



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية , علوم تجارية و علوم التسيير  
الشعبة : علوم اقتصادية  
التخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسات

دور حوكمة الشركات في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية  
الجزائرية دراسة حالة { مؤسسة نفطال فرع -ادرار- و مؤسسة الصندوق  
الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -ادرار- } .

من اعداد :

- همالي ياسين
- سويسي عبد القادر

نوقشت و اجتيزت بتاريخ 2023/09/10

لجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
حنيش فتحي	دكتور	جامعة غرداية	رئيسا
قرونقة وليد	دكتور	جامعة غرداية	مشرفا
نعاس صلاح الدين	دكتور	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الدراسية: 2024/2023 م





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي

الميدان : علوم اقتصادية , علوم تجارية و علوم التسيير  
الشعبة : علوم اقتصادية  
التخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسات

دور حوكمة الشركات في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية  
الجزائرية دراسة حالة { مؤسسة نفطال فرع -ادرار- و مؤسسة الصندوق  
الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -ادرار- }.

من اعداد :

- همالي ياسين
- سويسي عبد القادر

نوقشت و اجتيزت بتاريخ 2023/09/10

لجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
حنيش فتحي	دكتور	جامعة غرداية	رئيسا
قرونقة وليد	دكتور	جامعة غرداية	مشرفا
نعاس صلاح الدين	دكتور	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الدراسية: 2024/2023 م



## الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، أهدي  
عملي هذا إلى كل من أحبهم في الله.  
يتوق القلب ليخاطب من شذى بذكرهما اللسان

### أمي الغالية

إلى أوفى خلق الله وأحبهم إلى قلبي.  
إلى تاج فخر طالما حملته على رأسي، فلك كامل  
الشكر والعرفان.

### أبي

العزیز إلى من كان سندي ووسام عزتي  
وكبريائي (رحمه الله)  
إخوتي وأصدقائي وإلى جميع من ساندني وإلى  
كل من سهر وبذل ولو مقدار ذرة  
في سبيل وصولي إلى النقطة التي أنا فيها اليوم.  
إلى أساتذتي الأفاضل ومن لهم علينا جزيل الفضل.

سويسي عبد القادر

## الاهداء

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية  
إلى الذي أحبني بلا مقابل وأنار لي الطريق  
وأغرق علي بالدعوات الصادقة والذي تعب من  
أجلي مصدر فخري (أبي)  
إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان  
والتي صبرت على كل شيء والتي رعتني حق  
الرعاية وكانت سندي في الشدائد نبع الحنان  
(أمي) أعز ما أملك جزاها الله عني خير الجزاء  
في الدارين  
إلى من أدخلوا على قلبي السعادة وتمنوا لي  
التوفيق والنجاح إخواني وأخواتي الذين تقاسموا  
معي عبء الحياة  
إلى ثمرة جهدي الأستاذ (قرونقة وليد) الذي كلما  
اظلمت الطريق أمامي لجأت إليه فأنارها لي  
إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية  
إلى كل الزملاء دفعة ماستر اقتصاد و تسيير  
المؤسسات  
إلى كل من هو في القلب ولم يذكره قلبي  
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي  
أسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم

همالي ياسين

## شكر وعرfan

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة واعاننا ووفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

وأتوجه بجزيل الشكر والعرfan إلى كل من اعاننا ويسر لنا طريق بحثنا واطخص بالذكر الاستاذ : قرونقة وليد على اشرافه على هذه المذكرة وعلى نصائحه وتوجيهاته السريرة وسعة صدره .

والى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إنجاز هذا العمل من مسؤولي وموظفي مؤسسة نفضال فرع - ادرار-

الذين لم يبخلو علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم القيمة طيلة فترة التريص.  
والى كافة اساتذة قسم العلوم الاقتصادية بجامعة غرداية على ماقدموه لنا طيلة فترة تكويننا.

ياسين و عبد القادر

**المخلص :** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة الشركات بمبادئها (المساءلة , حماية حقوق المساهمين , الافصاح و الشفافية , دور اصحاب المصالح , وجود اطار فعال لحوكمة الشركات , المعاملة المتساوية للمساهمين) في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة { مؤسسة نفطال فرع -ادرار- و مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -ادرار- } ., ولتحقيق غايات هذه الدراسة اتبع الطالبان المنهج التحليلي, باستخدام الاستبيان الذي وزع على 80 موظف في المؤسسة المدروسة . توصلت الدراسة إلى عدة نتائج, من أهمها: ارتفاع مستوى كل من: تطبيق مبادئ حوكمة الشركات و الاداء الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة , و أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئها (المساءلة , حماية حقوق المساهمين , الافصاح و الشفافية , دور اصحاب المصالح , وجود اطار فعال لحوكمة الشركات , المعاملة المتساوية للمساهمين) مجتمعة في تحسين الاداء الوظيفي في المؤسستين - مؤسسة نفطال فرع -ادرار- و مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -ادرار- كنموذج للدراسة , كما توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات الدراسة لمبادئ حوكمة الشركات تعزى للبيانات الشخصية لعينة الدراسة و ايضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات الدراسة نحو الاداء الوظيفي للعاملين تعزى للبيانات الشخصية لعينة الدراسة

### الكلمات المفتاحية:

- حوكمة الشركات , مؤسسات اقتصادية . أداء العاملين .

**Summary:** This study aimed to identify the role of corporate governance with its principles (accountability, protection of shareholders' rights, disclosure and transparency, the role of stakeholders, the presence of an effective framework for corporate governance, equal treatment of shareholders) in improving the job performance of employees in Algerian economic institutions, a case study } Oil Corporation Branch -Adrar- {., To achieve the objectives of this study, the two students followed the descriptive and analytical approach, using the questionnaire that was distributed to 80 employees in the studied institution.

The study reached several results, the most important of which are: an increase in the level of both: the application of corporate governance principles and job performance among the founders under study, and also the presence of a statistically significant effect of its principles (accountability, protection of shareholders' rights, disclosure and transparency, the role of stakeholders, the presence An effective framework for corporate governance, equal treatment of shareholders (combined in improving job performance in the two institutions - the Petroleum Corporation branch - Adrar - and the National Social Security Fund Foundation for salaried workers - Adrar - as a model for the study, and it also concluded that there are no statistically significant differences between the averages of the answers Individuals of the study samples regarding the principles of corporate governance due to the personal data of

the study sample. There are also no statistically significant differences between the averages of the answers of individuals for the study samples regarding the job performance of employees due to the personal data of the study sample.

## فهرس المحتويات

I	إهداء
III	شكر و عرفان
IV	الملخص
VI	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الاشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-ج	المقدمة
	<b>الفصل الأول</b> الإطار النظري لحوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين و الدراسات السابقة
2	تمهيد
3	مدخل عام حول حوكمة الشركات و تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية
3	المطلب الأول حوكمة الشركات
12	المطلب الثاني تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية
15	المطلب الثالث أثر حوكمة الشركات على الأداء الوظيفي في المؤسسة
21	المبحث الثاني الدراسات السابقة
21	المطلب الأول الدراسات السابقة باللغة العربية
21	المطلب الثاني الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
22	المطلب الثالث المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
24	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني</b> الدراسة الميدانية حول دور حوكمة الشركات في تحسين الاداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية { مؤسسة نفضال فرع -ادرار- مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -ادرار- }.
26	تمهيد
27	المبحث الاول الطريقة و الادوات
27	المطلب الاول تعريف ونشأة المؤسستين محل الدراسة
28	المطلب الثاني مجتمع و عينة الدراسة و الأساليب الاحصائية
32	المبحث الثاني عرض النتائج و مناقشتها
32	المطلب الاول الوصف الاحصائي للبيانات
44	المطلب الثاني اختبار الفرضيات و مناقشة نتائجها

50	خلاصة الفصل
52	الخاتمة
54	قائمة المراجع
57	الملحقات

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة	23
02	الاحصائيات الخاصة باستمرار الاستبيان	29
03	مضمون الاستبيان	30
04	توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للخصائص الديموغرافية	32
05	متغيرات الدراسة	33
06	مقياس ليكارت الخماسي	34
07	مقياس التحليل	34
08	ترتيب مبادئ الحوكمة حسب درجة الموافقة	34
09	درجة الموافقة حول مبدأ المسائلة	35
10	درجة الموافقة حول مبدأ حماية حقوق المساهمين	36
11	درجة الموافقة حول مبدأ الإفصاح و الشفافية	37
12	درجة الموافقة حول مبدأ دور اصحاب المصالح	38
13	درجة الموافقة حول مبدأ وجود اطار فعال لحوكمة الشركات	38
14	درجة الموافقة حول مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين	39
15	درجة الموافقة حول مبدأ متطلبات العمل	40
16	درجة الموافقة حول مبدأ كفاءة التنفيذ	41
17	درجة الموافقة حول مبدأ الابداع في العمل	42
18	درجة الموافقة حول مبدأ الجهد المبذول	42
19	معامل الارتباط بين كل محور مع الدرجة الكلية لجميع فقرات الاستبيان	43
20	معامل الثبات الفا كرونباخ	44
21	اختبار كولمجروف سمرنوف	45
22	معامل ارتباط بيرسون و مستوى الدلالة لدرجة ارتباط متغيرات الدراسة الفرضية الاولى	45
23	تحليل الانحدار المتعدد	46
24	نتائج اختباري (Test-Independent) و (ANOVA) الفرضية الثانية	48
25	نتائج اختباري (Test-Independent) و (ANOVA) الفرضية الثالثة	49

## قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	اهمية حوكمة الشركات	7
02	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية الخاصة بحوكمة الشركات	11
03	يوضح نظام تقييم الأداء الوظيفي	13
04	مخطط يوضح جوهر الشفافية	16
05	اهمية الافصاح و الشفافية	17

## قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الاستبيان	58
02	جداول برنامج ال spss	63
03	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي CNAS	70
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال	70

## قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان :

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
محجوبي نور الهدى	دكتورة	جامعة ورقلة
مخنان عقبة	دكتور	جامعة غرداية
سميرة جوادي	دكتورة	جامعة ورقلة

# المقدمة

أدت الزيادة في حجم الشركات والفصل بين الملكية والإدارة وضعف آليات الرقابة على تصرفات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أزمات مالية في العديد من الشركات ، مما أدى إلى اهتمام العديد من الدول حول العالم بمفهوم حوكمة الشركات لأهميتها في تحديد ممارسات المديرين ومجلس الإدارة وكذلك في ترشيد ممارسات المحاسبين والمراجعين الذين يعملون في الشركات وما يفعلونه لإظهار الوضع المالي للشركات ونتائجها وايضا ترشيد سلوك المستثمرين وتأثيرهم على قرارات الاستثمار داخل الشركات. مما يسهل في تحقيق اهداف الحوكمة التي تتمثل في تحقيق الاستغلال للموارد الاقتصادية وزيادة معدل النمو الاقتصادي .

حيث تعرف حوكمة الشركات بانها مجموعة القوانين و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة و الأطراف المرتبطة بها , ومن هنا اصبح مفهوم حوكمة الشركات من اهم المواضيع التي تستقطب اهتمام كافة الشركات و المنظمات الاقليمية و الدولية لتجسيد مبادئ الحوكمة التي تسعى لحماية حقوق المساهمين , الموردين ...وباقى الاطراف الاخرى داخل المؤسسة وتزويدهم بالمعلومات اللازمة عن الانشطة التي تقوم بها المؤسسة , ليكون بذلك الاثر الايجابي على مستوى الأداء الوظيفي و على مستوى كفاءة المؤسسة.

وعموما يعرف الأداء الوظيفي بانه مجموعة الأنشطة التي يقوم بها الفرد داخل عمله ضمن إطار تنظيمي يحتوي مستويات محددة في هيكل تنظيمي ومحكوم بنسق من القيم والمعايير التي يتم وفقها توجيه السلوك وتحديد طرق إنجازه لتحقيق أهدافه واهداف المنظمة.

وقد تم اختيار مؤسستي نفضال و مؤسسة CNAS بأردار كمجتمع للدراسة الحالية لتناسبه مع الموضوع المدروس، لمحاولة دراسة نوعين من المؤسسات بطبيعة نشاط مختلفة حيث أن طبيعة نشاطهما تتماشى مع كلا متغيري الدراسة، حيث أن مؤسسة نفضال هي مؤسسة اقتصادية و مؤسسة CNAS هي مؤسسة عمومية وكلا المؤسستين لديهما اهتمام بتجسيد مبادئ الحوكمة التي تسعى لتحسين الاداء الوظيفي وانشاء انظمة لتجنب و الحد من الغش وتضارب المصالح .

### اشكالية الدراسة :

انطلاقاً من المسلمة القائلة بأن الهدف الأساسي للبحث العلمي هو الوصول إلى الحقيقة وأن البحث مستمر نحو بناء معرفة تراكمية في جميع المجالات العلمية والأكاديمية ، وبناءً على المعطيات السابقة فان طبيعة الموضوع والجوانب المتعلقة به تدفعنا لطرح الاشكالية على النحو التالي:

ما هو دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية ؟

\* تتضمن هذه المشكلة عدداً من الأسئلة الفرعية التالية :

## المقدمة

- ما هو دور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على تحسين الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسسة نפטال فرع -ادرار- , مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -ادرار- ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في تقسيم الأفراد المبحوثين في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على مستوى مؤسستي مؤسسة نפטال فرع -ادرار- , مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -ادرار- ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية في الاداء الوظيفي على مستوى مؤسستي مؤسسة نפטال فرع -ادرار- , مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -ادرار- ؟

## الفرضيات :

لإثراء الموضوع و للإجابة على الاشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية نضع الفرضيات التالية :

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ حوكمة الشركات في تحسين الاداء الوظيفي في مؤسستي نפטال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار-
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد المبحوثين حول مبادئ حوكمة الشركات في مؤسستي نפטال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- تعزى للخصائص الديمغرافية التالية: الجنس، العمر، المستوى الدراسي ، المنصب الوظيفي ، سنوات الخبرة .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد المبحوثين حول الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسستي نפטال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- تعزى للخصائص الديمغرافية التالية: الجنس، العمر، المستوى الدراسي ، المنصب الوظيفي ، سنوات الخبرة .

## اهمية الدراسة :

- يعد موضوع دور حوكمة الشركات في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية احد الموضوعات الحديثة والتي اعطيت اهمية كبيرة من طرف الباحثين , ويمكن تلخيص هذه الاهمية فيما يلي :
- يساهم البحث في توضيح مدى مساهمة حوكمة الشركات في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية .
  - يساعد مفهوم حوكمة الشركات على ازالة الخلافات و تحقيق الانسجام و التوازن بين مصالح مختلف الفئات المهتمة بالمؤسسة الاقتصادية .

## اهداف الدراسة :

يهدف هذا البحث الى تحديد و تحليل دور حوكمة الشركات في تحسين اداء المؤسسات الاقتصادية العمومية ,من خلال:

- عرض اهم المفاهيم الاساسية لحوكمة الشركات و تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية .
- توضيح اهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية .

- تساهم هذه الدراسة في ابراز الدور المهم و الملائم لتشجيع تطبيق مبادئ و قواعد الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية .

### منهج الدراسة :

بالنظر الى طبيعة الموضوع محل الدراسة , و للإجابة على الاشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي بالاعتماد على الادوات و المصادر التالية :

في الجانب النظري : تم الاعتماد على مراجع و كتب و مذكرات تخرج و مقالات و مجلات علمية عربية و بالإضافة الى بعض المواقع الالكترونية عن طريق شبكة الانترنت .

في الجانب التطبيقي : تم استعمال الاستبيان , حيث اعتمدنا في تحليل النتائج على برنامج التحليل الاحصائي spss .

### هيكل الدراسة :

لمعالجة موضوع الدراسة تم تقسيم البحث الى فصلين الأول نظري و الثاني تطبيقي :

الفصل الاول : يتناول هذا الفصل الادبيات النظرية للأليات حوكمة الشركات و تحسين الأداء و ذلك من خلال مبحثين , الاول نستعرض فيه الاطار النظري للأليات تطبيق حوكمة الشركات و تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية , اما المبحث الثاني فسننتظر من خلاله الى مكانة الموضوع الدراسة ضمن الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : يتناول هذا الفصل الجزء التطبيقي لهذه الدراسة و ذلك من خلال القيام بإسقاط ما تم التعرض اليه في الجانب النظري على مؤسستي نفضال و الضمان الاجتماعي , وذلك من خلال مبحثين , الاول سيتضمن تقديم عام للمؤسستين محل الدراسة , اما المبحث الثاني فسيتم فيه توضيح إجراءات الدراسة الميدانية , انطلاقا من جمع المعلومات وصولا لتحليل البيانات و اختيار الفرضيات و تحليل النتائج .

# الفصل الاول :

الإطار النظري لحوكمة الشركات  
وتحسين أداء العاملين و الدراسات  
السابقة

الاسم

تحسين أداء العاملين و الدراسات

## الفصل الاول : الاطار النظري لحوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين و الدراسات السابقة

### تمهيد :

تعتبر قواعد حوكمة الشركات بانها مجموعة من الأسس و الممارسات التي تطبق بصفة خاصة على الشركات التي تملك قاعدة عريضة من المستثمرين وتتضمن الحقوق و الواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة مثل مجلس الإدارة , المساهمين , الدئنين , الموردين ... الخ وتظهر من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بالشركة و التي تحكم اتخاذ أي قرار قد يؤثر على المؤسسة و مصالح المساهمين فيها .

وقد كثر الاهتمام بمبادئ حوكمة الشركات نتيجة لانهايار بعض الشركات الكبرى في العالم و التي لم تؤثر فقط على من لهم صلة مباشرة بالشركات مثل المديرين و المساهمين و المحاسبين بل أيضا اثرت على الموظفين و العملاء و الموردين و السوق ككل و من اهم الأمثلة الواضحة لعدم التزام الشركات بتطبيق قواعد حوكمة الشركات هو انهيار و افلاس شركة انرون للطاقة التي كانت من كبرى الشركات الطاقوية في الولايات المتحدة الامريكية .

وللإحاطة اكثر بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين كما يلي :

- المبحث الاول : مدخل عام حول حوكمة الشركات و تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.
- المبحث الثاني : الدراسات السابقة .

## الفصل الاول : الاطار النظري لحوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين و الدراسات السابقة

**المبحث الاول :** مدخل عام حول حوكمة الشركات و تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

### المطلب الاول : حوكمة الشركات

حظي مفهوم حوكمة الشركات باهتمام كبير في السنوات الأخيرة ، نتيجة فشل الشركات الكبرى ، والتي لم تؤثر فقط على تلك المرتبطة مباشرة بالشركات المعنية ، بل أثرت على اقتصاد تلك الدول ككل ، مما جعل نظرة جديدة للعالم على مفهوم حوكمة الشركات.

في هذا القسم ، سيتم تقديم معلومات عن حوكمة الشركات من خلال مفهومها وجذورها وخصائصها وأهميتها وأهدافها.

### 1/ مفهوم و جذور حوكمة الشركات :

#### • مفهوم حوكمة الشركات :

يعتبر مصطلح الحوكمة جديداً في قاموس اللغة العربية. وهو مصطلح مشتق من مصطلح "الحكومة" الذي يعني الانضباط والرقابة والحكم بكل معاني الكلمة. و عليه فإن مصطلح الحوكمة يشمل جوانب عديدة منها:

"الحكمة" وما تتطلبه من التوجيه والإرشاد و "الاستئناف" وما تتطلبه من ضبط الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك ، و "الاستئناف" وما تتطلبه من الإشارة إلى المراجع الأخلاقية والثقافية والخبرات. تم الحصول عليها من خلال الخبرات السابقة و "الذهاب إلى القضاء" من أجل تحقيق العدالة ، خاصة عندما تتحرف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.<sup>1</sup>

إن معظم الكتاب في مجال الحوكمة يتفقون أنها تتعلق باتخاذ القرارات نحو التوجهات للمجتمع ولمؤسساته المختلفة، فمثلاً يتضح بان الحوكمة تتضمن التفاعلات ضمن الهياكل والعمليات والتقاليد التي تحدد كيفية ممارسة السلطة وكيفية اتخاذ القرارات وكيفية تعبير المواطنين عن وجهات نظرهم لذا فإن الحوكمة تتعلق بالسلطة، والعلاقات والمساءلة على النحو الآتي : من له التأثير؟ و من يتخذ القرارات؟ وكيف يتم مساءلة متخذي القرارات؟ لذا من الممكن استخدام الفكرة في مضامين مختلفة على المستوى العالمي والوطني، والمحلي والمجتمعي أو المؤسسي<sup>2</sup>.

وفيما يلي أهم المفاهيم المرادفة لحوكمة الشركات كما وردت في بعض الدراسات:

- إنها مرادف لمفهوم "الإجراءات الحاكمة" للشركات لضمان توازن حقوق أصحاب المصلحة المتضاربين .

<sup>1</sup> علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر -دراسة مقارنة مع مصر، مجلة الكاتب ، العدد، 12 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2013. ص 4 . 5

<sup>2</sup> نهى احمد الحايك أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الاداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية) الجامعة الافتراضية السورية 2016 ص 24

## الفصل الاول : الاطار النظري لحوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين و الدراسات

### السابقة

- هي بديل لمفهوم "التحكم في المؤسسة" لغرض تشديد الرقابة على مديري منظمات الأعمال من قبل مقدمي الأموال لضمان أن إدارة هذه المؤسسات لا تستغل أموالها بنفسها أو استثمارها غير العقلاني في المشاريع.<sup>3</sup>

رأى البعض أن "حوكمة الشركات" هي أقرب شيء للحفاظ على "جذر" الكلمة. تم اقتراح هذا المصطلح من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية ، ووافق على هذا المصطلح عدد من المتخصصين في اللغة العربية ، بما في ذلك مركز دراسات اللغة العربية في الجامعة الأمريكية بالقاهرة. في هذا الصدد ، يمكننا تقديم مجموعة من التعريفات لحوكمة الشركات:

عرّفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة على أنها: النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة الشركات التجارية ، وتحديد الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين. والمساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين ، كما يحدد القواعد الخاصة بإعداد الإجراءات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالشركة ، وكذلك تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله تحديد أهداف الشركة ، ووسائل تحقيقها ، ووسائل المراقبة على أداء<sup>4</sup>.

- عرفته اللجنة الإنجليزية (1992) CADBURY على أنه: نظام يتم من خلاله إدارة الشركات ومراقبتها.

كما عرفته أيضًا بـ: فن ممارسة الحكمة والعقلانية ، وتعظيم الثقة ، وتطوير عوامل الأمان ، وتفعيل استخدام الموارد ، وزيادة القيمة المضافة وتنميتها ، وفي نفس الوقت تحقيق الحكمة والرصانة في السلوك والإجراءات الإدارية ، والحماية. مشاريع من عناصر الفساد الاداري والتهور الاداري.

وتعرف أيضا : بانها أسلوب الإدارة الأمثل سواء من حيث الاستغلال أو التوجيه أو الرقابة الصارمة. وتعني الحوكمة إذن تطوير النظام الأمثل الذي يتم من خلاله استخدام موارد المؤسسات وتوجيهها ومراقبتها بشكل جيد لتحقيق أهداف المؤسسة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية.

كما تم تعريفها على أنها: مجموعة من القواعد التي تنظم العلاقات المتبادلة بين المؤسسة والأطراف ذات المصالح المختلفة في الشركة ، في إطار من الشفافية والمساءلة ، مما يؤدي إلى استدامة الأعمال ورفع كفاءة المؤسسة في إدارة عملياتها. ويحسن قدرتها التنافسية في الأسواق.

من خلال التعريفات السابقة ، تتضح لنا المعاني الأساسية لحوكمة الشركات ، على النحو التالي:

- الحوكمة هي مجموعة من الأنظمة والقوانين التي تنظم عمل المؤسسات وتخضعها للرقابة على أداؤها من أجل حماية مصالح المستثمر.<sup>5</sup>

- الحوكمة تشمل قواعد الإفصاح المالي والإداري وكافة المعلومات الأخرى التي تهم المستثمر والأطراف ذات العلاقة.

- تشمل الحوكمة مجموعة من معايير الرقابة التي تحدد مسؤوليات مجلس الإدارة لتطوير ونمو المؤسسة ومساهمتها الفعالة في التنمية الاقتصادية.

<sup>3</sup> بروش زين الدين، دهمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، بسكرة، الجزائر، 6-7ماي 2012. ص 33 - 34

<sup>4</sup> حجاج ايمان . لبيض سارة . دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية جامعة قالمة.2016 ص19

<sup>5</sup> افروخ رانية مرجع سابق ص 16

## الفصل الاول : الاطار النظري لحوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين و الدراسات

### السابقة

- تنظيم حوكمة العلاقة بين الأطراف الثالثة: مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة والمستثمرين الحاليين والمحتملين.

### **1) خصائص و اهمية حوكمة الشركات :**

#### **أ- خصائص حوكمة الشركات :**

نشر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عددًا من خصائص حوكمة الشركات ، والتي تضمنت في دراسة أولية سبع خصائص ، وفي دراسة ثانية جمعت عددًا من الخبراء من جميع أنحاء العالم ، خلص الخبراء إلى أن عددًا من الخصائص: تميز حوكمة الشركات على النحو التالي:<sup>6</sup>

- **المشاركة:** من حق الجميع المشاركة في صنع القرار سواء بشكل مباشر أو من خلال مؤسسات وساطة شرعية تمثل مصالحهم. تركز المشاركة الواسعة على حرية التجمع وحرية التعبير ، وعلى توافر القدرات للمشاركة للبناءة.
- **الاستدامة:** هي القدرة على استدامة أنشطة الحكم من أجل استدامة التنمية الشاملة على المدى الطويل ، والدعوة إلى الحد من الفقر وتنمية الموارد البشرية.
- **الشرعية:** أي أن تكون السلطة شرعية من حيث الإطار التشريعي والمؤسسي والقرارات المحددة من حيث المعايير المرعية في المؤسسة والعمليات والإجراءات بحيث تكون مقبولة لدى الجمهور.
- **الشفافية:** التي تقوم على التدفق الحر للمعلومات بحيث تكون العمليات والمعلومات في متناول المعنيين بها ، والمعلومات المتوفرة كافية لفهم ومتابعة العمليات في المؤسسات.
- **العدل والمساواة:** بحيث تتاح الفرص للجميع ، على اختلاف أنواعهم وأجناسهم ، لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها ، كما يستهدف الفقراء والأقل حظاً توفير الرخاء للجميع.
- **تعزيز سيادة القانون:** بحيث تكون القوانين والأنظمة عادلة وتنفذ بنزاهة ، لا سيما تلك المتعلقة بحقوق الإنسان و ضمان مستوى عالٍ من الأمن والسلامة العامة في المجتمع.
- **الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد:** حيث يتم استغلال الموارد البشرية والمالية والمادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية احتياجات محددة.
- **تحث على الاحترام والثقة:** للأخرين وللأطراف المكونة للحكم سواء من قبل القطاع الخاص أو المجتمع المدني أو الحكومة ، وتحمل وجهات نظر مختلفة.
- **المساءلة:** صناع القرار في القطاعين العام والخاص وفي منظمات المجتمع المدني مسؤولون أمام الدوائر العامة والخاصة ذات الصلة ، وكذلك أمام المعنيين والمهتمين بتلك المؤسسات.
- **القدرة على تحديد وتبني الحلول الوطنية للمشاكل التي تواجه المواطنين في المجتمع.**
- **التمكين والتفويض:** بحيث يتم تمكين جميع الأطراف من السعي وراء أهداف مشروعة لتحقيقها وخلق بيئة تمكنهم من تحقيق أقصى قدر ممكن من النجاح والازدهار للجميع.
- **تنظيمي لا إشرافي:** يقوم على نطاق الإشراف والمتابعة ويترك أمور التنفيذ والرقابة للمستويات الإدارية الأدنى.
- **القدرة على التعامل مع القضايا المؤقتة والطارئة بفاعلية وكافية.**

<sup>6</sup> مرجع سابق . افروخ رانية ص 16

## الفصل الاول : الاطار النظري لحوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين و الدراسات السابقة

ب/ اهمية حوكمة الشركات :

إن أهمية حوكمة الشركات مستمدة بشكل أساسي من أسباب ظهورها وتتمثل في:<sup>7</sup>

### \* بالنسبة للمؤسسات

- المؤسسات المدارة بشكل جيد تعمل بشكل أفضل، من المتوقع أن تقلل المؤسسات التي تطبق الحوكمة من تكلفة رأس المال ، ومن ثم يمكنها جذب المستثمرين على نطاق أوسع أو معظمهم ممن يسعون إلى الاستثمار طويل الأجل.

- يقلل من احتمالات تعرض المنظمة لمخاطر مختلفة ، وإذا تصرفت المنظمة بمسؤولية وعادلة ، فيمكنها بناء علاقات مثمرة وطويلة الأجل مع جميع أصحاب المصلحة ، بما في ذلك الدائنين والموظفين والعملاء والموردين.

### \* للمستثمرين والمساهمين

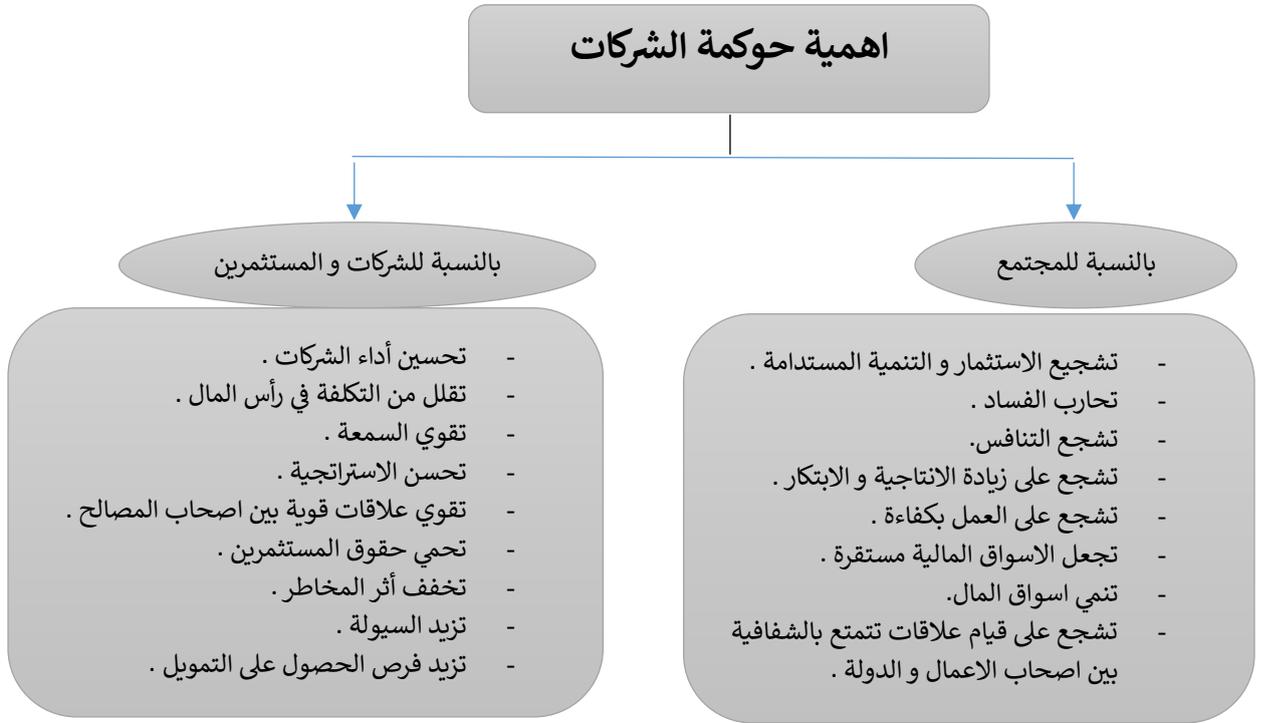
- يدرك المستثمرون إمكانية الحصول على عائد أكبر من المؤسسات المدارة جيدًا ، وهذا يحفزهم على الاستثمار. كما أنهم يدركون قيمة حماية استثماراتهم من التعرض للخسارة بسبب الجشع أو الإهمال أو تهور المديرين .
- تحمي الحوكمة حقوق المستثمرين ، وخاصة حقوق أسهم الأقلية. بما في ذلك حقهم في إبداء الرأي في إدارة الشركة ، بالإضافة إلى حقهم في معرفة كل ما يتعلق باستثماراتهم.

### ● لأصحاب المصلحة والمجتمع

- تتطلب الحوكمة من المؤسسات احترام التزاماتها تجاه موظفيها و عملائها و دائئنها ومورديها والمجتمعات التي تعمل فيها. كل هذه الفئات تستفيد من الصدق وجودة العمل في هذه المؤسسات والقدرة على الاعتماد عليها ، ومن ثم فإن المجتمع ككل يجني فوائد المؤسسات التي تدار بشكل جيد ، مما يخلق فرص عمل ، ويبني الثقة في الاقتصاد ، ويمنع إهدار الموارد.
- وتشمل هذه المزايا للمجتمع منع الأزمات المصرفية وكذلك تطوير أسواق رأس مال أكبر وأكثر سيولة. البلد الذي تتم فيه الأعمال التجارية بمسؤولية ويحترم الملكية الخاصة يجذب نسبة أكبر من الاستثمار الأجنبي ؛ بالإضافة إلى ذلك ، فإن مزايا زيادة الإنتاجية والابتكار الناتجة عن المنافسة الشريفة والعادلة يمكن أن تفتح الباب أمام النمو الاقتصادي في مجالات جديدة تمامًا.
- في المجال السياسي ، يؤدي التحول إلى حوكمة الشركات الخاصة إلى تسريع الانتقال إلى مزيد من الحوكمة في شركات القطاع العام. في بيئة عامة تتمتع بالشفافية ، يتم حل الفساد ، لأن إخفاء الرشاوى يصبح أكثر صعوبة عندما تحتفظ المؤسسات بسجلات دقيقة ، مما يمكن المديرين من إصدار المزيد من القرارات. تعتبر الحكمة و حوكمة الشركات في العديد من الأسواق الناشئة من العناصر الأساسية لتغيير العلاقة بين رجال الأعمال والدولة ، بحيث تساعد إضافة عنصر من الشفافية إلى هذه العلاقة على استبعاد المحسوبية والمحسوبية ، ولكن على العكس من ذلك ، يسهل وجود علاقة أكثر انفتاحًا بين رجال الأعمال والدولة. القطاع الخاص والحكومة.

<sup>7</sup> نهى احمد الحايك . مرجع سابق ص25-26

**الشكل رقم 1 : يوضح اهمية حوكمة الشركات**



**المصدر :** من اعداد الطالبين بناء على ما تم الاطلاع عليه مسبقا

**3/ مبادئ حوكمة الشركات :**

تم تطوير مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن حوكمة الشركات ، استجابة لدعوة من اجتماع مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في 27-28 أبريل 1998 ، لوضع مجموعة من المبادئ التوجيهية والمعايير لحوكمة الشركات ، بالتعاون مع الحكومات الوطنية والمنظمات العالمية ذات الصلة والقطاع الخاص. و منذ الموافقة على المبادئ في عام 1999 ، أصبحت هذه المبادئ تشكل الأساس لمبادرات حوكمة الشركات في كل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبلدان الأخرى على حد سواء ؛ تمت الموافقة عليه من قبل منتدى الاستقرار المالي كأحد المعايير الاثني عشر لمنظمة مالية سليمة ويشكل الأساس لمكون حوكمة الشركات في تقارير البنك الدولي وصندوق النقد الدولي.

في أبريل 2004 ، قامت منظمة OECD بحفظ بعض التعديلات على مبادئ حوكمة الشركات لتشمل ست مجموعات ، بينما كانت هناك 6 مجموعات في السابق ، ويندرج عدد من المبادئ التفصيلية تحت كل منها. وتتمثل في :<sup>8</sup>

**أ/ توافر إطار فعال لحوكمة الشركات :**

يجب تطوير إطار حوكمة الشركات بهدف التأثير على الأداء الاقتصادي العام ، ونزاهة الأسواق ، والحوافز التي يوفرها للمشاركين في السوق ، وتشجيع الأسواق الشفافة والفعالة . - يجب أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر على ممارسات حوكمة الشركات ضمن نطاق اختصاص تشريعي متنسق مع سيادة القانون وشفافة وقابلة للتنفيذ.

<sup>8</sup> حجاج ايمان مرجع سابق 25

## الفصل الاول : الاطار النظري لحوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين و الدراسات السابقة

- ينبغي تحديد توزيع المسؤوليات بين مختلف السلطات في نطاق الولاية التشريعية بوضوح ، مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

- يجب أن تتمتع الهيئات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية بالسلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية ، كما يجب أن تكون قراراتها وقراراتها في الوقت المناسب وشفافة مع شرح وافٍ.

- يرسى هذا المبدأ الجديد الإطار العام المهم للمبادئ الأخرى ، ويحقق أسوأًا تتمتع بالشفافية والكفاءة وسيادة القانون وفصل المسؤولية بين السلطات ، بما يتيح تحقيق بيئة سليمة للحوكمة تسمح بالمنافسة ، مع الحاجة إلى إنشاء بعض المؤسسات لدعم اقتصاد السوق.

### ب/ حقوق المساهمين :

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين.

1 / تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين ما يلي:<sup>9</sup>

- تأمين طرق تسجيل الملكية.

- الحصول على معلومات عن المؤسسة في الوقت المناسب وبطريقة منتظمة.

- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.

- الحصول على حصص من أرباح الشركة.

2 / للمساهمين الحق في المشاركة والحصول على معلومات كافية حول القرارات المتعلقة بالتغييرات الجوهرية في الشركة ، بما في ذلك:

- التعديلات في النظام الأساسي ، أو عقد التأسيس ، أو غيرها من الوثائق الأساسية للمؤسسة.

- طرح أسهم إضافية.

- أي معاملات مالية غير معتادة قد يترتب عليها بيع الشركة.

3 / يجب أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين ، كما يجب إبلاغهم بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين ، بما في ذلك قواعد التصويت:

يجب تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بمواعيد وأماكن وجدول أعمال الاجتماعات العامة ، بالإضافة إلى توفير معلومات كاملة في الوقت المناسب حول القضايا التي من المقرر اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات.

يجب أن يكون المساهمون قادرين على التصويت شخصيًا أو بالنيابة عنهم ، ويجب إعطاء نفس الوزن للأصوات المختلفة ، سواء كانت حاضرة أو نيابة عنهم.

4 / يجب الإفصاح عن هياكل وترتيبات رأس المال التي تمكن أعدادًا معينة من المساهمين من ممارسة درجة من السيطرة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يمتلكونها.

5 / ينبغي السماح لأسواق الرقابة المؤسسية بالعمل بكفاءة وشفافية.

<sup>9</sup> حجاج ايمان مرجع سابق ص 26

## الفصل الاول : الاطار النظري لحوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين و الدراسات

### السابقة

6 / يجب ضمان صياغة واضحة وكشف للقواعد والإجراءات التي تحكم اكتساب حقوق الرقابة على المؤسسات في أسواق رأس المال. وينطبق هذا أيضًا على التعديلات غير العادية ، مثل عمليات الدمج وبيع نسب كبيرة من أصول المؤسسة ، حتى يتمكن المستثمرون من فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم. كما يجب أن تتم المعاملات المالية بالأسعار المعلنة ، وأن تتم في ظل ظروف عادلة تحمي حقوق جميع المساهمين وفقًا لفئاتهم المختلفة.

7 / يجب عدم استخدام آليات مكافحة الاستيلاء لتحسين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.

8 / يجب على المساهمين ، بما في ذلك المستثمرين المؤسسيين ، مراعاة التكاليف والفوائد المرتبطة بممارسة حقوق التصويت الخاصة بهم.

### **ج / المعاملة المتكافئة للمساهمين:**

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات المساواة في المعاملة لجميع المساهمين ، بما في ذلك صغار المساهمين والمساهمين الأجانب ، ويجب أن تتاح لجميع المساهمين فرص الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم ، ويجب محاسبة كل من ينتهك هذه الحقوق ، على النحو التالي:<sup>10</sup>

- يجب معاملة المساهمين الذين ينتمون إلى نفس الفئة على قدم المساواة.
- يجب أن يتمتع المساهمون - داخل كل فئة - بنفس حقوق التصويت ، حيث يجب أن يكون جميع المساهمين قادرين على الحصول على المعلومات المتعلقة بحقوق التصويت الممنوحة لكل فئة من المساهمين قبل شراء الأسهم.
- يجب أن يتم التصويت من قبل الأمناء أو المندوبين بالطريقة المتفق عليها مع المساهمين.
- يجب حظر التداول في الأسهم بما لا يتسم بالإفصاح والشفافية.

### **د/ دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات :**

يجب أن يشتمل إطار حوكمة الشركات على الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة على النحو المنصوص عليه في القانون ، وكذلك العمل على تشجيع التعاون بين المؤسسات وأصحاب المصلحة في مجال تكوين الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشاريع القائمة على أسس مالية سليمة. يشمل ما يلي:

- يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- عندما يحمي القانون حقوق أصحاب المصلحة ، يجب أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويض في حالة انتهاك حقوقهم.
- يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصلحة ، وهذه الآليات بدورها تضمن تحسين مستويات الأداء.

### **هـ / الإفصاح والشفافية :**

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب عن جميع الأمور ذات الصلة .

<sup>10</sup> حجاج ايمان مرجع سابق ص26

## الفصل الاول : الاطار النظري لحوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين و الدراسات السابقة

- مع إنشاء المؤسسة ، بما في ذلك المركز المالي والأداء والملكية وطريقة ممارسة السلطة ، يجب أن يشمل ذلك العديد من العناصر ، من أهمها:
- 1 / يجب أن يتضمن الإفصاح النتائج المالية والتشغيلية للشركة دون التقييد بالمعلومات التالية:
    - أهداف المؤسسة.
    - عوامل الخطر المحسوسة.
    - القضايا الجوهرية المتعلقة بالموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين.
    - هياكل وسياسات حوكمة الشركات.
  - 2 / يجب إعداد المعلومات ومراجعتها والإفصاح عنها بما يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية ، ويجب أن تستوفي هذه الطريقة متطلبات الإفصاح غير المالي ومتطلبات المراجعة.
  - 3 / يجب إجراء عملية مراجعة سنوية من قبل مدقق حسابات مستقل ، بهدف توفير تدقيق خارجي وموضوعي للطريقة المستخدمة في إعداد وتقديم البيانات المالية.
  - 4 / يجب أن تضمن قنوات توزيع المعلومات أن المستخدمين يمكنهم الحصول عليها في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.
- و/ مسؤوليات مجلس الإدارة :

- يجب أن يوفر إطار حوكمة الشركات إرشادات توجيهية للمؤسسات ، كما يجب أن يضمن المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة ويضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المؤسسة والمساهمين ، بمعنى آخر ، يجب أن يحتوي على ما يلي:<sup>11</sup>
- أ) يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس التوفر الكامل للمعلومات ، وكذلك على أساس النوايا الحسنة وسلامة القواعد المعمول بها ، ويجب أن يعملوا على تحقيق مصالح المؤسسة والمساهمين .
  - ب) عندما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأشيرات مختلفة لفئات مختلفة من المساهمين ، يجب على المجلس العمل على تحقيق معاملة متساوية لجميع المساهمين.
  - ج) يجب على مجلس الإدارة ضمان الامتثال للقوانين المعمول بها ومراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة.
  - د) يجب على مجلس الإدارة أداء مجموعة من الوظائف الأساسية ، بما في ذلك:
    - مراجعة وتوجيه استراتيجية المنظمة وخطط العمل وسياسة المخاطر والميزانيات السنوية وخطط النشاط وتحديد أهداف الأداء ومتابعة التنفيذ وأداء المنظمة. كما يجب عليه الإشراف على الإنفاق الرأسمالي وعمليات الاستحواذ وبيع الأصول.
    - اختيار الرؤساء التنفيذيين وتحديد الرواتب والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم عند الاقتضاء واستبدالهم ومتابعة خطط التعاقب.

<sup>11</sup> حجاج ايمان . لبيض سارة مرجع سابق ص 26

## الفصل الاول : الاطار النظري لحوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين و الدراسات السابقة

- التأكد من سلامة التقارير المحاسبية والمالية للمؤسسة ، ومن متطلبات ذلك: وجود مدقق حسابات مستقل ، ورقابة مناسبة ، لا سيما أنظمة متابعة المخاطر والرقابة المالية ، والالتزام بأحكام القوانين و إجراءات التغييرات المطلوبة.

- متابعة مدى فاعلية حوكمة الشركات التي يعمل مجلس الإدارة بموجبها.

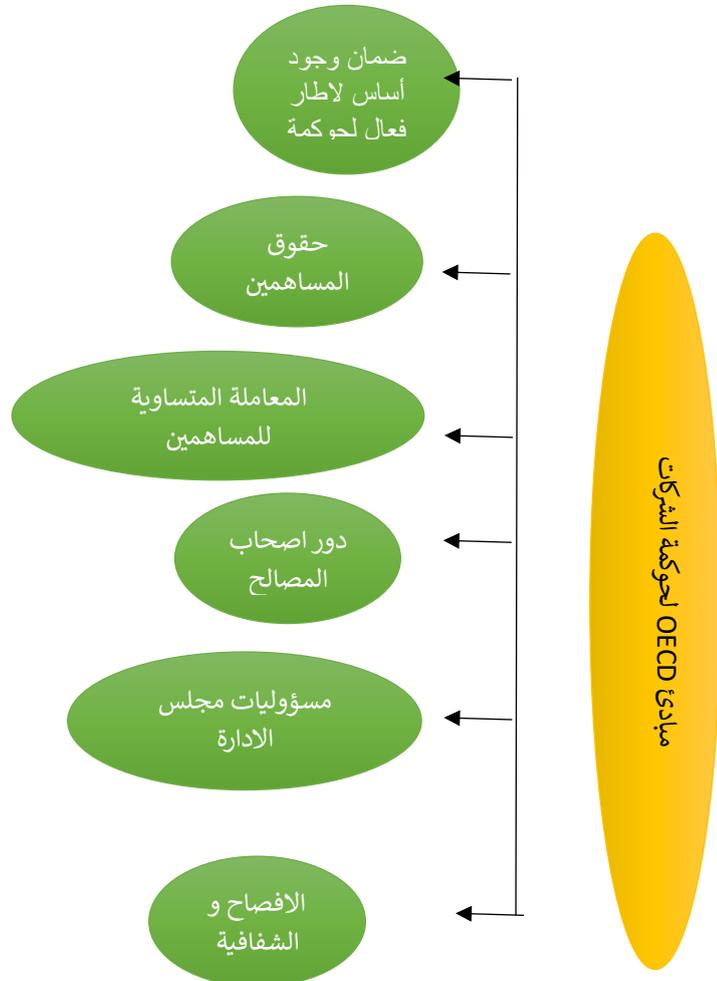
ه) يجب أن يكون مجلس الإدارة قادراً على إجراء تقييم موضوعي لشؤون المؤسسة ، ويجب أن يتم ذلك - على وجه الخصوص - بطريقة مستقلة عن الإدارة التنفيذية.

- يجب على مجلس الإدارة النظر في إمكانية تعيين عدد كافٍ من الأعضاء غير التنفيذيين القادرين على تقييم الأعمال بشكل مستقل عندما يكون هناك احتمال لتضارب المصالح ، ومن بين تلك المسؤوليات:

- التقارير المالية وترشيح المسؤولين التنفيذيين ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة.

من أجل الوفاء بهذه المسؤوليات ، يجب على أعضاء مجلس الإدارة التأكد من أنه يمكن الحصول على معلومات دقيقة وذات صلة في الوقت المناسب.

**الشكل 2 : يوضح مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الخاصة بحوكمة الشركات:**



المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية

## الفصل الاول : الاطار النظري لحوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين و الدراسات

### السابقة

المطلب الثاني : تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

#### 1/ ماهية الاداء الوظيفي

لم يظهر مفهوم " الاداء " بشكل مباشر في مدرسة العمليات الادارية كما جاءت في كتابات روادها فالعملية الادارية في هذه المدرسة كما يشير عبد الباري ابراهيم درة تتكون من العمليات الفرعية المتعاقبة التالية وهي التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه ( القيادة ) والرقابة . وكان يشار الى تقييم اداء العاملين ومدى تحقق العمليات الفرعية الاخرى عند معالجة موضوع التوظيف او الرقابة.

#### أ / مفهوم الأداء الوظيفي<sup>12</sup>

وتجدر الإشارة في البداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مشتق من الكلمة الإنجليزية "Perform To" وهذه الكلمة مشتقة من اللغة اللاتينية "Performer" والتي تعني تنفيذ مهمة أو أداء مهنة.

ويقرر عبد الباري ابراهيم درة انه عندما زاد الاهتمام بالتدريب في الخمسينات والستينات من القرن العشرين ارتبط الاهتمام بالأداء بالعناية بتحليل وتحديد الحاجات التدريبية كما كان تقييم اداء العاملين احد المداخل لتحديد الحاجات التدريبية الفردية والتنظيمية.

وعندما غزت المدرسة السلوكية الفكر الاداري منذ الاربعينات من القرن العشرين برز الحديث عن ارتباط رضا الموظفين بأدائهم ودار نقاش موسع حول السؤال التالي : هل يؤدي رضا العاملين الى ارتفاع مستوى الأداء في المنظمة ان العكس هو الصحيح؟ بمعنى ان يكون الأداء الجيد وسيلة من وسائل زيادة رضا الموظفين . ولا يزال الجدل دائرا حول هذا الموضوع. ومنذ منتصف القرن العشرين كثر عدد المنظمات وتعقدت اعمالها ووظائفها، وازداد عدد العاملين وتعقدت حاجاتهم وطموحاتهم، وشهد العالم احداثا سياسية واجتماعية واقتصادية خطيرة، وقامت ثورات علمية وتكنولوجية هائلة، واستقلت الدول النامية وسعت الى إحداث تنمية شاملة في مجتمعاتها، وظهرت فيها محاولات وحركات للتطوير الاداري او التنمية الادارية. يمكن تعريف الأداء على أنه: القيام بشيء ما ، أو أداء عمل معين ، أو إنجاز مهمة أو نشاط معين ، بمعنى أداء سلوك معين من أجل تحقيق هدف معين.

الأداء المؤسسي هو أيضًا النظام المتكامل لنتائج عمل المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ، ويشتمل على ثلاثة مكونات:

1 / أداء الأفراد داخل كل قسم ودائرة.

2 / أداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

3 / أداء المؤسسة في سياق البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

الأداء المؤسسي هو مجموع الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية عليها.

<sup>12</sup> شبوكي عبدالسلام . رسالة دكتورا 2022 بعنوان العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي ص148

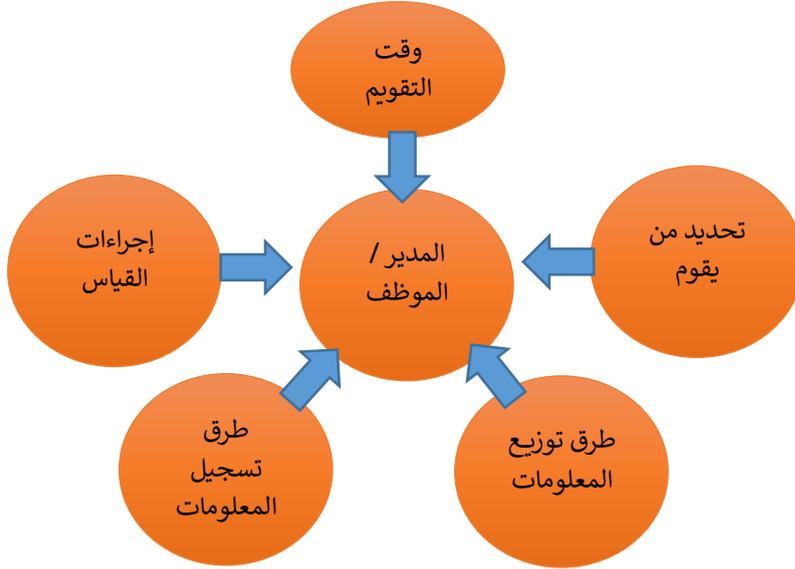
## الفصل الاول : الاطار النظري لحوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين و الدراسات

### السابقة

ب/ تقييم الأداء الوظيفي.<sup>13</sup>

تعتبر عملية تقييم الأداء الوظيفي من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية ، وبالتالي فهي تعتبر من العمليات المهمة على جميع مستويات المؤسسة ، بدءًا من الإدارة العليا وانتهاءً بالموظفين. تتضمن عملية تقييم الاداء الكثير من أنشطة المنظمة التي يكون محورها المدير او الموظف، حيث تتضمن وقت وتكرار التقييم، وتحديد من يقوم بالتقييم، ووسائل واجراءات القياس والتقييم، وتخزين وتوزيع المعلومات، وطرق تسجيل هذه المعلومات، والشكل 3 يوضح هذه العملية.

الشكل 3 يوضح نظام تقييم الأداء الوظيفي



المصدر : شبوكي عبدالسلام . رسالة دكتورا 2022 بعنوان العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي

### معايير تقييم الأداء:

ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها في عملية تقييم الأداء من الناحية الوظيفية هي<sup>14</sup> :

**\*إنتاجية العاملين:**

وهي تشير إلى مخرجات العاملين في وقت محدد، ومؤشرات الأداء الأساسية هذا تتضمن وحدات المخرجات ( الفواتير وطلبات الشراء )فدى فترة محددة وحجم العمل ( عدد العملاء الذين تم خدمتهم )لفترة محددة وعادة ما تركز على العوامل التي تؤثر على إنتاجية العاملين، مثل ساعات التدريب ، لفترة محددة .

### **\*كفاءة العمليات:**

تشير إلى كيفية عمل النظم والإجراءات في دعم العمليات ومؤشرات الأداء الرئيسية ومن الممكن أن تتضمن معدل الخطأ أو معدلات الدقة كما تركز على العوامل التي تؤثر على كفاءة العمليات مثل معدا فترات الصيانة ودرجة ميكانيكية العمليات .

### **\*دورة الوقت:**

تشير إلى وقت تنفيذ المهمة ومؤشرات الأداء الرئيسية وتقيت وقت الوحدات وربما تتضمن وقت التشغيل والوقت اللازم للرد على استفسارات العملاء وحل مشاكلهم والمؤشرات المساندة عادة ما تركز على العوامل التي تؤثر على دورة الوقت مثل عدد مرات تكرار تعطل النظام .

<sup>13</sup> نهى احمد الحايك مرجع سابق ص 148

<sup>14</sup> نهى احمد الحايك مرجع سابق ص 149-501

## الفصل الاول : الاطار النظري لحوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين و الدراسات السابقة

### ج/ تحسين الأداء.15

تحسين الأداء هي عملية إدارية تركز على المخرجات الإجمالية للمنظمة من خلال الجهود المستمرة للتحكم والتحسين ، بدلاً من البحث عن الأخطاء أثناء العمل ، وذلك لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما هو المنظمة الآن ، وهو العمليات المستمرة والمنظمة لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرجوة.

### خطوات تحسين الأداء.

يمكن للمؤسسة تحسين أدائها باتباع الخطوات التالية:

#### \* تحليل الأداء:

يتم تحليل الأداء من خلال اختبار أداء المنظمة ضمن أولوياتها وقدراتها ، وهو تعريف وتحليل للوضع الحالي والمتوقع للمشاكل في أداء العمل والمنافسة.

#### \* البحث عن السبب الجذري:

هنا يتم تحليل الأسباب في الفجوة بين الأداء المطلوب والواقعي ، وعادة ما يحدث الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليس الأسباب الحقيقية للمشكلة ، ولكن عند معالجة المشكلة من جذوره ، سيؤدي ذلك إلى نتائج أفضل ، لذا فإن تحليل الأسباب هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات المناسبة لتحسين الأداء وتطويره.

#### \* اختيار طريقة التدخل أو العلاج:

يعتبر التدخل في اختيار طريقة العلاج طريقة منهجية وشاملة ومتكاملة من خلال الاستجابة لمشاكل الأداء وأسبابها ، وأنسب الطرق للتغلب عليها. عادة ما تكون الاستجابة عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تمثل أكثر من وسيلة لتحسين الأداء. يتم تشكيل الإجراءات المناسبة للمؤسسة ووضعها المالي والتكلفة المتوقعة اعتماداً على المنفعة المرجوة وأيضاً تقييم المؤسسة ونجاحها يقاس بمدى تقليص الفجوة في الأداء والتي يتم قياسها من خلال مدى تحسين الأداء والنتائج التي توصلت إليها المؤسسة ، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل والمتكامل إلى تغيير ونتاج مهمة في المؤسسة ، لذلك يجب أن تكون أي استراتيجية لتحسين وتطوير الأداء يراعي التغيير في أهداف المؤسسة. المؤسسة قبل تنفيذ الاستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها على جميع المستويات.

#### \* التطبيق:

بعد اختيار الطريقة المناسبة ، يتم وضعها موضع التنفيذ ، ثم يتم تصميم نظام متابعة ومحاولة التدخل أو تضمين مفاهيم التغيير التي نريدها في العمل اليومي مع محاولة الالتفات إلى تأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة فيما يتعلق بالتغيير لضمان فاعلية المنظمة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

#### \* مراقبة و تقييم الداء :

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة ، لأن بعض الأساليب والحلول لها تأثيرات مباشرة على تحسين وتطوير الأداء. يجب أن يكون لديك أيضاً طرق مراقبة ومتابعة تركز على قياس التغيير

## الفصل الاول : الاطار النظري لحوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين و الدراسات

### السابقة

الذي حدث ، لتقديم ملاحظات مبكرة حول نتيجة تلك الوسائل ، ولتقييم تأثير محاولة سد الفجوة في الأداء ، يجب مقارنة الأداء المطلوب بشكل مستمر والفعلية ، وبالتالي حصلنا على معلومات من التقييم يمكن استخدامها والاستفادة منها في عمليات التقييم الأخرى.

### القواعد والقوانين المنظمة لعملية تحسين الأداء

- شعور الموظفين بالعدالة والمساواة.
- يجب أن يعرف العمال المعايير التي سيتم من خلالها تقييم الأداء.
- يجب توضيح معايير الحكم على الأداء.
- من المهم للموظفين معرفة نوع المكافأة أو الحافز المقدم.
- قد يتم استبعاد بعض عناصر الأداء.
- يجب أن تحرص المؤسسة على عدم فهم بعض الموظفين عمداً للمعايير الموضوعة لتقييم الأداء.
- يجب على المنظمة الوفاء بكل ما تعد به مقابل تقديم الأداء المطلوب.

### المطلب الثالث: اثر حوكمة الشركات على أداء المؤسسة :

ترتكز حوكمة الشركات على عدد من المبادئ والعناصر التي تضمن استدامة ونمو المؤسسات ، لما لها من أثر إيجابي على أدائها.

### أثر الشفافية والإفصاح على أداء المؤسسة

يعتبر مبدأ الشفافية والإفصاح من أهم ركائز الاقتصاد الحديث ، ولا يمكن للاقتصاد أن يزدهر ويجذب الاستثمار إذا لم تكن هناك شفافية كافية في جميع القطاعات. على جميع المستويات. الإدارة غير الشفافة هي إدارة فاسدة ، وغياب الشفافية له تأثير سلبي على النمو الاقتصادي ، حيث أن تغيير المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المستثمرين سيدفعهم لاتخاذ قرارات خاطئة ، وبالتالي يعمل المستثمرون على توجيه استثماراتهم إلى دول أخرى حيث الشفافية لا تحجب أي معلومات عن مساهميتها ، مهما كانت سيئة. الشفافية هي مصدر أساسي لتعزيز الحكم السليم. هذا ما يحتاجه المستثمرون.

### \* مفهوم الإفصاح والشفافية:

الإفصاح هو اتصال الشركة بالعالم الخارجي بوسائل مختلفة للكشف عن معلومات مهمة للمستثمرين والمساهمين وسوق رأس المال وأصحاب المصلحة الآخرين بطريقة تسمح بالتنبؤ بقدرة الشركة على جني الأرباح ودفع التزاماتها. الإفصاح في الشركات وسوق المال يعني:<sup>16</sup>

- نشر كافة الحقائق عن المؤسسة.
- إظهار كافة البيانات والمعلومات.
- تقديم كافة المعلومات سواء كانت دورية أو غير دورية وكذلك المالية وغير المالية لكافة الأطراف وسوق المال.

<sup>16</sup> نورة محمدي . أطروحة دكتورا بعنوان : اثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المساهمة العاملة في الجزائر خلال فترة 2009-2015 . جامعة ورقلة -الجزائر -2018

## الفصل الاول : الاطار النظري لحوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين و الدراسات

### السابقة

أما بالنسبة للشفافية ، فهي تعني أن المؤسسة توفر بيانات مالية وغير مالية حقيقية عن المركز المالي للمؤسسة ، وكذلك العمليات الأخرى في المؤسسة ، بحيث يمكن توقع نشاط المؤسسة الحالي والمستقبلي. الشفافية تعني:

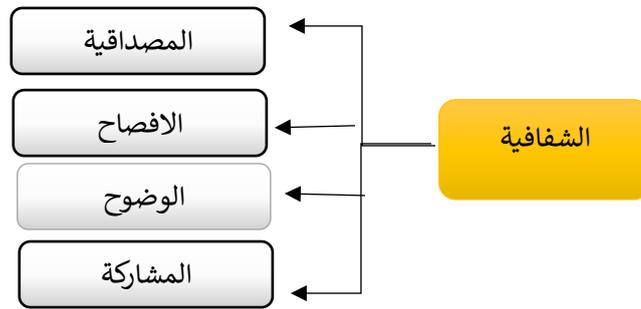
- عدم حجب المعلومات.

- إيصال المعلومات إلى الجميع بدقة وفي الوقت المناسب .

تفسر معظم قواميس اللغات كلمة الشفافية بالوضوح والصراحة والنزاهة وعدم الاحتيايل. أما بالنسبة للعمال والمنظمات ، فالشفافية تعني السماح للآخرين بمعرفة الحقيقة ، دون محاولة إخفاء أو تضليل المعنى أو تغيير الواقع لإظهار الأشياء بشكل أفضل. الشفافية بمعناها الواسع تعني الإفصاح الفعلي غير المشروط ، وقد ساعد على ذلك انتشار المعلومات الدقيقة والمكثفة ، وتوافر تكنولوجيا المعلومات لجميع أفراد المجتمع. يمكن القول أن جميع تعريفات الشفافية تتطلب جوهرًا واحدًا مرتبطًا بأربع كلمات: المصادقية والإفصاح والوضوح والمشاركة.

فيما يلي رسم بياني يوضح جوهر الشفافية:

الشكل رقم 4 :مخطط يوضح جوهر الشفافية



المصدر : حجاج ايمان . لبيص سارة . دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية .مذكرة لنيل شهادة  
ماستر في العلوم السياسية جامعة قلمة.2016ص53

### شروط الشفافية:

هناك العديد من الشروط التي يجب توافرها في أي معلومات أو إجراء شفاف ، بما في ذلك:<sup>17</sup>

1 / أن تكون الشفافية في الوقت المناسب ، حيث أن الشفافية المتأخرة عادة لا قيمة لها ويتم الإعلان عنها أحياناً فقط لإكمال النموذج ، ونستشهد بميزانيات الشركات التي يتم نشرها بعد شهر أو سنوات من إصدارها.

2 / الشفافية يجب أن تكون متاحة لجميع الأطراف في نفس الوقت.

3 / لا بد من شرح ما هي قيمة الشفافية الغامضة أو غير الشفافة ، حيث قد تنشر بعض الشركات بياناتها المالية في الصحف لاستيفاء الشكل القانوني دون مرفقاتها أو بدون تقرير المدقق أو تفصيل البنود ، بشرط أن وتجدر الإشارة إلى أن الشفافية لا تنتهك المبادئ العامة للحفاظ على سرية بعض المعلومات التجارية.

#### 2/ أهمية الإفصاح و الشفافية بالنسبة الاداء الوظيفي في المؤسسة :18

سعى العالم إلى ترسيخ مبدأ الإفصاح والشفافية ، وطالب علماء الإدارة بتطبيقه كأحد أهم وسائل مكافحة الفساد والانحراف الإداري ، حيث تسعى الشفافية إلى وضوح التشريعات ، ودقة الأعمال المنجزة داخل المنظمات ، باتباع إداري واضح. التعليمات والممارسات للوصول إلى مستوى عالٍ من صنع القرار. الموضوعية والدقة والوضوح من خلال التدفق المستمر للمعلومات ذات المصدقية العالية بين المستويات الإدارية المختلفة ، وسهولة التواصل بين هذه المستويات ، وقوة العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين ، وعامة المواطنين ، والثقة المتبادلة بين بالإضافة إلى الموضوعية في عملية تقييم الأداء واتخاذ القرار والقرارات. المشاكل وبالتالي الشفافية هي مدخل إلى معالجة الفساد والوصول إلى مستوى متقدم من الإصلاح والتطوير الإداري في مختلف مجالات العمل. الشفافية ، على الرغم من أنها مطلوبة في حياة الأفراد وعلاقتهم مع بعضهم البعض ، فهي ضرورية أيضاً لمنظمات العمل الإداري والسياسي. على سبيل المثال ، الشفافية مطلوبة في التنظيم الإداري بين القادة وبعضهم البعض من جهة ، وبين القادة والعاملين من جهة أخرى. من أجلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها ولا تعرف أهدافها فيما يتعلق بموظفيها مما يؤدي إلى انخفاض في شعورهم بالانتماء. إن الإفصاح عن المعلومات والشفافية يعزز الولاء والالتزام بين الموظفين ، ويزيد من إنتاجيتهم ، ويحفزهم عندما يعرفون كل شيء عن المؤسسة التي يعملون فيها. إنهم جزء من تلك المنظمة وهو حقهم.

#### الشكل رقم 5 : أهمية الإفصاح و الشفافية



المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على جملة من المرجع

## الفصل الاول : الاطار النظري لحوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين و الدراسات

### السابقة

\* أثر المساءلة على أداء المؤسسة

تعتبر المساءلة أحد أبعاد حوكمة الشركات ، حيث أنها تشكل المبدأ الذي يتضمن طريقة إخضاع أصحاب وممارسي السلطة العامة للمساءلة ، وكذلك مساءلة الموظفين عن انتظام عملهم ومدى انتشارهم. الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها.

1 /: مفهوم المساءلة:

يشير اسم "المساءلة" إلى كلمة "حساب" ، ومضمون هذا المصطلح يعني أن الفرد لا يعمل لحسابه فقط ، ولكنه مسؤول أمام الآخرين.

أما أنه: نظام يتضمن آليات وعناصر لضمان النزاهة والشفافية والقضاء على الفساد الإداري وتحقيق المصلحة العامة بتوعيته بمستوى ذلك.

ويعني أيضًا المساءلة: أن يقوم شخص ما بتحميل شخص آخر المسؤولية عن الأداء الذي من المفترض أن يؤديه والأداء. وعليه ، فإن المساءلة في الإدارة هي وسيلة يتم من خلالها متابعة العمال حول كيفية استخدامهم للصلاحيات والصلاحيات والمسؤوليات الموكلة إليه.

### 3/: أهمية المساءلة في الأداء الوظيفي للمؤسسة:19

- المساءلة وسيلة لمكافحة الفساد والانحراف الإداري. إن إحساس الموظفين بغلبة المساءلة يحد من استغلال المسؤولين في سوء استخدام الموارد ، حيث يخلق شعوراً بإمكانية الكشف للرأي العام عن نقص الاستغلال.
- نزاهة القرار أو السلوك الإداري ، مما يشكل عائقاً أمام التعسف في ممارسة السلطة ، خاصة عندما يتزامن هذا الإدراك مع الأعراف الاجتماعية التي تحرم العمال من مزيج القوة والخداع. المساءلة هي إحدى آليات التحكم في الآراء لضمان الاستخدام الجيد أو منع إساءة استخدام السلطة وإهدار المال.
- كما أنه يساعد في القضاء على الأمراض الإدارية المتمثلة في المحسوبية والمحسوبية وإهدار الوقت والجمهور ، ويساعد على تعزيز الثقة بالجهاز الإداري ، حيث يؤكد وجوده على سمو الالتزام الأخلاقي والعقلانية ، وسيادة القانون مما يعزز السعي لتحقيق كفاءة العمل الإداري ، ويعزز الشعور بالأمن الوظيفي مما ينعكس إيجاباً على الأداء والإنتاجية.
- المساءلة مهمة لأي مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة ، لأنها وسيلة لتحسين المناخ العام للمنظمة ، حيث تعمل على توفير بيئة إدارية تسود فيها الثقة بين جميع الأطراف ، بما في ذلك الرؤساء والمرؤوسون. وهو أيضاً سبب مباشر للحاجة إلى استخدام المعايير عند تقييم الأداء.
- تشكل أداة لتوجيه السلوك ، لأن الشعور بالمساءلة وفقاً لنتائج الرقابة يدفع العاملين وصناع القرار الإداري إلى إيلاء المزيد من الاهتمام ، مما يجعل نتائج قراراتهم مساوية للخطط المرسومة ، ووجود المساءلة يضمن الإدارة الجيدة لموظفيهم من قبل المديرين. يتم ذلك من خلال تحقيق المساءلة الأفقية ، سواء للمديرين من قبل أقرانهم من المستوى الإداري ، أو من خلال المساءلة الرأسية في شكلها من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل.
- كما أنها تساعد على الإبداع والابتكار ، حيث إن تفعيل المساءلة في حالة إظهار الإنجاز الجيد ينمي لدى العاملين الرغبة في تجربة الإبداع والبحث عن وسائل لتحقيق ذلك ، والتي يمكن ربطها بحب تحقيق الذات لدى العامل اعتماداً على ذلك يسعى الموظف أو عامل

## الفصل الاول : الاطار النظري لحوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين و الدراسات السابقة

الإدارة إلى تحقيق المسؤولية. كما يساهم في بيان وتوضيح أدوار ومسؤوليات الأطراف المشاركة في تقديم خدمات محددة أو استكمال عملية إدارية مشتركة ، وفي وصف وظيفي لكل وظيفة إدارية يأخذ في الاعتبار قدرة العاملين بالاعتماد على الجدارة. نظام في التعيين ، وتوفير الإمكانيات والسلطات اللازمة لتنفيذ مهام كل وظيفة.

### 3/ تأثير المشاركة على الأداء الوظيفي للمؤسسة:

اهتمت حوكمة الشركات بمشاركة الموظفين ، ويرجع ذلك إلى أهمية المشاركة في بناء قدرات الموظفين والتعرف على الفروق الفردية بينهم من خلال المشاركة واستغلال الفرص المتاحة لتوظيف مهاراتهم وقدراتهم ، وهذا ما يتطور. روح الانتماء التي تصب في مصلحة العمل الإداري للمؤسسة.

\* مفهوم المشاركة :

تعرف الإدارة التشاركية بأنها نوع من الإدارة الحديثة التي تشجع العاملين على جميع المستويات الإدارية على تبادل الأفكار بهدف تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية وحل المشكلات واتخاذ القرارات. التعامل مع آراء الموظفين بالاهتمام والمشاركة المباشرة في ملكية الشركة وهو أعلى مستوى مشاركة .<sup>20</sup>

\* أهمية المشاركة بالنسبة للأداء الوظيفي للمؤسسة:<sup>21</sup>

أهمية المشاركة هي:

- المرؤوسون الذين يشاركون في صنع القرار مسؤولون أكثر عن تلك القرارات وتنفيذها ، حيث يصبحون أكثر التزامًا بتحقيق الأهداف الناتجة عن تلك القرارات.

- تؤدي مشاركة الموظفين إلى تعدد وجهات النظر ، وبالتالي تعدد الخيارات المتاحة للإدارة.

- المشاركة تحقق هدفين استراتيجيين. الأول هو تعديل بعض الاختلالات التي تظهر في النمط التنظيمي وتؤدي بشكل رئيسي إلى أشكال استبدادية وسلطوية ، والثاني هو استغلال مخزون الذكاء البشري لدى الموظفين ، بما في ذلك مهاراته وإبداعاته المتنوعة وغير المحدودة التي من شأنها تسهيل التكيف. للتطورات وتقليل معارضة التغيير وتحقيق الفعالية والكفاءة.

- تخلق المشاركة نوعًا من الثقة بين الموظفين والإدارة مما يؤدي إلى انخفاض معدلات التغيب والإجازات الوظيفية وزيادة الرضا الوظيفي.

- إن إشراك الأفراد في صنع القرار له آثار نفسية ، مثل رفع الروح المعنوية لديهم ، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم.

- جعل الأفراد أكثر قدرة على تحمل المسؤولية ، خاصة وأن المشاركة تؤدي إلى إعداد قيادات إدارية مدربة لاتخاذ القرارات السليمة.

- بث روح التفاهم والتعاون بين كافة أعضاء المنظمة.

- زيادة فرص الإبداع والمبادرة والابتكار مما ينعكس إيجابًا في زيادة الإنتاج وتحسين جودته.

<sup>20</sup> مطبوعة مازة عبلة بعنوان دور المشاركة العمالية في تطوير المؤسسة . جامعة وهران 2 . 2015 ص 111

<sup>21</sup> موقع <https://ar.m.wikipedia.org>

## الفصل الاول : الاطار النظري لحوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين و الدراسات

### السابقة

- رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين وتقليل الجوانب السلبية كالغياب والظلم المتكرر وتقليل مظاهر الصراع.

المشاركة حافز معنوي إيجابي يعمل على تنمية مشاعر الانتماء للمؤسسة بما يعزز حالة الحفاظ عليها والدفاع عنها وتحقيق أهدافها.

- تحسين جودة القرارات بحيث تكون أكثر واقعية ، حيث يمكن للمرؤوسين اكتشاف العوامل التي تشكل الموقف ، والتي قد يصعب على الرؤساء اكتشافها.

## الفصل الاول : الاطار النظري لحوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين و الدراسات

### السابقة

#### المبحث الثاني : الدراسات السابقة

#### المطلب الاول : دراسات سابقة باللغة العربية

\* دراسة " دور حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات العربية" التي أجراها الباحثان جمال المصري ومحمد العباسي ونشرت نتائجها في مجلة الدراسات الاقتصادية العربية عام 2015. وتشير الدراسة إلى أن الشركات أن يكون لديك نظام فعال لحوكمة الشركات يحقق أداءً أفضل على المدى الطويل.<sup>22</sup>

- \* دراسة د.حسين يرقي، وأ.عمر علي عبد الصمد بعنوان " واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها " المنشور في جامعة المدية عام 2011 م : أشارت الدراسة أن للحوكمة دور لضمان كفاءة إدارة المؤسسة من خلال استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر، مما يسدي لتحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى إضافة إلى تحقيق أهداف الأطراف ذات العلاقة بها، كما يبين البحث دور مبادئ الحوكمة كضوابط داخلية يمكن أن تكون نقطة انطلاق من خلال تطبيق نظم محاسبية وضريبية واضحة وشفافة، وتفعيل اليات للمشاركة لتطبيق الحوكمة، ونظام قضائي مستقل.<sup>23</sup>

\*دراسة العازمي، بعنوان " دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية "جامعة الشرق الاوسط، الأردن عام 2012 م هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق حوكمة الشركات على رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية حيث توصلت الدراسة فقد أكدت على أهمية وجود دليل حوكمة الشركات بما يتفق ما أحكام القانون والالتزام به لأنه يؤثر على رفأ القدرة التنافسية للشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة الكويت والحفاظ على حقوق جميع المساهمين بحيث تكون اتجاه الحكم الآن مطالباً بضرورة حفظ وحماية هذه الحقوق ، كما توصي بتواصل المساواة في المعاملة بين جميع المساهمين، فهي تسهم في تحقيق المساواة.<sup>24</sup>

#### المطلب الثاني : دراسات سابقة باللغة الاجنبية اجنبية :

- 1- دراسة Frank, YU بعنوان " :حوكمة الشركات وإدارة الأرباح "ورقة عمل مقدمة في كلية الإدارة بجامعة مينيسوتا عام 2004 م : وقد تمثلت مشكلة البحث في إيجاد العلاقة بين تطبيق ممارسات حوكمة الشركات وإدارة الأرباح في الشركات الأمريكية وهدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يؤثر على جودة المعلومات المالية المعلن عنها ويتم التعرف على خصائص لجنة التدقيق ومجلس الإدارة والعلاقة بينهما وجدت الدراسة أن إدارة الأرباح ترتبط بممارسات الحوكمة من قبل لجنة مراجعة الحسابات ومجلس الإدارة.<sup>25</sup>
- 2- دراسة Ammann et.al بعنوان " دور الحوكمة في تقييم الشركات " المنشور في مجلة العلوم المالية التجريبية عام 2011 م : تناولت هذه الدراسة العلاقة بين حوكمة الشركات - وقيمة المنظمة في الفترة ما بين 2003 -2007 م وأجريت الدراسة لعينة من

<sup>22</sup> جمال المصري . محمد العباسي . "دور حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات العربية"2015

<sup>23</sup> حسين يرقي وعمر علي عبد الصمد، بحث بعنوان واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، جامعة المدية 2011 م

<sup>24</sup> جمال العازمي دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، بحث ماجستير غير منشور، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن 2012 م.

<sup>25</sup> Frank Yu, Corporate Governance and Earnings Management, working paper, Carlson School of Management University of Minnesota, 2004.

## الفصل الاول : الاطار النظري لحوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين و الدراسات السابقة

الشركات في الأردن وقد اظهرت النتائج أن تزايد الاهتمام بممارسة حوكمة الشركات يدفع للاهتمام بشكل كبير بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.<sup>26</sup>

3- دراسة **Gill & Obradovich** بعنوان "دراسة تأثير حوكمة الشركات على تقييم الشركات الأمريكية" المنشور في مجلة العلوم المالية والاقتصادية عام 2012 م :  
أظهرت هذه الدراسة تأثير حوكمة الشركات والرافعة المالية لعينة من احدى عشرة منظمة من منظمات الأعمال الأمريكية خلال الفترة ما بين 2009-2011 م في بورصة نيويورك، - وقد أظهرت نتائج الدراسة أيضا أن ممارسة حوكمة الشركات له أثر مختلف بين قطاع الصناعة وقطاع الخدمات وأن كبر حجم مجلس الادارة يؤثر بشكل سلبي في قيمة المؤسسة كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين كل من لجنة المراجعة وحجم المؤسسة والعائد على الأصول في قيمة المؤسسة الاقتصادية.<sup>27</sup>

### المطلب الثالث : التعقيب عن الدراسات السابقة ومقارنتها بالدراسة الحالية

- من خلال الدراسات الواردة في المطالبين السابقين تبين ما يلي:
1. **بالنسبة لحوكمة الشركات:** هناك دراسات قليلة من حيث المراجع المتعلقة بهذا المصطلح وهذا ما يجعل هذه الدراسة تعد كإثراء للمراجع في هذا المجال، فقد لوحظ أن أغلب المراجع الموظفة كانت عبارة عن دراسات وأبحاث حول الموضوع في تخصص علم الاجتماع وتخصص إدارة الأعمال ، وأن أغلب الكتب كانت بلغة عربية .
  2. **بالنسبة للأداء الوظيفي:** هناك مراجع ودراسات متعددة ومتنوعة، باختلاف وتنوع الباحثين وتنوع اتجاهاتهم وفلسفاتهم ومجالات تخصصاتهم، ولكن أغلب الدراسات كانت تتوجه للبحث عن علاقة الأداء الوظيفي بمصطلحات ومتغيرات أخرى مثل (المسؤولية الاجتماعية ، التمكين الإداري، الثقافة التنظيمية ...
  3. **بالنسبة للمتغيرين معا:** حوكمة الشركات و الاداء الوظيفي، هناك ندرة للمراجع التي تضم المتغيرين معا، وهذه الندرة تضي على الدراسة الحالية نوع من الحداثة والإضافة العلمية، على خلاف الدراسات الأخرى التي يمكن أن تتوفر على دراسات مشابهة أو مطابقة لها.
  4. **ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:** أنها طبقت بمؤسستين مختلفتين قصد الإحاطة الشاملة بالموضوع وانها طبقت بأحد أهم المؤسسات الاقتصادية بالجزائر و أكبرها وهي مؤسسة نفضال واهم مؤسسة عمومية اقتصادية بالجزائر وهي مؤسسة CNAS ، بالإضافة إلي أن أغلب النتائج المتحصل كانت منطقية بما يتماشى مع ما هو ممارس في المؤسسات المدروسة.

و في الجدول الموالي سيتم التطرق إلى مقارنة بين الدراسة الحالية والدارسات السابقة المذكورة في المطالبين السابقين، حيث سيتم ذكر أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية من جهة، والدراسات السابقة .

<sup>26</sup> Ammann,et.al, corporate governance on firm value: international evidence, jo urnal of empirical finance, 18,1, 2011

<sup>27</sup> Gill, A.& Obradovich, J. The impact of corporate governance and financial leverage on the value of American Firms, international research, journal of finance and economics, 91, 2012.

**الفصل الاول : الاطار النظري لحوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين و الدراسات السابقة**

جدول رقم 01 : : المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدارسات السابقة	الرقم	الدارسة الحالية
- تمت اعتماد عينة عشوائية. - تمت الدراسة في 2015	-تناولت دور حوكمة الشركات في تحسين الاداء .	دراسة جمال المصري و محمد العباسي.	1	-دراسة أكاديمية. -تناولت الدراسة دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية -تمت الدراسة في جامعة غرداية. -اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي -اعتمدت على الاستبيان.
- تمت الدراسة في المدينة - تمت الدراسة في 2011	- تناولت حوكمة الشركات	دراسة حسين يرقى و عمر علي عبد الصمد	2	
- تمت الدراسة في الاردن. - القدرة التنافسية للشركات - تمت الدراسة في 2012	- تناولت حوكمة الشركات - تم استخدام المنهج الوصفي	دراسة العازمي.	3	
- طبقت الدراسة في جامعة مينيسوتا - تمت الدراسة في الو.م.ا. - تمت الدراسة في 2004	- تناولت حوكمة الشركات.	دراسة دراسة Frank, YU.	4	
- تناولت العلاقة بين الحوكمة و قيمة المؤسسة - تمت الدراسة في 2011	- اتبعت المنهج الوصفي - تناولت حوكمة الشركات.	دراسة Ammann et.al.	5	
- تناولت الرافعة المالية - تمت الدراسة في الو.م.ا. - تمت الدراسة في 2012	- تناولت حوكمة الشركات - اتبعت المنهج الوصفي.	دراسة Gill & Obradovich.	6	

**المصدر:** من إعداد الطالبين بناء على المعلومات الواردة في الدراسات السابقة

## الفصل الاول : الاطار النظري لحوكمة الشركات وتحسين أداء العاملين و الدراسات السابقة

### خلاصة الفصل الاول :

تهدف حوكمة الشركات إلى تطوير أنظمة تحكم العلاقات بين الأطراف الرئيسية التي تؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسة . و تستند على الشفافية والإفصاح والعدالة والمساءلة ، وهي توفر الفوائد للشركة والمستثمرين والمجتمع على حد سواء.

وتسعى الحكومات و المؤسسات الكبيرة الى تحسين الاداء الوظيفي من خلال محاولة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات مما يتيح لها القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وتحسين أداء العاملين في المؤسسة .

و ينعكس تطبيق حوكمة الشركات بشكل جيد على المجتمع حيث يحصد مزايا جيدة من خلال توفير فرص عمل و بناء الثقة في الاقتصاد , كما ان الشركات التي تطبق فيها مبادئ الحوكمة تتم فيها الاعمال بشكل مسؤول و تعمل على استقطاب الاستثمارات الأجنبية .

## الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية حول دور حوكمة الشركات في  
تحسين الاداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية }  
مؤسسة نفطال فرع -ادرار- , مؤسسة الصندوق  
الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -  
ادرار- .{

ادرار- .{

الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -

### مقدمة الفصل :

في الفصل السابق، تم التركيز على الجانب النظري لدور حوكمة الشركات في تحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، بعد تقديم مفاهيم الحوكمة والأداء الوظيفي للعاملين. وسوف نقوم في هذا الفصل بتطبيق هذا الدور عملياً، من خلال دراسة حالتين: موظفي مؤسسة نفضال وحدة إدار، وموظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- وذلك بهدف الوصول إلى نتائج ملموسة وميدانية.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الاول : تقديم عام لمؤسستي نفضال -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- .

المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية { الطريقة و الإجراءات } .

### المبحث الاول : الطريقة و الأدوات

سنناقش في هذا المبحث جوانب منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة ، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة وعينتها ، والمراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها. لجمع البيانات والمعلومات حول الموضوع ، كما يتم عرض إجراءات التحكم. وطرق التحقق من الصحة والثبات ، وكذلك تقديم المعالجات الإحصائية المختلفة المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من الفرضيات.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور حوكمة الشركات في تحسين أداء العاملين بالشركة من وجهة نظر العاملين في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة : مؤسسة نפטال فرع – ادرار- والعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS – ادرار- . أما الجانب الميداني من البحث فقد اعتمد على منهج دراسة الحالة وذلك من خلال تصميم الاستبيان وتوزيع الاستبيانات بشكلها النهائي بهدف جمع البيانات المفيدة في حل مشكلة البحث . ثم جمعها ثم تفرغها وتحليلها باستخدام الحزم الإحصائية لبرنامج العلوم الاجتماعية الإحصائية وبرنامج Excel أيضًا واستخدام SPSS (حزمة العلوم الاجتماعية) الإصدار رقم 20 ، بهدف الوصول إلى مؤشرات ومؤشرات قيمة تم ترجمتها إلى نتائج وتوصيات التي تدعم موضوع الدراسة.

### المطلب الاول : تعريف ونشأة المؤسستين محل الدراسة

#### 1/ التعريف بمؤسسة نפטال :

تم إصدار المرسوم 87/189 في 25 أغسطس 1987 لتعديل وتقسيم مؤسسة سوناطراك إلى مؤسستين وطنيتين هما: مؤسسة نפטال ومؤسسة نפטاك. مؤسسة نפטال متخصصة في تصفية وتكرير البترول، في حين أن مؤسسة نפטال متخصصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها عبر الجزائر. واعتبارًا من 18 أبريل 1998، أصبحت مؤسسة نפטال مؤسسة مساهمة برأسمال يبلغ 6.5 مليار دينار جزائري مقسمة إلى 665 سهم بقيمة 10 ملايين دينار جزائري لكل سهم، حيث تمتلك سوناطراك 100% من أسهمها. وقد وصل رأسمالها في السنوات الأخيرة إلى 15.65 مليار دينار جزائري.

#### 2/ نشأة فرع نפטال وحدة – ادرار- :

- أنشئت الوكالة التجارية نפטال أدرار في جانفي 2008 بقرار من المديرية العامة رقم 767R18M1 المؤرخ في 2007 ، وألحقت بمقاطعة التسويق غرداية، في إطار إعادة هيكلة شركة نפטال.
- في نهاية 2008 تم ربط مركز التوزيع CDD بالوكالة التجارية أدرار.
- في سنة 2009 تم إستحداث المصلحة التجارية والتي اسندت لها مهمة مراقبة تسيير المحطات.
- وفي نفس السنة تم إنشاء مصلحة المالية ، مهمتها الرئيسية السهر على تطبيق إجراءات التسيير الخاصة بالمالية.
- في سنة 2010 تم إستحداث المصلحة التقنية والتي أوكلت لها مهمة تصليح الأجهزة ومختلف التدخلات التقنية.

- في سنة 2011 تم إنشاء مصلحة الأمن الصناعي حيث تتمثل مهمتها الرئيسية في وضع قوانين وتعليمات الخاصة بالأمن الصناعي في مجال تخزين وتوزيع المنتجات البترولية.
- وفي نفس السنة تم إنشاء مصلحة المستخدمين، مهمتها وضع أنظمة تحفيز للعمال كالترقية وتقديم المكافآت، ضبط وإحصاء برامج لتكوين العمال حسب احتياجات المؤسسة.
- في سنة 2016 تم إستحداث مركز تركيب قارورات السير غاز (GPL/C) حيث يعمل هذا الأخير على تركيب وصيانة قارورات السير غاز لمختلف السيارات وهو الثالث على مستوى مقاطعة غرداية.

### 3/ التعريف بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء (CNAS) :

الصندوق الوطني الجزائري للضمان الاجتماعي (CNAS) هو إحدى المؤسسات الحكومية الوطنية المسؤولة عن إدارة وتنفيذ نظام الضمان الاجتماعي في البلاد. تأسست المؤسسة عام 1983 وهي تابعة لوزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي .

تهدف المؤسسة الوطنية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء إلى توفير الحماية الاجتماعية للمواطنين الجزائريين من خلال تنفيذ عدد من البرامج والخدمات ، بما في ذلك التأمين ضد المرض ، والتأمين ضد العجز ، والتأمين ضد الشيخوخة ، والتأمين ضد البطالة ، والتأمين الأسري ، والتأمين الاجتماعي للناس. ذوي الإعاقة. الاحتياجات الخاصة.

كما تعمل المؤسسة الوطنية للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء على تنفيذ السياسات والإجراءات المتعلقة بالضمان الاجتماعي ، وتعزيز الوعي والتثقيف المالي للمواطنين ، وتنظيم الإعانات والمساعدات الاجتماعية ، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. الصندوق الوطني الجزائري للضمان الاجتماعي هو أيضًا هيئة تنظيمية ورقابية تعمل على ضمان الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بالضمان الاجتماعي في الجزائر.

### 4/ نشأة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS فرع -ادرار- .

مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بأدرار هي إحدى المؤسسات الحكومية في الجزائر المسؤولة عن تنفيذ نظام الضمان الاجتماعي للعمال الاجراء في منطقة أدرار. تأسست المؤسسة في إطار سياسة الحكومة الجزائرية لتوفير الحماية الاجتماعية للمواطنين، وتقديم التأمين الاجتماعي والرعاية الاجتماعية للفئات المستحقة.

تاريخ تأسيس مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء بأدرار يعود إلى العام 1984، وقد تأسست المؤسسة بموجب القانون رقم 84-11 المؤرخ في 9 يونيو 1984 المتعلق بإحداث الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي. تتبع المؤسسة وزارة العمل والضمان الاجتماعي في الحكومة الجزائرية، وتعمل على تنفيذ سياسات الضمان الاجتماعي وتوفير الخدمات الاجتماعية للمواطنين في منطقة أدرار. تهدف المؤسسة إلى تحسين مستوى المعيشة والحماية الاجتماعية للمواطنين، وتقديم الدعم والرعاية للفئات المستحقة من المحتاجين والمرضى والمقعدين وذوي الإعاقة والأيتام وغيرهم من المستفيدين.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة و الأساليب الاحصائية

#### 1/ مجتمع الدراسة وعينتها

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

. يتكون مجتمع الدراسة من عينة من المجتمع لهم علاقة بموضوع الدراسة موزعة في المؤسستين على النحو التالي: "رؤساء الأقسام ، والمساعدون الإداريون ، والموظفون موزعون على مختلف المكاتب والإدارات". تم اختيار عينة عشوائية ناعمة وصلت إلى 80 شخصًا.

### 2/ أداة الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة وطبيعة البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من عينة الدراسة ، تم التركيز على:

- **الاستبيان:** وهو يمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه لغرض جمع البيانات. أفراد العينة الأولية ، وتم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة ، وعرض على عدد من الأساتذة المتخصصين للتحكيم ، و بعد تعديله تم توزيع 80 استبيان على أفراد عينة الدراسة في المؤسستين ، و ذلك خلال شهر مارس من سنة 2023 ، إذ تم استرجاع 73 استبيان.

حيث تم استبعاد 3 منها لعدم صلاحيتها للتحليل ، واصبح عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل 70 استبيان اي ما نسبته 80% من عينة الدراسة و الجدول التالي يوضح ذلك :

### الجدول 2 : يوضح الاحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان

البيان	العدد	النسبة
عدد الاستبيانات الموزعة على مؤسسة نفعال .	40	50 %
عدد الاستبيانات الموزعة على مؤسسة الضمان الاجتماعي .	40	50 %
عدد الاستبيانات المسترجعة	73	91.25 %
عدد الاستبيانات غير المسترجعة	7	8.75 %
عدد الاستبيانات الملغاة	3	3.75 %
عدد الاستمارات المقبولة	70	87.5 %

المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا عن نتائج الاستبيان

ويبين الجدول السابق أنه تم توزيع 40 الاستبيان على مؤسسة نفعال فرع -ادرار- و تم توزيع 40 الاستبيان على مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- وان العدد الإجمالي الذي تم استرجاعه من الاستبيانات هو: (73) استبانة ، ويشكل هذا العدد (25.91) % من العدد الموزع البالغ (80) استبانة. بلغ عدد الاستبيانات الملغاة (3) استبانة ، بينما نجد أن عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل بلغ (70) تمثل (5.87) % من عينة الدراسة ، وبلغ عدد الاستبيانات غير المعادة (7) أي (75.8) % من عينة الدراسة.

-يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة تأثير اليات حوكمة الشركات على أداء العاملين من وجهة نظر العمال والموظفين في مؤسسة نفعال وحدة ادرار و مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- ، فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة المطروحة في الاستبيانات والفرضيات التي تتمحور حول نفس متغيرات الدراسة ، حيث مر تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية:

-إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات: وهذا استنادا على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة.

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم.

-تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بتقديم النصح والإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم ، وبعدها تم توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرف.

وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية للإجابة، حيث تم فيها حث الموظفين على التعاون والصدق .

وتم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء:

**الجزء الأول:** يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات تخص: "الجنس والعمر، المستوى الدراسي، المنصب الوظيفي و سنوات الخبرة المهنية قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.

**الجزء الثاني:** يحتوي متغير مبادئ حوكمة الشركات و يتكون من 6 مبادئ في كل مبدأ 5 عبارات .

**الجزء الثالث:** يحتوي معلومات حول أداء العاملين ، يتكون من 4 أبعاد، في كل بعد 5 عبارات.

### الجدول 3 : يوضح مضمون الاستبيان

الجزء	المبدأ	رقم الفقرات
مبادئ حوكمة الشركات	تأثير المساءلة	01 - 05
	تأثير حماية حقوق المساهمين	06 - 10
	تأثير مبدأ الإفصاح و الشفافية	11 - 15
	تأثير دور اصحاب المصالح	16 - 20
	تأثير وجود اطار فعال لحوكمة الشركات	21 - 25
	تأثير المعاملة المتساوية للمساهمين	26 - 30
اداء العاملين	متطلبات العمل	01 - 05
	كفاءة التنفيذ	06 - 10
	الإبداع في العمل	11 - 15
	الجهد المبذول	16 - 20

المصدر : من اعداد الطالبان بناء على الاستبيان

كما تم الاعتماد على بعض الادوات التوعيمية التي تم الاعتماد عليها للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة تمثلت فيما يلي :

### المقابلة الشخصية والملاحظة:

تم ذلك من خلال مقابلة شخصية مع بعض المسؤولين في الإدارة ، بالإضافة إلى أشخاص في بعض المصالح ، لإعطاء إيضاحات ومعلومات تساعدنا في دراستنا ، وشرح وتوضيح محتوى الاستبيان للعينة . ومن خلال الزيارات الميدانية المستمرة لمؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- ، والسماح لمسؤوليهما بالتنقل والاستفسار ، أتاحت لنا الفرصة لتدوين ملاحظات حول طريقة تقديم الخدمات ورأي الموظفين حول أهمية حوكمة الشركات و دورها في تحسين الأداء مما سيساعد لاحقاً في تفسير النتائج والتعليق عليها.

### وثائق الدراسة:

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تم الاعتماد على وثائق المؤسسات التي زودتنا ببعض المعطيات والبيانات اللازمة للبحث ، حيث كانت بيانات حول سير العمل والخدمات التي تقدمها مؤسسة نفضال - ادرار- بمصالحها المختلفة ومؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS - ادرار- ومصالحها. وبعض المعلومات عن طبيعة نشاط المؤسسات ووظائفها.

المبحث الثاني : عرض النتائج ومناقشتها .

المطلب الأول : الوصف الاحصائي للبيانات

1/ توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للخصائص الديموغرافية {البيانات الشخصية}

الجدول رقم 4 : توزيع افراد عينة الدراسة وفقا للخصائص الديموغرافية

الخاصية	الوصف	التكرار	النسبة المئوية
المؤسسة	نפטال	35	50%
	الضمان الاجتماعي	35	50%
	المجموع	70	100%
الجنس	ذكر	38	54.3%
	انثى	32	45.7%
	المجموع	70	100%
العمر	اقل من 30 سنة	8	11.4%
	من 30 الى 40 سنة	49	70%
	من 40 الى 50 سنة	13	18.6%
	المجموع	70	100%
المستوى الدراسي	تعليم جامعي	47	67.1%
	معهد	23	32.9%
	المجموع	70	100%
المنصب الوظيفي	إطار	4	5.7%
	عون تحكم	18	25.7%
	عون تنفيذي	48	68.6%
	المجموع	70	100%
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	8	11.4%
	من 5 الى 10 سنوات	17	24.3%
	من 10 الى 15 سنة	32	45.7%
	اكثر من 15 سنة	13	18.6%
	المجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالبان

تشير نتائج الجدول السابق الى ما يلي :

- هناك تقارب بين عدد الذكور و الاناث في عينة الدراسة , حيث بلغ عدد الذكور 38 ذكر بنسبة 54.3 % مقابل 32 بنسبة 45.7% و يفسر ذلك بخصوصية و طبيعة العمل في المؤسساتين الاقتصاديتين .
- أن النسبة الأعلى لأعمار موظفي المؤسسات محل الدراسة هي فئة 30 سنة الى 40 سنة وقد عددهم بـ 49 موظفا بنسبة 70% تليها فئة من 40 إلى 50 سنة بعدد 13 موظفا بنسبة 18.6 % وهذا يرجع إلى طبيعة عمل مؤسستي نفطال –ادرار- و الضمان الاجتماعي لغير الاجراء –ادرار- تحتاج إلى كوادر تتميز بالخبرة الكافية والرزانة في العمل .أما بالنسبة لفئة من اقل من 30 سنة فقدر عددهم بـ 8 موظفين بنسبة 11.4% وهذا الفئة التي تمثل الموظفين الجدد .
- أن النسبة الأعلى من حيث المستوى الدراسي للمبحوثين كانت 1.67 % لأصحاب التعليم الجامعي والذي بلغ عددهم 47 موظف في المؤسساتين محل الدراسة ، وأما النسبة خريجي

- المعاهد فأقل حيث بلغت 32.9% والذي بلغ عددهم 23 موظف وهذا يدل على أن أغلب عمال مؤسستي نفضال - ادرار- و الضمان الاجتماعي لغير الاجراء - ادرار- هم خريجي جامعات ومعاهد وهذا راجع الى طبيعة متطلبات العمل في المؤسساتين .
- أن أعلى نسبة للمنصب الوظيفي كانت بنسبة 6.68% للاعوان التنفيذيين الذي بلغ عددهم 48 موظف ، تليها 7.25% للأعوان تحكم الذي بلغ عددهم 18 موظف تليها 7.5% للإطارات المؤسساتين الذي بلغ عددهم 4 اطارات في مؤسستي نفضال - ادرار- و الضمان الاجتماعي لغير الاجراء - ادرار- .
  - ان اعلى نسبة لسنوات الخبرة كانت 7.45% للفئة ما بين 10 الى 15 سنة حيث بلغ عددهم 32 موظف، تليها 24.3% للفئة ما بين 5 الى 10 سنوات و بلغ عددهم 17 موظف ، تليها 18.6% للفئة اكثر من 15 سنة وبلغ عددهم 13 موظف ، اخيرا نسبة 11.4% للفئة اقل من 5 سنوات .

ومما سبق تحليله يمكن القول من خلال النتائج التي تم التوصل إليها للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة قد أعطت مؤشرات إيجابية في أن عينة الدراسة متنوعة في مؤسستي نفضال - ادرار- و الضمان الاجتماعي لغير الاجراء - ادرار- من حيث النوع الاجتماعي والفئة العمرية والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمنصب الوظيفي.

## 2/ متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول :  
الجدول رقم 5 : يوضح متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
حوكمة الشركات	المتغير المستقل
أداء العاملين	المتغير التابع

المصدر : من إعداد الطالبان

## 3/ الأساليب الإحصائية

- تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في دراسة البيانات التي تم الحصول عليها من استبيان توزيعه على عينة الدراسة، باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، الإصدار 26:
- 1- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد الدراسة.
  - 2- حساب التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة.
  - 3- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) : لمعرفة ثبات عبارات الاستبيان.
  - 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient) : لقياس صدق العبارات ولقياس قوة الارتباط..
  - 5- اختبار كولموجوروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) : لمعرفة مدى اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي.

وقد تمت إجابات كل عبارة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert)، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس انتشاراً، حيث يُطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة. يتكون هذا المقياس عادة من خمسة خيارات متدرجة، حيث يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها، كما هو موضح في الجدول 6 .

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى , أي انه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي , و ذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج . كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول رقم 6 : يوضح مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	4.2- 5	- 4.19 3.4	2.6 – 3.39	- 2.59 1.80	1- 1.79

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية و ذلك على النحو التالي :

الجدول رقم 7: يوضح مقياس التحليل

مرتفع	متوسط	منخفض
3.67 فأكثر	2.34 – 3.66	1 - 2.33

### 1/ المتغير المستقل ( مبادئ حوكمة الشركات )

وسيتم استعراض المقاييس الإحصائية المناسبة، وذلك وفق المرحلتين التاليتين:  
أ/ المرحلة الأولى : تم استخدام سلم ليكرت الخماسي في الإجابة عن درجة الموافقة الخاصة بفقرات الاستبيان.

ب/ المرحلة الثانية : تم تقدير الفئات التي ينتمي إليها المتوسط المرجح (س)، كما يلي :

**أولاً** : المدى = القيمة الكبرى – القيمة الصغرى = 5 - 1 = 4

**ثانياً** : طول الفئة : المدى / عدد التكرارات = 5/4 = 0.8

**ثالثاً** : نضيف النتيجة 0.8 بالتدرج إلى الفئات ابتداءً من الفئة الأولى وتكون كالتالي :

• س  $\in$  { 1 – 8.1 } مستوى الموافقة منخفض جداً.

• س  $\in$  { 8.1 – 6.2 } مستوى الموافقة منخفض.

• س  $\in$  { 6.2 – 4.3 } مستوى موافقة متوسط نوعاً ما .

• س  $\in$  { 4.3 – 2.4 } مستوى الموافقة مرتفع.

• س  $\in$  { 2.4 – 5 } مستوى الموافقة مرتفع جداً.

جدول 8 يوضح ترتيب مبادئ الحوكمة حسب درجة الموافقة

المبدأ	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة الموافقة	درجة الموافقة
المسائلة	4,38	0.83	1	مرتفع
حماية حقوق المساهمين	4.17	0.93	2	مرتفع
الافصاح و الشفافية	4.14	1.15	3	مرتفع
دور اصحاب المصالح	3.91	1.09	5	مرتفع
وجود اطار فعال لحوكمة الشركات	4.11	1.11	4	مرتفع

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

مرتفع	6	0.87	3.91	المعاملة المتساوية للمساهمين
مرتفع		0.99	4.10	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع مستوى حوكمة الشركات في مؤسستي نפטال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- وذلك بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي العام لمبادئ حوكمة الشركات والذي بلغ (4.10).  
-كما أن جميع المتوسطات الحسابية للأبعاد المدروسة كانت مرتفعة من حيث درجة الموافقة للمبحوثين حيث تراوحت ما بين ( 3.91 – 4.38 ) حيث احتلت بعد المسائلة أولاً، تليها حماية حقوق المساهمين فالافصاح و الشفافية ثم وجود اطار فعال لحوكمة الشركات ثم ، ثم دور اصحاب المصالح يأتي المعاملة المتساوية للمساهمين في الاخير.  
ومن الملاحظ ان مؤسستي نפטال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- يعملان على تطبيق جميع مبادئ حوكمة الشركات .  
-ولإعطاء صورة مفصلة على اتجاهات تقارب قيم المتوسطات الحسابية للمبحوثين حول موافقتهم على متغير مبادئ حوكمة الشركات وأهميته في مؤسستي نפטال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- سنستعرض المقاييس الإحصائية الوصفية لعبارات كل مبدأ على حدا من خلال الجداول التالية :

### جدول رقم 9 يوضح درجة الموافقة حول مبدأ المساءلة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة الموافقة	درجة الموافقة
1	اخضاع مجلس الادارة للمساءلة باعتباره مسؤول بصفة رئيسية على الأداء في المؤسسة.	4,25	0.60	2	مرتفع جدا
2	تميز القرارات الادارية بالمرونة الكافية لتلائم الاحتياجات المختلفة للمساهمين ولا تتعارض مع مصلحة المؤسسة.	3,95	0.49	4	مرتفع
3	توافق القواعد والمتطلبات القانونية الرقابية التي تؤثر على ممارسات الحوكمة مع القواعد والقوانين المنظمة للإدارة .	3,80	0.75	5	مرتفع
4	تكاتف جهود الجهات الرقابية للعمل على كشف حالات التلاعب و الفساد الاداري .	4,38	0.83	1	مرتفع جدا
5	توزيع المسؤوليات الرقابية والتنفيذية .	4,12	0.83	3	مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع مستوى الموافقة على مبدأ المسائلة في مؤسستي نפטال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- وذلك بدلالة ارتفاع قيم جميع المتوسطات الحسابية للفقرات المستخدمة في قياس هذا المبدأ من حيث درجة الموافقة للمبحوثين حيث تراوحت ما بين 3.80 – 4.38 حيث احتلت عبارة { تكاتف جهود

الجهات الرقابية للعمل على كشف حالات التلاعب و الفساد الاداري .{ المرتبة الاولى مما يدل على قوة الجهات الرقابية في كشف حالات التلاعب و الفساد الاداري في مؤسستي نفضال فرع - ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- ; بحيث احتلت عبارة { توافق القواعد والمتطلبات القانونية الرقابية التي تؤثر على ممارسات الحوكمة مع القواعد والقوانين المنظمة للإدارة .} المرتبة الاخيرة .وهذا يدل على رضا عمال المؤسستين على مدى توافق القواعد والمتطلبات القانونية الرقابية مع القواعد والقوانين المنظمة للإدارة في مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار-

**جدول رقم 10 يوضح درجة الموافقة حول مبدأ حماية حقوق المساهمين**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة الموافقة	درجة الموافقة
6	يحصل المساهمون على المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة في الوقت المناسب وبشكل منتظم .	4.04	0.64	4	مرتفع
7	اعطاء الحق للمساهمين في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وعزلهم .	4.15	0.60	2	مرتفع
8	قدرة المساهمين على التصويت في الاجتماعات.	4.17	0.93	1	مرتفع
9	منح المساهمين الحق في الرقابة الأداء المالي والتشغيلي.	4.10	0.56	3	مرتفع
10	يجيب أعضاء مجلس الإدارة والمدققون الاجابة على جميع استفسارات المساهمين وأسئلة المساهمين بشأن تقرير المدقق بشفافية تامة وإصدارها وفق المعايير المحاسبية.	3.47	0.82	5	مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع مستوى الموافقة على مبدأ حماية حقوق المساهمين في مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS - ادرار- وذلك بدلالة ارتفاع قيم جميع المتوسطات الحسابية للفقرات المستخدمة في قياس هذا المبدأ من حيث درجة الموافقة للمبحوثين حيث تراوحت ما بين 3.47 – 4.17 حيث احتلت عبارة { قدرة المساهمين على التصويت في الاجتماعات.} المرتبة الاولى وهذا يدل على ان مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS - ادرار- يمنحان الحق للمساهمين والقدرة على التصويت في الاجتماعات مما يعمل على زيادة ثقتهم في المؤسسة , بحيث احتلت عبارة { يجيب أعضاء مجلس الإدارة والمدققون على جميع استفسارات المساهمين وأسئلة المساهمين بشأن تقرير المدقق بشفافية تامة وإصدارها وفق المعايير المحاسبية.} المرتبة الاخيرة وهذا يدل على ان مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS - ادرار- تعملان على الاجابة على استفسارات المساهمين لكن بتحفظ يرضي المساهمين و الادارة .

جدول رقم 11 يوضح درجة الموافقة حول مبدأ الإفصاح و الشفافية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة الموافقة	درجة الموافقة
11	الإفصاح عن جميع التقارير المالية وغير المالية المتعلقة بالمؤسسة بشفافية تامة ، وإصدارها وفق المعايير المحاسبية.	4.14	0.68	1	مرتفع
12	الإفصاح عن السياسات المتعلقة بمكافآت ورواتب أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.	3.85	0.85	2	مرتفع
13	وجود مدققين خارجيين مؤهلين وذوي خبرة جيدة في المؤسسة.	3.74	1.15	3	مرتفع
14	تأدية المدققين عملهم وفق ما تقتضيه مبادئ الرعاية والأخلاق المهنية في عملية المراجعة ، وتعرضهم للمساءلة أمام المؤسسة والمساهمين.	3.31	0.62	5	متوسط نوعا ما
15	تقديم للمستثمرين بشفافية بيان بالمخاطر الجوهرية المتوقعة للمؤسسة مما يساعدهم في ترشيد قراراتهم الاستراتيجية.	3.45	0.65	4	مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع مستوى الموافقة على مبدأ الإفصاح و الشفافية في مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- وذلك بدلالة ارتفاع قيم جميع المتوسطات الحسابية للفقرات المستخدمة في قياس هذا المبدأ من حيث درجة الموافقة للمبحوثين حيث تراوحت ما بين 3.31 – 4.14 حيث احتلت عبارة { الإفصاح عن جميع التقارير المالية وغير المالية المتعلقة بالمؤسسة بشفافية تامة ، وإصدارها وفق المعايير المحاسبية. } المرتبة الاولى وهذا يدل على ان مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- يفصحان عن جميع التقارير المالية وغير المالية المتعلقة بالمؤسسة بشفافية تامة ، وإصدارها وفق المعايير المحاسبية مما يمكن لمجلس الادارة و المساهمين من التنبؤ بقدرة المؤسسة على النجاح و تحقيق الاهداف مستقبلا , بحيث احتلت عبارة { تأدية المدققين عملهم وفق ما تقتضيه مبادئ الرعاية والأخلاق المهنية في عملية المراجعة ، وتعرضهم للمساءلة أمام المؤسسة والمساهمين. } المرتبة الاخيرة وهذا يدل على ان مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- تحرصان على حث المدققين على تأدية عملهم وفق ما تقتضيه مبادئ الرعاية والأخلاق المهنية في عملية المراجعة ، وتعرضهم للمساءلة قصد تفادي جميع التهديدات و المخاطر المحتملة و القدرة على مجابعتها .

جدول رقم 12 يوضح درجة الموافقة حول مبدأ دور اصحاب المصالح

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة الموافقة	درجة الموافقة
16	التأثير المباشر لأصحاب المصالح على القرارات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية	3.44	0.87	3	مرتفع
17	تأثير أصحاب المصالح على القرارات المالية والميزانية في المؤسسة .	3.91	1.09	1	مرتفع
18	تأثير أصحاب المصالح على العلاقات العامة وسمعة المؤسسة الاقتصادية.	3.32	0.47	5	متوسط نوعا ما
19	تأثير أصحاب المصالح على استراتيجيات التسويق والترويج للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة .	3.65	0.77	2	مرتفع
20	يجب أن تحرص المؤسسة على مراعاة مصالح أصحاب المصالح دون التضحية بمصالحها الخاصة .	3.40	0.90	4	مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع مستوى الموافقة على مبدأ دور اصحاب المصالح في مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- وذلك بدلالة ارتفاع قيم جميع المتوسطات الحسابية للعبارات المستخدمة في قياس هذا المبدأ من حيث درجة الموافقة للمبحوثين حيث تراوحت ما بين 3.32 - 3.91 حيث احتلت عبارة { تأثير أصحاب المصالح على القرارات المالية والميزانية في المؤسسة . } المرتبة الاولى وهذا يدل على ان مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- يخضعان الى تأثير أصحاب المصالح في القرارات المالية والميزانية في المؤسسة مما يؤثر ايجابا على مصداقية القوائم المالية في المؤسسة , بحيث احتلت عبارة { تأثير أصحاب المصالح على العلاقات العامة وسمعة المؤسسة الاقتصادية. } المرتبة الاخيرة وهذا يدل على ان مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- يتحكما جيدا في تأثير اصحاب المصالح على المؤسستين مما يدل على ان أصحاب المصالح لا يؤثرون على العلاقات العامة وسمعة المؤسسة بصفة كبيرة .

جدول رقم 13 يوضح درجة الموافقة حول مبدأ وجود اطار فعال لحوكمة الشركات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة الموافقة	درجة الموافقة
21	ضرورة أن يكون للمؤسسة إطار فعال لحوكمة الشركات .	4.11	0.69	1	مرتفع
22	العمل على زيادة ثقة المساهمين عن طريق الإفصاحات المالية والتقارير التي تصدرها المؤسسة .	3.84	1.11	3	مرتفع

مرتفع	5	1.003	3.67	يجب على الشركات المنضمة إلى المؤسسة ان تلتزم بالمعايير الأخلاقية والقانونية .	23
مرتفع	2	0.55	3.88	ضرورة وجود آليات كافية لمراقبة أداء المديرين التنفيذيين وضمان أن يتم تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة فعالة.	24
مرتفع	4	0.59	3.77	العمل على رفع مستوى المساءلة المفروض على المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة.	25

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع مستوى الموافقة على مبدأ وجود إطار فعال لحوكمة الشركات في مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- وذلك بدلالة ارتفاع قيم جميع المتوسطات الحسابية للعبارة المستخدمة في قياس هذا المبدأ من حيث درجة الموافقة للمبحوثين حيث تراوحت ما بين 3.67 - 4.11 حيث احتلت عبارة { ضرورة أن يكون للمؤسسة إطار فعال لحوكمة الشركات. } المرتبة الاولى وهذا يدل على ان مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- يحتويان على إطار فعال لحوكمة الشركات مما يؤثر ايجابا على السير الحسن للمهام وانجاز الاعمال بكفاءة و احترافية في اقل وقت ممكن , بحيث احتلت عبارة { يجب على الشركات المنضمة إلى المؤسسة ان تلتزم بالمعايير الأخلاقية والقانونية . } المرتبة الاخيرة وهذا يدل على ان مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- بمعنى ان المؤسستين يشترطان على متعاملتيها الالتزام بالمعايير الأخلاقية والقانونية مما يجعل المؤسسة تضمن جميع حقوقها و محمية قانونيا من اي تلاعبات خارجية غير متوقعة .

#### جدول رقم 14 يوضح درجة الموافقة حول مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة الموافقة	درجة الموافقة
26	ضرورة عدم التمييز في المعاملة بين المساهمين في المؤسسة .	3.31	0.87	4	مرتفع
27	الالتزام بالشفافية في الإدارة وتوفير المعلومات اللازمة للمساهمين تساهم في تحقيق المعاملة المتساوية للمساهمين.	3.85	0.80	2	مرتفع
28	توفير مزايا وفرص متساوية للمساهمين يساهم في تحقيق المعاملة المتساوية في المؤسسة .	3.91	0.67	1	مرتفع
29	احتياج لتطوير سياسات المؤسسة لتعزيز المعاملة المتساوية للمساهمين في المؤسسة .	3.71	0.64	3	مرتفع

مرتفع	5	1.15	3.10	يجب أن تكون معايير التقييم والترقيات في المؤسسة تتوافق مع مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين.	30
-------	---	------	------	--	----

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع مستوى الموافقة على مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين في مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS - ادرار- وذلك بدلالة ارتفاع قيم جميع المتوسطات الحسابية للعبارات المستخدمة في قياس هذا المبدأ من حيث درجة الموافقة للمبجوثين حيث تراوحت ما بين 3.10 - 3.91 حيث احتلت عبارة { توفير مزايا وفرص متساوية للمساهمين يساهم في تحقيق المعاملة المتساوية في المؤسسة . } المرتبة الاولى وهذا يدل على ان مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- يعملان على توفير مزايا وفرص متساوية للمساهمين مما قد يحقق المعاملة المتساوية لجميع المساهمين في المؤسسة . بحيث احتلت عبارة { يجب أن تكون معايير التقييم والترقيات في المؤسسة تتوافق مع مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين. } المرتبة الاخيرة وهذا يدل على ان مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- بمعنى ان المؤسستين يعملان على جعل معايير التقييم و الترقيات في المؤسسة ترقى لدرجة تتوافق مع مبدأ المعاملة المتساوية مما يجعل المؤسسة تضمن لجميع المساهمين حقوقها و بمعايير متساوية بين جميع المساهمين .

## 2/ المتغير التابع : الاداء الوظيفي للعاملين

جدول رقم 15 يوضح درجة الموافقة حول مبدأ متطلبات العمل

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة الموافقة	درجة الموافقة
1	تحرص المؤسسة على القيام بتربصات لرفع مستوى كفاءة العاملين.	4.30	0.57	1	مرتفع
2	يتم استغلال الموارد المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء الأفراد.	3.85	0.74	4	مرتفع
3	توفر المؤسسة برامج تدريبية باستمرار حرصا منها على تنمية مهارات العاملين.	3.65	0.83	5	مرتفع
4	توفر المؤسسة آلات ومعدات تساهم في تحسين كفاءة الأفراد.	4.15	0.81	2	مرتفع
5	تشجع المؤسسة العاملين على المساهمة في تطوير وتحسين المنتجات .	4.05	0.81	3	مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع مستوى الموافقة على مبدأ متطلبات العمل في مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- وذلك بدلالة ارتفاع قيم جميع المتوسطات الحسابية للعبارات المستخدمة في قياس هذا المبدأ من حيث درجة الموافقة للمبجوثين حيث تراوحت ما بين 3.65 - 4.30 حيث احتلت عبارة { تحرص

المؤسسة على القيام بتربصات لرفع مستوى كفاءة العاملين. { المرتبة الاولى وهذا يدل على ان مؤسستي نفضال فرع -ادار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS - ادار- يعملان على رفع مستوى كفاءة العاملين من خلال القيام بتربصات ميدانية مما يؤدي لزيادة الخبرة و الكفاءة و الاحترافية لدى العاملين , بحيث احتلت عبارة { توفر المؤسسة برامج تدريبية باستمرار حرصا منها على تنمية مهارات العاملين. } المرتبة الاخيرة وهذا يدل على ان مؤسستي نفضال فرع -ادار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادار- ليست لديهما القدرة على توفر برامج تدريبية باستمرار لتنمية مهارات العاملين لكن توفرانها في فترات متفاوتة مما يجعل المؤسسة تحرص على زيادة تنمية مهارات العاملين لديها .

**جدول رقم 16 يوضح درجة الموافقة حول مبدأ كفاءة التنفيذ**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة الموافقة	درجة الموافقة
6	تشجع المؤسسة على احترام البيئة المحيطة وتستخدم أساليب إنتاج لا تضر بها.	3.82	0.70	5	مرتفع
7	نظام التقييم الذي تستخدمه المؤسسة عادل ومحفز على تحسين أداء الوظيفي العاملين.	4.04	0.75	1	مرتفع
8	تطبق المؤسسة إستراتيجيات إنتاج تساعد في تطوير مهارات الأفراد.	3.98	0.77	2	مرتفع
9	تتوفر الوظائف في المؤسسة على ظروف تشجع من تحسين الأداء الوظيفي للعاملين .	3.91	0.60	3	مرتفع
10	تحرص المؤسسة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	3.88	0.95	4	مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع مستوى الموافقة على مبدأ كفاءة التنفيذ في مؤسستي نفضال فرع -ادار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادار- وذلك بدلالة ارتفاع قيم جميع المتوسطات الحسابية للعبارات المستخدمة في قياس هذا المبدأ من حيث درجة الموافقة للمبحوثين حيث تراوحت ما بين **3.82 - 4.04** حيث احتلت عبارة { نظام التقييم الذي تستخدمه المؤسسة عادل ومحفز على تحسين أداء الوظيفي العاملين. } المرتبة الاولى وهذا يدل على ان مؤسستي نفضال فرع -ادار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادار- يعملان على تطوير نظام التقييم الذي تستخدمه المؤسسة وجعله عادلا ومحفزا مما يؤدي الى تحسين أداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة , بحيث احتلت عبارة { تشجع المؤسسة على احترام البيئة المحيطة وتستخدم أساليب إنتاج لا تضر بها. } المرتبة الاخيرة وهذا يدل على ان مؤسستي نفضال فرع -ادار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS - ادار- تستخدمان اساليب انتاج لا تضر بالبيئة ولو كانت قليلة .

**جدول رقم 17 يوضح درجة الموافقة حول مبدأ الابداع في العمل**

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة الموافقة	درجة الموافقة
11	تحرص المنظمة على الإصغاء لرغبات العاملين دائما بهدف إرضائهم	4.17	0.63	1	مرتفع
12	تنظم المنظمة مسابقات دورية لتشجيع المتفوقين في أعمالهم	4.01	0.84	2	مرتفع
13	انشاء المؤسسة نظام تقييم لأداء الأفراد والترقيات مما يشجع العمال على المنافسة والإبداع في العمل.	3.80	0.95	3	مرتفع
14	يرتبط أداء الأفراد بشكل مباشر بالأداء الكلي للمؤسسة	3.54	0.62	4	مرتفع
15	تعمل المؤسسة على تشجيع الأفراد على المشاركة في صنع القرار بما يحسن الأداء	3.54	0.60	5	مرتفع

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع مستوى الموافقة على مبدأ كفاءة التنفيذ في مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- وذلك بدلالة ارتفاع قيم جميع المتوسطات الحسابية للعبارة المستخدمة في قياس هذا المبدأ من حيث درجة الموافقة للمبحوثين حيث تراوحت ما بين 3.54 - 4.17 حيث احتلت عبارة { تحرص المنظمة على الإصغاء لرغبات العاملين دائما بهدف إرضائهم. } المرتبة الاولى وهذا يدل على ان مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- يعطيان قيمة كبيرة للعاملين و يهتمان بانشغالاتهم و الاصغاء لرغباتهم مما يؤدي الى تحسين علاقة العاملين بمجلس الادارة و زيادة ثقتهم بالمؤسسة , بحيث احتلت عبارة { تعمل المؤسسة على تشجيع الأفراد على المشاركة في صنع القرار بما يحسن الأداء } المرتبة الاخيرة وهذا يدل على ان مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- تهتم بتشجيع فئة معينة من الافراد على المشاركة في صنع القرار وهي الفئة التي تتميز بالكفاءة العالية والقدرة على اتخاذ القرار .

جدول رقم 18 يوضح درجة الموافقة حول مبدأ الجهد المبذول

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب درجة الموافقة	درجة الموافقة
16	يتأثر حجم الجهد المبذول ببعض المشاكل الاجتماعية للعاملين	3.41	0.80	5	مرتفع

مرتفع	1	0.93	4	تؤثر جماعات العمل التي ينظمها العاملون على كمية الجهد المبذول	17
مرتفع	3	0.75	3.94	يشعر العاملون بالرضى عن العطل والإجازات وظروف العمل داخل المنظمة	18
مرتفع	2	0.76	3.97	توظف المؤسسة أحدث التكنولوجيات لمساعدة العاملين في أداء مهامهم	19
مرتفع	4	1.009	3.71	تعمل المؤسسة على تحديد ومعالجة مجالات ضعف الأداء لدى العاملين	20

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع مستوى الموافقة على مبدأ كفاءة التنفيذ في مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- وذلك بدلالة ارتفاع قيم جميع المتوسطات الحسابية للعبارات المستخدمة في قياس هذا المبدأ من حيث درجة الموافقة للمبحوثين حيث تراوحت ما بين 3.41 - 4.00 حيث احتلت عبارة { تؤثر جماعات العمل التي ينظمها العاملين على كمية الجهد المبذول. } المرتبة الاولى وهذا يدل على ان مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- تتأثران بالجماعات التي ينظمها العاملين دخل المؤسسة مما يؤثر ايجابا على كمية الجهد المبذول من طرفهم , بحيث احتلت عبارة { يتأثر حجم الجهد المبذول ببعض المشاكل الاجتماعية للعاملين } المرتبة الاخيرة وهذا يدل على ان الجهد المبذول في مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- يتأثر بالمشاكل الاجتماعية للعاملين مما قد يؤثر سلبا على المؤسستين ومنه عليهما العمل على تحسين التواصل بين العاملين و محاولة التخفيف من مشاكلهم الاجتماعية .

3/ قياس صدق الاتساق الداخلي :

جدول رقم 19 يوضح معامل الارتباط بين معدل كل محور مع الدرجة الكلية لجميع فقرات الاستبيان

عنوان المبدأ	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
المساءلة	0.52**	0.00
حماية حقوق المساهمين	0.62**	0.00
الافصاح و الشفافية	0.75**	0.00
دور اصحاب المصالح	0.76**	0.00
وجود اطار فعال لحوكمة الشركات	0.63**	0.00
المعاملة المتساوية للمساهمين	0.54**	0.00
حوكمة الشركات	0.63**	0.00
اداء العاملين	0.71**	0.00

\*\* الارتباط دال احصائيا عند مستوى 0.05

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم يتضح أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى معنوية 05.0 وبيين أن معاملات الارتباط كانت مرتفعة بالنسبة لكل محور، إذ أن معامل الارتباط بين المحور الأول " حوكمة الشركات" والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 63.0 وهي درجة مرتفعة. حيث أن معامل الارتباط بين المبدأ الأول " المساواة " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 52.0 وهي درجة مرتفعة. كما أن معامل الارتباط بين المبدأ الثاني " حماية حقوق المساهمين " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 62.0 وهي درجة مرتفعة أيضا. أما معامل الارتباط بين المبدأ الثالث " الافصاح و الشفافية " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 75.0 وهي أيضا درجة مرتفعة. أما معامل الارتباط بين المبدأ الرابع " دور اصحاب المصالح " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 76.0 وهي أيضا درجة مرتفعة. أما معامل الارتباط بين المبدأ الخامس " وجود اطار فعال لحوكمة الشركات " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 63.0 وهي أيضا درجة مرتفعة , أما معامل الارتباط بين المبدأ السادس " المعاملة المتساوية للمساهمين " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 54.0 وهي أيضا درجة مرتفعة . أما معامل الارتباط بين المحور الثاني "اداء العاملين " والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان كان بدرجة 71.0 وهي أيضا درجة مرتفعة. هذا ما يدل على تجانس الاستبيان

**جدول رقم 20 يوضح معامل الثبات الفاكرونباخ**

معامل الفاكرونباخ	عدد العبارات	حوكمة الشركات
0.56	05	المساواة
0.56	05	حماية حقوق المساهمين
0.68	05	الافصاح و الشفافية
0.51	05	دور اصحاب المصالح
0.69	05	وجود اطار فعال لحوكمة الشركات
0.08	05	المعاملة المتساوية للمساهمين
0.77	30	المجموع
0.73	20	اداء العاملين

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتبين من خلال الجدول ان معاملات ألفا كرونباخ تتراوح من 0.08 الى 0.69 مما يجعل الاداة متمتاز بقدرة عالية وصالحة للدراسة .

### المطلب الثاني : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتضمن هذا المطلب اختبار الفرضيات الدراسة ومناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها، اعتمادا على برنامج SPSS الاحصائي، وباستخدام عدة أساليب احصائية مناسبة لكل فرضية.

#### 1/ اختبار الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها

قبل اختبار صحة الفرضيات يجب أولا التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، لإجراء الاختبارات الاحصائية المعلمية المناسبة لكل فرضية، بحيث تم إجراء اختبار كولمجروف- سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، حيث قمنا بتحديد الفرضية الصفرية والبدلية كما يلي:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- الفرضية البديلة  $H_1$ : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

والجدول التالي يوضح النتائج :

جدول رقم 21 يوضح اختبار كولمجروف سمرنوف

المبدأ	عدد العبارات	sig
المساءلة	05	0.16
حماية حقوق المساهمين	05	0.22
الافصاح و الشفافية	05	0.20
دور اصحاب المصالح	05	0.29
وجود اطار فعال لحوكمة الشركات	05	0.20
المعاملة المتساوية للمساهمين	05	0.29
المجموع	30	0.22
اداء العاملين	20	0.14

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يتضح من الجدول أيضا أن قيمة مستوى الدلالة لجميع العبارات أكبر من 0.05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء عليه نقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  ونرفض الفرضية البديلة،  $H_1$  حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية .

وتتنص الفرضية الأولى {الصفرية} في الدراسة، على ما يلي: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ حوكمة الشركات في تحسين الاداء الوظيفي في مؤسستي نفضال فرع -ادار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادار- ". وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation بين المتغيرات المستقلة في الدراسة وذلك للتأكد من عدم وجود درجة عالية من الارتباط المتعدد بينها .

جدول رقم 22 يوضح معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation و مستوى الدلالة لدرجة ارتباط متغيرات الدراسة الفرضية الاولى

المتغير	الاداء العاملين	المساءلة	حماية حقوق المساهمين	الافصاح و الشفافية	دور اصحاب المصالح	وجود اطار فعال لحوكمة الشركات	المعاملة المتساوية للمساهمين
اداء العاملين	1						
المساءلة	0.52**	1					
حماية حقوق المساهمين	0.51**	0.30*	1				
الافصاح و الشفافية	0.65**	0.56**	0.55**	1			
دور اصحاب المصالح	0.45*	0.35**	0.51**	0.36*	1		
وجود اطار فعال لحوكمة الشركات	0.51**	0.63**	0.49*	0.30**	0.41*	1	

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

1	0.34*	0.36*	0.15*	0.38*	0.52**	0.32*	المعاملة المتساوية للمساهمين
---	-------	-------	-------	-------	--------	-------	------------------------------

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

\*مستوى الدلالة عند  $\alpha \leq 1.0$

\*\* مستوى الدلالة عند  $\alpha \leq 5.0$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية هامة موجبة بين كل من مبادئ حوكمة الشركات (المساءلة، الأمل، حماية حقوق المساهمين، الإفصاح و الشفافية، دور اصحاب المصالح، وجود اطار فعال لحوكمة الشركات، المعاملة المتساوية للمساهمين) و بين الاداء الوظيفي للعاملين، حيث كانت العلاقة قوية مع { الإفصاح و الشفافية } حيث بلغت **65.0**، عند مستوى الدلالة **5.0**.
- و كانت هناك علاقة متوسطة مع كل من: {المساءلة، و حماية حقوق المساهمين، دور اصحاب المصالح، وجود اطار فعال لحوكمة الشركات} حيث بلغت **52.0** و **51.0** و **45.0** و **51.0** على التوالي، عند مستوى الدلالة **0.05**.

- في حين كانت علاقة ضعيفة مع { المعاملة المتساوية للمساهمين } حيث بلغت **32.0**، عند مستوى الدلالة **5.0**.

- \* وجود علاقة ارتباطية بين مبادئ حوكمة الشركات فيما بينها (المتغيرات المستقلة) المتمثلة في (المساءلة، و حماية حقوق المساهمين، دور اصحاب المصالح، وجود اطار فعال لحوكمة الشركات، الإفصاح و الشفافية، المعاملة المتساوية للمساهمين)، حيث كانت العلاقة:
  - ♣ قوية بين كل من: ا وجود اطار فعال لحوكمة الشركات و المساءلة، فبلغ معامل الارتباط بينهما **63.0** عند مستوى الدلالة **5.0**.

♣ متوسطة بين كل من:

- {المساءلة و الإفصاح و الشفافية} فبلغ معامل الارتباط **0.56** و كذلك بين {المساءلة و المعاملة المتساوية للمساهمين}، فبلغ معامل الارتباط **52.0** عند مستوى الدلالة **0.5**.
- {حماية حقوق المساهمين و الإفصاح و الشفافية} فبلغ معامل الارتباط **0.55** و كذلك بين {حماية حقوق المساهمين و دور اصحاب المصالح}، فبلغ معامل الارتباط **51.0** عند مستوى الدلالة **5.0**.

♣ ضعيفة بين كل من:

- الإفصاح و الشفافية مع { دور اصحاب المصالح، وجود اطار فعال لحوكمة الشركات، المعاملة المتساوية للمساهمين } فبلغت معاملات الارتباط **0.36**، **0.30**، **0.15** على التوالي عند مستوى الدلالة **5.0**.

- دور اصحاب المصالح مع { وجود اطار فعال لحوكمة الشركات، المعاملة المتساوية للمساهمين } فبلغت معاملات الارتباط **0.41**، **0.36** على التوالي عند مستوى الدلالة **5.0**.
- وجود اطار فعال لحوكمة الشركات مع { المعاملة المتساوية للمساهمين } فبلغت معاملات الارتباط **0.34** عند مستوى الدلالة **5.0**.

### جدول رقم 23 تحليل الانحدار المتعدد

F Change	Adjusted R Square R2	**Sig	Standardized Coefficients (Beta)	مبادئ الحوكمة
		0.02	0.41	المساءلة

0.02	0.12	0.20	0.20	حماية حقوق المساهمين
		0.32	0.20	الافصاح و الشفافية
		0.51	0.15	دور اصحاب المصالح
		0.68	0.08	وجود اطار فعال لحوكمة الشركات
		0.53	0.08	المعاملة المتساوية للمساهمين

مستوى الدلالة عند  $\alpha \leq 0.05^{**}$ .

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يظهر من خلال الجدول السابق أن قيمة F change قد بلغت **02.0** وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد **0.05** و هذا يعني أن نموذج الدراسة دال إحصائياً، كما بلغت القوة التفسيرية للنموذج **12.0 (R2)** أي أن **12%** من التغيرات في المتغير التابع تعزى للتغيرات التي تحدث في المتغيرات المستقلة، حيث تبين لنا من خلال الجدول عدم جود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **05.0** بين كل من : (حماية حقوق المساهمين , الافصاح و الشفافية , دور اصحاب المصالح , وجود اطار فعال لحوكمة الشركات , المعاملة المتساوية للمساهمين ) مجتمعة و بين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسستين المدروستين ، حيث بلغ مستوى الدلالة لكل بعد (**0.20**, **0.32** , **0.51** , **0.68** , **0.53**) ; على الترتيب، وتعتبر هذه القيم أكبر من المستوى المعتمد **0.05** , كما يتبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة **05.0** بين كل من : (المساءلة) و بين الاداء الوظيفي للعاملين في المؤسستين المدروستين حيث بلغ مستوى الدلالة لها (**0.02**) وهذه القيمة اقل من مستوى الدلالة **0.05** مما يشير الى انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ حوكمة الشركات في تحسين الاداء الوظيفي في مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- ."

أما بالنسبة لطبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة الدالة احصائيا و لمتغير التابع في الدراسة، فكانت كالتالي:

☑ توجد علاقة طردية بين المسائلة و الأداء الوظيفي وهذا يعني أن النقص بدرجة واحدة في مستوى المساءلة ، سيؤدي ذلك الى التأثير المباشر في درجة الأداء الوظيفي في مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- بحيث أن له أثر مباشر على أداء العاملين في المؤسستين .

☑ توجد علاقة طردية بين كل من (حماية حقوق المساهمين , الافصاح و الشفافية , دور اصحاب المصالح , وجود اطار فعال لحوكمة الشركات , المعاملة المتساوية للمساهمين) و الأداء الوظيفي وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى المساءلة ، سيؤدي ذلك الى الزيادة في درجة الأداء الوظيفي في مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- بحيث أن لهذه المتغيرات أثر ايجابي مباشر على أداء العاملين في المؤسستين .

## 2/ اختبار الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها:

و تنص الفرضية الثانية على ما يلي " :لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد المبحوثين حول مبادئ حوكمة الشركات في مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- .". تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى الدراسي ، المنصب الوظيفي ، سنوات الخبرة).

## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق كل من:  
أ/ اختبار **test-T I ndependent** هو لاختبار عدم وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات الدراسة نحو التماثل التنظيمي تعزى لخاصية الجنس .  
ب/ اختبار **ANOVA** هو اختبار عدم وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات الدراسة نحو التماثل التنظيمي تعزى للخصائص الديمغرافية التالية: الجنس، العمر، المستوى الدراسي ، المنصب الوظيفي ، سنوات الخبرة .

- نتائج اختباري (Test-Independent) و (ANOVA) الفرضية الثانية

المتغير المستقل : مبادئ حوكمة الشركات

جدول رقم 24 يوضح نتائج اختباري (Test-Independent) و (ANOVA) الفرضية الثانية

الجنس	T	Sig
	0.25	0.80
العمر	F	Sig
	2.63	0.07
المستوى الدراسي	0.18	0.82
المنصب الوظيفي	1.18	0.31
سنوات الخبرة	0.44	0.64

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي :

- ان قيمة مستوى الدلالة Sig لكل متغير من المتغيرات الديموغرافية ( الجنس , العمر , المستوى الدراسي , المنصب الوظيفي و سنوات الخبرة المهنية ) اكبر من ألفا 0.05 مما يشير الى انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية اجابات الافراد حول تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- ."

3/ اختبار الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها:

و تنص الفرضية الثانية على ما يلي " : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد المبحوثين حول الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسستي نفضال فرع -ادرار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادرار- .". تعزى للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المستوى الدراسي ، المنصب الوظيفي ، سنوات الخبرة ).

للتحقق من صحة هذه الفرضية تم تطبيق كل من:

أ/ اختبار **test-T I ndependent** هو لاختبار عدم وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات الدراسة نحو التماثل التنظيمي تعزى لخاصية الجنس .  
ب/ اختبار **ANOVA** هو اختبار عدم وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية ما بين متوسطات إجابات أفراد عينات الدراسة نحو التماثل التنظيمي تعزى للخصائص الديمغرافية التالية: الجنس، العمر، المستوى الدراسي ، المنصب الوظيفي ، سنوات الخبرة .

- نتائج اختباري (Test-Independent) و (ANOVA) الفرضية الثالثة

المتغير التابع : الاداء الوظيفي للعاملين

جدول رقم 25 نتائج اختباري (Test-Independent) و (ANOVA) الفرضية الثالثة

الجنس	T	Sig
	0.46	0.64
العمر	F	Sig
	0.31	0.73
المستوى الدراسي	1.07	0.34
المنصب	1.45	0.24
سنوات الخبرة	0.24	0.78

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول مايلي :

- ان قيمة مستوى الدلالة Sig لكل متغير من المتغيرات الديموغرافية ( الجنس , العمر , المستوى الدراسي , المنصب الوظيفي و سنوات الخبرة المهنية ) اكبر من ألفا 0.05 مما يشير الى انه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية اجابات الافراد حول تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في مؤسستي نفضال فرع -ادار- و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء CNAS -ادار- .

### خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل المعنون بالدراسة الميدانية دور حوكمة الشركات في تحسين الاداء في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في مؤسستي { نפטال فرع -ادرار- , و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -ادرار- }.

في ثلاث مباحث رئيسية.

اختص المبحث الأول فيها بعرض تقديم عام لمؤسستي نפטال و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و نشأة مؤسستي نפטال فرع -ادرار- , و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -ادرار- اعتمادا على وثائق مستمدة من المؤسستين لاستعمالهم لأغراض البحث العلمي فقط .

اختص المبحث الثاني فيها بعرض الدراسة التطبيقية { الطريقة و الإجراءات } , في الطريقة قمنا فيها بعرض منهجية الدراسة، بما في ذلك توضيح الأسلوب المستخدم في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب اعتماد الاستبيان كأداة للدراسة والذي قسم إلى ثلاثة أجزاء هي : البيانات الديموغرافية او المعلومات العامة لعينة الدراسة، و مبادئ حوكمة الشركات (المتغير المستقل) و الأداء الوظيفي للعاملين (المتغير التابع). , اما في الاجراءات قمنا باستعراض الوصف الإحصائي لعبارات وأسئلة محاور الاستبيان. حيث لاحظنا تقاربا بين عدد الذكور والإناث في عينة الدراسة، كما أن النسبة الأعلى لأعمار موظفي المؤسسة محل الدراسة هي فئة من 30 سنة الى 40 سنة. والذي يمتلك أغلبهم المؤهل الجامعي. و ان اعلى نسبة لسنوات الخبرة كانت 7.45% للفئة مابين 10 الى 15 سنة حيث بلغ عددهم 32 موظف، تليها 24.3% للفئة مابين 5 الى 10 سنوات و بلغ عددهم 17 موظف , تليها 18.6% للفئة اكثر من 15 سنة وبلغ عددهم 13 موظف , اخيرا نسبة 11.4% للفئة اقل من 5 سنوات .

وأخيرا اختبرنا صحة فرضيات الدراسة الثالثة، حيث تم الكشف على صحة الفرضية الأولى من خلال إجراء اختبار الانحدار الخطي المتعدد، وصحة الفرضيتين الثانية والثالثة من خلال إجراء اختباري test-T Independent (و ANOVA) و في الخاتمة العامة سنلخص أهم النتائج و التوصيات التي خرجت بها الدراسة الحالية .

الخاتمة

تتضمن الخاتمة العامة لهذه الدراسة أهم النتائج التي تم التوصل إليها و التي على أساسها تم وضع مجموعة من التوصيات، و كذا اقتراح مواضيع مستقبلية للبحث، و يمكن إبراز كل ذلك على النحو التالي:

### أولا: نتائج الدراسة

بناء على الوصف الإحصائي للمتغيرين التابع والمستقل في الدراسة، وكذا اختبار فرضيات الدراسة، تم تلخيص النتائج التي تم التوصل إليها كما يلي:

- حققت لمؤسستي نفضال و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و نشأة مؤسستي نفضال فرع -ادرار- , و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -ادرار- مستوى مرتفع من المساواة بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي العام والذي بلغ 4.38 .
- حققت مؤسستي نفضال و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و نشأة مؤسستي نفضال فرع -ادرار- , و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -ادرار- مستوى مرتفع من ا حماية حقوق المساهمين بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي العام والذي بلغ 4.17
- حققت مؤسستي نفضال و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و نشأة مؤسستي نفضال فرع -ادرار- , و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -ادرار- مستوى مرتفع من ا الافصاح و الشفافية بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي العام والذي بلغ 4.14
- حققت مؤسستي نفضال و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و نشأة مؤسستي نفضال فرع -ادرار- , و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -ادرار- مستوى مرتفع من دور اصحاب المصالح بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي العام والذي بلغ 3.91
- حققت مؤسستي نفضال و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و نشأة مؤسستي نفضال فرع -ادرار- , و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -ادرار- مستوى مرتفع من وجود اطار فعال لحوكمة الشركات بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي العام والذي بلغ 4.11
- حققت مؤسستي نفضال و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي و نشأة مؤسستي نفضال فرع -ادرار- , و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -ادرار- مستوى مرتفع من المعاملة المتساوية للمساهمين بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي العام والذي بلغ 3.91
- حققت مؤسستي نفضال فرع -ادرار- , و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -ادرار- مستوى مرتفع من الاداء الوظيفي للعاملين بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي العام والذي بلغ 4.04
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ حوكمة الشركات ، مجتمعة على الاداء الوظيفي للعاملين في مؤسستي نفضال فرع -ادرار- , و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -ادرار-

- عدم وجود فروقات ذات دلالات إحصائية في إجابات المبحوثين حول مبادئ حوكمة الشركات تعزى للمتغيرات الديمغرافية المذكورة {البيانات الشخصية} .في مؤسستي نפטال فرع -ادرار- , و الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء -ادرار-.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول الاداء الوظيفي للعاملين تعزى للمتغيرات الديمغرافية: الجنس و العمر والمستوى الدراسي و المنصب الوظيفي و الخبرة المهنية .

### ثانياً: توصيات الدراسة

- 1- تعزيز الشفافية والمساءلة والتقييم المستمر للأداء وتعزيز ثقافة النزاهة والأخلاق في جميع جوانب العمل.
- 2- تعدد المؤسسات الناجحة التي تتمتع بنظام حوكمة فعالة وثقافة قيادية جيدة، مركزاً لجذب والاحتفاظ المواهب والعاملين المؤهلين على المؤسساتين العمل على هذا الجانب و تطويره .
- 3- توفير بيئة عمل صحية وآمنة ومواتية لتعزيز صحة وسلامة العاملين وتحسين جودة الحياة داخل المؤسسة.
- 4- تعزيز الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات وتحقيق الأهداف المستدامة والاستراتيجية للمؤسسة. وبالتالي يتم تحسين أداء العاملين وزيادة الإنتاجية والكفاءة وتحقيق النمو والتطور المستمر.
- 5- التركيز على معايير السلامة والصحة المهنية والمساءلة الاجتماعية والتنوع والشمولية في إدارة الموارد البشرية وتعزيز المساءلة والشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية.
- 6- تعزيز ثقافة الابتكار والتغيير وتشجيع العاملين على العمل بجد لتحقيق أهداف المؤسسة بطريقة مستدامة وفعالة.
- 7- ضرورة وضع منهجية علمية واضحة المعالم للمحافظة على المناخ الملائم للعمل وتوفير المبالغ المادية المناسبة سواء كانت حوافز مادية أو معنوية متنوعة للعاملين، وضبط جودة وفعالية لتدريب وتطوير العاملين وإتاحة الفرص للإبداع الشخصي واكتساب المعرفة والمهارة.
- 8- منح العاملين فرص للتفكير والإبداع للوصول من خلالها إلى أهداف عملية حتى يشعر الفرد بالتفاؤل والأمل.

### ثالثاً: آفاق الدراسة

توصي الدراسة بأجراء دراسات مستقبلية تتعلق بموضوعات الدراسة على المؤسسات الاقتصادية ، ونفترح عدداً من المواضيع نذكر منها:

- دور مجلس الإدارة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية .
- الآليات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة الاقتصادية لتعزيز شفافية الأداء والحوكمة.
- أثر سياسات الحوكمة والممارسات التشغيلية على الأداء المالي والاستدامة في المؤسسات الاقتصادية .
- الحوكمة و علاقتها بتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة.
- دور مجلس الإدارة في تحديث استراتيجية المؤسسة الاقتصادية لمواجهة توجهات السوق والتحول التكنولوجية .

# قائمة المراجع

1- نزار عوني اللبدي - كتاب تنمية الأداء الوظيفي و الإداري -.

### مذكرات :

- 1- نهى احمد الحايك أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسات الحكومية (دراسة حالة المديرية العامة للجمارك السورية) الجامعة الافتراضية السورية 2016
- 2- حجاج ايمان . لبيض سارة . دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم السياسية جامعة قالمة.2016
- 3- شبوكي عبدالسلام . رسالة دكتورا 2022 بعنوان العدالة التنظيمية و الأداء الوظيفي
- 4- نورة محمدي . أطروحة دكتورا بعنوان : اثر حوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المساهمة العاملة في الجزائر خلال فترة 2009-2015 . جامعة ورقلة -الجزائر -2018
- 5- جمال المصري . محمد العباسي . "دور حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات العربية"2015
- 6- حسين يرقي وعمر علي عبد الصمد، بحث بعنوان واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها، جامعة المدية 2011 م
- 7- جمال العازمي دور حوكمة الشركات في رفع القدرة التنافسية للشركات الكويتية، بحث ماجستير غير منشور، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن 2012 م.

### مجلات

- 1- علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر -دراسة مقارنة مع مصر، مجلة الكاتب ، العدد ، 12 كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة ، الجزائر، .2013
- 2- مطبوعة مازة عبلة بعنوان دور المشاركة العمالية في تطوير المؤسسة . جامعة وهران 2 . 2015

### الملتقيات

- 1- بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي و الإداري، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري، بسكرة، الجزائر، 6-7ماي .2012

### مراجع باللغة الأجنبية

- 1- Frank Yu, Corporate Governance and Earnings Management, working paper, Carlson School of Management University of Minnesota, 2004.
- 2- Ammann,et.al, corporate governance on firm value: international evidence, jo urnal of empirical finance, 18,1, 2011
- 3- Gill, A.& Obradovich, J. The impact of corporate governance and financial leverage on the value of American Firms, international research, journal of finance and economics, 91, 2012.

- 1- موقع اليكتروني : Arabic(<https://www.sdc.com.jo>)
- 2- موقع اليكتروني : (<https://www.asjp.cerist.com.jo>) :artcle
- 3- موقع اليكتروني : <https://ar.m.wikipedia.org>
- 4- موقع اليكتروني : <https://ar.m.wikipedia.org>

# قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ورقان  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : العلوم الاقتصادية  
تخصص : إقتصاد و تسيير المؤسسات

### استبيان

تحية واحترام.....

يقوم الباحث بإعداد دراسة كمتطلب تكميلي لنيل شهادة الماستر في تخصص اقتصاد و تسيير  
المؤسسات بعنوان

" دور حوكمة الشركات في تعزيز الأداء في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من  
المؤسسات الاقتصادية الجزائرية "

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث , ويهدف إلى دراسة اثر تطبيق مبادئ  
الحوكمة على تحسين الأداء في المؤسسة , أرجو التكرم و الإجابة على الأسئلة المطروحة  
وتزويد الباحث بآرائكم القيمة من خلال وضع إشارة ( X ) على الإجابة التي ترونها ملائمة . كما  
يأمل الباحث أن تغني إجاباتكم وترفع من المستوى البحث العلمي لهذا البحث.

يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن  
إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة.

شكرا لتعاونكم وحسن استجاباتكم....

القسم الاول : معلومات عامة

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات عامة بوضع إشارة ( X )

المحور الاول : البيانات الشخصية

1/الجنس :

انثى  ذكر

2/العمر :

من 30 الى 40 سنة  اقل من 30 سنة

من 40 الى 50 سنة

المستوى الدراسي :3/

معهد  تعليم جامعي

4/المنصب الوظيفي :

عون تحكم  اطار

عون تنفيذي

5/سنوات الخبرة المهنية :

اقل من 5 سنوات

من 5 الى 10 سنوات

من 10 الى 15 سنة

اكثر من 15 سنة

**القسم الثاني : فيما يلي مجموعة من العبارات خاصة بمبادئ الحوكمة -يرجى التكرم باختيار الاجابة المناسبة بعد قراءة العبارات التالية :**

**المحور الاول : تأثير مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسة**

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم	
					اخضاع مجلس الادارة للمساءلة باعتباره مسؤول بصفة رئيسية على الأداء في المؤسسة.	1	المساءلة
					تميز القرارات الادارية بالمرونة الكافية لتلائم الاحتياجات المختلفة للمساهمين ولا تتعارض مع مصلحة المؤسسة.	2	
					توافق القواعد والمتطلبات القانونية الرقابية التي تؤثر على ممارسات الحوكمة مع القواعد والقوانين المنظمة للإدارة .	3	
					تكاثف جهود الجهات الرقابية للعمل على كشف حالات التلاعب و الفساد الاداري .	4	
					توزيع المسؤوليات الرقابية والتنفيذية .	5	
					يحصل المساهمون على المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة في الوقت المناسب وبشكل منتظم .	6	حماية حقوق المساهمين
					اعطاء الحق للمساهمين في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وعزلهم .	7	
					قدرة المساهمين على التصويت في الاجتماعات.	8	
					منح المساهمين الحق في الرقابة الأداء المالي والتشغيلي.	9	
					يجيب أعضاء مجلس الإدارة والمدققون على جميع استفسارات المساهمين وأسئلة المساهمين بشأن تقرير المدقق بشفافية تامة.	10	
					الإفصاح عن جميع التقارير المالية وغير المالية المتعلقة بالمؤسسة بشفافية تامة ، وإصدارها وفق المعايير المحاسبية.	11	الافصاح و الشفافية
					الإفصاح عن السياسات المتعلقة بمكافآت ورواتب أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.	12	
					وجود مدققين خارجيين مؤهلين وذوي خبرة جيدة في المؤسسة.	13	
					تأدية المدققين عملهم وفق ما تقتضيه مبادئ الرعاية والأخلاق المهنية في عملية المراجعة ، وتعرضهم للمساءلة أمام المؤسسة والمساهمين.	14	
					تقديم للمستثمرين بشفافية بيان بالمخاطر الجوهرية المتوقعة للمؤسسة مما يساعدهم في ترشيد قراراتهم الاستراتيجية.	15	
					التأثير المباشر لأصحاب المصالح على القرارات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية	16	دور اصحاب المصالح
					تأثير أصحاب المصالح على القرارات المالية والميزانية في المؤسسة .	17	
					تأثير أصحاب المصالح على العلاقات العامة وسمعة المؤسسة الاقتصادية.	18	
					تأثير أصحاب المصالح على استراتيجيات التسويق والترويج للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة .	19	

					20	يجب أن تحرص المؤسسة على مراعاة مصالح أصحاب المصالح دون التضحية بمصالحها الخاصة .
					21	ضرورة أن يكون للمؤسسة إطار فعال لحوكمة الشركات .
					22	العمل على زيادة ثقة المساهمين عن طريق الإفصاحات المالية والتقارير التي تصدرها المؤسسة .
					23	يجب على الشركات المنضمة إلى المؤسسة ان تلتزم بالمعايير الأخلاقية والقانونية .
					24	ضرورة وجود آليات كافية لمراقبة أداء المديرين التنفيذيين وضمان أن يتم تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة فعالة.
					25	العمل على رفع مستوى المساءلة المفروض على المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة.
					26	ضرورة عدم التمييز في المعاملة بين المساهمين في المؤسسة .
					27	الالتزام بالشفافية في الإدارة وتوفير المعلومات اللازمة للمساهمين تساهم في تحقيق المعاملة المتساوية للمساهمين.
					28	توفير مزايا وفرص متساوية للمساهمين يساهم في تحقيق المعاملة المتساوية في المؤسسة .
					29	احتياج لتطوير سياسات المؤسسة لتعزيز المعاملة المتساوية للمساهمين في المؤسسة .
					30	يجب أن تكون معايير التقييم والترقيات في المؤسسة تتوافق مع مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين.

وجود إطار فعال لحوكمة الشركات

المعاملة المتساوية للمساهمين

### المحور الثاني : أداء العاملين

هذا الجزء يتعلق بالأداء الوظيفي للعاملين و الموظفين في المؤسسة , ونرجو منكم الاجابة المناسبة بعد قراءة العبارات التالية :

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات	الرقم
					تحرص المؤسسة على القيام بتربصات لرفع مستوى كفاءة العاملين.	1
					يتم استغلال الموارد المتاحة بشكل يؤدي إلى تطوير أداء الأفراد.	2
					توفر المؤسسة برامج تدريبية باستمرار حرصا منها على تنمية مهارات العاملين.	3
					توفر المؤسسة آلات ومعدات تساهم في تحسين كفاءة الأفراد.	4
					تشجع المؤسسة العاملين على المساهمة في تطوير وتحسين المنتجات .	5
					تشجع المؤسسة على احترام البيئة المحيطة وتستخدم أساليب إنتاج لا تضر بها.	6
					نظام التقييم الذي تستخدمه المؤسسة عادل ومحفز على تحسين أداء العاملين.	7

متطلبات العمل

كفاءة التنفيذ

					تطبق المؤسسة إستراتيجيات إنتاج تساعد في تطوير مهارات الأفراد.	8	الابداع في العمل
					تتوفر الوظائف في المؤسسة على ظروف تشجع من تحسين الأداء.	9	
					تحرص المؤسسة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	10	
					تحرص المنظمة على الإصغاء لرغبات العاملين دائما بهدف إرضائهم	11	
					تنظم المنظمة مسابقات دورية لتشجيع المتفوقين في أعمالهم	12	
					انشاء المؤسسة نظام تقييم لأداء الأفراد والترقيات مما يشجع العمال على المنافسة والإبداع في العمل.	13	
					يرتبط أداء الأفراد بشكل مباشر بالأداء الكلي للمؤسسة	14	
					تعمل المؤسسة على تشجيع الأفراد على المشاركة في صنع القرار بما يحسن الأداء	15	
					يتأثر حجم الجهد المبذول ببعض المشاكل الاجتماعية للعاملين	16	
					تؤثر جماعات العمل التي ينظمها العاملين على كمية الجهد المبذول	17	
					يشعر العاملون بالرضى عن العطل والإجازات وظروف العمل داخل المنظمة	18	الجهد المبذول
					توظف المؤسسة أحدث التكنولوجيات لمساعدة العاملين في أداء مهامهم	19	
					تعمل المؤسسة على تحديد ومعالجة مجالات ضعف الأداء لدى العاملين	20	

وشكرا

توزيع افراد العينة

Statistics						
		الجنس	العمر	المستوى. الدراسي	المنصب. الوظيفي	سنوات. الخبرة
N	Valid	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0

المؤسسة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نفظال	35	50,0	50,0	50,0
	الضمان	35	50,0	50,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	38	54,3	54,3	54,3
	انثى	32	45,7	45,7	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

المستوى. الدراسي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تعليم جامعي	47	67,1	67,1	67,1
	معهد	23	32,9	32,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

المنصب. الوظيفي					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اطار	4	5,7	5,7	5,7
	عون تحكم	18	25,7	25,7	31,4
	عون	48	68,6	68,6	100,0
	تنفيذي				

	Total	70	100,0	100,0	
--	-------	----	-------	-------	--

العمر					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	8	11,4	11,4	11,4
	من 30 الى 40	49	70,0	70,0	81,4
	من 40 الى 50	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

سنوات الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	8	11,4	11,4	11,4
	من 5 الى 10	17	24,3	24,3	35,7
	من 10 الى 15	32	45,7	45,7	81,4
	أكثر من 15	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

### الفا كروباخ محور تأثير مبادئ حوكمة الشركات

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	70	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	70	100,0

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

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,770	30

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
اخضاع مجلس الادارة للمساءلة باعتباره مسؤول بصفة رئيسية على الأداء في المؤسسة.	109,6571	74,084	,059	,772
تميز القرارات الادارية بالمرونة الكافية لتلائم الاحتياجات المختلفة للمساهمين ولا تتعارض مع مصلحة المؤسسة.	109,9571	69,810	,606	,754
توافق القواعد والمتطلبات القانونية الرقابية التي تؤثر على ممارسات الحوكمة مع القواعد والقوانين المنظمة للإدارة .	110,1143	75,407	-,070	,779
تكاتف جهود الجهات الرقابية للعمل على كشف حالات التلاعب و الفساد الاداري .	109,5286	74,485	-,009	,778
توزيع المسؤوليات الرقابية والتنفيذية .	109,7857	71,852	,178	,769
يحصل المساهمون على المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة في الوقت المناسب وبشكل منتظم .	109,8714	73,447	,108	,771
اعطاء الحق للمساهمين في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وعزلهم .	109,7571	72,042	,259	,765
قدرة المساهمين على التصويت في الاجتماعات.	109,7429	72,252	,123	,773
منح المساهمين الحق في الرقابة الأداء المالي والتشغيلي.	109,8143	69,603	,542	,754
يجيب أعضاء مجلس الإدارة والمدققون على جميع استفسارات المساهمين وأسئلة المساهمين بشأن تقرير المدقق بشفافية تامة.	110,4429	66,975	,545	,749
الإفصاح عن جميع التقارير المالية وغير المالية المتعلقة بالمؤسسة بشفافية تامة ، وإصدارها وفق المعايير المحاسبية.	109,7714	68,295	,555	,751
الإفصاح عن السياسات المتعلقة بمكافآت ورواتب أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.	110,0571	65,968	,601	,745
وجود مدققين خارجيين مؤهلين وذوي خبرة جيدة في المؤسسة.	110,1714	66,637	,378	,758
تأدية المدققين عملهم وفق ما تقتضيه مبادئ الرعاية والأخلاق المهنية في عملية المراجعة	110,6000	67,954	,650	,749

، وتعرضهم للمساءلة أمام المؤسسة والمساهمين.				
تقديم للمستثمرين بشفافية بيان بالمخاطر الجوهرية المتوقعة للمؤسسة مما يساعدهم في ترشيد قراراتهم الاستراتيجية.	110,4571	74,252	,034	,774
التأثير المباشر لأصحاب المصالح على القرارات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية	110,4714	67,238	,490	,751
تأثير أصحاب المصالح على القرارات المالية والميزانية في المؤسسة .	110,0000	61,246	,732	,731
تأثير أصحاب المصالح على العلاقات العامة وسمعة المؤسسة الاقتصادية.	110,5857	76,971	-,257	,780
تأثير أصحاب المصالح على استراتيجيات التسويق والترويج للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة .	110,2571	74,281	,013	,776
يجب أن تحرص المؤسسة على مراعاة مصالح أصحاب المصالح دون التضحية بمصالحها الخاصة .	110,5143	66,340	,535	,748
ضرورة أن يكون للمؤسسة إطار فعال لحوكمة الشركات .	109,8000	68,539	,527	,752
العمل على زيادة ثقة المساهمين عن طريق الإفصاحات المالية والتقارير التي تصدرها المؤسسة .	110,0714	66,154	,424	,754
يجب على الشركات المنضمة إلى المؤسسة ان تلتزم بالمعايير الأخلاقية والقانونية .	110,2429	63,665	,649	,739
ضرورة وجود آليات كافية لمراقبة أداء المديرين التنفيذيين وضمان أن يتم تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة فعالة.	110,0286	72,811	,207	,767
العمل على رفع مستوى المساءلة المفروض على المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة.	110,1429	76,994	-,219	,782
ضرورة عدم التمييز في المعاملة بين المساهمين في المؤسسة .	110,6000	73,606	,046	,776
الالتزام بالشفافية في الإدارة وتوفير المعلومات اللازمة للمساهمين تساهم في تحقيق المعاملة المتساوية للمساهمين.	110,0571	75,156	-,053	,780
توفير مزايا وفرص متساوية للمساهمين يساهم في تحقيق المعاملة المتساوية في المؤسسة .	110,0000	76,290	-,142	,781
احتياج لتطوير سياسات المؤسسة لتعزيز المعاملة المتساوية للمساهمين في المؤسسة .	110,2000	69,438	,489	,755

يجب أن تكون معايير التقييم والترقيات في المؤسسة تتوافق مع مبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين.	110,8143	69,255	,232	,768
--	----------	--------	------	------

### نتائج الانحدار المتعدد

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B	
		B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	105,018	10,623		9,886		83,790	126,246
	المبدأ الأول	-1,197	,515	-,410	-2,324	,023	-2,227	-,168
	المبدأ الثاني	,598	,469	,208	1,276	,207	-,339	1,535
	المبدأ الثالث	-,470	,476	-,202	-,987	,327	-1,422	,482
	المبدأ الرابع	-,403	,621	-,158	-,649	,519	-1,643	,838
	المبدأ الخامس	-,196	,479	-,086	-,410	,683	-1,153	,760
	المبدأ السادس	,283	,453	,088	,625	,534	-,623	1,189

Dependent Variable: مجموع الاداء

Coefficient Correlations <sup>a</sup>								
Model		المبدأ السادس	المبدأ الثالث	المبدأ الخامس	المبدأ الثاني	المبدأ الأول	المبدأ الرابع	
		س	س	س	س	س	س	
1	Correlations	المبدأ السادس	1,000	,150	,340	,055	,523	,023
		المبدأ الثالث	,150	1,000	,302	,558	,168	,740
		المبدأ الخامس	,340	,302	1,000	,494	,637	,677
		المبدأ الثاني	,055	,558	,494	1,000	,507	,518
		المبدأ الأول	,523	,168	,637	,507	1,000	-,356
		المبدأ الرابع	,023	,740	,677	,518	,356	1,000
	Covariances	المبدأ السادس	,205	,032	-,074	,012	-,122	,007
المبدأ الثالث		,032	,227	,069	-,125	,041	-,219	

	المبدأ الخامس	-,074	,069	,229	-,111	,157	-,201
	المبدأ الثاني	,012	-,125	-,111	,220	-,122	,151
	المبدأ الأول	-,122	,041	,157	-,122	,265	-,114
	المبدأ الرابع	,007	-,219	-,201	,151	-,114	,385
a. Dependent Variable: مجموع الاداء							

### T-Test

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مجموع الحوكمة	ذكر	58	114,0345	8,80184	1,15574
	انثى	12	113,3333	8,30480	2,39739

ANOVA					
مجموع الحوكمة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	378,038	2	189,019	2,638	,079
Within Groups	4801,448	67	71,663		
Total	5179,486	69			

ANOVA					
مجموع الحوكمة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	28,890	2	14,445	,188	,829
Within Groups	5150,596	67	76,875		
Total	5179,486	69			

ANOVA					
مجموع الحوكمة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	177,208	2	88,604	1,187	,312
Within Groups	5002,278	67	74,661		
Total	5179,486	69			

ANOVA					
مجموع.الحوكمة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	67,998	2	33,999	,446	,642
Within Groups	5111,488	67	76,291		
Total	5179,486	69			

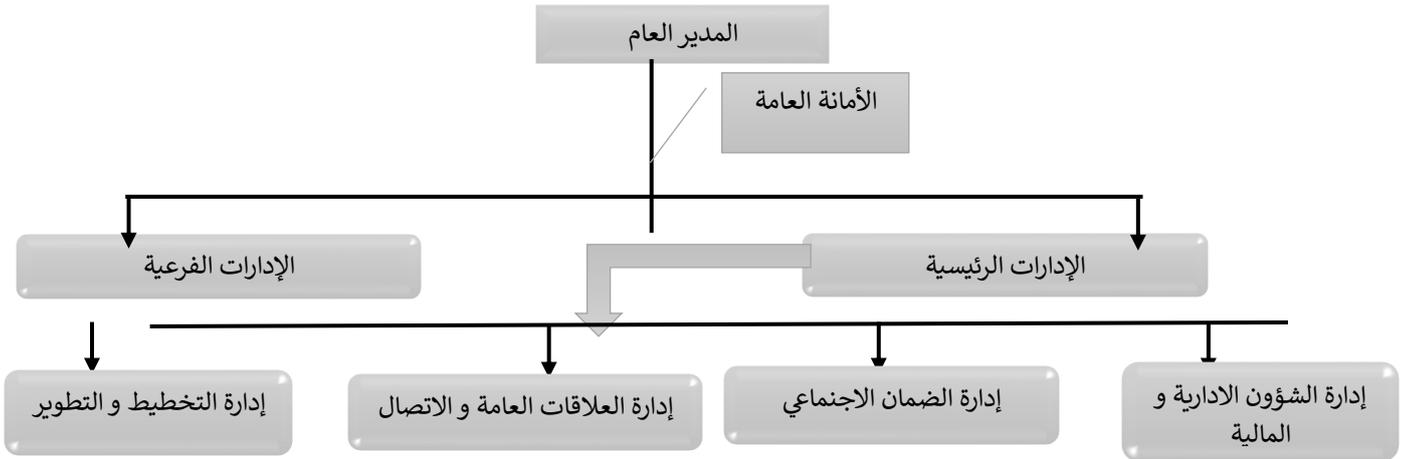
### T-Test

Group Statistics					
	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
مجموع.الاداء	ذكر	58	77,6379	6,66675	,87539
	انثى	12	78,5833	4,48144	1,29368

ANOVA					
مجموع.الاداء					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	25,479	2	12,740	,312	,733
Within Groups	2737,721	67	40,862		
Total	2763,200	69			

ANOVA					
مجموع.الاداء					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	115,276	2	57,638	1,458	,240
Within Groups	2647,924	67	39,521		
Total	2763,200	69			

يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء :



يوضح الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية نفضال ادرار

مدير الوكالة التجارية - نفضال أدرار-

