

دور ركائز حوكمة الشركات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة اسمنت
عين التوتة-باتنة

The role of corporate governance pillars in improving human performance in the economic - Case study of Ain Al-Touta-Batna Cement Company

الوردي شقرون¹، د. غلاي نسيمة²

¹ جامعة بلحاج بوشعيب، عين تيموشنت (الجزائر)، chekrouneelouardi2021@gmail.com

² مخبر استراتيجيات تنمية القطاع الفلاحي والسياحي، جامعة بلحاج بوشعيب عين تيموشنت (الجزائر)،

nassimag55@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/07/31

تاريخ القبول: 2022/05/07

تاريخ الاستلام: 2021/12/01

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور ركائز حوكمة الشركات في تطوير الأداء البشري في المؤسسات. ومحاولة اسقاط ذلك من خلال دراسة استطلاعية استبائية لعينة من 74 مفردة من اطارات شركة اسمنت عين التوتة-باتنة، تم جمع البيانات والمعلومات باستخدام الاستبانة كأداة أساسية والمقابلة كأداة مكملة مع بعض إطارات الشركة. استخدم في التحليل الاحصائي للبيانات عدة أساليب من بينها: معامل الانحدار وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي *spss*. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: يوجد دور معنوي لركائز حوكمة الشركات في تحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة-باتنة.
كلمات مفتاحية: حوكمة الشركات؛ ركائز حوكمة الشركات؛ أداء بشري؛ شركة اسمنت عين التوتة-باتنة.

Abstract:

*This study aims to determine the extent to which corporate governance pillars contribute to the development of human performance in institutions, by applying survey study on 74 staff workers in Ain Al-Touta-Batna Cement Company, data is through collected using questionnaire as a basic tool and the use of interview as a supporting tool with some of the company's staff. Several methods were used in the statistical analysis of the data, including: regression factor and data analysis using *spss* statistical software. The study reached a number of results, the most important of which is: there is a moral role for the pillars of corporate governance in improving human performance at Ain Al-Touta-Batna Cement Company.*

Keywords: Corporate Governance; the Pillars of Corporate Governance; Human Performance; Ain Al-Touta-Batna Cement Company.

1. مقدمة:

تمثل الموارد البشرية مورد استراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، ذلك أن العنصر البشري هو المورد الحقيقي القادر على خلق القيمة لها وضمان بقائها واستمرارية نشاطها في بيئة اعمال تعرف تغيرات وتحولات سريعة، لهذا تعمل معظم المؤسسات باختلاف أحجامها ونوعية نشاطها إلى جذب أفضل الكفاءات القادرة على ضمان التحسين المستمر لأدائها. هذا الاستمرار يتوقف على مدى اهتمام المؤسسات بتحسين أداء مواردها البشرية، لذا تعمل المؤسسات إلى تبني مداخل حديثة في التسيير، ولعل أبرز هذه المداخل، مدخل حوكمة الشركات الذي عرف رواجاً كبيراً بعد أن تبنته الكثير من المؤسسات الكبرى العالمية، كخيار استراتيجي لمواجهة الأزمات والانهيارات المالية، فالميسرون يسعون إلى تحقيق أهداف حوكمة الشركات من خلال مجموعة من الركائز التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة خاصة تحسين أداء مواردها البشرية.

1.1 إشكالية الدراسة: المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات العالمية، تواجه تحديات كبيرة في ظل التغيرات التي يشهدها العالم، فهي بحاجة إلى تبني مدخل حوكمة الشركات في تسييرها. هذا المدخل الذي يقتضي الاستخدام الأمثل لجميع الموارد، خاصة الموارد البشرية وتوجيهها وفق ركائز تعكس إيجاباً على مستوى أدائها. في هذا الإطار ومن خلال ما تقدم يمكن طرح التساؤل الرئيسي للدراسة كما يلي: ما مدى مساهمة ركائز حوكمة الشركات في تحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة-باتنة؟

وتقتضي معالجة هذه الإشكالية طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

— ما المقصود بحوكمة الشركات؟ وماهي ركائزها؟

— ماذا نعني بأداء الموارد البشرية؟ وماهي الطرق المستخدمة في تقييم أداء الموارد البشرية؟

— هل يوجد دور لركائز حوكمة الشركات في تحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة-باتنة؟

2.1 فرضيات الدراسة: تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية تتفرغ إلى عدد من الفرضيات الفرعية وذلك كما يلي: يوجد دور معنوي لركائز حوكمة الشركات في تحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة-

باتنة

ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية ثلاثة فرضيات فرعية هي كالآتي:

— يوجد دور معنوي للسلوك الأخلاقي في تحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة-باتنة؛

- يوجد دور معنوي للرقابة والمساءلة في تحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة-باتنة؛
- يوجد دور معنوي لإدارة المخاطر في تحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة-باتنة.

3.1 منهج الدراسة: في سبيل الإجابة على إشكالية الدراسة اعتمدنا في الجانب النظري على الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال الرجوع إلى المراجع العربية-الأجنبية، في سبيل التطرق لبعض المفاهيم، أما الجانب التطبيقي فقد استخدمنا منهج دراسة الحالة من خلال اختيار شركة اسمنت عين التوتة-باتنة كحالة مدروسة.

4.1 أهمية الدراسة: تأتي أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعا مهما وهو التعرف على ركائز حوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء البشري في شركة اسمنت عين التوتة-باتنة، حيث تعتبر هذه الدراسة كإضافة علمية تسهم في التأكيد على ضرورة التوسع في تطبيق ركائز حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية إذا ما ارادت تحسين أداء مواردها البشرية.

5.1 أهداف الدراسة: يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مفهوم حوكمة الشركات، الأهداف، الركائز التي تقوم عليها حوكمة الشركات؛
- التعرف على مستوى الأداء البشري في شركة اسمنت عين التوتة-باتنة؛
- تحديد طبيعة وعلاقة الارتباط بين ركائز حوكمة الشركات والأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة-باتنة؛
- عرض لمختلف النتائج وتقديم التوصيات.

6.1 هيكل الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة والاجابة على الإشكالية، تضمن هيكل الدراسة والمحاور التالية:

- المحور الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات؛
- المحور الثاني: الإطار النظري للأداء البشري؛
- المحور الثالث: الدراسة الميدانية في شركة اسمنت عين التوتة-باتنة.

2. الإطار النظري لحوكمة الشركات

1.2. تعريف حوكمة الشركات: كأي مصطلح إداري أعطت عدة تعريفات مختلفة لمصطلح حوكمة الشركات نظرا لتعدد الزوايا التي ينظر منها للمصطلح، وعليه يمكن استعراض مجموعة من التعريفات التي توضح مفهوم حوكمة الشركات.

تعرف حوكمة الشركات بأنها: "مجموعة من القواعد والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة". (المغربي، 2020، صفحة 10) وتعرف أيضا منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: "أن حوكمة الشركات تتضمن مجموعة من العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس ادارتها ومساهميها وذوي المصلحة الاخرين وتقدم حوكمة الشركات أيضا الهيكل الذي من خلاله توضح أهداف المؤسسة وتحدد وسائل انجاز تلك الأهداف والرقابة على الأداء". (آل غزوي و الحياي، 2015، صفحة 24)

مما سبق من تعاريف يمكن القول أن حوكمة الشركات تضمن الخصائص التالية:

– تعتمد على مجموعة من القواعد والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق التوازن بين تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وضمان حقوق جميع الأطراف التي تتعامل معها من جهة أخرى.

– تمتلك آليات تضمن تحقيق الأهداف كما أنها نظام متكامل للرقابة على طريقة تنفيذها الأهداف.

2.2. محددات حوكمة الشركات: هناك مجموعتان من المحددات يتوقف نجاح تطبيق حوكمة الشركات عليها والتي تتمثل في: (بن عواق، 2015، الصفحات 147-148):

– **المحددات الخارجية:** وتشمل المحددات المتعلقة بتنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن تسيير الشركة، والتي تشمل:

● المناخ العام المنظم لأنشطة الاستثمار الاقتصادي في الدولة مثل: القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل.

● تنظيم المنافسة ووضع الممارسات الاحتكارية والافلاس.

● كفاءة القطاع المالي الذي يوفر الدعم المالي لقيام المشروعات وكفاءة الأجهزة الرقابية على المؤسسات.

● وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية.

● وجود شركات خاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمكاتب الاستشارية. (المغربي، 2020، صفحة 20)

– **المحددات الداخلية:** وهي تشمل على القواعد والأساليب المطبقة داخل المؤسسات وتوزيع المناصب للسلطات والمسؤوليات بين جميع الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات. (عبد الرسول، 2015، صفحة 60)

3.2. مبادئ حوكمة الشركات: حاولت العديد من الهيئات والمنظمات الدولية، ارساء مبادئ حكومة الشركات. ونستند في دراستنا هذه على المبادئ التي أقرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الاجتماعية سنة 2004.

- **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:** ينبغي أن يشجع هذا الإطار على الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون، وأن يحدد توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الاشرافية، التنظيمية والتنفيذية. (غضبان، 2015، صفحة 33) أي يجب وضع إطار يشجع على النزاهة في السوق وأن تكون المسؤوليات محددة بشكل واضح من أجل ضمان خدمة المصلحة العامة.

- **حقوق المساهمين:** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم. (آل غزوي و الحياي، 2015، صفحة 193) هذه الحقوق تضمن، الملكية الآمنة للأسهم، اختيار مجلس الإدارة للحصول على عائد في الأرباح، حقوق التصويت، حق المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة...

- **المعاملة المتكافئة للمساهمين:** يجب أن يضمن في إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة بين جميع المساهمين، بما في ذلك صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم. (الزعرير و الطالب، 2020، صفحة 177) وتعني المساواة بين جميع المساهمين والدفاع عن حقوقهم وكذلك ضمان اطلاعهم على كافة العمليات التي تخص الشركة.

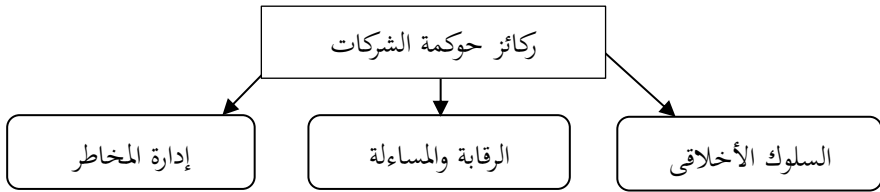
- **دور أصحاب المصالح:** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تنشأ نتيجة الاتفاقيات المتبادلة وأن يعمل على تشجيع التعاون والناشط بين المؤسسات وأصحاب المصالح في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المؤسسات السليمة حاليا. (ناصر، 2014، صفحة 68)

- **الإفصاح والشفافية:** ينبغي أن يكفل في إطار ممارسات حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسات ومن بينها: الموقف المالي والأداء وأسلوب ممارسة السلطة. (حماد، 2005، صفحة 44) أي يجب الإفصاح عن جميع المعلومات المهمة بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب دون تأخير.

- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** يجب أن تتيح ممارسات حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المؤسسة، كما يجب أن تكفل المتابعة الدائمة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين. (غضبان، 2015، صفحة 38) أي ينبغي على مجلس الإدارة القيام بواجباته القانونية وأن يعمل بحسن نية لما يحقق مصلحة المساهمين والمؤسسة.

4.2. ركائز حوكمة الشركات: تعتمد حوكمة الشركات من أجل تحقيق أهدافها على ثلاث ركائز أساسية ، كما يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (01): ركائز حوكمة الشركات



المصدر: (لقليطي، 2018، صفحة 141)

وسنوضح فيما يلي ركائز الحوكمة بشيء من التفصيل.

- **السلوك الأخلاقي:** أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال الالتزام ب: الأخلاقيات وقواعد السلوك المهني الرشيد والتوازن في تحقيق مصالح كافة الأطراف المرتبطة بالشركة والشفافية عند عرض المعلومات المالية. (الشاعر، 2006، صفحة 147)

ولكي تنجح المؤسسة في نشر ثقافة الالتزام الأخلاقي، يجب أن تضع دليل للسلوك الأخلاقي يلتزم به جميع العاملين. ينقسم هذا الدليل إلى ثلاثة أقسام رئيسية هي:

- قسم عن قيم المؤسسة ومبادئها الأخلاقية، يوضح التزامها في جميع معاملاتها الداخلية والخارجية من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة، حماية حقوق المساهمين...
- قسم عن المعايير الأخلاقية، توضح علاقة المؤسسة بالموظفين والعاملين بها من حيث احترام حقوق الإنسان، عدم التمييز، توفير بيئة عمل صحية، العدالة في تقديم المكافآت...
- القسم الأخير يحدد العلاقة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها، من خلال الالتزام بتطبيق الأنظمة واللوائح والتشريعات.

- **الرقابة والمساءلة:** وهذ بتفعيل أدوار أصحاب المصلحة من خلال أطراف رقابية عامة، مثل هيئة سوق المال، مصلحة المؤسسات، البنك المركزي في حالة البنوك، أطراف رقابية مباشرة مثل المساهمون، مجلس الإدارة،

لجنة المراجعة، المراجعون الداخليين، المراجعون الخارجيين، أو أطراف أخرى كالموردون، العملاء، المستهلكون، المقرضون. (هيمه و طحطوح ، 2018، صفحة 420)

وتسعى حوكمة الشركات إلى تفعيل دور الأطراف ذات المصلحة في الرقابة على المؤسسة ومساءلتها، وتمثل هذه الأطراف في: (سعيد، 2018، صفحة 184)

● أطراف رقابية عامة: هذه الأطراف لا تتدخل في طريقة عمل المؤسسة وتفاصيل تسييرها، لكن قد تتدخل بشروط معينة من طرف المؤسسة أو لإلزامها بتطبيق قواعد ومبادئ معينة تساعد في تحقيق الإفصاح والشفافية. من بين هذه الأطراف، البنوك، هيئة سوق المال، البورصة...

● أطراف رقابية مباشرة: وهي الأطراف التي تكون معينة بأداء ونتائج المؤسسة والتي تستطيع مساءلة المؤسسة عن أسباب نجاحها أو فشلها، ويمكن لهذه الأطراف الإطلاع بصفة دورية على تفاصيل عمل المؤسسة ومختلف سجلاتها، ومن بين هذه الأطراف المساهمين، المراجعين الداخليين...

● أطراف خارجية: توجد أطراف أخرى يمكن لها مراقبة ومساءلة المؤسسة عن بعض عملياتها ونتائجها نظرا لتأثيرها بأعمال ونتائج المؤسسة. ومن بين هذه الأطراف نجد الموردين، العملاء، المستهلكين...

- **إدارة المخاطر:** تعرف على أنها: النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة. وبشكل أدق هي عملية تحديد وقياس السيطرة على المخاطر التي تواجه المؤسسة. (بشير المغربي، 2020، صفحة 7). فإدارة المخاطر تعمل على حماية حقوق أصحاب المصالح وكذا إعداد الدراسات من أجل الحد من الأخطار والتقليل من خسائرها المحتملة. وتتضمن إدارة المخاطر الأنشطة التالية: (بوالزليفة، دور حوكمة الشركات الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة، 2012-2013، صفحة 25)

- جمع المعلومات عن الأنشطة التي الخطيرة بالمؤسسة.

- تحديد التهديدات المتوقعة لكل نشاط.

- تحديد نقاط الضعف بالنظام والتي تسمح للتهديد بالتأثير على المؤسسة.

- حساب الخسائر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة إذا حدث التهديد المتوقع.

- تحديد وتقييم الأساليب والأدوات التي يمكن الاعتماد عليها لتخفيف أو تجنب الخسائر المحتملة.

- تطوير وتعديل أداء ممارسات ادارة المخاطر للوصول الى نتائج أفضل.

3. الإطار النظري للأداء البشري

1.3. مفهوم الأداء البشري: يعتبر الأداء البشري من أصعب المدلولات التي لا يمكن الفصل في مفهومها بشكل جازم، فأشارت الدراسات إلى مفاهيم مختلفة للأداء البشري. (مكاوي و مقراش، 2020، صفحة 414) وهناك من اعتبر الأداء البشري سلوك وعرفه على أنه: "القيمة الكلية للسلوكيات التي يقوم بها الفرد خلال فترة زمنية والمنتظرة من قبل المؤسسة". (Haines & Saint-Onge, 2007, p. 98) وعلى خلاف ذلك هناك من عرفه على أنه انجاز: "المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية جودة العمل المقدم من طرفه. فالأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين، مديرين ومهندسين". (حمداوي، 2004، صفحة 123) وعموما مهما تعددت التعاريف التي قدمت للأداء البشري إلا أنه لا يتعدى أن يكون سلوكا هادفاً، يقوم به الفرد من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

2.3. مكونات الأداء البشري: يتحدد الأداء للأفراد العاملين من خلال تفاعل ثلاثة عوامل أساسية، يمكن توضيحها في معادلة الأداء التالي: (عاشور، 1979، صفحة 65)

$$\boxed{\text{الأداء البشري} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الادراك}}$$

- **الدافعية:** يختلف أداء الأفراد داخل المؤسسة باختلاف درجة حماسهم ورغبتهم. لهذا ما يطلق عليه بالدافعية التي تعرف بأنها: "العملية التي يتم فيها توجيه السلوك نحو اشباع حاجات محددة وصولاً إلى هدف ما". (عباس، 2011، صفحة 166) فالدافعية إذا هي عبارة عن قوى كامنة (داخلية).
- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، ولا تتغير وتتقلب هذه القدرات عبر فترة زمنية قصيرة. (رواية، 2004، صفحة 210)

- **الإدراك:** يمكن تعريف الإدراك بأنه: "الطريقة التي يرى بها الفرد ويقيم من خلالها المثيرات الخارجية التي ترد إليه من خلال حواسه". (ديري، 2011، صفحة 66) فالفرد يستقبل عدة مؤثرات، يقوم بتفسيرها وتنظيمها واستيعابها متأثراً بدوافعه وخبراته السابقة، وخصائص تلك المؤثرات.

3.3. تقييم الأداء البشري: من أجل الوقوف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة والتعرف على مستوى أداء الأفراد تقوم إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى بتقييم أدائهم، كونهم يستخدمون موارد مالية، مادية، تقنية ومعلوماتية وغيرها، هذا التقييم يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد.

- **تعريف تقييم الأداء البشري:** تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سماه البعض بتقييم الأداء **Performance**، كما سمي كذلك بقياس الكفاءة **Rating** وآخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها (نوري، 2014، صفحة 338) فتقييم الأداء هو: "العملية التي تسمح للفرد من التقدم والتطور التدريجي، فهي تسمح بالتحسين المستمر في مستوى أداء الفرد" (Peretti, 1999, p. 339)

ويقصد به، دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله المسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى. (محمد عبد الباقي، 2001، صفحة 275)

- **أهداف تقييم الأداء البشري:** باختصار تقييم الأداء البشري يهدف إلى تحقيق ما يلي: (بربر، 1997، صفحة 125)

- هدف إداري: وذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل، الترقية أو الاستغناء.
 - هدف تطوري: وذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند الأفراد تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة تحفيز الأفراد عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.
- **شروط نجاح عملية تقييم الأداء البشري:** حتى تكون عملية تقييم الأداء البشري فعالة ومساعدة على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، لا بد أن تتوفر مجموعة من الشروط أهمها: (Dessler, 2005, pp. 330-331)

- معرفة مشاكل تقييم الأداء البشري والعمل على معالجتها.
 - استخدام الطريقة أو الطرق المناسبة للتقييم.
 - الاحتفاظ بملفات نتائج وتقارير تقييم الأداء البشري.
 - التأكد من استخدام كفاءات الأطراف القائمة على عملية التقييم على أرض الواقع.
- **الصعوبات والأخطاء في تقييم الأداء البشري:** هناك العديد من الأخطاء الشائعة التي تصاحب عملية تقييم الأداء البشري نذكر بعضها فيما يلي: (عباس، 2011، الصفحات 287-288)
- التأثر بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين: أي أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقييم عالي أو منخفض على أساس صفة واحدة يلمسها فيه.

● التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم: وهذا من أجل تجنب المشاكل التي قد تنشأ بينهم وبين مرؤوسيهـم أو للـرغبة في مساعدتهم بسبب الظروف الاجتماعية التي يوجهها المرؤوسين. (محمد عبد الباقي، 2001، صفحة 306)

● التحيز الشخصي: وهو أن بتحيز المقيم مع أو ضد أحد الأطراف لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين، العرق، الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد. (نوري، 2014، صفحة 360)

● التوجه المركزي: يغلب على الكثير من المقيمين إعطاء نقاط تتسم بالتقارب أي أهم يميلون إلى التركيز في التقييم حول نقطة وسطى. (حجازي و معاليم ، 2013 ، صفحة 57)

4. الدراسة الميدانية في شركة اسمنت عين التوتة-باتنة

تم اختيار شركة اسمنت عين التوتة-باتنة كمحل لدراستنا الميدانية، وهي شركة تابعة لجمع الاسمنت GICA. الشركة ذات أسهم برأسمال يقدر بـ: 2.250.000.000 دج. تسير الشركة في ظرف مجلس الإدارة، مقرها الاجتماعي: نهج 73 بن فليس-الاضضرار باتنة 05000.

1.4. مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع دراستنا على جميع إدارات الشركة وقد تم توزيع 80 استبانة، استرد منها 78 استبانة وبعد الفحص والمعاينة تم استبعاد 04 استبانات لعدم استوائها شروط التحليل وبذلك يكون عدد الاستبانات المقبولة والصالحة للتحليل الإحصائي هي 74 استبانة.

2.4. المعالجة الإحصائية المستخدمة:

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- مقاييس الاحصاء الوصفي: والتي تهدف إلى وصف عينة الدراسة واطهار خصائصها بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات وترتيب المتغيرات حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- معامل الثبات ألفا كرو نباخ: استخدم لقياس ثبات أداة الدراسة وتبيان قوة العلاقة بين فقراتها واتساقها.
- معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.
- تحليل التباين للانحدار: يستخدم لاختبار مدى ملاءمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين متغيرات الدراسة (ركائز حوكمة الشركات، الأداء البشري).

- تحليل الانحدار: وذلك لاختبار دور المتغير المستقل بمختلف أبعاده في المتغير التابع. بالإضافة إلى اختبار دور كل بعد من المتغيرات المستقلة (السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة، إدارة المخاطر) على حدى في الأداء البشري.

3.4. أداة الدراسة، اختبار صدقها وثباتها

- أداة الدراسة: للحصول على البيانات تم الاعتماد على الاستبانة بصورة أساسية، بالإضافة إلى المقابلة كأداة مكملة، تضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين. القسم الأول، خاص بالبيانات العامة للمستجوبين. أما القسم الثاني، خاص بمحاور الاستبانة ويتكلم بدوره من محورين، يتعلق المحور الأول بركائز حوكمة الشركات، أما المحور الثاني فيتعلق بالأداء البشري، وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، كمقياس للإجابة عن عبارات الاستبيان. والجدول التالي يوضح الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم (01): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

الدرجة	1	2	3	4	5
المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي المرجح	من 1.00 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.00 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الباحثين

- صدق أداة الدراسة: تم التحقق في صدق الأداة من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين، كما تم عرض نموذج الأولي على عينة عشوائية في إطار الشركة محل الدراسة للتأكد من وضوح العبارات بالنسبة إليهم.

- ثبات أداة الدراسة: وتم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة التي كانت نتائجه موضحة من الجدول التالي:

الجدول رقم (02): نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقه

المحور	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المحور الأول: ركائز حوكمة الشركات	0,964	0,981
السلوك الأخلاقي	0,866	0,930
الرقابة والمساءلة	0,937	0,967
إدارة المخاطر	0,897	0,947
المحور الثاني: الأداء البشري	0,935	0,966
جميع محاور الاستبانة	0,881	0,938

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة يمتاز بدرجة كبيرة من الثبات والصدق حيث بلغ معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبانة ككل 0,881 بمعامل صدق يقدر بـ 0,938 وبالتالي فهي تحقق الشروط المطلوبة لاعتمادها كوسيلة تحليل لأغراض الدراسة

4.4. تحليل وتفسير النتائج:

- تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة:

من خلال التحليل الاحصائي يتضح أن غالبية الباحثين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم 75% في حين نسبة الإناث 25% من مجموع أفراد عين الدراسة. هذه النتيجة قد تعود إلى خصوصية قطاع انتاج الاسمنت الذي يتطلب تواجد الذكور أكثر من الإناث، لأنهم الأكثر توافقاً من طبيعة ونوع المناصب في هذا القطاع. أما بالنسبة لمتغير السن نجد أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 سنة وأقل من 40 سنة بلغت نسبتهم 53% وهي أعلى نسبة. في حين الأفراد الذين يبلغون من العمر 40 سنة فأكثر كانت نسبتهم 32%، وفي الأخير نجد أن الأفراد الذين هم أقل من 30 سنة كانت نسبتهم 15% .

ووفقاً لنتائج التحليل نجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة مجوزتهم شهادات جامعية حيث بلغت نسبتهم 71%، وهذا طبيعي كون جميع أفراد عينة الدراسة من الاطارات الذين يشغلون مناصب هامة في الشركة. ليلها الأفراد ذوي المستوى الثانوي والأفراد حاملي الشهادات الأخرى بنسبة متساوية تقدر بـ: 14,5% . فيما يخص سنوات الخبرة، نجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم من 05 سنوات إلى أقل من 15 سنة وهو ما نسبته 51,7%، أي أن شغلهم للمناصب الحالية حديث. في حين أن الأفراد الذين تتراوح أقدميتهم من 15 سنة فأكثر فقد كانت نسبتهم 30%. أما النسبة 18,3% فتمثل الباحثين الذين تقل سنوات خبرتهم عن 05 سنوات.

- اختبار التوزيع الطبيعي: نعتمد على اختبار كولومجروف -سميرنوف، عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,05)$ والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (03): اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولو مجروف -سمير نوف)

المحور	قيمة Z	مستوى الدلالة (القيمة الاحتمالية sig)
المحور الأول: ركائز حوكمة الشركات	925,0	362,0
المحور الثاني: الأداء البشري	0,833	514,0
جميع محاور الاستبانة	0,773	536,0

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03) يتبين أن القيمة الاحتمالية Sig كانت أكبر من مستوي الدلالة المعتمد ($\alpha = 0,05$) لجميع الأبعاد، أي أن البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي.

- التحليل الاحصائي لمحور ركائز حوكمة الشركات: من خلال تحليل إجابات أفراد العينة المستجوبة حول ركائز حوكمة الشركات في شركة اسمنت عين التوتة، كانت موافقة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي 3,715 وانحراف معياري 0,767. وهذا ما يوضحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): نتائج التحليل لمستوى ركائز حوكمة الشركات حسب اجابات أفراد عينة الدراسة

محور ممارسات تسيير الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
السلوك الأخلاقي	3,833	,725	موافق
الرقابة والمساءلة	3,518	,629	موافق
إدارة المخاطر	3,739	,802	موافق
المجموع الكلي	3,715	,767	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلخص الجدول رقم (04) اتجاهات اجابات أفراد العينة حول مستوى ركائز حوكمة الشركات، حيث جاء بعد السلوك الأخلاقي في المرتبة الأولى من حيث الترتيب والأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي 3,833 وانحراف معياري 0,725. وهو ما يدل أن اطارات الشركة يولون أهمية بالاتصاف بالسلوك الأخلاق. ليله بعد إدارة المخاطر بمتوسط حسابي 3,739 وانحراف معياري 0,802 الأمر الذي يبين أن المبحوثين يبدون رضاهم على بيئة العمل بالشركة كونها تسعى لتوفير بيئة عمل صحية لعمالها. وأخيرا جاء بعد الرقابة والمساءلة بمتوسط حسابي 3,518 وانحراف معياري 0,629. حيث يدل تحليل عبارات هذا البعد أن الشركة تولي أهمية كبيرة لتطبيق ركائز حوكمة الشركات.

- التحليل الاحصائي لمحور الأداء البشري:

الجدول رقم (05): ملخص نتائج التحليل لمحور الأداء البشري حسب اجابات أفراد عينة الدراسة

محور حوكمة الشركات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
القيم	3,765	,774	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلخص الجدول رقم (05) اتجاهات اجابات أفراد العينة حول محور الأداء البشري، حيث بلغ المتوسط الاجمالي 3,765 وانحراف معياري 0,774. أي أن مستوى الأداء البشري في الشركة محل الدراسة حسب تصورات المبحوثين جاء مرتفعا.

- اختبار فرضيات الدراسة: سنحاول معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- اختبار الفرضية الرئيسية: يمكن عرض الفرضية الرئيسية احصائيا كما يلي:

H_0 : لا يوجد دور معنوي لركائز حوكمة الشركات في تحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة.

H_1 : يوجد دور معنوي لركائز حوكمة الشركات في تحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة.

الجدول رقم (06): تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط بين ركائز حوكمة الشركات والأداء البشري

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة الثابتة	الميل	قيمة F	مستوى الدلالة sig
القيمة	0,897	0,804	835,0	715,0	425,180	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (06) يتضح لنا أن معامل الارتباط $R=0,897$ ، أي هناك علاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهذا ما يفسره معامل التحديد الذي يقدر $R^2=0,804$ وهي نسبة كبيرة. كما أن قيمة F المحسوبة بلغت 425,180 بقيمة احتمالية $sig=0,000$ وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود دلالة معنوية للنموذج. وتبين النتائج أيضا معنوية الميل حيث بلغت 0,715، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع فقد بلغت 0,835 ومنه كلما تغير مستوى ركائز حوكمة الشركات بوحدة واحدة، يؤدي إلى تغير في مستوى الأداء البشري بالشركة بقيمة 0,715. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور معنوي لركائز حوكمة الشركات في تحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة.

- اختبار الفرضيات الفرعية:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يمكن عرض هذه الفرضية احصائيا كما يلي:

H_0 : لا يوجد دور معنوي للسلوك الأخلاقي في تحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة.

H_1 : يوجد دور معنوي للسلوك الأخلاقي في تحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة.

الجدول رقم (07): تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط بين السلوك الأخلاقي والأداء البشري.

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة الثابتة	الميل	قيمة F	مستوى الدلالة sig
القيمة	0,712	0,506	1,062	0,657	106,125	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (07) يتضح لنا أن معامل الارتباط $R=0,712$ ، أي هناك علاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهذا ما يفسره معامل التحديد الذي يقدر $R^2=0,506$ وهي نسبة جيدة. كما يتضح من السابق أن قيمة F المحسوبة بلغت 106,125 بقيمة احتمالية $sig=0,000$ وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يدل على وجود دلالة معنوية للنموذج. كما يبين الجدول معنوية الميل حيث بلغت 0,657، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع فقد بلغت 1,062 ومنه كلما تغير مستوى السلوك الأخلاقي بوحدة واحدة، يؤدي إلى تغير في مستوى الأداء البشري بالشركة بقيمة 0,657. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور معنوي للسلوك الأخلاقي في تحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يمكن عرض هذه الفرضية احصائيا كما يلي:

H₀: لا يوجد دور معنوي للرقابة والمساءلة في تحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة.

H₁: يوجد دور معنوي للرقابة والمساءلة في تحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة.

الجدول رقم (08): تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط بين الرقابة والمساءلة والأداء البشري.

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	القيمة الثابتة	الميل	قيمة F	مستوى الدلالة sig
القيمة	0,666	0,443	1,107	0,670	81,980	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن معامل الارتباط $R=0,666$ ، أي هناك علاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهذا ما يفسره معامل التحديد الذي يقدر $R^2=0,443$ وهي نسبة جيدة. كما يتضح من أن قيمة F المحسوبة بلغت 81,980 بقيمة احتمالية $sig=0,000$ وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يدل على وجود دلالة معنوية للنموذج. كما يبين الجدول معنوية الميل حيث بلغت 0,670، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع فقد بلغت 1,107 ومنه كلما تغير مستوى الرقابة والمساءلة بوحدة

واحدة، يؤدي إلى تغير في مستوى الأداء البشري بالشركة بقيمة 0,670. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور معنوي للرقابة والمساءلة في تحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يمكن عرض هذه الفرضية احصائيا كما يلي:

H₀: لا يوجد دور معنوي لإدارة المخاطر في تحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة.

H₁: يوجد دور معنوي لإدارة المخاطر في تحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة.

الجدول رقم (09): تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط بين إدارة المخاطر والأداء البشري.

مستوى الدلالة sig	قيمة F	الميل	القيمة الثابتة	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	المجال القيمة
0,000	30,231	0,660	1,345	0,226	0,476	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من الجدول رقم (09) أن معامل الارتباط $R=0,476$ ، أي هناك علاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهذا ما يفسره معامل التحديد الذي يقدر $R^2=0,226$ وهي نسبة جيدة. كما يتضح من السابق أن قيمة F المحسوبة بلغت 30,231 بقيمة احتمالية $\text{sig}=0,000$ أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05) مما يدل على وجود دلالة معنوية للنموذج. كما يبين الجدول معنوية الميل حيث بلغت 0,660، أما بالنسبة لمعلمة التقاطع فقد بلغت 1,345 ومنه كلما تغير مستوى إدارة المخاطر بوحدة واحدة، يؤدي إلى تغير في مستوى الأداء البشري بالشركة بقيمة 0,660. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور معنوي لإدارة المخاطر في تحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة.

5. الخاتمة:

جاءت هذه الدراسة لتحليل دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة، حيث تعرضنا في الإطار النظري لحوكمة الشركات والأداء البشري. ثم قمنا بعرض الدراسة الميدانية التي تم اجراؤها في شركة اسمنت عين التوتة-باتنة، وقمنا بمعالجة البيانات احصائيا عن طريق برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن عرضها كما يلي:

- ترتبط حوكمة الشركات بمجموعة من الركائز هي: السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة وإدارة المخاطر.
- يعتبر الأداء البشري نتاج الجهود المبذولة والسلوكيات التي يمارسها الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تم التأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث بلغ 0.881 بمعامل صدق يقدر بـ 0,938 وبالتالي فهي تحقق الشروط المطلوبة لاعتمادها كوسيلة تحليل لأغراض الدراسة.
- إن اطارات شركة اسمنت عين التوتة، يدركون أهمية السلوك الأخلاقي ويعتبرونها ضرورة لتحسين أدائهم بالشركة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعده السلوك الأخلاقي 3,833 بأهمية نسبية مرتفعة.
- إن اطارات شركة اسمنت عين التوتة-باتنة، وافقوا على المحور الذي يعبر عن حوكمة الشركات وهو ما يؤكد أن الشركة محل الدراسة تطبق ركائز حوكمة الشركات.
- إن اطارات شركة اسمنت عين التوتة وافقوا أيضا على محور الأداء البشري، وهو ما يؤكد أن الشركة محل الدراسة تهتم بتحسين أداء أفرادها.
- تم اثبات وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ركائز حوكمة الشركات بمختلف أبعادها وتحسين الأداء البشري بشركة اسمنت عين التوتة.
- ووفقا لما تم التوصل إليه من نتائج، يمكن اقتراح بعض التوصيات
- ضرورة الاقتناع بأهمية تبني مدخل حوكمة الشركات، كخيار استراتيجي للشركة للوصول لأهدافها.
- على المؤسسات وضع ميثاق للأخلاق يحدد وينظم العلاقات بين جميع الأطراف.
- ضرورة الاستفادة من تجارب الدول والمنظمات الناجحة في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات.
- التركيز على تحسين الأداء البشري، بتكثيف أنشطة التدريب والتعلم.

6. قائمة المراجع:

- أحسن عبد الباسط عباس. (2011). إدارة الموارد البشرية (الإصدار 1). الأردن: دار المسيرة.
- أحمد صقر عاشور. (1979). إدارة القوى العاملة: الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي (الإصدار 2). لبنان: دار النهضة العربية.
- اسماعيل حجازي، وسعاد معلوم. (2013). تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات (الإصدار 1). عمان، الأردن: دار أسامة.
- الأخضر لقليطي. (2018). دراسات من المالية والمحاسبة. مصر: دار حميثرا للنشر والترجمة.

- حسام الدين غضبان. (2015). محاضرات في نظرية حوكمة الشركات (الإصدار 1). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن رواية. (2004). إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية. مصر: دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع.
- حسين عبد الجليل آل غزوي، ووليد ناجي الحيايلى. (2015). حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح، في المعلومات المحاسبية. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- راكز على محمود الزعابر، وغسان الطالب. (2020). الإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني لمنظمات الاعمال المعاصرة. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- زاهد محمد ديري. (2011). السلوك التنظيمي. الأردن: دار المسيرة.
- سمير الشاعر. (2006). موقف الاقتصاد الإعلامي من قضايا السوق في الاقتصاد بين نظرتين الشوق الاجتماعي والإسلامي: نحو خطاب إسلامي ديمقراطي مدني. عمان، الأردن: مركز القدس للدراسات السياسية.
- شرف الدين أمين بن عواق. (2015, 06). تطبيقات حوكمة الشركات ودورها في محاسبة الفساد المالي والإداري- تجارب دولية رائدة. (03، المحرر) مجلة الباحث الاقتصادي.
- شوقي طارق سعيد. (2018). محاسبة الشركات. عمان، الأردن: دار غيداء.
- صابر بوالزليفة. (2012-2013). دور حوكمة الشركات الصناعية في تحقيق التنمية المستدامة. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2001). الجوانب العلمية التطبيقية في المنظمات. مصر: الدار الجامعية والإسكندرية.
- طارق عبد العال حماد. (2005). حوكمة الشركات. مصر: الدار الجامعية.
- عبد الحميد ناصر. (2014). حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة (الإصدار 1). مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- فريدة مكاي، وفوزية مقراش. (2020). أثر فرق العمل في تحسين الأداء البشري في المؤسسة الصناعية الجزائرية. مجلة الاقتصاد الجديد.
- كارم فاروق عبد الرسول. (2015). نموذج مقترح لتطبيق ودمج مبادئ الجودة والحوكمة لتحسين أداء المؤسسات والمشروعات الصغيرة (الإصدار 1). الجزائر: الدار الجزائرية.
- كمال بربر. (1997). إدارة الموارد لبشرية وكفاءة الأداء التنظيمي (الإصدار 1). بيروت، لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2020). إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية (الإصدار 1). مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.

- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2020). *حوكمة الشركات* (الإصدار 1). مصر: لأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- منير نوري. (2014). *تسيير الموارد البشرية* (الإصدار 2). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- نادية هيمة، ومسعود طحطوح. (2018, 06). *التشاركية كمبدأ من المسؤولية الاجتماعية للكفاءات وأثرها على تفعيل الحوكمة*. مجلة الأحياء، 18 (21).
- وسيلة حمداوي. (2004). *إدارة الموارد البشرية*. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة.
- Dessler, G. (2005). *Human resource mangement* (13 ed.). United States of America: Pearson education .
- Haines, V., & Saint-Onge, S. (2007). *Gestion des performances au travail : Bilan des connaissances*. Bruxelles: Edition supérieur de boeck.
- Peretti, J.-M. (1999). *Pessourecs humaines* (éd. 5). Paris: vaibert.