الاستبيان

معامل ألفا المصحح	الفقرات	البعد	معامل ألفا المصحح	الفقرات	البعد	معامل ألفا المصحح	الفقرات	البعد
0.984	31	كفاءة الأداء	0.984	16	حوكمة ت.م	0.984	1	الحوكمة المالية
0.984	32	كفاءة الأداء	0.984	17	حوكمة ت.م	0.984	2	الحوكمة المالية
0.984	33	كفاءة الأداء	0.984	18	حوكمة ت.م	0.984	3	الحوكمة المالية
0.984	34	كفاءة الأداء	0.984	19	حوكمة م.ب	0.984	4	الحوكمة المالية
0.983	35	كفاءة الأداء	0.984	20	حوكمة م.ب	0.984	5	الحوكمة المالية
0.984	36	كفاءة الأداء	0.984	21	حوكمة م.ب	0.984	6	الحوكمة المالية
0.984	37	فعالية الأداء	0.984	22	حوكمة م.ب	0.984	7	الحوكمة المالية
0.983	38	فعالية الأداء	0.983	23	حوكمة م.ب	0.984	8	الحوكمة المالية
0.984	39	فعالية الأداء	0.984	24	حوكمة م.ب	0.984	9	الحوكمة المالية
0.984	40	فعالية الأداء	0.984	25	حوكمة م.ب	0.984	10	حوكمة ت.م
0.984	41	فعالية الأداء	0.984	26	حوكمة م.ب	0.984	11	حوكمة ت.م
0.984	42	فعالية الأداء	0.984	27	حوكمة م.ب	0.984	12	حوكمة ت.م
0.984	43	فعالية الأداء	0.984	28	كفاءة الأداء	0.983	13	حوكمة ت.م
0.984	44	فعالية الأداء	0.983	29	كفاءة الأداء	0.984	14	حوكمة ت.م
0.984	45	فعالية الأداء	0.984	30	كفاءة الأداء	0.984	15	حوكمة ت.م

المصدر: اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 04)

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

يمثل الجدول السابق قيم ألفا كرونباخ المعدلة في حال تم حذف فقرة من الفقرات وكما نلاحظ من الجدول قيم معامل ألفا كرونباخ لم تتأثر كثيرا عند حذف كل فقرة من الفقرات، أي أن كل الفقرات تؤثر في معامل الثبات بالتالي هي مهمة وتحتفظ بها.

نلاحظ من جدول معاملات الثبات أن كل أبعاد الاستبيان تجاوز معامل ثباتها الحد الأدنى أي أن هذه الأداة تتسم بثبات داخلي جيد يمكن من القياس السليم للمتغيرات، كما تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات كما هو موضح في الجدول حيث أن جميع معاملات الصدق لمتغيرات البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف البحث بالتالي يمكن القول أن فقرات البحث تقيس ما وضعت لقياسه.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي

من خلال هذا المبحث سنقوم بتحليل معطيات الدراسة الميدانية واستخراج النتائج، بداية سنقوم بعرض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، ثم عرض ومناقشة إجابات المبحوثين حول أبعاد ومتغيرات الدراسة، كما سيشتمل هذا المبحث على اختبار الفرضيات الدراسة بداية من اختبار الأثر عن طريق اختبارات الانحدار ثم اختبار الفروقات في الإجابات حسب المتغيرات الشخصية، ومنه الخروج بنتائج الدراسة الميدانية والاجابة على الاشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية ومعرفة دور حوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية ختاماً للدراسة.

المطلب الأول: عرض الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

نقوم في هذا الجزء من البحث بتحليل بيانات ما يتعلق بالقسم الأول من الاستبيان أي البيانات الخاصة بالعاملين، ممثلة في الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة وعرضها في شكل جداول وأشكال إحصائية ليسهل قراءة المعطيات وتحليلها والخروج بالنتائج.

الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس: وقد تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول 3-24: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس

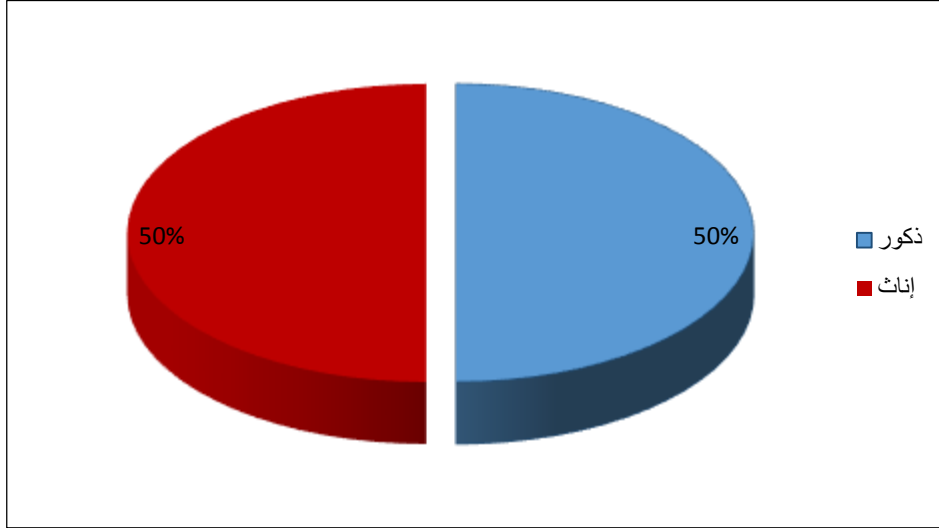
النسبة المئوية	التكرار	الفئة
50%	100	ذكور
50%	100	إناث
100%	200	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 06)

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

استنادا الى معطيات الجدول وباستخدام برنامج Excel2013 يمكن انشاء الرسم البياني التالي:

الشكل 3-6: تركيبة عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss وبرنامج Excel

من خلال الشكل يمكن توضيح نتائج الجدول السابق حيث أن ما نسبته 50% من عينة الدراسة من الذكور بالمقابل 50% من الإناث ويعتبر تمثيلا متساويا لكلا الفئتين بالرغم من أن الاحصائيات المقدمة من مديرية الموارد البشرية أظهرت أن الذكور يمثلون الأكثرية من العاملين بما نسبته 85.56% من أصل 5767 عامل وهذا يرجع الى ان أغلب العمال الذكور هم من عمال الورشات بينما دراستنا شملت عاملي الادارات والذين كان عددهم 600 عامل حيث يتركز العنصر النسوي، عكس ورشات التركيب والتصنيع والنقل أين الأكثرية من فئة الذكور.

الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

من مجموع 200 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج الموضحة التالية:

الجدول 3-25: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير السن

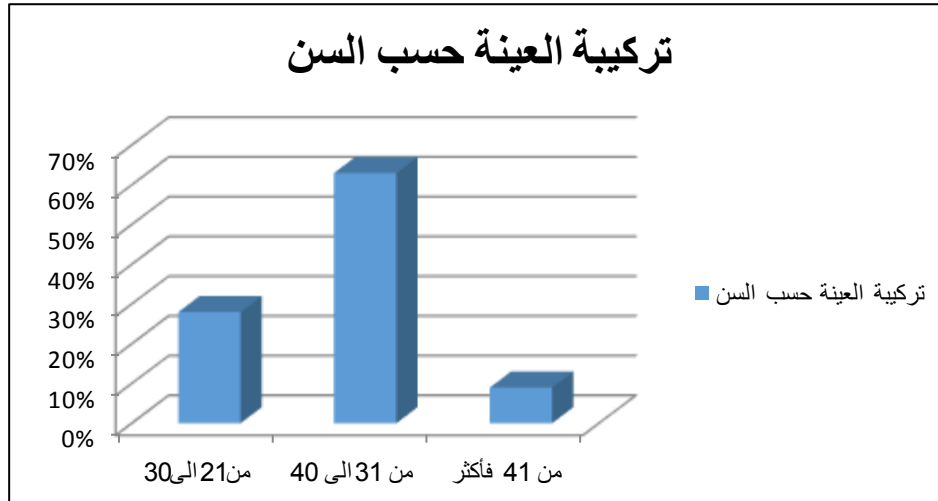
النسبة المئوية	التكرار	الفئة
28%	56	من 21 الى 30
63%	126	من 31 الى 40
9%	18	من 41 فأكثر
100%	200	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 06)

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

نلاحظ أن فئة الشباب تغلب على الفئات العمرية المختلفة للمبحوثين ولايضاح الرؤية استعنا بالرسم البياني التالي:

الشكل 3-7: تركيبة عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS وبرنامج Excel

يمكن توضيح معطيات الجدول من خلال الرسم البياني حيث نلاحظ أن ما نسبته 28% هم ممن تقل أعمارهم عن 31 سنة و63% هم ما بين 31 الى 41 سنة وهي الأغلبية وهذا يدل على اعتماد المؤسسة في الشباب حتى تكون قادرة على مواجهة تحديات المنافسة، وتبقى 9% فقط تمثل الذين هم من 41 سنة وأكثر، وهو ما تعكسه الاحصائيات المقدمة من مديرية الموارد البشرية خاصة فيما تعلق بنسب التوظيف والتقاعد السنوية.

الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

من مجموع 200 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

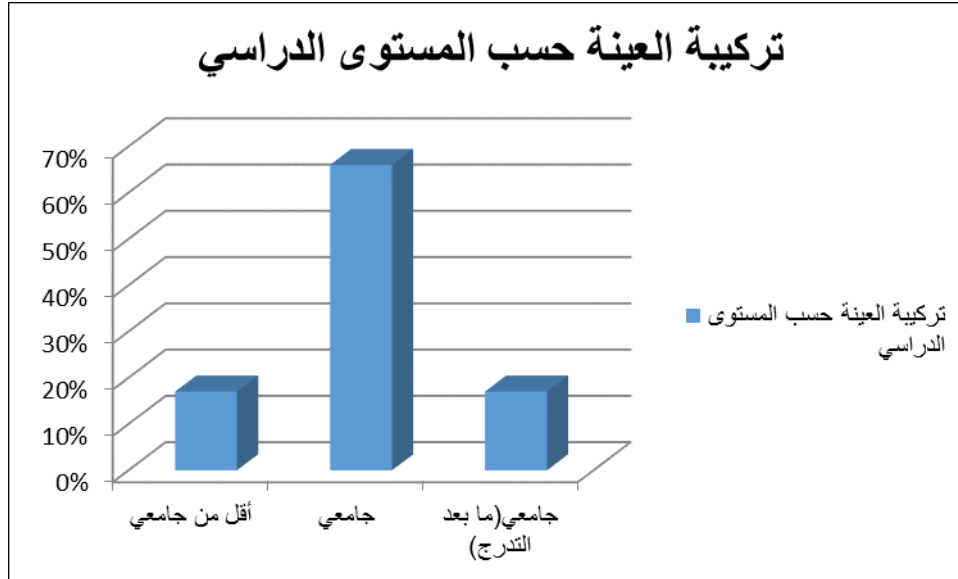
الجدول 3-26: تركيبة العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
17%	34	أقل من جامعي
66%	132	جامعي
17%	34	جامعي (ما بعد التدرج)
100%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 06)

يمكن الاستعانة بالرسم البياني التالي لتوضيح النتائج أكثر وهذا باستخدام برنامج Excel2013:

الشكل 3-8: تركيبة عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات spss وبرنامج Excel

يمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل حيث نلاحظ أن أكبر نسبة هي للمستوى الجامعي بنسبة 66% ثم أقل من جامعي بنسبة 17% وبنسبة أقل أصحاب الدراسات العليا، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن المؤسسة تستهدف توظيف الطاقات ذات المستوى الجامعي.

الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

تم معالجة 200 استمارة والنتائج كالتالي:

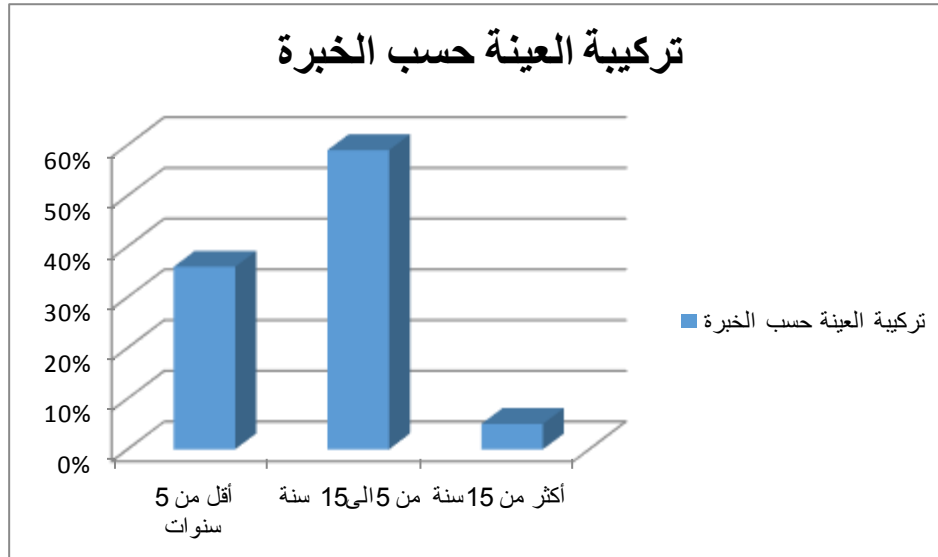
الجدول 3-27: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
36%	72	أقل من 5 سنوات
59%	118	من 5 إلى 15 سنة
5%	10	أكثر من 15 سنة
100%	200	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 06)

من خلال نقل المعطيات الى برنامج Excel2013 تحصلنا على الرسم البياني التالي

الشكل 3-9: تركيبة عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS وبرنامج Excel

نلاحظ أن أكبر فئة هي التي هي بين 5 إلى 15 سنة خبرة بنسبة 59% من مجموع الأفراد الذين تم استقصاؤهم، في حين نجد الذين تتراوح سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 36%، أما الفئة الأخيرة المتمثلة في أكثر من 15 سنة فتمثل نسبة 05% وبذلك نجد أن أغلبية العاملين من عينة الدراسة ذوي خبرة متوسطة ما بين 5 إلى 15 سنة، مما يزيد الثقة في الاجابات عن أسئلة الاستبيان ويعطيها مصداقية أكبر.

حسب ما تقدم من دراسة للخصائص الشخصية لعينة الدراسة يمكن القول أن أكبر فئة من العاملين كانت الشباب الأقل من 40 سنة ذوي التعليم العالي وأصحاب الخبرة بين 5 و15 سنة مما يعطي مصداقية أكثر في اجاباتهم باعتبارهم أصحاب مستوى عالي وخبرة كما لديهم تطلعات مستقبلية، ويعكس سياسة المؤسسة في الاعتماد على الشباب الطموح أصحاب المهارة والتعليم الجامعي في مشاريعها واستهدافهم في سياستها للتوظيف.

المطلب الثاني: التحليل الاحصائي لآراء عينة الدراسة حول أبعاد متغير "حوكمة المؤسسات"

لاختبار مدى موافقة العاملين على أسئلة الاستبيان فيما يخص وجود أبعاد حوكمة المؤسسات ومدى تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة، وتم استخراج التكرارات والنسب المئوية لإجابات الباحثين لكل فقرات الأبعاد الثلاثة الأولى، كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتوضيح الجداول التالية النتائج.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

الفرع الأول: تحليل إجابات عينة الدراسة حول فقرات البعد الأول " الحوكمة المالية والإدارية" قمنا بدراسة وجود الحوكمة المالية والادارية ومدى تطبيقها في مؤسسة كوندور ضمن المتغير المستقل " حوكمة المؤسسات" وتوضح الجداول التالية اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص تطبيق ووجود مبادئ الحوكمة في المؤسسة مع التعليق عليها.

الجدول 3-28: مدى موافقة أفراد العينة على فقرات البعد الأول "الحوكمة المالية والإدارية"

الفقرات	لا اتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
فقرة 1	7%	14	7%	14	2.5%	5	37.5%	75	46%	92
فقرة 2	1%	02	8%	16	9.5%	19	28%	56	53.5%	107
فقرة 3	04%	08	9%	18	16.5%	33	28.5%	57	42%	84
فقرة 4	06	12	06%	12	13%	26	36.5%	73	38.5%	77
فقرة 5	7	14	9.5%	19	14.5%	29	33%	66	36%	72
فقرة 6	3.5%	07	13%	26	10%	20	36.5%	73	37%	74
فقرة 7	04%	08	11.5	23	13.5%	27	32%	64	39%	78
فقرة 8	04%	08	9.5%	19	18.5%	37	28%	56	40%	80
فقرة 9	4%	08	7.5%	15	17.5%	35	28.5%	57	42.5%	85

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 07)

التعليق:

- الفقرة 1: يؤثر مجلس الإدارة بشكل واضح في سير المؤسسة. نلاحظ أن غالب عينة الدراسة بنسبة 83.5% توافق على وجود دور مجلس الإدارة على تسيير المؤسسة.
- الفقرة 2: يأخذ مجلس الإدارة بعين الاعتبار الشكاوى المقدمة. نلاحظ أن الأكثرية بنسبة 81.5% توافق على أثر مجلس الإدارة في دراسة الشكاوى والاستجابة لها.
- الفقرة 3: يمتلك مجلس الإدارة التأهيل العلمي الكافي لمتابعة الخطط الإدارية. نلاحظ ان الأغلبية بنسبة 70.5% ترى أن هناك كفاءة في متابعة ورقابة سير الإدارة، أي الدور الاشرافي لمجلس الادارة على الادارة التنفيذية، بالإضافة لمؤهلات أعضائه والتي تمكنهم من ممارسة الأعمال المنوطة بهم.
- الفقرة 4: يشارك جميع الأطراف في إعداد استراتيجية المؤسسة في اطار قانوني واضح.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

- نلاحظ أن الأغلبية 75% توافق على إعداد استراتيجية المؤسسة من طرف مجلس الإدارة والادارة وأصحاب المصالح والعاملين، وهذا في إطار محدد وواضح أي وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات.
- الفقرة 5: يساهم أصحاب المصالح في حل الصراعات بين الأطراف المختلفة.
 - نلاحظ أن الأغلبية توافق على دور أصحاب المصالح من عمال وادارة وموردين وغيرهم وهذا بنسبة 9%.
 - الفقرة 6: يشجع مجلس الإدارة على ثقافة الحوار وإبداء الرأي.
 - الأغلبية بنسبة 73.5% توافق على تأثير مجلس الادارة المباشر على العاملين واشراكهم في اتخاذ القرارات.
 - الفقرة 7: تتمتع لجنة التدقيق المعتمدة من مجلس الادارة بالاستقلالية.
 - نلاحظ موافقة الأغلبية بنسبة 71% على اعتماد مجلس الادارة للجنة تدقيق وأنها مستقلة.
 - الفقرة 8: تقوم المؤسسة بنشر تقارير مرحلية مفصلة عن وضعيتها المالية.
 - نلاحظ أن الأغلبية من الباحثين توافق بنسبة 68% على وجود مبدأ الافصاح والشفافية في المؤسسة بصورة عادلة لجميع أصحاب المصالح دون تأخير وفي الوقت المناسب.
 - الفقرة 9: تفصح المؤسسة عن التغيرات الجوهرية في الأصول.
 - نلاحظ أن الأغلبية توافق بنسبة 71% على تطبيق مبدأ الافصاح والشفافية عن الملكية في المؤسسة.
- الجدول 3-29: اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الأول "الحوكمة المالية والإدارية"

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
موافق	1.147	4	1
موافق	0.888	4	2
موافق	1.069	3.82	3
موافق	1.130	3.94	4
موافق	1.202	3.79	5
موافق	1.139	3.90	6
موافق	1.120	3.84	7
موافق	1.079	3.79	8
موافق	1.049	3.84	9
موافق	0.864	3.87	الحوكمة المالية والإدارية

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 07)

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

نلاحظ أن فقرات البعد الأول كانت باتجاه "موافق" بالأغلبية من خلال حساب المتوسط الحسابي المساوي 3.87 وهو في المجال (3.40-4.19) أي مستوى التأييد عالي كما أن تشتت الاجابات منخفض حسب الانحراف المعياري البالغ 0.864، بالتالي يمكن القول بوجود وتحقق مبادئ حوكمة المؤسسات وأن مؤسسة كوندور تطبق فعلا الحوكمة المالية والادارية.

الفرع الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة حول فقرات البعد الثاني "حوكمة تكنولوجيا المعلومات"
قمنا بدراسة وجود حوكمة تكنولوجيا المعلومات ومدى تطبيقها في مؤسسة كوندور ضمن المتغير المستقل "حوكمة المؤسسات"، وتوضح الجداول التالية اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص تطبيق ووجود مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة.

الجدول 3-30: مدى موافقة أفراد العينة على فقرات البعد الثاني "حوكمة تكنولوجيا المعلومات"

الفقرات	لا اتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
فقرة 10	1.5%	03	7%	14	22.5	45	43%	86	26%	52
فقرة 11	2.5%	05	9%	18	15.5	31	33.5	67	39.5%	79
فقرة 12	05%	10	6.5%	13	16.5	33	37%	74	35%	70
فقرة 13	8.5%	17	11.5	23	13.5	27	35%	70	31.5%	63
فقرة 14	3%	06	15.5	31	17%	34	34.5	69	30%	60
فقرة 15	7.5%	14	15%	30	7.5%	15	31%	62	39.5%	79
فقرة 16	4.5%	09	5.5%	11	10%	20	42.5	85	37.5%	75
فقرة 17	2.5%	05	13%	26	12.5	25	43%	86	29%	58
فقرة 18	6%	12	11.5	23	13%	26	44%	88	25.5%	51

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 07)

التعليق:

■ الفقرة 10: تستعمل المؤسسة نظم المعلومات والاتصال الحديثة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

نلاحظ أن الأغلبية من المبحوثين توافق بنسبة 69% على نظم المعلومات والاتصال الحديثة. في المؤسسة وأن المؤسسة مواكبة للتطور التكنولوجي.

- الفقرة 11: تهتم المؤسسة بتخصيص المال لتطوير تكنولوجيا المعلومات لديها. نلاحظ أن 73% من المبحوثين أكدوا على المؤسسة تخصص غلاف مالي لتحديث أجهزتها وجلب التكنولوجيا الحديثة، في حين 11.5% منهم غير موافق.
- الفقرة 12: تستقطب المؤسسة الموارد البشرية المتخصصة في نظم المعلومات. نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن المؤسسة تركز على جلب الكفاءات المتخصصة في التكنولوجيا حيث أن 72% من المبحوثين يرى أن المؤسسة تستقطب الموارد البشرية المتخصصة، وهو ما يؤكد اقتحام المؤسسة عالم الهواتف النقالة الذكية والألواح الرقمية من خلال عدة إصدارات.
- الفقرة 13: يتم صيانة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتبقى متطورة ومسايرة لظروف العمل. نلاحظ أن 66.5% من المبحوثين يرون أن البنية التحتية من أجهزة الكترونية وغيرها من آلات متطورة يتم صيانتها ومتابعتها وتصليحها في حال الأعطال حتى تضمن سيرورة العمل.
- الفقرة 14: يتمتع العاملون في أقسام الاعلام الآلي بالكفاءة المطلوبة. يرى 64.5% من المبحوثين أن الكفاءات موجودة في المؤسسة بالمقابل 18.5% يرون عكس ذلك.
- الفقرة 15: تساهم أنظمة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الأداء المطلوب. يرى أغلب المبحوثين بما نسبته 70.5% بأهمية نظم وتكنولوجيا المعلومات ودورها الأساسي في تسهيل وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المراد تحقيقها، بالمقابل يرى 22.5% منهم عكس ذلك.
- الفقرة 16: توفر المؤسسة التكنولوجيا والمعلومات لمواجهة الظروف الطارئة. نلاحظ أن 80% من المبحوثين أكد على وجود احتياطات خاصة توفرها المؤسسة من تكنولوجيات وخطط لمواجهة الأزمات والظروف الطارئة، بمقابل 11% منهم لا يرى ذلك.
- الفقرة 17: تراقب المؤسسة تكنولوجيا المعلومات بما يضمن الأداء الحسن للعاملين. يوافق 72% من المبحوثين أن المؤسسة تستعمل الوسائل التكنولوجية لتحسين أداء عاملها بالمقابل تراقب هاته الوسائل بما يضمن التشغيل الجيد والاستغلال الكفؤ لها وأمنها المعلوماتي في ظل المنافسة السوقية من خلال برامج الرقابة على الشبكات ولجان المراقبة وغيرها من الآليات الرقابية، بالمقابل نجد 15.5% منهم غير موافق.
- الفقرة 18: تفصح المؤسسة على تقارير المتابعة والرقابة على تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة لأصحاب المصالح.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

يرى 69.5% من المبحوثين أن المؤسسة تتابع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتراقبها، كما أن تقارير المتابعة يتم اطلاع أصحاب المصالح من بنوك وعاملين وغيرهم، بينما 17.5% منهم غير موافق على وجود الإفصاح على المعلومات وتقارير الرقابة لأصحاب المصالح.

من خلال المعطيات السابقة يمكن اعداد وتلخيص ما تحصلنا عليه من معلومات في الجدول التالي:

الجدول 3-31: اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الثاني "حوكمة تكنولوجيا المعلومات"

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
موافق	0.939	3.85	10
موافق	1.068	3.99	11
موافق	1.105	3.91	12
موافق	1.261	3.70	13
موافق	1.137	3.73	14
موافق	1.293	3.81	15
موافق	1.051	4.03	16
موافق	1.066	3.83	17
موافق	1.145	3.72	18
موافق	0.939	3.83	حوكمة تكنولوجيا المعلومات

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 07)

من خلال الجدول يمكن ان نستنتج رؤية المبحوثين لوجود وتطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة حيث أغلب المبحوثين وافق على مضمون فقرات البعد الثاني حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.83 وهو في المجال 3.40-4.19 أي مستوى التأييد عالي مع مستوى تشتت منخفض بانحراف معياري يساوي 0.939، اذن يمكن القول بوجود مبادئ حوكمة تكنولوجيا المعلومات وأنها مطبقة في المؤسسة كوندور.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

الفرع الثالث: تحليل إجابات عينة الدراسة حول فقرات البعد الثالث "حوكمة الموارد البشرية" قمنا بدراسة وجود حوكمة الموارد البشرية ومدى تطبيقها في مؤسسة كوندور ضمن المتغير المستقل "حوكمة المؤسسات" وتوضح الجداول التالية اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص تطبيق ووجود مبادئ حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة.

الجدول 3-32: مدى موافقة أفراد العينة على فقرات البعد الثالث "حوكمة الموارد البشرية"

الفقرات	لا اتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
فقرة 19	5%	10	9.5%	19	16%	32	46.5%	93	23%	46
فقرة 20	4.5%	09	15%	30	18.5%	37	42.5%	85	19.5%	39
فقرة 21	8.5%	17	14%	28	15%	30	33%	66	29.5%	59
فقرة 22	8.5%	17	8.5%	17	12.5%	25	38%	76	32.5%	65
فقرة 23	7.5%	15	11%	22	12.5%	25	38%	76	31%	62
فقرة 24	9.5%	19	10%	20	12.5%	25	38%	76	30%	60
فقرة 25	6.5%	13	13%	26	15.5%	31	38.5%	77	26.5%	53
فقرة 26	6.5%	13	8%	16	15.5%	31	36%	72	34%	68
فقرة 27	7%	14	10.5%	21	14.5%	29	43.5%	87	24.5%	49

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 07)

التعليق:

- الفقرة 19: توفيق المؤسسة بين صلاحيات كل عامل وقدراته. نلاحظ أن المبحوثين موافقون على أن المؤسسة تعمل على التوافق والموائمة بين صلاحيات وقدرات العامل والمسؤوليات المنوطة به بمعدل 69.5% بمقابل 14.5% ممن يرون غير ذلك.
- الفقرة 20: تعتمد المؤسسة معايير واضحة لقياس أداء العامل. نلاحظ أن 62% من المبحوثين يرون أن المؤسسة قد وضعت معايير واضحة ومحددة لتقييم العامل وقياس أدائه وان هناك طرق علمية منتهجة لتحديد مستوى أداء كل عامل بما يضمن التقييم العادل والدقيق للجميع، بالمقابل 19.5% غير موافق على هذا الطرح.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

- الفقرة 21: تتماشى محاسبة الأفراد مع المسؤوليات المخولة لهم.
وافق 62.5% من المبحوثين على أن المحاسبة والمساءلة تكون وفق المسؤولية المخولة لكل عامل بالتالي المكافآت أو العقوبة تكون عادلة غير مجحفة، بينما يرى 22.5% غير ذلك في حين التزم 15% منهم الحياد.
- الفقرة 22: يشارك كل فرد في عملية صنع القرار حسب اختصاصه.
يرى 70.5% أن العامل يشارك في عملية صنع القرار كل حسب منصبه ومستواه وتخصصه ولا يتم اقضاء أي طرف من المشاركة المباشرة من خلال الاجتماعات أو غير المباشرة من خلال التمثيلات الرسمية كالنقابة وغيرها، بينما يرى 17% غير ذلك.
- الفقرة 23: تعتمد المؤسسة على سياسات واضحة لتدريب وتكوين أفرادها.
يرى 69% من المبحوثين أن المؤسسة تهتم بتدريب العاملين كما انها تضع سياسات وخطط تدريبية وتكوينات وهذا ما لمسناه من خلال احصائيات مديرية الموارد البشرية للتكوينات داخل المؤسسة وخارجها والمشاركة في المؤتمرات والتركيبات حيث بلغ عدد المستفيدين من التكوين 950 عامل سنة 2017 كما المبلغ المخصص 2 مليار سنتيم، بالمقابل نجد 18.5% من المبحوثين غير موافق على وضوح سياسة التدريب والتكوين المنتهجة.
- الفقرة 24: تعتمد المؤسسة العدالة في معاملة الموارد البشرية.
يرى 68% من المبحوثين أن المؤسسة تعتمد العدالة بين جميع العاملين وهو عنصر مهم جدا سواء في تطبيق حوكمة الموارد البشرية وممارستها أو على مستوى الفرد من خلال الشعور بالرضا وبالتالي تحسن الأداء، في المقابل نجد 19.5% غير موافق على وجود العدالة في المعاملة بينما التزم 12.5% من المبحوثين الحياد.
- الفقرة 25: تتفاعل ادارة الموارد البشرية بجدية مع انشغالات الأفراد.
يرى 65% من المبحوثين أن ادارة الموارد البشرية تجاوب على انشغالاتهم وتستجيب لها بينما يرى 19.5% من المبحوثين أنها لا تتفاعل مع انشغالاتهم في حين التزم 15.5% منهم الحياد.
- الفقرة 26: تعمل المؤسسة على الجذب والحفاظ على الكفاءات.
يرى 70% من المبحوثين أن مؤسسة كوندور تقوم بجذب الكفاءات والحفاظ عليها، فحسب احصائيات مديرية الموارد البشرية فقد تم توظيف 27 إطار ذو دراسات عليا و 133 عامل تحكّم فقط في شهري جانفي وفيفري 2018 بمقابل 332 عامل تنفيذي وهذا بمجموع 492 فرد تم توظيفه، بينما يرى 14.5% غير ذلك.
- الفقرة 27: تحدد المؤسسة المواصفات الخاصة بكل وظيفة بدقة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

يرى 68% من المبحوثين أن مؤسسة كوندور تضع معايير محددة ودقيقة لكل وظيفة بالمقابل 17.5% من المبحوثين غير موافقين في حين التزم 14.5% الحياد.

من خلال المعلومات المجمعة السابقة يمكن تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول 3-33: اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الثالث "حوكمة الموارد البشرية"

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
موافق	1.074	3.73	19
موافق	1.100	3.58	20
موافق	1.275	3.61	21
موافق	1.230	3.78	22
موافق	1.221	3.74	23
موافق	1.262	3.69	24
موافق	1.189	3.66	25
موافق	1.174	3.83	26
موافق	1.159	3.68	27
موافق	1.006	3.698	حوكمة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 07)

من خلال الجدول يمكن ان نستنتج رؤية المبحوثين لوجود وتطبيق حوكمة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور حيث أغلب المبحوثين وافق على مضمون فقرات البعد الثاني حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.69 وهو في المجال 3.40-4.19 أي مستوى التأييد عالي مع مستوى تشتت منخفض بانحراف معياري يساوي 1.00، اذن يمكن القول بوجود مبادئ حوكمة الموارد البشرية وأنها مطبقة في مؤسسة كوندور.

نلاحظ أن فقرات أبعاد حوكمة المؤسسات كانت باتجاه "موافق" بالأغلبية حسب المتوسط الحسابي المساوي والذي كان يدور في المجال (3.40-4.19) أي مستوى التأييد عالي كما أن تشتت الاجابات منخفض حسب الانحراف المعياري، بالتالي يمكن القول بوجود وتحقق مبادئ حوكمة المؤسسات وأن مؤسسة كوندور تطبق فعلا الحوكمة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لآراء عينة الدراسة حول أبعاد متغير "أداء الموارد البشرية"
في هذا المطلب سوف نعرض إجابات عينة الدراسة وآرائهم حول أداء الموارد البشرية وهذا بدراسة فقرات البعدين الرابع والخامس الخاصين بفعالية وكفاءة أداء الموارد البشرية على التوالي، والجداول التالية توضح النتائج.
الفرع الأول: تحليل إجابات عينة الدراسة حول فقرات البعد الرابع " كفاءة أداء الموارد البشرية"
قمنا بدراسة مستوى الكفاءة في أداء الموارد البشرية في مؤسسة كوندور ضمن المتغير التابع "أداء الموارد البشرية" في مؤسسة كوندور، وتوضح الجداول التالية اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة وآرائهم فيما يخص مستوى أداء المورد البشري من خلال كفاءة أداء العامل في المؤسسة.

الجدول 3-34: مدى موافقة أفراد العينة على فقرات البعد الرابع "كفاءة أداء الموارد البشرية"

الفقرات	لا اتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
فقرة 28	7%	14	10.5	21	17%	34	41.5	83	24%	48
فقرة 29	7%	14	12.5	25	10.5	21	39.5	79	30.5%	61
فقرة 30	8.5%	17	9%	18	15%	30	38.5	77	29%	58
فقرة 31	7.5%	15	12%	24	13.5	27	42%	84	25%	50
فقرة 32	5.5%	11	9%	18	12%	24	43.5	87	30%	60
فقرة 33	3.5%	07	5.5%	11	15.5	31	46%	92	29.5%	59
فقرة 34	3.5%	07	14%	28	7%	14	46%	98	26.5%	53
فقرة 35	2.5%	05	13%	26	17.5	35	36.5	73	30.5%	61
فقرة 36	4.5%	09	7.5%	15	18.5	37	40%	80	29.5%	59

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 07)

التعليق:

- الفقرة 28: يستعمل العاملون الآلات والمعدات المتوفرة بكفاءة.
- يرى 65.5% من المبحوثين أن العاملين يمتلكون القدرة والمعرفة والكفاءة لتشغيل مختلف المعدات واستغلالها بالشكل الجيد، ولعل ما يدعم هذا الرأي سياسة مؤسسة كوندور في توظيف الكفاءات والاطارات بالإضافة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

للتكوينات والتربصات التي يستفيد منها العاملون كما تبينه احصائيات مديرية الموارد البشرية، بينما يرى 17.5% فقط أنهم لا يتمتعون بالكفاءة اللازمة.

- الفقرة 29: تستغل المؤسسة المعارف والمهارات المتوفرة لديك جيداً. نلاحظ أن 69.5% من الباحثين موافق على حسن استغلال المؤسسة للمهارات وللمعارف الموجودة بداخله أي أن المؤسسة قد تمكنت من اخراج المعرفة الباطنية التي يمتلكها وأنه يشغلها ويستغلها بما يعود بالفائدة عليه وعلى المؤسسة، من جهة ثانية نرى 19.5% من الباحثين غير موافق على هذا الطرح وهذا قد يرجع لعدم تمكنه من اخراج كل طاقاته أو لم يجد الجو الملائم لذلك.
- الفقرة 30: لديك قناعة بأن جميع المعلومات الخاصة بالعمل متوفرة. نلاحظ أن 67.5% من الباحثين موافق على توفر جميع المعلومات الخاصة بالعمل كالمدة الزمنية المطلوبة لإنجاز المهام الموكلة به وغيرها من المعلومات، بالمقابل 17.5% من الباحثين غير موافق في حين 15% التزموا الحياد.
- الفقرة 31: يستغل العاملون الوقت المتاح للعمل دون تضييع. يرى 67% من الباحثين أن الوقت يتم استغلاله بكفاءة إنجاز المهام المطلوبة بينما يرى 19.5% غير ذلك.
- الفقرة 32: يلتزم العامل بإجراءات العمل المسطرة ويتبعها بكفاءة. يرى 73.5% من الباحثين أن العامل لديه الالتزام تجاه عمله مما يسمح له أن يؤديه بكفاءة عالية، بينما يرى 14.5% غير ذلك.
- الفقرة 33: يوجد نقص في حوادث العمل. نلاحظ أن 75.5% من الباحثين موافقون على نقص حوادث العمل وهو ما يدل على الاستغلال الجيد والكفؤ للآلات والتمتع بالخبرة الكافية، بالمقابل نجد 9% من الباحثين لا يوافق.
- الفقرة 34: يوجد إلمام لدى العاملون بواجبات ومتطلبات العمل. يعتقد 72.5% من الباحثين أن العاملين يلمون بجوانب العمل ويمتلكون ما يؤهلهم بالقيام به بكفاءة، بينما يرى 21% غير ذلك في حين التزم 7% الحياد.
- الفقرة 35: المواظبة في العمل عند العاملين مرتفعة. يرى 66.5% من الباحثين أن المحافظة على الدوام لدى الفرد موجودة مما يزيد من حسن استغلال الوقت المتاح وإنجاز المهام في أقل وقت، بينما 15.5% من الباحثين غير موافق و 17.5% منهم التزم الحياد.
- الفقرة 36: لديك احساس بالمسؤولية وتحافظ على كتمان المعلومات الخاصة بالعمل.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

نلاحظ أن 69.5% من المبحوثين لديه احساس بالمسؤولية كما يتعامل مع المعلومات الخاصة بالعمل بحرص شديد ومهنية، في المقابل نجد 14% غير موافق و 18.5% التزموا الحياد. من خلال المعلومات المتحصل عليها يمكن إعداد الجدول التالي:

الجدول 3-35: اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الرابع "كفاءة أداء الموارد البشرية"

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
موافق	1.159	3.65	28
موافق	1.216	3.74	29
موافق	1.219	3.71	30
موافق	1.194	3.65	31
موافق	1.120	3.84	32
موافق	0.992	3.93	33
موافق	1.086	3.81	34
موافق	1.090	3.80	35
موافق	1.077	3.83	36
موافق	0.941	3.77	بعد الكفاءة

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 07)

نلاحظ أن فقرات بعد الكفاءة كانت باتجاه موافق حسب المتوسط الحسابي 3.77 وهو في المجال (3.40-4.19) كما ان تشتت الاجابات منخفض حسب الانحراف المعياري والذي يساوي 0.941، اذن يمكن القول بأن أداء المورد البشري من حيث الكفاءة في العمل جيد وفي تحسن في ظل وجود وتطبيق مبادئ الحوكمة.

الفرع الثاني: تحليل إجابات عينة الدراسة حول فقرات البعد الخامس "فعالية أداء الموارد البشرية"
قمنا بدراسة مستوى الفعالية في أداء الموارد البشرية في مؤسسة كوندور ضمن المتغير التابع "أداء الموارد البشرية"، وتوضح الجداول التالية اتجاهات وآراء أفراد العينة الإحصائية المدروسة وآرائهم فيما يخص مستوى أداء المورد البشري من خلال معرفة فعالية أداء العامل في المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

الجدول 3-36: مدى موافقة أفراد العينة على فقرات البعد الخامس "فعالية أداء الموارد البشرية"

الفقرات	لا اتفق بشدة		لا أتفق		محايد		أتفق		أتفق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
فقرة 37	3.5%	07	8.5%	17	14%	28	46.5%	93	27.5%	55
فقرة 38	4.5%	09	14%	28	17%	34	33%	66	31.5%	63
فقرة 39	00%	00	12.5%	25	16.5%	33	41.5%	83	29.5%	59
فقرة 40	1.5%	03	16%	32	13.5%	27	38.5%	77	30.5%	61
فقرة 41	00%	00	12.5%	25	17.5%	35	35.5%	71	34.5%	69
فقرة 42	00%	00	9%	18	7.5%	15	42.5%	85	41%	82
فقرة 43	0.5%	01	9.5%	19	6.5%	13	45.5%	91	38%	76
فقرة 44	1%	02	7%	14	9%	18	49%	98	34%	68
فقرة 45	00%	00	5.5%	11	12.5%	25	45%	90	37%	74

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 07)

التعليق:

- الفقرة 37: تساعد الآخرين في إنجاز مهامهم.
يوافق 74% من المبحوثين على وجود روح التعاون بين العاملين وتبادل المعلومات بين الزملاء فيما يخص إنجاز المهام مما يزيد نسبة النجاح في العمل وتحقيق الفعالية في الأداء، ونجد أن 12% من المبحوثين لا توافق على ذلك في التزم 14% منهم الحياد.
- الفقرة 38: تتلقى تعليمات دورية حول طريقة العمل من طرف المشرفين.
نلاحظ أن 64.5% من المبحوثين يوافق على تلقي تعليمات حول طريقة العمل بشكل دوري مما يضمن تحقيق النتائج وبالتالي الفعالية في الأداء وتحقيق الأهداف المطلوبة، بينما 18.5% لا يوافق و 17% التزموا الحياد.
- الفقرة 39: عندما تواجهك صعوبات في أدائك لعملك تعلم بما المسؤول.
يوافق 70.5% من المبحوثين على اتصاله بالمسؤول في حال تلقي صعوبات مما يساعده على التغلب عليها وإنجاز عمله بشكل فعال، بالمقابل نجد فقط 12.5% من المبحوثين لا يعلم المسؤول عنه بصعوبات العمل.
- الفقرة 40: أنت راضي على أدائك لعملك.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

- يرى 68.5% من المبحوثين أنه راضي عن عمله وأن يؤديه ويحقق النتائج المرغوبة، في حين 17.5% غير راضي عن أدائه و13.5% التزموا الحياد.
- الفقرة 41: تستوعب التدريبات التي تقدمها المؤسسة عند ظهور طرق عمل جديدة أو مواصفات جديدة. يرى 70% من المبحوثين أنه يمتلك المؤهلات والقدرة على الاستيعاب والتأقلم مع تطور طرق العمل أي إمكانية تنمية مهاراته باستمرار وهو ما يحقق الأداء الفعال والأهداف المرجوة، في حين يرى فقط 12.5% غير ذلك.
- الفقرة 42: تتشاور مع المشرفين حول طريقة العمل. يوافق 83.5% من المبحوثين على بيدي رأيه ويشاور المشرفين عليه حول طرق انجاز العمل مما يحقق أفضل النتائج، بالمقابل نجد فقط 9% من المبحوثين لا يشاور المشرف عليه.
- الفقرة 43: تعتبر نفسك شريك في العمل وليس أجير. يرى 83.5% من المبحوثين أنه شريك في العمل وليس أجير أي أن روح الانتماء الى المؤسسة عالية جدا وأن أهدافه وأهداف المؤسسة على اتساق مما يزيد فعالية الأداء، بالمقابل 9.5% يرى غير ذلك.
- الفقرة 44: يقوم المشرفون بتقييم ما تقدمونه من أداء لعملكم بموضوعية. يرى 73% من المبحوثين أن نتائج تقييم الأداء موضوعية تبتعد عن الذاتية مما يزيد الثقة في النتائج وما يترتب عليها من مكافآت أو توجيهات وهو ما ينعكس بدوره على الرضا والأداء الفعال، كما يرى 8% فقط أنها غير موضوعية والتزم 9% من المبحوثين الحياد.
- الفقرة 45: علاقاتك جيدة مع الزبائن والزملاء في العمل. يرى 82% بوجود التواصل بين الزملاء من جهة وبين العاملين والمتعاملين خارج المؤسسة من جهة أخرى كما أن هذا التواصل في الاتجاه الايجابي مما ينعكس على الأداء الفردي وتحقيق الأهداف المرغوبة، ويرى 5.5% فقط من المبحوثين بأن علاقاته غير جيدة في العمل، بينما التزم 12.5% الحياد.

من خلال ما تقدم يمكن تلخيص ما تحصلنا عليه من معلومات في الجدول التالي:

الجدول 3-37: اتجاه إجابات أفراد العينة على فقرات البعد الخامس "فعالية أداء الموارد البشرية"

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
موافق	1.027	3.86	37
موافق	1.176	3.73	38
موافق	0.975	3.88	39
موافق	1.088	3.81	40
موافق	1.009	3.92	41
موافق	0.908	4.16	42
موافق	0.929	4.11	43
موافق	893	4.08	44
موافق	0.837	4.14	45
موافق	0.765	3.96	بعد الفعالية

المصدر: من إعداد الطالب على ضوء مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 07)

نلاحظ أن فقرات بعد الفعالية كانت باتجاه موافق حسب المتوسط الحسابي 3.96 وهو في المجال (3.40-4.19) كما ان تشتت الاجابات منخفض حسب الانحراف المعياري والذي يساوي 0.765، اذن يمكن القول بأن أداء المورد البشري من حيث الفعالية في العمل جيد وفي تحسن في ظل وجود مبادئ الحوكمة. فقرات أبعاد أداء الموارد البشرية كانت باتجاه موافق حسب المتوسط الحسابي الذي كان محصورا في المجال (3.40-4.19) كما أن تشتت الاجابات منخفض حسب قيم الانحراف المعياري المتحصل عليها، اذن يمكن القول بأن أداء المورد البشري من حيث الكفاءة والفعالية في العمل جيد وفي تحسن في ظل وجود مبادئ الحوكمة حسب آراء عينة الدراسة.

من خلال دراسة عينة الدراسة وميولها وأوائها يمكن القول أن أكبر فئة من العاملين كانت الشباب الأقل من 40 سنة ذوي التعليم العالي وأصحاب الخبرة بين 5 و15 سنة مع تساوي في الحضور للجنسين وهو ما يعطي ثقة أكبر في اجاباتهم باعتبارهم أصحاب مستوى عالي وخبرة ويمكن اعتبار العينة ممثلة لمجتمع الدراسة، بالنسبة لفقرات أبعاد حوكمة المؤسسات كانت باتجاه "موافق" بالأغلبية حسب المتوسط الحسابي المساوي أي مستوى التأييد عالي كما أن تشتت الاجابات منخفض حسب الانحراف المعياري، بالتالي يمكن القول بوجود وتحقيق مبادئ حوكمة

المؤسسات وأن مؤسسة كوندور تطبق فعلا الحوكمة، بالنسبة لفقرات أبعاد أداء الموارد البشرية كانت باتجاه موافق حسب المتوسط الحسابي مع تشتت منخفض حسب قيم الانحراف المعياري المتحصل عليها، اذن يمكن القول بأن أداء المورد البشري من حيث الكفاءة والفعالية في العمل مرتفع وفي تحسن في ظل وجود مبادئ الحوكمة حسب آراء عينة الدراسة، يبقى التأكد عن طريق اختبار الفرضيات في المبحث التالي.

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة:

قمنا في هذا الجزء من البحث باختبار الفرضيات للتأكد من صحتها أو عدمها وهذا من خلال إجراء الاختبارات الاحصائية اللازمة بواسطة برنامج الحزم الإحصائية، وقبل التطرق الى تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة قمنا باختباراتها القبلية للتأكد من صلاحية النموذج لإعطاء نتائج دقيقة، وأخيرا قمنا باختبار مدى تأثير إجابات الباحثين بخصائصهم الشخصية والتي من شأنها المساهمة في تفسير نتائج الدراسة.

المطلب الأول: الاختبارات القبلية لنموذج الانحدار

قمنا في هذا الجزء بإجراء الاختبارات القبلية لاختبار الانحدار حيث تسمح بمعرفة صلاحية النموذج المدروس لإجراء اختبار فرضيات الانحدار والأثر وامكانية الحصول على نتائج دقيقة تسمح بالوصول الى الاجابة على الاشكالية المطروحة.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي:

للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي نقوم باستخدام اختبار كولموروف سيميرنوف بالاضافة لمعاملات الالتواء والتفلطح، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أن معامل الالتواء يجب أن يكون محصورا بين -1 و 1 ومعامل التفلطح محصورا بين -3 و 3 وهو ما تحقق مثلما نلاحظ في الجدول التالي أما بالنسبة لاختبار كولموروف سيميرنوف فيجب أن يكون مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهو ما لم يتحقق، وقد أوردت بعض الدراسات أنه يمكن الاستعاضة عن هذا الشرط اذا كان حجم العينة كبيرا (أكبر من 30 مفردة) فقد وجد أن عدم تحقق هذا الشرط لا يؤثر على نتيجة الاختبار.¹

¹ الزعبي محمد بلال، الطلافحة عباس، النظام الاحصائي spss: فهم وتحليل البيانات الاحصائية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 15.

جدول 3-38: اختبار التوزيع الطبيعي كولموروف سيميرنوف ومعاملات الالتواء والتفطح

معامل التفطح kurtosis	معامل الالتواء skewness	شايبرو-ويلك		كولموروف-سيميرنوف		الفقرات	محاور الاستبيان
		قيمة sig	قيمة Z	قيمة sig	قيمة Z		
-0.820	-0.704	0.000	0.981	0.000	0.211	9-1	الحوكمة المالية والإدارية
-0.888	-0.691	0.000	0.883	0.000	0.188	18-10	حوكمة تكنولوجيا المعلومات
-0.698	-0.654	0.000	0.910	0.000	0.173	27-18	حوكمة الموارد البشرية
-0.998	-0.676	0,000	0,873	0,000	0,196	27-1	محور حوكمة المؤسسات
-0.741	-0.672	0.000	0.940	0.000	0.119	36-27	الكفاءة في الأداء
-0.954	-0.302	0.000	0.873	0.000	0.196	45-36	الفعالية في الأداء
-1.019	-0.443	0,000	0,927	0,000	0,145	45-28	محور أداء الموارد البشرية
-1.088	-0.605	0,000	0,882	0,000	0,175	45	الاستبيان

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 03)

من خلال الجدول يمكن القول أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 اذن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، بالمقابل فإن قيم معامل الالتواء هي محصورة بين -0.704 و -0.302 وهي في المجال 1- و 1.

كما أن قيم معامل التفطح محصورة بين -1.088 و -0.698 وهي داخل المجال 3- و 3، إلا أن مستوى الدلالة في اختبار سيميرنوف كولموروف أقل من 0.05 لهذا لم يتم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي وسيتم اجراء الدراسة بالاختبارات اللامعلمية لإعطاء نتائج أكثر دقة.

الفرع الثاني: اختبار قوة النموذج:

يهدف هذا الاجراء لمعرفة قدرة النموذج على إعطاء نتائج ذات مصداقية وقابلة للتحليل، ويكون هذا من خلال اختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع، ثم اختبار خطية هذه العلاقة من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن اعتماد هذا النموذج في تفسيره للعلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل.

1. اختبار طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع:

قبل دراسة علاقة الأثر بين المتغير التابع والمستقل لا بد من دراسة العلاقة بين المتغيرات ومعرفة طبيعتها والهدف هو التأكد من معرفة وجود علاقة ارتباط خطية بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع وقوة هذا الارتباط، وهذا باعتماد اختبار كا². الجدول التالي يوضح مصفوفة الارتباط التي تكون بين أبعاد المتغير المستقل "حوكمة المؤسسات" وهي الحوكمة المالية والإدارية، حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الموارد البشرية وبين المتغير التابع وهو "أداء الموارد البشرية" والنتائج موضحة كما يلي:

جدول 3-39: اختبار "كا2" للمتغير المستقل "حوكمة المؤسسات" والمتغير التابع "أداء الموارد البشرية"

المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	قيمة معامل كا ²	درجة الحرية	مستوى المعنوية
الحوكمة المالية والادارية	أداء الموارد البشرية	124.800	27	0.000
حوكمة تكنولوجيا المعلومات		122.280	27	0.000
حوكمة الموارد البشرية		245.060	33	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 09)

من خلال الجدول نلاحظ ان درجة المعنوية لإختبار كا² أقل من 0.05 وكانت تساوي 0.000 اذن هناك علاقة ارتباطية إيجابية قوية جدا ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين حوكمة المؤسسات بأبعادها وأداء الموارد البشرية، ويمكن دراسة الأثر من خلال اختبار تحليل التباين والانحدار البسيط والمتعدد.

2. اختبار خطية العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة:

من أجل التحقق من خطية العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة ومدى ملائمة النموذج لاختبار فرضيات الانحدار قمنا بإجراء اختبار تحليل التباين "Anova"، وقمنا بتقسيمها الى قسمين الأول يدرس علاقة أبعاد المتغير المستقل "حوكمة المؤسسات" وهي الحوكمة المالية والإدارية، حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الموارد

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

البشرية مع بعد "الكفاءة" للمتغير التابع "أداء الموارد البشرية"، والقسم الثاني يدرس علاقة أبعاد المتغير المستقل وهي الحوكمة المالية والإدارية، حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الموارد البشرية مع بعد "الفعالية" لمتغير "أداء الموارد البشرية"، والنتائج كانت كالتالي:

أ. اختبار خطية العلاقة بين أبعاد "حوكمة المؤسسات" وهي الحوكمة المالية والإدارية، حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الموارد البشرية وبعد "كفاءة أداء الموارد البشرية" الجدول التالي يوضح النتائج:

جدول 3-40: تحليل التباين للانحدار لأبعاد "حوكمة المؤسسات" مع بعد "كفاءة أداء الموارد البشرية"

مستوى المعنوية	قيمة معامل F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.000	546.097	129.531	1	129.531	الانحدار	الحوكمة المالية والإدارية
		0.237	198	46.964	البواقي	
			199	176.496	المجموع	
0.000	613.686	133.442	1	133.442	الانحدار	حوكمة تكنولوجيا المعلومات
		0.217	198	43.054	البواقي	
			199	176.496	المجموع	
0.000	863.339	143.569	1	143.569	الانحدار	حوكمة الموارد البشرية
		0.166	198	32.926	البواقي	
			199	176.496	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 09)

نلاحظ أن النموذج صالح لاختبار الفرضية حيث أن قيمة معامل فيشر F المحسوبة 546.097 وبقية احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبما أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 فإن العلاقة الخطية بين المتغيرات قد تحققت كما اتخذت اتجاهها موجبا، إذن يمكن اختبار الفرضيات ودراسة الأثر لأبعاد الحوكمة على كفاءة أداء الموارد البشرية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

ب. اختبار خطية العلاقة بين أبعاد "حوكمة المؤسسات" وهي الحوكمة المالية والإدارية، حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الموارد البشرية وبعد "فعالية أداء الموارد البشرية" الجدول التالي يوضح النتائج:

جدول 3-41: تحليل التباين للانحدار لأبعاد "حوكمة المؤسسات" مع بعد "فعالية أداء الموارد البشرية"

مستوى المعنوية	قيمة معامل F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
0.000	299.821	70.189	1	70.189	الانحدار	الحوكمة المالية والإدارية
		0.234	198	46.353	البواقي	
			199	116.542	المجموع	
0.000	299.359	70.146	1	70.146	الانحدار	حوكمة تكنولوجيا المعلومات
		0.234	198	46.396	البواقي	
			199	11.542	المجموع	
0.000	363.904	75.476	1	75.476	الانحدار	حوكمة الموارد البشرية
		0.207	198	41.066	البواقي	
			199	116.542	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 09)

نلاحظ أن النموذج صالح لاختبار الفرضية حيث أن قيمة معامل فيشر F المحسوبة 546.097 وبقية احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبما أن مستوى المعنوية أقل من 0.05 فإن العلاقة الخطية بين المتغيرات قد تحققت كما اتخذت اتجاهها موجبا، اذن يمكن اختبار الفرضيات ودراسة الأثر لأبعاد الحوكمة على فعالية أداء الموارد البشرية.

من خلال نتائج الاختبارات القبلية السابقة يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية ايجابية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين حوكمة المؤسسات بأبعادها وأداء الموارد البشرية، كما أن العلاقة الخطية بين المتغيرات قد تحققت واتخذت اتجاهها موجبا، اذن يمكن اختبار الفرضيات ودراسة الأثر لأبعاد "حوكمة المؤسسات" على "أداء الموارد البشرية" بأبعاده، ودراسة علاقة الأثر بين متغيري النموذج "حوكمة المؤسسات" و"أداء الموارد البشرية" سنقوم باختبارات "تحليل التباين" و"الانحدار البسيط" و"الانحدار المتعدد" و"الانحدار المتعدد التدريجي".

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة فرضية الرئيسية الأولى (فرضية الأثر):

تهدف هذه الفرضية الى تبيان وجود أثر ما بين أبعاد حوكمة المؤسسات وأبعاد أداء الموارد البشرية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لحوكمة المؤسسات على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية "كوندور" للإلكترونيات عند مستوى المعنوية 0,05. تم اختبار "تحليل الانحدار المتعدد" واختبار "تحليل الانحدار المتعدد التدريجي" وهذا بغرض الإجابة على الفرضية الرئيسية، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول 3-42: تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد حوكمة المؤسسات على أداء الموارد البشرية

الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية beta	المعاملات غير النمطية		المتغير
				الخطأ المعياري	قيمة B	
	0.000	7.535		0.110	0.825	الثابت
	0.000	2.881	0.212	0.069	0.200	الحوكمة المالية والادارية
	0.018	2.393	0.188	0.068	0.163	حوكمة تكنولوجيا المعلومات
	0.000	8.204	0.546	0.054	0.443	حوكمة الموارد البشرية
نموذج الانحدار المتعدد:					0.835	معامل التحديد R^2
$Y=0.825+0.2X_1+0.163X_2+0.443X_3+E_i$					0.914	معامل الارتباط R
					330.771	قيمة F المحسوبة
					0.000	مستوى المعنوية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 09)

أظهرت النتائج لاختبار "تحليل الانحدار المتعدد" أن هناك أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لأبعاد المتغير المستقل "حوكمة المؤسسات" وهي: الحوكمة المالية والادارية، حوكمة تكنولوجيا المعلومات، حوكمة الموارد البشرية على المتغير التابع "أداء الموارد البشرية" في مؤسسة كوندور، حيث قيمة F المحسوبة 330.77 وهي أعلى من القيمة المحدولة كما أن قيمة معامل التحديد R^2 تساوي 0.835 أي أن أبعاد حوكمة المؤسسات تفسر التباين في "أداء الموارد البشرية" بنسبة 83.5% والنسبة المتبقية 16.5% تفسرها عناصر أخرى.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

حتى نفس التباين ببعض التفصيل نذهب الى قيم β والتي توضح نسبة تأثير كل بعد من الأبعاد المستقلة على أداء الموارد البشرية حيث نجد أن قيمة β بالنسبة لبعد الحوكمة المالية والادارية يساوي 0.2 أي أن هذه الأخيرة تفسر نسبة 20% من التباين في أداء الموارد البشرية أي أن كل تغير بقيمة درجة واحدة لحوكمة المالية والادارية يؤدي لتغير قدره 0.2 من أداء المورد البشري، بالنسبة لقيمة β لبعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات يساوي 0.163 أي تفسر المتغير التابع بما نسبته 16.3% وكل تغير بقيمة درجة واحدة لحوكمة تكنولوجيا المعلومات يؤدي لتغير قدره 0.163 من أداء الموارد البشرية، بالنسبة لقيمة β لبعد حوكمة الموارد البشرية يساوي 0.443 أي تفسر المتغير التابع بما نسبته 44.3% وكل تغير بقيمة درجة واحدة لحوكمة الموارد البشرية يؤدي لتغير قدره 0.443 من أداء الموارد البشرية.

وما يلاحظ أن نسب التفسير عالية وأعلاها كان لحوكمة الموارد البشرية مم يدل على الأهمية الكبيرة التي تحتلها واتصالها وأثرها المباشر بأداء الموارد البشرية.

نظرا لقيم T المحسوبة للأبعاد والتي هي 2.881 لبعد الحوكمة المالية و 2.393 لبعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات و 8.204 لبعد حوكمة الموارد البشرية أكبر من القيم الجدولة كما أن مستوى دلالتها أقل من 0.05 فإننا نقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المؤسسات على أداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (5%) في مؤسسة كوندور. وبالتالي الاجابة عن الاشكالية الرئيسية والتي مفادها: ما دور حوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

الجدول 3-43: تحليل الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد حوكمة المؤسسات على أداء الموارد

البشرية

العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى المعنوية
حوكمة الموارد البشرية	0.898	0.806	820.855	0.000
الحوكمة المالية والادارية	0.911	0.830	481.739	0.000
حوكمة تكنولوجيا المعلومات	0.914	0.835	330.771	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 09)

من خلال الجدول يتبين لنا أن بعد "حوكمة الموارد البشرية" قد تقدم على البعدين الآخرين نظرا لأهميته وارتباطه بشكل كبير بأداء الموارد البشرية حيث فسر ما مقداره 80.6% من التباين في المتغير التابع، وحل بعد "الحوكمة

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

المالية والإدارية" في المرتبة الثانية وفسر ما مقداره 83% من التباين في "أداء الموارد البشرية"، وفي الأخير جاء بعد "حوكمة تكنولوجيا المعلومات" وفسر ما مقداره 83.5% من المتغير التابع. ومنه نرفض الفرضية الإحصائية الصفرية الرئيسية ونقبل الفرضية البديلة وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد حوكمة المؤسسات (الحوكمة المالية والإدارية، حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الموارد البشرية) على أداء الموارد البشرية من حيث الكفاءة والفعالية. بعد دراسة الفرضية الرئيسية الثانية نأتي على دراسة الفرضيات الفرعية في الفرعين التاليين:

الفرع الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة المؤسسات على كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية "كوندور" للإلكترونيات عند مستوى المعنوية 0,05. تهدف هذه الفرضية إلى تبيان وجود أثر ما بين أبعاد حوكمة المؤسسات وأداء الموارد البشرية من حيث الكفاءة. ومن أجل تحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات جزئية عن طريق استعمال اختبار تباين الانحدار واختبار الانحدار البسيط للفرضيات الجزئية إضافة لاختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الذي قمنا به سابقاً لاعتبارهم الأنسب لهذه الدراسة.

1. اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد الحوكمة المالية والإدارية على أداء الموارد البشرية من حيث الكفاءة.

الجدول 3-44: تحليل الانحدار البسيط بين بعد الحوكمة المالية والإدارية وبعد الكفاءة كمقياس للأداء

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري SE	معامل الانحدار beta	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة
الثابت	0.152	0.159		0.957	0.340	
الحوكمة المالية والإدارية	0.933	0.040	0.857	23.369	0.000	
معامل التحديد R ²	0.734					
معامل الارتباط R	0.857					

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 09)

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

من خلال الجدول بلغت قيمة معامل ستودنت T المحسوبة 23.369 أي أكبر من القيمة الجدولية وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، اذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ونقول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المالية والادارية على أداء الموارد البشرية من حيث الكفاءة حسب رأي المبحوثين. كما أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت عالية وفقا لقيمة R^2 والبالغة 0.734، أي أن الحوكمة المالية والادارية تفسر التباين في كفاءة أداء الموارد البشرية بما نسبته 73.4%، والتي تعني أن كل تغير بدرجة واحدة في الحوكمة المالية والادارية يؤدي الى تغير في كفاءة الأداء البشري قدره 0.734.

بناء على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية (H_01) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه "يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد الحوكمة المالية والادارية على أداء الموارد البشرية من حيث الكفاءة".

2. اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

لا يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية من حيث الكفاءة.

الجدول 3-45: تحليل الانحدار البسيط بين بعد "حوكمة تكنولوجيا المعلومات" و"الكفاءة كمقياس للأداء"

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري SE	معامل الانحدار beta	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة
الثابت	0.424	.139		3.050	0.003	
حوكمة تكنولوجيا المعلومات	0.872	0.035	0.870	24.773	0.000	
معامل التحديد R^2	0.756					
معامل الارتباط R	0.870					

نموذج الانحدار البسيط:

$$Y = 0.424 + 0.872X_1 + e_i$$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 09)

من خلال الجدول بلغت قيمة معامل ستودنت T المحسوبة 24.773 أي أكبر من القيمة الجدولية وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، اذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ونقول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية من حيث الكفاءة حسب رأي المبحوثين. كما أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت عالية وفقا لقيمة R^2 والبالغة 0.756،

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

أي أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تفسر التباين في كفاءة أداء الموارد البشرية بما نسبته 75.6%، والتي تعني أن كل تغير بدرجة واحدة في حوكمة تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تغير في كفاءة الأداء البشري قدره 0.756. بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعده حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية من حيث الكفاءة".

3. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعده حوكمة الموارد البشرية على أداء الموارد البشرية من حيث الكفاءة.

الجدول 3-46: تحليل الانحدار البسيط بين بعد "حوكمة الموارد البشرية" و"الكفاءة كمقياس للأداء"

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري SE	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة
الثابت	0.650	0.110		5.905	0.000	
حوكمة الموارد البشرية	0.844	0.029	0.902	29.383	0.000	
معامل التحديد R^2	0.813					
معامل الارتباط R	0.902					

نموذج الانحدار البسيط:

$$Y = 0.650 + 0.844X_1 + e_i$$

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 09)

من خلال الجدول بلغت قيمة معامل ستودنت T المحسوبة 29.383 أي أكبر من القيمة الجدولية وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ونقول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على أداء الموارد البشرية من حيث الكفاءة حسب رأي الباحثين، كما أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت عالية وفقاً لقيمة R^2 و البالغة 0.813، أي أن حوكمة الموارد البشرية تفسر التباين في كفاءة أداء الموارد البشرية بما نسبته 81.3%، والتي تعني أن كل تغير بدرجة واحدة في حوكمة الموارد البشرية يؤدي إلى تغير في كفاءة الاداء البشري قدره 0.813.

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعده حوكمة الموارد البشرية على أداء الموارد البشرية من حيث الكفاءة".

الفرع الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد حوكمة المؤسسات على فعالية أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية "كوندور" للإلكترونيات عند مستوى المعنوية 0,05. تهدف هذه الفرضية إلى تبيان وجود أثر ما بين أبعاد حوكمة المؤسسات وأبعاد أداء الموارد البشرية يرجع إلى الفعالية.

ومن أجل تحقيق ذلك قمنا بتقسيم هذه الفرضية إلى ثلاث فرضيات جزئية عن طريق تحليل الانحدار البسيط للفرضيات الجزئية والانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية لاعتبارهم الأنسب لهذه الدراسة.

4. اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد الحوكمة المالية والإدارية على أداء الموارد البشرية من حيث الفعالية.

الجدول 3-47: تحليل الانحدار البسيط بين بعد "الحوكمة المالية والإدارية" و"الفعالية كمقياس للأداء"

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري SE	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة
الثابت	1.300	0.158		8.250	0.000	
الحوكمة المالية والإدارية	0.687	0.040	0.776	17.315	0.000	
معامل التحديد R ²	0.602					
معامل الارتباط R	0.776					
نموذج الانحدار البسيط: $Y=1.3+0.687X_1+e_i$						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 09)

من خلال الجدول بلغت قيمة معامل ستودنت T المحسوبة 17.315 أي أكبر من القيمة الجدولية وبقية احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ونقول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية حوكمة المالية والإدارية على أداء الموارد البشرية من حيث الفعالية حسب رأي الباحثين. كما أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت عالية وفقاً لقيمة R² و البالغة 0.602، أي أن الحوكمة المالية والإدارية تفسر التباين في فعالية أداء الموارد البشرية بما نسبته 60.2%، والتي تعني أن كل تغير بدرجة واحدة في الحوكمة المالية والإدارية يؤدي إلى تغير في فعالية الأداء البشري قدره 0.602.

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية (H01) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد الحوكمة المالية والإدارية على أداء الموارد البشرية من حيث الفعالية".

5. اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعدها حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية من حيث الفعالية.

الجدول 3-48: تحليل الانحدار البسيط بين "حوكمة تكنولوجيا المعلومات" و"الفعالية كمقياس للأداء"

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري SE	معامل الانحدار	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة
الثابت	1.538	0.144		10.652	0.000	
حوكمة تكنولوجيا المعلومات	0.632	0.037	0.776	17.302	0.000	
معامل التحديد R ²	0.602					
معامل الارتباط R	0.776					
نموذج الانحدار البسيط: $Y = 1.538 + 0.632X_1 + e_i$						

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 09)

من خلال الجدول بلغت قيمة معامل T المحسوبة 17.302 أي أكبر من القيمة الجدولية وبقية احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، اذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ونقول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية من حيث الفعالية حسب رأي الباحثين. كما أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت عالية وفقاً لقيمة R² و البالغة 0.602، أي أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تفسر التباين في فعالية أداء الموارد البشرية بما نسبته 60.2%، والتي تعني أن كل تغير بدرجة واحدة في حوكمة تكنولوجيا المعلومات يؤدي إلى تغير في فعالية الأداء البشري قدره 0.602.

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية (H02) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعدها حوكمة تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية من حيث الفعالية".

6. اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعدها حوكمة الموارد البشرية على أداء الموارد البشرية من حيث الفعالية.

الجدول 3-49: تحليل الانحدار البسيط بين بعد "حوكمة الموارد البشرية" و"الفعالية كمقياس للأداء"

المتغير	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري SE	معامل الانحدار beta	قيمة T المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة
الثابت	1.701	0.123		13.842	0.000	
حوكمة الموارد البشرية	0.612	0.032	0.805	19.076	0.000	
معامل التحديد R ²	0.648					
معامل الارتباط R	0.805					

نموذج الانحدار البسيط:

$$Y = 1.701 + 0.612X_1 + e_i$$

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 09)

من خلال الجدول بلغت قيمة معامل ستودنت T المحسوبة 19.076 أي أكبر من القيمة الجدولية وقيمة احتمالية تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، اذن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ونقول أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على أداء الموارد البشرية من حيث الفعالية حسب رأي الباحثين. كما أن القدرة التفسيرية للنموذج جاءت عالية وفقاً لقيمة R² و البالغة 0.648، أي أن حوكمة تكنولوجيا المعلومات تفسر التباين في كفاءة أداء الموارد البشرية بما نسبته 64.8%، والتي تعني أن كل تغير بدرجة واحدة في حوكمة الموارد البشرية يؤدي إلى تغير في فعالية الاداء البشري قدره 0.648.

بناءً على النتائج السابقة، نرفض الفرضية الصفرية (H03) ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه " يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعء حوكمة الموارد البشرية على أداء الموارد البشرية من حيث الفعالية".

إجابة على الفرضية الرئيسية نستطيع القول أنه يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد حوكمة المؤسسات (الحوكمة المالية والإدارية، حوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الموارد البشرية) على أداء الموارد البشرية من حيث الكفاءة والفعالية. كما نقول أنه يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد "حوكمة المؤسسات" كل على حدا على "أداء الموارد البشرية" ببعديه الكفاءة والفعالية حسب رأي الباحثين، وأكثر ما يؤثر على المتغير التابع هو بعد حوكمة الموارد البشرية لما له علاقة مباشرة مع أداء الموارد البشرية، ثم بعد "الحوكمة المالية والإدارية" ثم بعد "حوكمة تكنولوجيا المعلومات".

المطلب الثالث: تحليل ومناقشة فرضية الرئيسية الثانية (فرضية الفروق):

سنحاول في هذا المطلب القيام باختبارات إحصائية لمعرفة أثر كل من متغيرات الجنس، السن، المستوى الدراسي والخبرة المهنية على آراء واجابات الباحثين وقناعاتهم اتجاه متغيرات الدراسة ومدى تطبيقها ووجودها في مؤسسة كوندور.

الفرع الأول: تحليل ومناقشة الفروق في الإجابات حول تطبيق حوكمة المؤسسات بأبعادها الثلاثة

"لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء العاملين لدى تطبيق حوكمة المؤسسات بأبعادها الثلاثة الحوكمة المالية والادارية وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الموارد البشرية تعزى لمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة."

قصد اختبار صحة فرضيات الفروق لمتغير حوكمة المؤسسات بأبعادها (الحوكمة المالية والادارية وحوكمة تكنولوجيا المعلومات وحوكمة الموارد البشرية) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية تم استخدام الاختبار اللامعلمي "مان ويتني" واختبار "كروسكال" "kruskal walli" حيث أن البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي كما تبين سابقا.

1. اختبار الفروق في الإجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس:

لإختبار تأثير الفروق الشخصية للمبحوثين على إجاباتهم تم استخدام اختبار مان ويتني وهو اختبار من الاختبارات اللامعلمية والبديل للاختبار المعلمي T لعينتين مستقلتين نظرا لكون البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 3-50: نتائج الاختبار اللامعلمي "مان ويتني" لاختبار الفروق في إجابات المبحوثين حسب

متغير الجنس

مستوى الدلالة sig	قيمة U	متوسط الرتب		البعد
		أنثى	ذكر	
0.275	4554.00	104.96	96.04	الحوكمة المالية والإدارية
0.266	4546.00	105.04	95.96	حوكمة تكنولوجيا المعلومات
0.704	4845.00	102.05	98.95	حوكمة الموارد البشرية
0.340	4609.50	104.41	96.60	محور حوكمة المؤسسات

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 08)

من خلال الجدول نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول حوكمة المؤسسات بأبعادها الثلاثة تعزى لمتغير جنس المبحوثين، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 كما هو موضح في الجدول وقد تراوح من 0.266 الى 0.704 كما يمكن ملاحظة المتوسط الحسابي لإجابات الجنسين متقارب

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

جدا في كل بعد من أبعاد الدراسة، حيث يوضح المتوسط الحسابي موافقة وقناعة أكبر بالفكرة المطروحة في الفقرات كلما كان كبيرا بالتالي وجود وتحقيق البعد المدروس.

2. اختبار الفروق في الإجابات المبحوثين تعزى لمتغير السن:

لاختبار تأثير الفروق الشخصية للمبحوثين على إجاباتهم تم استخدام اختبار "كروسكال واليس" وهو البديل اللامعلمي لاختبار التباين الأحادي "One Way Anova" وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 3-51: نتائج اختبار "kruskal wallis" للفروق في الإجابات حسب متغير السن

مستوى الدلالة sig	قيمة chi-square	متوسط الرتب mean rank	التكرار N	الفئات	البعد
0.727	0.637	95.70	56	من 21 الى 30	الحوكمة المالية والإدارية
		102.94	126	من 31 الى 40	
		98.36	18	أكثر من 41	
0.810	0.421	96.46	56	من 21 الى 30	حوكمة تكنولوجيا المعلومات
		102.44	126	من 31 الى 40	
		99.53	18	أكثر من 41	
0.234	2.909	90.46	56	من 21 الى 30	حوكمة الموارد البشرية
		105.75	126	من 31 الى 40	
		94.94	18	أكثر من 41	
0.417	1.751	92.55	56	من 21 الى 30	متغير حوكمة المؤسسات
		104.56	126	من 31 الى 40	
		96.81	18	أكثر من 41	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 08)

من خلال الجدول نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول حوكمة المؤسسات بأبعادها الثلاثة تعزى لمتغير سن المبحوثين، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 كما هو موضح في الجدول وقد تراوح من 0.234 الى 0.810 كما يمكن ملاحظة المتوسط الحسابي لإجابات الفئات العمرية المختلفة متقارب جدا في كل بعد من أبعاد الدراسة.

3. اختبار الفروق في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير المستوى التعليمي:

لاختبار تأثير الفروق الشخصية للمبحوثين على إجاباتهم تم استخدام اختبار "كروسكال واليس" وهو البديل اللامعلمي لاختبار التباين الأحادي "One Way Anova" وكانت النتائج كالتالي:
الجدول 3-52: نتائج اختبار "kruskal wallis" للفروق في الإجابات حسب متغير المستوى التعليمي

مستوى الدلالة sig	قيمة chi-square	متوسط الرتب mean rank	التكرار N	الفئات	البعد
0.883	0.249	101.57	34	ثانوي أو أقل	الحكومة المالية والإدارية
		101.38	132	جامعي	
		96.00	34	ما بعد التدرج	
0.958	0.086	100.51	34	ثانوي أو أقل	حكومة تكنولوجيا المعلومات
		101.16	132	جامعي	
		97.91	34	ما بعد التدرج	
0.365	2.015	92.81	34	ثانوي أو أقل	حكومة الموارد البشرية
		104.65	132	جامعي	
		92.07	34	ما بعد التدرج	
0.838	0.354	99.84	34	ثانوي أو أقل	متغير حكومة المؤسسات
		101.98	132	جامعي	
		95.41	34	ما بعد التدرج	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 08)

من خلال الجدول نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول حوكمة المؤسسات بأبعادها الثلاثة تعزى لمتغير المستوى التعليمي للمبحوثين، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 كما هو موضح في الجدول وقد تراوح من 0.365 إلى 0.958 كما يمكن ملاحظة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين باختلاف مستواهم متقارب جدا في كل أبعاد الدراسة.

4. اختبار الفروق في الإجابات المبحوثين تعزى لمتغير الخبرة:

لاختبار تأثير الفروق الشخصية للمبحوثين على إجاباتهم تم استخدام اختبار "كروسكال واليس" وهو البديل اللامعلمي لاختبار التباين الأحادي "One Way Anova" وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 3-53: نتائج اختبار "kruskal wallis" للفروق في الإجابات حسب متغير الخبرة

مستوى الدلالة sig	قيمة chi-square	متوسط الرتب mean rank	التكرار N	الفئات (سنوات الخبرة)	البعد
0.884	0.247	98.51	72	أقل من 05	الحكومة المالية والإدارية
		101.11	118	من 05 الى 15	
		107.55	10	أكثر من 15	
0.875	0.275	97.65	72	أقل من 05	حوكمة تكنولوجيا المعلومات
		102.12	118	من 05 الى 15	
		101.90	10	أكثر من 15	
0.887	0.240	97.99	72	أقل من 05	حوكمة الموارد البشرية
		101.67	118	من 05 الى 15	
		104.75	10	أكثر من 15	
0.922	0.161	98.58	72	أقل من 05	متغير حوكمة المؤسسات
		101.29	118	من 05 الى 15	
		105.00	10	أكثر من 15	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 08)

من خلال الجدول نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الباحثين حول حوكمة المؤسسات بأبعادها الثلاثة تعزى لمتغير خبرة الباحثين، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 كما هو موضح في الجدول وقد تراوح من 0.875 الى 0.922 كما يمكن ملاحظة المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين باختلاف خبراتهم متقارب جدا في كل بعد من أبعاد الدراسة.

الفرع الثاني: تحليل ومناقشة فروق في الإجابات حول أداء الموارد البشرية ببعديه الكفاءة والفعالية

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء العاملين حول أداء الموارد البشرية ببعديه الكفاءة والفعالية تعزى لمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي والخبرة.

قصد اختبار صحة فرضيات الفروق لمتغير أداء الموارد البشرية ببعديه (الكفاءة والفعالية) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية تم استخدام الاختبار اللامعلمي "مان ويتني" واختبار "كروسكال" "kruskal walli" وهو البديل اللامعلمي لاختبار T واختبار التباين الأحادي "One Way Anova".

1. اختبار الفروق في الإجابات المبحوثين تعزى لمتغير الجنس:

لإختبار تأثير الفروق الشخصية للمبحوثين على إجاباتهم تم استخدام اختبار مان ويتني والنتائج كالتالي:

الجدول 3-54: نتائج اختبار "مان ويتني" لاختبار الفروق في الإجابات حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة sig	قيمة U	متوسط الرتب		البعد
		أنثى	ذكر	
0.692	4838.00	102.12	98.88	الكفاءة في الأداء
0.769	4880.50	101.41	99.31	الفعالية في الأداء
0.762	4876.00	101.74	99.26	محور أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 08)

من خلال الجدول نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية ببعديه الكفاءة والفعالية تعزى لمتغير جنس المبحوثين، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 كما هو موضح في الجدول وقد تراوح من 0.692 الى 0.769 كما يمكن ملاحظة المتوسط الحسابي لإجابات الجنسين متقارب جدا في كل بعد.

2. اختبار الفروق في الإجابات المبحوثين تعزى لمتغير السن:

لإختبار تأثير الفروق الشخصية للمبحوثين على إجاباتهم تم استخدام اختبار "كروسكال واليس والنتائج كالتالي:

الجدول 3-55: نتائج اختبار "kruskal wallis" للفروق في الإجابات حسب متغير السن

مستوى الدلالة	قيمة	متوسط الرتب	التكرار	الفئات	البعد
0.357	2.061	91.15	56	من 21 الى 30	الكفاءة في الأداء
		104.41	126	من 31 الى 40	
		102.22	18	أكثر من 41	
0.450	1.599	92.23	56	من 21 الى 30	الفعالية في الأداء
		103.72	126	من 31 الى 40	
		103.67	18	أكثر من 41	
0.385	1.908	91.51	56	من 21 الى 30	متغير أداء الموارد البشرية
		104.30	126	من 31 الى 40	
		101.89	18	أكثر من 41	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات spss (انظر الملحق رقم 08)

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات

من خلال الجدول نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية ببعديه الكفاءة والفعالية تعزى لمتغير سن المبحوثين، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 كما هو موضح في الجدول وقد تراوح من 0.357 الى 0.450 كما يمكن ملاحظة المتوسط الحسابي لإجابات الفئات العمرية المختلفة متقارب جدا في كل بعد من أبعاد الدراسة.

3. اختبار الفروق في الإجابات المبحوثين تعزى لمتغير المستوى التعليمي:

لاختبار تأثير الفروق الشخصية للمبحوثين على إجاباتهم تم استخدام اختبار "كروسكال واليس" وهو البديل اللامعلمي لاختبار التباين الأحادي "One Way Anova" وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 3-56: نتائج اختبار "kruskal wallis" للفروق في الإجابات حسب متغير المستوى التعليمي

البعد	الفئات	التكرار N	متوسط الرتب mean rank	قيمة chi-square	مستوى الدلالة sig
الكفاءة في الأداء	ثانوي أو أقل	34	91.15	1.116	0.572
	جامعي	132	102.52		
	ما بعد التدرج	34	100.59		
الفعالية في الأداء	ثانوي أو أقل	34	92.56	0.807	0.668
	جامعي	132	102.52		
	ما بعد التدرج	34	100.59		
متغير أداء الموارد البشرية	ثانوي أو أقل	34	91.06	1.207	0.547
	جامعي	132	103.20		
	ما بعد التدرج	34	99.44		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 08)

من خلال الجدول نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية ببعديه الكفاءة والفعالية تعزى لمتغير المستوى التعليمي للمبحوثين، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 كما هو موضح في الجدول وقد تراوح من 0.547 الى 0.668 كما يمكن ملاحظة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين باختلاف مستواهم متقارب جدا في كل أبعاد الدراسة.

4. اختبار الفروق في الإجابات المبحوثين تعزى لمتغير الخبرة:

لإختبار تأثير الفروق الشخصية للمبحوثين على إجاباتهم تم استخدام اختبار "كروسكال واليس" وهو البديل اللامعلمي لاختبار التباين الأحادي "One Way Anova" وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 3-57: نتائج اختبار "kruskal wallis" للفروق في الإجابات حسب متغير الخبرة

مستوى الدلالة Sig	قيمة chi-square	متوسط الرتب mean rank	التكرار N	الفئات (سنوات الخبرة)	البعد
0.294	2.446	92.47	72	أقل من 05	الكفاءة في الأداء
		105.79	118	من 05 الى 15	
		95.95	10	أكثر من 15	
0.587	1.066	94.90	72	أقل من 05	الفعالية في الأداء
		103.53	118	من 05 الى 15	
		105.00	10	أكثر من 15	
0.423	1.719	93.58	72	أقل من 05	متغير أداء الموارد البشرية
		104.88	118	من 05 الى 15	
		98.70	10	أكثر من 15	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 08)

من خلال الجدول نجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول أداء الموارد البشرية ببعديه الكفاءة والفعالية تعزى لمتغير خبرة المبحوثين، حيث نلاحظ أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 كما هو موضح في الجدول وقد تراوح من 0.294 الى 0.587 كما يمكن ملاحظة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين باختلاف خبراتهم متقارب جدا في كل بعد من أبعاد متغير الدراسة.

من خلال نتائج الاختبارات السابقة نقبل الفرضيتين الصفريتين حيث أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغيرات الشخصية وآراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة.

الفرع الثالث: نتائج الدراسة:

من خلال ما تقدم عن عرض وتحليل للمعطيات في الجداول السابقة والقيام بمختلف الاختبارات نلخص نتائج التحليل الإحصائي فيما يلي:

1. النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

من خلال نتائج الاستبيان يمكن القول أن مؤسسة كوندور تطبق وتمارس حوكمة المؤسسات بأبعادها المختلفة بدرجات متفاوتة، كما أنها تتوفر على امكانيات مادية وتكنولوجية تساهم في تحسين الرقابة، بالإضافة للإطارات والكفاءات البشرية التي تساهم بشكل كبير في ترقية مختلف الممارسات الادارية.

بالنسبة لفرضيات الدراسة فقد أظهرت نتائج اختبارات الانحدار البسيط والمتعدد ما يلي:

أ. الفرضية الجزئية الأولى: القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المالية والادارية على الكفاءة كمقياس لأداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (5%).

ب. الفرضية الجزئية الثانية: القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة كمقياس لأداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (5%).

ج. الفرضية الجزئية الثالثة: القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على الكفاءة كمقياس لأداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (5%).

د. الفرضية الجزئية الرابعة: القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المالية والادارية على الفعالية كمقياس لأداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (5%).

هـ. الفرضية الجزئية الخامسة: القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية

0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على الفعالية كمقياس لأداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (5%).

و. الفرضية الجزئية السادسة: القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية

0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على الفعالية كمقياس لأداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (5%).

الفرضية الرئيسية الأولى: أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أنه يوجد فعلا أثر ودور لأبعاد حوكمة المؤسسات على تحسين الأداء بشقيه، مما سبق من نتائج الانحدار البسيط والمتعدد يمكن القول إنه يوجد دور لحوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية يجب على الاشكالية المطروحة.

2. النتائج المتعلقة باختبار الفروقات: من خلال اختبارات الفروقات تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.05 في آراء الباحثين حول متغيرات الدراسة بأبعادها المختلفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية المختلفة كالجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة.

3. النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية للعينة:

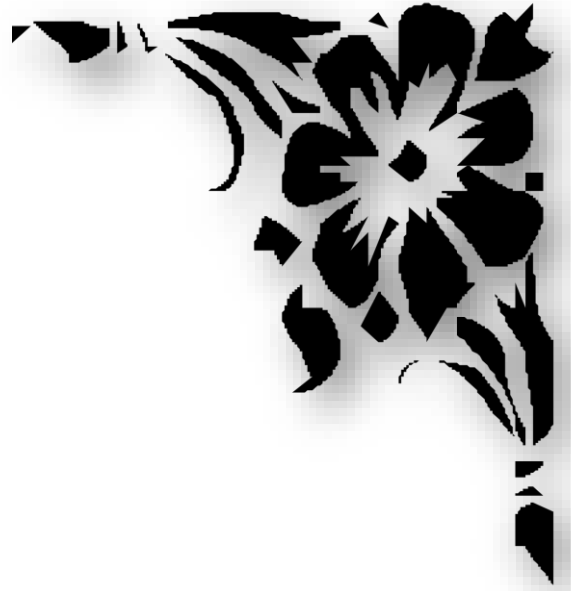
من خلال دراسة المتغيرات الديموغرافية استنتجنا ما يلي:

- ما نسبته 50% من أفراد العينة كانوا ذكور و 50% إناث، حيث أن المرأة أصبحت تلعب دورا هاما في عالم الشغل خاصة الجانب الإداري وعلى العكس في جانب العمل الميداني حيث -نسبة الذكور هي الغالبة حسب الاحصائية المقدمة من مديرية الموارد البشرية.
- أغلب الباحثين كانوا من فئة الشباب والتي تقل أعمارهم عن 40 سنة وهذا لاعتماد المؤسسة على التجديد واستقطاب الخريجين الجامعيين كونهم مساهمين للتكنولوجيا أين مجال عملها.
- أغلب الباحثين هم من خريجي الجامعات وهذا راجع لسياسة المؤسسة في استقطاب الكفاءات.
- نسبة العاملين من أصحاب الخبرة في المؤسسة كبيرة مما ينعكس بالإيجاب على الأداء وتناقل الخبرات.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تقدم في هذا الفصل وبعد إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة والتي تنشط في مجال الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية تحصلنا على مجموعة من المعطيات، قمنا بتحليلها ثم اختبار الفرضيات وهذا بغرض معرفة دور حوكمة المؤسسات وأثرها على أداء الموارد البشرية في المؤسسة باستخدام البرامج الإحصائية IBM SPSS 23 و EXCEL 2013.

أظهرت نتائج تحليل الاستبيان بمختلف الاختبارات الإحصائية التي قمنا بها أن هناك علاقة بين حوكمة المؤسسات وتحسن أداء العاملين، كما أظهرت البنية التحتية للمؤسسة من تكنولوجيات ووسائل بالإضافة للطاقات والخبرات البشرية التي من شأنها الدفع بالمؤسسة للتطور والابداع، ولاحظنا تطبيق اللوائح والتشريعات الملزمة من الهيئات الرقابية والتي تسهم في وضع أطر للحوكمة في مؤسسة كوندور، بالإضافة الى وجود تحسن في الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية. مما خلصنا إليه أيضا أنه ينبغي على المؤسسة الاستثمار في مجال الحوكمة لأهميتها في جذب الاستثمار والمساهمين وأثرها على أداء المؤسسة بشكل عام وأداء الموارد البشرية بشكل خاص. كما خلصنا من هذا الفصل لأهمية تحسين الأساليب الادارية باستمرار لتحقيق نتائج أفضل، وأخيرا فكفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية مرهون بإدارة الموارد البشرية وكيفية تعاملها مع العاملين وانشغالهم والتي يجب أن ترقى الى المستوى الذي يتطلعون إليه.



خاتمة



تعتبر الحوكمة اليوم إحدى اهتمامات مجتمع الأعمال الدولي إذ صار هناك اتفاق على أهميتها، وهذا ما دفع المنظمات الاقتصادية إلى الاهتمام بها وعلى رأسها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من خلال وضعها لمجموعة من المبادئ تمثل أساسا لمبادرات حوكمة المؤسسات، يشير مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل عام إلى مجموعة القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، والممولين وأصحاب المصالح من جهة أخرى، بحيث يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم وتعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركات في الأجل الطويل وتحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة، ومنه أصبحت قواعد الحوكمة أمرا مثيرا للاهتمام على صعيد القطاعات المختلفة كما توسع مجال تطبيق حوكمة المؤسسات إلى جوانب تكنولوجيا المعلومات والأمن المعلوماتي فيما عرف بحوكمة تكنولوجيا المعلومات إضافة إلى الجوانب السلوكية والفردية من خلال حوكمة الموارد البشرية وما تحمله من تأثير على الأداء البشري.

قمنا في الأطروحة بسرد المفاهيم التي تناولت موضوع حوكمة المؤسسات وأداء الموارد البشرية، وخلصنا في الجانب النظري إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة يعتبر المؤشر لوجود وسلامة الحوكمة، ويؤدي إلى ضبط القواعد التسيير داخل المؤسسة وإلى توفير الحماية لأصحاب المصالح وبالتالي تحسن الأداء أي التوجه نحو خلق القيمة. من جهة أخرى توصلنا في هذه الأطروحة إلى تبلور مفهوم المورد البشري واعتبار العنصر البشري أهم مورد في المؤسسة وتطور الرؤية الإدارية له، وقد حاول الكثير من الباحثين إيجاد الطرق الكفيلة بمعاملته بالكيفية التي تحفزه وتوجهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة خاصة من جانب الرؤساء والمشرفين، هاته الطرق والممارسات تعرف بتسيير أو إدارة الأداء البشري حيث تعتمد عدة عمليات كتخطيط الأداء والتوجيه والمتابعة المستمرة وتقييم الأداء. في الجانب التطبيقي من خلال دراسة الميدانية في مؤسسة كوندور للإلكترونيات توصلنا لعدة نتائج يمكن سردها فيما يلي:

النتائج:

1. النتائج النظرية:

من خلال الجزء النظري من البحث توصلنا للنتائج التالية:

- تجربة الجزائر حديثة نسبيا في مجال الحوكمة حيث تم إصدار أول مدونة جزائرية لحوكمة المؤسسات سنة 2009 بقصد تحسيس المؤسسات بأهميتها، كما تم إطلاق مركز حوكمة الجزائر سنة 2010، وميثاق الحكم الراشد سنة 2009 ويمكن اعتباره دليل ارشادي للمؤسسات للقيام بالحوكمة بشكل فعال؛
- جودة وفعالية تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعتمد على مدى توفر البيئة المناسبة داخل المؤسسة من خلال الامكانيات المادية والتكنولوجية والخبرات إضافة إلى وجود الوعي الكافي لدى

مختلف الأطراف المعنية بالحوكمة من مجلس إدارة والادارة التنفيذية الى الموظفين والمساهمين وأصحاب المصالح، والبيئة الخارجية من قوانين وقواعد محددة للحوكمة وقطاع مالي جيد؛

■ حوكمة المؤسسات: هي ذلك النظام الذي يوجه يتم من خلاله توجيه وإدارة مؤسسات الأعمال، يحدد الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط المؤسسة مثل: مجلس الإدارة، المساهمين، أصحاب المصالح، كما يحدد قواعد اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة، وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها والرقابة عليها؛

■ الحوكمة المالية: هي ذلك الشق من الحوكمة والذي يهتم بالجانب الاداري والرقابة المحاسبية والمالية؛

■ حوكمة تكنولوجيا المعلومات: تعرف بالتعليمات والاجراءات التي يقوم بها المسؤولون التنفيذيون في المؤسسة لضمان السيطرة على هياكل وعمليات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة وضمان توافق وانسجام هذه التكنولوجيا مع احتياجات المؤسسة وخدمتها لأهداف واستراتيجيات المؤسسة؛

■ حوكمة الموارد البشرية: هي النظام الذي ينبغي أن تعتمد المنظمات من أجل التأكد من أن الموارد البشرية التي يتم إدارتها بشكل مناسب ورصدها بعمق كما أنها القدرة على الحكم وتوجيه مسؤوليات الموارد البشرية بطريقة كفؤة وفعالة وشفافة من أجل تقديم قيمة مضافة؛

■ الأداء البشري هو الجهد المبذول للوصول للأهداف المسطرة والنتائج المرغوبة.

■ إدارة الأداء عملية شاملة ومستمرة لا تقتصر على تقييم الأداء وإعطاء المكافآت والحوافز وإنما نظام شامل يعمل على تحسين الأداء وربطه بأهداف المؤسسة بشكل دائم وتصحيحه وتقويمه عند الضرورة.

2. النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة التطبيقية لحالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات واجراء الاختبارات السابقة، توصلنا لمجموعة من النتائج نذكر منها تلك المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة حيث تم نفي الفرضيتين الفرعيتين والفرضيات الجزئية المنبثقة منها والمتمثلة في:

■ نفي الفرضية الجزئية الأولى: حيث القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المالية والادارية على الكفاءة كمقياس لأداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (5%)؛

■ نفي الفرضية الجزئية الثانية: حيث القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة كمقياس لأداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (5%)؛

- نفي الفرضية الجزئية الثالثة: حيث القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على الكفاءة كمقياس لأداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (5%)؛
- نفي الفرضية الجزئية الرابعة: حيث القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة المالية والادارية على الفعالية كمقياس لأداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (5%)؛
- نفي الفرضية الجزئية الخامسة: حيث القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة تكنولوجيا المعلومات على الفعالية كمقياس لأداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (5%)؛
- نفي الفرضية الجزئية السادسة: حيث القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة الموارد البشرية على الفعالية كمقياس لأداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (5%)؛
- اذن تم نفي الفرضيتين الفرعيتين: أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المؤسسات على الكفاءة كمقياس لأداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (5%)؛ كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحوكمة المؤسسات على الفعالية كمقياس لأداء الموارد البشرية عند مستوى معنوية (5%)؛
- نفي الفرضية الرئيسية الأولى أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أنه يوجد فعلا أثر ودور لأبعاد حوكمة المؤسسات على تحسين الأداء بشقيه، مما سبق من نتائج الانحدار البسيط والمتعدد يمكن القول أنه يوجد دور لحوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية مما يجيب على الاشكالية المطروحة.
- نفي الرئيسية الثانية (فرضية الفروق): أي لا يوجد فروق احصائية ذات دلالة معنوية فيما تعلق بالعوامل الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة) لأفراد العينة فيما يخص اجاباتهم حول مختلف محاور الاستبيان وأبعاد الدراسة.

بالإضافة لذلك يمكن استخلاص مجموعة من النقاط الأخرى:

- مؤسسة كوندور للالكترونيات تتوفر على البنية التحتية والمهارات القيادية والادارية التي تمكنها من ممارسة الطرق الادارية الحديثة والحوكمة بكفاءة، إضافة لعنصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال كونها تعمل في مجال الالكترونيات؛
- مستوى الرضا لدى الموظفين مرتفع وهناك روح التعاون والمشاركة حسب اجابات الباحثين؛

- يوجد وضوح للرؤية لدى الموظفين عن دور مجلس الإدارة والقواعد والتوجيهات التي تحدد دور رئيس مجلس الإدارة، يتم تدريب المدراء بشكل كافٍ للتعامل مع أصحاب المصلحة كالموظفين والمساهمين والمتعاملين بصفة عامة، بالمقابل نجد أنه لا يوجد فصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي مع ضعف في تفعيل دور مجالس الإدارة لممارسة دوره الرقابي بالشكل المطلوب؛
- هناك شبه إجماع على أنه يتم وضع سياسة الإفصاح والشفافية الخاصة بالشركة ومتابعة تطبيقها وفقاً لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات النافذة بالإضافة لمعايير لجنة التدقيق الداخلي ومهامها التي تتماشى مع المعايير المعتمدة، مما يعكس الدور الكبير للقوانين الصارمة ومدى تأثيرها على المؤسسة؛
- هناك عدد معتبر من الموظفين تجمعهم علاقة جيدة مع رؤسائهم وهو ما يؤثر ويحسن في التواصل المفيد بين الطرفين حول العمل؛
- وجود تحسن في الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية، مما انعكس على أداء المؤسسة وقيمتها الاقتصادية؛
- تشارك المؤسسة أطرافها في اتخاذ القرارات وإعداد الخطط كل حسب تخصصه؛
- تقوم مؤسسة كوندور باستقطاب الأفراد أصحاب الكفاءة وتقوم بتدريبهم وتطوير معارفهم باستمرار، وتعتبرهم رأس مال للمؤسسة ومصدر ميزتها التنافسية؛
- ما لاحظناه أنه تسود روح الانضباط في المؤسسة وثقافة الالتزام ابتداءً من الحضور في مواقيت العمل بدقة من خلال حافلات معدة خصيصاً لهذا، وعدم التسبب داخل العمل وتضييع الوقت.

3. توصيات الدراسة:

يمكن اعتماد التوصيات التالية:

- اجراء مراجعة تحليلية للإطار القانوني والرقابي الذي يحكم نشاطات تلك المؤسسات لتحديد مستوى مساهمته في ارساء تلك المبادئ؛
- التأكيد على الزامية نشر التقارير السنوية لمختلف المؤسسات الاقتصادية التي يجب أن تتضمن مختلف المعلومات المالية وغير المالية والنتائج المحاسبية، حيث أن المعلومات المتاحة للجمهور عمليا هي تلك المعلومات المنشورة في محاضر الجمعيات العمومية للمؤسسات ولا تمثل إلا جزءاً ضئيلاً مما يجري في الواقع وهذا من شأنه أن يفاقم من عدم تماثل المعلومات بين المساهمين وباقي أصحاب المصالح في المؤسسات؛
- اجراء تقييم شامل لأداء مجلس الادارة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، لتحديد المجالات التي تستوجب التغيير مثل جهة ارتباط المجلس والجهات الممثلة في عضويته ومستوى مساهمتها في انجاز أعمال المجلس، فضلا عن المستلزمات الأساسية المالية وغير المالية التي يجب توفرها لدى المجلس لضمان استقلاليتها؛

- صحيح أن القانون يخول مجلس الإدارة صلاحيات واسعة، إلا أنها سرعان ما تتلاشى في التطبيق إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العوامل المتعلقة بضعف تكوين أعضاء مجلس الإدارة، الحوافز الممنوحة لهم، مدى إدراكهم لمسئولياتهم، لهذا وجب الاهتمام بهذا الجانب؛
- الفصل بين الحوكمة والإدارة، حيث أن الحوكمة تهتم بالعلاقة الإشرافية بين مجلس الإدارة والادارة التنفيذية بينما الادارة فتمارسها الادارة التنفيذية؛
- عملية تقييم أداء الموارد البشرية عملية مستمرة تهدف أساسا الى مواجهة المشكلات قبل أن تتفاقم وتقديم التغذية العكسية باستمرار للمرؤوسين عن مستوى أدائهم، الحرص على تسجيل المعلومات عن أداء الموظفين في نظام معلومات لهذا الغرض يمكن الرجوع إليه بسهولة من طرف الجهات التي تحتاجه ويكون قابل للتحديث باستمرار، لتقليل التحيز في التقييم وزيادة الشفافية بالإضافة لتحسين مستوى الاشراف.

4. اقتراحات الدراسة :

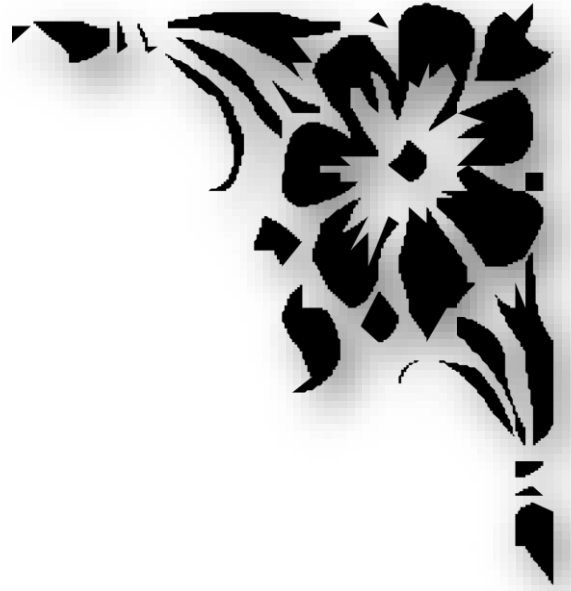
- الكشف عن مجالات القصور المرتبطة بمتطلبات الافصاح والشفافية واتباع المعايير المحاسبية والتدقيقية الملائمة لمواجهة التغييرات الجديدة في البيئة المحيطة بتلك المؤسسات؛
- التحديد الواضح لمفهوم ومتطلبات وشروط الاستقلالية لكل من أعضاء مجلس الادارة، وكذلك أعضاء اللجان التابعة للمجلس واستقلالية مراقبي الحسابات وحظر تأدية الأعمال والخدمات غير التدقيقية الى الشركات الخاضعة للتدقيق؛
- اعتماد المعايير المحاسبية والتدقيقية الدولية بصفة الزامية في كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- تطهير مناخ الأعمال وتوسيع مجال الحريات الاقتصادية وهذا عن طريق مراجعة المنظومة المصرفية وإصلاحها من جهة ومن جهة أخرى بتأسيس سوق مالية تمكن من طرح بدائل تمويلية مباشرة؛
- إلزام الشركات ذات المسؤولية المحدودة وهي الغالبة في الجزائر على اعتماد مراجع حسابات خارجي يعمل وفق مدونة للسلوك والأخلاقيات بعدما كان هذا الإلزام يخص الشركات بالأسهم فقط؛
- الاهتمام بمختلف جوانب الحوكمة والقيام بتنمية وتطوير امكانيات المؤسسة الاقتصادية المادية والتكنولوجية والبشرية، واعتماد الطرق الحديثة في ممارسة مبادئ الحوكمة؛

- تكوين قاعدة بيانات ذات مصداقية عن أداء كل فرد يمكن استخدامها في تحديد الاحتياجات التدريبية، تخطيط الموارد البشرية، الترقيات، نقل وإنهاء الخدمة وعدم الاقتصار في استعمال نتائجه في منح المكافآت؛
- تنظيم دورات تدريبية لموظفي ادارات الموارد البشرية والمشرفين على الموظفين لإطلاعهم على الممارسات العلمية الحديثة في تخطيط الأداء والمتابعة والتوجيه المستمر للأداء وتقييمه، بالإضافة لمهارات صنع القرار وإدارة الاجتماعات وتحفيز الأفراد؛

4. آفاق الدراسة:

فيما يلي بعض المواضيع التي قد تكون محل لدراسات مستقبلية:

- معايير الشفافية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي؛
- دور حوكمة المؤسسات في الافصاح المحاسبي عن تكلفة الموارد البشرية؛
- دور تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في تعزيز الولاء التنظيمي للمورد البشري؛
- أهمية حوكمة المؤسسات في تفعيل دور مجالس الإدارة؛
- أثر تطبيق حوكمة تكنولوجيا المعلومات في محاربة الفساد المالي والإداري؛
- حوكمة الموارد البشرية كأداة لتحسين جودة الحياة الوظيفية.



المراجع



أولاً: المراجع باللغة العربية

أ-الكتب :

- 1- إبراهيم محمد المحاسنه، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 2- أبي الفضل جمال الدين المصري بن منظور، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة، مصر.
- 3- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمة، الدار الجامعية، بيروت، 1989.
- 4- أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، ط1، الاسكندرية، مصر، 2012.
- 5- أسامة ربيع أمين، دليل الباحثين في التحليل الإحصائي للبيانات، المنوفية، مصر، 2007.
- 6- إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديشي، عادل عبد المالك كوريل، ستة سيقما وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 7- أوما سيكاران، ترجمة إسماعيل بسيوني وعبد الله بن سليمان العزاز، طرق البحث في الإدارة مدخل بناء المهارات البحثية، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية ، 1998.
- 8- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، القاهرة، مصر، 2006.
- 9- جلاب جويدة القصاص، الأزمات الاقتصادية العالمية وعلاجها من منظور إسلامي، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- 10- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 11- حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الاداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2011.
- 12- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
- 13- حسين عبد الجليل آل غزوي ووليد ناجي الحياي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مركز الكتاب الأكاديمي، طبعة1، الأردن، 2015.
- 14- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 15- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة السادسة، عمان، الأردن، 2015.

- 16-راوية محمد حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، مصر، 2014.
- 17-رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، الطبعة الأولى، شركة باتنيت، باتنة، الجزائر، 2003.
- 18-زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية (قضايا تطبيقات)، دار طيبة للنشر والتوزيع والتجهيزات العلمية، الطبعة 1، القاهرة، 2000.
- 19-زياد عبد الحليم الذبية وآخرون، نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 20-سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، الأردن، 2006.
- 21-سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2003.
- 22-صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1999.
- 23-صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 24-صلاح الدين حسن السيسي، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2011.
- 25-طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات المفاهيم المبادئ التجارب المتطلبات، الدار الجامعية، 2008.
- 26-طاهر محمود الكلالدة، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013.
- 27-عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.
- 28-عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، القاهرة، 2001.
- 29-عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
- 30-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2006.
- 31-عبد المطلب عبد المجيد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2002.
- 32-عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، ب ط، 2007، الإسكندرية.

- 33-عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، دار الكتب العلمية للنشر، لبنان، 2007.
- 34-عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 35-عقل محمد عقل، **مقدمة في حوكمة تقنية المعلومات**، مكتبة الملك فهد الوطنية، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، 2011.
- 36-علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، ط 1، 2011.
- 37-علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 38-علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
- 39-عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
- 40-كاثرين كوشتا هلبلينغ، جون سوليفان، **غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية**، من كتاب **حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين**، واشنطن، ترجمة سمير كريم، مركز المشروعات الدولية الخاصة، غرفة التجارة الأمريكية، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2003.
- 41-مجيد الكرخي، **مؤشرات الأداء الرئيسية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
- 42-محسن أحمد الخضير، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005.
- 43-محمد سمير أحمد، **الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
- 44-محمد كمال مصطفى، **تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري**، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، القاهرة، 2014.
- 45-محمد محمد إبراهيم، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 46-محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 47-محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والاداري -دراسة مقارنة-**، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 48-محمد هاني محمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
- 49-مهدي حسن زويلف، **إدارة الموارد البشرية مدخل كمي**، دار الفكر للطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

- 50- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، دار اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2009.
- 51- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 52- ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية - حالة البنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 53- ناصر عبد الحميد، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2014.
- 54- نوار عوني اللبدي، ادارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
- 55- إدارة الأداء، ترجمة سامح عامر، دار الفكر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- ب- الأطروحات والرسائل الجامعية:
- 1- أحمد جزاء الحربي، دراسة تحليلية للعلاقة بين الحوكمة وتنمية الموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم إدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2016.
- 2- بربش عبد القادر، التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2005.
- 3- بن عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء المالي (حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية)، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 4- بن يحي سعاد، إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية دراسة حالة مؤسسة كوندور، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2019.
- 5- بوبكر ملياني، تأثير الاتصال الرسمي على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة - مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج خيضر باتنة، 2010.
- 7- جلاب محمد، حوكمة الشركات في المنظومة المصرفية ضمن التحولات الاقتصادية العالمية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، الجزائر، 2010.
- 8- خالد رجم، أثر معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 9- خلوف عقيلة، حوكمة البنوك ودورها في تفعيل حوكمة الشركات والحد من المتعثر المؤسسي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. جامعة الجزائر، 2009.

- 10- شادلي شوقي، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008.
- 10- صلواتشي هشام سفيان، حوكمة المؤسسات: دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013.
- 11- صفاء لشهب، "نظام مراقبة التسيير وعلاقته بإتخاذ القرار: دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، 2006.
- 12- عادل جواد الرفاتي، مدى قدرة المنظمات الأهلية الصحية بقطاع غزة (BSC) على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقويم الأداء التمويلي، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 13- عبد الحكيم جربي، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية فرع قسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال الاستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013.
- 14- عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، مذكرة دكتوراه غير منشورة، تخصص ادارة صحية، جامعة سانت كليمانت، سوريا، 2009.
- 15- علوطي لمين، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة دكتوراه في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008.
- 16- علي جابر اسماعيل، العلاقة بين مستوى التطبيق الفعلي للحاكمة المؤسسية وجودة التقارير المالية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، تخصص محاسبة، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
- 17- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية-حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 1999.
- 18- عمر تيمجغدين، دور استراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013.
- 19- عمر علي عبد الصمد، "دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2008-2009.
- 20- عهد علي سعيد، الأثر المتوقع لحوكمة المؤسسات على مهنة المراجعة، مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد بجامعة تشرين، سوريا، 2009.

- 21- غضبان حسام الدين، مساهمة لاقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
- 22- فهد سعد السبيعي، مدى علاقة التنظيم الإداري بكافة الأجهزة الفنية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الرياض، 2003، ص 66.
- 23- مصطفى قطب جاب الله نصر، تقييم ممارسات حوكمة الشركات وأثرها على الأداء الاقتصادي، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009.
- 24- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية العمومية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004/2005.
- ج- المقالات العلمية:
- 1- إبراهيم محمد جاسم وسرمد غانم صالح، تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، جامعة الموصل، المجلد 2، العدد 2، العراق، 2016.
- 2- أحمد سعيد قطب حسنين، التكامل بين الآليات المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة، دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي، بحث منشور في مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد واحد، المجلد رقم 46، 2009.
- 3- أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، مقالة في مجلة اتحاد المصارف الكويتية، العدد 40، مارس 2007.
- 4- أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، بحث مقدم في المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات-المصارف والمؤسسات المالية-الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، 24-26 سبتمبر 2005.
- 5- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، 2008.
- 6- الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مقالة منشورة في مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 07، 2010.
- 7- براق عيسى، كداتسة عائشة، برامقي رضية، مكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة، 2017.
- 8- بلمهدي يوسف، هنتور حليلة، لوحة القيادة كمدخل تحفيزي لتحسين أداء الموظفين وتفعيل إبداعهم، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة، 2017.

- 9- بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والافصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري 06-07 ماي، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2012.
- 10- بن علي بلعزوز وعبد الرزاق حبار، الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر، مداخلة في الملتقى الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2009.
- 11- بوعقل مصطفى، أونان بومدين ومباركي سمراء، آليات وقاية المعاملات الإلكترونية في ظل حوكمة تكنولوجيا المعلومات، مقال منشور في مجلة les cahiers du MECAS، جامعة تلمسان، العدد 12، جوان 2016.
- 12- ثابت حسان ثابت وسيد أحمد حاج عيسى، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية، مقال منشور في مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة، العدد السادس، 2017.
- 13- جاوحدو رضا، بلعادي عمار، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة - واقع، رهانات وآفاق - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة أم البواقي - الجزائر، يومي 7 و8 ديسمبر 2010.
- 14- حجاج زينب، بصري ريمة، بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة كأدوات حديثة لمراقبة التسيير، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة، 2017.
- 15- حمادي نبيل، دراسة مقارنة بين نموذجي الحوكمة الأمريكي والفرنسي، ورقة مقدمة الى ملتقى حوكمة المؤسسات مقاربات وتجارب جديدة، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2015.
- 16- خالد الصرايرة، محمد القضاة، القيم البيروقراطية لدى الموظفين الإداريين العاملين في جامعة مؤتة وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مقالة منشورة في المجلة الأردنية في العلوم التربوية، المجلد 5، العدد 3، 2009.
- 17- رحماني موسى، جودي سامية، حوكمة تقنية المعلومات أداة استراتيجية لحماية أمن المعلومات، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 6 و7 ماي 2012.
- 18- سعيد بوهراوة، حليلة بوكروشة، حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية تجربة البنك المركزي الماليزي، مقال منشور في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 02، جوان 2015.

- 19- سناء عبد الكريم الخناق، الإطار المؤسسي والتشريعي لحاكمة المؤسسات المالية التجربة الماليزية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 12، 2012.
- 20- شعباني مجيد، مزوار منوبة "حوكمة نظم المعلومات كآلية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة"، مقال منشور في مجلة العلوم التجارية، المجلد 14، العدد 2، مدرسة الدراسات العليا التجارية، 2015.
- 21- شوقي عشور بوقبة، عبد الحليم عمار غربي، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في أداء المصارف الإسلامية دراسة تطبيقية، مقال منشور في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 01، 2014.
- 22- صالح مهدي الحسناوي، بصير خلف خزعل، أثر التدقيق الاجتماعي على حوكمة الموارد البشرية في المنظمات دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء، مقال منشور في مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 6، العدد 22، العراق، 2017.
- 23- صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة - مع التركيز على التجربة الجزائرية، مداخلة في المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف/الجزائر، 2013.
- 24- ضحاك نجية، بوعويبة سليمة، لوحة القيادة آلية لحوكمة المؤسسات دراسة حالة لوحة قيادة إدارة الموارد البشرية (لوحة القيادة الاجتماعية)، مداخلة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة، 2017.
- 25- عبد الجواد جابر محمد، الآثار الاقتصادية الجزئية والكلية للحوكمة، مقالة في المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2004.
- 26- عبد القادر بريش، قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، بحث منشور في مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد الأول، 2006.
- 27- عبد الله رزق، الأزمة المالية بين 1929 و2008 عبر وتغيرات، مقال منشور في مجلة الدفاع الوطني الالكترونية العدد 70 تشرين الأول، لبنان، 2009.
- 28- عبد المليك مزهودة، المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005.
- 29- عززي الأخضر، جلطي غانم، الحكم الرشيد وخصوصية الشركات (إشارة إلى واقع الاقتصاد الوطني والمؤسسة الجزائرية)، مقالة منشورة في مجلة "علوم انسانية"، العدد 27، 2005.

- 30- عمر محمد، حوكمة الشركات: تعريف مع اطلالة إسلامية، ورقة مقدمة لمركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، القاهرة، 2005.
- 31- فاتح دبله، محمد جلاب، الحوكمة المصرفية ومساهمتها في ادارة المخاطر، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الافتتاحي.
- 32- فايزة جيحج وسميرة فرحات، حوكمة تكنولوجيا المعلومات ودورها في الوقاية من الأزمات، مقال منشور في مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال جامعة بسكرة، العدد 01، 2016.
- 33- فريد عبه، مريم طيني، دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والاداري، مداخلة في مؤتمر حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 6-7 ماي 2012.
- 34- فكري عبد الغني محمد جوده، مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية وفق لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية دراسة حالة بنك فلسطين، مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 35- فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 "الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية"، المعهد المصري للصيرفة، 2005.
- 36- فراوي أحلام، العايب عبد الرحمان، دور بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة شركة الاسمنت لعين الكبيرة سطيف-، مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة، 2017.
- 37- كوثر رامي ومراد كواشي، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من منظور التعلم والنمو دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميله، المجلد 4، العدد 1، 2018.
- 38- محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الاستثمار القومي، 2007.
- 39- محمد عبد الحليم عمر، حوكمة الشركات: تعريف مع اطلالة إسلامية، ورقة مقدمة لمركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي، جامعة الأزهر، القاهرة، 2005.
- 40- مخفي أمين وبروية أحمد الحاج، **Examen empirique des principaux systèmes de gouvernance dans le monde d'entreprise**، مداخلة في المنتدى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر بسكرة، 6 و7 ماي 2012.

المراجع

- 41-مركز المشروعات الدولية، حماية الأقلية من حملة الأسهم في مصر، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة العدد 14، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، مارس 2008.
- 42-ميكرا كراسنيكي، كيم أريك بتشر، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة العدد 14، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، مارس 2008.
- 43-مريم الشريف جحنيط، علاقة الالتزام بمعايير الحوكمة بالأزمة المالية العالمية، مداخلة مقدمة في ملتقى الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس سطيف، يومي 20 و21 أكتوبر 2009.
- 44-مصطفى حسن بسيوني السعدني، الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، ورقة مقدمة في ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الاقتصادي والهيكلي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 19-23 نوفمبر 2006.
- 45-مؤيد الساعدي، حاكمية المورد البشري الركيزة الأساسية للبناء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة الى مؤتمر ترصين التعليم العالي في العراق في 20 21 جانفي 2016.
- 46-نرجس حيمش، قالون جيلالي، مساهمة تدقيق أنظمة تكنولوجيا المعلومات في تجسيد حوكمة تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات الجزائرية "مقال منشور في مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد 38، 2016.
- 47-نعيمه يحيوي، حكيمة بوسلمة، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، مداخلة في مؤتمر حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 6-7 ماي 2012.
- 48-يدو محمد، سياخن مريم، رباحي صبرينة، دور أدوات مراقبة التسيير في ترسيخ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة علي لونيبي البلدية 2، 2017.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1-AvrilD kaplan Sarah Dominis John GH Palen, **Human resource governance: what does governance mean for the health workforce in low- and middle-income countries?**, Human resources for Health, 2013, last visit: 30/12/2018 à 16:00, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3584723/pdf/1478-4491-11-6.pdf>
- 2-Bencil frank, **la gouvernance des entreprises**, economica journal, paris, 1997.
- 3-Charles Saliba, **HR Governance The real Gatekeeper**, Colloquium on Corporate Governance across Ethics, Culture & Citizenship, Holy Spirit University of Kaslik, Lebanon, April 14 & 15, 2014.

4-Eustache Ebondo Wa Mandzila, **Gouvernance de l'entreprise et cadre légal de l'audit dans la zone euro-méditerranéenne : une comparaison entre la France et les pays de la méditerranée arabe**, COMPTABILITE, CONTROLE, AUDIT ET INSTITUTION(S), May 2006, Tunisie.

5-Eustache Ebondo, wa, Mandzila, " **la gouvernance de l' entreprise une approche par l' audit et contrôle interne** ", harmattan ,paris ,2005.

6-Nicolas Berland, Angele Dohou, **MESURE DE LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES**, doctorat, université de poities, France, 2007.

7-Ph.LORRINO, " **méthodes et pratique de la performance : le guide du pilotage**", Edition d'organisation, 1997.

8-**Report of the Cadbury Committee on the financial aspects of Coporate Governance**, London, dec1992.

9-Sтивен K. Thompson, **Sampling**, Third Edition, 2012.

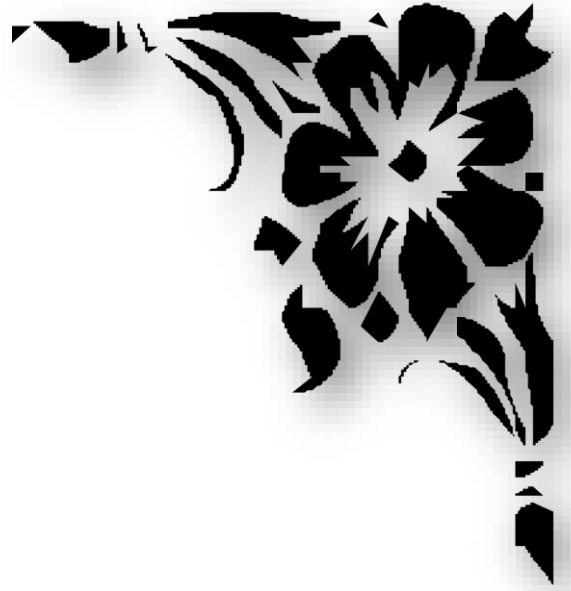
SITES INTERNET:

WWW.OECD.COM , **OECD Principles of Corporate Governance, Arabic translation**, 2004, pp (01-69)

www.isaca.org/cobit5forassurance.

www.cipe-arabia.org/pdfhelp.asp

WWW.CONDOR.DZ



الملاحق



الملاحق

الملحق رقم (01) الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان محاور - الجامعة -

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

استبيان

تحية طيبة وبعد،،،،،، السادة والسيدات

يسعى الباحث للقيام بدراسة يهدف من خلالها إلى معرفة " دور حوكمة المؤسسات في تحسين أداء الموارد البشرية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، ولتحقيق ذلك تم تصميم هذا الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مجال عملكم، فالرجاء تكريمكم بالإجابة عن جميع العبارات المقترحة للدراسة بكل اهتمام وعدم ترك أي منها، علماً أن الإجابات على درجة عالية من السرية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

لكم منا تقديرنا واعتزازنا بجهودكم الطيبة والمخلصة.

شاكرين تعاونكم خدمة لأغراض البحث العلمي.

الطالب: عثمانى أحمد

البريد الإلكتروني: ahmed.otm@gmail.com

ضع علامة (X) داخل المربع عند الإجابة التي تراها مناسبة.

معلومات شخصية

- | | | | |
|--------------------|---|--|--------------------------------------|
| 1-الجنس: | <input type="checkbox"/> ذكر | <input type="checkbox"/> أنثى | |
| 2-الفئة العمرية: | <input type="checkbox"/> من 21 الى 30 سنة | <input type="checkbox"/> من 31 الى 40 سنة | <input type="checkbox"/> من 41 فأكثر |
| 3-المستوى الدراسي: | <input type="checkbox"/> أقل من جامعي | <input type="checkbox"/> جامعي | <input type="checkbox"/> دراسات عليا |
| 4-الخبرة في العمل: | <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات | <input type="checkbox"/> من 5 الى 15 سنوات | <input type="checkbox"/> أكثر من 15 |

الملاحق

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يؤثر مجلس الإدارة بشكل واضح في سير المؤسسة.					
2	يأخذ مجلس الإدارة بعين الاعتبار الشكاوى المقدمة.					
3	يملك مجلس الإدارة التأهيل العلمي الكافي لمتابعة الخطط الإدارية.					
4	يشارك جميع الأطراف في إعداد استراتيجية المؤسسة في إطار قانوني واضح.					
5	يساهم أصحاب المصالح في حل الصراعات بين الأطراف المختلفة.					
6	يشجع مجلس الإدارة على ثقافة الحوار وإبداء الرأي.					
7	تتمتع لجنة التدقيق المعتمدة من مجلس الإدارة بالاستقلالية.					
8	تقوم المؤسسة بنشر تقارير مرحلية مفصلة عن وضعيتها المالية.					
9	تفصح المؤسسة عن التغييرات الجوهرية في الأصول.					
10	تستعمل المؤسسة نظم المعلومات والاتصال الحديثة.					
11	تهتم المؤسسة بتخصيص المال لتطوير تكنولوجيا المعلومات لديها.					
12	تستقطب المؤسسة الموارد البشرية المتخصصة في نظم المعلومات.					
13	يتم صيانة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتبقى متطورة ومسايرة لظروف العمل.					
14	يتمتع الموظفون في أقسام الاعلام الآلي بالكفاءة المطلوبة.					
15	تساهم أنظمة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق الأداء المطلوب.					
16	توفر المؤسسة التكنولوجيا والمعلومات لمواجهة الظروف الطارئة.					
17	تراقب المؤسسة تكنولوجيا المعلومات بما يضمن الأداء الحسن للموظفين.					
18	تفصح المؤسسة على تقارير المتابعة والرقابة على تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة لأصحاب المصالح.					
19	توفق المؤسسة بين صلاحيات كل موظف وقدراته.					
20	تعتمد المؤسسة معايير واضحة لقياس أداء الموظف.					
21	تتمشى محاسبة الأفراد مع المسؤوليات المخولة لهم.					
22	يشارك كل فرد في عملية صنع القرار حسب اختصاصه.					

الملاحق

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
23	تعتمد المؤسسة على سياسات واضحة لتدريب وتكوين أفرادها.					
24	تعتمد المؤسسة العدالة في معاملة الموارد البشرية.					
25	تتفاعل ادره الموارد البشرية بجدية مع انشغالات الأفراد.					
26	تعمل المؤسسة على الجذب والحفاظ على الكفاءات.					
27	تحدد المؤسسة المواصفات الخاصة بكل وظيفة بدقة.					
28	يستعمل الأفراد الآلات والمعدات المتوفرة بكفاءة.					
29	تستغل المؤسسة المعارف والمهارات المتوفرة لديك جيدا.					
30	لديك قناعة بأن جميع المعلومات الخاصة بالعمل متوفرة.					
31	يستغل الأفراد الوقت المتاح للعمل دون تضييع.					
32	يلتزم الموظف بإجراءات العمل المسطرة ويتبعها بكفاءة.					
33	يوجد نقص في حوادث العمل.					
34	يوجد إلمام لدى الأفراد بواجبات ومتطلبات العمل.					
35	المواظبة في العمل عند الموظفين مرتفعة.					
36	لديك احساس بالمسؤولية وتحافظ على كتمان المعلومات الخاصة بالعمل.					
37	تساعد الآخرين في انجاز مهامهم.					
38	تتلقى تعليمات دورية حول طريقة العمل من طرف المشرفين.					
39	عندما تواجهك صعوبات في أداءك لعملك تعلم بها المسؤول.					
40	أنت راض عن أداءك لعملك.					
41	تستوعب التدريبات التي تقدمها المؤسسة عند ظهور طرق عمل جديدة أو مواصفات جديدة.					
42	تتشاور مع المشرفين حول طريقة العمل.					
43	تعتبر نفسك شريك في العمل وليس أجير.					
44	يقوم المشرفون بتقييم ما تقدمونه من أداء لعملكم بموضوعية.					
45	علاقاتك جيدة مع الزبائن والزملاء في العمل.					

الملاحق

الملحق رقم (02) قائمة محكمي الاستبيان

العنوان الالكتروني	الجامعة	اسم المحكم
kamelmansouri@yahoo.fr	كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة	أ.د منصورى كمال
d.benkachoua@mail.lagh-univ.dz	كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الأغواط	أ.د بن قشوة جلول
Ahmed.guess@gmail.com	كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجلفة	د. قاسمى أحمد
hadidi_adem@yahoo.fr	كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجلفة	د. حديدي آدم
derroum.ahmad@gmail.com	كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجلفة	د. دروم أحمد
k.aidjouli@univ-djelfa.dz	كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجلفة	د. عيجولى خالد

الملاحق

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج spss23 "اختبار التوزيع الطبيعي" ومعاملات الالتواء والتفلطح

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الحكومة المالية	,211	200	,000	,891	200	,000
حوكمة تكنولوجيا المعلومات	,188	200	,000	,883	200	,000
حوكمة الموارد البشرية	,173	200	,000	,910	200	,000
الكفاءة	,196	200	,000	,904	200	,000
الفعالية	,119	200	,000	,940	200	,000
الحكومة	,196	200	,000	,873	200	,000
أداء الموارد البشرية	,145	200	,000	,927	200	,000
الاستبيان	,175	200	,000	,882	200	,000

a. Lilliefors Significance Correction

Statistics								
	الحكومة المالية	حوكمة تكنولوجيا المعلومات	حوكمة الموارد البشرية	الكفاءة	الفعالية	الحكومة	أداء الموارد البشرية	الاستبيان
N Valid	200	200	200	200	200	200	200	200
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Skewness	-,704	-,691	-,654	-,672	-,302	-,676	-,443	-,605
Std. Error of Skewness	,172	,172	,172	,172	,172	,172	,172	,172
Kurtosis	-,820	-,888	-,698	-,741	-,954	-,998	-1,019	-
Std. Error of Kurtosis	,342	,342	,342	,342	,342	,342	,342	1,088

الملحق رقم (04): مخرجات برنامج SPSS 23 "اختبار ثبات أداة الدراسة"

1- معامل ألفا كرونباخ

Cronbach's Alpha	N of Items
,984	45

2- معامل ألفا كرونباخ عند حذف إحدى الفقرات

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	168,34	1407,100	,576	,984
Q2	168,35	1416,428	,609	,984
Q3	168,52	1396,251	,758	,984
Q4	168,41	1396,393	,714	,984

الملاحق

Q5	168,56	1385,253	,796	,984
Q6	168,44	1387,635	,814	,984
Q7	168,51	1389,196	,809	,984
Q8	168,56	1397,082	,740	,984
Q9	168,50	1397,819	,753	,984
Q10	168,49	1402,121	,781	,984
Q11	168,36	1393,637	,792	,984
Q12	168,44	1390,699	,801	,984
Q13	168,65	1376,873	,850	,983
Q14	168,61	1388,601	,803	,984
Q15	168,53	1377,959	,816	,984
Q16	168,31	1405,572	,651	,984
Q17	168,51	1391,930	,816	,984
Q18	168,63	1392,336	,753	,984
Q19	168,61	1396,551	,751	,984
Q20	168,77	1393,879	,765	,984
Q21	168,73	1382,892	,774	,984
Q22	168,57	1380,709	,829	,984
Q23	168,60	1380,141	,842	,983
Q24	168,65	1378,249	,834	,984
Q25	168,69	1386,629	,790	,984
Q26	168,51	1386,553	,801	,984
Q27	168,66	1387,221	,804	,984
Q28	168,69	1390,537	,764	,984
Q29	168,60	1380,704	,838	,983
Q30	168,64	1383,620	,804	,984
Q31	168,69	1383,662	,821	,984
Q32	168,51	1393,658	,754	,984
Q33	168,42	1404,978	,699	,984
Q34	168,53	1395,647	,753	,984
Q35	168,55	1386,691	,863	,983
Q36	168,52	1397,326	,739	,984
Q37	168,48	1408,120	,633	,984
Q38	168,61	1383,445	,836	,983
Q39	168,46	1405,777	,701	,984
Q40	168,54	1393,547	,779	,984
Q41	168,42	1402,325	,723	,984
Q42	168,19	1418,393	,566	,984
Q43	168,23	1413,123	,630	,984
Q44	168,26	1420,595	,543	,984
Q45	168,21	1419,742	,595	,984

الملحق رقم (05): مخرجات برنامج SPSS 23 اختبار معامل الارتباط "بيرسون"

		Correlations												
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13
Q1	Pearson Correlation	1	.434**	.442**	.407**	.470**	.431**	.450**	.406**	.493**	.513**	.455**	.483**	.511**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q2	Pearson Correlation	.434**	1	.597**	.475**	.465**	.541**	.484**	.382**	.463**	.433**	.503**	.486**	.546**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q3	Pearson Correlation	.442**	.597**	1	.664**	.712**	.629**	.613**	.576**	.552**	.584**	.640**	.572**	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q4	Pearson Correlation	.407**	.475**	.664**	1	.703**	.694**	.639**	.569**	.568**	.554**	.590**	.578**	.684**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q5	Pearson Correlation	.470**	.465**	.712**	.703**	1	.722**	.675**	.584**	.598**	.617**	.612**	.691**	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q6	Pearson Correlation	.431**	.541**	.629**	.694**	.722**	1	.759**	.714**	.672**	.667**	.689**	.763**	.770**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q7	Pearson Correlation	.450**	.484**	.613**	.639**	.675**	.759**	1	.694**	.739**	.641**	.758**	.714**	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q8	Pearson Correlation	.406**	.382**	.576**	.569**	.584**	.714**	.694**	1	.720**	.766**	.695**	.631**	.653**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q9	Pearson Correlation	.493**	.463**	.552**	.568**	.598**	.672**	.739**	.720**	1	.782**	.734**	.719**	.651**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q10	Pearson Correlation	.513**	.433**	.584**	.554**	.617**	.667**	.641**	.766**	.782**	1	.744**	.669**	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q11	Pearson Correlation	.455**	.503**	.640**	.590**	.612**	.689**	.758**	.695**	.734**	.744**	1	.671**	.646**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q12	Pearson Correlation	.483**	.486**	.572**	.578**	.691**	.763**	.714**	.631**	.719**	.669**	.671**	1	.772**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q13	Pearson Correlation	.511**	.546**	.645**	.684**	.719**	.770**	.704**	.653**	.651**	.695**	.646**	.772**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q14	Pearson Correlation	.516**	.476**	.637**	.655**	.674**	.650**	.663**	.599**	.600**	.663**	.675**	.663**	.745**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q15	Pearson Correlation	.498**	.498**	.626**	.569**	.639**	.653**	.738**	.637**	.659**	.663**	.693**	.740**	.713**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q16	Pearson Correlation	.363**	.447**	.497**	.475**	.562**	.582**	.542**	.497**	.529**	.539**	.632**	.617**	.602**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q17	Pearson Correlation	.444**	.477**	.678**	.550**	.634**	.665**	.755**	.619**	.632**	.637**	.761**	.694**	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q18	Pearson Correlation	.356**	.384**	.557**	.553**	.543**	.664**	.665**	.601**	.636**	.655**	.662**	.626**	.646**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Q19	Pearson Correlation	.383**	.410**	.579**	.557**	.550**	.603**	.619**	.626**	.635**	.667**	.632**	.651**	.670**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q20	Pearson Correlation	.446**	.507**	.592**	.548**	.576**	.600**	.608**	.613**	.603**	.653**	.572**	.690**	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q21	Pearson Correlation	.436**	.429**	.538**	.544**	.594**	.624**	.623**	.519**	.596**	.580**	.597**	.654**	.629**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q22	Pearson Correlation	.502**	.491**	.642**	.586**	.657**	.691**	.728**	.622**	.638**	.632**	.640**	.668**	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q23	Pearson Correlation	.459**	.574**	.626**	.560**	.622**	.683**	.733**	.617**	.701**	.685**	.702**	.723**	.729**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q24	Pearson Correlation	.472**	.443**	.625**	.592**	.668**	.692**	.646**	.575**	.631**	.656**	.586**	.674**	.686**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q25	Pearson Correlation	.424**	.508**	.599**	.518**	.556**	.565**	.621**	.580**	.584**	.642**	.625**	.594**	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q26	Pearson Correlation	.429**	.471**	.680**	.575**	.675**	.675**	.609**	.606**	.566**	.588**	.611**	.650**	.664**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q27	Pearson Correlation	.436**	.511**	.659**	.586**	.676**	.638**	.687**	.599**	.594**	.620**	.656**	.607**	.672**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Q28	Pearson Correlation	.499**	.442**	.573**	.535**	.652**	.590**	.598**	.526**	.487**	.561**	.523**	.558**	.655**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200

الملاحق

Q28	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.499** .000 200	.442** .000 200	.573** .000 200	.535** .000 200	.652** .000 200	.590** .000 200	.598** .000 200	.526** .000 200	.487** .000 200	.561** .000 200	.523** .000 200	.558** .000 200	.655** .000 200
Q29	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.486** .000 200	.524** .000 200	.655** .000 200	.609** .000 200	.728** .000 200	.692** .000 200	.632** .000 200	.573** .000 200	.609** .000 200	.626** .000 200	.651** .000 200	.665** .000 200	.656** .000 200
Q30	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.410** .000 200	.467** .000 200	.615** .000 200	.617** .000 200	.666** .000 200	.641** .000 200	.675** .000 200	.586** .000 200	.580** .000 200	.589** .000 200	.599** .000 200	.553** .000 200	.693** .000 200
Q31	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.484** .000 200	.472** .000 200	.620** .000 200	.590** .000 200	.672** .000 200	.691** .000 200	.645** .000 200	.597** .000 200	.553** .000 200	.590** .000 200	.579** .000 200	.637** .000 200	.747** .000 200
Q32	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.387** .000 200	.479** .000 200	.550** .000 200	.393** .000 200	.627** .000 200	.543** .000 200	.591** .000 200	.507** .000 200	.512** .000 200	.488** .000 200	.641** .000 200	.580** .000 200	.569** .000 200
Q33	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.415** .000 200	.467** .000 200	.447** .000 200	.395** .000 200	.505** .000 200	.478** .000 200	.554** .000 200	.492** .000 200	.505** .000 200	.506** .000 200	.592** .000 200	.502** .000 200	.508** .000 200
Q34	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.407** .000 200	.489** .000 200	.533** .000 200	.604** .000 200	.646** .000 200	.635** .000 200	.581** .000 200	.621** .000 200	.613** .000 200	.652** .000 200	.526** .000 200	.604** .000 200	.761** .000 200
Q35	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.554** .000 200	.533** .000 200	.710** .000 200	.629** .000 200	.717** .000 200	.720** .000 200	.676** .000 200	.650** .000 200	.586** .000 200	.637** .000 200	.653** .000 200	.692** .000 200	.751** .000 200
Q36	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.415** .000 200	.477** .000 200	.553** .000 200	.511** .000 200	.607** .000 200	.592** .000 200	.538** .000 200	.538** .000 200	.562** .000 200	.615** .000 200	.627** .000 200	.594** .000 200	.641** .000 200
Q37	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.341** .000 200	.390** .000 200	.489** .000 200	.343** .000 200	.476** .000 200	.491** .000 200	.517** .000 200	.435** .000 200	.478** .000 200	.473** .000 200	.575** .000 200	.528** .000 200	.463** .000 200
Q37	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.341** .000 200	.390** .000 200	.489** .000 200	.343** .000 200	.476** .000 200	.491** .000 200	.517** .000 200	.435** .000 200	.478** .000 200	.473** .000 200	.575** .000 200	.528** .000 200	.463** .000 200
Q38	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.439** .000 200	.460** .000 200	.584** .000 200	.580** .000 200	.637** .000 200	.685** .000 200	.698** .000 200	.619** .000 200	.608** .000 200	.655** .000 200	.693** .000 200	.641** .000 200	.720** .000 200
Q39	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.467** .000 200	.400** .000 200	.423** .000 200	.376** .000 200	.497** .000 200	.510** .000 200	.576** .000 200	.539** .000 200	.527** .000 200	.540** .000 200	.573** .000 200	.605** .000 200	.538** .000 200
Q40	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.511** .000 200	.493** .000 200	.622** .000 200	.484** .000 200	.606** .000 200	.593** .000 200	.605** .000 200	.563** .000 200	.545** .000 200	.591** .000 200	.633** .000 200	.557** .000 200	.649** .000 200
Q41	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.512** .000 200	.498** .000 200	.550** .000 200	.489** .000 200	.574** .000 200	.548** .000 200	.544** .000 200	.505** .000 200	.444** .000 200	.523** .000 200	.460** .000 200	.570** .000 200	.620** .000 200
Q42	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.419** .000 200	.418** .000 200	.438** .000 200	.475** .000 200	.472** .000 200	.409** .000 200	.366** .000 200	.306** .000 200	.316** .000 200	.381** .000 200	.355** .000 200	.305** .000 200	.489** .000 200
Q43	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.434** .000 200	.482** .000 200	.526** .000 200	.519** .000 200	.525** .000 200	.481** .000 200	.399** .000 200	.390** .000 200	.307** .000 200	.434** .000 200	.387** .000 200	.397** .000 200	.587** .000 200
Q44	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.338** .000 200	.381** .000 200	.399** .000 200	.463** .000 200	.479** .000 200	.433** .000 200	.355** .000 200	.362** .000 200	.443** .000 200	.416** .000 200	.375** .000 200	.430** .000 200	.459** .000 200
Q45	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.366** .000 200	.325** .000 200	.443** .000 200	.429** .000 200	.443** .000 200	.447** .000 200	.415** .000 200	.372** .000 200	.288** .000 200	.416** .000 200	.390** .000 200	.410** .000 200	.511** .000 200
المؤكثف المالحه	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.640** .000 200	.665** .000 200	.812** .000 200	.809** .000 200	.841** .000 200	.870** .000 200	.854** .000 200	.796** .000 200	.816** .000 200	.783** .000 200	.798** .000 200	.795** .000 200	.829** .000 200
Q45	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.366** .000 200	.325** .000 200	.443** .000 200	.429** .000 200	.443** .000 200	.447** .000 200	.415** .000 200	.372** .000 200	.288** .000 200	.416** .000 200	.390** .000 200	.410** .000 200	.511** .000 200
المؤكثف المالحه	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.640** .000 200	.665** .000 200	.812** .000 200	.809** .000 200	.841** .000 200	.870** .000 200	.854** .000 200	.796** .000 200	.816** .000 200	.783** .000 200	.798** .000 200	.795** .000 200	.829** .000 200
حوكثفمكتوولوجياالمعلومات	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.549** .000 200	.565** .000 200	.721** .000 200	.692** .000 200	.755** .000 200	.810** .000 200	.820** .000 200	.752** .000 200	.785** .000 200	.823** .000 200	.854** .000 200	.856** .000 200	.867** .000 200
حوكثفالمواردالفنريه	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.524** .000 200	.569** .000 200	.726** .000 200	.664** .000 200	.732** .000 200	.765** .000 200	.771** .000 200	.701** .000 200	.727** .000 200	.749** .000 200	.737** .000 200	.775** .000 200	.798** .000 200
الكتاب	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.541** .000 200	.579** .000 200	.703** .000 200	.654** .000 200	.778** .000 200	.747** .000 200	.733** .000 200	.679** .000 200	.668** .000 200	.701** .000 200	.718** .000 200	.719** .000 200	.799** .000 200
العماليه	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.550** .000 200	.553** .000 200	.646** .000 200	.596** .000 200	.679** .000 200	.665** .000 200	.652** .000 200	.595** .000 200	.576** .000 200	.642** .000 200	.648** .000 200	.645** .000 200	.727** .000 200
المؤكثف	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.590** .000 200	.621** .000 200	.780** .000 200	.746** .000 200	.804** .000 200	.844** .000 200	.845** .000 200	.777** .000 200	.804** .000 200	.815** .000 200	.826** .000 200	.840** .000 200	.863** .000 200
أداءالمواردالفنريه	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.570** .000 200	.594** .000 200	.708** .000 200	.657** .000 200	.767** .000 200	.743** .000 200	.728** .000 200	.670** .000 200	.655** .000 200	.706** .000 200	.718** .000 200	.717** .000 200	.802** .000 200
الاسئدبان	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.596** .000 200	.624** .000 200	.770** .000 200	.728** .000 200	.808** .000 200	.824** .000 200	.819** .000 200	.753** .000 200	.765** .000 200	.791** .000 200	.803** .000 200	.811** .000 200	.859** .000 200

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

الملاحق

Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29
.511 .000 200	.516 .000 200	.498 .000 200	.363 .000 200	.444 .000 200	.356 .000 200	.383 .000 200	.446 .000 200	.436 .000 200	.502 .000 200	.459 .000 200	.472 .000 200	.424 .000 200	.429 .000 200	.438 .000 200	.499 .000 200	.486 .000 200
.546 .000 200	.476 .000 200	.498 .000 200	.447 .000 200	.477 .000 200	.384 .000 200	.410 .000 200	.507 .000 200	.429 .000 200	.491 .000 200	.574 .000 200	.443 .000 200	.508 .000 200	.471 .000 200	.511 .000 200	.442 .000 200	.524 .000 200
.645 .000 200	.637 .000 200	.626 .000 200	.497 .000 200	.678 .000 200	.557 .000 200	.579 .000 200	.592 .000 200	.538 .000 200	.642 .000 200	.626 .000 200	.625 .000 200	.599 .000 200	.680 .000 200	.659 .000 200	.573 .000 200	.655 .000 200
.684 .000 200	.655 .000 200	.569 .000 200	.475 .000 200	.550 .000 200	.553 .000 200	.557 .000 200	.548 .000 200	.544 .000 200	.586 .000 200	.560 .000 200	.592 .000 200	.518 .000 200	.575 .000 200	.586 .000 200	.535 .000 200	.609 .000 200
.719 .000 200	.674 .000 200	.639 .000 200	.562 .000 200	.634 .000 200	.543 .000 200	.550 .000 200	.576 .000 200	.594 .000 200	.657 .000 200	.622 .000 200	.668 .000 200	.556 .000 200	.675 .000 200	.678 .000 200	.652 .000 200	.728 .000 200
.770 .000 200	.658 .000 200	.653 .000 200	.582 .000 200	.665 .000 200	.664 .000 200	.603 .000 200	.660 .000 200	.624 .000 200	.691 .000 200	.683 .000 200	.692 .000 200	.565 .000 200	.675 .000 200	.638 .000 200	.590 .000 200	.692 .000 200
.704 .000 200	.663 .000 200	.738 .000 200	.542 .000 200	.755 .000 200	.665 .000 200	.619 .000 200	.608 .000 200	.623 .000 200	.728 .000 200	.733 .000 200	.646 .000 200	.621 .000 200	.609 .000 200	.687 .000 200	.598 .000 200	.632 .000 200
.653 .000 200	.599 .000 200	.637 .000 200	.497 .000 200	.619 .000 200	.601 .000 200	.626 .000 200	.613 .000 200	.519 .000 200	.622 .000 200	.617 .000 200	.575 .000 200	.580 .000 200	.606 .000 200	.599 .000 200	.526 .000 200	.573 .000 200
.651 .000 200	.608 .000 200	.659 .000 200	.529 .000 200	.632 .000 200	.636 .000 200	.635 .000 200	.603 .000 200	.596 .000 200	.638 .000 200	.701 .000 200	.631 .000 200	.684 .000 200	.666 .000 200	.594 .000 200	.487 .000 200	.609 .000 200
Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45
.486 .000 200	.410 .000 200	.484 .000 200	.387 .000 200	.415 .000 200	.407 .000 200	.554 .000 200	.415 .000 200	.341 .000 200	.439 .000 200	.467 .000 200	.511 .000 200	.512 .000 200	.419 .000 200	.434 .000 200	.338 .000 200	.366 .000 200
.524 .000 200	.467 .000 200	.472 .000 200	.479 .000 200	.467 .000 200	.489 .000 200	.533 .000 200	.477 .000 200	.390 .000 200	.460 .000 200	.400 .000 200	.493 .000 200	.498 .000 200	.418 .000 200	.482 .000 200	.381 .000 200	.325 .000 200
.655 .000 200	.615 .000 200	.620 .000 200	.550 .000 200	.447 .000 200	.533 .000 200	.710 .000 200	.553 .000 200	.489 .000 200	.584 .000 200	.423 .000 200	.622 .000 200	.550 .000 200	.438 .000 200	.526 .000 200	.399 .000 200	.443 .000 200
.609 .000 200	.617 .000 200	.590 .000 200	.393 .000 200	.395 .000 200	.604 .000 200	.629 .000 200	.511 .000 200	.343 .000 200	.580 .000 200	.376 .000 200	.484 .000 200	.489 .000 200	.475 .000 200	.519 .000 200	.463 .000 200	.429 .000 200
.728 .000 200	.666 .000 200	.672 .000 200	.627 .000 200	.505 .000 200	.646 .000 200	.717 .000 200	.607 .000 200	.476 .000 200	.637 .000 200	.497 .000 200	.606 .000 200	.574 .000 200	.472 .000 200	.525 .000 200	.479 .000 200	.443 .000 200
.692 .000 200	.641 .000 200	.691 .000 200	.543 .000 200	.478 .000 200	.635 .000 200	.720 .000 200	.592 .000 200	.491 .000 200	.685 .000 200	.510 .000 200	.593 .000 200	.548 .000 200	.409 .000 200	.481 .000 200	.433 .000 200	.447 .000 200
.632 .000 200	.675 .000 200	.645 .000 200	.591 .000 200	.554 .000 200	.581 .000 200	.676 .000 200	.538 .000 200	.517 .000 200	.698 .000 200	.576 .000 200	.605 .000 200	.544 .000 200	.366 .000 200	.399 .000 200	.355 .000 200	.415 .000 200
.573 .000 200	.586 .000 200	.597 .000 200	.507 .000 200	.492 .000 200	.621 .000 200	.650 .000 200	.538 .000 200	.435 .000 200	.619 .000 200	.539 .000 200	.563 .000 200	.505 .000 200	.306 .000 200	.390 .000 200	.362 .000 200	.372 .000 200
.609 .000 200	.580 .000 200	.553 .000 200	.512 .000 200	.505 .000 200	.613 .000 200	.586 .000 200	.562 .000 200	.478 .000 200	.608 .000 200	.527 .000 200	.545 .000 200	.444 .000 200	.316 .000 200	.307 .000 200	.443 .000 200	.288 .000 200
.626 .000 200	.589 .000 200	.590 .000 200	.488 .000 200	.506 .000 200	.652 .000 200	.637 .000 200	.615 .000 200	.473 .000 200	.655 .000 200	.540 .000 200	.591 .000 200	.523 .000 200	.381 .000 200	.434 .000 200	.416 .000 200	.416 .000 200
Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	الوجوه المالية	حوكمة وحوكمة المدن ومنت	حوكمة الموارد البشرية	التجارة	العلاقة	الدوكة	أداء الموارد البشرية	الإعسان		
.467 .000 200	.511 .000 200	.512 .000 200	.419 .000 200	.434 .000 200	.338 .000 200	.366 .000 200	.640 .000 200	.549 .000 200	.524 .000 200	.541 .000 200	.550 .000 200	.590 .000 200	.570 .000 200	.596 .000 200		
.400 .000 200	.493 .000 200	.498 .000 200	.418 .000 200	.482 .000 200	.381 .000 200	.325 .000 200	.665 .000 200	.565 .000 200	.569 .000 200	.579 .000 200	.553 .000 200	.621 .000 200	.594 .000 200	.624 .000 200		
.423 .000 200	.622 .000 200	.550 .000 200	.438 .000 200	.526 .000 200	.399 .000 200	.443 .000 200	.812 .000 200	.721 .000 200	.726 .000 200	.703 .000 200	.646 .000 200	.780 .000 200	.708 .000 200	.770 .000 200		
.376 .000 200	.484 .000 200	.489 .000 200	.475 .000 200	.519 .000 200	.463 .000 200	.429 .000 200	.809 .000 200	.692 .000 200	.664 .000 200	.654 .000 200	.596 .000 200	.746 .000 200	.657 .000 200	.728 .000 200		
.497 .000 200	.606 .000 200	.574 .000 200	.472 .000 200	.525 .000 200	.479 .000 200	.443 .000 200	.841 .000 200	.755 .000 200	.732 .000 200	.778 .000 200	.679 .000 200	.804 .000 200	.767 .000 200	.808 .000 200		
.510 .000 200	.593 .000 200	.548 .000 200	.409 .000 200	.481 .000 200	.433 .000 200	.447 .000 200	.870 .000 200	.810 .000 200	.765 .000 200	.747 .000 200	.665 .000 200	.844 .000 200	.743 .000 200	.824 .000 200		
.576 .000 200	.605 .000 200	.544 .000 200	.366 .000 200	.399 .000 200	.355 .000 200	.415 .000 200	.854 .000 200	.820 .000 200	.771 .000 200	.733 .000 200	.652 .000 200	.845 .000 200	.728 .000 200	.819 .000 200		
.539 .000 200	.563 .000 200	.505 .000 200	.306 .000 200	.390 .000 200	.362 .000 200	.372 .000 200	.796 .000 200	.752 .000 200	.701 .000 200	.679 .000 200	.595 .000 200	.777 .000 200	.670 .000 200	.753 .000 200		
.527 .000 200	.545 .000 200	.444 .000 200	.316 .000 200	.307 .000 200	.443 .000 200	.288 .000 200	.816 .000 200	.785 .000 200	.727 .000 200	.668 .000 200	.576 .000 200	.804 .000 200	.655 .000 200	.765 .000 200		

الملاحق

200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.527	.545	.444	.316	.307	.443	.288	.816	.785	.727	.668	.576	.804	.655	.765	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.540	.591	.523	.381	.434	.416	.416	.783	.823	.749	.701	.642	.815	.706	.791	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.573	.633	.460	.355	.387	.375	.390	.798	.854	.737	.718	.648	.826	.718	.803	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.605	.557	.570	.305	.397	.430	.410	.795	.856	.775	.719	.645	.840	.717	.811	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.538	.649	.620	.489	.587	.459	.511	.829	.867	.798	.799	.727	.863	.802	.859	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.587	.628	.607	.459	.547	.387	.466	.774	.826	.757	.749	.704	.816	.762	.813	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.648	.667	.593	.359	.465	.379	.423	.777	.881	.753	.765	.695	.835	.767	.827	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.445	.577	.405	.232	.223	.329	.190	.632	.769	.575	.626	.510	.684	.600	.667	
.000	.000	.000	.001	.001	.000	.007	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.556	.656	.506	.349	.466	.400	.420	.768	.862	.793	.768	.660	.840	.753	.825	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.487	.561	.419	.400	.365	.386	.402	.699	.807	.753	.705	.607	.784	.691	.766	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.487	.561	.419	.400	.365	.386	.402	.699	.807	.753	.705	.607	.784	.691	.766	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.507	.531	.504	.404	.524	.520	.477	.699	.732	.791	.688	.655	.772	.704	.763	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.519	.577	.562	.408	.449	.444	.516	.724	.741	.820	.691	.651	.794	.704	.777	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.581	.590	.522	.439	.418	.376	.497	.691	.728	.842	.742	.672	.787	.743	.788	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.568	.572	.609	.486	.532	.447	.577	.783	.759	.893	.779	.700	.847	.778	.839	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.565	.658	.566	.426	.482	.374	.413	.782	.835	.874	.786	.692	.866	.778	.851	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.574	.641	.596	.542	.544	.517	.554	.754	.761	.884	.808	.734	.835	.810	.844	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.580	.655	.567	.469	.531	.353	.502	.695	.754	.833	.765	.695	.794	.767	.801	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.540	.608	.561	.425	.474	.435	.433	.745	.727	.852	.800	.662	.808	.772	.812	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.539	.568	.579	.419	.523	.379	.438	.759	.729	.831	.810	.805	.672	.782	.814	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.539	.568	.579	.419	.523	.379	.438	.759	.729	.831	.810	.805	.672	.782	.814	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.518	.615	.637	.433	.535	.411	.510	.692	.687	.740	.824	.695	.735	.801	.777	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.554	.660	.564	.441	.515	.496	.454	.777	.772	.817	.884	.712	.820	.844	.848	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.499	.608	.577	.436	.513	.373	.493	.741	.713	.795	.867	.692	.781	.825	.815	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.551	.625	.590	.467	.529	.418	.536	.751	.737	.804	.878	.714	.796	.841	.831	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.617	.675	.544	.416	.394	.380	.437	.645	.718	.715	.818	.692	.722	.797	.767	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.593	.620	.526	.375	.369	.358	.351	.597	.636	.667	.785	.649	.660	.757	.712	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.481	.594	.527	.514	.574	.477	.410	.722	.730	.701	.773	.659	.745	.755	.765	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.634	.708	.643	.535	.608	.445	.521	.814	.805	.811	.875	.773	.842	.867	.870	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
.535	.563	.468	.305	.341	.380	.372	.674	.724	.703	.790	.618	.729	.746	.751	
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

الملاحق

200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
,535**	,563**	,468**	,305**	,341**	,380**	,372**	,674**	,724**	,703**	,790**	,618**	,729**	,746**	,751**	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
,525**	,551**	,537**	,336**	,311**	,264**	,373**	,556**	,623**	,577**	,633**	,665**	,609**	,677**	,649**	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
,686**	,673**	,663**	,524**	,570**	,422**	,553**	,749**	,783**	,777**	,828**	,836**	,801**	,870**	,845**	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
1	,656**	,669**	,452**	,481**	,415**	,568**	,607**	,661**	,653**	,662**	,786**	,667**	,750**	,714**	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
,656**	1	,714**	,555**	,559**	,456**	,498**	,707**	,732**	,709**	,755**	,821**	,744**	,820**	,790**	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
,669**	,714**	1	,589**	,696**	,487**	,620**	,656**	,626**	,665**	,677**	,857**	,675**	,793**	,735**	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
,452**	,555**	,589**	1	,778**	,561**	,680**	,509**	,444**	,528**	,523**	,770**	,514**	,663**	,582**	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
,481**	,559**	,696**	,778**	1	,571**	,718**	,571**	,517**	,586**	,586**	,801**	,581**	,713**	,645**	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
,415**	,456**	,487**	,561**	,571**	1	,604**	,514**	,472**	,503**	,499**	,668**	,516**	,601**	,560**	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
,568**	,498**	,620**	,680**	,718**	,604**	1	,498**	,484**	,578**	,547**	,786**	,543**	,684**	,609**	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
,568**	,498**	,620**	,680**	,718**	,604**	1	,498**	,484**	,578**	,547**	,786**	,543**	,684**	,609**	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
,607**	,707**	,656**	,509**	,571**	,514**	,498**	1	,908**	,870**	,857**	,776**	,959**	,858**	,941**	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
,661**	,732**	,626**	,444**	,517**	,472**	,484**	,908**	1	,887**	,870**	,776**	,968**	,865**	,950**	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
,653**	,709**	,665**	,528**	,586**	,503**	,578**	,870**	,887**	1	,902**	,805**	,959**	,898**	,956**	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
,662**	,755**	,677**	,523**	,586**	,499**	,547**	,857**	,870**	,902**	1	,827**	,912**	,965**	,952**	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
,786**	,821**	,857**	,770**	,801**	,668**	,786**	,776**	,776**	,805**	,827**	1	,817**	,946**	,885**	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
,667**	,744**	,675**	,514**	,581**	,516**	,543**	,959**	,988**	,959**	,912**	,817**	1	,909**	,987**	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
,750**	,820**	,793**	,663**	,713**	,601**	,684**	,858**	,865**	,898**	,965**	,946**	,909**	1	,964**	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
,714**	,790**	,735**	,582**	,645**	,560**	,609**	,941**	,950**	,956**	,952**	,885**	,987**	,964**	1	
,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	

الملحق رقم (06): مخرجات برنامج SPSS 23 " الخصائص الشخصية لعينة الدراسة "

		Statistics			
		الجنس	السن	المستوى التعليمي	الخبرة
N	Valid	200	200	200	200
	Missing	0	0	0	0
Mean		1,50	1,81	2,00	1,69
Mode		1 ^a	2	2	2
Std. Deviation		,501	,579	,585	,562
Range		1	2	2	2

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

الملاحق

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	100	50,0	50,0	50,0
أنثى	100	50,0	50,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 21-30	56	28,0	28,0	28,0
31-40	126	63,0	63,0	91,0
41 et plus	18	9,0	9,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من جامعي	34	17,0	17,0	17,0
جامعي	132	66,0	66,0	83,0
دراسات عليا	34	17,0	17,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid moins de 5 ans	72	36,0	36,0	36,0
5-15 ans	118	59,0	59,0	95,0
plus de 15 ans	10	5,0	5,0	100,0
Total	200	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): مخرجات برنامج SPSS 23 " المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المبحوثين

عن أسئلة الاستبيان "

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Q1	200	1	5	4,00	1,147
Q2	200	1	5	3,99	,888
Q3	200	1	5	3,82	1,069
Q4	200	1	5	3,93	1,130
Q5	200	1	5	3,78	1,202

الملاحق

Q6	200	1	5	3,90	1,139
Q7	200	1	5	3,83	1,120
Q8	200	1	5	3,79	1,079
Q9	200	1	5	3,84	1,049
Q10	200	1	5	3,85	,939
Q11	200	1	5	3,98	1,068
Q12	200	1	5	3,90	1,105
Q13	200	1	5	3,69	1,261
Q14	200	1	5	3,73	1,137
Q15	200	1	5	3,81	1,293
Q16	200	1	5	4,03	1,051
Q17	200	1	5	3,83	1,066
Q18	200	1	5	3,72	1,145
Q19	200	1	5	3,73	1,074
Q20	200	1	5	3,58	1,100
Q21	200	1	5	3,61	1,275
Q22	200	1	5	3,77	1,230
Q23	200	1	5	3,74	1,221
Q24	200	1	5	3,69	1,262
Q25	200	1	5	3,65	1,189
Q26	200	1	5	3,83	1,174
Q27	200	1	5	3,68	1,159
Q28	200	1	5	3,65	1,159
Q29	200	1	5	3,74	1,216
Q30	200	1	5	3,71	1,219
Q31	200	1	5	3,65	1,194
Q32	200	1	5	3,83	1,120
Q33	200	1	5	3,92	,992
Q34	200	1	5	3,81	1,086
Q35	200	1	5	3,79	1,090
Q36	200	1	5	3,83	1,077
Q37	200	1	5	3,86	1,027
Q38	200	1	5	3,73	1,176
Q39	200	2	5	3,88	,975
Q40	200	1	5	3,81	1,088
Q41	200	2	5	3,92	1,009
Q42	200	2	5	4,15	,908
Q43	200	1	5	4,11	,929
Q44	200	1	5	4,08	,893
Q45	200	2	5	4,13	,837
الحكومة المالية	200	1,89	5,00	3,8772	,86443
حكومة تكنولوجيا المعلومات	200	1,78	5,00	3,8389	,93936
حكومة الموارد البشرية	200	1,00	5,00	3,6983	1,00661

الملاحق

الكفاءة	200	1,33	5,00	3,7706	,94176
الفعالية	200	2,22	5,00	3,9639	,76527
الحوكمة	200	1,85	5,00	3,8048	,90120
أداء الموارد البشرية	200	1,83	5,00	3,8672	,81621
الاستبيان	200	1,91	4,89	3,8298	,84852
Valid N (listwise)	200				

الملحق رقم (08): مخرجات برنامج SPSS 23 المتعلقة باختبارات الفروقات في إجابات المبحوثين في عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

1- اختبار الفروقات Mann-Whitney Test لإجابات المبحوثين حسب متغير الجنس:

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Q1	homme	100	99,70	9970,00
	femme	100	101,30	10130,00
	Total	200		
Q2	homme	100	101,98	10198,00
	femme	100	99,02	9902,00
	Total	200		
Q3	homme	100	94,97	9497,00
	femme	100	106,03	10603,00
	Total	200		
Q4	homme	100	95,89	9589,00
	femme	100	105,11	10511,00
	Total	200		
Q5	homme	100	97,29	9729,00
	femme	100	103,71	10371,00
	Total	200		
Q6	homme	100	95,23	9522,50
	femme	100	105,78	10577,50
	Total	200		
Q7	homme	100	92,38	9237,50
	femme	100	108,63	10862,50
	Total	200		
Q8	homme	100	98,92	9892,00
	femme	100	102,08	10208,00
	Total	200		
Q9	homme	100	102,37	10237,00
	femme	100	98,63	9863,00
	Total	200		
Q10	homme	100	103,88	10388,00
	femme	100	97,12	9712,00

الملاحق

	Total	200		
Q11	homme	100	95,82	9581,50
	femme	100	105,19	10518,50
	Total	200		
Q12	homme	100	94,51	9450,50
	femme	100	106,50	10649,50
	Total	200		
Q13	homme	100	94,74	9474,00
	femme	100	106,26	10626,00
	Total	200		
Q14	homme	100	96,55	9654,50
	femme	100	104,46	10445,50
	Total	200		
Q15	homme	100	94,16	9415,50
	femme	100	106,85	10684,50
	Total	200		
Q16	homme	100	94,86	9486,00
	femme	100	106,14	10614,00
	Total	200		
Q17	homme	100	92,87	9287,00
	femme	100	108,13	10813,00
	Total	200		
Q18	homme	100	102,62	10262,00
	femme	100	98,38	9838,00
	Total	200		
Q19	homme	100	102,18	10218,00
	femme	100	98,82	9882,00
	Total	200		
Q20	homme	100	105,13	10513,00
	femme	100	95,87	9587,00
	Total	200		
Q21	homme	100	101,17	10116,50
	femme	100	99,84	9983,50
	Total	200		
Q22	homme	100	97,01	9701,00
	femme	100	103,99	10399,00
	Total	200		
Q23	homme	100	98,46	9845,50
	femme	100	102,55	10254,50
	Total	200		

الملاحق

Q24	homme	100	94,98	9497,50
	femme	100	106,03	10602,50
	Total	200		
Q25	homme	100	97,99	9799,00
	femme	100	103,01	10301,00
	Total	200		
Q26	homme	100	93,16	9315,50
	femme	100	107,85	10784,50
	Total	200		
Q27	homme	100	97,31	9731,00
	femme	100	103,69	10369,00
	Total	200		
Q28	homme	100	99,90	9989,50
	femme	100	101,11	10110,50
	Total	200		
Q29	homme	100	99,28	9928,00
	femme	100	101,72	10172,00
	Total	200		
Q30	homme	100	99,28	9928,00
	femme	100	101,72	10172,00
	Total	200		
Q31	homme	100	100,65	10064,50
	femme	100	100,36	10035,50
	Total	200		
Q32	homme	100	96,76	9676,00
	femme	100	104,24	10424,00
	Total	200		
Q33	homme	100	96,83	9682,50
	femme	100	104,18	10417,50
	Total	200		
Q34	homme	100	101,59	10159,00
	femme	100	99,41	9941,00
	Total	200		
Q35	homme	100	98,36	9836,00
	femme	100	102,64	10264,00
	Total	200		
Q36	homme	100	97,20	9719,50
	femme	100	103,81	10380,50
	Total	200		
Q37	homme	100	92,86	9286,00

الملاحق

	femme	100	108,14	10814,00
	Total	200		
Q38	homme	100	99,01	9900,50
	femme	100	102,00	10199,50
	Total	200		
Q39	homme	100	97,00	9700,00
	femme	100	104,00	10400,00
	Total	200		
Q40	homme	100	97,80	9779,50
	femme	100	103,21	10320,50
	Total	200		
Q41	homme	100	98,54	9854,00
	femme	100	102,46	10246,00
	Total	200		
Q42	homme	100	101,41	10141,00
	femme	100	99,59	9959,00
	Total	200		
Q43	homme	100	101,76	10176,00
	femme	100	99,24	9924,00
	Total	200		
Q44	homme	100	104,65	10465,00
	femme	100	96,35	9635,00
	Total	200		
Q45	homme	100	98,62	9862,00
	femme	100	102,38	10238,00
	Total	200		
الحوكمة المالية	homme	100	96,04	9604,00
	femme	100	104,96	10496,00
	Total	200		
حوكمة تكنولوجيا المعلومات	homme	100	95,96	9596,00
	femme	100	105,04	10504,00
	Total	200		
حوكمة الموارد البشرية	homme	100	98,95	9895,00
	femme	100	102,05	10205,00
	Total	200		
الكفاءة	homme	100	98,88	9888,00
	femme	100	102,12	10212,00
	Total	200		
الفعالية	homme	100	99,31	9930,50
	femme	100	101,70	10169,50

الملاحق

	Total	200		
الحوكمة	homme	100	96,60	9659,50
	femme	100	104,41	10440,50
	Total	200		
أداء الموارد البشرية	homme	100	99,26	9926,00
	femme	100	101,74	10174,00
	Total	200		

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
Mann-Whitney U	4920,000	4852,000	4447,000	4539,000	4679,000	4472,500	4187,500	4842,000	4813,000	4662,000	4531,500	4400,500	4424,000	4604,500
Wilcoxon W	9970,000	9902,000	9497,000	9589,000	9729,000	9522,500	9237,500	9892,000	9863,000	9712,000	9581,500	9450,500	9474,000	9654,500
Z	-,212	-,398	-1,426	-1,193	-,821	-1,360	-2,088	-,405	-,483	-,875	-1,209	-1,543	-1,466	-1,006
Asymp. Sig. (2-tailed)	,832	,690	,154	,233	,412	,174	,037	,685	,629	,382	,227	,123	,143	,315

a. Grouping Variable: Genre

Test Statistics^a

Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29
4604,500	4365,500	4436,000	4237,000	4788,000	4832,000	4537,000	4933,500	4651,000	4795,500	4447,500	4749,000	4265,500	4681,000	4939,500	4878,000
9654,500	9415,500	9486,000	9287,000	9838,000	9882,000	9587,000	9983,500	9701,000	9845,500	9497,500	9799,000	9315,500	9731,000	9989,500	9928,000
-1,006	-1,630	-1,478	-1,974	-,548	-,437	-1,188	-,168	-,895	-,523	-1,412	-,640	-1,882	-,822	-1,155	-,313
,315	,103	,139	,048	,584	,662	,235	,866	,371	,601	,158	,522	,060	,411	,877	,754

Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44
4878,000	4878,000	4985,500	4626,000	4632,500	4891,000	4786,000	4669,500	4236,000	4850,500	4650,000	4729,500	4804,000	4909,000	4874,000	4585,000
9928,000	9928,000	10035,500	9676,000	9682,500	9941,000	9836,000	9719,500	9286,000	9900,500	9700,000	9779,500	9854,000	9959,000	9924,000	9635,000
-,313	-,312	-,037	-,970	-,961	-,287	-,546	-,850	-1,995	-,380	-,903	-,694	-,503	-,241	-,334	-1,105
,754	,755	,970	,332	,337	,774	,585	,396	,046	,704	,366	,488	,615	,810	,738	,269

Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	الحوكمة المالية	حوكمة الموارد البشرية وميات	حوكمة الموارد البشرية هـ	الكفاءه	الفعاليه	الحوكمة	أداء الموارد البشرية
850,500	4650,000	4729,500	4804,000	4909,000	4874,000	4585,000	4812,000	4554,000	4546,000	4845,000	4838,000	4880,500	4609,500	4876,000
900,500	9700,000	9779,500	9854,000	9959,000	9924,000	9635,000	9862,000	9604,000	9596,000	9895,000	9888,000	9930,500	9659,500	9926,000
-,380	-,903	-,694	-,503	-,241	-,334	-1,105	-,496	-1,092	-1,112	-,380	-,397	-,293	-,955	-,303
,704	,366	,488	,615	,810	,738	,269	,620	,275	,266	,704	,692	,769	,340	,762

2- اختبار الفروقات Kruskal-Wallis Test لإجابات المبحوثين حسب متغير السن:

Ranks

	السن	N	Mean Rank
Q1	21-30	56	86,98
	31-40	126	107,61
	41 et plus	18	92,78
	Total	200	
Q2	21-30	56	96,45
	31-40	126	103,58
	41 et plus	18	91,58
	Total	200	

الملاحق

Q3	21-30	56	95,65
	31-40	126	104,53
	41 et plus	18	87,36
	Total	200	
Q4	21-30	56	101,65
	31-40	126	99,74
	41 et plus	18	102,22
	Total	200	
Q5	21-30	56	104,37
	31-40	126	100,80
	41 et plus	18	86,36
	Total	200	
Q6	21-30	56	101,73
	31-40	126	100,61
	41 et plus	18	95,92
	Total	200	
Q7	21-30	56	94,24
	31-40	126	101,81
	41 et plus	18	110,83
	Total	200	
Q8	21-30	56	103,66
	31-40	126	97,69
	41 et plus	18	110,33
	Total	200	
Q9	21-30	56	100,80
	31-40	126	98,37
	41 et plus	18	114,50
	Total	200	
Q10	21-30	56	99,03
	31-40	126	100,17
	41 et plus	18	107,42
	Total	200	
Q11	21-30	56	97,90
	31-40	126	100,56
	41 et plus	18	108,17
	Total	200	
Q12	21-30	56	95,46
	31-40	126	103,31
	41 et plus	18	96,47
	Total	200	

الملاحق

Q13	21-30	56	96,97
	31-40	126	102,56
	41 et plus	18	97,03
	Total	200	
Q14	21-30	56	95,52
	31-40	126	101,57
	41 et plus	18	108,53
	Total	200	
Q15	21-30	56	97,44
	31-40	126	103,52
	41 et plus	18	88,86
	Total	200	
Q16	21-30	56	94,92
	31-40	126	104,31
	41 et plus	18	91,17
	Total	200	
Q17	21-30	56	97,11
	31-40	126	103,82
	41 et plus	18	87,83
	Total	200	
Q18	21-30	56	108,26
	31-40	126	97,24
	41 et plus	18	99,19
	Total	200	
Q19	21-30	56	98,27
	31-40	126	101,60
	41 et plus	18	99,78
	Total	200	
Q20	21-30	56	98,56
	31-40	126	100,61
	41 et plus	18	105,78
	Total	200	
Q21	21-30	56	96,59
	31-40	126	103,69
	41 et plus	18	90,33
	Total	200	
Q22	21-30	56	88,29
	31-40	126	107,19
	41 et plus	18	91,64
	Total	200	

الملاحق

Q23	21-30	56	90,65
	31-40	126	106,05
	41 et plus	18	92,28
	Total	200	
Q24	21-30	56	89,38
	31-40	126	107,28
	41 et plus	18	87,67
	Total	200	
Q25	21-30	56	91,04
	31-40	126	106,31
	41 et plus	18	89,25
	Total	200	
Q26	21-30	56	88,46
	31-40	126	107,33
	41 et plus	18	90,11
	Total	200	
Q27	21-30	56	92,79
	31-40	126	102,79
	41 et plus	18	108,44
	Total	200	
Q28	21-30	56	95,04
	31-40	126	101,94
	41 et plus	18	107,39
	Total	200	
Q29	21-30	56	97,28
	31-40	126	100,98
	41 et plus	18	107,14
	Total	200	
Q30	21-30	56	95,21
	31-40	126	102,50
	41 et plus	18	102,92
	Total	200	
Q31	21-30	56	88,44
	31-40	126	104,69
	41 et plus	18	108,67
	Total	200	
Q32	21-30	56	88,61
	31-40	126	104,00
	41 et plus	18	113,03
	Total	200	

الملاحق

Q33	21-30	56	91,70
	31-40	126	104,06
	41 et plus	18	103,00
	Total	200	
Q34	21-30	56	99,60
	31-40	126	101,09
	41 et plus	18	99,17
	Total	200	
Q35	21-30	56	90,16
	31-40	126	107,37
	41 et plus	18	84,56
	Total	200	
Q36	21-30	56	93,50
	31-40	126	104,23
	41 et plus	18	96,14
	Total	200	
Q37	21-30	56	93,88
	31-40	126	100,99
	41 et plus	18	117,69
	Total	200	
Q38	21-30	56	96,24
	31-40	126	101,75
	41 et plus	18	104,97
	Total	200	
Q39	21-30	56	92,89
	31-40	126	103,79
	41 et plus	18	101,11
	Total	200	
Q40	21-30	56	91,90
	31-40	126	105,26
	41 et plus	18	93,94
	Total	200	
Q41	21-30	56	86,14
	31-40	126	107,11
	41 et plus	18	98,89
	Total	200	
Q42	21-30	56	97,81
	31-40	126	100,81
	41 et plus	18	106,67
	Total	200	

الملاحق

Q43	21-30	56	93,99
	31-40	126	104,65
	41 et plus	18	91,72
	Total	200	
Q44	21-30	56	101,96
	31-40	126	99,51
	41 et plus	18	102,89
	Total	200	
Q45	21-30	56	92,14
	31-40	126	103,74
	41 et plus	18	103,81
	Total	200	
الحوكمة المالية	21-30	56	95,70
	31-40	126	102,94
	41 et plus	18	98,36
	Total	200	
حوكمة تكنولوجيا المعلومات	21-30	56	96,46
	31-40	126	102,44
	41 et plus	18	99,53
	Total	200	
حوكمة الموارد البشرية	21-30	56	90,46
	31-40	126	105,75
	41 et plus	18	94,94
	Total	200	
الكفاءة	21-30	56	91,15
	31-40	126	104,41
	41 et plus	18	102,22
	Total	200	
الفعالية	21-30	56	92,23
	31-40	126	103,72
	41 et plus	18	103,67
	Total	200	
الحوكمة	21-30	56	92,55
	31-40	126	104,56
	41 et plus	18	96,81
	Total	200	
أداء الموارد البشرية	21-30	56	91,51
	31-40	126	104,30
	41 et plus	18	101,89
	Total	200	

الملاحق

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
Chi-Square	6,214	1,284	2,153	,067	1,454	,155	1,430	1,084	1,371	,334	,478	,897	,470	,871	1,368	1,767
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,045	,526	,341	,967	,483	,926	,489	,581	,504	,846	,787	,639	,791	,647	,507	,413

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: age

Test Statistics^{a,b}

Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33
1,767	1,646	1,583	,149	,235	1,281	5,070	3,448	5,120	3,756	5,231	1,705	,917	,463	,711	3,812	4,130	2,06
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
,413	,439	,453	,928	,889	,527	,079	,178	,077	,153	,073	,426	,632	,794	,701	,149	,127	,35

Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	الحوكمة المالية	حوكمة تكنولوجيا العمل ومات	حوكمة الموارد البشرية ة
4,130	2,067	,042	5,385	1,600	2,663	,508	1,537	2,553	5,627	,385	2,082	,123	1,894	,637	,421	2,909
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
,127	,356	,979	,068	,449	,264	,776	,464	,279	,060	,825	,353	,940	,388	,727	,810	,234

Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	الحوكمة المالية	حوكمة تكنولوجيا العمل ومات	حوكمة الموارد البشرية ة	الكفاءة	الفعالية	الحوكمة	أداء الموارد البشرية
2,553	5,627	,385	2,082	,123	1,894	,637	,421	2,909	2,061	1,599	1,751	1,908
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
,279	,060	,825	,353	,940	,388	,727	,810	,234	,357	,450	,417	,385

3- اختبار الفروقات Kruskal-Wallis Test لإجابات المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي:

Ranks

	المستوى التعليمي	N	Mean Rank
Q1	secondaire ou moins	34	96,34
	graduation	132	104,69
	post graduation	34	88,38
	Total	200	
Q2	secondaire ou moins	34	102,04
	graduation	132	101,89
	post graduation	34	93,54
	Total	200	
Q3	secondaire ou moins	34	98,51
	graduation	132	100,38
	post graduation	34	102,97
	Total	200	
Q4	secondaire ou moins	34	101,10
	graduation	132	102,25
	post graduation	34	93,10

الملاحق

	Total	200	
Q5	secondaire ou moins	34	102,63
	graduation	132	101,90
	post graduation	34	92,93
	Total	200	
Q6	secondaire ou moins	34	101,72
	graduation	132	101,62
	post graduation	34	94,93
	Total	200	
Q7	secondaire ou moins	34	90,34
	graduation	132	103,76
	post graduation	34	98,00
	Total	200	
Q8	secondaire ou moins	34	98,37
	graduation	132	101,63
	post graduation	34	98,25
	Total	200	
Q9	secondaire ou moins	34	103,32
	graduation	132	100,48
	post graduation	34	97,76
	Total	200	
Q10	secondaire ou moins	34	103,18
	graduation	132	101,19
	post graduation	34	95,15
	Total	200	
Q11	secondaire ou moins	34	96,10
	graduation	132	100,09
	post graduation	34	106,50
	Total	200	
Q12	secondaire ou moins	34	88,25
	graduation	132	105,54
	post graduation	34	93,18
	Total	200	
Q13	secondaire ou moins	34	95,41
	graduation	132	103,07
	post graduation	34	95,60
	Total	200	
Q14	secondaire ou moins	34	104,28
	graduation	132	99,81
	post graduation	34	99,38

الملاحق

	Total	200	
Q15	secondaire ou moins	34	98,00
	graduation	132	102,51
	post graduation	34	95,21
	Total	200	
Q16	secondaire ou moins	34	100,66
	graduation	132	101,59
	post graduation	34	96,12
	Total	200	
Q17	secondaire ou moins	34	96,62
	graduation	132	101,83
	post graduation	34	99,24
	Total	200	
Q18	secondaire ou moins	34	98,88
	graduation	132	102,62
	post graduation	34	93,88
	Total	200	
Q19	secondaire ou moins	34	89,51
	graduation	132	104,89
	post graduation	34	94,46
	Total	200	
Q20	secondaire ou moins	34	105,66
	graduation	132	100,75
	post graduation	34	94,35
	Total	200	
Q21	secondaire ou moins	34	97,22
	graduation	132	102,69
	post graduation	34	95,26
	Total	200	
Q22	secondaire ou moins	34	89,04
	graduation	132	105,01
	post graduation	34	94,46
	Total	200	
Q23	secondaire ou moins	34	92,29
	graduation	132	104,30
	post graduation	34	93,97
	Total	200	
Q24	secondaire ou moins	34	95,21
	graduation	132	103,87
	post graduation	34	92,72

الملاحق

	Total	200	
Q25	secondaire ou moins	34	99,62
	graduation	132	102,24
	post graduation	34	94,62
	Total	200	
Q26	secondaire ou moins	34	83,59
	graduation	132	107,34
	post graduation	34	90,85
	Total	200	
Q27	secondaire ou moins	34	82,19
	graduation	132	106,01
	post graduation	34	97,43
	Total	200	
Q28	secondaire ou moins	34	93,19
	graduation	132	103,61
	post graduation	34	95,72
	Total	200	
Q29	secondaire ou moins	34	90,93
	graduation	132	104,32
	post graduation	34	95,25
	Total	200	
Q30	secondaire ou moins	34	87,93
	graduation	132	104,03
	post graduation	34	99,38
	Total	200	
Q31	secondaire ou moins	34	88,18
	graduation	132	104,45
	post graduation	34	97,47
	Total	200	
Q32	secondaire ou moins	34	90,34
	graduation	132	101,58
	post graduation	34	106,47
	Total	200	
Q33	secondaire ou moins	34	93,21
	graduation	132	100,73
	post graduation	34	106,90
	Total	200	
Q34	secondaire ou moins	34	96,71
	graduation	132	102,36
	post graduation	34	97,09

الملاحق

	Total	200	
Q35	secondaire ou moins	34	86,99
	graduation	132	105,55
	post graduation	34	94,43
	Total	200	
Q36	secondaire ou moins	34	100,01
	graduation	132	99,38
	post graduation	34	105,32
	Total	200	
Q37	secondaire ou moins	34	87,19
	graduation	132	103,44
	post graduation	34	102,41
	Total	200	
Q38	secondaire ou moins	34	92,47
	graduation	132	103,14
	post graduation	34	98,28
	Total	200	
Q39	secondaire ou moins	34	96,24
	graduation	132	99,81
	post graduation	34	107,44
	Total	200	
Q40	secondaire ou moins	34	91,78
	graduation	132	102,24
	post graduation	34	102,46
	Total	200	
Q41	secondaire ou moins	34	88,79
	graduation	132	105,75
	post graduation	34	91,82
	Total	200	
Q42	secondaire ou moins	34	100,10
	graduation	132	98,05
	post graduation	34	110,41
	Total	200	
Q43	secondaire ou moins	34	93,74
	graduation	132	102,80
	post graduation	34	98,32
	Total	200	
Q44	secondaire ou moins	34	105,76
	graduation	132	98,67
	post graduation	34	102,35

الملاحق

	Total	200	
Q45	secondaire ou moins	34	97,35
	graduation	132	100,53
	post graduation	34	103,53
	Total	200	
الحكومة المالية	secondaire ou moins	34	101,57
	graduation	132	101,38
	post graduation	34	96,00
	Total	200	
حكومة تكنولوجيا المعلومات	secondaire ou moins	34	100,51
	graduation	132	101,16
	post graduation	34	97,91
	Total	200	
حكومة الموارد البشرية	secondaire ou moins	34	92,81
	graduation	132	104,65
	post graduation	34	92,07
	Total	200	
الكفاءة	secondaire ou moins	34	91,15
	graduation	132	102,88
	post graduation	34	100,63
	Total	200	
الفعالية	secondaire ou moins	34	92,56
	graduation	132	102,52
	post graduation	34	100,59
	Total	200	
الحكومة	secondaire ou moins	34	99,84
	graduation	132	101,98
	post graduation	34	95,41
	Total	200	
أداء الموارد البشرية	secondaire ou moins	34	91,06
	graduation	132	103,20
	post graduation	34	99,44
	Total	200	
الاستبيان	secondaire ou moins	34	95,88
	graduation	132	102,22
	post graduation	34	98,43
	Total	200	

الملاحق

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
Chi-Square	2,778	,719	,114	,762	,773	,423	1,693	,163	,175	,429	,634	3,404	,832	,191	,560	,278
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,249	,698	,944	,683	,680	,809	,429	,922	,916	,807	,728	,182	,660	,909	,756	,870

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: niveau scolaire

Test Statistics^{a,b}

	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32
0	,278	,267	,725	2,668	,725	,619	2,758	1,847	1,472	,521	6,257	5,224	1,273	1,968	2,306	2,485	1,639
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
6	,870	,875	,696	,263	,696	,734	,252	,397	,479	,771	,044	,073	,529	,374	,316	,289	,441

Q31	Q32	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	الحوكمة المالية	حوكمة تكنولوجيا العمل ومات
2,485	1,639	1,097	,465	3,530	,318	2,484	1,058	,772	1,025	3,573	1,448	,849	,533	,226	,249	,086
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
,289	,441	,578	,793	,171	,853	,289	,589	,680	,599	,168	,485	,654	,766	,893	,883	,958

3	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	الحوكمة المالية	حوكمة تكنولوجيا العمل ومات	حوكمة الموارد البشرية	الكفاءة	الفعالية	الحوكمة	أداء الموارد البشرية	الاستيعاب
158	,772	1,025	3,573	1,448	,849	,533	,226	,249	,086	2,015	1,116	,807	,354	1,207	,377
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
189	,680	,599	,168	,485	,654	,766	,893	,883	,958	,365	,572	,668	,838	,547	,828

4- اختبار الفروقات Kruskal-Wallis Test لإجابات المبحوثين حسب متغير الخبرة:

Ranks

	الخبرة	N	Mean Rank
Q1	moins de 5 ans	72	93,47
	5-15 ans	118	106,06
	plus de 15 ans	10	85,55
	Total	200	
Q2	moins de 5 ans	72	99,55
	5-15 ans	118	101,73
	plus de 15 ans	10	92,85
	Total	200	
Q3	moins de 5 ans	72	95,23
	5-15 ans	118	105,56
	plus de 15 ans	10	78,75
	Total	200	
Q4	moins de 5 ans	72	97,92
	5-15 ans	118	100,31
	plus de 15 ans	10	121,35
	Total	200	

الملاحق

Q5	moins de 5 ans	72	96,26
	5-15 ans	118	104,10
	plus de 15 ans	10	88,50
	Total	200	
Q6	moins de 5 ans	72	99,24
	5-15 ans	118	101,21
	plus de 15 ans	10	101,20
	Total	200	
Q7	moins de 5 ans	72	95,67
	5-15 ans	118	100,38
	plus de 15 ans	10	136,70
	Total	200	
Q8	moins de 5 ans	72	102,74
	5-15 ans	118	98,71
	plus de 15 ans	10	105,50
	Total	200	
Q9	moins de 5 ans	72	101,18
	5-15 ans	118	97,45
	plus de 15 ans	10	131,60
	Total	200	
Q10	moins de 5 ans	72	98,19
	5-15 ans	118	101,03
	plus de 15 ans	10	110,85
	Total	200	
Q11	moins de 5 ans	72	95,14
	5-15 ans	118	101,95
	plus de 15 ans	10	122,00
	Total	200	
Q12	moins de 5 ans	72	92,18
	5-15 ans	118	104,77
	plus de 15 ans	10	110,00
	Total	200	
Q13	moins de 5 ans	72	95,88
	5-15 ans	118	103,85
	plus de 15 ans	10	94,25
	Total	200	
Q14	moins de 5 ans	72	96,08
	5-15 ans	118	101,69
	plus de 15 ans	10	118,25
	Total	200	

الملاحق

Q15	moins de 5 ans	72	100,35
	5-15 ans	118	102,12
	plus de 15 ans	10	82,45
	Total	200	
Q16	moins de 5 ans	72	101,60
	5-15 ans	118	100,84
	plus de 15 ans	10	88,50
	Total	200	
Q17	moins de 5 ans	72	94,15
	5-15 ans	118	105,22
	plus de 15 ans	10	90,50
	Total	200	
Q18	moins de 5 ans	72	99,53
	5-15 ans	118	101,25
	plus de 15 ans	10	98,60
	Total	200	
Q19	moins de 5 ans	72	96,79
	5-15 ans	118	102,17
	plus de 15 ans	10	107,55
	Total	200	
Q20	moins de 5 ans	72	104,39
	5-15 ans	118	96,98
	plus de 15 ans	10	114,00
	Total	200	
Q21	moins de 5 ans	72	97,97
	5-15 ans	118	101,78
	plus de 15 ans	10	103,70
	Total	200	
Q22	moins de 5 ans	72	95,89
	5-15 ans	118	103,73
	plus de 15 ans	10	95,60
	Total	200	
Q23	moins de 5 ans	72	99,74
	5-15 ans	118	100,89
	plus de 15 ans	10	101,35
	Total	200	
Q24	moins de 5 ans	72	99,53
	5-15 ans	118	102,55
	plus de 15 ans	10	83,30
	Total	200	

الملاحق

Q25	moins de 5 ans	72	102,07
	5-15 ans	118	99,91
	plus de 15 ans	10	96,20
	Total	200	
Q26	moins de 5 ans	72	89,81
	5-15 ans	118	107,73
	plus de 15 ans	10	92,10
	Total	200	
Q27	moins de 5 ans	72	85,78
	5-15 ans	118	107,67
	plus de 15 ans	10	121,90
	Total	200	
Q28	moins de 5 ans	72	88,49
	5-15 ans	118	107,38
	plus de 15 ans	10	105,85
	Total	200	
Q29	moins de 5 ans	72	91,10
	5-15 ans	118	105,33
	plus de 15 ans	10	111,15
	Total	200	
Q30	moins de 5 ans	72	90,92
	5-15 ans	118	104,65
	plus de 15 ans	10	120,50
	Total	200	
Q31	moins de 5 ans	72	90,17
	5-15 ans	118	106,65
	plus de 15 ans	10	102,35
	Total	200	
Q32	moins de 5 ans	72	93,19
	5-15 ans	118	105,28
	plus de 15 ans	10	96,75
	Total	200	
Q33	moins de 5 ans	72	95,78
	5-15 ans	118	104,52
	plus de 15 ans	10	87,05
	Total	200	
Q34	moins de 5 ans	72	103,04
	5-15 ans	118	100,27
	plus de 15 ans	10	84,90
	Total	200	

الملاحق

Q35	moins de 5 ans	72	90,26
	5-15 ans	118	108,59
	plus de 15 ans	10	78,70
	Total	200	
Q36	moins de 5 ans	72	95,99
	5-15 ans	118	104,91
	plus de 15 ans	10	80,95
	Total	200	
Q37	moins de 5 ans	72	92,85
	5-15 ans	118	104,44
	plus de 15 ans	10	109,10
	Total	200	
Q38	moins de 5 ans	72	96,11
	5-15 ans	118	102,19
	plus de 15 ans	10	112,20
	Total	200	
Q39	moins de 5 ans	72	94,79
	5-15 ans	118	103,34
	plus de 15 ans	10	108,10
	Total	200	
Q40	moins de 5 ans	72	93,90
	5-15 ans	118	104,91
	plus de 15 ans	10	96,00
	Total	200	
Q41	moins de 5 ans	72	91,88
	5-15 ans	118	105,63
	plus de 15 ans	10	102,10
	Total	200	
Q42	moins de 5 ans	72	100,63
	5-15 ans	118	98,82
	plus de 15 ans	10	119,45
	Total	200	
Q43	moins de 5 ans	72	96,90
	5-15 ans	118	102,84
	plus de 15 ans	10	98,80
	Total	200	
Q44	moins de 5 ans	72	105,38
	5-15 ans	118	97,14
	plus de 15 ans	10	105,10
	Total	200	

الملاحق

Q45	moins de 5 ans	72	99,61
	5-15 ans	118	100,36
	plus de 15 ans	10	108,55
	Total	200	
الحوكمة المالية	moins de 5 ans	72	98,51
	5-15 ans	118	101,11
	plus de 15 ans	10	107,55
	Total	200	
حوكمة تكنولوجيا المعلومات	moins de 5 ans	72	97,65
	5-15 ans	118	102,12
	plus de 15 ans	10	101,90
	Total	200	
حوكمة الموارد البشرية	moins de 5 ans	72	97,99
	5-15 ans	118	101,67
	plus de 15 ans	10	104,75
	Total	200	
الكفاءة	moins de 5 ans	72	92,47
	5-15 ans	118	105,79
	plus de 15 ans	10	95,95
	Total	200	
الفعالية	moins de 5 ans	72	94,90
	5-15 ans	118	103,53
	plus de 15 ans	10	105,00
	Total	200	
الحوكمة	moins de 5 ans	72	98,58
	5-15 ans	118	101,29
	plus de 15 ans	10	105,00
	Total	200	
أداء الموارد البشرية	moins de 5 ans	72	93,58
	5-15 ans	118	104,88
	plus de 15 ans	10	98,70
	Total	200	
الاستبيان	moins de 5 ans	72	96,23
	5-15 ans	118	102,89
	plus de 15 ans	10	103,05
	Total	200	

الملاحق

	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16
Chi-Square	3,315	,300	3,243	1,618	1,393	,059	4,882	,325	3,606	,498	2,311	2,661	1,055	1,529	1,178	,529
df	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,191	,861	,198	,445	,498	,971	,087	,850	,165	,780	,315	,264	,590	,466	,555	,767

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: experience

Test Statistics^{a,b}

	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32
3	,529	2,189	,057	,614	1,440	,243	,987	,022	1,149	,131	4,957	8,714	5,343	3,373	4,127	4,015	2,243
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
5	,767	,335	,972	,736	,487	,886	,610	,989	,563	,936	,084	,013	,069	,185	,127	,134	,326

	Q33	Q34	Q35	Q36	Q37	Q38	Q39	Q40	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	الحوكمة المالية	حوكمة التكنولوجيا والعمل ومات	حوكمة الموارد البشرية ة
	1,820	1,008	6,530	2,506	2,311	,998	1,290	1,854	2,792	1,374	,564	1,155	,247	,247	,275	,240
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	,403	,604	,038	,286	,315	,607	,525	,396	,248	,503	,754	,561	,884	,884	,872	,887

	Q41	Q42	Q43	Q44	Q45	الحوكمة المالية	حوكمة التكنولوجيا والعمل ومات	حوكمة الموارد البشرية ة	الكفاءة	الفعالية	الحوكمة	أداء الموارد البشرية	الإنسيان
	2,792	1,374	,564	1,155	,247	,247	,275	,240	2,446	1,066	,161	1,719	,613
	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	,248	,503	,754	,561	,884	,884	,872	,887	,294	,587	,922	,423	,736

الملحق رقم (09): مخرجات برنامج SPSS 23 " المتعلقة بنموذج الانحدار بين أبعاد الحوكمة وبعدي

الفعالية والكفاءة في أداء الموارد البشرية"

1- اختبار "كا2" للمتغير المستقل "حوكمة المؤسسات" والمتغير التابع "أداء الموارد البشرية"

Test Statistics

	الحوكمة المالية	حوكمة تكنولوجيا المعلومات	حوكمة الموارد البشرية	أداء الموارد البشرية
Chi-Square	124,800 ^a	122,280 ^a	245,060 ^b	148,960 ^c
df	27	27	33	47
Asymp. Sig.	,000	,000	,000	,000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 7,1.

b. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 5,9.

c. 48 cells (100,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 4,2.

2- اختبار التباين للانحدار لأبعاد "حوكمة المؤسسات" مع بعدي كفاءة وفعالية "أداء الموارد البشرية"

أ- اختبار التباين للانحدار للحوكمة المالية والادارية مع بعد "كفاءة أداء الموارد البشرية"

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	129,531	1	129,531	546,097	,000 ^b
	Residual	46,964	198	,237		
	Total	176,496	199			

a. Dependent Variable: الكفاءة

b. Predictors: (Constant), الحوكمة المالية

ب- اختبار التباين للانحدار لحوكمة تكنولوجيا المعلومات مع بعد "كفاءة أداء الموارد البشرية"

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	133,442	1	133,442	613,686	,000 ^b
	Residual	43,054	198	,217		
	Total	176,496	199			

a. Dependent Variable: الكفاءة

b. Predictors: (Constant), حوكمة تكنولوجيا المعلومات

ج- اختبار التباين للانحدار لحوكمة الموارد البشرية مع بعد "كفاءة أداء الموارد البشرية"

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	143,569	1	143,569	863,339	,000 ^b
	Residual	32,926	198	,166		
	Total	176,496	199			

a. Dependent Variable: الكفاءة

b. Predictors: (Constant), حوكمة الموارد البشرية

د- اختبار التباين للانحدار للحوكمة المالية والادارية مع بعد "فعالية أداء الموارد البشرية"

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	70,189	1	70,189	299,821	,000 ^b
	Residual	46,353	198	,234		
	Total	116,542	199			

a. Dependent Variable: الفعالية

b. Predictors: (Constant), الحوكمة المالية

هـ- اختبار التباين للانحدار لحوكمة تكنولوجيا المعلومات مع بعد "فعالية أداء الموارد البشرية"

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	70,146	1	70,146	299,359	,000 ^b
	Residual	46,396	198	,234		
	Total	116,542	199			

a. Dependent Variable: الفعالية

b. Predictors: (Constant), حوكمة تكنولوجيا المعلومات

و- اختبار التباين للانحدار لحوكمة الموارد البشرية مع بعد "فعالية أداء الموارد البشرية"

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	75,476	1	75,476	363,904	,000 ^b
	Residual	41,066	198	,207		
	Total	116,542	199			

a. Dependent Variable: الفعالية

b. Predictors: (Constant), حوكمة الموارد البشرية

3- اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد حوكمة المؤسسات على أداء الموارد البشرية

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	حوكمة الموارد البشرية , الحوكمة المالية , حوكمة تكنولوجيا المعلومات ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,914 ^a	,835	,833	,33401	1,935

a. Predictors: (Constant), حوكمة تكنولوجيا المعلومات, الحوكمة المالية, حوكمة الموارد البشرية

b. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

الملاحق

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	110,706	3	36,902	330,771	,000 ^b
	Residual	21,866	196	,112		
	Total	132,573	199			

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), حوكمة الموارد البشرية, الحوكمة المالية, حوكمة تكنولوجيا المعلومات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,825	,110		7,535	,000
	الحوكمة المالية	,200	,069	,212	2,881	,004
	حوكمة تكنولوجيا المعلومات	,163	,068	,188	2,393	,018
	حوكمة الموارد البشرية	,443	,054	,546	8,204	,000

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

4- اختبار الانحدار المتعدد التدريجي لأثر أبعاد حوكمة المؤسسات على أداء الموارد البشرية

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	حوكمة الموارد البشرية		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
2	الحوكمة المالية		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).
3	حوكمة تكنولوجيا المعلومات		Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter <= ,050, Probability-of-F-to-remove >= ,100).

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

Model Summary^d

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,898 ^a	,806	,805	,36072	,806	820,855	1	198	,000
2	,911 ^b	,830	,829	,33799	,025	28,522	1	197	,000
3	,914 ^c	,835	,833	,33401	,005	5,725	1	196	,018

a. Predictors: (Constant), حوكمة الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), حوكمة الموارد البشرية, الحوكمة المالية

c. Predictors: (Constant), حوكمة الموارد البشرية, الحوكمة المالية, حوكمة تكنولوجيا المعلومات

d. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	106,809	1	106,809	820,855	,000 ^b
	Residual	25,764	198	,130		
	Total	132,573	199			
2	Regression	110,068	2	55,034	481,739	,000 ^c
	Residual	22,505	197	,114		
	Total	132,573	199			
3	Regression	110,706	3	36,902	330,771	,000 ^d
	Residual	21,866	196	,112		
	Total	132,573	199			

a. Dependent Variable: أداء الموارد البشرية

b. Predictors: (Constant), حوكمة الموارد البشرية

c. Predictors: (Constant), الحوكمة المالية, حوكمة الموارد البشرية

d. Predictors: (Constant), حوكمة التكنولوجيا المعلومات, الحوكمة المالية, حوكمة الموارد البشرية

5- اختبار الانحدار البسيط لأبعاد حوكمة المؤسسات وبعدي الكفاءة والفعالية في أداء الموارد البشرية
أ- اختبار الانحدار البسيط للحوكمة المالية والإدارية مع بعد "كفاءة أداء الموارد البشرية"

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحوكمة المالية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الكفاءة

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,857 ^a	,734	,733	,48703	,734	546,097	1	198	,000

a. Predictors: (Constant), الحوكمة المالية

b. Dependent Variable: الكفاءة

الملاحق

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,152	,159		,957	,340
	الحكومة المالية	,933	,040	,857	23,369	,000

a. Dependent Variable: الكفاءة

ب- اختبار الانحدار البسيط لحكومة تكنولوجيا المعلومات مع بعد "كفاءة أداء الموارد البشرية"

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	حكومة تكنولوجيا المعلومات ^b		. Enter

a. Dependent Variable: الكفاءة

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,870 ^a	,756	,755	,46631	,756	613,686	1	198	,000

a. Predictors: (Constant), حكومة تكنولوجيا المعلومات

b. Dependent Variable: الكفاءة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,424	,139		3,050	,003
	حكومة تكنولوجيا المعلومات	,872	,035	,870	24,773	,000

a. Dependent Variable: الكفاءة

ج- اختبار الانحدار البسيط لحكومة الموارد البشرية مع بعد "كفاءة أداء الموارد البشرية"

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	حكومة الموارد البشرية ^b		. Enter

a. Dependent Variable: الكفاءة

b. All requested variables entered.

الملاحق

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,902 ^a	,813	,813	,40779	,813	863,339	1	198	,000

a. Predictors: (Constant), حوكمة الموارد البشرية

b. Dependent Variable: الكفاءة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,650	,110		5,905	,000
	حوكمة الموارد البشرية	,844	,029	,902	29,383	,000

a. Dependent Variable: الكفاءة

د-اختبار الانحدار البسيط للحكومة المالية والادارية مع بعد "فعالية أداء الموارد البشرية"

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الحكومة المالية ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الفعالية

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,776 ^a	,602	,600	,48384	,602	299,821	1	198	,000

a. Predictors: (Constant), الحكومة المالية

b. Dependent Variable: الفعالية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,300	,158		8,250	,000
	الحكومة المالية	,687	,040	,776	17,315	,000

a. Dependent Variable: الفعالية

هـ- اختبار الانحدار البسيط لحوكمة تكنولوجيا المعلومات مع بعد "فعالية أداء الموارد البشرية"

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	حوكمة تكنولوجيا المعلومات ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: الفعالية
b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,776 ^a	,602	,600	,48407	,602	299,359	1	198	,000

- a. Predictors: (Constant), حوكمة تكنولوجيا المعلومات
b. Dependent Variable: الفعالية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,538	,144		10,652	,000
	حوكمة تكنولوجيا المعلومات	,632	,037	,776	17,302	,000

- a. Dependent Variable: الفعالية

و- اختبار الانحدار البسيط لحوكمة الموارد البشرية مع بعد "فعالية أداء الموارد البشرية"

Regression

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	حوكمة الموارد البشرية ^b	.	Enter

- a. Dependent Variable: الفعالية
b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,805 ^a	,648	,646	,45542	,648	363,904	1	198	,000

- a. Predictors: (Constant), حوكمة الموارد البشرية
b. Dependent Variable: الفعالية

الملاحق

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1,701	,123		13,842	,000
حوكمة الموارد البشرية	,612	,032	,805	19,076	,000

a. Dependent Variable: الفعالية

الملاحق

الملحق رقم (10): طلب إجراء الدراسة الميدانية مؤشر من طرف مؤسسة كوندور

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الجلفة في: 18/08/2019
الى السيد: مدير جمع كوندور

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

في إطار انجاز البحوث والمقالات ورسائل الدكتوراه لطلبة القسم، نرجو من سيادتكم تسهيل مهمة الطلبة المذكورين أدناه لدى مصالح مؤسستكم في إطار ماتسمح به القوانين الداخلية الخاصة بكم.

وذلك خلال الفترة الممتدة من: جوان 2019 الى غاية: ...

الاسم	اللقب	الصفة	ملاحظات
أحمد	عثماني	طالب دكتوراه	سنة رابعة

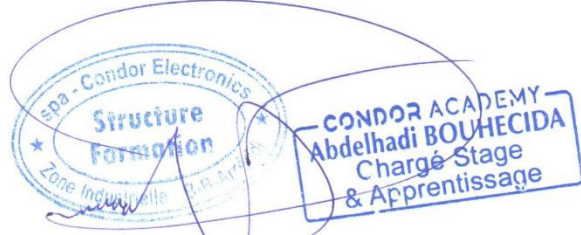
تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

رئيس القسم

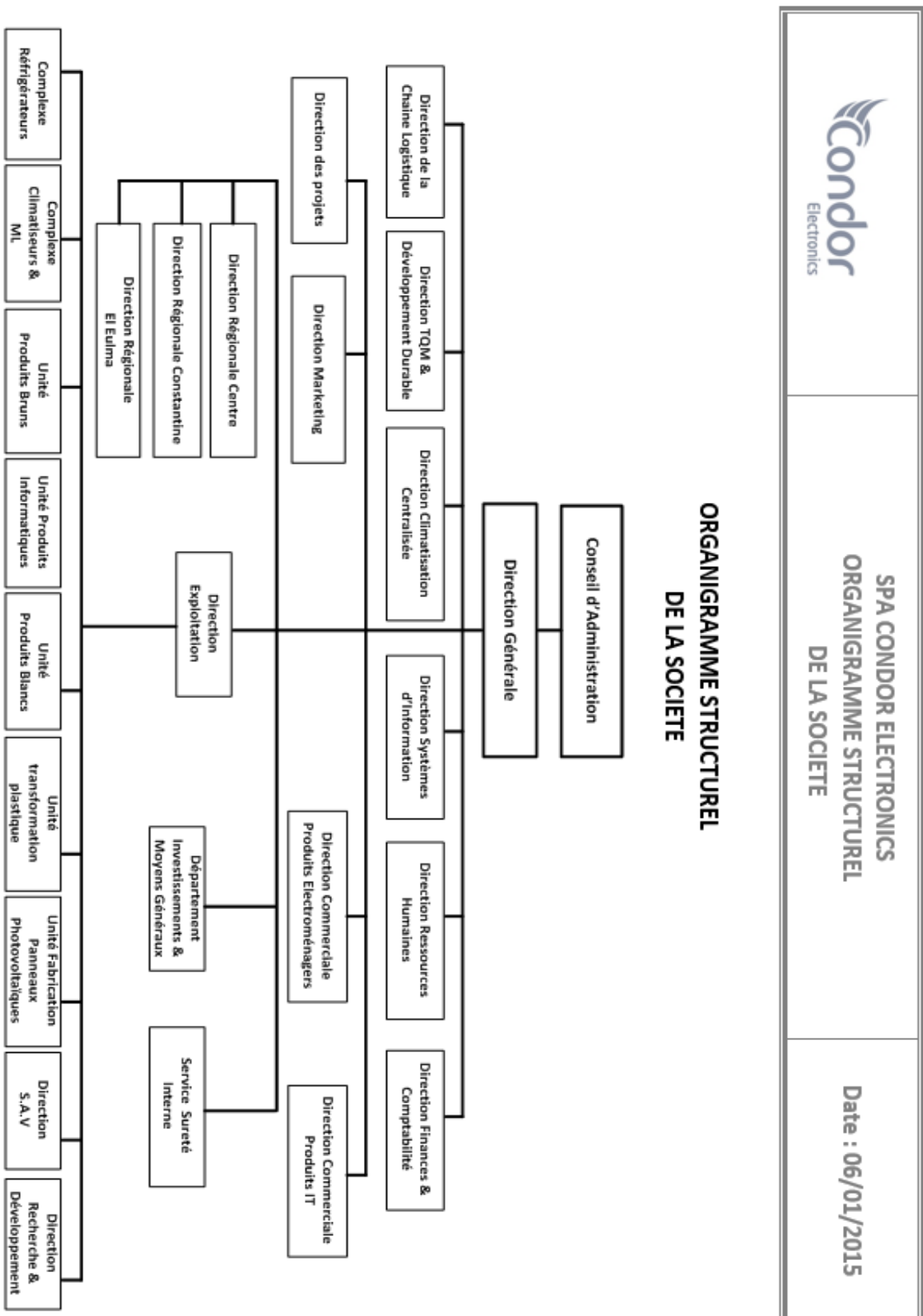


الأستاذ المشرف

د. كريمة



الملحق رقم (11): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 1 0 0 8 6 3 5 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité:

FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

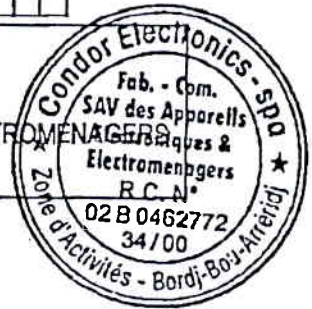
Adresse:

ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le

31/12/2016

BILAN (ACTIF)



ACTIF	2016			2015
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	192 708 242	3 546 763	189 161 479	3 331 993
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 028 933 500		1 028 933 500	1 028 933 500
Bâtiments	8 098 649 760	2 277 852 813	5 820 796 947	5 903 657 406
Autres immobilisations corporelles	6 523 447 655	3 148 953 405	3 374 494 249	2 448 654 833
Immobilisations en concession	508 700 848	105 523 344	403 177 504	418 304 645
Immobilisations encours	2 378 843 984		2 378 843 984	833 335 530
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	2 551 767 000		2 551 767 000	1 888 018 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	3 900 214 915		3 900 214 915	2 674 608 073
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	25 183 265 906	5 535 876 325	19 647 389 580	15 198 843 983
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	18 344 434 671		18 344 434 671	15 550 519 477
Créances et emplois assimilés				
Clients	10 695 411 104		10 695 411 104	7 368 694 326
Autres débiteurs	5 939 617 892		5 939 617 892	1 115 713 257
Impôts et assimilés	1 692 122 376		1 692 122 376	1 037 206 267
Autres créances et emplois assimilés				153 271 533
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	3 644 303 086		3 644 303 086	1 366 268 558
TOTAL ACTIF COURANT	40 315 889 132		40 315 889 132	26 581 673 420
TOTAL GENERAL ACTIF	65 499 155 039	5 535 876 325	59 963 278 713	41 790 517 403



مديونية الضرائب برقة بوزريعة
مركز الضرائب برج بوعويج
مصلحة الاستقبال والاعلام
الوارد رقم 30

2017 30

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 1 0 0 8 6 3 5 8

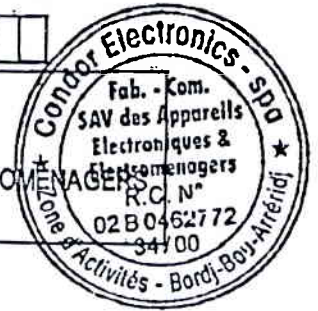
Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité:

FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPAREILS ELECTRONIQUES

Adresse:

ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ



Exercice clos le

31/12/2016

BILAN (PASSIF)

	2016	2015
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	2 450 000 000	2 450 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	7 766 918 240	5 507 492 015
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	3 675 426 906	2 889 426 225
Autres capitaux propres - Report à nouveau	364 293 611	
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	14 256 638 758	10 846 918 240
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	3 624 613 002	6 569 960 401
Impôts (différés et provisionnés)	68 361 270	
Autres dettes non courantes	577 958 088	420 664 229
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	4 270 932 360	6 990 624 630
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	12 848 118 430	5 514 091 444
Impôts	1 497 957 347	432 899 199
Autres dettes	2 767 446 254	566 071 621
Trésorerie passif	24 322 185 561	17 439 912 266
TOTAL III	41 435 707 594	23 952 974 532
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	59 963 278 713	41 790 517 403

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



مديرية الضرائب
مركز الضرائب
مصلحة الاستقبال والاعلام
الوارد رقم 666 بتاريخ 30 ابريل 2017

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 1 0 0 8 6 3 5 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité:

FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARILS ELECTROMENAGERS

Adresse:

ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

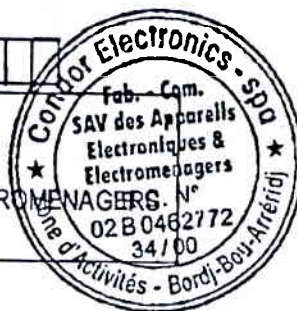
Exercice du

01/01/2016

au

31/12/2016

COMPTE DE RESULTAT



RUBRIQUES	2016		2015	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		4 492 273 519		4 566 253 381
Production vendue	Produits fabriqués	82 777 533 133		68 232 605 354
	Prestations de services			
	Vente de travaux	1 630 273 477		577 792 589
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés				
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		88 900 080 130		73 376 651 325
Production stockée ou déstockée		1 752 006 284		6 532 964 989
Production immobilisée		40 072 845		37 964 750
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		90 692 159 260		79 947 581 066
Achats de marchandises vendues	4 189 495 521		4 137 606 317	
Matières premières	69 568 870 796		60 416 303 957	
Autres approvisionnements	268 523 081			
Variations des stocks			1 783 598 842	
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	124 036 002		107 927 209	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats		20 819 545	3 140 059	
Services extérieurs	Sous-traitance générale	416 567 401		
	Locations	457 771 344		
	Entretien, réparations et maintenance	107 174 770		39 470 530
	Primes d'assurances	102 818 136		66 963 137
	Personnel extérieur à l'entreprise	5 971 200		
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	68 021 030		23 536 148
	Publicité	810 483 621		728 536 474
Déplacements, missions et réceptions	149 861 202		41 147 665	
Autres services	1 403 135 019		1 232 185 457	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	77 651 909 582		68 580 415 800	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		13 040 249 677		11 367 165 265



2017

la suite sur la page suivante
 مديريت الاشغال - برج وهران
 مركز الضرائب
 مصلحة الاستقبال والاعلام
 الورد رقم 660 تاريخ 2017

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 000234010086358

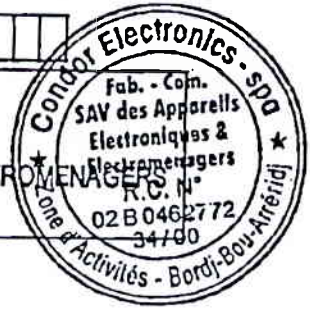
Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

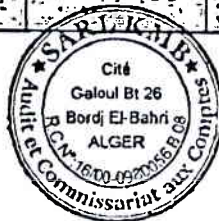
Exercice du 01/01/2016 au 31/12/2016

COMPTE DE RESULTAT



RUBRIQUES	2016		2015	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	3 811 489 275		3 034 594 750	
Impôts et taxes et versements assimilés	980 719 709		1 163 438 753	
IV-Excédent brut d'exploitation		8 248 040 692		7 169 131 762
Autres produits opérationnels		182 327 902		70 865 719
Autres charges opérationnelles	364 024 204		759 349 118	
Dotations aux amortissements	1 375 971 751		683 032 976	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		6 690 372 638		5 797 615 386
Produits financiers		197 107 854		245 150 034
Charges financières	2 216 231 552		2 363 065 652	
VI-Résultat financier	2 019 123 697		2 117 915 618	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		4 671 248 941		3 679 699 768
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	1 012 912 352		790 273 542	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire		17 090 317		
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		3 675 426 906		2 889 426 225

(*) A détailler sur état annexe à joindre



مديرية الضرائب - مركز الضرائب
مصلحة الاستقبال والاعلام
الوارده رقم 1600-092016 R.09
2017

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 1 0 0 8 6 3 5 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPAREILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le

31/12/2017

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2017			2016
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	16 599 359	7 696 602	8 902 756	189 161 479
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 028 933 500		1 028 933 500	1 028 933 500
Bâtiments	12 319 715 980	2 858 429 326	9 461 286 654	5 820 796 947
Autres immobilisations corporelles	7 912 802 841	3 871 102 596	4 041 700 245	3 374 494 249
Immobilisations en concession	637 730 835	120 650 485	517 080 350	403 177 504
Immobilisations encours	2 534 504 921		2 534 504 921	2 378 843 984
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	4 875 868 000		4 875 868 000	2 551 767 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	3 408 515 254		3 408 515 254	3 900 214 915
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	32 734 670 692	6 857 879 010	25 876 791 682	19 647 389 580
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	19 349 815 573		19 349 815 573	18 344 434 671
Créances et emplois assimilés				
Clients	9 718 135 143		9 718 135 143	10 695 411 104
Autres débiteurs	4 876 042 337		4 876 042 337	5 939 617 892
Impôts et assimilés	953 907 019		953 907 019	1 692 122 376
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	3 477 927 505		3 477 927 505	3 644 303 086
TOTAL ACTIF COURANT	38 375 827 579		38 375 827 579	40 315 889 132
TOTAL GENERAL ACTIF	71 110 498 272	6 857 879 010	64 252 619 261	59 963 278 713

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 1 0 0 8 6 3 5 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPAREILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le

31/12/2017

BILAN (PASSIF)

	2017	2016
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	4 277 000 000	2 450 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	10 966 638 758	7 766 918 240
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	4 289 366 131	3 675 426 906
Autres capitaux propres - Report à nouveau	260 963 167	364 293 611
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	19 793 968 056	14 256 638 758
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	4 257 859 736	3 624 613 002
Impôts (différés et provisionnés)	100 241 818	68 361 270
Autres dettes non courantes	589 759 934	577 958 088
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	4 947 861 489	4 270 932 360
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	7 855 555 664	12 848 118 430
Impôts	561 398 009	1 497 957 347
Autres dettes	1 617 447 890	2 767 446 254
Trésorerie passif	29 476 388 150	24 322 185 561
TOTAL III	39 510 789 715	41 435 707 594
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	64 252 619 261	59 963 278 713

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/2017 au 31/12/2017

COMPTES DE RESULTAT

RUBRIQUES	2017		2016	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		2 114 826 110		4 492 273 519
Production vendue	Produits fabriqués	85 830 642 035		82 777 533 133
	Prestations de services			
	Vente de travaux	1 511 063 027		1 630 273 477
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés	23 954 607			
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		89 432 576 565		88 900 080 130
Production stockée ou déstockée	1 545 263 570			1 752 006 284
Production immobilisée		97 333 003		40 072 845
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		87 984 645 999		90 692 159 260
Achats de marchandises vendues	2 005 637 249		4 189 316 901	
Matières premières	65 954 422 760		69 568 546 974	
Autres approvisionnements	291 405 466		269 025 523	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services				
Autres consommations	132 912 610		124 036 002	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats		119 003 738		20 819 545
Services extérieurs	Sous-traitance générale	367 615 870		416 567 401
	Locations	765 729 518		457 771 344
	Entretien, réparations et maintenance	80 246 880		107 174 770
	Primes d'assurances	88 028 120		102 818 136
	Personnel extérieur à l'entreprise	150 333 248		5 971 200
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	549 740 326		68 021 030
	Publicité	1 016 751 519		810 483 621
	Déplacements, missions et réceptions	197 171 775		149 861 202
Autres services	1 602 845 279		1 403 135 019	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	73 083 836 888		77 651 909 582	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		14 900 809 110		13 040 249 677
Charges de personnel	4 432 440 874		3 811 489 275	
Impôts et taxes et versements assimilés	873 694 715		980 719 709	
IV-Excédent brut d'exploitation		9 594 673 520		8 248 040 692
Autres produits opérationnels		505 422 449		182 327 902
Autres charges opérationnelles	1 028 460 328		364 024 204	

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 1 0 0 8 6 3 5 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/2017 au 31/12/2017

COMPTE DE RESULTAT ..!..

RUBRIQUES	2017		2016	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Dotations aux amortissements	1 306 875 543		1 375 971 751	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		7 764 760 098		6 690 372 638
Produits financiers		453 341 406		197 107 854
Charges financières	2 888 538 749		2 216 231 552	
VI-Résultat financier	2 435 197 343		2 019 123 697	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		5 329 562 754		4 671 248 941
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	1 069 529 657		1 012 912 352	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire		29 333 034		17 090 317
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		4 289 366 131		3 675 426 906

(*) A détailler sur état annexe à joindre



Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le

31/12/2018

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2018			2017
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	59 821 989	19 779 962	40 042 026	8 902 756
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 302 293 500		1 302 293 500	1 028 933 500
Bâtiments	15 426 113 414	3 622 618 252	11 803 495 162	9 461 286 654
Autres immobilisations corporelles	9 663 418 596	4 879 732 907	4 783 685 688	4 041 700 245
Immobilisations en concession	720 570 482	142 671 119	577 899 363	517 080 350
Immobilisations encours	5 036 286 579		5 036 286 579	2 534 504 921
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	5 927 925 800		5 927 925 800	4 875 868 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	465 232 646		465 232 646	3 408 515 254
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	38 601 663 008	8 664 802 242	29 936 860 766	25 876 791 682
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	22 331 584 142		22 331 584 142	19 349 815 573
Créances et emplois assimilés				
Clients	12 578 862 815	276 421 675	12 302 441 140	9 718 135 143
Autres débiteurs	7 514 822 938		7 514 822 938	4 876 042 337
Impôts et assimilés	277 515 931		277 515 931	953 907 019
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	4 691 668 652		4 691 668 652	3 477 927 505
TOTAL ACTIF COURANT	47 394 454 481	276 421 675	47 118 032 805	38 375 827 579
TOTAL GENERAL ACTIF	85 996 117 489	8 941 223 917	77 054 893 572	64 252 619 261



Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS
 Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS
 Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2018

BILAN (PASSIF)



	2018	2017
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	4 277 000 000	4 277 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	14 676 968 056	10 966 638 758
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	5 813 011 475	4 289 366 131
Autres capitaux propres - Report à nouveau		260 963 167
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	24 766 979 532	19 793 968 056
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	7 035 035 755	4 257 859 736
Impôts (différés et provisionnés)	70 908 784	100 241 818
Autres dettes non courantes	745 293 820	589 759 934
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	7 851 238 360	4 947 861 489
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	5 981 469 687	7 855 555 664
Impôts	394 373 697	561 398 009
Autres dettes	2 498 142 487	1 617 447 890
Trésorerie passif	35 562 689 806	29 476 388 150
TOTAL III	44 436 675 679	39 510 789 715
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	77 054 893 572	64 252 619 261

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS
 Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/2018 au 31/12/2018

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2018		2017	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		2 265 266 343		2 114 826 110
Production vendue	Produits fabriqués	90 695 776 358		85 830 642 035
	Prestations de services			
	Vente de travaux	1 351 086 091		1 511 063 027
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés	24 898 547		23 954 607	
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		94 287 230 245		89 432 576 565
Production stockée ou déstockée		111 757 725	1 545 263 570	
Production immobilisée		156 269 519		97 333 003
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		94 555 257 489		87 984 645 999
Achats de marchandises vendues	1 638 531 570		2 005 637 249	
Matières premières	68 807 569 508		65 954 422 760	
Autres approvisionnements	337 477 158		291 405 466	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	903 000			
Autres consommations	243 292 961		132 912 610	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats		33 274 156		119 003 738
Services extérieurs	Sous-traitance générale	1 241 450 066		367 615 870
	Locations	925 346 347		765 729 518
	Entretien, réparations et maintenance	41 802 808		80 246 880
	Primes d'assurances	116 439 532		88 028 120
	Personnel extérieur à l'entreprise	160 227 404		150 333 248
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	781 120 375		549 740 326
	Publicité	1 184 027 395		1 016 751 519
	Déplacements, missions et réceptions	228 425 994		197 171 775
Autres services	1 623 688 190		1 602 845 279	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	77 297 028 155		73 083 836 888	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		17 258 229 334		14 900 809 110
Charges de personnel	5 339 617 318		4 432 440 874	
Impôts et taxes et versements assimilés	873 941 933		873 694 715	
IV-Excédent brut d'exploitation		11 044 670 081		9 594 673 520
Autres produits opérationnels		139 209 033		505 422 449
Autres charges opérationnelles	479 834 040		1 028 460 328	

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/2018 au 31/12/2018

COMPTE DE RESULTAT ..!..

RUBRIQUES	2018		2017	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Dotations aux amortissements	1 826 541 349		1 306 875 543	
Provision	276 421 675			
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		8 601 082 049		7 764 760 098
Produits financiers		437 080 011		453 341 406
Charges financières	2 686 431 806		2 888 538 749	
VI-Résultat financier	2 249 351 794		2 435 197 343	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		6 351 730 254		5 329 562 754
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	568 051 813		1 069 529 657	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire		29 333 034		29 333 034
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		5 813 011 475		4 289 366 131

(*) A détailler sur état annexe à joindre

