

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique

جامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب

Universite Ain Témouchent-Belhadj Bouchaib



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مخبر: الأسواق، التشغيل، المحاكاة والتشريع في الدول المغاربية

أطروحة مقدمة من أجل نيل شهادة الدكتوراه

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد: شقرون الورددي

## دور تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة الشركات -دراسة حالة-

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
عمار درويش	أستاذ محاضر-أ-	رئيسا	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
نسيمة غلاي	أستاذ محاضر-أ-	مشرفا	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
نصر الدين بن مسعود	أستاذ التعليم العالي	مشرفا مساعد	جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
سفيان كويدد	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا	جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان
خالد ليتيم	أستاذ محاضر-أ-	ممتحنا	جامعة العربي التبسي- تبسة
رقية ملاحى	أستاذ محاضر-أ-	ممتحنا	جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿ زُرِّفَعُ دَرَجَاتٍ مِّنْ نَّشَأٍ وَفَوْقَ كُلِّ نَبِيٍّ

عِلْمٍ عَظِيمٍ ﴾

صدق الله العظيم

سورة يوسف الآية 76

# الإهداء

إلى روح جدي الطاهرة المجاهد شقرون محمد رحمه الله

إلى جدي "مسعودة" أطال الله في عمرها

إلى من كلفه الله بالهبة و الوفاء و علمني العطاء دون انتظار... والدي العزيز

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، قرّة عيني...أمي الغالية

إلى إخوتي الأعمام وسندي ومصدر قوتي، وعائلاتهم

إلى أعمامي وعائلاتهم أمدهم الله بالصحة والعافية

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى كل زملائي وزميلاتي

إلى كل من علمني حرفا ذات يوم

إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد

# كلمة شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا غير مكفى ولا مستغنى عنه الصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى اله وصحبه وسلم  
وبعد

فالشكر لله الذي من علينا بسابغ فضله وأجل نعمه حيث هدانا لما يرضى وللعلم وبلغنا مناهله ومن ثم وافر  
الشكر وكثير امتناني أقدمه إلى من مدت لي بيدها داعمة لجهودي المبذولة ومباركة خطا هذا العمل وأخص  
بالشكر الدكتورة غلاي نسيمية التي تفضلت بالإشراف على هذه الأطروحة ومنحتني من حمدها ووقتها، ولم  
تبخل في توجيهي ومتابعتي، كما لا أنسى الأستاذ الدكتور بن مسعود نصر الدين، والذي كان لي نعم المعين،  
كما أتقدم ببالغ الشكر والامتنان إلى الأساتذة الأفاضل لقبولهم مناقشة هذه الأطروحة.

كما أتقدم ببالغ الشكر وكثير الامتنان إلى من أعانني وقدم دعما وتسهيلات لهذه الدراسة وأخص بالذكر  
الأستاذ الدكتور عمر الشريف، الأستاذة الدكتورة عبد الصمد سميرة، الأستاذ الدكتور لطرش محمد،  
والأستاذ الدكتور طحطوح مسعود، ومحكمي الاستبيان من جامعة عين تيموشنت وجامعة باتنة، وعمال  
مكتبة جامعة عين تيموشنت وعمال مكتبة جامعة باتنة دون أن أنسى الإطارات العاملين بالشركات محل  
الدراسة.

وما هذا الجهد الذي أضعه بين أيديكم إلا مساهمة في تطوير البحث العلمي فإن وفقت فبفضل الله ونعمه وإن  
كان عدا ذلك فحسي أن النقص سمة أعمال البشر.

بارك الله فيكم وجعلها في ميزان حسناتكم وجعل الله الجنة مثواكم

الباحث / شقرون الوردى

## فهرس المحتويات

I.....	فهرس المحتويات
IV.....	قائمة الاشكال
VII.....	قائمة الجداول
VIII.....	قائمة الملاحق
أ.....	مقدمة

### الفصل الأول

#### الإطار النظري لتسيير الموارد البشرية

<b>2</b> .....	تمهيد
<b>3</b> .....	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية
3.....	المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية
5.....	المطلب الثاني: تطور مفهوم تسيير الموارد البشرية
10.....	المطلب الثالث: أهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية
13.....	المطلب الرابع: أساسيات حول تسيير الموارد البشرية
<b>22</b> .....	المبحث الثاني: الحصول على الموارد البشرية
22.....	المطلب الأول: تحليل وتصميم الوظائف
27.....	المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية
41.....	المطلب الثالث: توظيف الموارد البشرية
<b>51</b> .....	المبحث الثالث: تطوير الموارد البشرية
51.....	المطلب الأول: التدريب
57.....	المطلب الثاني: تخطيط المسار الوظيفي
62.....	المطلب الثالث: تقييم الأداء
<b>72</b> .....	المبحث الثالث: الحفاظ على الموارد البشرية
72.....	المطلب الأول: نظام الأجور
77.....	المطلب الثاني: الحوافز
81.....	المطلب الثالث: الصحة والسلامة المهنية
<b>91</b> .....	خلاصة الفصل الأول

## الفصل الثاني

### تسيير الموارد البشرية كمدخل لتفعيل حوكمة الشركات

93	تمهيد.....
94	المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات.....
94	المطلب الأول: تعريف حوكمة الشركات.....
99	المطلب الثاني: أسباب ظهور الحاجة لحوكمة الشركات.....
101	المطلب الثالث: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات.....
115	المطلب الرابع: أهمية، أهداف حوكمة الشركات.....
119	المبحث الثاني: أساسيات حول حوكمة الشركات.....
119	المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.....
121	المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات.....
123	المطلب الثالث: نظام وركائز حوكمة الشركات.....
128	المطلب الرابع: آليات حوكمة الشركات.....
134	المطلب الخامس: النماذج الدولية لحوكمة الشركات.....
139	المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات.....
140	المطلب الأول: تعريف مبادئ حوكمة الشركات.....
141	المطلب الثاني: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات.....
147	المطلب الثالث: مبادئ لجنة بازل.....
150	المطلب الرابع: مبادئ البنك الدولي.....
151	المطلب الخامس: مبادئ صندوق النقد الدولي.....
152	المبحث الرابع: التجارب الدولية لحوكمة الشركات.....
153	المطلب الأول: تجارب الدول الغربية في حوكمة الشركات.....
161	المطلب الثاني: تجارب الدول العربية في حوكمة الشركات.....
165	المطلب الثالث: حوكمة الشركات في الجزائر.....
176	المبحث الخامس: تسيير الموارد البشرية لتفعيل حوكمة الشركات.....
176	المطلب الأول: دور تسيير الموارد البشرية في تفعيل السلوك الأخلاقي.....
187	المطلب الثاني: دور تسيير الموارد البشرية في تفعيل الرقابة والمساءلة.....
191	المطلب الثالث: دور تسيير الموارد البشرية في تفعيل إدارة المخاطر.....
200	خلاصة الفصل الثاني.....

## الفصل الثالث

### دراسة ميدانية لمجموعة من شركات المساهمة بباتنة

202	تمهيد.....
203	المبحث الأول: تقديم الشركات محل الدراسة.....
203	المطلب الأول: تقديم الشركات الناشطة في إقليم بلدية باتنة.....
210	المطلب الثاني: تقديم الشركات الناشطة في إقليم بلديات، تيلاطو، بريكة وعين ياقوت.....
217	المطلب الثالث: الشركات الناشطة في إقليم بلدية نقاوس.....
220	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.....
220	المطلب الأول: مصادر جمع البيانات.....
221	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها.....
222	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.....
227	المطلب الرابع: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة.....
235	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.....
235	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة.....
240	المطلب الثاني: تحليل و تفسير عبارات محور تسيير الموارد البشرية.....
248	المطلب الثالث: تحليل و تفسير عبارات محور حوكمة الشركات.....
257	المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....
257	المطلب الأول: الاختبارات القبليّة لنموذج الانحدار الخطي.....
259	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها.....
268	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفروعها.....
274	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفروعها.....
280	المبحث الخامس: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.....
280	المطلب الأول: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى.....
283	المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية.....
286	المطلب الثالث: مناقشة وتفسير الفرضية الرئيسية الثالثة.....
288	خلاصة الفصل الثالث.....
290	الخاتمة.....
314	قائمة المراجع.....
318	الملاحق.....

## قائمة الجداول

- جدول رقم (1-1): الفرق بين مفهومي تسيير الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة..... 4
- جدول رقم (2-1): أهم مؤشرات لوحات القيادة للموارد البشرية..... 18
- جدول رقم (3-1): مؤشرات الميزانية الاجتماعية..... 19
- جدول رقم (4-1): العناصر الضرورية لتخطيط الموارد البشرية..... 30
- جدول رقم (5-1): مزايا وعيوب المصادر الداخلية للاستقطاب..... 44
- جدول رقم (6-1): مزايا وعيوب المصادر الخارجية..... 46
- جدول رقم (7-1): احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد..... 54
- جدول رقم (8-1): مشاكل التدريب..... 57
- جدول رقم (9-1): أهم طرق تقييم الوظائف..... 76
- جدول رقم (10-1): أنظمة تحديد الأمراض المهنية..... 89
- جدول رقم (1-2): هياكل حوكمة الشركات حسب (Williamson)..... 107
- جدول رقم (2-2): تصنيفات أصحاب المصالح الحديثة..... 112
- جدول رقم (3-2): تصنيف محددات الحوكمة حسب (Charreaux)..... 123
- جدول رقم (4-2): أنواع السلوك الأخلاقي..... 125
- جدول رقم (5-2): خصائص التدقيق الداخلي..... 132
- جدول رقم (6-2): أهم المفاهيم الخاصة بالنموذج الموجه نحو السوق..... 136
- جدول رقم (7-2): أهم المفاهيم الخاصة بالنموذج الداخلي..... 137
- جدول رقم (8-2): أهم المفاهيم الخاصة بالنموذج الهجين..... 139
- جدول رقم (9-2): تطور حوكمة الشركات في الأردن..... 163
- جدول رقم (10-2): المحاور الرئيسية لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية..... 170
- جدول رقم (11-2): علاقة سياسات وممارسات تسيير الموارد البشرية مع متطلبات المسؤولية الاجتماعية للمنظمات حسب مارثوري وكروزوي..... 184
- جدول رقم (12-2): أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة..... 185
- جدول رقم (13-2): القيادة الأخلاقية وغير أخلاقية..... 195
- جدول رقم (14-2): إدارة المخاطر في نشاطات تسيير الموارد البشرية..... 197
- جدول رقم (15-2): إدارة المخاطر البشرية..... 199
- جدول رقم (1-3): بطاقة فنية لشركة NAFTAL/GPL..... 204
- جدول رقم (2-3): القدرة الانتاجية لشركة NAFTAL/GPL لسنة 2021..... 205
- جدول رقم (3-3): مبيعات شركة نפטال من قارورات غاز البوتان..... 205
- جدول رقم (4-3): تطور مبيعات شركة من قارورات البروبان..... 206
- جدول رقم (5-3): بطاقة فنية لشركة توزيع الكهرباء والغاز..... 207
- جدول رقم (6-3): مبيعات شركة توزيع الكهرباء والغاز لسنة 2021..... 208
- جدول رقم (7-3): بطاقة فنية لشركة اتصالات الجزائر..... 209
- جدول رقم (8-3): بطاقة فنية لشركة اسمنت عين التوتة..... 211
- جدول رقم (9-3): تطور مبيعات مادة الاسمنت لشركة اسمنت عين التوتة..... 212



212.....	جدول رقم (3-10): تطور المبيعات لشركة اسمنت عين التوتة.....
214.....	جدول رقم (3-11): بطاقة فنية لشركة الفتح.....
214.....	جدول رقم (3-12): تطور منتجات شركة الفتح.....
215.....	جدول رقم (3-13): مساهمة شركة سونلغاز وجنيرال إلكترىك في مشروع GEAT.....
216.....	جدول رقم (3-14): شركة جنيرال الكترىك الجيريا توربين GEAT.....
216.....	جدول رقم (3-15): مصدر القطع المكونة للتوربينات.....
218.....	جدول رقم (3-16): بطاقة فنية لشركة مصبرات نقاوس.....
218.....	جدول رقم (3-17): تطور الإنتاج لشركة نقاوس مصبرات.....
220.....	جدول رقم (3-18): بطلقة فنية لشركة أوراس فوتوار.....
224.....	جدول رقم (3-19): محور تسيير الموارد البشرية.....
225.....	جدول رقم (3-20): محور حوكمة الشركات.....
226.....	جدول رقم (3-21): الحدود الدنيا والعليا لسلم (likert) الخماسي.....
226.....	جدول رقم (3-22): عدد الاستبيانات الموزعة و المستردة في كل شركة.....
228.....	جدول رقم (3-23): الصدق البنائي لعبارات بعد الحصول على الموارد البشرية.....
229.....	جدول رقم (3-24): الصدق البنائي لعبارات بعد تطوير الموارد البشرية.....
230.....	جدول رقم (3-25): الصدق البنائي لعبارات بعد الحفاظ على الموارد البشرية.....
230.....	جدول رقم (3-26): الصدق البنائي لعبارات محور تسيير الموارد البشرية.....
231.....	جدول رقم (3-27): الصدق البنائي لعبارات بعد السلوك الأخلاقي.....
232.....	جدول رقم (3-28): الصدق البنائي لعبارات بعد الرقابة والمساءلة.....
233.....	جدول رقم (3-29): الصدق البنائي لعبارات بعد إدارة المخاطر.....
233.....	جدول رقم (3-30): الصدق البنائي لعبارات محور حوكمة الشركات.....
234.....	جدول رقم (3-31): نتائج اختبار معامل الثبات الاستبانة وصدق المحور تسيير الموارد البشرية.....
234.....	جدول رقم (3-32): نتائج معامل ثبات الاستبيان وصدقه لمحور حوكمة الشركات.....
235.....	جدول رقم (3-33): نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقه لكل عبارات القياس.....
236.....	جدول رقم (3-34): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.....
240.....	جدول رقم (3-35): تحليل اتجاهات لأراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد الحصول على الموارد البشرية.....
243.....	جدول رقم (3-36): تحليل اتجاهات لأراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد تطوير الموارد البشرية.....
245.....	جدول رقم (3-37): تحليل اتجاهات لأراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد الحفاظ على الموارد البشرية.....
247.....	جدول رقم (3-38): تحليل اتجاهات لأراء المبحوثين حول عبارات محور تسيير الموارد البشرية.....
249.....	جدول رقم (3-39): تحليل اتجاهات لأراء المبحوثين حول عبارات قياس السلوك الأخلاقي.....
251.....	جدول رقم (3-40): تحليل اتجاهات لأراء المبحوثين حول عبارات قياس الرقابة والمساءلة.....
254.....	جدول رقم (3-41): تحليل اتجاهات لأراء المبحوثين حول عبارات قياس إدارة المخاطر.....
256.....	جدول رقم (3-42): تحليل اتجاهات لأراء المبحوثين حول عبارات محور حوكمة الشركات.....
258.....	جدول رقم (3-43): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.....
259.....	جدول رقم (3-44): نتائج اختبار الارتباط الذاتي (Durban-Wtson).....
259.....	جدول رقم (3-45): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) من صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية الأولى
260.....	(معنوية النموذج).....

- جدول رقم (3-46): معال الارتباط (Pearson) بين متغير الدراسة..... 260
- جدول رقم (3-47): القدرة التفسيرية للنموذج (الفرضية الرئيسية الأولى)..... 261
- جدول رقم (3-48): اختبار معنوية النموذج (الفرضية الرئيسية الأولى)..... 261
- جدول رقم (3-49): معال الارتباط (Pearson) بين متغير الدراسة..... 262
- جدول رقم (3-50): القدرة التفسيرية للنموذج (الفرضية الفرعية الأولى)..... 263
- جدول رقم (3-51): اختبار معنوية النموذج (الفرضية الفرعية الأولى)..... 263
- جدول رقم (3-52): معال الارتباط (Pearson) بين متغير الدراسة..... 264
- جدول رقم (3-53): القدرة التفسيرية للنموذج (الفرضية الفرعية الثانية)..... 265
- جدول رقم (3-54): اختبار معنوية النموذج (الفرضية الفرعية الثانية)..... 265
- جدول رقم (3-55): معال الارتباط (Pearson) بين متغير الدراسة..... 266
- جدول رقم (3-56): القدرة التفسيرية للنموذج (الفرضية الفرعية الثالثة)..... 267
- جدول رقم (3-57): اختبار معنوية النموذج (الفرضية الفرعية الثالثة)..... 267
- جدول رقم (3-58): اختبار التجانس (T-test) حول محور تسيير الموارد البشرية تعزى إلى النوع..... 269
- جدول رقم (3-59): نتائج تحليل (ANOVA) لمحور تسيير الموارد البشرية التي تعزى إلى متغير السن..... 270
- جدول رقم (3-60): نتائج تحليل (ANOVA) لمحور تسيير الموارد البشرية التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي..... 271
- جدول رقم (3-61): نتائج تحليل (ANOVA) لمحور تسيير الموارد البشرية التي تعزى إلى سنوات الخبرة..... 272
- جدول رقم (3-62): نتائج تحليل (ANOVA) لمحور تسيير الموارد البشرية التي تعزى إلى الوظيفة الحالية..... 272
- جدول رقم (3-63): نتائج اختبار LSD للفروق في مستوى تسيير الموارد البشرية تبعا لمتغير الوظيفة الحالية..... 273
- جدول رقم (3-64): اختبار التجانس (T-test) حول محور حوكمة الشركات تعزى إلى النوع..... 275
- جدول رقم (3-65): نتائج تحليل (ANOVA) لمحور حوكمة الشركات التي تعزى إلى متغير السن..... 276
- جدول رقم (3-66): نتائج تحليل (ANOVA) لمحور حوكمة الشركات التي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي..... 277
- جدول رقم (3-67): نتائج تحليل (ANOVA) لمحور حوكمة الشركات التي تعزى إلى سنوات الخبرة..... 278
- جدول رقم (3-68): نتائج تحليل (ANOVA) لمحور حوكمة الشركات التي تعزى إلى الوظيفة الحالية..... 279
- جدول رقم (3-69): نتائج اختبار LSD للفروق في مستوى حوكمة الشركات تبعا لمتغير الوظيفة الحالية..... 279

## قائمة الاشكال

- الشكل رقم (01): المخطط الافتراضي للدراسة.....و
- الشكل رقم (02): هيكل الدراسة.....ق
- شكل رقم (1-1): التسيير التقديري للوظائف والكفاءات .....20
- شكل رقم (2-1): مراحل تحليل الوظائف .....24
- شكل رقم (3-1): مرحلة تحليل بيئة المنظمة .....32
- شكل رقم (4-1): أساليب معالجة الفائض أو العجز في الموارد البشري، .....40
- شكل رقم (5-1): خطوا وإجراءات عمليتي الاختيار والتعيين.....50
- شكل رقم (6-1): نموذج كيركباتريك لتقييم البرنامج التدريبي.....56
- شكل رقم (7-1): طريقة الإدارة بالأهداف (MBO).....69
- شكل رقم (8-1): طريقة  $360^{\circ}$  .....69
- شكل رقم (9-1): أنواع الحوافز .....80
- شكل رقم (1-2): عوامل الاهتمام بمجموعة الشركات.....101
- شكل رقم (2-2): التكاليف المترتبة عن نظرية الوكالة .....103
- شكل رقم (3-2): نموذج نظرية تكاليف المعاملات .....107
- شكل رقم (4-2): التطور المفاهيمي لحوكمة الشركات .....114
- شكل رقم (5-2): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.....119
- شكل رقم (6-2): محددات حوكمة الشركات .....121
- شكل رقم (7-2): نظام حوكمة الشركات .....123
- شكل رقم (8-2): ركائز حوكمة الشركات .....127
- شكل رقم (9-2): الحقوق الأساسية للمساهمين.....142
- شكل رقم (10-2): مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن المنظمات الدولية.....152
- شكل رقم (11-2): الأطراف الفاعلة الداخلية وعلاقتها بالمنظمة .....171
- شكل رقم (12-2): مراحل تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر.....172
- شكل رقم (13-2): هرم المسؤولية الاجتماعية حسب الكاتب Carroll.....181
- شكل رقم (1-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع.....237
- شكل رقم (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.....237
- شكل رقم (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.....238
- شكل رقم (4-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.....239
- شكل رقم (5-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية.....239
- شكل رقم (6-3): ملخص لنتائج الفرضية الرئيسية وفروعها.....280

قائمة الملحقاا

الرقم	العنوان
01	اسابانة الءراسة
02	قائمة المءكمين
03	مءرءاء برنامء الءزمة الاءصائبة للعلوم الاجاماعية Spss. V .26

# مقدمة

من المؤكد أن البيئة تتطور باستمرار وأن المنظمات تواجه قضايا وتحديات جديدة فرضت على علمها باختلاف أحجامها ونشاطاتها أن تسعى باستمرار إلى التكيف والتأقلم مع هذه التطورات السريعة والحاصلة في مختلف المجالات وخاصة المجال التكنولوجي والرقمي هذا من جهة، ومن جهة أخرى زيادة حدة المنافسة في المجالات الاقتصادية يتطلب من المنظمات أن تكون لها نظرة استشرافية وإستراتيجية في التعامل مع طبيعة وحركية البيئة التي تعمل فيها، من خلال اكتشاف الفرص التي يمكن استغلالها والمخاطر والتهديدات يمكن مواجهتها أو حتى الحد من خطورتها وتحويلها إلى فرص تزيد من قوتها وقدرتها على الصمود.

ولقد أدركت العديد من المنظمات قصور المفاهيم الإدارية المستعملة التي أثبت محدوديتها لهذا دعت إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة وأبرزها مدخل حوكمة الشركات (**governance corporate**) الذي أحدث ثورة في علم الإدارة المعاصرة. وأصبح حقلا خصبا لبحوث والدراسات، وذلك نتيجة لسلسلة الأزمات والانهيارات الاقتصادية التي عرفها العالم، مثل أزمة شركة **Enron** هذه الشركة الأمريكية التي حققت في وقت من الأوقات نجاحات مذهلة وصلت إلى ارتفاعات دراماتيكية قبل أن تسقط وتنهار في أقل من عام بعد أن إنهار سعر السهم فيها إلى أقل من 67 سنتا في جانفي 2002 بعد أن بلغ ذروته 90,75 دولار، وكان سبب هذا الانهيار إخفاؤها لخسائرها وسعي الشركة لمواجهة الخسائر من خلال خطط ملتوية لجعل الشركة تبد و كأنها تتمتع بمركز مالي قوي، إلا أن الشركة استمرت في الخسائر وفقدان الأموال. يضاف إلى هذا فضيحة أخرى للشركة الأمريكية **woelcom** هذه الشركة واحدة من أكبر شركات الاتصالات في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد بلغت قيمتها السوقية 175 مليار دولار، وعند اكتشاف التلاعبات المالية فيها واستعمال حيل محاسبية تظهر كأنها تحقق أرباحا متزايدة، لينتهي بها الأمر إلى إعلان إفلاسها سنة 2002، هذه الفضائح المالية، بالإضافة إلى الأزمات المالية التي عرفتها دول جنوب شرق آسيا، "أزمة النمر الآسيوية" وما تلاها من أزمات مشابهة، أبرز أهمية تبني حوكمة الشركات كطريقة للإدارة لتفادي وتكرار تلك الفضائح والأزمات.

إن ظهور مدخل حوكمة الشركات بشكل واسع وكبير في كثير من الأدبيات، جاء كنتيجة تلبية متطلبات بيئة المنافسة، التي تفرض الشفافية وتشرط المساءلة في عمل المنظمات، من أجل تفادي حالات الفساد والغش والتلاعب بالتقارير، التي تؤدي إلى انهيار محتمل لبعض المنظمات، هذا الانهيار يؤثر سلبا على الوضع الاقتصادي، السياسي والاجتماعي...

يكتسي مدخل حوكمة الشركات طابع الأهمية كذلك من خلال النتائج الباهرة للدول الرائدة التي تبنت مفهوم الحوكمة في جميع المجالات الإدارية والقانونية والاقتصادية بالإضافة إلى ذلك توجه العديد من المنظمات والهيئات المالية الدولية، كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي إلى وضع مبادئ لحوكمة الشركات خاصة بها، وفرضت تبني هذه المبادئ على الدول التي ترغب في التعامل معها للاستفادة في الإعانات المالية، مما حتم على دول كثيرة السعي لمحاكاة التجارب الرائدة وتبنيها في اقتصادياتها وتعاملاتها.

ولتطبيق حوكمة الشركات يتطلب الأمر تداخل وتكامل جميع الأطراف المكونة للمنظمات، ولعل من أبرز هذه الأطراف الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمنظمات وأحد العوامل الأساسية لتحسين أدائها، حيث تساعد في تبني التغييرات التي تمس المنظمات، ولكي يتم الاستفادة أكثر في هذه الموارد يتطلب الأمر تسييرها بكفاءة وفعالية وكذا تطويرها والحفاظ عليها، كونها مقدرات وموارد نادرة وذات قيمة. هذا فإن تسيير الموارد البشرية يمتلك الأهمية المكانية في المنظمة فهو يسعى بمختلف وظائف إلى الوصول لبناء مورد بشري خلاق للقيمة وقادر على مساعدة المنظمات لمواجهة متطلبات وتغييرات المحيط وتحقيق التميز الذي تسعى كل منظمة إلى تحقيقه.

الجزائر باعتبارها جزء من المنظومة العالمية، وجدت نفسها مجبرة على السير في خطى تبني مبادئ حوكمة الشركات، وكانت بداياتها سنة 2007، مع انعقاد أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات وقد كان هذا الملتقى فرصة مواتية لتبادل مختلف الآراء بين جميع الأطراف المشكلة للمشهد الاقتصادي الجزائري، هذا الاقتصاد الذي عرف منذ الاستقلال تغييرات في النماذج الاقتصادية وكذا شهد أزمات كادت تعصف بالجزائر، ولعل أبرزها الأزمة الاقتصادية التي شهدتها الجزائر أواخر الثمانينات من القرن الماضي بسبب انهيار أسعار البترول (الأزمة البترولية الثانية) بالإضافة إلى ذلك اندماج الجزائر في العولمة وتزايد في عدد المنظمات غير حكومية، وتصاعد الفساد الإداري وتدني معدلات التنمية البشرية هذا من جهة، ومن جهة أخرى الفضائح المالية التي عرفتها الجزائر كفضيحة بنك الخليفة والبنك الصناعي التجاري الجزائري حيث تسببت هذه الفضائح في خسائر كبيرة للخزينة العمومية الجزائرية.

لهذا جاء الملتقى الدولي للحكم الراشد كمحاولة لدراسة تجارب الدول الرائدة في تطبيق حوكمة الشركات، ومحاولة إسقاطها على الشركات الجزائرية في سبيل الرفع من مستوى أدائها وتحسين تنافسيتها سواء كان ذلك على المستوى المحلي أو الإقليمي أو حتى الدولي.

## ❖ إشكالية الدراسة:

يساهم تسيير الموارد البشرية بشكل كبير في تحسين تسيير المنظمة بصفة عامة وخاصة عندما تتعرض إلى مشكلات تسييره من خلال المساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد العاملين بها تحت وصاية الإدارة العليا، التي تعتبر عن الرؤية العامة للمنظمة لبلوغ أهدافها الحالية والمستقبلية وتحقيق التميز من خلال مواردها البشرية، فإذا كانت حوكمة الشركات تتطلب توافر موارد متعددة فإن أهم هذه الموارد وفي مقدمتها الأفراد المهاريين والمتشبعين بالأخلاق والمدركين لحجم المسؤوليات الملقاة على عاتقهم خاصة المساهمة في بقاء نشاط منظماتهم ومساهماتهم في خلق القيمة وتحقيق التنمية المستدامة. بناء على ما سبق ارتأينا طرح إشكالية موضوع بحثنا، من خلال إثارة التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركات المساهمة بولاية باتنة؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى إدراك إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية؟
- ما مستوى إدراك إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات؟
- ما مستوى إدراك الإطارات بأهمية تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركات المساهمة بولاية باتنة؟
- هل لتسيير الموارد البشرية دور في تفعيل السلوك الأخلاقي لشركات المساهمة بولاية باتنة؟
- هل لتسيير الموارد البشرية دور في تفعيل الرقابة والمساءلة لشركات المساهمة بولاية باتنة؟
- هل لتسيير الموارد البشرية دور في تفعيل إدارة المخاطر لشركات المساهمة بولاية باتنة؟
- هل تتأثر إجابات إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية (النوع، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)؟
- هل تتأثر إجابات إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية ( النوع، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)؟

## ❖ فرضيات الدراسة:

في إطار الإجابة على التساؤل لرئيسي و التساؤلات الفرعية المنبثقة عنه، استندت هذه الدراسة إلى ثلاثة فرضيات رئيسية.



## الفرضية الرئيسية الأولى:

▪ لا يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركات المساهمة بولاية باتنة.

ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية الأولى، ثلاثة فرضيات فرعية هي كالآتي:

- لا يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل السلوك الأخلاقي لشركات المساهمة بولاية باتنة.

- لا يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل الرقابة و المساءلة لشركات المساهمة بولاية باتنة.

- لا يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل إدارة المخاطر لشركات المساهمة بولاية باتنة.

## الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية ( النوع، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية الثانية، خمسة فرضيات فرعية هي كالآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى النوع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى السن.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى لسنوات الخبرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى الوظيفة الحالية.

## الفرضية الرئيسية الثالثة:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية (النوع، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

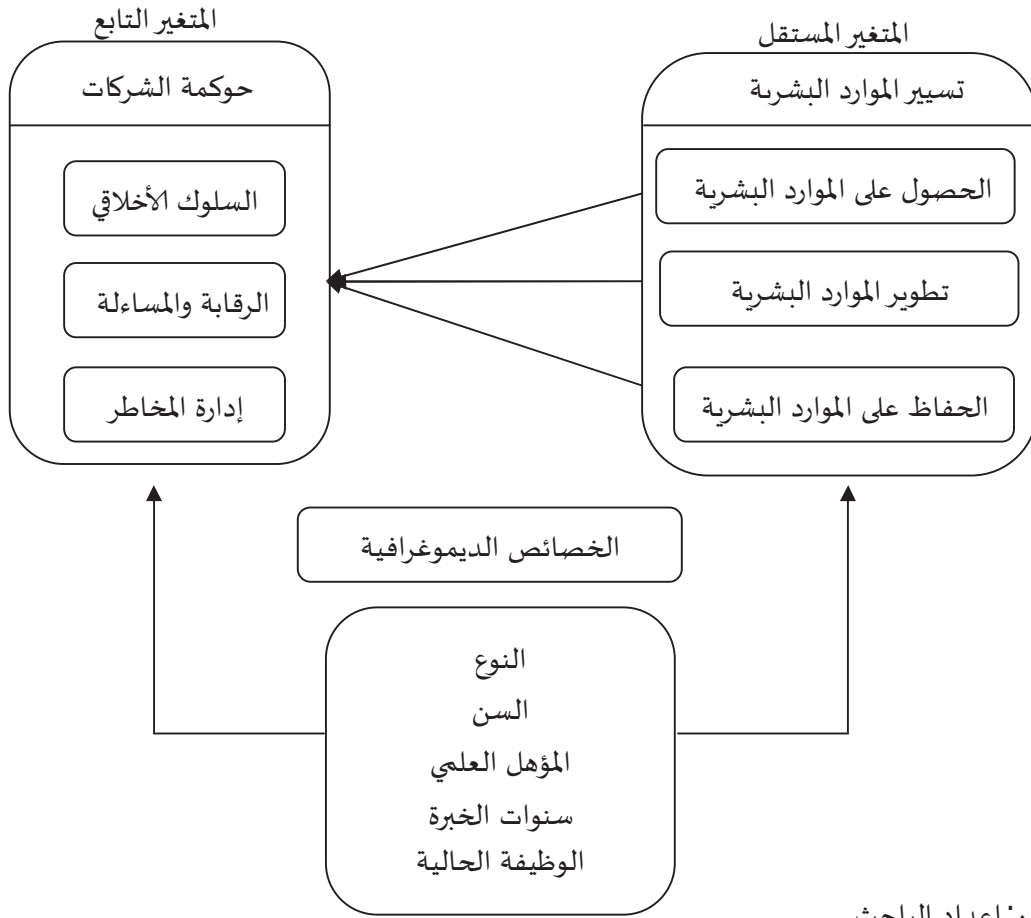
ويندرج ضمن الفرضية الرئيسية الثالثة، خمسة فرضيات فرعية هي كالآتي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى النوع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى لسنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى الوظيفة الحالية.

## ❖ المخطط الافتراضي للدراسة:

استنادا إلى الإطار النظري وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها شكلنا مخطط افتراضيا يعتمد تركيب متغيرات الدراسة ويعكس طبيعة العلاقة بينهما، يبين الشكل أدناه المخطط المفترض للدراسة.

## الشكل رقم (1): المخطط الافتراضي للدراسة



المصدر: إعداد الباحث

## ❖ أهمية الدراسة:

- تحاول هذه الدراسة تقديم مساهمة بسيطة للشركات الجزائرية بشكل عام والشركات محل الدراسة بشكل خاص؛
- كما تساهم الدراسة في تقديم صورة عن حوكمة الشركات التي لا يزال محل دراسة وبحث؛
- إمكانية هذه الدراسة أن تساهم في زيادة اهتمام الشركات محل الدراسة بتسيير الموارد البشرية والعمل على تحسين أدائها بما يتلاءم والمتطلبات والتوجهات الحديثة خاصة وأن الظروف التي تعاني منها الشركات الجزائرية تؤكد على ضرورة تبني مداخل تسييره حديثة؛
- محاولة للإسهام في التأطير النظري لمتغيرات الدراسة تسيير الموارد البشرية حوكمة الشركات؛
- تعرض مدخل حوكمة الشركات كأحد الأساليب التسييرية الحديثة التي احتلت مكانة هامة بين مواضيع الإدارة المعاصرة سواء في الكتابات العلمية أو الملتقيات أو التقارير التي تصدرها الهيئات والمنظمات الدولية؛

- محاولة جديدة من حيث طريقة طرح لفكرة إيجاد العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وحوكمة الشركات، التي أصبحت مطلبا أساسيا للشركات التي تسعى للتكيف والوفاء في ظل متطلبات بيئة العمل؛

- تعتبر الدراسة إضافة جديدة في مجال البحوث والدراسات التطبيقية وإثراء المكتبة العلمية.

#### ❖ أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف التي يسعى الباحث من خلال دراسته لهذا الموضوع الوصول إلى الأهداف التالية:

- دراسة صلاحية نموذج تسيير الموارد البشرية ودوره في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة بولاية باتنة؛

- تسليط الضوء على واقع تسيير الموارد البشرية في شركات المساهمة بولاية باتنة؛

- تعبئة مختلف الأطراف الفاعلة في الشركات الجزائرية حول ضرورة تبني مدخل حوكمة الشركات؛

- تقييم مدى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تحسين تسيير الموارد البشرية؛

- تحديد مدى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تطبيق حوكمة الشركات؛

- إبراز أهمية تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة بولاية باتنة؛

- دراسة تأثير اختلاف الخصائص الديموغرافية على آراء إطارات شركات المساهمة لولاية باتنة؛

- محاولة سد النقائص التي يحتويها هذا الموضوع على المستوى الأكاديمي الجزائري.

#### ❖ مبررات اختيار الموضوع:

تتجلى أسباب اختيار الباحث للموضوع لاعتبارين، ذاتي وموضوعي.

#### ■ الأسباب الذاتية:

- الميل إلى المواضيع ذات العلاقة بالموارد البشرية؛

- التعرف على واقع تسيير الموارد البشرية في شركات المساهمة بولاية باتنة؛

- التعرف على واقع تطبيق حوكمة الشركات، بدراسة شركات المساهمة لولاية باتنة وأهم التحديات التي تواجهها وأهم الإجراءات المطروحة لإرساء ركائز الحوكمة من أجل تحسين التسيير بها؛

- توظيف الجوانب النظرية المعرفية التي تلقيناها في تخصص إدارة الأعمال ومحاولة تطبيقها في بحوث علمية أكاديمية وميدانية؛

- التعمق في هذه الدراسة لتكون منطلقا لإسهامات أكاديمية أخرى تساهم في تقديم عدة تصورات واقتراحات التي يمكن الاستفادة منها في تطبيق ركائز حوكمة الشركات ميدانياً؛
- المساهمة في دعم وإثراء المكتبات بمرجع إضافي في موضوع تسيير الموارد البشرية وحوكمة الشركات.

#### ■ الأسباب الموضوعية:

- المكانة البارزة للموارد البشرية في المنظمات كونها موارد خلاقة للقيمة ومصدر للميزة التنافسية؛
- الأهمية البالغة التي حضي بها موضوع حوكمة الشركات كمدخل تسييري حديث يطبق في جميع المجالات؛
- لفت انتباه إدارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تبني المفاهيم الحديثة للتسيير وخاصة حوكمة الشركات؛
- محاولة إيجاد إطار للتطبيق الفعال لحوكمة الشركات في الشركات الجزائرية. من خلال توزيع الاستبيانات إجراءات المقابلات التي استهدفت بعض إطارات خاصة بإدارة الموارد البشرية والشؤون القانونية.

#### ❖ منهج الدراسة:

إن مناهج البحث العلمي متعددة و متنوعة فلكل دراسة أو بحث منهج أو مناهج خاصة بها تفرضها متطلبات أو طبيعة تلك الدراسة. وعليه تستند هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي هو أسلوب من أساليب التحليل لشائعة الاستخدام بين الباحثين. يركز المنهج الوصفي على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة زمنية أو فترات زمنية معلومة و ذلك من أجل الحصول على نتائج عملية تم تفسيرها.

وأهم ما يميز المنهج الوصفي هو أنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ويستخدم الأساليب المناسبة (كمية/كيفية) للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة. وعليه فالأسلوب الوصفي الذي اخترناه في دراستنا هذه، كان لجمع البيانات الأولية و البيانات الثانوية للبحث من خلال استخدام الاستبانة ثم القيام بتحليلها وتفسيرها.

كما تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، الذي يركز على الفهم الجيد للظاهرة من خلال تحديدها وتشخيصها. وعليه و باعتمادنا على هذا المنهج سنحاول إسقاط الجانب النظري على الواقع

الميداني للوصول إلى تعميمات علمية للتعرف على دور تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركات المساهمة بباتنة

### ❖ التعريفات الإجرائية:

إستخدم الباحث في هذه الدراسة عدد من المصطلحات، وتم تحديد معانيها الإجرائية بهدف معرفة حدود الظاهرة المراد دراستها وتمثل هذه المصطلحات فيما يلي:

- **تسيير الموارد البشرية:** هو وظيفة إدارية أساسية تعنى بتوفير المهارات البشرية اللازمة للمنظمة وتطويرها والمحافظة عليها واستقرارها ورفع الروح المعنوية وتقييم أدائها بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف من خلال التسيير لجيد للموارد البشرية وتقليل التعارض بين الإدارة والأفراد وتحقيق الرضا هن العمل.
- **الحصول على الوارد البشرية:** هي من الوظائف الأساسية لتسيير الموارد البشرية كونها المسؤولة على تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وكذا تحديد طريقة سد هذه الاحتياجات سواء بالاستقطاب الداخلي أو الاستقطاب الخارجي .
- **تطوير الموارد البشرية:** هي عملية مكونة من مجموعة أنشطة مخططة ومستمرة التي تساعد في زيادة قدرات ومهارات وخبرات الموارد البشرية، وهي مكونة غالبا من العناصر التالية: التدريب تقييم الأداء، تخطيط السار الوظيفي.
- **الحفاظ على الموارد البشرية:** هي مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها المنظمة ممثلة في تسيير الموارد البشرية من أجل ضمان بقاء الموارد البشرية التي تم استقطابها وتطويرها داخل المنظمة هذه الإجراءات في الأساس الأجور، الحوافز، الصحة، السلامة المهنية.
- **حوكمة الشركات:** هو تعبير واسع يتضمن قواعد وممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ المنظمات لقراراتها بشفافية ومدى المساءلة التي يخضع لها المدراء، الرؤساء والموظفين في تلك المنظمات وكذا يحدد العلاقة التي تربط المنظمة من الناحية وجملة الأسهم وأصحاب المصالح المختلفة.
- **السلوك الأخلاقي:** هو عبارة عن مجموعة من القيم لسلوك الأفراد الذي يميز بين التصرفات الصحيحة الخاطئة التي تتطابق مع المبادئ والقيم الأخلاقية للمنظمة.
- **الرقابة المساءلة:** هي تفعيل أدوار أصحاب المصالح المختلفة من خلال أطراف رقابية عامة، مثل هيئة سوق المال، مصلحة الشركة، البورصة، أو أطراف رقابية مباشرة مثل المساهمين مجلس الإدارة، لجنة المراجعة وغيرها.

- إدارة المخاطر: جميع الأنشطة المكونة للتعرف على كل المخاطر التي تتعرض لها المنظمة وكذا تحديد التدابير الوقائية للقضاء أو التحقق من نتائج المخاطر التي تنطوي عليها.

#### ❖ حدود الدراسة:

تقتصر الدراسة على اختيار مجموعة مفاهيم في بعض شركات المساهمة بولاية باتنة التي أمكن إجراء الدراسة التطبيقية بها، إلا أننا حاولنا تغطية وتنوع القطاعات التي تنتمي لها هذه الشركات حيث تنوعت بين الصناعية والخدمية والطاقة، وقد تم انجاز هذه الدراسة ضمن الحدود الآتية:

1. **الحدود النظرية:** ستحاول هذه الدراسة الإحاطة بجوانب معرفية ذات صلة بموضوع تسيير الموارد البشرية وحوكمة الشركات ودراسة الدور الذي يلعبه تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركات المساهمة بولاية باتنة.
2. **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية داخل حدود شركات المساهمة بولاية باتنة ممثلة في ثمانية شركات هي، شركة نפטال لتوزيع البترول المميع GPL-باتنة، شركة اتصالات الجزائر شركة توزيع الكهرباء والغاز، شركة اسمنت عين التوتة، شركة مصبرات نقاوس، شركة جنرال الكتريك-الجيريا توربين عين ياقوت، شركة الفتح بريكة، شركة أوراس فوتوار.
3. **الحدود البشرية:** استهدفت الدراسة جميع الإطارات في الشركات محل الدراسة.
4. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة ما بين شهر جوان وشهر أوت 2022 حيث بدأ الباحث بزيارة الشركات محل الدراسة لجمع البيانات والمعلومات التي يحتاجها.

#### ❖ صعوبات الدراسة:

من المتعارف عليه أن كل بحث علمي يتطلب بذل جهد ووقت من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع إلا أننا وعلى غرار باقي الباحثين واجهتنا العديد من الصعوبات عند انجاز هذا البحث لعل أهمها:

- الوقوع في مشكلة التكرار التي ميزت أغلب المراجع العربية التي تطرقت لموضوع حوكمة الشركات وهذا ما أثر سلبا على إثراء الجانب المعرفي للموضوع؛
- ندرة الدراسات التي تناولت موضوع تسيير الموارد البشرية وعلاقته بحوكمة الشركات سواء تعلق الأمر بالكتب أو المقالات وحتى مواقع الانترنت؛
- صعوبة فهم المبحوثين لبعض المصطلحات الواردة في الاستبيان مما أثر سلبا على إجاباتهم نحو بعض العبارات والاكتفاء بوضع العلامة في خانة "محايد"؛

- عدم الحصول على التسهيلات الكافية من بعض الإطارات؛
- عدم تعاون بعض الشركات ورفضها قبول إجراء الدراسة الميدانية بها.

#### ❖ الدراسات السابقة:

في حدود إطلاعنا وما تمكنا من الحصول عليه، فإن الدراسات على المستوى المحلي التي تناولت الموضوع قليلة، في حين توجد الكثير من الدراسات التي تناولت تسيير الموارد البشرية بشكل مسهب ونفس الأمر نجده في باقي الدول العربية أين توجد الكثير من الدراسات التي تطرقت لحوكمة الشركات بشكل عام سواء كانت متغيرا أو تابعا، وكذلك الأمر بالنسبة لتسيير الموارد البشرية.

وعلى العموم نورد فيما يلي بعض الدراسات العربية والأجنبية التي ترتبط بشكل أو بآخر بدراستنا هذه والمتمثلة في:

#### أولا- الدراسات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.

**1- دراسة:** بوزورين فيروز ، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، (2016-2017)، هدفت هذه الدراسة إلى:

- دراسة مدى اعتماد المؤسسات المتوسطة الجزائرية على ممارسات إدارات مواردها البشرية في بناء واستدامة المزايا التنافسية لها؛
- التعرف على واقع ومستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والعملية في المؤسسات المتوسطة الجزائرية؛
- إبراز مدى استعداد وقدرة المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف على تحقيق أبعاد بناء المزايا التنافسية.

أجريت الدراسة في 50 مؤسسة متوسطة بولاية سطيف، وقد توصلت الدراسة إلى أن لممارسات إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجيا في المؤسسات المدروسة وأن هناك تباين في درجة واتجاه تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسات ذاتها.

**2-دراسة:** زاوي صبرينة، أثر نظام معلومات الموارد البشرية على تسيير الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية بسكرة (2015-2016)،هدفت هذه الدراسة إلى التعرف فعالية نظام معلومات الموارد البشرية في وظائف تسيير الموارد البشرية وإلى توضيح أهمية استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في مواجهة التوجهات الحديثة لتسيير الموارد البشرية حيث أجريت الدراسة على عينة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية بسكرة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:



- استخدام نظام المعلومات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة متوسط الفعالية؛
- لا تعطي جل المؤسسات محل الدراسة أهمية لتسيير بعض الوظائف المتعلقة بتسيير الموارد البشرية كتحقيق الأداء، التحفيز الذي وجد فقط مقتصرًا على الأجور؛
- توجد علاقة ارتباطية معنوية موجبة ضعيفة بين نظام معلومات الموارد البشرية واتخاذ القرارات المتعلقة بوظائف تسيير الموارد البشرية.

**3-دراسة موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، (2008)،** تكمن إشكالية الدراسة في التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارات الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددهم 23 وزارة، تم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من 166 عامل وعاملة، ما يشكل 50% من مجتمع الدراسة. حيث توصلت الدراسة إلى نتائج نذكر أهمها:

- توجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية بمختلف وظائفها وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية؛
- لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

#### **4-دراسة Chung- Jen Chen, Jirig- wenHuong،**

#### **Strategic Human Resources Pratiqices And Innovation Performanle The Mediating Role Of Knowledge Management Capacity (2009) .**

حيث عالجت هذه الدراسة دور إدارة المعرفة في العلاقة بين ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء الابتكاري من وجهة نظر القائمة على المعرفة، وقد تكون مجتمع الدراسة من 5000 شركة تمثل أفضل الشركات في جزيرة تايوان، حيث تم اختيار عشوائيا لـ 146 مؤسسة وأشارت النتائج إلى أن الممارسات تسيير الموارد البشرية ترتبط ارتباطا ايجابيا مع قدرة إدارة المعرفة التي بدورها لها اثر ايجابي على الأداء الابتكاري.

**5- دراسة Abdeldjalil Mokaddem and Khawla Adnani****The role of human resources management practices in job involvement in Directorate General of Commerce Algerian (2019).**

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد أثر إدارة الموارد البشرية على إشراك الوظائف في المديرية العامة للتجارة. أجريت هذه الدراسة على جميع الموظفين من مختلف المستويات الإدارية في هذا القطاع. وقد تم استخدام الطريقة التحليلية الوصفية لاختبار فرضيات الدراسة ، وقد تم جمع البيانات من خلال استبيان مصمم لهذا الغرض. لتحقيق أهداف الدراسة، تم جمع البيانات من خلال اختيار عينة عشوائية من العاملين في المديرية العامة للتجارة من مختلف المستويات. ثم توزيع 140 نسخة من الاستبيان المصمم على مجموعة العينة المستهدفة. ومع ذلك، تم استرداد 135 نسخة فقط من الاستبيان. ثم استخدام برنامج SPSS 19 الإحصائي، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة الموارد البشرية بمتلف أبعادها على إشراك الوظائف في المديرية العامة للتجارة.

ثانيا- الدراسات المتعلقة بحوكمة الشركات:

**1-دراسة قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، (2019-2018).** هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور حوكمة الشركات في تحسين أداء الشركات المدرجة في بورصة الجزائر، تم اختيار المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر كعينة للدراسة وهي: مؤسسة صيدال ومؤسسة التسيير الفندقي الأوراسي، وشركة أليانس للتأمينات وشركة أن سي أروبية، وتم استبعاد شركة بيوفارم لأنها أدرجت في البورصة سنة 2016 ، وتم أخذ البيانات من التقارير السنوية المنشورة الخاصة بالشركات عينة الدراسة خلال الفترة، 2016-2013.

من نتائج اختبار الفرضيات الجزئية والفرعية خلصت الدراسة إلى عدم تحقق الفرضية الرئيسية، أي لم يكن لحوكمة الشركات دور في تحسين أداء المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر.

**2- دراسة فداوي أمينة، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، أطروحة دكتوراه، دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250، (2013-2014).** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ركائز حوكمة الشركات المتمثلة في إدارة المخاطر والإفصاح والرقابة في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية وذلك من خلال إسقاط الدراسة النظرية على عينة مكونة من 50 شركة مساهمة فرنسية مسجلة بمؤشر SBF250 خلال الفترة الممتدة من 2007 إلى 2009 وتوصلت الدراسة إلى العينة الدراسة من الشركات المساهمة الفرنسية تمارس المحاسبة الإبداعية من خلال استخدامها للمستحقات الاختياري بشكل سالب هبوطا سعيا منها لتحقيق تقلبات الدخل في سنوات الدخل المرتفع إلى سنوات الدخل المتدني.

**3-دراسة Nori Balkish Zataria**

**corporate governable and the relationships between default risk and the earnings response confident (2012).**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير حوكمة الشركات على العلاقة بين خفض معامل الاستجابة للمخاطر والأرباح وهذا باستخدام عينة مكونة في 2004 من 334 شركة مدرجة في بورصة ماليزيا على مدى ستة سنوات من 2002 إلى 2007.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين معامل الاستجابة للمخاطر والأرباح (ERC) وأن حجم المكاسب الأرباح مرتبط إيجابيا بمعدل العدالة والأنصاف والمكافآت.

**4-دراسة Boufateh Belkacem et Fellag Nourredine**

**Evaluation of corporate governance practices in Algerian small and medium sized enterprises :case of an industry SME in Chlef (2018).**

هدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال القيام بدراسة نظرية وتطبيقية في هذا المجال. استعمل من خلال هذه الدراسة أسلوب المقابلة للحصول على المعطيات والمعلومات اللازمة من أجل القيام بتحديد و تشخيص واقعي لمستوى حوكمة المؤسسات، من خلال المقابلة التي أجريه مع كل من المدير التنفيذي للمؤسسة، الأمين العام، المحاسب، رئيس مصلحة الموظفين و رئيس مصلحة المالية و المحاسبة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها:

- أن مستوى حوكمة المؤسسات جيد نوعا ما، لكن من جانب تبقى آليات الحوكمة غير مفعلة كما يجب، كما أن المؤسسة لا تولي اهتمام كبير لأصحاب المصلحة الخارجيين.
- أن مستوى حوكمة المؤسسات لازال ضعيف ولم يرتقي إلى المستوى المنشود و هذا ما يستلزم بذل جهود أكثر من جميع الأطراف الفاعلة،
- أن تطبيق حوكمة المؤسسات غير مرتبط فقط بالقوانين التنظيمية و التشريعية المرتبطة بحوكمة المؤسسات.

ثالثا-الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين تسيير الموارد البشرية وحوكمة الشركات:

**1-دراسة نادية هيمة، مسعود طحوح، التشاركية كمبدأ من المسؤولية الاجتماعية للكفاءات وأثرها على تفعيل الحوكمة (2018).**

هدفت الدراسة إلى تبيان ضرورة الاعتماد على الكفاءات المرسخة اجتماعيا في إطار تبين المنظمة منهج المسؤولية الاجتماعية الأخلاقية لتفعيل الحوكمة وهذا بدراسة حالة شركة فولكسفاغن الألمانية. تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج أهمها كما يلي:

- إن المنظمة هي المؤثر والمتأثر بالسلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي الذي يمارسها المديرون والعاملون فيها،

- إن الحوكمة هي الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة من خلال التركيز على القوانين والتنظيمات وقواعد السلوك المهنية التي تحدد العلاقة بين مجالس إدارة الشركات من ناحية والأطراف الأخرى أصحاب المصالح؛

- "فولكسفاغن" أحد الشركات الكبيرة في مجال السيارات إلا أن عدم الإفصاح والشفافية على المعلومات الخاصة بها وتعتمدها التضليل، والغش أدخلها في أزمة أخلاقية وقانونية واقتصادية كبيرة.

**2-دراسة مرسلي حليلة، العلاقة التبادلية بين حوكمة المؤسسات وتسيير الكفاءات البشرية، (2019-2020)**، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية نظام الحوكمة وتبيان دور وظيفة الموارد البشرية في توجيه مسار هذا النظام بجميع عناصره وإجراءاته، تكونت عينة الدراسة من 66 مؤسسة وقد تم توزيع 219 استمارة كان منها 210 استمارة صالحة للاستغلال والتحليل وكان لهذه الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها:

- تهتم المؤسسات محل الدراسة بمواردها البشرية وتحاول كسب رضاها وولائها دائما من خلال توفير الجو الملائم لعمالها مثل تقديم الحوافز المكافآت؛

- يوجد أثر معنوي لإجابات مفردات الدراسة تعزى للخبرة المهنية على الكفاءات البشرية، عند مستوى الدلالة 0.05:

- يوجد أثر معنوي لإجابات مفردات الدراسة تعزى لكل من المتغيرات الدراسة على الحوكمة عند مستوى الدلالة 0.05.

### 3-دراسة MaalejPabi, boudaboussami

**la gestion desressources humaine et la gouvernance des entreprises, palliation au cas tunisien(2014).**

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية، تأثير دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وحوكمة الشركات وأثرها على أداء الشركات التونسية وكذلك دراسة أثر تسيير الموارد البشرية على حوكمة الشركات وخلق القيمة وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قائمة بين إدارة الموارد البشرية وحوكمة الشركات والذي ينعكس على تحقيق الأداء المطلوب، كما أبرزت أهمية رأس المال البشري في الأعمال الحالية.

### 4-دراسة Lazreg Mohammed, Godih Djamel Trqui

**la gestionstratégique des ressources humaines et gouvernance des en jeux majeurs pour l'émergence de l'entreprise algérienne(2019).**

هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: ما هي الركائز الأساسية التي تساهم في تعزيز إدارة الموارد البشرية وجعلها أداة لإدارة وتطبيق الحكم الراشد في الأعمال الجزائرية، تم توزيع استبيان على 100 مدير تنفيذي لعدة شركات ناشطة في ولايتي وهران ومستغانم، وتوصلت الدراسة إلى أن الشركات الجزائرية بحاجة إلى الاستثمار في الموارد البشرية وأن الحكم الراشد للشركات الجزائرية ضرورة تفرضه متطلبات المحيط.

### 5-دراسة samir kehri, amina leghima

**la gestion stratégique des ressources humaines, une pratique de bonne gouvernance pour les entreprises algérienne(2020).**

أجريت الدراسة على عينة مكونة من 28 شركة جزائرية تنشط في ولاية تيزي وزو وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك علاقة ايجابية بين تطوير ممارسة إدارة الموارد البشرية وحوكمة الشركات؛
- الاستثمار في الموارد البشرية يمكن الشركات في تحسين حوكمتها؛
- يعتبر غالبية المبحوثين أن مجلس الإدارة من أهم آليات حوكمة الشركات.

### 5-دراسة Mercy Florah Oluoch

**The specific role of human resource management in corporate governance and organizational performance scholarsjournal management(2020).**

وتوصلت إلى مجموعة من نتائج أهمها:

- يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية في حوكمة الشركات من خلال: الالتزام بالإجراءات الاختيار التوظيف وتطوير قادة الشركة لضمان أن المديرين التنفيذيين أكفاء وصادقين؛
- يجب تصميم أنشطة حوافز تشجع السلوك الأخلاقي؛
- تعزيز أنظمة الرقابة في المؤسسة خاصة مجلس الإدارة؛
- إصلاح الهيكل المحتمل للمؤسسات.

**6- دراسة Olabode Adeleke Oyewunmi , Omotayo Adewale Osibanjo Hezekiah Oluwabusayo Falola, Olusola Joshua Olujobi Optimization by Integration: A Corporate Governance and Human Resource Management Dimension (2017).**

قدمت هذه الورقة نموذجاً مفاهيمي يجمع جوانب محددة من العمليات التجارية التي تجمع بين كلا المفهومين (تسيير الموارد البشرية و حوكمة الشركات)، توفر وجهات النظر العملية حول الترابط بين حوكمة الشركات وتسيير الموارد البشرية أساساً حقيقياً لاستكشاف موضوع هذه الدراسة. ورأت الورقة أنه يجب تحقيق توازن مناسب فيما يتعلق بالجوانب المحددة والأساسية لهيكل الشركة وعملياتها. أوصت الدراسة بتعزيز نموذج متنوع لتكامل الشركات وظائف الشركة؛ تسهيل عمليات التحسين، وبالتالي المساهمة في الاستدامة والنمو على المدى الطويل. كما تم التأكيد على الدور المركزي للجهات الفاعلة البشرية في إدارة منظمات الأعمال، حيث أن وجهة النظر هذه تكمن وراء جوهر دمج المفهومين بشكل عام ومصطلحات محددة.

تدفع طبيعة البحث العلمي الاعتماد والاستعانة بالدراسات السابقة مع تسجيل اختلافات واضحة، ويمكن إجمال النقاط التي اختلفت فيها الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي:

- هدفت الدراسات السابقة إلى تحقيق العديد من الأهداف المتباينة والمتنوعة، أما دراستنا الحالية فعي تسعى إلى التعرف على أهمية تسيير الموارد البشرية في شركات المساهمة لولاية باتنة ودراسة دوره في تفعيل حوكمة الشركات؛
- من حيث المتغيرات والمقياس المستخدم تعددت المتغيرات في تسيير الموارد البشرية وحوكمة الشركات إلا أن هذه الدراسة اعتمدت في تحديد متغيرات تسيير الموارد البشرية وقياسها وهي (الحصول على الموارد البشرية، تطوير المود البشرية، الحفاظ على الموارد البشرية) أما فيما يتعلق بحوكمة الشركات فقد تم الاعتماد على (السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة، إدارة المخاطر).

- تناولت بعض الدراسات السابقة أحد جوانب البحث في الشركات الأجنبية في حين ركزت هذه الدراسة الحالية على شركات المساهمة لولاية باتنة.
- إن أغلب الدراسات السابقة التي حاولت الربط وإبراز العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وحوكمة الشركات هي دراسات باللغاة الأجنبية.

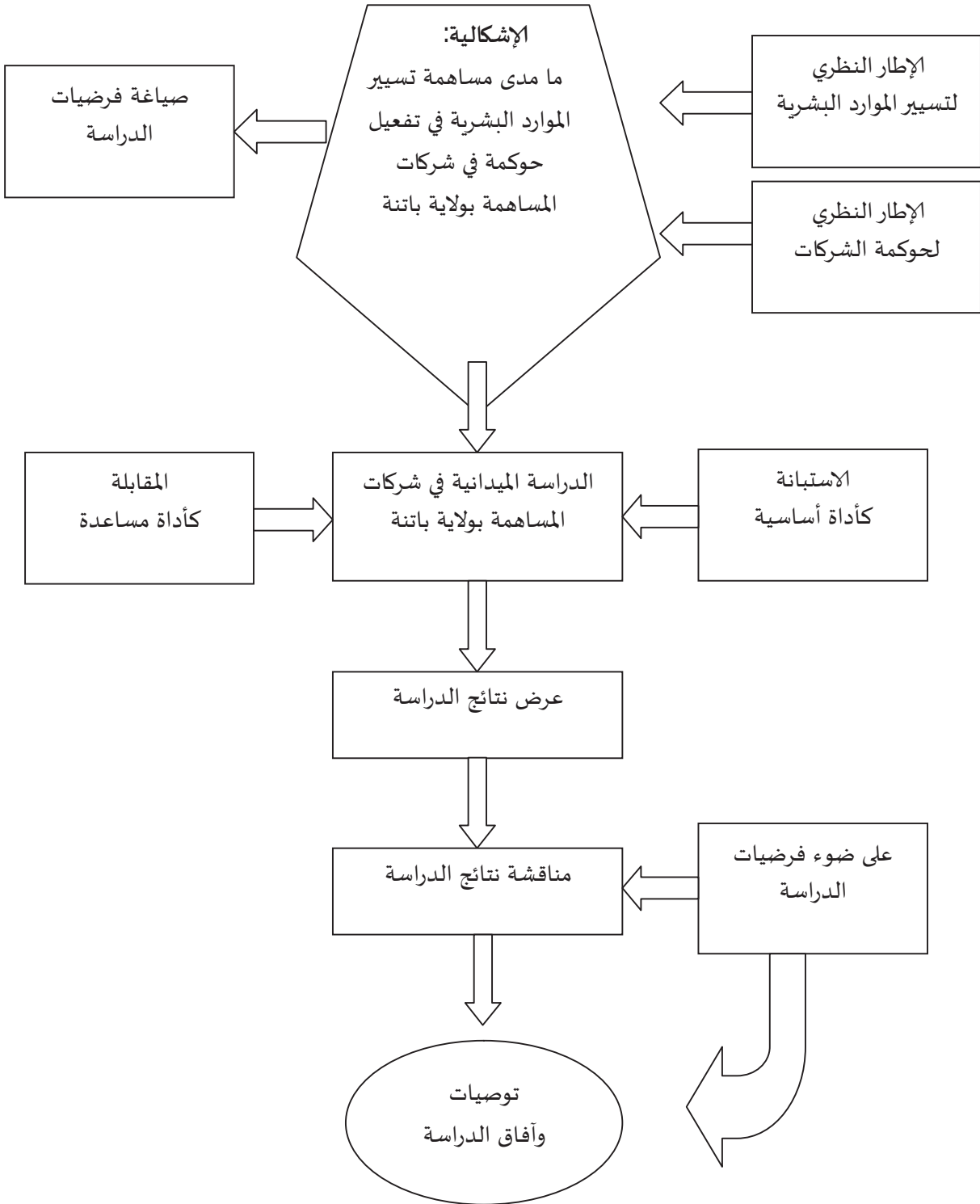
#### ❖ هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على اشكالياتها والتحقق من صحة الفرضيات التي انطلق الباحث منها، تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث يتم التطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري لتسيير الموارد البشرية من خلال التعرف على هذا المفهوم بالتطرق إلى مختلف المفاهيم الأساسية حول تسيير الموارد البشرية والتطرق إلى التطور التاريخي لهذا المفهوم وأهم الأدوات المساعدة في تسيير الموارد البشرية، كما سنتعرض بشيء من التفصيل على مختلف الوظائف الأساسية لتسيير الموارد البشرية.

وسنحاول في الفصل الثاني التعرف على دور تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة الشركات من خلال التطرق أولاً إلى مفهوم حوكمة الشركات وكذا أهم النظريات المفسرة لحوكمة الشركات ثم التطرق إلى أهم أساسيات هذا المفهوم ثم التعرف إلى أهم مبادئ حوكمة الشركات وكذا التطرق إلى مجموعة من التجارب الدولية التي طبقت مدخل حوكمة الشركات ومن ثمة سنقوم بالتركيز على محور العلاقة المدروسة بين متغيرات الدراسة.

أما الفصل الثالث والأخير فقد خصص لدراسة حالة مجموعة من شركات المساهمة الناشطة بولاية باتنة من خلال إسقاط المفاهيم النظرية المدروسة ميدانياً وذلك من خلال عرض الإطار المنهجي للدراسة ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها لتخلص في النهاية إلى استنتاجات الدراسة ونحاول تكميل الدراسة ببعض التوصيات وآفاق الدراسة. الشكل التالي يوضح هيكل الدراسة.

الشكل رقم (2): هيكل الدراسة



المصدر: إعداد الباحث



## الفصل الأول

# الإطار النظري لتسيير الموارد البشرية

## تمهيد:

تشكل الموارد البشرية المورد الاستراتيجي في أي منظمة مهما كان نوعها أو طبيعة نشاطها، لذا فإن المنظمات تعمل على الاستفادة من مواردها البشرية بأقصى درجة ممكنة من خلال العمل على تطويرها، توجيه الرعاية والعناية التامة لهم ومساعدتهم على أداء أعمالهم بأحسن صورة وبما يبرز نشاطهم المتميز بالأفكار والطاقت الإبداعية ومحصلة ذلك هو تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بما يوفر لها قدرة تنافسية في عالم العمل والإنتاج والبقاء والثبات في المسار المتخصص لعملها.

إن مفهوم تسيير الموارد البشرية لم يستقر بهذا الشكل إلا بعد مرور المورد البشري بالتجارب والنشاطات المختلفة والعديدة والتي أكسبته خبرات تراكمية على مر الزمن ومنحته القدرة على وضع صياغة وتطوير مفهوم تسيير الموارد البشرية، فكانت عندما توجه الحاجة للتطوير في مسيرة عمل المنظمات تجد هذه الإدارة قادرة بكفاءة على مسaire ذلك من خلال التنسيق بين الوظائف أو إيجاد وظائف جديدة تتطور مع تطور حاجات هذه المؤسسة، ونتيجة لذلك فلقد لعب تسيير الموارد البشرية ومازالت أدوار عديدة في حياة المنظمات.

وقد ارتسمت ملامح الاهتمام تسيير الموارد البشرية في العصر الحديث إدراكا من الباحثين بأهميتها البالغة في انجاز ودعم سياسات واستراتيجيات المنظمة، خصوصا في ظل مجتمع الرقمنة والتسارع المعلوماتي، ما يدفعنا إلى القول بضرورة الاكتراث بالموارد البشرية وتقديرها وبذل الاحترام لهذا المورد الذي يملك المقومات الذاتية القابلة للإبداع والابتكار.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى التأصيل النظري لتسيير الموارد البشرية وذلك وفق في المباحث التالية:

- المبحث الأول: الأطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية.
- المبحث الثاني: الحصول على الموارد البشرية
- المبحث الثالث: تطوير الموارد البشرية.
- المبحث الرابع: الحفاظ على الموارد البشرية.

## المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية

إن المنظمات تنشط في محيط سمته الأساسية المنافسة، البقاء فيه للمنظمات القوية فقط، ومن أجل ضمان البقاء واستمرارية نشاط هاته المنظمات تعتمد على مواردها البشرية التي هي الوحيدة القادرة على خلق الفرق وضمان التنافسية وتحقيق الأهداف.

## المطلب الأول: مفهوم تسيير الموارد البشرية

يعد تسيير الموارد البشرية أحد أهم أنظمة تسيير الموارد داخل المنظمة كونه يهتم بتسيير القوى العاملة التي تعتبر المحور الأساسي لإنجاز أي عمل، ومهما كانت المنظمة تتوفر على موارد مالية وهياكل تنظيمية، فإنها بحاجة لخدمة المورد البشري من أجل تسييرها.

وقد اختلف وجهات نظر في تحديد مفهوم لتسيير الموارد البشرية فيمكن أن يعرف بأنه "تسيير الأفراد التي تعمل بالمنظمات"<sup>1</sup>.

يعرف أيضا بأنه "مجموعة من النشاطات التي تستهدف تطوير الفعالية الجماعية للأفراد الذين يعملون في المنظمة، والفعالية هي القياس الذي تحقق المنظمة بواسطة الأهداف"<sup>2</sup>.

كما يعرف على أنه "كافة العمليات المتعلقة بالتسيير بوجه عام وهي تخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وتقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى الجهود للموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد مع زيادة تنمية هذه الجهود باستمرار"<sup>3</sup>.

كما أنه هناك من يعتبر تسيير الموارد البشرية بأن له معنيين، ففي معناه الواسع يختص بالتسيير الفعال لشؤون الموارد البشرية في جميع المستويات التنظيمية حتى تتحقق الأهداف، أما في معناه الضيق فهو يهتم بتوفير إحتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتطوير قدراتها ورغباتها في العمل بما يساعد في تكوين قوة عمل راضية ومنتجة.<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن تسيير الموارد البشرية:<sup>5</sup>

- ينطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة للمورد البشري في المنظمة؛

<sup>1</sup> Bernard Martory, Daniel Crozet, La Gestion Des Ressources Humaine (Pilotage Social et Performances), 7<sup>me</sup> Edition, Dunod, Paris, France, 2008, P01.

<sup>2</sup> بوبكر بوخرسية، تسيير وتديير الموارد البشرية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018، ص69.

<sup>3</sup> بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2005، ص17.

<sup>4</sup> بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2008، ص47.

<sup>5</sup> أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص22-23.

- ينطوي على وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة تسيير الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية؛
  - يتمثل الغرض النهائي لتسيير الموارد في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت؛
  - يمارس تسيير الموارد البشرية دوره في ظل متغيرات بيئة داخلية وخارجية بجنب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها.
- وقد شهدت السنوات الأخيرة تحولا في مفهوم تسيير الموارد البشرية مما جعل مفهوم تسيير الموارد البشرية يتطور. والجدول التالي يلخص ذلك:

**جدول رقم (1-1): الفرق بين مفهومي تسيير الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة**

تسيير الموارد البشرية التقليدية	تسيير الموارد البشرية المعاصرة
- اهتم بالبناء المادي للفرد وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركز على الأداء الآلي للمهام التي يقوم بها، دون الاهتمام بإبداع الأفراد، واتخاذ القرارات.	- يهتم بعقل الفرد وقدراته الذهنية وإمكانية في الإبتكار والمشاركة في حل المشاكل ويحمل المسؤوليات.
- يركز على الجوانب المادية في العمل، ويهتم بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل.	- يركز على محتوى العمل والبحث عما يحسن القدرات الذهنية للفرد بالاهتمام بالحوافز المعنوية وتمكين الفرد ومنحه الصلاحيات لتحمل المسؤوليات.
اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني، الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل.	- التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق طاقات التفكير والإبتكار عند الفرد وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق.

المصدر: عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد الاستراتيجية)، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص21.

ولقد ساهم تسيير الموارد البشرية في تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين في ظل بيئة تنافسية شديدة التغيير، هذا ما دفع بالمنظمات إلى البحث عن الموارد الإستراتيجية التي يمكنها من تحقيق التكيف الفعال والإيجابي معها.

ولقد زاد الاهتمام بتسيير الموارد البشرية كنتيجة لاقتناع المنظمات بالدور الرئيسي للمورد البشري، وقد تبلور هذا الاقتناع في الأسس التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمود عبد الله اسماعيل، إدارة الموارد البشرية (استراتيجية، معاصرة)، ط1، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2019، ص ص36-37.

- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية (Brain Power) وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فعال وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي؛
- إن الفرد في المنظمة يرغب بطبقة في المشاركة وتحمل المسؤولية؛
- كما أنه لا يقتنع بمجرد الأداء لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة، بل يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز؛
- والفرد إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله؛
- علاوة أن الفرد يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته، إذا عمل في فريق من الزملاء يشتركون في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

#### المطلب الثاني: تطور مفهوم تسيير الموارد البشرية

إن تسيير الموارد البشرية بشكله الحديث هو نتيجة لتطورات وعوامل عديدة ومتشابكة، حيث أن أول ظهور له في المنظمات الصناعية كان في شركة "فورد" (Ford) لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان ذلك عام 1914 بمسمى أطلقه عليه مؤسس هذه الشركة "هنري فورد" (Henry Ford) هو "إدارة الإستخدام (Employment Department) وذلك لرعاية شؤون التوظيف والإستخدام بدلا من مشرفي العمال الذين كانوا يقومون بمهام هذه الإدارة.<sup>1</sup>

ويمكن أن نترجم أهم المراحل التاريخية التي مر بها تسيير الموارد البشرية فيما يلي:

#### الفرع الأول: مرحلة ما قبل الثورة الصناعية

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية، وسعى الفرد إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل بقائه ككائن بشري، فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمال، إذ كان ينظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل، يبيعه ويشتره شأنه، شأن باقي السلع وهو ما يعرف بنظام الرق.<sup>2</sup> ولذلك كانت المنظمات التي تعمل في هذا النظام لا تحتاج إلى إدارة مستقلة للموارد البشرية، فالاهتمام انحصر في شراء الرق وفقا للعدد والمواصفات التي تحتاجها المنظمة وتعويض من يموت منهم برق جدد دون الحاجة إلى منحهم أجور أو حوافز أو تعويضات أو حقوق فهم ليس لهم حقوقا.<sup>3</sup> وجاء بعد ذلك نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجسد الأول وجود طبقتين الملاك، والعبيد،

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص43.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص19.

<sup>3</sup> سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص27.

وتميز الثاني بوجود صناعة كونت طائفة لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتننين لها.

ومثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة، فأصبح هناك تدرج في المهنة: صبي فعريف ثم معلم فشيخ ينتخبه المعلمون لإيقاع العقوبات على مخالفين نظم وتعليمات الطائفة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مرحلة ما بعد الثورة الصناعية

شهدت هذه المرحلة تطورات هائلة لعل أبرزها التحول من الصناعة اليدوية إلى الصناعة الآلية وأصبحت الآلة تقوم إلى جانب الإنسان بالعمل وبدأ المورد البشري يشعر بعدم امتلاكه للمكانة التي يستحقها، وأن وجوده كان يشبه وجود الآلات والموارد من أجل خلق الثورة.<sup>2</sup>

وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:<sup>3</sup>

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال والاعتماد المتزايد عليها؛
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛
- تجميع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهذا المصنع؛
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

وهذا ما أدى إلى الإهتمام بالمورد البشري كونه أحد انشغالات أصحاب المصانع بجانب الإهتمام بالإنتاج، ونتيجة لذلك ظهرت عدة مدارس فكرية أو حركات علمية ساهمت في تطوير الفكر التسييري المتعلق بالموارد البشرية.

### أولاً- اسهامات حركة الإدارة العلمية:

تقتزن هذه النظرية بالكاتب الأمريكي "فريدريك ونسلو تايلور (Fredrick Winslow Taylor). والذي كانت أهم أفكاره هي:<sup>4</sup>

- إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل الحدس والتخمين؛
- اختيار الأفراد وتدريبهم وفق أسس علمية؛
- تعاون الإدارة والأفراد لتحقيق أهداف العمل، وفق الأسلوب العلمي؛

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، منشورات جامعة القاهرة، مصر 2017، ص 13.

<sup>3</sup> حسام إبراهيم حسن، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2014، ص 26.

<sup>4</sup> حسين حريم، تحليل المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 21.

- تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والأفراد؛

وبالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل العلمية وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز، إلا أنه قوبل بهجوم عنيف، ركز على مطالبته للعمال بأداء معدلات إنتاج عالية دون الحصول على أجر بنفس الدرجة، وكذا إهماله للجانب الإنساني، ومن أهم الصراعات التي حدثت بين الأفراد من جهة ممثلين في النقابات وبين رجال الأعمال من جهة أخرى، الإضراب في أحد مصانع الأسلحة التابعة للأسطول الأمريكي، الأمر الذي دعا الكونجرس الأمريكي إلى تشكيل لجنة تقصي الحقائق عن نظام وأفكار تايلور وذلك عام 1912.<sup>1</sup>

إلا أن ما يحسب لهذه المدرسة الفكرية، أنها كانت سببا في تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية خلق وظيفة لتسيير الأفراد التي تساعد في تحقيق زيادة الإنتاجية ورفع مستويات الكفاءة من خلال العمل على اختيار أفضل العاملين وتدريبهم وفق أساليب علمية.

#### ثانيا- إسهامات حركة العلاقات الإنسانية:

لقد أدى تطبيق مبادئ حركة الإدارة العلمية إلى مشكلات في العمل كون توقعات أصحاب هذا الفكر فيما يتعلق بالإنتاجية وسلوك وتصرفات الأفراد لم تتحقق. كما أهتمت باستغلال الأفراد دون مراعاة ظروفهم وطاقتهم وحاجاتهم. وهذا ما أدى إلى ظهور تيار معاكس، تمثل في حركة العلاقات الإنسانية.

ارتبط ظهور هذه الحركة بمحاولات بعض المفكرين الذين ينتهي معظمهم إلى مدرسة علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي. وقد سعت إلى البحث عن بعض القواعد التسييرية التي تخفف من سلبات تطبيق مبادئ الحركة العلمية، حيث قام التون مايو (Elton Mayo) وروتلز برجر (F.J. Roethlisberger) بتجارهم في مصانع شركة وسترن إلكتريك في الفترة الممتدة ما بين 1927-1932م في الولايات المتحدة الأمريكية، وكانت هذه الدراسة تحاول فهم السلوك الإنساني في المنظمة من خلال اكتشاف تأثير العوامل الاجتماعية، النفسية، والعلاقات الإنسانية على إنتاجية الأفراد.

توصل التون مايو من خلال تجاربه إلى جملة من المبادئ أهمها:<sup>2</sup>

- أن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية؛
- أن القيادة الإدارية من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد وبالتالي تحدد كفاءتهم؛

<sup>1</sup> محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص14.

<sup>2</sup> رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال (دراسة لـ401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها)، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص72.

- أن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي بين الأفراد بعضهم البعض، وبينهم وبين مرؤوسهم تسهم جميعا في تطور علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في الإنتاجية؛
  - إن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية .
- قد ساهمت هذه النظرية في زيادة الاهتمام بالعامل كإنسان والتركيز على دراسة حاجاته ليست فقط المادية، ولكن النفسية والاجتماعية.

### ثالثا- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى الآن:

عرفت مهام تسيير الموارد البشرية في هذه المرحلة تغيرات واسعة في نطاق أعمالها ولم يعد مسؤول عن الأعمال الروتينية فقط كحفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم، بل اتسعت إلى تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل وغيرها من الوظائف التي أصبحت تقوم بها إدارة الأفراد في العصر الحديث.<sup>1</sup>

لقد أدت التطورات التي حدثت في بنية المنظمة الخارجية إلى حدوث تحولات في مفاهيم التسيير عموما وتسيير الموارد البشرية خصوصا، وقد أوجدت هذه التطورات تحديات جديدة ينبغي على تسيير الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياساتها. وأهم هذه التطورات ما يلي:

**1- إسهامات مدخل النظم:** لقد اعتبر هذا المدخل المنظمة، نظاما اجتماعيا مفتوحا، يشتمل على مدخلات، عمليات ومخرجات، حيث يأخذ النظام من البيئة المواد الخام، والموارد البشرية، والمعلومات، والطاقة... إلخ وتقوم بتحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات.<sup>2</sup>

ساهم مدخل النظم بتحويل النظرة إلى العاملين من تكلفة يجب العمل على خفضها، إلى موارد يجب العمل على الإستفادة منها وتقديم الخدمات من أجل المحافظة على استقرارها.

**2- التطورات العلمية والتقنية:** أدت التطورات العلمية والتقنية إلى إلغاء آثار القيود التقليدية التي اعتادت الإدارة أن تعمل في ظلها وساعدتها في التخلص من قيود ومحددات كانت دائما من عوامل تحجيم القدرات الإنتاجية.<sup>3</sup>

وقد نتج عن هذه التقنية انعكاسات على تسيير الموارد البشرية وأحدثت تغييرات نوعية في تصميم الوظائف والهيكل التنظيمي ونوعية المهارات والأدوار المطلوبة للأداء الفعال وتطوير المنتجات

<sup>1</sup> فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016/2017، ص.9.

<sup>2</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص.30.

<sup>3</sup> محمود عبد الله اسماعيل، مرجع سابق، ص.12.



بابتكار أساليب وأفكار حديثة لذلك تظل التطورات التكنولوجية وتغييراتها من أهم التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية.<sup>1</sup>

وهذا ما نتج عنه تغييرات جوهرية في أنماط الإعداد والتدريب والتنمية البشرية، وكذلك مجمل النظم المتعلقة بتسيير الموارد البشرية من حيث تصميم الأداء وتوجيهه، وعمليات قياس وتقييم الأداء وأنماط وأسس تحديد الرواتب والمكافآت.<sup>2</sup>

**3- التغييرات في تركيبة القوى العاملة:** من السمات البارزة للمنظمات المعاصرة، تنوع الموظفين العاملين في المنظمة، وهذا التنوع قد يكون من حيث الجنس والعمر والخلفيات الثقافية وجنسية الموظفين وعاداتهم، فمن حيث الجنس فإننا نلاحظ تزايد مستمر في إقبال المرأة على العمل إما لحاجات تحقيق الذات وإثبات الشخصية أو من حيث الأوضاع الاقتصادية.<sup>3</sup>

يضاف إلى تغيير تركيبة القوى العاملة، تزايد عدد الأفراد من كبار السن، مما يفرض على المنظمة إيجاد طرق للاستفادة من مهارة هؤلاء الأفراد الأكبر سناً في مجالات أخرى معينة.<sup>4</sup>

**4- العائد والتعويض:** إن ارتفاع مستويات التضخم الإقتصادي يؤدي إلى طلب العاملين لأجور أعلى في حين أن المنظمة غير قادرة على دفع هذه الزيادات في الأجور لتتناسب مع الوضع الإقتصادي المعاش، فهذا الضعف في الأجور يؤدي حتماً إلى ضعف أو عدم توفر الحوافر وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء في كثير من المنظمات، كما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل والالتزام به، حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن أعمال إضافية قصد تغطية ذلك العجز، مما يلقي عبئاً آخر على تسيير الموارد البشرية من حيث عدم قدرته على دفع العاملين وتحفيزهم لبذل مجهود أكبر للعمل.<sup>5</sup>

**5- العولمة:** إن مفهوم العولمة يعني عدم وجود حواجز إقليمية بين الدول أمام حركة التجارة والأعمال والثقافة لإتاحة التنقل السلعي والفكري دون قيد أو شرط، فالعولمة لها آثارها على المنظمات، لهذا يتطلب دوراً استراتيجياً من تسيير الموارد البشرية، من خلال تدريب الموارد البشرية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم لمواكبة التطورات.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عليا جراد، فاطمة الصيفي، إدارة الموارد البشرية (مدخل وظيفي)، منشورات جامعة الإسكندرية، مصر، 2019، ص 36.

<sup>2</sup> محمود عبد الله اسماعيل، مرجع السابق، ص 12.

<sup>3</sup> محمد هاني، إدارة الموارد البشرية، المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 56.

<sup>4</sup> شارلي دي مكين، التخطيط الإستراتيجي في التعلم، ترجمة فهد بن ابراهيم الحبيب، دار العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 16.

<sup>5</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 107.

<sup>6</sup> عليا جراد، فاطمة الصيفي، مرجع سابق، ص 35.

**6- التشريعات واللوائح الحكومية:** إن حرية تسيير الموارد البشرية ليست بصفة مطلقة في وضع سياساتها وخططها فيما يخص الأفراد العاملين، ولكن هناك قيود معينة تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والالتزام بها.<sup>1</sup> فالحكومات تتدخل بفرض قوانين مثل:<sup>2</sup>

- تحديد الحد الأقصى لساعات العمل؛
- تحديد الحد الأقصى والأدنى للأجور؛
- نظم التأمين؛
- الأمن الصناعي؛
- السياسات المتبعة من قبل المنافسين.

**7- احتياجات وتوجهات سوق العمل:** يعد سوق العمل أحد المؤثرات البيئية الهامة على مدى إمكانية المنظمة وقدرتها على توفير احتياجاتها من الأفراد، فالمنظمات بمختلف مستوياتها تمر بحالة تغيير مستمرة لم يشهد لها من قبل وهذا يتطلب موظفين لديهم مهارات المرونة والقدرة على التغيير والتجاوب لمتطلبات حركية أماكن العمل.<sup>3</sup>

**8- نظام معلومات تسيير الموارد البشرية:** و الذي يعد من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات، ذلك أن تسيير الموارد البشرية يتطلب نظم معلومات حديثة تشمل كل البيانات وخطط تسيير الموارد البشرية في كل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة، لذلك ينبغي على الإدارة أن توفر قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي، فالتحدي الذي يواجه معظم المنظمات الكبيرة هو قدرتها على تقديم معلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها في اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف تسيير الموارد البشرية

لقد أدركت المنظمات أن سر نجاحها وضمأن بقائها، هو الإعتماد على مواردها البشرية المتميزة لذا تعتبر الموارد البشرية عنصرا مهما في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها الموحدة.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص108.

<sup>2</sup> حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، صص 40-41.

<sup>3</sup> محمد هاني محمد، مرجع سابق، ص54.

<sup>4</sup> حدة متلف، دور الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016/2015، ص72.

## الفرع الأول: أهمية تسيير الموارد البشرية

- إن تسيير الموارد البشرية عملية جزئية من عملية التسيير الكلي للمنظمة فهي ذات أهمية من خلال تأثير مختلف ممارساتها على أداء المنظمة، ويمكن توضيح أهمية تسيير الموارد البشرية كما يلي:<sup>1</sup>
- أنه عملية تهتم بأهم أصل من أصول المنظمة وهو المورد البشري، فبالرغم من أهمية العوامل الفنية كدالة في الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، إلا أن تلك العوامل الفنية كدالة في الإنتاجية وتحقيق الأهداف التنظيمية، إلا أن تلك العوامل لا يمكن أن تؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية بدون وجود عاملين قادرين على العمل؛
  - يعتبر تسيير الموارد البشرية نظاماً فرعياً من النظام الكلي وهو تسيير المنظمة، وتحقيق النظام الفرعي لأهدافه، يساهم في تحقيق أهداف النظام ككل؛
  - يساعد حسن التقدير لإحتياجات من الموارد البشرية إلى عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة:<sup>2</sup>
  - يؤدي التسيير الجيد للموارد البشرية إلى تقليل التعارض بين الإدارة والأفراد العاملين، أي تحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية كالنقابات.<sup>3</sup> وتوفر على المنظمات تكاليف باهضة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملين لاسيما في حالات الفصل أو عدم منح المكافأة، أو التجاوز في الترقيات.<sup>4</sup>
  - كما تظهر أهمية تسيير الموارد البشرية من خلال الدور الذي تؤديه في عدة مجالات منها التحليلية والتشخيصية الإبداعية في كل جانب من جوانب وأنشطة تسيير الموارد البشرية، إذ تتجسد تلك الجوانب المهمة فيما يأتي:<sup>5</sup>
  - تنفيذ الاستراتيجية وتخصيص موارد المنظمة والعمليات الإنتاجية، فضلا عن المسؤوليات التي يتمتع بها الأفراد والخاصة بأداء المنظمة وثقافتها التي تجعل من الابتكار مسألة حياة وفعالة؛

<sup>1</sup> مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018، ص ص5-6.

<sup>2</sup> محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، العبيكة للنشر، المملكة العربية السعودية، 2015، ص25.

<sup>3</sup> يوسف حجي الطائي، مؤيد عبد الحسين الفصل، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، دار الوراق للنشر، عمان، 2006، ص44.

<sup>4</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدولاي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص22.

<sup>5</sup> سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص19.

- وتتلور أهميتها من خلال قدرتها على المبادرة والاضطلاع بالدور الريادي في التحليل البيئي فيما يتعلق بمعلومات الموارد البشرية كما ونوعا؛
- وتظهر أهمية تسيير الموارد البشرية من خلال الأدوار الإبداعية التي يقوم بها، والمتمثلة في وضع وتطوير الإستراتيجيات الطارئة أي غير مخطط لها مسبقا من قبل الإدارة؛
- كما تظهر أهميتها من خلال دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، من خلال تطوير مصادر رأسمالها الذي يساعد على التوافق مع متطلبات البيئة المتغيرة؛

### الفرع الثاني: أهداف تسيير الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي من تسيير الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ويتولد عن هذا الهدف الأساسي العديد من الأهداف الأخرى، نيمكن توضيحها كما يلي:<sup>1</sup>

#### أولا- الأهداف الاجتماعية:

تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته، وذلك من خلال استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقل لتخصصاتهم وخبراتهم وكفاءاتهم، بما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في كل مجالاته وتسيير الموارد البشرية يعمل وفق بعض المحددات الاجتماعية من خلال توفير جو عمل يسوده حرية حركة العاملين بما يساعد في رفع مستويات المعيشة وجعلهم يبذلون أقصى جهودهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول، مع توفير الأمن والحماية للأفراد والمحافظة عليهم.

#### ثانيا- الأهداف التنظيمية:

بما أن تسيير الموارد البشرية يمثل نظاما في المنظمة، ويعتبر جزء من هذا النظام الأشمل فإنه يؤدي وظائفه بشكل مترابط ومتكامل مع الأجزاء أو الأنظمة الفرعية الأخرى للمنظمة. ويمكن حصر أهداف تسيير الموارد البشرية ضمن فاعليتها التنظيمية والإنتاجية في هدفين أساسيين.<sup>2</sup>

- **تعظيم إنتاجية المنظمة:** يساعد تسيير الموارد البشرية في تحقيق هذا الهدف من خلال إتخاذ اجراءات تهدف إلى الإستفادة القصوى من قوة العمل بالمشروع، وذلك من خلال تعريف كل فرد بمسؤولياته وحدود سلطته، وكذا إتاحة الفرصة لكل من يملك المعرفة والمهارة والخبرة التي تمكنه

<sup>1</sup> رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2017، ص 24.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار لجنات للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 67-68.

من الأداء الفعال لوظيفته. ولكي تضمن هذا الهدف يجب تقييم أداء الفرد في كل فترة زمنية والعمل على إبلاغه بنتائج تقييم أدائه لكي يتعرف على جوانب القصور في أدائه.

- **المحافظة على بقاء المنظمة:** ولتحقيق هذا الهدف يجب العمل على استمرارية رغبة الأفراد في العمل من خلال إشباع حاجاتهم ولهذا يجب أن يكون هناك نظام عادل للأجور والمكافآت ويوفر تأمين ضد المرض والحوادث والبطالة والإجراءات التعسفية من قبل الرؤساء.
- ثالثاً- الأهداف الوظيفية:**

حتى تتمكن الإدارات والأقسام المكونة للمنظمة من المحافظة على مستويات مناسبة لأداء المنظمة يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها من الأفراد كما ونوعاً.<sup>1</sup>

كما تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير ظروف العمل التي تساعد العاملين على التعاون الفعال الذي يزيد من قدرتهم الإنتاجية.<sup>2</sup>

#### رابعاً- الأهداف الإنسانية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد العاملين في المنظمة على إشباع رغباتهم وحاجاتهم باعتبارهم بدرجة أساسية، كونهم مورد مهما من موارد المنظمة.<sup>3</sup> هذا بالإضافة إلى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة مع مراعاة، العدالة في توزيع المهام، وضع الحوافز والمكافآت للأفراد.<sup>4</sup>

#### المطلب الرابع: أساسيات حول تسيير الموارد البشرية

سنتطرق خلال هذا المطلب الوضع التنظيمي لتسيير الموارد البشرية و إلى الأدوات المساعدة على تسيير الموارد البشرية.

#### الفرع الأول: الوضع التنظيمي لتسيير الموارد البشرية

إن موقع تسيير الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة يختلف باختلاف الشكل التنظيمي الذي تختاره المنظمة وفقاً لعدة عوامل سواء داخلية أو خارجية.

#### أولاً- العوامل المؤثرة على الوضع التنظيمي لتسيير الموارد البشرية:

إن الوضع التنظيمي لتسيير الموارد البشرية في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل منها:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتب العربية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص 17.

<sup>2</sup> رافدة الحري، مرجع سابق، ص 25.

<sup>3</sup> صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2013، ص 235.

<sup>4</sup> رافدة الحري، مرجع سابق، ص 25.

**1- أدوار تسيير الموارد البشرية:** إن المنظمة الناجحة في البيئة التنافسية تشجع تسيير الموارد البشرية فيها لممارسة أدوار متعددة لتحقيق أهدافها والاستجابة لمتطلبات البيئة المتعددة.<sup>1</sup> هذه الأدوار هي:

- **الدور الإداري:** ويسمى بالدور متوسط المدى، إذ تتمثل نشاطات تسيير الموارد البشرية في التأكد من دقة معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب واستكشاف أسواق الاستقطاب المناسبة.<sup>2</sup> وكذا الاحتفاظ والتعامل مع الملفات والسجلات الخاصة بالأفراد والاحتفاظ بقواعد بيانات تتضمن كافة المعلومات التفصيلية عن العاملين مثل الرواتب والأجور، التدريب والخبرات ونتائج تقييم الأداء، وحركة النقل والترقيات وكل ما يطرأ على العاملين من تغييرات وأوامر إدارية مختلفة تظهر حركة وعمل العاملين داخل المنظمة.<sup>3</sup>

- **الدور التشغيلي:** يتمثل دور تسيير الموارد البشرية على هذا المستوى بصناعة قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على الأداء والسلوك إضافة إلى نشاطات التدريب والمتابعة وتقييم الأداء.<sup>4</sup> فممارسة تسيير الموارد البشرية لهذا الدور يساعد في عملية ربطها بحاجات أعمال المنظمة، إذ لا يمكن تصور وضع برنامج تدريبي دون النظر إلى نوع المهارات المطلوبة على مستوى الأعمال، ويعد هذا الدور من الأدوار القصيرة المدى كونه يرتبط بالعمليات اليومية المنجزة على صعيد المنظمة أولاً والإدارة البشرية ثانياً.<sup>5</sup>

- **دور الأعمال:** وهو دور طويل المدى ويشير هذا الدور إلى ضرورة مشاركة تسيير الموارد البشرية في دعم الأعمال التي تقوم بها المنظمة بكافة الأشكال وبما يعزز تحقيق أهداف المنظمة أو زيادة قدرتها على المنافسة البشرية ضمن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة أيضاً.<sup>6</sup>

**2. حجم المنظمة:** يؤثر حجم المنظمة على الوضع التنظيمي لتسيير الموارد البشرية، فكلما كبر حجم المنظمة تطلب الأمر إيجاد إدارة متخصصة تهتم بشؤون الموارد البشرية، بينما إذا كان حجم المنظمة صغيراً فإنها تميل إلى توزيع هذه المهام على الوحدات الإدارية المكونة لها.<sup>7</sup>

**3. طبيعة عمل المنظمة:** حيث يختلف موقع تسيير الموارد البشرية من منظمة لأخرى وفقاً لطبيعة نشاطها، فالمنظمات الربحية يكون تسيير الموارد البشرية أقرب للإدارة العليا من المنظمة الخدمية

<sup>1</sup> ياسر طالب الخزاولة وآخرون، الإدارة الشرطية المعاصرة، دار الخليج للصحافة والنشر، الأردن، عمان، 2017، ص 159.

<sup>2</sup> إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2013، ص 21.

<sup>3</sup> سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2018، ص 117.

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 99.

<sup>5</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 75.

<sup>6</sup> أحمد عبد العظيم، إدارة الموارد البشرية، مقال متاح على الموقع: <http://www.abhe.co.uk/rosearch>

[papers/importance.ofwr.pdf.p33](http://papers.importance.ofwr.pdf.p33)، تاريخ الزيارة 202/07/10.

<sup>7</sup> أماني غازي جزار، إدارة المشاريع التنموية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2018، ص 83.

وذلك كون المنظمات الربحية ترغب في التدقيق ومعرفة مستوى وعدد العمالة، أما في المنظمات الخدمية تكون إجراءات الاستقطاب والتعيين وفق إجراءات مركزية من قبل هذه المنظمات.<sup>1</sup>

**4. كثافة استخدام المورد البشري:** تتباين المنظمات في استخدامها للمورد البشري وهذا راجع إلى اختلاف النشاط الذي تمارسه، فمنها من تحتاج إلى عنصر العمل بشكل أكبر مقارنة بعناصر الإنتاج الأخرى لهذا يستلزم وجود إدارة متخصصة في تسيير هذا العنصر من خلال تخطيط، توجيه، قيادة، ومراقبة أدائه من هذا الطرح فإن المنظمة تميل إلى استخدام أسلوب الإدارات الوظيفية ومنها إدارة الموارد البشرية.<sup>2</sup>

**5. مستوى التقنية:** تلعب التقنية دورا مهما في تقليص دور تسيير الموارد البشرية، وذلك بسبب إحلال الآلة محل المورد البشري، والمؤسسات التي تعتمد كثيرا على التقنية العالية تميل إلى إعطاء العنصر البشري دورا هامشيا يغلب عليه الطابع التنفيذي وهذا ما يجعل تسيير الموارد البشرية في قاعدة الهرم التنظيمي.<sup>3</sup>

**6. خصائص سوق العمل:** تنعكس خصائص سوق العمل على دور وأهمية تسيير الموارد البشرية، ففي الأسواق التي تتميز بالاستقرار النسبي في حالات العرض والطلب سيؤدي إلى تقليص دور تسيير الموارد البشرية، أما المنظمات التي تعمل في بيئة وأسواق عمل متغيرة، سيعمل على زيادة الطلب على الموارد البشرية، مما يؤدي إلى توسع دور تسيير الموارد البشرية.<sup>4</sup>

**7. توفر الكفاءات البشرية:** يجب توفير كوادر بشرية متخصصة تفهم المسؤوليات وتعكسها بإجراءات وقواعد عمل، ويجب أن تتوفر لديها المعارف الإدارية، النفسية، الاجتماعية والقانونية والإقتصادية، لأن عدم توفر الكوادر المتخصصة يؤدي إلى فشل تسيير الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة.<sup>5</sup>

### ثانيا- موقع تسيير الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة:

لا يوجد نموذج ثابت لموقع تسيير الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، ولكن أتفقت جل آراء الكتاب والباحثين في مجال الإدارة أن تسيير الموارد البشرية يجب أن يكون على اتصال تام مع باقي أنظمة التسيير الأخرى في المنظمة من أجل التنسيق الجيد والفعال وهذا الوضع الأنسب لتسيير الموارد البشرية من تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة ككل.

<sup>1</sup> عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية، عمان، الأردن، 2015، ص 20.

<sup>2</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص 76-77.

<sup>3</sup> ياسر طالب الخزاولة وآخرون، مرجع سابق، ص 160.

<sup>4</sup> أماني جرار، مرجع سابق، ص 83.

<sup>5</sup> أحمد عبد العظيم، مرجع سابق، ص 35.

لتوضيح موقع تسيير الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة لابد من تحدد الأشكال التنظيمية لمختلف المنظمات:

1. التنظيم المركزي لتسيير الموارد البشرية: في هذه الحالة ينبغي وجود إدارة مستقلة تهتم بشؤون الموارد البشرية في المنظمة، وترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة، ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف لتسيير الموارد البشرية.<sup>1</sup> من خلال هذا الوضع يتضح ما يلي:

- الإدارة المركزية لها صلاحيات اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية على مستوى المنظمة ككل؛

- مدير الموارد البشرية هو عضو في مجلس الإدارة العليا؛

- مدير الموارد البشرية بحكم أنه عضو في مجلس الإدارة العليا للمنظمة فهو يساهم في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية بما يتماشى وأهداف واستراتيجيات المنظمة ككل.

2. التنظيم اللامركزي لتسيير الموارد البشرية: حيث تناط مهام وأنشطة تسيير الموارد البشرية إلى

جميع الإدارات في المنظمة.<sup>2</sup> ووفق هذا النموذج من التنظيم يقوم المدير التنفيذي بإختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة.<sup>3</sup>

وهناك عدة عوامل تجعل المنظمة تختار بين اتباع التنظيم اللامركزي أو المركزي في تسيير الموارد البشرية، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:<sup>4</sup>

- حجم المنظمة: تميل المنظمات الصغيرة إلى الأخذ بالأسلوب المركزي أما المنظمات الكبيرة أو العملاقة فتميل إلى الأخذ بالأسلوب اللامركزي.

- فلسفة الإدارة العليا تجاه الموارد البشرية: فعندما تريد الإدارة العليا توحيد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية، أو عندما ترغب في اتخاذ قرارات متعلقة بالأفراد بنفسها فإنها تتجه إلى الأخذ بأسلوب التنظيم المركزي.

- الحاجة إلى التخصص: عندما تحتاج أنشطة معينة في تسيير الموارد البشرية إلى درجة عالية من التخصص في المعارف والخبرات فيفضل الأخذ بأسلوب التنظيم المركزي في تسيير الموارد البشرية.

<sup>1</sup> وليد محمد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقييم الأداء العاملين، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019، ص59.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص60.

<sup>3</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص86.

<sup>4</sup> سنان الموسوي، مرجع سابق، ص ص45-46.



- الظروف البيئية: فكلما كانت الظروف البيئية التي تعمل فيها المنظمة تمتاز بالتعقيد والتغيير المتواصل تتجه الإدارة العليا نحو الأسلوب اللامركزي في تنظيم تسيير الموارد البشرية، والعكس صحيح.

### الفرع الثاني: الأدوات المساعدة على تسيير الموارد البشرية

يعتمد تسيير الموارد البشرية على مجموعة من الأدوات التي تساهم في تسيير القوة العاملة بشكل فعال بالمنظمة وكذا على صناعة القرارات بخصوصها، من أهم هذه الأدوات :

#### أولاً- لوحات القيادة للموارد البشرية

هي لوحات قيادة تختص بتسيير الموارد البشرية في المنظمة، حيث تطورت هاته الأداة مع زيادة مكانة الموارد البشرية وزيادة أهمية الرأسمال البشري في تحقيق مزايا تنافسية للمنظمة، وأصبحت المنظمات ملزمة بتوفير المعلومات الإجتماعية وإعداد تقارير حول أدائها الإجتماعي مع ظهور مفهوم المسؤولية الإجتماعية.<sup>1</sup>

ويعرف (Jean Pierre Taib) لوحة القيادة الإجتماعية بأنها "مجموعة معطيات اجتماعية تسمح بمتابعة تطور العمالة، مراقبة زيادة الكتلة الأجرية، قياس نمو كفاءات إنتاجية المأجورين وفحص جودة الجو الاجتماعي".<sup>2</sup>

فلوحة القيادة الإجتماعية هي أداة مساعدة على اتخاذ القرار وتعرض مجموعة من المعلومات المنظمة والمتعلقة بالأفراد والجماعات في المنظمة، وهي تشكل وثيقة هامة من نظام معلومات الموارد البشرية.<sup>3</sup>

والجدول التالي يوضح أهم مؤشرات لوحات القيادة للموارد البشرية:

<sup>1</sup> بايموت يوغرطة، دبي علي، تقييم فعالية لوحة القيادة البشرية في المؤسسة الجزائرية، مجلة معارف، المجلد 11، العدد 21، جامعة الكلي محند الولحاج، البويرة، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 382.

<sup>2</sup> Jean Pierre Taib, *les tableaux de bord de la gestion sociale*, édition Dunoda, Paris, France, 2000, p04.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 213.

## جدول رقم (2-1): أهم مؤشرات لوحات القيادة للموارد البشرية

الوظيفة	المؤشرات	الكتاب
- فهم وتقييم أفضل لتأثير أنشطة تسيير الموارد البشرية على استراتيجية وأهداف المنظمة.	مؤشرات الفاعلية	تقسيم Bourdeau Ramstad
- تهتم بأنشطة وبرامج الموارد البشرية التي تؤثر على الأفراد وسلوكياتهم مثل عملية التدريب.	مؤشرات الفعالية	
- تركز على أثر أنشطة الموارد البشرية على أهداف واستراتيجية المنظمة وتوضح مكانة الموارد البشرية في خلق القيمة.	مؤشرات الأثر	
- تركز على التسيير الاجتماعي. - تخص المعلومات المتعلقة بإدارة الأفراد التغيب، تكاليف الأجور، التكوين... الخ.	مؤشرات التسيير الاجتماعي	J. Imbert
- تركز على عمليات الموارد البشرية، عمليات وظيفية (نظام الأجور، والتكوين، والتوظيف)، عمليات عرضية (إدارة المواهب، إدارة الأداء، إدارة الكفاءات). - تسمح بمراقبة هاته العمليات من قبل الخبراء.	مؤشرات العمليات	
- توضح أثر أنشطة الموارد البشرية في خلق القيمة.	مؤشرات خلق القيمة المضافة	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على، بايموت يوغرطة، دبي علي، تقييم فعالية لوحة القيادة البشرية في المؤسسة الجزائرية مجلة معارف، المجلد 11، العدد 21، جامعة الكلي محند الولحاج، البويرة، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 382.

## ثانيا-الميزانية الاجتماعية:

تعتبر الميزانية تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة.<sup>1</sup> فالميزانية أداة تساعد المنظمة على اتخاذ القرارات فمن خلالها يتم تحديد المسؤوليات للأفراد والتحقق من واقعية الأهداف وقابلية تحقيقها، أما الميزانية الاجتماعية فهي وثيقة تحول المعلومات الاجتماعية إلى لجنة المنظمة، وهي تسمح بجمع المعلومات الاجتماعية بطريقة متناسقة في المجالات التالية: الأجور، الصحة، والسلامة، ظروف العمل، وقت العمل، التكوين، العلاقات المهنية وغيرها. والتي تشرح بواسطة قائمة محددة من المؤشرات الاجتماعية.<sup>2</sup> والميزانية الاجتماعية تهدف إلى تحليل المعلومات الاجتماعية لمعرفة دلالتها من جهة، ومن جهة أخرى نشرها لمستخدميها والمساهمين والرأي العام، وبالتالي فهي أداة معلومات داخلية وخارجية لأنها تسمح بقياس الأداء الاجتماعي، لذا يمكن استخدامها للتدقيق الاجتماعي.

<sup>1</sup> حسينة جوجو، التسيير بواسطة الموازنات التقديرية، ط1، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 15.  
<sup>2</sup> Dimitri Weiss, Ressources Humaines, 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, France, 2005, p314.

يمكن تلخيص مؤشرات الميزانية الإجتماعية في الجدول التالي:

**جدول رقم (1-3): مؤشرات الميزانية الاجتماعية**

مؤشرات الميزانية الاجتماعية	طريقة حساب المؤشر
العمالة: - هرم الأعمار - معدل دوران العمل الاختياري - معدل التسريح - معدل الغياب - نسبة الترقية	- إجمال العمالة حسب الفئات - الإجمالي الانتقالات/متوسط العمالة الشهرية - الإجمالي للتسريحات/متوسط العمالة الشهري - الإجمالي لساعات الغياب/عدد الساعات النظرية للعمل - عدد العمالة الذين تم ترقيتهم إلى صنف مهني أعلى/العمالة الدائمة
-الأجور المتوسط الشهري الخام للأجور سلمية الأجور	-الكتلة الأجرية السنوية/متوسط الشهري لعدد العمالة متوسط أعلى أجر/متوسط الأدنى للأجر
ظروف الصحة والسلامة المعنية: - معدل حوادث العمل - معدل خطورة الحوادث - الأمراض المهنية - ظروف أخرى للعمل: - العمل الليلي - العمل الشاق	-عدد الحوادث: (عدد الحوادث مع التوقف عن العمل/ عدد ساعات العمل) × 1000000 (عدد الايام الضائعة بسبب حادث/ عدد ساعات العمل) × 1000 عدد العمالة المصابة بمرض مهني/متوسط العمالة عدد العمالة التي تعمل في الليل/متوسط العمالة عدد العمالة التي تعمل في ظروف خطرة/متوسط العمالة
التكوين: نسبة الكتلة الأجرية الموجهة للتكوين	إجمالي تكاليف التكوين/الكتلة الأجرية
العلاقات المهنية: شدة النزاعات	إجمالي الساعات الضائعة الناتجة عن الإضراب/ساعات العمل النظرية

المصدر: بسايسة عبد الله، بلخضر محمد، الميزانية الاجتماعية كأداة لتشخيص الوضع الاجتماعي، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد 01، العدد 01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2014، ص 88.

يمكن القول أن المؤشرات الاجتماعية تساهم في تفعيل تسيير الموارد البشرية من خلال:<sup>1</sup>

- بلوغ أهداف المنظمة؛
- تحديد الأولويات لسياسات واستراتيجيات الموارد البشرية في المنظمة؛
- قياس فعالية إدارة الموارد البشرية في الاختيار، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية؛
- تحديد أساليب وتكاليف تسيير الموارد البشرية سواء للتعيين وإدارة الأداء وتحديد الأجور، التكوين والتنمية والاتجاهات وإعادة التكوين والتحفيز ورضا العاملين ..إلخ..

<sup>1</sup> بسايسة عبد الله، بلخضر محمد، مرجع سابق، ص 88.

## ثالثاً- التدقيق الاجتماعي:

لمواجهة المتطلبات الجديدة لبيئة الأعمال أصبحت هناك ضرورة ملحة للبحث عن أفضل طرق لتقييم الأثر الاجتماعي لخطط وبرامج المنظمات، هذا ما يتطلب وجود نموذج يضمن صدق المعلومات الاجتماعية وتوفير وسائل أكثر عدالة وموضوعية واستقلالية تفيد المنظمة والأطراف ذات المصلحة في أداء مهامها ووظائفها، وهو جوهر عملية التدقيق الاجتماعي.<sup>1</sup>

فالتدقيق الاجتماعي يعمل على تقييم مدى قدرة المنظمة على التحكم في المشاكل الخاصة بالجانب البشري، مثل تدقيق العلاقات الاجتماعية والفردية والظواهر المرتبطة بالحوادث والغيابات، فالتدقيق الاجتماعي هو عبارة عن عملية منظمة تهتم بفحص الجوانب المختلفة المتعلقة بمجموعة من التوصيات، لتحسين أسلوب تسيير الموارد البشرية من أجل تحقيق ما يعرف بالجودة الاجتماعية.<sup>2</sup>

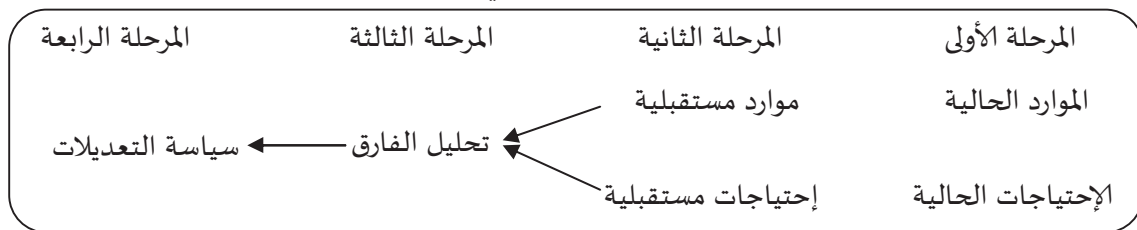
## رابعاً- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

هو العملية التي يتم من خلالها تحقق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات الأفراد من جهة، ومن جهة أخرى الوظائف التي يشغلونها، وذلك من أجل مسايرة التغيرات التي تطرأ عليها بين حين لآخر.

تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتضمن شقين أساسيين هما:

1. التسيير التقديري للوظائف: يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف المنظمة استجابة لاستراتيجيتها المستقبلية.<sup>3</sup>
2. التسيير التقديري للكفاءات: فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد وكفاءاتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف في المنظمة.<sup>4</sup>

## شكل رقم (1-1): التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



Source: C. Dejoux, A. Dietrich, **Management par les compétences(le cas. manpower)**, Pearson education, Paris, France, 2005, p79

<sup>1</sup> سكاك مراد، تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 11، العدد 11، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص 208.

<sup>2</sup> سليمان مليكة، التدقيق الاجتماعي كأداة لتأمين جودة الموارد البشرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 03، العدد 01، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2019، ص 47.

<sup>3</sup> فليون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، ط 1، مركز الكاتب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018، ص 37.

<sup>4</sup> Françoise kerlan, **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, édition d'organisation, Paris, France, 1999, p16.

من خلال الشكل السابق يتضح أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يمر بأربعة مراحل هي:

- المرحلة الأولى: تحليل الإمكانيات الحالية التي تتوفر عليها المنظمة من حيث الموارد الحالية للمنظمة ومن حيث مواردها البشرية، والوظائف الحالية وتحليل مختلف التغيرات التي تطرأ على مستوى الموارد البشرية.
- المرحلة الثانية: يعد تقييم وتحليل الأهداف المستقبلية للمنظمة، يتم تحديد الكمية المتوقعة من الوظائف في المستقبل التي ستظهر في هيكلها التنظيمي، وبالتالي تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، كما ونوعاً.
- المرحلة الثالثة: يتم فيها استنتاج الفارق من خلال إسقاط التقدير الحالي والمستقبلي للموارد البشرية والوظائف.
- المرحلة الرابعة: تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التصحيحية (التعديلات).

يعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات المرجع والدليل في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية في المنظمة، حيث أنه وبعد استنتاج الفارق بين الإمكانيات التي تتوفر عليها المنظمة من الموارد البشرية، ويبين الوظائف المستقبلية التي ستظهر في الهيكل التنظيمي للمنظمة مستقبلاً وبناءً على الاستراتيجية المراد تحقيقها والتي ستحتاج إلى موارد بشرية قادرة على شغل هذه الوظائف بكفاءة تستطيع المنظمة اتخاذ مجموعة من القرارات تخص إجراءات تعديلات داخلية أو خارجية، فالتعديلات الداخلية تمس بالموارد البشرية التي تحوزها المنظمة من خلال تكوينهم للرفع من مستوى أدائهم أو القيام بترقية أفراد ذوي كفاءة عالية يستطيعون شغل الوظائف المستقبلية للمنظمة، أو القيام بعملية نقل أو تدوير الأفراد على وظائف أخرى يمكنهم أداؤها بطريقة أفضل من الوظائف التي يشغلونها حالياً.

أما التعديلات الخارجية فهي تلجأ إليها المنظمة لعدم توفرها على أفراد قادرين على شغل الوظائف المستقبلية التي ستظهر في هيكل المنظمة، وبالتالي تلجأ إلى مختلف طرق التوظيف، كالتوظيف الدائم أو المؤقت.

أما في حالة وجود فائض فالمنظمة تقوم بتسريح الفائض من العمالة لكن بضمان حقوقهم القانونية كمكافأة نهاية الخدمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> شريف غياط، عبد الله مهري، مكانة وأهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 02، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2018، ص ص 45-46.

### المبحث الثاني: الحصول على الموارد البشرية

تعتبر وظيفة الحصول على الموارد البشرية من الوظائف الأساسية لتسيير الموارد البشرية وللمنظمة ككل. كونها هي المسؤولة على تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية. سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى عملية تحليل الوظائف ثم إلى عملية تخطيط الموارد البشرية وأخيراً إلى عملية التوظيف بدء من الاستقطاب و انتهاء بالتعيين.

#### المطلب الأول: تحليل وتصميم الوظائف

تعتبر عملية تحليل وتصميم الوظائف عملية مهمة لتسيير الموارد البشرية في أي منظمة مهما كان شكلها أو حجمها، فهي تبدأ بتحليل الوظائف المسندة للأفراد من خلال مجموعة من المعلومات عن كل من الوظيفة وشروط شاغلها. وتنتهي بتصميم الوظائف التي تعنى بتحديد طريقة أداء هذه الوظائف ونوع الأنشطة وحجم المسؤوليات المنوطة بها

#### الفرع الأول: تحليل الوظائف

في المنظمة لا يمكن فهم طبيعة الوظائف المختلفة إلا من خلال عملية تحليلها، حيث يتم التأكد من وجود الوظائف المطلوبة للوصول إلى أهدافها، فتحليل الوظائف يساعد في التأكد من عدم وجود تداخل بني الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي، ومن هنا تأتي أهمية تحليل الوظائف قبل البدء في تطبيق أية مهمة من مهام تسيير الموارد البشرية.

#### أولاً- مفهوم تحليل الوظائف

يعد تحليل الوظائف حجر الأساس لكل أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية فهو يسعى للوصول إلى التفاصيل المتعلقة بالأهداف والخصائص والواجبات المتعلقة بالوظائف وكذا تحديد الشروط والواجبات المطلوب توفرها في شاغلي هذه الوظائف ومواصفات هذه الوظيفة.<sup>1</sup> حيث يغطي هذا التحليل الوظائف الموجودة بالفعل أو التي سوف تظهر مستقبلاً. وهذا باستخدام بعض أو كل الأساليب المتعارف عليها، لجمع المعلومات بغرض تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماهر أمين المناصرة، هيكله الوظائف القيادية، ط1، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010، ص52.

<sup>2</sup> عز الدين مرسي، إدارة الأصول البشرية في ظل نظم المعلومات، ط1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014، ص103.

**ثانيا-أهمية تحليل الوظائف:**

إن تحليل الوظائف يساعد المنظمة في تحديد المهام بالضبط وظروف العمل، وأيضا صفات وامكانيات الأشخاص الموجودين بالفعل في وظائفهم، والذين تريد المنظمة تعيينهم مستقبلا. حيث تكمن أهمية تحليل الوظائف في:<sup>1</sup>

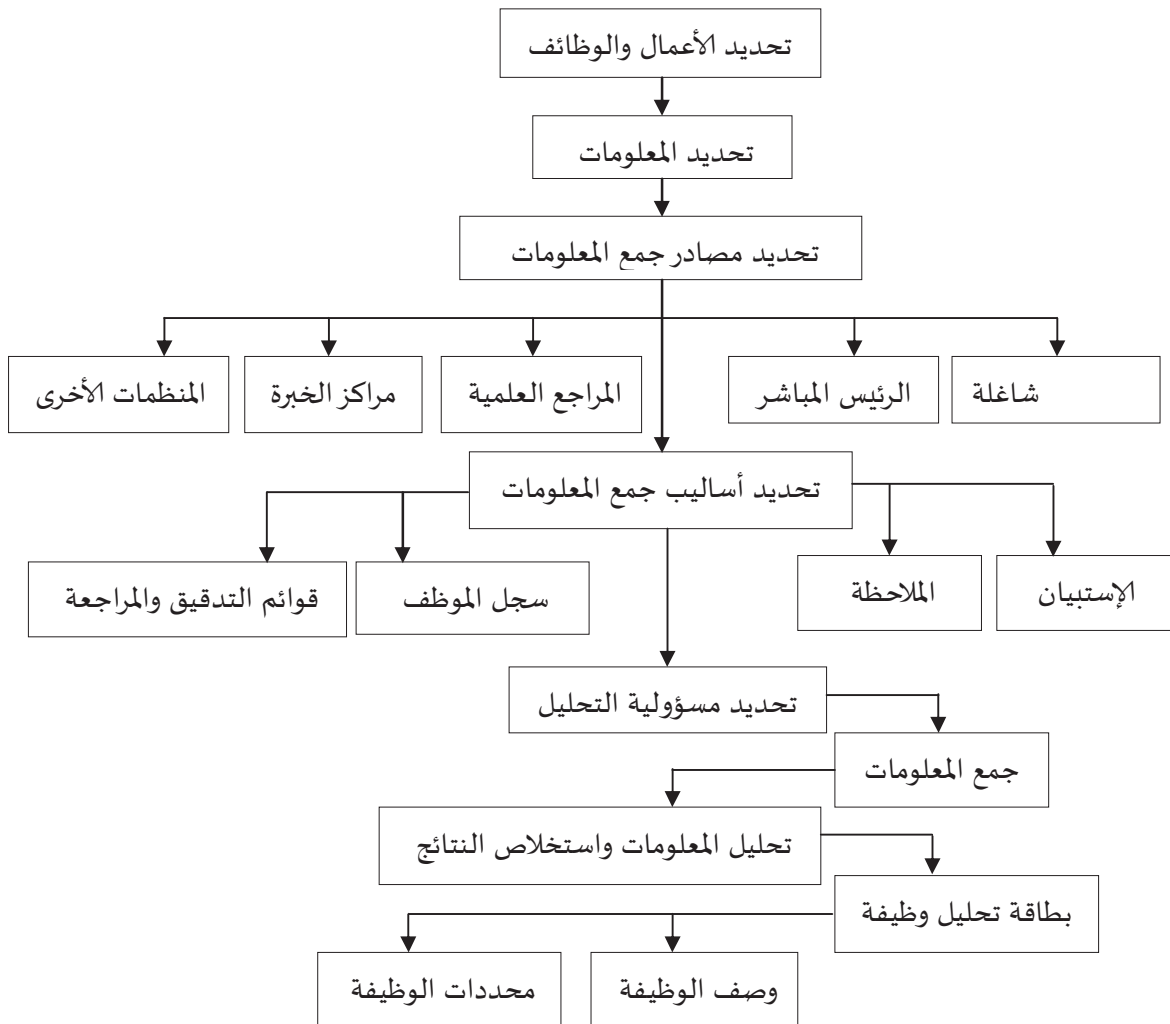
- تستند إليها وظيفة تخطيط للموارد البشرية لتحديد خصائص الوظائف المختلفة ومتطلباتها من المهارات والكفاءات؛
- عن طريق تحليل الوظائف يتم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، أي حسب المؤهلات والخبرات والكفاءات في الوظيفة يتم وضع الأشخاص؛
- تعد عملية تحليل الوظائف الخطوة الأولى في وضع نظام عادل للأجور إذ أن لكل وظيفة قيمة تختلف عن الوظائف الأخرى؛
- تساهم عملية تحليل الوظائف في تصميم سياسة سليمة للخدمات الصحية والأمن الصناعي من خلال ما توفره من معلومات حول درجة المخاطر في كل وظيفة؛
- أهمية تحليل الوظائف في وضع البرامج التدريبية وكأهم نقطة وهي تحديد المخاطر التي يمكن تمس الفرد أثناء تأدية مهامه هذا من أجل الحفاظ عليه وتجنب تعويضات مالية تدفع له كتعويض عن الضرر الجسماني أو النفسي أو الإجتماعي.

**ثالثا-مرحل تحليل الوظائف:**

إن تحليل الوظائف ينطلق من مرحلة تحديد أوجه استخدام المعلومة أي لماذا نحتاج المعلومة، ثم تحديد مصادر جمع المعلومة سواء كانت المعلومة موجودة (توصيف وظائف سابقة، خرائط تنظيمية) أو البحث عن معلومات جديدة من خلال استخدام عدة موارد منها شاغل الوظيفة، المسؤول المباشر أو حتى الإستعانة بمراكز خبرة أو منظمات أخرى لها نفس خصائصه. بعدها يتم اختيار أداة تسمح مجمع أفضل المعلومات من أجل مراجعتها للتأكد من صلاحيتها ثم القيام بتحليلها من أجل إعداد وصف وتوصيف للوظيفة. والشكل الموالي يوضح مراحل تحليل الوظائف.

<sup>1</sup> رائد عبد الحليم حماد القطامين، تحليل العمل ودوره في عملية التوظيف الفعال (دليل عملي)، دار الكتاب الثقافي، عمان، الأردن، 2018.

## شكل رقم (2-1): مراحل تحليل الوظائف



المصدر: صفوان المبيضين، عائض بن شافي الأكلي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2015، ص89.

## الفرع الثاني: تصميم الوظائف

يعمل تصميم الوظائف على الربط بين محتويات الوظيفة والمؤهلات لتأديتها بالشكل المطلوب.

## أولاً- مفهوم تصميم الوظائف

يقصد بتصميم الوظائف جهود تجميع واجباتها بشكل متكامل، وبشكل يتوافق مع من سيقوم بها، ويتمشى مع ظروف المنظمة.<sup>1</sup>

أي أن تصميم الوظائف هو تحديد الطريقة التي تؤدي بها الوظيفة، من خلال تجميع المهام والواجبات والأنشطة ضمن الوظيفة المحددة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، وصف الوظائف(الدليل العملي لتحليل و تصميم وتوصيف الوظائف)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2017، ص214.



## ثانياً-أهمية تصميم الوظائف:

لقد جاء الإهتمام بتصميم الوظائف من أجل جعل المنظمة مكان ملائم للعمل من خلال رسم معالم وظيفية تساعد على العمل وتوفير الصحة والسلامة المهنية للعامل، ويمكن الإشارة إلى أهمية تصميم الوظائف من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- يعبر عن الثقافة التنظيمية وفلسفتها الإدارية التي تدار وتنفذ بها الأعمال؛
- يحدد الهدف من كل وظيفة ومدى أهميتها وعلاقتها ببعضها، ومدى اسهامها في تحقيق أهداف المنظمة؛
- يوفر عنصر التحدي في ممارسة الأعمال من قبل شاغليها وبذل الجهود؛
- يوفر التنوع في استخدام المهارات، أي استخدام عدة مهارات في وظيفة واحد بالشكل الذي يؤدي غلى تحقيق أهداف العمل؛
- يؤثر في تحفيز الأفراد وتقليل دوران العمل؛
- يؤدي إلى تخفيض أجور وتكلفة العمل، سهولة إحلال الأفراد في الوظائف المختلفة.

## ثالثاً-أساليب تصميم الوظائف

هنالك العديد من الأساليب المتاحة التي يمكن استخدامها لتصميم الوظائف، نذكر منها:

- 1-تبسيط العمل (التخصص الوظيفي):** من الناحية التاريخية تأثرت عملية تصميم الوظائف إلى حد كبير بدراسات حركة الإدارة العملية التي تركز على مفهوم التخصص الدقيق وتبسيط المهام وتنميتها وعلى تحقيق الكفاءة الإقتصادية في الإنتاج.<sup>2</sup> لقد أدى هذا الأسلوب في تصميم الوظيفة إلى قيام العامل بواجبات روتينية متكررة، لا تتطلب إلا قدراً محدوداً من المعرفة والمهارة ولا تشكل تحدياً للعامل وأصبح الفرد مجرد آلة. وكانت النتائج عكس التوقعات، فازدادت التكاليف وازداد تغيب الأفراد عن عملهم وارتفعت نسبة الدوران الوظيفي، وشعور العامل بالملل والإحباط وإنخفاض معنوياته.<sup>3</sup>
- 2-التدوير الوظيفي:** يتمثل هذا الأسلوب بقيام الأفراد العاملين بالانتقال بين الأعمال والوظائف (في نفس المستوى الوظيفي) لغرض اكتساب المهارات والخبرات المتنوعة والتعرف على جميع الوظائف في المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، ط1، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق، 2014، ص 97-98.

<sup>2</sup> مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص163.

<sup>3</sup> محمود حسن الهاشحي، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سابق، ص98.

<sup>4</sup> خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص70.

هناك تجارب عالمية ناجحة في التدوير الوظيفي حيث أننا نجد شركة آل جي (LG) الكورية للإلكترونيات في الهند قامت بتدوير وظيفي شامل لـ 2800 موظف مرتين منذ خمس (5) سنوات.<sup>1</sup> بالرغم من الإيجابيات التي يقدمها هذا الأسلوب في تصميم الوظائف، إلا أن عدم قدرة الموظفين على تأدية المهام الموكلة إليهم في المناصب الجديدة، بطريقة جيدة تشكل عيباً رئيسياً من عيوب هذا الأسلوب.

**3- الإثراء الوظيفي:** بمعنى إعطاء العامل، درجة كبيرة من الرقابة على عمله بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ وتقييم النتائج، إن الإثراء الوظيفي يشير إلى التوسع في تفويض السلطة بحيث يتيح للأفراد تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم فرص حقيقية لإتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين.<sup>2</sup> أي أن الإثراء الوظيفي عبارة عن توسيع عمودي في المسؤوليات والإشراف من خلال إعطاء قيمة أكبر للعنصر البشري.

لكي تكون الوظيفة قابلة على أن يطبق عليها الإثراء يجب أن تتمتع بالخصائص التالية:<sup>3</sup>

- تنوع المهارات المستخدمة في الوظيفة، أي تنوع أنشطة الوظيفة بشكل يجعلها تستخدم مهارات متنوعة للموظف؛
- تميز ناتج الوظيفة أو مهام الوظيفة، أي أن الوظيفة المثراة تسمح للعامل أن ينتج شيئاً متكاملًا يمكن أن ينسب لنفسه؛
- أن تكون مهام الوظيفة ذات أهمية، أي مدى شعور الغير بأهمية العمل الذي يقوم به، وهذا ما يشعر الموظف أن العمل الذي يقوم به ذا معنى؛
- أن تشعر الوظيفة شاغلها بالإستقلالية والحرية، حيث يكون لشاغل الوظيفة دور أساسي في تحديد كيفية تنفيذ المهام والتصرف لحل المشاكل التي تقابله أثناء تنفيذ المهام الوظيفية، كما أنه المسؤول عن تطويرها وتحسين طريقة أدائها؛
- أن تمكن الوظيفة شاغلها بمعرفة المعلومات المرتدة حول ما تم إنجازه أي رقابة نتائج مهامه.

<sup>1</sup> نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة، عمان، الأردن، 2015، ص142.

<sup>2</sup> مدحت أبو النصر، الإتجاهات المعاصرة في ممارسة الخدمة الإجتماعية الوقائية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص365.

<sup>3</sup> رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص172-173.

**4- العمل عن بعد:** لقد أضافت تكنولوجيا المعلومات حلول إضافية لتصميم الوظائف من خلال السماح لعدد كبير من العمال للعمل عن بعد (العمل من المنزل)، ويتصف هذا النمط الجديد من العمل بما يلي:<sup>1</sup>

- البعد الجغرافي بين مكان العمل والإدارة المركزية للمنظمة؛
- عدم وجود دوام للعمل؛
- استخدام الكمبيوتر والهاتف والفاكس ومعدات معلوماتية أخرى؛
- يمكن أن يكون العامل عن بعد موظفا دائما أو متعاقدا حرا؛
- يمكن أن يكون العامل عن بعد في نفس بلد المنظمة ويسمى "عامل عن بعد وطني" أو قد يكون في بلد آخر، ويسمى "عامل عن بعد دولي".

وقد أثبتت أزمة كوفيد 19 نجاح تجربة العمل عن بعد، حيث نشر موقع "بيزنس إنسا" الأمريكي تقريرا تحدث فيه الثورة التي ستشهدها آليات العمل عن بعد، وقال الموقع على أغلب الرؤساء التنفيذيين لاحظوا نجاح تجربة العمل عن بعد، بعد أن أثبت تطبيق "زوم" نجاحته وأظهر استطلاع أجرته كلية "كوليز" مؤخرا أن 4 من 5 موظفين يأملون في العمل عن بعد مرة واحدة على الأقل في الأسبوع بعد انتهاء فيروس كورونا كما بين استطلاع أجرته مؤسسة "غارتنر" أن 74% من مجموع 317 مديرا ماليا يخططون لتحويل بعض الموظفين إلى العمل الدائم عن بعد.<sup>2</sup>

**5- الأروغونوميا:** تسعى الأروغونوميا إلى تصميم العمل وآلاته لتلائم مع قدرات الانسان وحدود. فهي تدرس نظام (الإنسان - الآلة) الذي يقصد به كل موقف يلتقي فيه إنسان بآلة مهما كان حجمها للقيام بعمل من الأعمال بحيث يقوم الإنسان بمهام وتقوم الآلة بمهام أخرى مكملتها للإنسان. مع العلم أن توزيع المهام بين طرفي نظام الإنسان الآلة لا يتم عشوائيا، ولكن بناء على ما يستطيع كل طرف أن يقوم به على أكمل وجه.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: تخطيط الموارد البشرية

تعتبر وظيفة التخطيط للموارد البشرية من الوظائف الأساسية لتسيير هذه الموارد وللمنظمة ككل، كونها تعمل على تحديد الإحتياجات الحقيقية من المورد البشري (كما ونوعا)، ورسم سبل الممارسات المستقبلية لعمليات التدريب والتحفيز والأجور وتحقيق السلامة المهنية للموارد البشرية

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، التعليم الإلكتروني والاقتصاد المعرفي، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2009، ص169.

<sup>2</sup> تقرير منشور على الموقع <http://m.arabi21.com> تاريخ الزيارة، 2020/07/10.

<sup>3</sup> مقداد محمد، مواجهة الحوادث المهنية بين مقاربتى الأروغونوميا و الأمن الصناعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية، المجلد 03، العدد 03، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010، ص06.

وحمايتها من الأخطار المهنية، لذلك سوف نحاول التطرق في هذا المبحث إلى عملية التخطيط للموارد البشرية.

### الفرع الأول: ماهية تخطيط الموارد البشرية

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى تعريف تخطيط الموارد البشرية وأهمية العوامل المؤثرة فيه إلى جانب متطلباته وخطواته.

#### أولاً- مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

لقد قدم الكتاب جملة من التعاريف المختلفة لتخطيط الموارد البشرية الذي يهتم بالموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر بما يحقق أهداف المنظمة والأفراد العاملين ومن بين هذه التعاريف يمكن أن نذكر:

يعنى تخطيط الموارد البشرية هو "الإجراء الذي تضمن الإدارة من خلاله الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الموظفين الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المطلوبة بكفاءة عالية تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة".<sup>1</sup>

كما يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه "استراتيجية الحصول على الموارد البشرية واستخدامها وعرضها وتطويرها".<sup>2</sup>

بالرغم من تعدد التعاريف إلا أنها تتفق في كون عملية تخطيط الموارد البشرية تستخدم من قبل المنظمة لتحديد احتياجاتها كما ونوعاً من الموارد البشرية التي تحتاجها حالياً أو مستقبلاً من أجل تحقيق أهدافها، ومنه فإن عملية تخطيط الموارد البشرية تتصف بجملة من الخصائص أهمها:<sup>3</sup>

- أنها عملية ديناميكية مستمرة وليست عملية ساكنة؛
- أنها تنطوي على العديد من الأنشطة المتداخلة والمتراصة في ذات الوقت؛
- لها القابلية للتعديل والتغيير مع ظروف المنظمة الداخلية أو بيئتها الخارجية؛
- أنها تتضمن برامج تخطيط وتنمية المورد البشري مثل التعيين والتدريب وتقييم الأداء، وذلك من أجل التأكد أنه قدم ثم تلبية احتياجات المنظمة من العمالة؛
- يسعى النظام الفعال لتخطيط الموارد البشرية إلى إحداث التوازن بين احتياجات المنظمة من العمالة؛

<sup>1</sup> رولا نايف المعايطة، صلاح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية (دليل عملي)، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2013، ص28.

<sup>2</sup> سعدون حمود جيثر الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص30.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص185-186.

- يسعى النظام الفعال لتخطيط الموارد البشرية إلى إحداث التوازن بين احتياجات المنظمة من العناصر البشرية المنتجة، وبين إشباع رغبات واحتياجات الأفراد من الحصول على الوظائف المناسبة؛
- أنها عملية تقع في إطار مفهوم تحليلي شامل للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وكذا ظروف البيئة الداخلية.

#### ثانياً-أهمية تخطيط الموارد البشرية:

ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى حاجة المنظمة لمعرفة وتقدير امكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية أو الخارجية وتغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها.<sup>1</sup> ويمكن تلخيص أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:<sup>2</sup>

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع؛
- يساعد في التخلص من الفائض ويسد العجز في الموارد البشرية؛
- تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة وتنمية قدراتها؛
- تجنب مشكلات تسيير الموارد البشرية وتصحيحها قبل استحالتها؛
- توفير البيانات اللازمة للعديد من وظائف تسيير الموارد البشرية، مثل: الإستقطاب والإختيار والتدريب...الخ؛
- تحقيق الأهداف الفردية من خلال وضع الأفراد في الأعمال المناسبة، حتى تستغل قدراتهم وتشبع دوافعهم.<sup>3</sup>

#### ثالثاً-أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- يمكن تحديد أهم اهداف تخطيط الموارد البشرية في المنظمة بما يلي:<sup>4</sup>
- التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم على الواقعية للقوى العاملة المتاحة؛
- التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الإستفادة الأمثل مكنها من تنفيذ خطة القوى العاملة حيث العدد والنوع؛

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص67.

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالدة، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للشهر، عمان، الأردن، 2011، ص15.

<sup>3</sup> مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص418.

<sup>4</sup> زيد منير عبوي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، المعتمد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص ص62-63.

- التدبير والحصول على حاجة المنظمة من القوى العاملة ذات الكفاءة والقادرة على شغل وظائفها في المستقبل؛
- وضع الأسس لتطوير أنشطة وتسيير الموارد البشرية، كالإختيار والتعيين والترقية والتدريب وتقارير تقييم الكفاءة ووصف الوظائف لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الإقتصادي السليم والمستقر داخل المنظمة؛
- تقليل تكلفة الإنتاج عن طريق ترشيد الرواتب والأجور باستخدام الأفضل للموارد البشرية.

#### الفرع الثاني: متطلبات وخطوات تخطيط الموارد البشرية

سنطرق في هذا المطلب إلى المتطلبات التي يحتاجها تخطيط الموارد البشرية لضمان نجاحه وكذا إلى مختلف المراحل التي يمر بها تحقيق أهدافه.

#### أولاً- متطلبات تخطيط الموارد البشرية

حتى يستطيع تسيير الموارد البشرية من إعداد الخطة، يحتاج إلى توفر مجموعة من العناصر التي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

#### جدول رقم (1-4): العناصر الضرورية لتخطيط الموارد البشرية

مستلزمات بشرية	المؤشرات المهنية:	البيانات اللازمة	الوثائق الضرورية الخاصة	
			بالتسيير الموارد البشرية	بالمنظمة
وتشمل كل المختصين والخبراء في إعداد الخطة.	-أعداد وظائف الذين سيبلغون سن التقاعد وتواريخ ذلك. -الموظفون المرشحون للترقية: التنقلات بين مختلف الوحدات: -تحليل عبء العمل	- بيانات عن قوة العمل الحالية: - بيانات عن حجم القوة العمل ومجموع العاملين	- قائمة الوظائف الرئيسية في المنظمة - توصيف لكل وظيفة في المنظمة،	- خطة المنظمة المستقبلية للإنتاج والنمو. - خطة التغييرات الأساسية في المنظمة.

المصدر: إعداد الباحث بالإعتماد على حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص ص 70-71.

#### ثانياً- خطوات تخطيط الموارد البشرية

تتعدد وتنوع خطوات تخطيط الموارد البشرية وفقا لشمولية العملية، أهميتها في المنظمة، وعلاقتها بالتخطيط العام للمنظمة. وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد هذه الخطوات إلا أنم يتفقون على أن تخطيط الموارد البشرية يجب أن يرتبط بإستراتيجية المنظمة، وكلاهما يعتمد على

الحقائق المستمدة من تاريخ المنظمة وحاضرها و التوقعات المستقبلية لحجم ونوع أعمالها والتأثرات البيئية في مسارها الاستراتيجي.<sup>1</sup> ويمكن القول بأن خطوات تخطيط الموارد البشرية تتضمن ما يلي:

**1- تحليل بيئة المنظمة:** تبدأ عملية التخطيط للموارد البشرية في المنظمات في العادة بدراسة البيئة الخارجية للمنظمة ومما تنطوي عليه من متغيرات تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل.<sup>2</sup> لذلك فإن تسيير الموارد البشرية يبدأ من تحديد الآليات للتوافق مع استراتيجية التنظيمية من خلال البيئة الداخلية والخارجية للموارد البشرية، وهذا يعني أنه على تسيير الموارد البشرية تحديد كم ونوع الموارد البشرية<sup>3</sup>، وهل تتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية للمنظمة (أي تحديد نقاط القوة والضعف). أما تحليل البيئة الخارجية فهو مرتبط بالمنافسين والسلع البديلة والجوانب التشريعية المتعلقة بنظام العمل والتأمين الصحي والدعم الحكومي... الخ.<sup>4</sup> فهو يعني تحديد الفرص والتهديدات من حيث توافر الكفاءات الخارجية وامكانية استقطابها.<sup>5</sup> الشكل التالي يوضح مرحلة تحليل بيئة المنظمة.

<sup>1</sup> يحيوي مفيدة، سبع حنان، تخطيط الموارد البشرية بين النظري وواقع تطبيقه بالمؤسسات أثناء الإصلاحات، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية التسيير التقديري للموارد البشرية و مخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 27-28 فيفري 2013، ص5.

<sup>2</sup> مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص421.

<sup>3</sup> زعزع فطيمة، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الانتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016/2017، ص49.

<sup>4</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص42.

<sup>5</sup> زعزع فطيمة، مرجع سابق، ص49.

## شكل رقم (1-3): مرحلة تحليل بيئة المنظمة



المصدر: زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال (وظائف وعمليات منظمات الأعمال)، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019، ص 207.

من خلال الشكل السابق يتضح أن نجاح عملية تخطيط الموارد البشرية يتوقف على التحليل لكل من بيئة المنظمة الداخلية، لمعرفة نقاط القوة من أجل الإستفادة منها ونقاط الضعف من أجل معالجتها. بالإضافة إلى تحليل بيئة المنظمة الخارجية، لمعرفة الفرص المتاحة والعمل على استغلالها وتحديد التهديدات لتجنبها أو العمل على تخفيف أثارها المتوقعة على المنظمة.

**2- تحديد الإحتياجات (الطلب) من الموارد البشرية** تستخدم المعلومات التي تم جمعها من البيئة الخارجية والأوضاع الداخلية للعمال، للتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.<sup>1</sup> وذلك في ضوء تحليل الوظائف إذ يتم بناء على هذا التحليل تحديد نوعية (مواصفات) الأفراد الذين يجب أن تحصل المنظمة عليهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 425.

<sup>2</sup> سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2018، ص 72.



- ويتطلب تحديد الطلب على الموارد البشرية مراعاة المنظمة لعدة عوامل هي:<sup>1</sup>
- العوامل الاقتصادية: يجب مراعاة الفترة التي يمر بها الإقتصاد، ففي فترة الإزدهار يزداد الطلب على السلع والخدمات وبالتالي الطلب على الموارد البشرية أما عند الإنكماش فيقل الطلب على المنتجات ما يجعل المنظمة تسعى إلى تقليص أعداد الموارد البشرية لديها، كما يؤثر معدل نمو السوق، البطالة، دورا في ذلك؛
  - عوامل التطور التكنولوجي: تطور التكنولوجيا له دور أساسي في تحديد الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات، حيث تتجه المنظمات إلى استقطاب الكفاءات البشرية التي تتقن التعامل مع هذه الأجهزة والبرامج المتطورة وتستخدمها المنظمات لرفع قدرتها على مقابلة احتياجات عملائها؛
  - أوضاع سوق العمل: ويتمثل هذا في التغييرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفير الإحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية؛
  - العوامل الإجتماعية السكانية: ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.<sup>2</sup>
  - المنافسة: ويقصد بها المنافسة على استقطاب الموارد البشرية، فالأفراد يختارون أفضل عرض بالنسبة إليهم، وبالتالي فإن تسيير الموارد البشرية يعمل على مواجهة ذلك من خلال التخطيط الجيد وتحقيق خبرة تنافسية على المنظمات الأخرى؛
  - العملاء: العملاء يطالبون دائما بمنتجات عالية الجودة وبأقل ثمن ممكن، وهذا يتطلب توفر المنظمة على موظفين مؤهلين، فالجودة مسؤولية وواجب كل موظف بالمنظمة.<sup>3</sup>
  - العوامل السياسية والقانونية: تلعب العوامل السياسية والبيئية والقانونية دورا بارزا في خلق الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمات، حيث أن القرارات الحكومية والتدخل في الحياة الإقتصادية وإصدار التشريعات والقوانين مثل وضع حد أدنى للأجور والضوابط المتعلقة بالسلامة المهنية... الخ.
- ولتحديد الإحتياجات من الموارد البشرية تستخدم مجموعة من الأساليب تتراوح ما بين البسيطة التي تعتمد على التخمين القائم على الحكم الشخصي الخالص، إلى الأساليب المعقدة التي تعتمد على النماذج الرياضية والإحصائية باستخدام الحاسب الآلي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> زواتني عبد العزيز، إدارة الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2020، ص31.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة (وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2012، ص106.

<sup>3</sup> زواتني عبد العزيز، مرجع سابق، ص33.

<sup>4</sup> مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص425.

■ الأساليب غير كمية للتنبؤ: ويطلق عليها أيضا الأساليب الكيفية أو الوصفية، وتعتمد أساسا على خبرة ومهارات الأفراد.<sup>1</sup> وتستخدم عادة عند توفر بيانات تاريخية عن الطلب ولذا تكون مناسبة لإعداد التنبؤ لأجل الطويل.

من أشهر الأساليب غير كمية للتنبؤ باحتياجات من الموارد البشرية نذكر:

■ أسلوب دلفي: استخدم أسلوب دلفي في التنبؤ إلى عام 1950م حيث استخدمته مؤسسة "راند" تحت رعاية القوات الجوية الأمريكية لحل بعض المشكلات التي تواجهها، حيث قامت بجمع آراء مجموعة من الخبراء عن أنسب الحلول لهذه المشكلات قبل أن تعرف أن هذا الأسلوب هو أسلوب دلفي.<sup>2</sup>

وتتم هذه الطريقة عبر الخطوات التالية التي شرحها جيمس هيجنز في كتابه 100 طريقة ابداعية لحل المشكلات الإدارية، وتتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- التنبؤ من قبل المسؤولين بإعداد استقصاء اعتمادا على رؤيتهم للمشكلة؛

- إرسال استقصاء بالبريد إلى مجموعة من الخبراء الذين سيجيبون عن الأسئلة الواردة فيه؛

- جمع اجابات الأفراد وتلخيصها؛

- تعاد الملخصات إلى المستجيبين لمعرفة ردود أفعالهم؛

- ثم تستمر العملية إلى أن يتم الوصول إلى اتفاق جماعي.

وتستخدم هذه الطريقة في التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية من خلال صياغة احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من قبل كل خبير، ثم يتم جمع التقارير وتلخيصها وإرسال نتائجها إلى جميع الخبراء، ليتم صياغة تقارير جديدة وتكرر هذه العملية حتى التوصل في الأخير إلى أفضل تنبؤ أجمع عليه الخبراء.

■ أسلوب الخبراء الإحصائيين: وهي أبسط طريقة، يقوم المسؤول فيها بتحليل الطب في الماضي ودراسة تطور حجم العمالة عبر عدة سنوات، ثم يقوم بالتعرف على شكل المشروع، ويستخدم المدير حدسه الشخصي في تحديد حجم العمالة في المنظمة وفي الأقسام المختلفة.

<sup>1</sup> هنادي نظير، إدارة المشروعات الصغيرة، دار ابن النفيس للنشر، عمان، الأردن، 2017، ص 130.

<sup>2</sup> أمل لطفي أبو طاحون، التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 2009، ص 115.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنظيم الاجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 179-180.

■ أسلوب الجماعات الإسمية: وهو أسلوب مشابه لأسلوب دلفي، في هذا الأسلوب يجتمع عدة أشخاص حول طاولة واحدة، وكل أحد منهم يقوم بتدوين أفكاره واقتراحاته، بعد 10 أو 20 دقيقة من التفكير، يشرح كل فرد أفكاره واقتراحاته لباقي المجموع، وهكذا الواحد تلو الآخر للمجموعة. وتكتب الأفكار بطريقة واضحة للجميع حتى يتمكن كل فرد من الرجوع إليها في أي وقت. وبعد توليد قائمة طويلة في الأفكار يتم تقييمها جميعاً من خلال التفاعل بين جميع الخبراء.<sup>1</sup>

■ الأساليب الكمية للتنبؤ: هي الأساليب التي تستخدم الطرق البيانية الإحصائية والرياضية للوصول إلى التنبؤات التي عادة ما تكون أكثر دقة وأقل تحيزاً بالمقارنة مع الأساليب غير كمية وذلك لأنها تعتمد على سلسلة زمنية من البيانات في تحديد نمط الطلب واسقاطها على المستقبل من أجل التنبؤ.<sup>2</sup> وتستخدم العديد من الأساليب الكمية لتحديد الإحتياجات من الموارد البشرية. ومن أهم هذه الأساليب نذكر:

■ تحليل عبء العمل في المستقبل: يقوم المديرين باجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حدة، ويتحدد ذلك بمعرفة كل من عبء العمل الإجمالي في كل وظيفة وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد العادي داخل الوظيفة وفق المعادلة التالية:<sup>3</sup>

$$\text{عدد العاملين} = \frac{\text{عبء العمل الإجمالي في الوظيفة}}{\text{عبء العمل الذي يقوم به الفرد}}$$

■ تحليل الإنحدار الخطي: يساعد هذا الأسلوب على التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية على ضوء معرفة الارتباط بين المتغير المستقل وهو الموارد البشرية ومتغير تابع واحد ويسمى أسلوب الإحدار الخطي البسيط أو بأكثر من متغير يسمى في هذه الحالة بأسلوب الإنحدار الخطي المتعدد.

مثال توضيحي: شركة المستقبل لصناعة الأدوية توفرت البيانات التالية.

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الإنتاج	140	180	226	254	306	350	365	370
عدد الأفراد	3	5	6	8	9	12	14	16

<sup>1</sup>Shimon Dolan, Ronald. S.schuer, **la gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000**, édition renouveau pédagogique, Québec, Canda, 1995, p116.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، ط1، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2013، 167.

<sup>3</sup> طاهر الكلالدة، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص19.

المطلوب:

- ماهي معادلة خط الانحدار التي تمكننا من حساب حجم الإنتاج بدلالة عدد الأفراد؟
- أحسب عدد الأفراد المتوقعة إذا ارتفعت كمية الإنتاج إلى 450 كلغ.

الحل:

نرمز لعدد الأفراد ب  $x$  متغير مستقل ، نرمز لكمية الإنتاج "كلغ" ب  $y$  متغير تابع.  
السنوات نرمز لها بأرقام متتابعة من 1 إلى 8 ثم نقوم بإعداد جدول لحساب البيانات التي تستعملها لتحديد معادلة خط الانحدار لتطور كمية الإنتاج بدلالة عدد الأفراد

$$y = ax + b$$

الفترات	$x$	$y$	$x^2$	$xy$
1	3	140	9	420
2	5	180	25	900
3	6	226	36	1356
4	8	254	64	2032
5	9	306	81	2754
6	12	350	144	4200
7	14	365	196	5110
8	16	370	256	5920
/	73	2191	811	22692

$$\bar{x} = 9,125$$

$$\bar{y} = 273,875$$

$$a = \frac{n \sum xy - n \sum x \sum y}{n \sum y^2 - n(\bar{x})^2}$$

$$a = 18,630$$

$$b = \bar{y} - a\bar{x}$$

$$b = 103,877$$

- ومنه معادلة خط الانحدار هي:  $y = 18,630x + 103,887$

- حساب عدد الأفراد لإنتاج كمية:  $Q = 450$

- وبالتعويض في المعادلة السابقة:

$$450 = 18,630x + 103,887$$

**x = 18**

لإنتاج كمية 450 كلف تحتاج مستقبلاً إلى 18 عاملاً.

- سلاسل ماركوف: يمثل أسلوب ماركوف طريقة لتحليل الحركة الحالية المتغيرة من محاولة للتنبؤ بالحركة المستقبلية لنفس المتغير واستخدام العالم الروسي ماركوف (A.A.Markov) هذا الأسلوب في وصف جزيئات غاز في إناء مغلق ثم التنبؤ بهذه الحركة في المستقبل.<sup>1</sup> وتستطيع المنظمات التي تستخدم أعداد كبيرة من العاملين استخدام هذا الأسلوب، وهو يعتمد على تحليل نسبة تحرك العمالة داخل الإدارات (بين الإدارات بعضها البعض، أو التحرك لأعلى بالترقية، أو النقل لإدارات أخرى بالشركة، أو ترك الخدمة بالشركة)، ويتم التوصل إلى هذه النسب من خلال دراسة بيانات الماضي في هذه الإدارة، ثم استخدام هذه النسب للتنبؤ بحركة العمالة في هذه الإدارة في المنظمة عبر سنوات مقبلة.<sup>2</sup>
- أسلوب دراسة أماكن العمل: تعتبر من الأساليب الكمية ذات القبول الواسع في مجال التنبؤ بالطلب على المورد البشري، ويقوم هذا الأسلوب على تقسيم المنظمة إلى أماكن عمل محددة، ثم يتم إجراء دراسة ميدانية لهذه الأماكن من مختلف النواحي الفنية بهدف تحديد العدد الأمثل للعمالة المطلوبة لكل مكان على حداً، من ثم استنتاج عدد العمالة اللازمة، وتأخذ هذه الطريقة الصيغة الآتية:

$$\text{احتياجات مكان العمل الواحد من العمالة} = \frac{\text{عدد العمال اللازمين} \times \text{الوردية الواحدة} \times \text{عدد الورديات} \times \text{متوسط عدد أيام العمل}}{\text{متوسط عدد الأيام بمكان العمل في لسنة}}$$

عدد العمالة الإجمالي = احتياجات مكان العمل الواحد من العمالة × عدد الأماكن المتشابهة.

هذه الطريقة تستخدم بكفاءة في المنظمات التي يمكن تقسيمها إلى أماكن عمل متشابهة حيث تعطي تقديرات دقيقة لحجم العمالة المطلوب، بعكس المنظمات الكبيرة التي يصعب تقسيمها إلى وحدات متشابهة.<sup>3</sup>

**3- تحديد العرض من الموارد البشرية** بعد أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من جهة ودراسة ما يتوفر في أسواق العمالة، يتم تغطية هذا الطلب بواسطة مصدرين أساسيين العرض الداخلي والعرض الخارجي، ويتطلب ذلك استعمال أساليب مختلفة أهمها:

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الأساليب الكمية في إدارة الأعمال، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 179.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 111.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 198.

■ أساليب تقدير العرض الداخلي: يتم التعرف على عدد الأفراد داخل المنظمة وتحليل تدفق هذه العمالة في الترقية، النقل، ترك العمل والتكوين... الخ.

ومن أهم هذه الأساليب المستعملة في تقدير العرض الداخلي نذكر:<sup>1</sup>

■ جرد الموارد البشرية: يتم جرد الموارد البشرية عن طريق الإستنتاج، ويتم جمع المعلومات المهمة عن العاملين بالمنظمة، وظائفهم، كفاءاتهم، مهاراتهم... الخ. وتساعد المعلومات المجمعة في تحليل الموارد البشرية باستعمال الخصائص الشخصية كالسن، الجنس، الحالة الإجتماعية... الخ، ثم تفرغ هذه المعلومات في جداول تدعي قوائم جرد المهارات والتي تعدل باستمرار، وتساعد هذه الجداول في تخطيط الموارد البشرية.

■ مخزون المهارات: وهو عبارة عن جمع كافة المعلومات عن مهارات العاملين ووضعها في نظام متكامل، ولذلك يطلق عليه أحيانا بنظام معلومات مخزون المهارات وهو يضم ملف عن كل فرد يتضمن كل خصائصه الشخصية، والوظائف التي مر بها واي معلومة مرتبطة بمساره الوظيفي ويفيد مخزون المهارات المنظمات التي تستخدمه كثيرا في التخطيط لبرامج التدريب والترقية والنقل... الخ.

■ خرائط المسار أو السلم الوظيفي: هي خرائط تحدد التسلسل في حركة الموظف من خلال التنقلات والترقيات.

■ خرائط الإحلال: هي عبارة عن خطط احتمالية تهدف إلى مراجعة ظروف موقفية معينة، وتشير إلى احتمال أن المديرين أو الإخصائين قد تركوا وظائفهم بسبب أو لآخر وبطريقة فجائية، وتفيد مثل هذه الخرائط في التخطيط لغرض الترقية في المستقبل بناء على معايير فعالية الأداء الحالي.<sup>2</sup>

■ أساليب تقدير العرض الخارجي: عندما لا تتوفر المنظمة على الموارد البشرية التي تحتاجها فإنها تلجأ إلى العرض الخارجي وتحليل هذا العرض تعتمد المنظمة على عدة أساليب منها:<sup>3</sup>

■ تحليل سوق العمل: إن التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية كما ونوعا لا يعني شيئا مالم يرافقه تحليل لسوق العمل، أو توقع حجم ونوع الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل في أثناء المدة ذاتها. إذ أن معرفة المنظمة لإحتياجاتها من الموارد البشرية في المستقبل يعد الخطوة الأولى التي لا بد أن

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص78.

<sup>2</sup> سامي عارف، أساسيات الوصف الوظيفي (تصنيف وتوصيف الوظائف، الأسس، المراحل المواصفات)، ج2، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص ص153-154.

<sup>3</sup> عباس الحميري وآخرون، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019، ص ص146-147.

تتبع بخطوة أخرى هي البحث عن سد هذه الإحتياجات من سوق العمل إذا لم تتوفر الموارد البشرية لتلبية هذه الإحتياجات من داخل المنظمة.

- تحليل التركيبة السكانية للمجتمع: هو تحليل التركيبة السكانية للمجتمع من حيث التركيب العمري، النوعي، التركيب المهني لمعرفة عرض سوق العمل من مهنة معينة أو مهارة معينة والتركيب العلمي والثقافي.

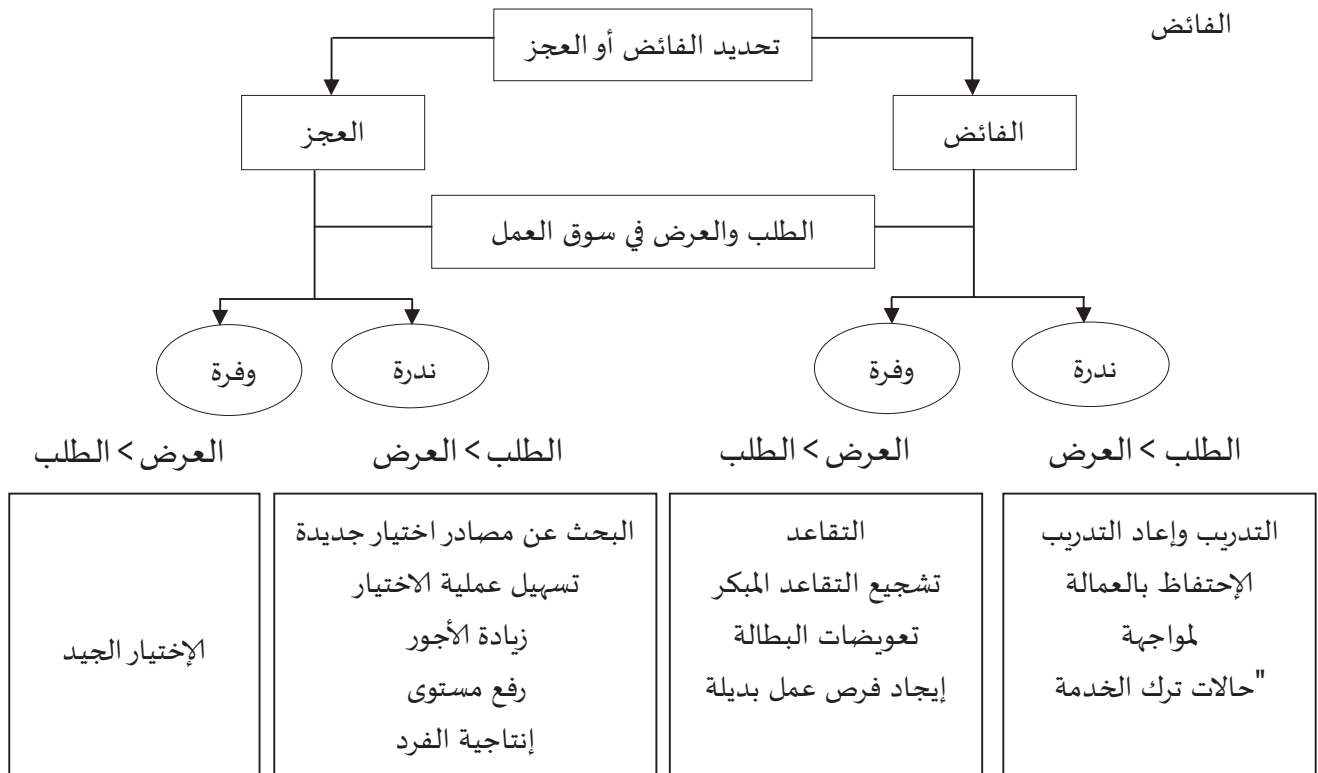
**4- إعداد خطة العمل:** في ضوء ما تسفر عنه نتائج تحليل الطلب على الموارد البشرية والمعرض منها تبدأ المنظمة في إعداد خطة العمل وتتضمن هذه الخطوة تحديد:<sup>1</sup>

- الفائض أو العجز النوعي في الموارد البشرية ويقصد بالفائض النوعي أن تكون خبرات وتأهيل العاملين أقل من المطلوب؛
- الفائض أو العجز الكمي في الموارد البشرية والفائض الكمي هو أن يكون أعداد العاملين أكبر من الأعداد المطلوبة، والعجز الكمي أن يكون أعداد العاملين أقل من الأعداد المطلوبة. ويمكن تخطيط الموارد البشرية بطريقة استراتيجية المنظمة من تفادي العجز أو القضاء عليه، لذلك تشكيلة العمالة الحالية.

تتطلب كل حالة من الحالتين السابقتين (الفائض أو العجز) اتباع أساليب معينة في التعامل معها، وتتوقف تلك الأساليب على ظروف العرض والطلب على العمالة في السوق الذي تعمل فيه المنظمة والشكل التالي يوضح أساليب التعامل مع الفائض أو العجز في الموارد البشرية

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 100.

شكل رقم (1-4): أساليب معالجة الفائض أو العجز في الموارد البشري<sup>1</sup>



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 120.

### الفرع الثالث: معوقات تخطيط الموارد البشرية

يمكن تلخيص أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

- عدم توفر قواعد بيانات خاصة بالموارد البشرية العاملة في المنظمات، أو ضعف مستوى التوثيق والتطبيق لهذه البيانات إن وجدت؛
- عدم الاهتمام برعاية أصحاب المهارات والكفاءة، من خلال تواضع الخطط التدريبية أو نظم الرواتب والحوافز؛
- عدم توافر الكفاءات البشرية في مجال التخطيط للموارد البشرية، أو وجودها بمهارة ضعيفة وقليلة الخبرة مقارنة بحجم المنظمة؛
- عدم تخصيص ميزانيات مناسبة لتحقيق نظم في التخطيط في مجال الموارد البشرية؛
- عدم اهتمام الإدارات العليا في المنظمات بتخطيط الموارد البشرية والاهتمام فقط وبشكل رئيسي بالأهداف الرئيسية للمنظمة.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، مرجع سابق، ص 73.



مما سبق يمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية يسعى إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً، والواجب توفيرها من أجل تنفيذ استراتيجية المنظمة بفعالية ونجاح وهي تساعد باقي وظائف تسيير الموارد البشرية كالاختيار والتعيين وهو ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

### المطلب الثالث: توظيف الموارد البشرية

ينتج عن عملية التخطيط تحديد أنواع وعدد الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، والشروط اللازم توافرها فيمن يشغلها، ثم تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن الأشخاص الأنسب لهذه الوظائف ومحاولة جذب واستقطاب المهارات والكفاءات العالية.<sup>1</sup>

ويقتضي تعيين الأفراد دراسة دقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن الحصول منها على الموارد البشرية المطلوبة ولا شك أن جميع المصادر لا يتيسر لمعظم المنظمات استخدامها، بالإضافة إلى أن قيمة المصدر الواحد لا تبقى ثابتة بل تختلف من منظمة لأخرى ومن وقت لآخر نتيجة للعرض والطلب على الأفراد في السوق.<sup>2</sup>

تمر عملية التوظيف بثلاثة مراحل هي: الإستقطاب، الإختيار، والتعيين وسنقوم بالتوسع أكثر لهذه المراحل كما يأتي.

### الفرع الأول: مرحلة الإستقطاب

إن مرحلة الإستقطاب ركن أساسي من أركان عملية التوظيف وأن فشل هذه المرحلة سيحمل المنظمة العديد من التكاليف، كتوظيف وتكوين الأفراد الذين أخطأت في اختيارهم الأمر الذي سيؤدي إلى مشاكل في العمل.<sup>3</sup>

### أولاً - تعريف الاستقطاب:

يشير الاستقطاب إلى "ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين، يتم الإختيار من بينهم الأفضل لشغل الوظائف."<sup>4</sup>

ويعرفه كذلك بأنه "العملية التي تهدف إلى البحث عن الموارد البشرية القادرة والراغبة في أداء العمل كما وكيفاً من المصادر المختلفة تمهيداً لإختيارهم وسعياً لتحقيق التناسب المطلوب بين

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 127.

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 101.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 121.

<sup>4</sup> يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية (فضايا معاصرة في الفكر الإداري)، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 69.

متطلبات الوظائف الشاغرة، ومواصفات شاغليها المحتملين تحقيقاً لأهداف المنظمة في الأجل القصير والطويل".<sup>1</sup>

وإن عملية الاستقطاب تقوم بمشاركة ركنين أساسيين في نشاطهما عارض الوظيفة وطالب الوظيفة، فعارض الوظيفة مهمته استقطاب المرشحين الأكفاء والفاعلين من سوق العمل باستعمال شتى الوسائل المتاحة ويقابله طالب الوظيفة الذي يسعى إلى تسويق قدراته وكفاءاته وقبول العرض الذي يجب فيه مستقبلاً مهنيًا واعد.<sup>2</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية الاستقطاب تركز على:<sup>3</sup>

- البحث والدراسة والتحري عن أفضل الموارد البشرية التي يمكن ضمها للعمل بالمنظمة من خلال تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها، واستخلاص النتائج التي تسهم في استقطاب الفرد المناسب للوظيفة المناسبة؛

- تحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة للمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية؛

- وجود النظم التي تمكن من تقييم المتقدمين بدقة، والتأكد من وجود وظائف شاغرة تم تحديدها عن طريق المختصين؛

- التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب مثل: الرجوع للمصادر ذات الثقة، تتأثر عملية الاستقطاب بعدة عوامل منها طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المنظمة.

#### ثانياً- أهمية الاستقطاب:

ترجع أهمية عملية الاستقطاب لكونها توفر الأساس لعمليتي الاختيار والتعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة له تأثير كبير على إنتاجية المنظمة وفعاليتها ومستوى أدائها.<sup>4</sup> لذا فإن عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها في المنظمة كونها تحقق الأهداف التالية:<sup>5</sup>

- توفير مجموعة كافية من المرشحين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة؛

- تساهم في مضاعفة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالأفراد المرغوبين؛

<sup>1</sup> طلعي فاطمة الزهراء، تنمية الموارد البشرية ز دورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2017، ص43.

<sup>2</sup> حسن أبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص161.

<sup>3</sup> عبد الرحمن توفيق، تنمية الموارد البشرية، الإدارة الجديدة، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، مصر، 2010، ص161.

<sup>4</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص88.

<sup>5</sup> طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2016، ص61.

- كما تساهم في زيادة فعالية عملية الاختيار وهذا من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار من بينهم، مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير مؤهلين؛
- تقليص الجهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب؛
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لتسيير الموارد البشرية، وذلك بالالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المترشحين لشغل الوظائف.

### ثالثاً- مصادر الاستقطاب:

تتعدد المصادر التي تعتمد عليها المنظمة لجذب واستقطاب أفضل الكفاءات والمهارات، إلا أن أغلب الباحثين والكتاب في علم الإدارة يصنفون تلك المصادر إلى مصدرين رئيسيين هما:

**1-المصادر الداخلية:** إذ تعطي بعض المنظمات الأولوية لشغل الوظائف المتاحة على العاملين فيها، إذا توفرت فيهم الشروط المطلوبة وهذا من أجل منح حافز للأفراد لتطوير أنفسهم باستمرار، وكذا خفض تكاليف عملية الاستقطاب التي تحتاج إلى ميزانية خاصة كتكاليف الإعلان في الجرائد وتكاليف المختصين بمعالجة ملفات طالبي العمل وغيرها. وداخليا يمكن للمنظمة أن تستقطب الأفراد المناسبين من المصادر التالية:

- **الترقية:** يقصد بالترقية نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر مع زيادة المرتب والمركز الأدبي.<sup>1</sup>
- وتأخذ الترقية عدة طرق منها، الترقية بالأقدمية، الترقية الاستثنائية، الترقية عن طريق الاختبارات المهنية.
- **النقل:** بمعنى تحويل الفرد من عمل إلى عمل آخر في نفس المستوى التنظيمي تقريبا من حيث المركز الأدبي والأجر، ويترتب على هذه النقل تغيير الفرد للجماعة التي يعمل معها أو الوحدة التنظيمية، والفرض من ذلك هو وضع الفرد في المكان الذي تكون هناك حاجة أكبر إليه فيه.<sup>2</sup>
- ويتم الإعتماد على هذا المصدر عندما تكون سياسة المنظمة في تسيير الموارد البشرية قائمة على تنوع خبرات العاملين فيها وأيضا عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، ط1، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص 30.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2010، ص 166.

<sup>3</sup> عاطف جابر طه، مرجع سابق، ص 402.

- الأفراد السابقون: استقطاب الأفراد أو الموظفين الذي سبق وأن كانوا موظفين في المنظمة، قد يكون مصدرا داخليا مهما لسد الوظائف الشاغرة كونها كانت جربت أداء ونتاجية الراغبين من الأفراد في العودة للعمل.<sup>1</sup>

- المعارف والأصدقاء: يتم تقديم طلبات أقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين يشهد لهم بالكفاءة والسمعة للحماس المطلوب من أجل العمل في المنظمة وكون هؤلاء طالبي العمل لديهم معرفة مسبقة عن المنظمة وعملها وقيمتها من أقاربهم الذين يعملون حاليا في المنظمة.<sup>2</sup> للمصادر الداخلية مجموعة من المزايا والعيوب، يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

**جدول رقم (1-5): مزايا وعيوب المصادر الداخلية للاستقطاب**

أبرز المزايا	أبرز العيوب
- الاستفادة من خبرات قوة الأفراد ودرايتهم بسياسة ولوائح المنظمة. - تسهيل مهمة الاستقطاب ومن بعدها الاختيار لأفراد مشهود لهم بالكفاءة. - سهولة التقييم الموضوعي لقدرات الأفراد المختارة. - تسهيل مهمة القائمين على تطبيق سياسة النقل والترقية. - تحقيق قدر من الاستقرار الوظيفي والشعور بالأمان. - زيادة الحماس للعطاء والمبادأة والابتكار. - تخفيض معدلات دوران العمل.	- عدم توفر لمنظمة على الأفراد بالصفات المطلوبة. - عدم القدرة على تلبية احتياجات العمالة في الظروف الطارئة قبل الوفاة، الاستقالة، العجز وغيرها. - حالات تعيين القيادة الإدارية في مواقع العمل الحيوية بالمنظمة.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على، فارس السيد عبد السلام، استراتيجية التوظيف، ما لا يسع مدير التوظيف جهله، ط1، مؤسسة يسطرون للطباعة والنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2017، ص ص31-32.

من خلال الجدول السابق يمكن القول أن الاستقطاب الداخلي يقلل من تكلفة التدريب كون الأفراد ذوي دراية سابقة بطريقة عمل المنظمة وخصوصيتها الثقافية حتى يسهل اندماجهم السريع في الوظائف الجديدة، أما أهم عيب لهذا المصدر في الاستقطاب هو عدم الاستفادة من كفاءات جديدة وأفكار حديثة، تراها المنظمة ضرورية لتحقيق أهدافها.

**2- المصادر الخارجية:** المصدر الخارجي هو الجهات خارج المنظمة التي تتوفر فيها حاجاتها لأنه لا يمكن القول أن كل جهة خارجية ممكن أن تكون مصدرا لحاجات المنظمة، فنوعية الحاجة للموارد البشرية

<sup>1</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص183.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص90.

تحدد المصدر الخارجي الذي يشكل مصدر للمنظمة.<sup>1</sup> وغالبا ما يتم اللجوء لهذا المصدر الخارجي عندما لا تقدر المصدر الداخلية في تلبية الحاجات الفعلية للموارد البشرية المطلوبة للعمل في المنظمة.<sup>2</sup> ومن أهم الوسائل التي تستعملها المنظمة في الاستقطاب الخارجي:

- الإعلانات: تعتبر من أهم المصادر الخارجية للحصول على الموارد البشرية اللازمة لشغل الوظائف الحالية في حالة عدم قدرة العاملين داخل المنظمة على شغلها، وقد زادت أهمية الاعتماد على هذه الوسيلة بعد أن ارتفعت نسبة التعليم وانتشرت وسائل الاتصال.<sup>3</sup> وتختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة كالتلفزة، الصحف، المجلات أو الراديو... الخ، ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.<sup>4</sup>
- وكالات ومكاتب التوظيف: ويوجد نوعان من وكالات ومكاتب التوظيف، وكالات ومكاتب عامة وهي تابعة للحكومة وتشرف عليها، هدفها الأساسي إيجاد فرص عمل لكل عاطل، حيث يتم تسجيل أسماء العاطلين لديها وبياناتهم أما في حالة عدم توفر عمل يناسب خبرات الفرد في هذه الوكالات تقوم بصرف إعانات بطالة. ومكاتب خاصة يديرها مختصون في استقطاب العمالة واختيارها أيضا حيث تقوم بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية وتم الرجوع إليها عند طلب إحدى المنظمات لتخصص معين أو أكثر من هذه التخصصات.<sup>5</sup>
- الخدمة العسكرية: تلجأ بعض المنظمات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية وذلك بعد انتهاء مدة الخدمة، مثل شركات النقل والتي قد تستعين بالقوات المسلحة عندما تحتاج سائقين في بعض التخصصات التي لا تتوافر في سوق العمل.<sup>6</sup> بالإضافة إلى شركات الحراسة والأمن التي تحتاج إلى موظفين لهم تكوين عسكري مسبق، لا تستطيع المنظمات تقديم تكوين في مثل هذا المجال داخلها.
- المدارس والجامعات: تعتبر المدارس والجامعات من المصادر المهمة للحصول على الموارد البشرية، وهذا من خلال الاتفاقيات المبرمة بين المنظمات والمدارس والجامعات من أجل جذب

<sup>1</sup> أماني غازي جرار، مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 98.

<sup>3</sup> محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 109.

<sup>4</sup> حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008، ص 163.

<sup>5</sup> فارس السيد عبد السلام، استراتيجية التوظيف ما لا يسع مدير التوظيف جهله، ط 1، مؤسسة يسطرون للطباعة والنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2017، ص 36-85.

<sup>6</sup> عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، ط 1، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، مصر، 2014، ص 407.

خرجها للعمل فيها. ويستخدم هذا الأسلوب بصفة خاصة في حالات النقص في سوق العمل والندرة في تخصصات معينة.<sup>1</sup>

- النقابات العمالية: وتبرز أهمية دور النقابات المهنية كمصدر الموارد البشرية خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف حيث تتحكم هذه النقابات في المعروض من العمالة في المهنة.
- المنظمات المهنية: تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة، وتقوم بتدريبهم وتوفير احتياجاتهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد يسهل عليهم عملية توظيفهم.<sup>2</sup> أما أبرز المزايا وعيوب المصادر الخارجية للاستقطاب فهي موضحة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (1-6): مزايا وعيوب المصادر الخارجية

أبرز المزايا	أبرز العيوب
- دخول خبرات وكفاءات جديدة بأفكار واتجاهات مختلفة مما يساعد على تطوير المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية من خلال المورد البشري.	- انخفاض الروح المعنوية للأفراد الحاليين نظرا لفقدانهم للأمل في الترقية.
- إتاحة فرصة أكبر لاستقطاب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل الخارجي وبالمواصفات المطلوبة.	- يستغرق التكيف والتهيئة وقت أطول نظرا لعدم دراية الأفراد الجدد بالمنظمة وأهدافها واستراتيجياتها... الخ.
- توفير عنصر الحيادية في شغل الوظائف الشاغرة.	- ارتفاع تكاليف الاستقطاب.
- مواجهة حالات العجز المفاجئ غير المخطط لها في بعض الوظائف.	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على، كارن لانز، الدليل العملي في توظيف وإدارة الأفراد، ط3، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص ص 23-25.

من خلال ما سبق يتضح أن مصادر الاستقطاب الداخلي لا تتعدد كثيرا فهي تقوم أساسا على الترقية والنقل، بالمقارنة مع الاستقطاب الخارجي الذي تتعدد مصادره مما يسمح للمنظمة بالاستفادة أكثر من معروض الموارد البشرية التي تحتاجها لتحقيق أهدافها وتكون المصادر الداخلية لا تتوفر عليها.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 107.

<sup>2</sup> طارق إلياس، الإدارة بالعمليات (من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2019، ص 188.

## الفرع الثاني: اختيار الموارد البشرية

إن مرحلة اختيار الموارد البشرية تلي مباشرة مرحلة الاستقطاب ففي حين تهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحديد مصادر تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية فإن عملية الاختيار والتعيين تهدف إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة والمعلن عنها ومن ثم انتقاء المناسب منهم.<sup>1</sup> والاختيار والتعيين عمليتان منفصلتان ولكن متكاملتان، فالأولى تهتم بجمع المعلومات عن الأفراد بهدف تقييمهم واتخاذ القرار المناسب بشأن توظيفهم، بينما تعنى الثانية في إيجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة وبين مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها.<sup>2</sup>

## أولاً- مفهوم الاختيار:

يقصد بالاختيار "تلك العملية التي بمقتضاها تتمكن إدارة الموارد البشرية من اقتناء من بين جملة المترشحين للأشخاص المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة".<sup>3</sup>

ويمكن تعريف عملية الاختيار على أنها "العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المنظمة لتعيينه في الوظائف الشاغرة وفريق ترفضه أو تؤجله".<sup>4</sup> إن الهدف الأساسي هو اختيار المرشحين الأقرب إلى معايير الأداء المطلوبة وهي:<sup>5</sup>

- التكلفة: كلما كانت عملية الاختيار معقدة كلما كانت مكلفة، وفي حالة استخدام سلسلة من التقنيات سوف يؤدي هذا إلى طول الوقت المخصص.
- الوقت: يمكن أن تستغرق عملية الاختيار وقت طويل من بعض أسابيع إلى عدة شهور وهذا من أجل تجنب الأخطاء التي تكلف المنظمة على المدى البعيد.
- الحاجة إلى مهارات خاصة: تشمل اللياقة البدنية، مهارات البرمجة... الخ.
- توقعات الموظف تماماً كما ينتظر صاحب العمل منه.

## ثانياً- مراحل عملية الاختيار:

إن الممارسات الخاصة بعملية الاختيار قد تختلف من منظمة لأخرى فقد تنحصر في مجرد إجراء مقابلة مع المتقدم لشغل الوظيفة، وقد تتسع لتشمل خطوات عديدة من أجل الفرز الجيد

<sup>1</sup> طارق إلياس، مرجع سابق، ص 190.

<sup>2</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 187.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة لموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 163.

<sup>4</sup> السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، دار ايتراك للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 37.

<sup>5</sup> أحمد ابراهيم بكري، سياسة الشركة في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب، عمان، الأردن، 2016، ص 58-57.

للمتقدمين، ويتوقف هذا على أساس نوع الوظيفة، مستواها في الهيكل التنظيمي للمنظمة وأيضا على سياساتها تجاه المورد البشري.<sup>1</sup>

تمر عملية الاختيار بالمراحل التالية:<sup>2</sup>

**1- تقديم طلب توظيف:** يقصد بطلب التوظيف تلك الاستمارة الخاصة التي تصممها المنظمة ويملوها المترشح للوظيفة بنفسه، وهو من أهم المصادر للحصول على المعلومات الأولية عن المتقدم، ويعتبر كذلك بمثابة اختيار أولي لقدرة المترشح على الكتابة الصحيحة وعلى توضيح آرائه، وكذا قدرته على الفهم. ويتضمن طلب التوظيف عدة معلومات مثل إسم المتقدم، الجنس، السن، الخبرة السابقة، الدرجة العلمية والتي يمكن الرجوع إليها للتحقق من صحة المعلومات.<sup>3</sup>

**2- المقابلة المبدئية:** بعد قيام المترشح بتحرير طلب التوظيف ورفاقه بصور من المستندات المؤكدة للمعلومات الواردة فيه تقوم بعض المنظمات بإجراء مقابلة مبدئية مع المترشح للوظيفة مع مدير الموارد البشرية بالمنظمة أو أخصائي التوظيف بالمنظمة، ويكون الهدف عادة منها مراجعة المعلومات الواردة بطلب التوظيف فإذا كان الشخص غير مستوفي للشروط المطلوبة فإن قرار رفض التعيين يكون فورا أما إذا كان مستوفيا فإنه ينتقل إلى المرحلة الموالية.<sup>4</sup> وهي مرحلة الاختبارات.

**3- الإختبارات:** تستخدم اختبارات التوظيف كوسيلة أساسية لتحديد مدى توفر الكفاءات والقدرات والمعارف اللازم توفرها في الشخص المتقدم لشغل الوظيفة.<sup>5</sup> تصنف الاختبارات من حيث مضمونها إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:<sup>6</sup>

- اختبارات قياس المؤهلات العلمية: تقيس مدى قدرة الفرد على التحصيل ومستوى ما تعلمه من خبرات، كما تقيس ذكاء الفرد وقدراته الذهنية واستعداداته للعمل.
- اختبار القياس النفسي: وهو عبارة عن قوائم تحوي مجموعة أسئلة يجيب عليها المترشح للوظيفة، ويعبر فيها عن بعض الجوانب المتعلقة به كميوله واهتماماته، وقيمة اتجاهاته والتي تعكس شخصيته وقدرته النفسية على العمل.

<sup>1</sup> سيد محمد جار الرب، مرجع سابق، ص ص 164-165.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 86.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 172.

<sup>4</sup> خالد حسن لطفي، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف (دراسة مقارنة)، ط 1، ج 1، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 183.

<sup>5</sup> سامي بودبوس، راشد بن عبد الله الأبروي، إدارة الموارد البشرية (رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية حديثة)، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 173.

<sup>6</sup> أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 28.



- اختبارات الأداء: يغلب على هذه الاختبارات الطابع العملي أكثر من الطابع الذهني، وتقيس خبرة الفرد في عمله وتتنبأ بمستوى أداءه في العمل مستقبلاً وذلك عن طريق قياس اللياقة الفيزيولوجية للفرد والتي تحدد مدى قدرته بدنياً للقيام بالعمل المطلوب منه.

ويشترط في الاختبار الثبات (**Reliability**) وهو الحصول على درجات ونتائج ثابتة في كل وقت يستخدم فيه المقياس المستخدم في الاختبار، والصدق (**Validity**) وهو إمكانية التمييز عند تطبيق المقياس بين الأداء المرضي والأداء غير مرضي في العمل.<sup>1</sup> ويجب أن يكون الاختبار موضوعياً، أي مفهوم بطريقة واحدة من جميع المرشحين بحيث لا يترك مجالاً للبس، بالإضافة أن يكون مقنناً، أي أن نتائجه تعطي مفهوماً واحداً لدى الجميع.<sup>2</sup>

**4- المقابلات الشخصية:** تأتي المقابلة الشخصية اعتيادياً بعدة اختبارات، وفيها يتم تمحيص الحقائق اللازمة عن خبرة المتقدم للعملية وخصائصه وصفاته وشخصيته، وذلك للحكم على إمكانية أدائه للعمل المرشح بمزاويلته، وهذا إلى جانب إعطاء المتقدم كافة المعلومات اللازمة عن الوظيفة وعن المنظمة بصفة عامة، ففي أثناء المقابلة الشخصية (**Interview**) تكون الفرصة متاحة لملاقاة المترشح وجهاً لوجه من أجل تحليل شخصيته من تصرفاته وسلوكه وانفعالاته وآرائه.<sup>3</sup>

**5- التأكد من المعلومات:** إن المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة لا بد أن يشوبها نوع من الغموض أو النقص، ولتغطية هذا النقص تقوم المنظمة بالاتصال بالمصادر المرجعية.<sup>4</sup> وهذا من خلال مراسلة الجهات التي عمل فيها أو التي تعلم فيها أو جهات أخرى لديهم علم به، وبالمستوى الشخصي أو المستوى الثقافي الذي يمتلكه.<sup>5</sup>

**6- الإختبارات الطبية:** لا يمكن البت في تعيين الشخص قبل أن يتم التأكد من لياقته الصحية للعمل الذي سيعين فيه ويتم ذلك عن طريق الفحص الطبي الذي تتولاه لجنة من الأطباء.<sup>6</sup> كما أن الاختبارات الطبية تقلل من تكاليف مراحل الاختيار الأخرى إذا أجريت في مرحلة مبكرة، ولا تقتصر فائدة الفحص الطبي في مرحلة الاختيار فقط بل أيضاً في مرحلة التعيين في تحديد أنسب وظيفة للمرشح بحيث تتفق مع قدراته الجسمية وتساعد على الأداء الفعال.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 96.

<sup>2</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 195.

<sup>3</sup> ربيعي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 145.

<sup>4</sup> حدة متلف، مرجع سابق، ص 81.

<sup>5</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 196.

<sup>6</sup> نعمة الخفاجي، صلاح الدين الهبتي، تحليل أسس الإدارة العامة (منظور معاصر)، ط 1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2015، ص 254.

<sup>7</sup> محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 167.

## الفرع الثالث: مرحلة التعيين

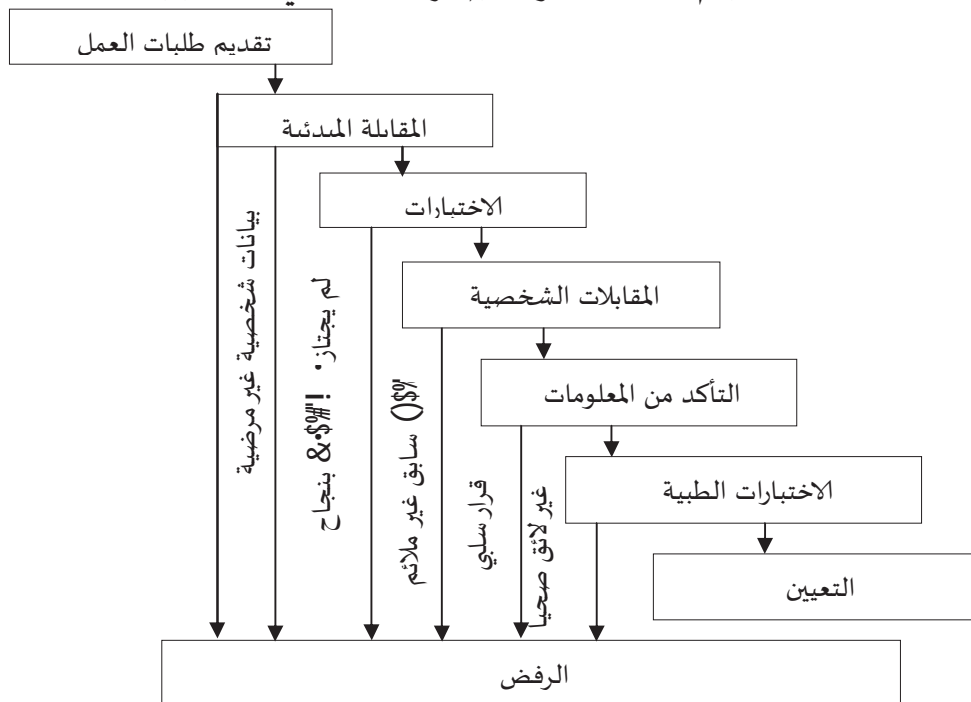
بعد اجتياز المترشح للخطوات السابقة يصدر قرار تعيينه من سلطة التعيين المختصة بذلك والتي تختلف باختلاف أنظمة التوظيف وحسب المستوى الوظيفي في السلم الوظيفي.<sup>1</sup>

بعد صدور قرار التعيين يتعين على الموظف مباشرة مهامه وهذا منذ تاريخ تبليغه بقرار التعيين، وتبوع مرحلة التعيين بفترة التجربة، تتفاوت مدتها من منظمة لأخرى وهذه الفترة تحدد مدة صلاحية الفرد للوظيفة وتنتهي بإعداد مسؤولة المباشر لتقرير عن الموظف الجديد، وبناء على هذا التقرير يرسم الموظف في منصبه أو تمدد فترة التجربة أو الاستغناء إذا ظهر منه سلوك مخالف للقواعد السارية في المنظمة.

إن مبدأ وضع الشخص المعين تحت الاختبار لفترة بعد التعيين، يعكس فكرة أساسية هي أن عملية الاختيار لا يمكن أن تحقق نتائج صحيحة تماما وأن هناك احتمال لفشل إجراءات الاختيار في اكتشاف عدم ملاءمة الأفراد المختارين للعمل، وبالتالي فإن فترة التجربة على العمل تعتبر جزءا مكملًا لعملية الاختيار فهي تعتبر بمثابة الاختبار النهائي لمدى توافق الشخص مع الوظيفة المعين فيها.<sup>2</sup>

ويوضح الشكل التالي خطوات وإجراءات عملية الإختيار والتعيين.

## شكل رقم (1-5): خطوات وإجراءات عمليتي الإختيار والتعيين



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على، علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1985، ص 209.

<sup>1</sup> مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 567.

<sup>2</sup> عطا الله محمد تيسير، غالب محمود سنجق، مرجع سابق، ص 186.

## المبحث الثالث: تطوير الموارد البشرية:

تكتسي وظيفة تطوير الموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات و الأفراد، كونها تسعى بمختلف عملياتها إلى الرفع من مستوى الأداء البشري بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة. سنتطرق في هذا المبحث لدور تسيير الموارد البشرية في تطوير الأفراد من خلال، التدريب، تخطيط المسار الوظيفي و تقييم الأداء البشري.

## المطلب الأول: التدريب

يعتبر التدريب من أهم المواضيع التي لاقى اهتماما متزايدا من قبل المنظمات كونه يعمل على تطوير العاملين من حيث معلوماتهم، قدراتهم، أفكارهم واتجاهاتهم، لذا عملت المنظمات على ترسيخ التدريب في ممارساتها وجعلت منه ثقافة مرتبطة بخططها واستراتيجياتها.

## الفرع الأول: ماهية التدريب

تعد عملية تدريب العاملين من أهم العمليات والنشاطات التي تساهم في تطوير الموارد البشرية، وللتعرف أكثر على هذه العملية، سيتم التطرق في هذا العنصر إلى مفهوم التدريب، أهدافه، أهميته، أولا-تعريف التدريب: تعددت التعاريف المقدمة للتدريب بتعدد المؤلفات الصادرة في هذا المجال، حيث هناك من يعتبر التدريب كعملية ويعرفه بأنه "تلك العملية التي يتم من خلالها تعليم الأفراد المهارات وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة"<sup>1</sup> يرى حسن علي عبد العزيز بأن التدريب هو "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والأفكار الجديدة وتغيير اتجاهاتهم وتنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم لمهام عملهم"<sup>2</sup>.

مما سبق يمكن القول أن التدريب هو عملية مخططة ومنظمة ومستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تحسينات محددة سواء كانت على الجانب الفني أو السلوكي، من أجل تلبية احتياجات العمل الذي يؤديها حاليا أو مستقبلا.

ثانيا-أهمية التدريب: يكتسب التدريب أهمية بالغة من حيث استجابته للمتغيرات في بيئة المنظمة، سواء الداخلية منها أو الخارجية. فعملية التدريب هي فرصة تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل، ففي عصر التنافسية والمعرفة تظهر وظائف جديدة وتزول أخرى لهذا تبرز

<sup>1</sup> باري كشاوي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص118.

<sup>2</sup> حسين علي عبد العزيز، الإدارة المتميزة للموارد البشرية (تميز بلا حدود)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009، ص137.

احتياجات تدريبية مختلفة.<sup>1</sup> إلا أن التدريب ليس مرتبط فقط بالعلوم والمعارف، ولكن هناك أسباب أخرى تجعل المنظمات بحاجة إلى التدريب ومن بين أهم هذه الأسباب حاجة المنظمة إلى تقوية نقاط الضعف لدى العاملين، والتي تقلل من كفاءتهم لأداء عملهم والذي يعود إلى الاختلاف بين التعليم ومتطلبات العمل أو تغيير المسار الوظيفي.<sup>2</sup>

ويمكن توضيح أهمية التدريب على مستوى الأفراد والمنظمات كما يلي:<sup>3</sup>

**1- بالنسبة للمنظمة:** وتتجلى أهمية التدريب في أنه يمكن للمنظمات من:

- التكيف مع المتغيرات التقنية في مجال التسيير، حتى تحافظ المنظمات على مستوى الأداء؛
- تحقيق احتياجات المنظمة من القوى البشرية، واختصار الوقت لأداء العمل بفعاليتها؛
- استخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية والكفاءة؛
- إحداث تغييرات إيجابية في سلوك الأفراد واتجاهاتهم، وتنمية وصقل المهارات وتطوير الأساليب التي يستخدمها الأفراد للنجاح والتفوق في العمل.

**2- أهمية التدريب بالنسبة للأفراد:** تظهر أهمية التدريب للموظف الحديث من خلال اكتسابه المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه وبالطريقة الصحيحة. وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة والذي يلتحق بالمنظمة لشغل وظيفة معينة فالتدريب يفيد في توجيهه وتكييفه مع الأوضاع القائمة بالمنظمة، وتشمل أهمية التدريب كذلك العاملين القدامى، وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم وذلك كون العلوم والمعارف في تطور مستمر.<sup>4</sup>

**ثالثاً- أهداف التدريب:** يهدف التدريب إلى تزويد الفرد بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفته وبالأساليب المتطورة لأداء واجبات ومسؤوليات وظيفية وكذا تزويده بالمهارات اللازمة التي تمكنه من انجاز وظيفته بأقل جهد ممكن.

وبالتالي تتمثل أهداف التدريب في النقاط التالية:

**1- تنمية المهارات:** التي تمكن الفرد من القيام بمسؤولياته بصورة أفضل وبأقل قدر من الجهد وأهمها:<sup>5</sup>

- المهارات الفنية: مثل كتابة التقارير، التحليل المالي، إعداد نظر الوصف الوظيفي؛
- المهارات الذهنية: المتمثلة في تحليل المشكلات، اتخاذ القرارات، التخطيط الاستراتيجي؛

<sup>1</sup> بسمة عنان السيوفي، تدريب من أجل الإزدهار، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2019، ص 30.

<sup>2</sup> حيدر محمد العمري، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، 2011، ص 129.

<sup>3</sup> بسمة عنان السيوفي، مرجع سابق، ص 30.

<sup>4</sup> عبد الله حسن مسلم، إدارة المعارف وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتمد للنشر، عمان، الأردن، 2014، ص 194 - 195.

<sup>5</sup> نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 263.

- المهارات الإنسانية: والمتمثلة في مراعاة الجانب الإنساني في الإدارة.

**2- تخفيض حوادث العمل:** إذ تكثر حوادث العمل نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، ولهذا إن التدريب الجيد على الأسلوب الآمن لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث.<sup>1</sup> وهذا ما يجنب المنظمة نفقات إضافية من خلال تعويض الأفراد عن العجز الذي حصل لهم أثناء تأديتهم لمهامهم.

**3- تحقيق العائد من الاستثمار في التدريب:** لأن الهدف من التدريب مساعدة الفرد أن يضع لنفسه أهدافا ويكشف الطرق الملائمة لبلوغها ويسعى لتحقيقها من خلال مصالح العمل، أي إحداث توافق بين الأهداف الذاتية وأهداف المنظمة ومن ثم تحقيق عائد التدريب.<sup>2</sup> كما يمكن إضافة الأهداف التالية للتدريب:<sup>3</sup>

- الأهداف الاقتصادية: تتمثل في زيادة الإنتاج، تحسين الإنتاجية تخفيض الهدر في الموارد، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية وتأكيد المركز التنافسي؛
- الأهداف التقنية: وتدور حول تحسين استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة، سرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة، حل المشكلات وادماجها في نظام المعلومات للمنظمة؛
- الأهداف السلوكية: وتهتم بتعديل اتجاهات ودوافع الأفراد وتنمية رغباتهم في الاداء الاحسن، تنمية روح الفريق بينهم وتعميق الاحساس بمفهوم خدمة العملاء.

### الفرع الثاني: مراحل عملية التدريب

سوف يتم التطرق في هذا الجزء إلى مراحل عملية التدريب باعتبارها عملية مخططة ذات عمليات فرعية مترابطة.

**أولاً- تحديد الاحتياجات التدريبية:** تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة مرحلة أساسية في أي نشاط تدريبي. وتعكس معلومات أو مهارات أو اتجاهات أو سلوكيات يراد منها تنميتها، إما بسبب تغييرات تنظيمية أو تكنولوجية أو لمقابلة تطورات مستجدة ولحل مشكلات متوقعة.<sup>4</sup> أي أن الاحتياجات التدريبية تعكس وجود مشكلة ما في المنظمة ووجود مشكلة يفي بالضرورة وجود حاجة لأبد من تحديدها للعمل على اشباعها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 244.

<sup>2</sup> يحيى زكريا حسن خليفة، تعظيم العائد من الاستثمار في التدريب، مؤسسة بسيطرون، الجيزة، مصر، 2017، ص 23.

<sup>3</sup> أحمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2016، ص 53.

<sup>4</sup> محمد قاسم مقابلة، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2011، ص 20.

<sup>5</sup> نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 267.

ويمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل الجوانب التالية:<sup>1</sup>

- تحليل المنظمة وحاجاتها التدريبية على المديين الحالي والمستقبلي؛
- تحليل العمل أو الوظيفة ومدى الحاجة للمهارات المطلوبة؛
- تحليل أداء الأفراد والرغبة في التطوير المستمر.

الجدول التالي يوضح الاحتياجات التدريبية لكل من المنظمة والأفراد.

#### جدول رقم (1-7): احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد

احتياجات المنظمة	احتياجات الأفراد
- تحديد احتياجات التوظيف المستقبلية.	- تحديد وفق مستويات ورغبات الأفراد
- وضع خطط للهيكل الوظيفي.	- وضع خطة المسار الوظيفي والاهداف الوظيفية.
- بناء على تقييم قدرات العاملين.	- وضع بدائل متاحة داخل المنظمة وخارجها.
- ملائمة احتياجات المنظمة واحتياجات الأفراد للإعداد والإشراف على المسار الوظيفي للأفراد.	- وضع الاهتمامات والاتجاهات المتغيرة في مراحل العمل.

المصدر: حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، الأردن، 2002، ص 218.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك احتياجات للمنظمة وأخرى للأفراد يجب مراعاتها وتحليلها

من أجل تلبيتها والعمل على سد الفجوات بغية استمرارية نجاح العملية التدريبية.

ثانياً=مرحلة وضع وتحديد الأهداف: بعد أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية يجب تحديد الأهداف المرجوة من العملية التدريبية. أي تحديد الأهداف الكمية والنوعية من التدريب وتحديد الترتيب الزمني لها.<sup>2</sup> ويعتبر تحديد أهداف التدريب مهمة مسؤول إدارة التدريب ذلك أنه القادر بحكم المعلومات المتوفرة لديه وعلاقته بالإدارة العليا أن يحدد الأهداف المرجوة، من التدريب على مستوى العاملين أو المنظمة. كذلك تشمل مرحلة وضع وتحديد الأهداف وضع قياس لتحقيق وتقييم تلك الأهداف. وأن تكون تلك الأهداف واقعية ويمكن تحقيقها سواء من حيث الامكانيات أو الزمن المخصص لها.<sup>3</sup>

ثالثاً=مرحلة تصميم البرامج التدريبية: في هذه المرحلة ينبغي الإعداد والتخطيط الفعال، أي الإعداد السليم للمحتوى التدريبي للبرنامج وذلك بعد إتمام عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وكذلك بلورة

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 131.

<sup>2</sup> فريد فهد زبارة، وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2020، ص 218.

<sup>3</sup> مدحت أبو نصر، مراحل العملية التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 109.

الأهداف المراد تحقيقها لسد الفجوة بين الأداء المستهدف وبين الأداء الحالي، لتحسين الأداء الفردي والتنظيمي.<sup>1</sup>

ولتصميم البرامج التدريبية عدة مراحل تتمثل في:<sup>2</sup>

- ترجمة الأهداف إلى مجموعات تدريبية؛
- تحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين؛
- تحديد الأدوات المساعدة أو المعينات التدريبية مثل، الأقلام، السبورة؛
- اختيار المدربين في البرنامج؛
- تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

رابعاً-تنفيذ البرامج التدريبية: بعد تحديد الاحتياجات التدريبية وتوفير الميزانية تأتي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي والتي يتم فيها:<sup>3</sup>

- تحديد الجدول الزمني الذي يستغرقه البرنامج التدريبي وكيفية تسيير هذا الوقت على أساس أيام واليوم إلى فترات وهكذا؛
- المتابعة اليومية وهي اختصاص إدارة الموارد البشرية ومشرف التدريب، أخصائي التدريب، حيث يتم متابعة تنفيذ البرنامج التدريبي خطوة بخطوة للتأكد من مدى مطابقة المخطط والمنفذ، والتدخل لحل المشكلات والعوارض الطارئة وتوفير سبل الراحة للمشاركين.
- خامساً-تقييم البرامج التدريبية: هي قياس مدى التأثير الذي تركه التدريب على العاملين المتدربين وكمية التحصيل التي لديهم بعد العملية التدريبية، والعادات الجديدة والمهارات والمعارف والاتجاهات التي اكتسبوها ونوعية التغيرات التي حدثت في سلوكهم.
- فالتقييم عملية هادفة لقياس كفاءة العمل التدريبي ومقدار ما تم تحقيقه من البرامج التدريبية والوقوف على نواحي الضعف والقصور للاستفادة منها في تطوير العملية التدريبية مستقبلاً.<sup>4</sup>
- الشكل التالي يبين نموذج كيركباتريك في تقييم البرنامج التدريبي.

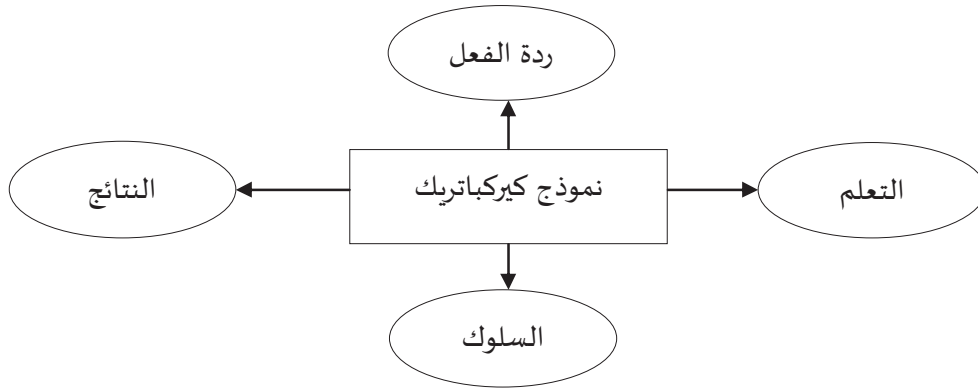
<sup>1</sup> أحمد جابر حسنين، مرجع سابق، ص 101.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 102.

<sup>3</sup> سعد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 117.

<sup>4</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، الجزء الثاني، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص ص 236-237.

## شكل رقم (1-6): نموذج كيركباتريك لتقييم البرنامج التدريبي



المصدر: عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، منحنى نظمي، ط1، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 331.

وحسب نموذج كيركباتريك تتمثل الجوانب الأربعة لتقييم البرنامج التدريبي في:<sup>1</sup>

- ردود الفعل: وفيه يتم الإجابة على السؤال التالي: هل يرضى المشاركون عن البرنامج التدريبي؟
- التعلم: وفيه يتم الإجابة على السؤال التالي: ماذا تعلم المشاركون من البرنامج التدريبي؟
- السلوك: وفيه يتم الإجابة على السؤال التالي: هل تغير سلوك المشاركين نتيجة تعليمهم؟
- النتائج: وفيه يتم الإجابة على السؤال التالي: هل يؤثر التغيير في السلوك على المنظمة تأثيراً إيجابياً؟

## الفرع الثالث: معوقات العملية التدريبية

يواجه التدريب في المنظمات العديد من المشاكل التي تحد من فاعليته وتمنعه من تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها. ويمكن حصر أهم هذه المشاكل في الجدول التالي:

<sup>1</sup> عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص ص 331-332.



## جدول رقم (1-8): مشاكل التدريب

المعوقات البشرية	المعوقات المادية
-عدم وجود سياسات واضحة للتدريب تتبعها الإدارة في غالبية المنظمات. -عدم الاستفادة من الأفراد الذين تم تدريبهم ومنحهم الفرصة لتطبيق افكارهم الجديدة. -امتناع أو عدم رغبة الأفراد للمشاركة في البرامج التدريبية. -وجود عجز واضح في أخصائيي التدريب وكذا مدربين في المنظمات. -عدم وجود سياسة متكاملة للربط بين التدريب والنقل والترقية. -عدم الاهتمام بدراسة العمل من أجل الوقوف على أسباب ضعف الأداء البشري. -الاعتماد على البرامج البعيدة عن الواقع والتطبيق الفعلي من خلال تقديم المعلومات النظرية فقط.	-ضآلة المخصصات المالية لعملية التدريب. -عدم تقديم حوافز كافية سواء بالنسبة للمتدربين أو المدربين. -نقص المعلومات. نقص مهارات التخطيط لدى إدارة التدريب. -القصور في تزويد مراكز التدريب بالوسائل التي تواكب التطورات العلمية حتى يتعين بها المتدربين.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على، أحمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2016، ص ص 113-116.

بالرغم من المشاكل التي تواجه العملية التدريبية، يبقى التدريب الضمان الوحيد الذي يسمح للمنظمات المعاصرة من البقاء والتطور ومسايرة التحديات.

## المطلب الثاني: تخطيط المسار الوظيفي

تسعى المنظمات من خلال تخطيط المسار الوظيفي لتحقيق الانسجام بين التطلعات الفردية والتنظيمية رغبة منها للاستثمار والاستغلال الجيد لمواردها البشرية، لهذا تسعى المنظمات من خلال تسيير الموارد البشرية إلى تخطيط المسار الوظيفي للأفراد فيها وكذا إلى إيجاد الوظيفة المناسبة لهم مع مراعاة ظروفهم الصحية وقدراتهم الجسدية ومهاراتهم الفكرية.

### الفرع الأول: تعريف تخطيط المسار الوظيفي للأفراد

تعددت التعاريف التي تناولت تخطيط المسار الوظيفي، حيث يعرف بأنه "إحدى وظائف تسيير الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين العامل والوظيفة التي يشغلها، وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة من الإنتاجية وتحقيق أهداف العاملين في الرضا عن العمل"<sup>1</sup>. ويعرف كذلك بأنه "العملية التي يتم من خلالها زيادة وعي وإدراك الأفراد بميولهم المهني وقيمهم ونقاط قوتهم وضعفهم من خلال ما توفره المنظمة من معلومات حول الفرص الوظيفية"<sup>2</sup>.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن تخطيط المسار الوظيفي هو مهمة مشتركة بين تسيير الموارد البشرية من جهة، والفرد من جهة أخرى فتسيير الموارد البشرية يعمل على رسم الطريق الذي يسلكه الفرد وتحديد الوظائف التي سيدشغلها أثناء حياته المهنية داخل المنظمة، أما الفرد فعليه إبراز مهاراته وقدراته التي تمكنه من التدرج والوصول إلى مناصب أعلى داخل الهيكل التنظيمي الموضوع للمنظمة.

### الفرع الثاني: أهمية تخطيط المسار الوظيفي

إن عملية تخطيط المسار الوظيفي ذات أهمية بالغة كونها تحاول التنسيق والتوفيق بين طرفين أساسيين هما الوظيفة والموظف من أجل تحقيق الفوائد التالية:<sup>3</sup>

- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، إذ أن الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الانتاجية والربح، وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه من وضع الفرد المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين لها؛
- تخفيف القيود على حركة الموظفين، إذ أن عدم وجود جهود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، تعني فرض قيود على حركة الموظفين، ووضعها داخل سياج لا تتحرك منه، فعدم وجود حركات ترقية ونقل تضرب من هو صالح لها، وبالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط المسار الوظيفي يمكنها أن تطلق امكانيات الأفراد وتشجيعهم على ذلك.
- تشجيع تنوع الثقافات، تسمح عملية تخطيط المسار الوظيفي الفعالة بإتاحة الفرصة في جميع مستويات التنظيم لكل فئات الأفراد، وعليه فإن مواجهة الفرصة المهنية الممتدة في ظل ظاهرة العولمة والمشروعات الكبيرة حول العالم يجعل من تنوع الثقافات أمراً مرغوباً وواقعاً ملموساً.

<sup>1</sup> بوراس فايزة، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2018، ص152.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 208.

<sup>3</sup> محمد صادق، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص 100.

- تجنب تقادم المهارات، إذ تساعد عملية التخطيط للمسار الوظيفي الفعال على توقع التطورات كالتغيير التكنولوجي السريع والتطورات الاقتصادية بالإضافة إلى التغيرات في أذواق المستهلكين، ومن ثم العمل على جذب المهارات الجديدة التي تناسب هذه التطورات<sup>1</sup>
- تحسين سمعة المنظمة: إذا أدرك الموظفون أن منظماتهم تعني بمستقبلهم الوظيفي، فإنهم سوف يكونون أداة جيدة للترويج عن المنظمة في جميع المجتمعات والأماكن التي قد يوجدون فيها الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحسين صورة المنظمة والتعبير عنها كمجال جذاب للعمل.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: أهداف تخطيط المسار الوظيفي

إن تخطيط المسار الوظيفي يهدف إلى فتح آفاق جديدة للأفراد، من خلال تحديد مهام وتحديات جديدة تمكنهم من تحقيق طموحاتهم الوظيفية. ويمكن إبراز أهداف تخطيط المسار الوظيفي في العناصر التالية:<sup>3</sup>

- تحقيق الفرص الملائمة للعمل؛
- توفير فرص الترقية والتقدم الوظيفي؛
- تقليل معدل دوران العمل؛
- اشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور؛
- تحديث المعارف والمهارات المهنية للأفراد؛
- زيادة مستوى الرضا الوظيفي؛
- زيادة الانتاجية وتطوير الأداء؛
- رفع كفاءة وفعالية المنظمات.

### الفرع الرابع: مراحل تخطيط المسار الوظيفي

تمر عملية تخطيط المسار الوظيفي بعدة مراحل تتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

أولاً- تصميم المسارات الوظيفية: يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمنظمة مع تجزئة هذه الوظائف إلى ممارسات وظيفية متميزة عن بعضها البعض، مع ضرورة وجود ارتباط

<sup>1</sup> بوراس فايضة، مرجع سابق، ص 156.

<sup>2</sup> نزار عوني اللبدي، مرجع سابق، ص 155.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 215.

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 233-236.

واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار. مع تحديد المتطلبات الأساسية لكل مسار من مؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب.

ثانياً-توصيف وتحديد أهداف كل مسار وظيفي: سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل بما في ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات ومتطلبات كل مسار وظيفي.

ثالثاً-تقييم قدرات الأفراد: من أجل معرفة نقاط القوة والضعف لكل فرد من الناحيتين المهنية والشخصية، بالإضافة إلى الأهداف الوظيفية التي يسعى إلى تحقيقها.

رابعاً-تحديد الفرص الوظيفية: بناء على نتائج تخطيط الموارد البشرية يتم تحديد الوظائف الشاغرة لكل مسار وظيفي.

خامساً-تقييم بدائل المسارات الوظيفية: بما يتلاءم مع المؤهلات والقدرات الشخصية للفرد والفرص الوظيفية المتاحة وتنتهي هذه المرحلة باختبار المسار الوظيفي المناسب بناء على المقارنة بين مزايا وعيوب كل مسار لكل فرد ومن خلال الحوار البناء بين الفرد ورئيسه المباشر.

سادساً-تنفيذ برامج العمل بعد تحديد المسار الوظيفي: يتم تقييم قدرات الأفراد التي تساعد في تحديد الأهداف الوظيفية، التي تعتبر بمثابة تحدي لكسب مهارات وقدرات جديدة يتم اعداد برنامج لتحقيق أهداف المسار الوظيفي مثل تحديد الأنشطة التدريبية التي تساعد الفرد في تحقيق أهدافه.

سابعاً-إدارة وتقييم برنامج المسار الوظيفي: والذي تم الاتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة لغرض تقييم الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات التقدم في المسار الوظيفي.

ثامناً-اتخاذ القرارات التصحيحية: وذلك من قبل الإدارة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات وتقديم تعديل المسار الوظيفي المختار في حالة تعذر الاستمرار فيه.

يتضح من خلال ما سبق أن نجاح تخطيط المسار الوظيفي يتطلب أن يكون هناك طموحات واقعية للأفراد من خلال إدراكهم لحجم امكانياتهم وقدراتهم الحقيقية بالإضافة إلى كفاءة تسيير الموارد البشرية في تصميم مسارات تستطيع اشباع حاجات الافراد من جهة، وتحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى.

الفرع الخامس: وسائل تخطيط المسار الوظيفي على مستوى المنظمة

تستخدم المنظمة من أجل تخطيط المسار الوظيفي العديد من الوسائل نذكر منها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر، وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى المنظمة، مقال متاح على الموقع، مهارات النجاح للتنمية البشرية www.sst5.com، تاريخ الزيارة 20 أكتوبر 2020.

**أولاً-التأهيل:** بعد اختيار الموظف الجديد، يتم تعيينه في الوظيفة الجديدة، حيث يتم تأهيله عمليا ونفسيا، ويتم ذلك من خلال برنامج منظم ورسعي، يحتوي هذا البرنامج على ملف كامل من المعلومات التي تخص المنظمة، كما يحتوي على تقديم الموظف إلى رئيسه المباشر وإلى زملائه في العمل. يلعب التأهيل دورا مهما في مساعدة الموظف على التكيف مع الوظيفة الجديدة، وحتى يؤهل لمواجهة المواقف التي تصادفه أثناء ممارسة مهامه في الوظيفة الجديدة.

**ثانياً-التدوير:** ويعني نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى مؤقتا من أجل التعرف على بيئة عمل المنظمة وكذا التعرف على الموظفين الآخرين والذي يساعده في أداء العمل مستقبلا، حيث سيعرف الموظف مع من يتصل وبأي طريقة وأي معلومة يأخذها.

**ثالثاً-النقل:** هو انتقال الفرد من وظيفة إلى وظيفة أخرى مساوية في المسؤوليات والمركز والأجر، حيث لا يقصد به الترقية، بل لمعالجة ضرورات العمل. والنقل وسيلة تعتمد على الإدارة لوضع العاملين في مراكز مناسبة لقدراتهم وإمكانياتهم من أجل بذل أحسن جهود لصالحهم ولصالح المنظمة، لأن وضع الفرد في وظيفة لا يحبذها سينعكس أثره سلبا على عمله وإنتاجه وتصرفاته لذلك فإن المنظمات مطالبة بوضع سياسات حكيمة للنقل، ويقع عاتق هذه السياسة على تسيير الموارد البشرية بالمنظمة.<sup>1</sup>

**رابعاً-الترقية:** تلعب الترقية كوسيلة لتخطيط المسار الوظيفي دور هام لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والانتقال إلى مناصب عليا، وتحقق المنظمة رغبتها في التوفيق بين الفرد والوظيفة مما يجعلها تحصل على أداء ورضا عالي.<sup>2</sup>

**خامساً-التقاعد المبكر:** في بعض الحالات يعتبر الموظفين كبار السن الذين يشغلون وظائف عليا في المنظمة، عقبة في سبيل تقدم وترقية رؤوسهم، وبالتالي تشجعهم المنظمة على طلب إحالتهم على التقاعد المبكر، ليصبح حلا لفتح الطريق أمام الرؤوسين لتحسين مستواهم الوظيفي داخل المنظمة.

**سادساً-المساعدة في البحث عن وظائف خارج المنظمة:** إذ اضطرت المنظمة إلى الاستغناء عن بعض العاملين وكذا ضمان ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية لهم، فإنها تبحث لهم عن وظائف أخرى في منظمات مماثلة من أجل شغل الوظائف الحالية فيها.

**سابعاً-خرائط المسار الوظيفي:** هي خرائط تحدد التسلسل في الحركة الوظيفية، وذلك من خلال التنقلات والترقيات وقد تم باستخدام خرائط التنظيم وقد تبدأ من وظيفة معينة وتنتهي عند عدة نهايات ومن المتوقع أن يكون هناك العديد من الخرائط لكل وظيفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> شوقي نور الدين، أنظمة وألية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011، ص101.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص101.

<sup>3</sup> بوراس فايزة، مرجع سابق، ص ص205-206.

## المطلب الثالث: تقييم الأداء

يعد المورد البشري، بما يملكه من معارف ومهارات ثروة حقيقية للمنظمة، لذا يجب أن تتأكد من صلاحية أدائه ومدى قدرته على تأدية المهام الموكلة إليه بشكل جيد، لذا تلجأ المنظمات إلى عملية تقييم الأداء، هذه العملية يتم من خلالها الإطلاع على نقاط القوة وأماكن الضعف في أداء الفرد هذا ما يساعد على إعطاء صورة ما إذا كان هذا الفرد قادر على الإسهام والمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة التي وجدت من أجلها.

## الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء البشري

تولي المنظمات أهمية كبيرة لمعرفة مستوى أداء الأفراد الذين يعملون فيها لذا تخصص قسم خاص لتقييم الأداء ضمن إدارة الموارد البشرية. هذا القسم يعمل بالتعاون مع باقي الأقسام من أجل الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في اتخاذ قرارات التوظيف، النقل، الترقية، التدريب وغيرها. تعرف عملية تقييم الأداء على أنها "النشاط الخاص بتحديد مدى أداء المرؤوسين لأعمالهم وتنمية وتطوير هذا الأداء في المستقبل".<sup>1</sup>

يعتبرها جان ماري بيريت (**Jean Marie Peretti**) بأنها " العملية التي تمكن الفرد من التقدم والتطور التدريجي، فهي تسمح بالتحسين المستمر في مستوى أداء الفرد".<sup>2</sup> وحسب زهير ثابت فإنها " تعكس قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم بالعمل وقدرتهم من الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور".<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نستنتج مايلي:

- أن عملية التقييم تكون للأداء ليس للفرد في حد ذاته؛
- أن الهدف من هذه العملية هو تحسين وتطوير أداء الفرد من أجل تنفيذ المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية؛
- تمتاز عملية تقييم الأداء بالدورية أي أنها تتم وفق فترات زمنية محددة وغالبا ما تكون سنة؛

<sup>1</sup> محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002، ص413.

<sup>2</sup> Jean- Marie Peretti, **Ressourcer Humaines**, 5<sup>eme</sup> Edition Vuibert, Paris, France, 1999, p339.

<sup>3</sup> زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دارقباء للطباعة، القاهرة، مصر، 2001، ص87.

- عملية تقييم الأداء أيضا تشمل تقييم سلوكيات الأفراد أثناء تأديتهم لمهامهم، أي أن الهدف منها ليس فقط مدى تحقيق الأهداف والنتائج بل أيضا الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق هذه الأهداف والنتائج؛
- تعتبر عملية تقييم الأداء البشري من المهام الموكلة لتسيير الموارد البشرية باعتبارها قادرة على تصميم الآليات التي يتم من خلالها قياس أداء الفرد كما ونوعا.

### الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

تعدد أهداف تقييم الأداء مع تعدد الأسباب الداعية إليه، فهناك أهداف وظائفية، تشخيصية، ودواعي إدارية وقانونية وهذا ما سنتناوله بالشرح فيما يلي:<sup>1</sup>

أولاً- أهداف وظائفية واستراتيجية: حيث تمثل وظائف الترقية، الانتقال والإبقاء (التسريح)، الهدف الأول من أهداف تقييم الأداء، بحيث أن القرارات المتخذة بشأن تبني بالدرجة الأولى على أساس تقييم أداء الأفراد، كما أن التغذية العكسية للتقييم يعتبر مقياس مباشر لتعريف الفرد بنتائج أدائه وتوجيهه نحو الأداء الطبيعي المتوقع منه.

ثانياً- أهداف تدريبية وتطويرية: هي أهداف لها صلة مباشرة بالنواحي التدريبية والتطويرية الناجمة عن إجراء تقييم المنظمات لأداء الأفراد، وفي ضوء النتائج التي يظهرها التقييم، يحدد من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب والتطوير، بعد ذلك يتم وضع البرامج التدريبية التي تتناسب مع أهداف الأداء المطلوب.

ثالثاً- أهداف تشخيص مشاكل الأداء: يعتبر تشخيص المشاكل التي تنتج عن عمل وممارسة الأفراد للوظائف المنوطة بهم من بين الأهداف الرئيسية لتقييم أداء الأفراد، فهي تكشف بوضوح عن نوع المشاكل التي تعترض حسن أداء الأفراد بمهارة وفعالية لوظائفهم.

رابعاً- أهداف قانونية وإدارية: إن الإدارة الحديثة للمنظمة في عصرنا هذا تركز على عمل الأفراد ضمن فريق، وترغب أن تتم مكافأة الأفراد على أدائهم كمجموعة، وهذا يعني أن الإدارة الحديثة للمنظمات تتكل على الدوافع الجماعية التي تحددتها ثقافة المنظمة للأفراد والتي تتوقع منهم الالتفاف حول الأداء الجماعي والالتزام الدقيق بشروطه.

### الفرع الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تمثل عنصرا مهما لتحقيق أهداف المنظمات المعاصرة، لما توفره من بيانات عن أداء تلك الموارد في الماضي والحاضر والأداء المتوقع منها في المستقبل، حيث تمثل هذه

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 365-367.

البيانات تصميم إستراتيجية المنظمات.<sup>1</sup> وعلى الرغم من اختلاف خطوات تقييم الأداء من منظمة إلى أخرى إلا أنه يمكن تحديد هذه الخطوات على النحو التالي:

أولاً- تحديد معايير الأداء: يقصد بمعايير تقييم الأداء "المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضياً".<sup>2</sup> فهذه المعايير تعبر عن مستوى الأداء الذي يعتبر مرضياً من قبل المنظمة، لذا توضع هذه المعايير قبل بداية عملية تقييم الأداء. يوجد هناك شبه إجماع على ضرورة توافر خمس معايير وهي:<sup>3</sup>

1. التوافق الاستراتيجي: ويعني المدى الذي يستطيع فيه نظام إدارة الأداء استنباط أو تمييز الأداء الوظيفي الذي يقسم بالتوافق أو الانسجام مع استراتيجية المنظمة، ويؤكد التوافق الاستراتيجي على الحاجة إلى توفير الإرشاد والتوجيه ليستطيع الأفراد المساهمة في تحقيق الأهداف.

2. الصلاحية: أي المدى الذي يستطيع فيه معيار الأداء تقييم كافة الأبعاد ذات العلاقة بالأداء الجيد للوظيفة.

3. الإعتمادية: أي مدى التناسق بين الأفراد الذين يعهد إليهم بمهمة تقييم الأداء للأفراد، ويتحقق هذا المعيار إذا كانت النتائج المقيمين متقاربة وأن لا تختلف هذه الأخيرة (النتائج) في ضوء الفترة الزمنية التي تم فيها التقييم.

4. التحديد: أي مدى توفر إرشادات أو توجيهات محددة للأفراد بشأن ما هو متوقع منهم وكيف يمكنهم تحقيق هذه التوقعات فإن لم يتم تحديد ما الذي يجب على الموظف عمله لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية فإنه من الصعب إنجاز هذه الأهداف.

5. القبول: لابد أن تكون المعايير المستخدمة لتقييم الأداء مقبولة من طرف الأفراد فالمعيار المقبول هو الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد.

ثانياً- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين بحيث يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه ومناقشتها معهم والتأكد من

<sup>1</sup> حسين حساني، عبد الغني حريري، مدخل تقييم أداء رأس المال البشري، تحدي كبير من أجل تنافسية مؤسسات التأمين (إشارة للتجربة الجزائرية)، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13-14 ديسمبر 2011، ص 62.

<sup>2</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصل قدرات الأفراد، دار الراجحة للنشر، عمان، الأردن، 2015، ص 81.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1989، ص 243.



فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.<sup>1</sup>

ثالثاً= قياس الأداء: تتطلب مرحلة قياس أداء الأفراد العاملين في المنظمة جمع البيانات حول الأفراد العاملين وهذا لا يتم إلا بالاستعانة بمجموعة من الوسائل والأدوات التي يستخدمها المقيمين للوصول إلى تقييم الأداء الفعلي للأفراد. ويوضح الجدول الموالي أهم الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات الخاصة بعملية تقييم الأداء.

رابعاً= مقارنة الأداء الفعلي مع المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين المعايير المعتمدة والأداء الفعلي والكشف عنها، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد مع توفير القناعة لدى الفرد بهذه النتيجة إذ أن نتائج التقييم تؤثر بدرجة كبيرة على الروح المعنوية للفرد وعلى التواصل المستقبلي في الأداء.<sup>2</sup>

خامساً= مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين: لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملون نتائج عملية تقييم الأداء، بل من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل خاصة الجوانب السلبية في أدائه.<sup>3</sup> فغياب مثل هذه المناقشة قد توصل إلى نتائج غير دقيقة الأمر الذي سينعكس سلبيًا على أدائه بشكل مستمر.

سادساً= الإجراءات التصحيحية: من الممكن أن تكون النتائج التصحيحية للأداء المنحرف عن المعايير المحددة على نوعين.<sup>4</sup>

- النوع الأول: مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولته تعديله ليتطابق مع المعيار، لذا فهذا النوع من التصحيح وقي؛

- النوع الثاني: فهو إجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك الانحراف.

<sup>1</sup> بن عشي عمار، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص34.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص145.

<sup>3</sup> بن عشي عمار، مرجع سابق، ص35.

<sup>4</sup> أحلام خان، إعادة هندسة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص238.

## الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء

توجد العديد من طرق تقييم الأداء البشري فمنها ما هو تقليدي ومنها ما هو حديث، وسنتطرق إلى أهم هذه الطرق والأكثر استخداماً فيما يلي:

أولاً- الطرق التقليدية: توجد العديد من الطرق التقليدية يمكن ذكر بعضها كما يلي:

**1- طريقة الترتيب:** تتطلب هذه الطريقة توفر عدد محدود من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيب مرؤوسيه، فالرئيس وبعد أن يكون فكرة عامة على أداء مرؤوسيه يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً. من مميزات أنها سهلة وبسيطة التطبيق، إلا أن أهم عيوبها أنها لا تعطي صورة حقيقية عن أداء الأفراد لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، بالإضافة إلى كونها صعبة التطبيق عند وجود عدد كبير من الأفراد في المنظمة.<sup>1</sup>

**2- طريقة المقارنة الزوجية:** بهذه الطريقة يتم تقييم أداء الأفراد بمقارنه كل واحد منهم بالآخرين مقارنة زوجية، ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي تحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد محل التقييم.<sup>2</sup>

ويمكن معرفة عدد المقارنات الزوجية بالقانون التالي:<sup>3</sup>

$$\text{عدد المقارنات} = \frac{n(n-1)}{2} \quad / \text{حيث } n: \text{ عدد الأفراد في المنظمة.}$$

تمتيز هذه الطريقة بكونها سهلة وبسيطة وتساعد المنظمات ذات العمالة القليلة لكن يعاب عليها أنها تستغرق وقتاً كبيراً، خاصة في الحالات التي يتسع فيها نطاق الإشراف بالإضافة أنها تعجز عن كشف الفوارق بين الأشخاص الذين يكونون في رتب متقاربة.

**3- طريقة الصفات:** تستعمل في كثير من الأعمال وخاصة تلك التي لا يمكن قياس أداء الأفراد فيها كما ونوعاً لذا تلجأ المنظمات لاستخدام طريقة الصفات لقياس الأداء، ويتطلب ذلك تطبيق الخطوات التالية:<sup>4</sup>

- تحديد العناصر اللازم اعتمادها كمقياس للتقييم مثلاً، مستوى الأداء علاقة الموظف

بمرؤوسيه، علاقته مع زملاءه... الخ، والتي تراها الإدارة ذات الأهمية للتقييم؛

- إعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة مثل: ممتاز، جيد جداً؛

<sup>1</sup> حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص 280.

<sup>2</sup> ربيعي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 166.

<sup>3</sup> عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 175.

<sup>4</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 139-140.

- تحديد نقاط كل درجة؛
  - وضع عناصر تقييم الأداء والدرجات والنقاط داخل نموذج تقييم الأداء؛
  - يطلب من المقيم تدوين ملاحظة بجانب كل عنصر من عناصر التقييم في المكان المخصص لذلك أسفل النموذج؛
  - يحدد التقدير النهائي بعد جمع النقاط التي حصل عليها الفرد؛
  - يقوم المقيم بالتوقيع على النموذج مع تحديد تاريخ إعدادة.
- ما يميز هذه الطريقة هو سهولتها، وكونها تساعد المقيم على أداء مهمته بدقة أكثر، إلا أن فيها عيوب منها تحيز المقيمين في أحكامهم على الأفراد بالإضافة إلى هيمنة إحدى الصفات على سائر الصفات الأخرى.

**4-طريقة الوقائع الحرجة:** تركز هذه الطريقة على تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل المؤثر في أداء الأفراد، سواء من حيث النجاح أو الإخفاق وتحدد قيمة كل حادثة حسب أهميتها في العمل ولا يطلع القائم بالتقييم على ذلك، يقوم المقيم بملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق، ثم يحدد الوقائع التي تحدث خلال أداء الفرد لعمله، لتقوم بذلك الجهة المسؤولة بتحديد كفاءة الفرد وذلك على أساس عدد الحوادث وأهميتها النفسية ليستخرج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد من عدمها.<sup>1</sup>

إن من مزايا هذه الطريقة هو دقتها كونها تستند إلى أحداث حقيقية كما أنها تقلل من تحيز المقيم، وما يعاب عليها أنها تتطلب جهودا كبيرة ومستمرة من قبل المقيم في متابعة وملاحظة أداء الأفراد، إضافة إلى أن المقيم يتأثر بالمواقف السلبية في بداية التقييم والتي قد تكون مؤقتة.<sup>2</sup>

#### ثانيا-الطرق الحديثة لتقييم الأداء

تعتبر هذه الطرق حديثة نسبيا مقارنة بالطرق السابقة وأهمها:

**1-طريقة مراكز التقييم:** تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم، والعلاقات الإنسانية بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وخاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بلوناس عبد الله، لمجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 01، العدد 01، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011، ص 164.

<sup>2</sup> إبراهيم عباس الحلبي، مرجع سابق، ص 50.

<sup>3</sup> خان أحلام، مرجع سابق، ص 241.

ففي هذه الطريقة قد يطلب من الأفراد محاكاة بعض المهام والواجبات مثل المناقشات الجماعية دون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات... الخ. ويتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم وقدراتهم المحتملة.<sup>1</sup> تمتاز هذه الطريقة بكونها توفر مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية خاصة القيادية منها، غير أن ما يؤخذ عليها هو تكلفتها العالية وعدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.

**2- طريقة التقييم على أساس النتائج:** تعتبر هذه الطريقة من الطرق الحديثة نسبيا في تقييم الأداء والتي يمكن تلخيصها إجمالاً فيما يلي:<sup>2</sup>

- يقوم الرئيس المباشر بدور كبير من خلال تقديم المساندة للمرؤوسين من خلال تقديم النصح وتذليل العقبات والتأكد من سلامة الإنجاز وفق الخطة المحددة؛

- عند انتهاء المدة المتفق عليها، تتم عملية تقييم الأداء.

ما يميز هذه الطريقة هو تشجيع الأفراد على تحقيق النتائج إلا أنها تركز على النتائج وتهمل طريقة تحقيقها.

**3- طريقة الإدارة بالأهداف:** طريقة الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) هي طريقة طورها بيتر دروكر\* (Peter Drucker) في سنوات الخمسينيات في كتابه "ممارسة الإدارة" سنة 1954.<sup>3</sup> تعرف الإدارة بالأهداف كأداة لتقييم الأداء بأنها "إدارة تحتوي على أهداف أو نتائج متوقعة محددة وواضحة المعالم، مستغلة في ذلك الوقت والموارد البشرية والمادية أفضل استخدام، وهذا من خلال وسائل وبرامج لتحقيق تلك الأهداف، ويتم تقييم الأداء في ضوء قياس النتائج المحققة."<sup>4</sup> والشكل التالي يوضح تقييم أداء الأفراد عن طريق الإدارة بالأهداف.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 133.

<sup>2</sup> بلوناس عبد الله، لمجد بوزيدي، مرجع سابق، ص 163.

\* جيتير فردناند دروكر، كاتب إقتصادي من أصل نمساوي يهودي ولد عام 1989 توفي عام 2005.

<sup>3</sup> Sid Ahmed benraoune, **Le Management Des Ressources Humaines**, Office Des Publication Universitaires, ALGER, 2010, P 113.

<sup>4</sup> زيد منير عبودي، الإدارة بالأهداف، ط 1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 17.

شكل رقم (7-1): طريقة الإدارة بالأهداف (MBO)

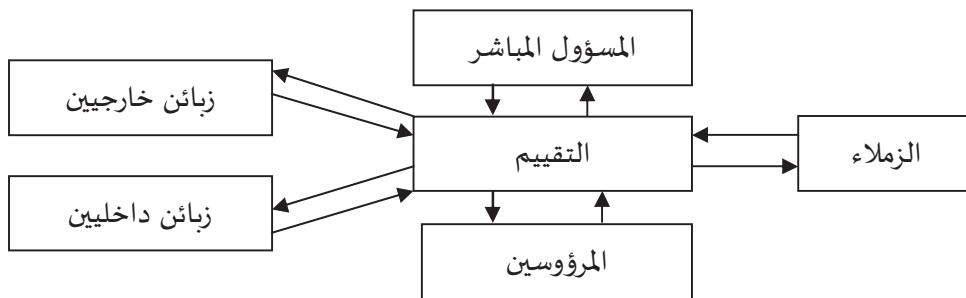


المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص273.

من خلال هذا الشكل يتبين أهمية المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في كل مرحلة من مراحل تقييم الأداء، وهذا ما يعتبر أهم ميزة لهذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تساعد الأفراد على تعريفهم بما هو مطلوب منهم. إلا أنها لا تخلو من العيوب أهمها، أن الوصول إلى أهداف متفق عليها بين الرؤساء والمرؤوسين، أمر بالصعب بالإضافة إلى أن هناك صعوبة في تحديد الأهداف كليا في جميع الأحوال.

**4-طريقة 360°:** تعتمد المنظمات على هذه الطريقة لتفادي النظرة الشخصية وضمان الموضوعية في التقييم حيث يتم وفق هذه الطريقة تقييم أداء الفرد من كافة المحيطين به في شكل دائرة 360°، مكونة الرئيس المباشر، الزميل المرؤوس، المتعاملين معه داخل المؤسسة وخارجها.<sup>1</sup> ويوضح الشكل التالي مختلف الأطراف المساهمة في هذه الطريقة.

شكل رقم (8-1): طريقة 360°



Source: Robert le duff, *encyclopédie de la gestion*, édition Dalloz, Parais, France, 1999, p896.

<sup>1</sup> شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص131.

وتتمتاز هذه الطريقة كونها تقلل من التحيز كما أنها توفر معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات، أما أهم عيوبها اعتراض البعض عليها خاصة الرؤساء أن يتم تقييمهم بواسطة مرؤوسهم كما أنها تستحوذ على وقت كبير لتطبيقها.

مما سبق يمكن القول أنه لا توجد طريقة واحدة صالحة لكل المنظمات يستخدمها المسيرون لتقييم أداء أفرادهم لذا فإنه عند اختيار الطريقة المناسبة، لابد من مراعاة نظام التقييم، ثقافة المنظمة وهيكلها، أفرادها، أهدافها وغيرها.

### الفرع الخامس: شروط نجاح عملية التقييم وأهم الأخطاء المتعلقة بها أولاً- شروط نجاح عملية تقييم الأداء:

حتى يكون تقييم الأداء فعالاً، ووسيلة مساعدة على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، لابد من توفر مجموعة الشروط التي تساعد على وضع نظام تقييم موضوعي وعادل على النحو التالي:<sup>1</sup>

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق؛
- شرح برنامج تقييم الأداء وتوضيح أهمية ودواعي القيام به؛
- يجب أن يتم التقييم من قبل أكثر من شخص واحد وبشكل مستقل تماماً؛
- يجب تزويد الأفراد بتغذية عكسية (نتائج تقييم أداءهم).
- بالإضافة إلى الشروط السابقة يمكن أن نضيف الشروط التالية:<sup>2</sup>
- معرفة مشاكل تقييم الأداء البشري والعمل على مواجهتها؛
- استخدام الطريقة أو الطرق المناسبة للتقييم؛
- الاحتفاظ بملفات وتقارير تقييم أداء الموارد البشرية؛
- التأكد من استخدام كفاءات الأطراف القائمة على عملية التقييم على أرض الواقع.

هذا بالنسبة لشروط نجاح عملية تقييم الأداء أما بالنسبة لأخطاء هذه العملية سنتطرق إليها في العنصر الموالي:

### ثانياً- أخطاء عملية تقييم الأداء:

قد تشوب عملية تقييم الأداء بعض الأخطاء نتيجة المشكلات الذاتية وأخرى نتيجة المشكلات الموضوعية، التي تؤثر سلباً على دقة وموضوعية التقييم.

<sup>1</sup> شنافي نوال، مرجع سابق، ص 135

<sup>2</sup> Gary Dessler, **Humane Resource Management**, 13<sup>th</sup> édition, Pearson Education, United States Of American, 2005, p 330-331.

ومن أهم هذه الأخطاء الناتجة عن المشكلات الذاتية نذكر ما يلي:

**1- خطأ الهالة:** يتمتع كل شخص بهالة وسمعة معينة قبل الالتحاق بعمله أو بعد الالتحاق به، وغالبا ما يحكم على الشخص من خلال ذلك الواقع، وقد تكون الهالة ناجمة عن تفوقه، وعن حسن أدائه في مجال معين دون غيره، فيحكم عليه في بقية مجالات نشاطه وفق تأثيره دون الاهتمام بالتقييم الصحيح تبعا للمجالات المختلفة.<sup>1</sup>

**2- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم:** فبعض الرؤساء يميلون إلى التساهل مع مرؤوسهم وإعطائهم تقديرات عالية بغض النظر عن أدائهم الحقيقي، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها، تجنب المشاكل الإنسانية أو الرغبة في عدم حرمانهم من المكافآت التشجيعية أو مساعدتهم بسبب ظروف اجتماعية، وعلى العكس من ذلك يميل بعض الرؤساء إلى التشدد وعادة ما يعطون تقديرات منخفضة لمعظم الأفراد ويرجع ذلك إلى طبيعة شخصية المقيم واعتقادهم أن المرؤوسين عادة أقل منهم كفاءة ومهارة.<sup>2</sup>

**3- التحيز الشخصي:** وهو أن يتحيز المقيم مع أو ضد أحد الأطراف لأسباب لا علاقة لها بالأداء كالتحيز بسبب الدين أو العرق أو الجنس أو العائلة التي ينحدر منها الفرد.<sup>3</sup>

**4- التأثير بالمركز الوظيفي للمرؤوس:** قد يميل المقيم إلى منح تقديرات عالية للمرؤوسين الذين يشغلون مناصب أعلى فيقع في أخطاء المركز الوظيفي وهو ما يؤثر سلبا على عملية التقييم.<sup>5</sup>

**5- التأثير بأخر عملية تقييم:** يقوم بعض المقيمين بتقييم مرؤوسهم على ضوء آخر تقرير سابق وبذلك يتأثر تقييم الأداء الحالي بالتقييم السابق.<sup>4</sup>

أما الأخطاء الناتجة عن المشكلات الموضوعية المرتبطة بعملية تقييم الأداء فنذكر منها:

- عدم تبني نظرة شمولية لعملية تقييم الأداء واعتبارها جزءا من نظام تسيير الموارد البشرية يتفاعل من أجزائه وأنظمتها الفرعية؛
- عدم تحديد أهداف عملية تقييم الأداء تحديدا جيدا؛
- عدم اشراك أكثر من طرف في عملية تقييم الأداء، بالإضافة إلى عدم استخدام أكثر من طريقة من طرق تقييم الأداء؛
- اعتبار فلسفة تقييم الأداء فلسفة عقابية وإصدار الأحكام؛

<sup>1</sup> بن عشي عمار، مرجع سابق، ص 66.

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 288.

<sup>3</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 360.

<sup>4</sup> شنافي نوال، مرجع سابق، ص 134.

- عدم اجراء مراجعة مستمرة لعملية تقييم الأداء في المنظمات.

هذه أهم المشاكل والأخطاء المصاحبة لعملية تقييم الأداء البشري لذا يجب على مسيري المنظمات العمل على إزالتها أو التخفيف منها من أجل الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والعمل على تحفيزهم من أجل الاستفادة من قدراتهم الداخلية والاستفادة منها.

### المبحث الثالث: الحفاظ على الموارد البشرية

تسعى المنظمات إلى الحفاظ على مواردها البشرية نظرا لتكلفة استقطابها وتطويرها وهذا من خلال مجموعة من الممارسات التي يعنى بها تسيير الموارد البشرية. سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الأجور والحوافز وإلى برنامج الأمن وحفظ السلامة المهنية .

#### المطلب الأول: نظام الأجور

تلعب الأجور دورا بارزا في حياة الفرد بالمنظمات، فهي ذات دور مهم في تحسين مستوى أداء الأفراد كونها تعمل على إشباع حاجاتهم المختلفة خاصة المادية منها. وكون المنظمة تسعى للاستفادة القصوى من قدرات أفرادها العاملين، فهي تعمل على تقديم مكافآت وتحفيزات كمقابل للأداء المتميز القادر على خلق التفوق أمام باقي المنظمات المنافسة.

تعد الأجور مقومات أساسية لا بد منها لوجود الحد الأدنى من الأداء، فهي ليست بالتالي عوامل دافعية بل عوامل وقائية ولذلك فهي تقدم لكافة العاملين وغير مرهونة بمستوى أداء معين.<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: تعريف الأجر

لقد زاد الاهتمام بموضوع الأجور من قبل المنظمات والأفراد، فالمنظمات تعتبره تكلفة متزايدة لذا عليها دراسة ومحاولة التحكم فيه، أما الأفراد فهو المصدر الأساسي لمعيشتهم ورفاهيتهم وقدرتهم على تأمين احتياجاتهم الأساسية.

في اللغة يعبر الأجر عن الثواب والمكافأة، وكلمة الأجر تدل على معنيين متقاربين معنى شرعي يقصد به الجزاء على العمل الصالح أو الثواب على نحو ما جاء به القرآن الكريم ﴿إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُصْلِحِينَ﴾ (لأعراف من الآية 170). ومعنى اقتصادي يعني الجزاء على العمل فهو بهذا المعنى قيمة العمل البشري بشقه المادي أو غير مادي.<sup>2</sup>

يعرف الأجر على أنه "كل ما يحصل عليه الفرد لقاء عمله ثابتا كان أو متغيرا، نقدا أو عينا".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 202.

<sup>2</sup> محمودين حسن، أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015/2016، ص 72.

<sup>3</sup> بن عزوز بن صابر، الاتفاقيات الجماعية للعمل في التشريع الجزائري والمقارن، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 166.



أما المشرع الجزائري فقد عرف الأجر حسب مكوناته من خلال نص المادة 81 من قانون (11-90) المؤرخ في 21 أبريل 1990، المتعلق بعلاقات العمل بأنه "يفهم من عبارة الأجر حسب هذا القانون ما يلي:<sup>1</sup>

- الأجر الأساسي الناجم عن التصنيف المهني في الهيئة المستخدمة؛
  - التعويضات المدفوعة بحكم أقدمية العامل أو مقابل الساعات الإضافية وفقا لظروف عمل خاصة، لاسيما العمل التناوبي والعمل الإلزامي، بما فيه العمل الليلي، وعلاوة المنطقة؛
  - العلاوات المرتبطة بإنتاجية العمل ونتائجه.
- وبهذا يمكن تعريف الأجر بأنه، ذلك المبلغ النقدي، بما في ذلك كل التعويضات والامتيازات التي يتلقاها العامل من المنظمة التي يعمل فيها، لقاء الجهد العضلي أو الفكري الذي يقدمه، بحيث يمكن العامل من تلبية احتياجاته الأساسية.

ويذكر أنه توجد بعض المفاهيم التي يصعب التفرقة بينها وبين الأجر، ومن بين هذه المفاهيم:<sup>2</sup>

- المرتب: هو ما يحصل عليه الموظف، وما يصرف شهريا في الغالب.
- الأجر: هو ما يحصل عليه العامل، وما يصرف يوميا أو أسبوعيا.
- إجمالي الأجر: هو ما يستحقه الفرد من أجر قبل الخصم (الاقطاعات).

#### الفرع الثاني: أهداف الأجور

ترمي تحديد سياسة الأجور في تسيير الموارد البشرية إلى أهداف منها:<sup>3</sup>

- جذب والحصول على أفضل الموارد البشرية المؤهلة؛
- الحفاظ على الموارد البشرية داخل المنظمة ومنعها من المغادرة إلى منظمات أخرى؛
- تحقيق العدالة في تحديد دفع الأجور والرواتب بما يتناسب مع متطلبات العمل؛
- تشجيع الموارد البشرية لمزيد من الأداء المتميز.

#### الفرع الثالث: العوامل المحددة لمعدلات الأجور

يختلف نظام الأجور المعتمد من منظمة لأخرى، وذلك بسبب تأثير عدة عوامل ومتغيرات، متداخلة مع نظام الأجور.

<sup>1</sup> قانون العمل رقم: 11-90، المؤرخ في 21 أبريل 1990. متاح على الموقع <https://www.interieur.gov.dz>. تاريخ الزيارة 2022/03/01.

<sup>2</sup> بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس والأبعاد والاستراتيجيات)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2020، ص 217.

<sup>3</sup> عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 348-349.

تحدد الأجور في المنظمات وفقا لمجموعة من العوامل هي:<sup>1</sup>

أولاً- النقابات العمالية: للنقابات العمالية تأثير واضح على معدلات الأجور المدفوعة للأفراد، حيث تعتبر لسان حال الأفراد أمام الإدارة العليا للمنظمة، بالإضافة إلى أنها تسعى إلى حماية حقوق العاملين المتعلقة أساسا بنظم التعويضات غير مالية كالإجازات، التأمينات والرعاية الصحية والمعيشية وبيئة العمل...الخ.

ثانياً- قدرة المنظمة على الدفع: تعتبر إحدى العوامل المؤثرة في تحديد معدلات الأجور، والتي تتأثر بدورها بمجموعة من العوامل مثل الوضعية المالية للمنظمة، وضعها التنافسي ومعدلات الربحية وغيرها. فمن غير الممكن أن تدفع المنظمة التي تعاني مشاكل مالية أجور مرتفعة للأفراد العاملين لديها، مما قد يجعل الأفراد يبحثون عن منظمات أخرى تتمتع بقدرة عالية على دفع الأجور والتعويضات.

ثالثاً- تكاليف المعيشة: أي نظام للأجور لكي يكون ناجحا يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تكاليف المعيشة الحقيقية والمستوى السائد للأسعار، وهذا من خلال إجراء دراسات واقعية تخلص إلى تقديم أجور تحافظ على القدرة الشرائية للأفراد العاملين.

رابعاً- القيمة النسبية للعمل: من الأهمية أن يتم ربط الأجور المدفوعة لكل عامل بدرجة كبيرة بالطلب على وظيفته، وأيضا بالأجر المدفوع للأفراد في الوظائف الأخرى، لذا يجب أن تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل هيكل الأجور وبالتالي يكون لديها أساس موضوعي تبني عليه فروق الأجر بين الوظائف.

خامساً- تأثير العوامل الجغرافية: تؤثر العوامل الجغرافية على تحديد الأجور، وذلك باختلاف المناطق والأقاليم أو حتى المجتمعات، فمثلا تختلف قيمة الأجور في الدول المتقدمة على الدول النامية، والمدن الكبرى على المناطق المعزولة والبعيدة ويراعى الاختلاف خاصة في الشركات المتعددة الجنسيات.

سادساً- القيود الحكومية: تتدخل الحكومات المحلية والفيدرالية والمركزية في جميع دول العالم في عملية تحديد الأجور وحماية العاملين، خاصة في القطاع الخاص، وهذا عن طريق سن مجموعة من القوانين والتشريعات مثل تحديد الحد الأدنى للأجور، طرق حساب الأجور، مكافآت الوقت الإضافي...الخ.

<sup>1</sup> أنظر:

- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، بدون دار نشر، 2009/2008، مصر، 2016، ص ص 246-251.

- مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 405.

## الفرع الرابع: مراحل تصميم نظام الأجور

لتحقيق العدالة الداخلية والخارجية لمعدلات الأجور التي تدفعها أي منظمة للأفراد العاملين فيها، يجب أن يتم تصميم نظام فعال للأجور يحقق العدالة والمصداقية والقبول والرضا من قبل العاملين، وعموما يتم تصميم نظام الأجور وفقا للمراحل التالية.

أولاً- إجراء بحوث الأجور: يتم تسعير الوظائف داخل المنظمة من خلال إجراء بحوث ودراسات الأجور، للتعرف على معدلات الدفع السائدة لدى المنظمات المشابهة، وأيضا في سوق العمل، ويمكن القيام بهذه البحوث من خلال الصحف والدوريات المتخصصة في الأجور ويمكن استخدام الأنترنت.<sup>1</sup>

ثانياً- تقييم الوظائف: تعتبر أداة اجرائية يستند إليها في المنظمة لتحديد نظام عادل للأجور، وهو يعتمد على نتائج تحليل وتصميم الوظائف. يقصد بتقييم الوظائف دراسة جميع الوظائف الموجودة في المنظمة ووضع مستويات مادية لها، وليس تحديد واجباتها ومسؤولياتها، أي تحديد قيمة الوظائف نسبة إلى بعضها البعض وليس تحديد القيمة المطلقة لكل منها.<sup>2</sup> وكذا تحديد لقيمة الصعوبة ومستوى الجهد الذهني والبدني الذي تتطلبه الوظيفة قياسا بغيرها من الوظائف التي يحتويها هيكل المنظمة.<sup>3</sup>

تصنف الطرق التي يتم بموجبها تقييم الوظائف إلى مجموعتين وهما: الطرق غير كمية، والطرق الكمية كما هي موضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 255.

<sup>2</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010، ص 303.

<sup>3</sup> عباس الحميري وآخرون، مرجع سابق، ص 214.

## جدول رقم (9-1): أهم طرق تقييم الوظائف

طرق كمية	طرق غير كمية (طرق وصفية)
طريقة النقاط: هي الأكثر شيوعاً لأنها تعتمد على التقييم الموضوعي للوظيفة، حيث يتم إعطاء عدد من النقاط لكل عناصر التقييم مثل المسؤولية، المهارة، المجهود. وفي الأخير يتم جمع عدد النقاط التي تعطي قيمة الوظيفة.	طريقة الترتيب: هي أبسط الطرق وتعتمد على مقارنة الوظيفة بالوظائف الأخرى، وتحديد ترتيبها (أعلى أو أدنى).
طريقة مقارنة العوامل: هي مزج بين طريقة الترتيب لأنها التقييم يتم على أساس الوظائف مع بعضها البعض، وطريقة التنقيط لأن نتيجة التقييم يكون على أساس الوزن الكمي للعناصر المكونة للوظيفة بهدف الوصول إلى نتيجة موضوعية للتقييم.	طريقة المقارنة الزوجية: يتم مقارنة كل وظيفة مع وظيفة أخرى وبالتالي تظهر ثنائيات، وتكون نتيجة كل مقارنة في كل ثنائية، ويحصر عدد المرات التي كانت فيها الوظيفة أهم أي يتم تحديد ترتيبها مقارنة بباقي الوظائف.
	طريقة الدرجات: تعتمد على إنشاء عدد درجات لكل مجموعة وظيفية، وكل فئة أو درجة يقابلها مستوى معين من الأجر ويتم التركيز على الواجبات والمسؤوليات والمهارة والخبرة.

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على، حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 105.

ثالثاً-تجميع وتسعير الوظائف المتشابهة في فئات: يتكون هيكل المنظمة من مجموعة الوظائف التي تم تقييمها، ويصبح بالإمكان تحديد قيمة نقدية لكل وظيفة، ولكن الاتجاه الغالب لدى معظم المنظمات هو تجميع تلك الوظائف في عدد من الفئات بحيث تشمل كل فئة مجموعة من الوظائف المتقاربة في الأهمية أو الطبيعة وهذا الإجراء يجنب المنظمة مشقة تسعير كل وظيفة على حدى، وفي هذه الحالة يتم تسعير فئة الوظيفة، وتسري فئة الأجور على كافة الوظائف المدرجة لهذه الفئة.<sup>1</sup>

رابعاً-معدلات الأجور المتوافقة: أي وضع مدى محدد للأجور وتصحيح معدلات الأجور، أي إجراء عملية توافق وانسجام في معدلات وفئات الأجور، فمن غير الممكن دفع أجور لقدامى الموظفين مساوية لأجور الموظفين الجدد، لذا تقوم المنظمات بإعداد معدل أجر متصاعد لكل تدرج وظيفي.<sup>2</sup> ويتم كذلك إضافة العلاوات والمنح بكل أنواعها من أجل أن تكون الأجور معادلة ومكافئة للجهود التي يبذلها الأفراد في المنظمة.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 221.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 274.

## المطلب الثاني: الحوافز

إن المنظمات المعاصرة أصبحت تعطي حيزا كاملا من الأهمية لموضوع الحوافز، كونه أداة تستعملها من أجل زيادة رغبة العاملين من خلال خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن القول معه أن قدرة المنظمات ت على تحقيق نجاحها وضمان بقائها في السوق يتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام للحوافز.

## الفرع الأول: تعريف الحوافز

يقاس نجاح المنظمات بمدى إنجاز المطلوب أو المتوقع منها ولتحقيق ذلك عليها ضمان استمرار أداء العاملين بها بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية، يتوقف ذلك على تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الذاتية. وعليه لا بد من التمييز بين مصطلح التحفيز وبعض المصطلحات المشابهة كالذوافع والحاجات، فالدافعية هي " القوة الداخلية التي تعمل داخل الفرد وتدفعه للبحث عن شيء محدد بها ييسر له رسم غاياته وأهدافه وتسهل له عملية التكيف مع ظروف البيئة الخارجية".<sup>1</sup> أي أن الدافعية هي قوة داخلية توجه سلوك وتصرفات الأفراد.

أما الحاجات فهي " قلق نفسي واضطراب عاطفي وعدم الشعور بالراحة من جراء عدم اشباع تلك الحاجات".<sup>2</sup>

أما الحوافز تعرف على أنها " مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو اتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو اهداف محددة.<sup>3</sup> كما تشير إلى المنبهات الخارجية التي تشير وتنشط الدوافع وتشجعها في نفس الوقت".<sup>4</sup>

ويتم الحصول على الحوافز مقابل انتماء الفرد للمنظمة وتعتبر أكبر باعث ومحرك لطاقات الإنسان، فالفرد ينطوي في واقعه على دافعين اثنين هما:<sup>5</sup>

- رغبته في أن يحصل على شيء ما؛

- خوفه من أن يفقد شيء ما.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، الاكاديمية الحديث للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018، ص297.

<sup>2</sup> داوود معمر، منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2006، ص27.

<sup>3</sup> Michel Ameil, Francai Bonnet, Joseph Jobcs, **management de l'administration**, 2<sup>ème</sup> edition, de boeck université, Bruxelles, 1998, p61.

<sup>4</sup> علي الشرقاوي، العملية الإدارية وظائف المديرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2017، ص411.

<sup>5</sup> طلحي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص69.

وعليه يمكن القول بأن الحوافز هي مجموعة من العوامل والمثيرات الخارجية التي تعتبر وسيلة لإشباع حاجات الأفراد، من خلال التأثير على سلوكياتهم حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية.

### الفرع الثاني: أهمية الحوافز وأهدافها

إن الحوافز تجعل الأفراد مستعدين لبذل المزيد من الجهد كونها ترتبط بإشباع حاجاتهم، بالإضافة إلى أن المنظمات تستخدم الحوافز من أجل استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة العالية التي تمتلكها، وكذا الحفاظ عليهم، وللحوافز أهمية كبيرة نبرزها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- زيادة عوائد الإنتاج من حيث الكميات، الجودة، وحجم المبيعات؛
- تخفيض الفاقد من العمل مثل تخفيض التكاليف من المواد الأولية، وتخفيض الفاقد من الموارد البشرية وغيرها من الموارد؛
- إشباع حاجات العاملين بمختلف أنواعها وخاصة الحاجات في التقدير والاحترام والشعور بالمكانة؛
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة؛
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع؛
- تنمية روح التضامن والتعاون بين العاملين وكذا تنمية روح الفريق؛
- جذب أفضل العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء إليها.

تسعى المنظمات من خلال تقديم الحوافز إلى تحقيق أهداف من أهمها:<sup>2</sup>

أولاً-ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها، فالمنظمات تسعى إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعاً وتقديم أفضل الخدمات لعمالها، فإن للحوافز المادية الإيجابية أثراً طيباً على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله مما يجعله يستطيع الوفاء ببعض التزاماته المادية، وكذا تساعد في رفع الروح المعنوية للأفراد ودفعهم للعمل بإخلاص، وتفاني من أجل خدمة المنظمة.

ثانياً-ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع؛ ضمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كما ونوعاً، سواء من حيث السلع أو الخدمات وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين، الأمر الذي ينعكس

<sup>1</sup> هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2007، ص ص15-16.

<sup>2</sup> محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص122.

إيجاباً على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع لتفضيل التعامل مع المنظمة دون غيرها.

بالإضافة إلى ما سبق فإن سياسة التحفيز تعمل على تحقيق عدة أهداف أخرى منها:<sup>1</sup>

- الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي؛

- الملاءمة مع ظروف العمل؛

- تنمية الشعور بالمشاركة.

الفرع الثالث: أسس تقديم الحوافز وأنواعها

تعتمد المنظمات في تقديمها للحوافز على مجموعة من الأسس هي:<sup>2</sup>

- الأداء: يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المنظمات،

هذا التميز في الأداء يكون في كمية الإنتاج، وقت العمل والتكاليف التي يوفرها؛

- المجهود: تلجأ المنظمات لهذا الأسلوب عندما يصعب تقييم النتائج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات؛

- الأقدمية: وتشير إلى المدة التي قضاها العامل في المنظمة، وكنتيجة للولاء الذي يسديه العامل للمنظمة، تقدم له مكافأة في شكل حوافز؛

- المهارة: تستخدمه بعض المنظمات لتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو اجازات أو خضوعه لدورات تدريبية.

تنوع الحوافز التي تقدمها المنظمات للأفراد وكذلك تتنوع كميتها وتوقيتها وطرق تسييرها.

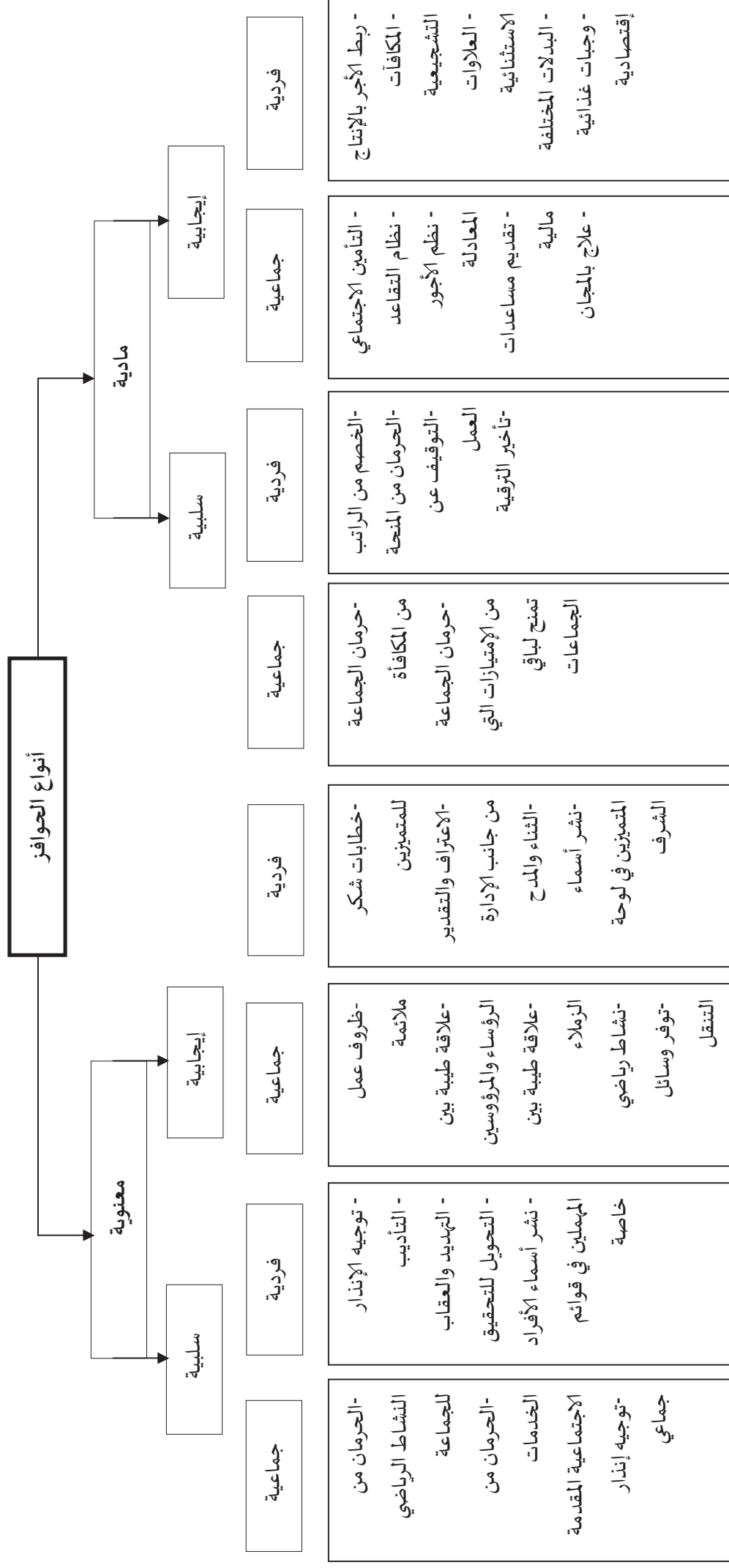
ويمكن القول بأنه بقدر ما يوجد من دوافع وحاجات عن الأفراد والجماعات بقدر ما توجد

حوافز مختلفة لتلبية هذه الدوافع والحاجات ويمكن عرض أكثر التصنيفات للحوافز في الشكل التالي:

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التطبيقي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية، الحامة، الجزائر، 2003، ص78.

<sup>2</sup> منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب، الحوافز)، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص143.

## شكل رقم (1-9): أنواع الحوافز



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على هيثم حمود الشبلي، مروان محمود النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، صص 216-217.



### الفرع الرابع: شروط نجاح نظام الحوافز

- هناك شروط أساسية لا بد من أخذها بعين الاعتبار إذا أرادت مختلف المنظمات الاستفادة من الحوافز في نجاح العملية الإنتاجية، وزيادة مردودها ورفع مستوى وكفاءة أداء العاملين بها وهي:<sup>1</sup>
- البساطة، بمعنى أن يكون نظام الحوافز مختصراً وواضحاً ومفهوماً في قواعده وصيغته وحساباته؛
  - أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والمنظمة؛ إذ لا بد أن يحدد مسار الحوافز بحيث يؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين والمنظمة، وهذا يتطلب إقامة روابط مشتركة بين أهداف العاملين والإدارة؛
  - أن يكون هناك صلة بين الحوافز والهدف؛ إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الإنسان بالشكل الذي يدفعه للتصرف لتحقيق رغباته؛
  - لا بد من أن يكون هناك وقت ملائم لاستخدام الحوافز خاصة الحوافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة؛
  - أن يكون هناك استمرارية في تقديم الحوافز، وذلك لخلق شعور الأمان وتوقع استمرارية المنظمة في إشباع الحاجات، وضمان الوفاء بالالتزامات الحوافز المقررة؛
  - أن يتصف نظام الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة؛
  - أن يقوي نسيج العلاقات بين فريق العمل، لتحقيق الانسجام ولتشجيع على الأداء الجيد؛
  - أن تراعي الجوانب الاجتماعية للأفراد، لتقييم جميع الخدمات المقدمة لهم.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: الصحة والسلامة المهنية

لقد أدى تعقد الصناعة وزيادة عدد العاملين إلى تزايد تعرض العاملين إلى مخاطر للإصابة في العمل، لذا تقوم المنظمة بتقديم خدمات متنوعة من شأنها التقليل من الآثار السلبية الناتجة عن إصابة العاملين بالأمراض والحوادث المعينة. وغالباً ما تقع مهمة حفظ الصحة والسلامة المهنية على عاتق إدارة الموارد البشرية.

### الفرع الأول: مفهوم الصحة والسلامة المهنية

يعنى تسيير الموارد البشرية في المنظمة بضمان توفر ظروف عمل آمنة، تمنع تعرض العاملين للأخطار التي تهدد صحتهم وسلامتهم، وهناك فرق بين مفهومي الصحة والسلامة، بحيث تتضمن

<sup>1</sup> بالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص ص 65-66.

<sup>2</sup> حسن علي عبد العزيز، مرجع سابق، ص 297.

السلامة المهنية حماية العاملين من الإصابات الناجمة عن الحوادث المرتبطة بمكان العمل أما الصحة المهنية فتشير إلى ضمان عدم إصابة العاملين بالأمراض الجسدية والنفسية بسبب ممارستهم العمل داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

وعليه فالصحة والسلامة المهنية تعبر عن مجموعة من الأنشطة والإجراءات الإدارية التي تسعى في مجملها إلى وقاية العاملين من الأخطار والأمراض المهنية الناجمة عن الأعمال التي يزاولونها وبالتالي تجنب أو تخفيض التكاليف من خلال الحفاظ على عناصر الإنتاج من التلف والضرر من جهة وتعويض العاملين المصابين ماديا من جهة أخرى.

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف الصحة والسلامة المهنية

تظهر أهمية الصحة والسلامة المهنية من خلال صلتها الوثيقة بالإنتاج، لأن كفاءة الإنتاج تعتمد بشكل كبير على توفير بيئة آمنة تشجع العاملين لبذل أقصى جهد لتحسين الإنتاج من دون كلل أو وقوع إصابات، إذ أن الوقت الضائع جراء الإصابات والأمراض المهنية يكلف المنظمات مبالغ إضافية.. وإن الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية لا يقتصر فقط على العمل الصناعي فحسب، بل يتعداه إلى مجالات عمل المعرفة، إذ يشعر العاملون بالجهد والقلق من الإجهاد وأعراض المرض في الميادين والتوتر المرتبط بالعمل والعنف في مكان العمل، ويطالب العاملون بمنظمة صحية وآمنة كما أن مخاطر العمل قد تؤذي أشخاصا آخرين غير العاملين في المنظمة.<sup>2</sup>

يمكن أن نستخلص أهداف الصحة والسلامة المهنية كالتالي:<sup>3</sup>

- المساهمة في تخفيض التكاليف الناتجة عن فترات الغياب وتوقف العمل بسبب إصابات العمل؛
- تعمل برامج الصحة والسلامة المهنية على تخفيض تكاليف الانتاج الناتجة عن الفاقد والتالف من الموارد؛
- العمل على جذب أفضل المهارات والكفاءات البشرية؛
- زيادة استقرار الأفراد في المنظمة، أي زيادة درجة رضا الأفراد عن عملهم وارتباطهم الوثيق ببيئة عملهم مما يؤدي إلى خفض معدلات دوران العمل؛
- تحقيق كفاءة إنتاجية عالية من خلال خفض التكاليف وزيادة جودة الإنتاج؛

<sup>1</sup> زعزع فطيمة، مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup> غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة (مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 247.

<sup>3</sup> مجدي عبد الله شرارة، السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل، مؤسسة فريدريش إيبيرت، القاهرة، مصر، 2016، ص ص 15-16.

- كما أن برامج الصحة والسلامة المهنية تعمل على حماية العاملين من الأمراض والإصابات والحفاظ على امكانياتهم البدنية والنفسية.
- ولكي تتحقق الأهداف السابقة لا بد من توفر المقومات التالية:<sup>1</sup>
- التخطيط الفني السليم والهادف لأسس الوقاية في المنظمات؛
- التشريع النابع من الحاجة إلى تنفيذ هذا التخطيط الفني؛
- التنفيذ المبني على الأسس العلمية السليمة عند عمليات الإنشاء مع توفير الأجهزة الفنية المتخصصة والضرورية لضمان استمرار تنفيذ خدمات الصحة والسلامة المهنية.

### الفرع الثالث: مسؤوليات الصحة والسلامة المهنية

- تقع مسؤوليات تطبيق برامج الصحة والسلامة المهنية على كاهل جميع الأفراد بالمنظمة، كلا حسب موقعه كما يلي:<sup>2</sup>
- الأفراد: يجب أن يلتزم جميع العاملين بمسؤولية أمن المنظمة وأن يكونوا على معرفة ودراية بنظم وقواعد السلامة العامة، وأن يبذلوا أقصى درجات اليقظة فيما يتعلق بتطبيق لوائح وتعليمات السلامة المهنية بعد معرفتهم إياها.
  - الإدارة العليا: ويقع على عاتقها توفير وسائل السلامة المهنية، الخاصة بموظفيها، كما تضع اللوائح والتعليمات التي تنظم استخدام تلك الوسائل كما تعمل على اختيار الأفراد الذين توكل لهم مهمته تصميم برامج السلامة المهنية والعمل على تنفيذها.
  - مدراء الإدارات والمشرفون: يقع على عاتقهم مهمة الحفاظ على سلامة وصحة موظفيهم، من خلال توفير ظروف عمل صحية وأن يدربوهم على العمل بطريقة سلمية، أما من الناحية النفسية فعليهم تشجيع الموظفين على الالتزام بقواعد السلامة العامة من خلال تقيدهم بها، حتى يكونوا قدوة لمرؤوسهم.
  - ضباط السلامة وضباط الصحة: تقع على عاتق هذه المجموعة تقديم المشورة المهنية والمساعدة اللازمين، سواء إلى الإدارة العليا أو مدراء الإدارات أو المشرفين.

### الفرع الرابع: أنواع المخاطر المهنية

من الملاحظ أن المخاطر المهنية يمكن تقسيمها إلى قسمين، وهي:

<sup>1</sup> عطا الله "محمد تيسير" الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية، الدار المنهجية للنشر، عمان، الأردن، 2019، ص 308.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، مرجع سابق، ص 244-245.

## أولاً-مخاطر العمل الناتجة عن العوامل الشخصية

وهي تلك العوامل التي ترتبط بالفرد نفسه، أي أن طبيعة الفرد وخصائصه وسلوكه الشخصية قد تكون هي السبب في حوادث أو إصابات العمل ومن بين هذه العوامل نذكر:<sup>1</sup>

- الافتقار إلى الراحة وزيادة درجات التعب والإجهاد؛
- الملل الوظيفي الناتج عن الروتين وعدم التجديد والابتكار؛
- انخفاض حجم وجودة نظم التدريب خاصة للأفراد الجدد أو المهام الجديدة.
- السرعة في تنفيذ العمل خاصة إذا كان نظام العمل بالقطعة هو السائد؛
- الإهمال في اتباع اللوائح والمنشورات؛
- ضعف في الحواس كالبصر أو السمع قد يؤدي إلى كثير من الأخطار والإصابات؛
- تسرب بعض الظواهر الاجتماعية السيئة داخل بيئة العمل مثل المخدرات، السرقة، الغش وغيرها.
- عندما يكون العامل أو الموظف يمر بأوقات صعبة كاستحواذ المشاكل العائلية على تفكيره.

## ثانياً-طبيعة عمل المنظمة والظروف المناخية السائدة فيها:

- تشكل بيئة عمل المنظمة غير آمنة مصدراً للمخاطر المهنية وهذا نتيجة للعوامل التالية:<sup>2</sup>
- البناء غير صحي: هو البناء الذي يفتقر إلى مداخل للتهوية، كما أنه لا يسمح بدخول أشعة الشمس، مثل هذا البناء يساعد على انتشار الأمراض المعدية بين العاملين ويسبب ضيق في التنفس وصداع بسبب نقص الأوكسجين.
  - عدم كفاءة التصميم الداخلي للبناء: يساعد التصميم الداخلي للبناء مخاطر متنوعة على العاملين في مكان العمل كضيق المساحات والممرات قد تؤدي إلى خطر التصادم وزيادة عصبية لدى العاملين، كما أن الأرضيات الملساء قد تؤدي إلى الانزلاق وما ينتج عنه من كسور عظمية، بالإضافة إلى عدم وجود منافذ للنجدة قد يشكل خطر على الموارد البشرية في حالة حدوث حريق يستدعي إخلاء البناء بسرعة.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص406-407.

<sup>2</sup> أنظر: عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص582-583.

عثمان فريد رشدي، الصحة والسلامة المهنية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص120-123.

- الإضاءة: إن الإضاءة غير كافية في مكان العمل تؤذي العينين مع مرور الزمن وإضعاف قدرته على الأداء الجيد.
- الضجيج: مما لاشك فيه أن الضوضاء المرتفعة تؤثر سلبا على المقدرة على العمل والإنتاج، وخاصة بالنسبة للأعمال التي تعتمد على المجهود الذهني الذي يحتاج إلى تركيز كما أن بعض الأعمال ينتج عنها ضجيج مرتفع جدا قد يؤدي إلى ضعف السمع .
- الحرارة: درجة الحرارة في مكان العمل، عامل مؤثر في صحة العاملين، فارتفاعها في الصيف يؤثر على الحالة المزاجية والعصبية للإنسان وبالنسبة للبرودة فهو يؤدي إلى أمراض الأنفلونزا، الالتهابات، الرئوية، الروماتيزم وغيرها.
- عدم كفاية فترات الراحة ومدتها أثناء العمل: إن قلة عدد فترات الراحة أثناء العمل أو قصر مدتها مصدر من مصادر حوادث إصابات العمل وخاصة إذا كان العمل سريعا أو صعبا وسواء كان العمل ذهنيا أم عضليا.
- عدم كفاءة أعمال الصيانة: الكثير من الحوادث وإصابات العمل كان بسبب عدم كفاءة عملية الصيانة الفنية للألات والأدوات والمعدات المستخدمة في مكان العمل.
- التدخين: يلوث التدخين الهواء في مكان العمل ويجعله فاسدا ويحدث ضررا لدى العاملين.
- قلة النظافة: إن انتشار الأوساخ ومخلفات الإنتاج (خاصة الصناعية الخطرة)، هي مناخ ملائم لتفشي انتشار الأمراض ووقوع حوادث متنوعة، فعدم تنظيف المكان من المخلفات المسببة للحرائق قد يؤدي إليها، كذلك الأرضيات المزيطة والتي تتراكم عليها الشحوم ستؤدي إلى خطر الانزلاق وتعرض العاملين إلى كسور وغيرها.

#### الفرع الخامس: حوادث العمل

- تعتبر حوادث العمل من أكثر الظواهر انتشارا بالمنظمات وخاصة الصناعية منها، ولأهمية موضوع حوادث العمل أصبح محل اهتمام من الباحثين، كونه يؤثر على المنظمات والعاملين والمجتمع ككل.
- أولا- تعريف حوادث العمل:**

هناك مجموعة من التعريفات التي قدمت لحوادث العمل نذكر منها:

تعرف حوادث العمل بأنها "إصابة يتعرض لها العامل مما يؤدي لتعطل النشاط المبدول، وما يترتب عن ذلك من خسائر مادية ومعنوية للعامل والمؤسسة على حد سواء".<sup>1</sup> ويعرف المشرع الجزائري

<sup>1</sup> حمدي ياسين، وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 1999، ص195.

حوادث العمل بأنها "كل حادث انجرت عنه إصابة بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ وخارجي وطراً في إطار علاقة العمل".<sup>1</sup>

ويعتبر المشرع الجزائري أيضاً كل حادث عمل كلاً ما يلي:<sup>2</sup>

- القيام خارج المنظمة بمهمة ذات طابع استثنائي أو دائم طبقاً لتعليمات صاحب العمل؛
  - ممارسة أو بمناسبة ممارسة انتداب سياسي أو في إطار منظمة جماهيرية ما؛
  - مزاولة دراسة بانتظام خارج ساعات العمل.
- من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص ما يلي:
- حادث العمل هو حدث مفاجئ وغير متوقع؛
  - حادث العمل يقع للأفراد أثناء العمل أو بمناسبة أدائه؛
  - يسبب الحادث ضرراً لجسم الفرد سواء كان الضرر بدني أو ذهني وفكري؛
  - حدوث الضرر من مسبب خارجي.

#### ثانياً- تصنيفات حوادث العمل:

هناك عدة تصنيفات لحوادث العمل نذكر منها:<sup>3</sup>

#### - التصنيف الأول:

- حوادث يمكن تجنبها: وهي تلك الحوادث الخارجة عن نطاق السيطرة للعامل أي خارجة عن إطار قدرته الجسمية والعقلية والتنظيمية ودرجة وعي العامل،
- حوادث يترتب عنها ضرر: وهي تلك الحوادث التي تخلف عند وقوعها أضرار قد تلحق بالعامل أو وسائل الإنتاج وبالتالي تسبب خسارة للمؤسسة.
- حوادث لا يترتب عنها ضرر: وهي تلك الحوادث التي تقع ولا تخلف وراءها أضرار بشرية ولا مادية ماعدا ضياع الوقت أو تعطيل في الإنتاج.

#### - التصنيف الثاني:

- من حيث نوعيتها: تسمم، نقل وغيرها.
- من حيث خطورتها: خطيرة، خطيرة جداً.
- تؤدي إلى إصابات مشوهة قاتلة من حيث نتائجهما.

<sup>1</sup> القانون رقم 83-13، المؤرخ في 02 جويلية 1983، المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية، ص 20.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 20.

<sup>3</sup> بلول أحمد، بورقده صفير، استراتيجيات السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل داخل بيئة العمل، مجلة حقائق للدراسات النفسية الاجتماعية، المجلد 05، العدد 17، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020، ص 26.

▪ من حيث السبب: إهمال، سقوط، تزلق، توقف مفاجئ لبعض الآلات.

### ثالثاً- الوقاية من حوادث العمل:

يمكن تلخيص أهم الطرق والسبل المتبعة للوقاية من حوادث العمل بما يلي:<sup>1</sup>

- التشريعات: كقوانين التشغيل والتصميم والصيانة والبناء وواجبات أصحاب العمل والأفراد.
- المواصفات والمقاييس: كتحديد الطرق الآمنة والصحيحة في العمل ومواصفات معدات الوقاية الشخصية؛
- التفتيش: للتأكد من تنفيذ التشريعات الموضوعية؛
- الأبحاث الفنية: كفحص الموارد وخواصها وتحديد مدى ضررها، ودراسة طرق الوقاية من الآلات؛
- الفحص الطبي: ويشمل الفحص الأولي للأفراد قبل توظيفهم بالإضافة إلى الفحص الدوري؛
- مراعاة الظروف الاجتماعية والنفسية للأفراد مع دراستها؛
- تدريب العاملين على اتباع الإجراءات السلمية أثناء العمل؛
- توفير لافتات تحذيرية واستعمال الممیزة للفت الانتباه للأشياء التي تشكل مصدر خطر؛
- وضع برنامج للسلامة المهنية يراعي خصوصية المؤسسة وطبيعة إنتاجها؛
- تفعيل دور المشرف على السلامة المهنية للأفراد.

### الفرع السادس: الأمراض المهنية

- تمثل الأمراض المهنية المجال الرئيسي الثاني في نتائج المخاطرة التي يتعرض لها الأفراد أثناء تأدية مهامهم، فإذا كانت حوادث العمل تسبب أضراراً للأفراد ووسائل العمل بشكل يسهل حصرها وتقصي أسبابها وتحديد المسؤول عنها، فإن الأمر بالنسبة للأمراض المهنية ليس كذلك نظراً لعدة أسباب منها:
- التشابه والتداخل بين عدة أمراض؛
  - أثر استعدادات الفرد وظروف نشأته على الإصابة بالمرض المهني، وصعوبة عزل هذا الأثر عن الأسباب المؤدية للمرض المهني؛
  - طول الفترة بين بداية الإصابة بالمرض المهني وظهور أعراضه، مما يصعب التمييز بين المرض الذي تسببت فيه الوظيفة، وغيره من الأمراض يعد أمراً صعباً.

<sup>1</sup> ناصر علي ناصر الدميني، السلامة والصحة المهنية والوقاية من المخاطر المهنية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011، ص 24.

**أولاً-تعريف الأمراض المهنية:**

تعتبر الأمراض المهنية على خلاف حوادث العمل التي تظهر ببطء، وتنتج في الغالب عن محيط العمل أو المواد المستعملة في الإنتاج.

وتعرفها منظمة العمل الدولية للأمراض المهنية على أنها "كل مرض تكثر الإصابة به بين الأفراد في مهنة أو مجموعة مهن دون سواها".<sup>1</sup>

وهناك من يعرف المرض المهني على أنه "المرض الذي ينتج عن مزاولة مهنة معينة لمدة من الزمن، إذ يظهر في صورة أعراض مرضية تلازم العامل في هذه المهنة".<sup>2</sup>

وحسب المشرع الجزائري، تعد الأمراض مهنية كل أعراض التسمم والتعفن والاعتلال التي تعزى إلى مصدر أو بتأهيل مهني خاص.<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة يمكن القول أنه يعد كل مرض مهني إذا تحققت فيه الشروط التالية:

- وجود علاقة سببية ومحددة بين المرض والعمل كمسبب له؛
- أن يصيب المرض الشخص الذي يعمل في عمل خاص ومحدد ضمن مهنة معينة؛
- أن ينتشر بين أصحاب المهنة الواحدة؛
- أن لا يتسم بصفة المفاجأة بل يظهر بعد مدة من الزمن.

**ثانياً-التمييز بين المرض المهني وحوادث العمل:**

إن التمييز بين المرض المهني وحوادث العمل يتطلب التحدث عن أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بينهما، ويتمثل التشابه في ارتباطهما بالعمل الذي كان سببا في إصابة العامل بأي منهما كما أن آثار كل منهما تظهر على جسد العامل سواء من حيث الجانب الداخلي أو الجانب الخارجي.

يتم التمييز بين المرض المهني وحوادث العمل من حيث الضرر حيث أنه إذا كان حصول الضرر مفاجئا أو ناتجا عن سبب خارجي، فهو حادث عمل، أما إذا كان ناتجا عن مسبب بطيء، وحدوث بصفة تدريجية فهو مرض مهني.

أما من حيث المعيار الزمني لاكتشاف الإصابة فلا يمكن تصور وقوع حادث عمل أثناء قيام علاقة العمل، فهو يحدث للعامل أثناء أو بسبب العمل، وتمتد الحماية أيضا للطريق المؤدي من وإلى مكان العمل، عكس الأمراض المهنية التي يكتشفها العامل خلال مدة خدمته، كما تظهر بعد انتهاء مدة الخدمة، كما أنها قد تظهر أيضا عند صاحب عمل آخر، حين يغير العامل مكان عمله.

<sup>1</sup> محمود ذياب العقيلة، الإدارة الحديثة للسلامة المهنية، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 102.

<sup>2</sup> عبده العامري، إدارة الخطر والتأمين، ط1، جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2014، ص 155.

<sup>3</sup> القانون رقم: 83-13، المؤرخ في 02 جويلية 1983، مرجع سابق، ص 26.



### ثالثاً-طرق تحديد الأمراض المهنية:

تختلف أنظمة تحديد الأمراض المهنية باختلاف أنظمة التأمينات الاجتماعية والتشريعات من دولة لأخرى، وتوجد ثلاثة أنظمة هي: نظام التغطية الشاملة، نظام الجداول، والنظام المزدوج والمختلط، يمكن توضيحها في الجدول التالي:

#### جدول رقم (1-10): أنظمة تحديد الأمراض المهنية

النظام	الخصائص
نظام التغطية الشاملة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتكفل لجنة طبية من الأخصائيين بتشخيص المرض والعمل الذي يقوم به العامل.</li> <li>- يمتاز بالمرونة في تحديد الأمراض المهنية.</li> <li>- صعوبة التطبيق في حالة إذا لم يكن أعضاء اللجنة الطبية على مستوى عال من الخبرة.</li> </ul>
نظام الجداول	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يعتمد على إدراج الأمراض المهنية في جدول مزدوج يحدد اسم المرض المهني في جانب، وفي الجانب الآخر الأعمال المسببة لهذا المرض، وهذا الجدول قد يكون مغلقاً أو يكون مفتوحاً.</li> <li>- الجدول المغلق: تحدد الأمراض والمهن التي تسببها على سبيل الحصر فلا يجوز لأي جهة إضافة مرض مهني جديد ويعاب على هذا النظام عدم مواكبته للتطور والتقدم العلمي.</li> <li>- الجدول المفتوح: في هذا النظام يسمح بإضافة أمراض مهنية وفقاً لإجراءات سهلة وبسيطة وبهذا لم تترك العيوب والخلل في نظام الجدول المغلق.</li> </ul>
النظام المختلط "المزدوج"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يجمع هذا النظام بين مزايا نظام التغطية الشاملة ونظام الجداول بمعنى أن يكون هناك جدول للأمراض المهنية مع منح الصلاحية للجنة الطبية بتحديد المرض المهني ولو لم يرد بالجدول.</li> </ul>

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على، وسام عداد، الأمراض المهنية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى مدرء التعليم المتوسط والثانوي، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التربية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017/2016. ص ص53-54.

### رابعاً-الاستراتيجيات العلاجية للأمراض المهنية:

هناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن الاعتماد عليها في معالجة الأمراض المهنية، ومن أهمها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عداد وسام، الأمراض المهنية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى مدرء التعليم المتوسط والثانوي، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التربية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017/2016، ص ص57-61.

- 1- إستراتيجية حل المشكلات:** يتكون هذا الأسلوب لحل المشكلات من مجموعة من العمليات الفنية أو الصحية التي تؤدي بالفرد للتفكير بالاحتمالات المعتمدة التي تصلح كحلول لمشكل محدد ومن ثم اختيار البدائل الأكثر فاعلية والعمل على وضع الحل الذي يتوصل إليه موضع التعزيز.
- 2- إستراتيجية التمارين الرياضية:** يعتبر هذا الأسلوب الأكثر فعالية للتعامل مع المرض المهني، حيث تساعد التمارين الرياضية على التخفيف من حدة التوتر الناجمة عن أي مرض، فالتمارين الرياضية مهما كانت بسيطة أو معقدة، تسمح بالتقاط كميات معتبرة من الأكسجين تسهل الدورة الدموية وتحسن تدفق الدم إلى عضلات القلب وإلى الدماغ.
- 3- الإسترخاء: الإسترخاء** ولو مدة دقائق محدودة له تأثير إيجابي على أداء الأفراد ونتاجيتهم فجلوس الفرد في وضع مريح والتنفس بعمق يمكن أن يخلص عضلات الجسم من الإجهاد وخاصة إذا تكرر الأمر عدة مرات في اليوم.
- 4- التأمل:** عندما يختار الفرد وضعا مريحا ويغلق عينيه ويحاول التخلص من الأفكار المتضاربة في ذهنه، هذا الأسلوب يؤثر على وظائف الجسم التي تساهم في تحقيق الاسترخاء التام.
- 5- النظام الغذائي:** الغذاء المتكامل ضروري لوظائف الجسم ولإعطاء الطاقة الضرورية لأداء العمل، وعندما يتكامل النظام الغذائي الجيد مع التمارين الرياضية تكون هناك آثار جيدة على الفرد تساعده في مقاومة الآثار المسببة للأمراض المهنية.
- 6- الاستراتيجية الدينية والعلاج الروحي:** ينحصر العلاج الديني والروحي في دفع الأفراد إلى تقبل الموقف والرضى بالقضاء والقدر، والتحول نفسيا إلى الهدوء، وكثيرا ما ينجح هذا العلاج حيث تفشل الأساليب الأخرى في تخفيف آثار الأمراض المهنية.
- مما سبق يمكن القول أن الصحة والسلامة المهنية، مجال يهتم بحماية المورد البشري من جميع الأخطار وحوادث العمل والأمراض المهنية، فانخفاض مستوى الصحة والسلامة المهنية في المنظمات يحملها تكاليف مترتبة عن حوادث العمل والأمراض المهنية.

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل وانطلاقاً من مصطلح تسيير الموارد البشرية بكل ما يعنيه من مفاهيم وأفكار وتحاليل، فبعد تغير النظرة إلى تسيير الموارد البشرية وأصبح لها دور في تخطيط وتنفيذ سياسات المنظمة في الجانب البشري، فأصبحت وظيفة متخصصة يحدد في ظلها نوع العلاقة التي تربطها ببقية أنظمة التسيير الأخرى، من مجرد الوجود الهامشي، إلى المشاركة الفعالة في إبداء الرأي واتخاذ القرارات الخاصة بسياسات الأفراد.

إن دور تسيير الموارد البشرية ذو أهمية بالغة في المنظمة، وسوف يزداد أهمية في المستقبل وذلك كونه:

- يلعب دوراً أكثر أهمية في العملية الإدارية من خلال تزايد مساهمته في تخطيط ووضع سياسات الأفراد وتوجيه نظرتها نحو الربح والنمو؛
- أصبح أكثر إبداعاً وإيجابية، حيث أن جهوده لم تعد تقتصر على النواحي التنفيذية ونقل البرامج والسياسات التي تطبقها المنظمات الأخرى، وإنما ستهتم بدراسة أكثر جدية لأهداف المنظمة بغية وضع سياسات كفيلة بتحقيق تلك الأهداف؛

إن مستقبل تسيير الموارد البشرية يرتبط بشكل مباشر بالتغيرات البيئية وخاصة بعد الانهيارات والأزمات المالية و التي أبرزت أهمية حوكمة الشركات. فتسيير الموارد البشرية يجب أن يشارك في اتخاذ القرار مع جميع الأطراف ذات المصالح لتحقيق الأهداف، فلا يكفي امتلاك موارد بشرية ذات مهارة وكفاءة دون وجود إطار يسيّر هذه الموارد في ظل ضوابط أخلاقية. سنحاول في الفصل الموالي إبراز دور تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة الشركات.

## الفصل الثاني:

تسيير الموارد البشرية كمدخل لتفعيل  
حوكمة الشركات

## تمهيد:

تعد حوكمة الشركات من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا، سواء في الدول المتقدمة أو الدول الناشئة والنامية وهذا نتيجة الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها الاقتصاديات المتقدمة في السنوات الأخيرة، هذه الانهيارات جاءت نتيجة جملة من الأسباب ولعل أهمها، نقص الإفصاح الشفافية من قبل المنظمات واستخدامها لتقارير مالية مغلوبة للتعبير عن الوضعية المالية لهذه المنظمات.

ويضاف إلى ذلك اعتماد الهيئات الاقتصادية والمالية الدولية كالبنك الدولي، صندوق النقد الدولي ومؤسسة التمويل الدولي على تطبيق الدول لحوكمة الشركات كشرط للتعامل معها وتقديم المساعدة المطلوبة.

صحيح أن الموارد البشرية متغير أساسي في معادلة حوكمة الشركات، غير أن امتلاكها كمادة خام غير كاف لضمان تطبيق جيد لحوكمة الشركات، لذا لا بد من العمل على الاستثمار فيها والعمل على تسييرها لضمان تفعيل حوكمة الشركات بمساهمتها في تفعيل السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة، إدارة المخاطر. هذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا الفصل من خلال التطرق إلى العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وحوكمة الشركات وفق في المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات
- المبحث الثاني: أساسيات حول حوكمة الشركات
- المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات
- المبحث الرابع: التجارب الدولية لحوكمة الشركات
- المبحث الخامس: تسيير الموارد البشرية لتفعيل حوكمة الشركات

**المبحث الأول: مفهوم حوكمة الشركات**

شهد موضوع حوكمة الشركات خلال العقود الأخيرة اعتماداً متزايداً من قبل المفكرين الأكاديميين والممارسين على حد سواء، كما تعددت استخداماته في كافة المجالات الإدارية منها الاقتصادية والسياسية والقانونية والاجتماعية وهو ما وسع من مفهومه ودلالاته.

**المطلب الأول: تعريف حوكمة الشركات**

كغيرها من المصطلحات قدمت العديد من التعريفات لحوكمة الشركات ويرجع ذلك لثلاثة أسباب رئيسية هي:<sup>1</sup>

**السبب الأول:** هو أنه على الرغم من أن مضمون حوكمة الشركات وكثير من الأمور المرتبطة به ترجع جذورها إلى أوائل القرن التاسع عشر، حيث تناولتها نظرية المشروع وبعض نظريات التنظيم والإدارة إلا أن هذا المصطلح لم يعرف في اللغة الانجليزية إلا مؤخراً، كما أن مفهومه لم يبدأ في التبلور إلا منذ قرابة عقدين أو ثلاثة عقود. إلى

**السبب الثاني:** هو عدم وجود تعريف قاطع وواحد لهذا المصطلح، فبينما ينظر إليه البعض من الناحية الاقتصادية، على أنه الآلية التي تساعد المنظمات في الحصول على التمويل، وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة واستمرارها في الأجل الطويل، فهناك من يعرفه من الناحية القانونية بأنه يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية من حيث كونها كاملة أم غير كاملة والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصطلح من ناحية والمديرين من ناحية أخرى. كما أن هناك فريق ثالث ينظر إليه من الناحية الاجتماعية والأخلاقية مركزين بذلك على المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من ناحية حماية حقوق الأقليات أو صغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية العادلة، وحماية البيئة.

**السبب الثالث:** يتعلق بغموض هذا المصطلح لكونه ما زال في طور التكوين وما زالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير، مع ذلك هناك شبه إجماع بين الباحثين والممارسين حول أهم محدداته وكذلك معايير تقييمه.

**الفرع الأول: التعريف اللغوي لحوكمة الشركات**

يرجع لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة، تعبر عن قدرة ربان السفينة ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير، وما يملكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة وشريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ورعايته وحمايته للأمانات والبضائع التي في عهده وتسليمها

<sup>1</sup> خالد مصطفى قاسم، عبير محمد عبد الخالق، إدارة الأعمال الدولية (بين التنمية المستدامة وجودة الحياة)، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2015، ص ص 193-194.

لأصحابها والدفاع عنها ضد جميع الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار، فإذا ما نجح في مهمته وعاد سالماً إلى ميناء الإبحار، أطلق عليه (good gouverner).<sup>1</sup>

استعمل مصطلح الحوكمة في اللغة اللاتينية بكلمة (gubernare) في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى السابق، ثم استخدم في اللغة الفرنسية القديمة بلفظ (gouvernance) بداية من القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة (Gouvernement) وابتداء من سنة 1478 استعمل المصطلح للإشارة إلى المنظمات التي تتبع هيكل خاص، أما في اللغة الانجليزية تم طرح مصطلح (Gouvernance) للدلالة على وسيلة إدارة أو حكم.<sup>2</sup>

أما على المستوى العربي فقد بحث مجمع اللغة العربية في عدة ترجمات لهذا المصطلح منها: الحاكمية، الضوابط المؤسساتية الحاكمة، إلا أن المجمع ورئيسه استقرا على أن استخدام لفظ الحوكمة أو حوكمة الشركات.<sup>3</sup> حيث جاء في بيان له: في رأينا أن الترجمة العربية للمصطلح الانجليزي ترجمة صحيحة مبنى ومعنى، فهي أولا جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظة على الجذر والوزن، وهي ثانيا تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الانجليزي وهو تدعيم ومراقبة نشاط المنظمات ومتابعة أداء القائمين عليها، وأن اعتماد هذا المصطلح بصورته تلك من شأنه أن يضيف جديدا إلى الثورة المصطلحية للغة العربية في العصر الحديث.<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: تعريف حوكمة الشركات اصطلاحا

عند البحث عن المعنى الاصطلاحي لحوكمة الشركات فسنجد أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الأطراف المعنية، مما نتج عنه عدد لا متناه من التعاريف التي سنذكر منها بعضها. بدءا من التعريفات التي قدمتها بعض المنظمات والتقارير الدولية. عرفت مؤسسة التمويل الدولي (IFC) حوكمة الشركات بأنها "نظام يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> وليد ناجي الحياي، حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015، ص 23.

<sup>2</sup> غضبان حسان الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 15.

<sup>3</sup> ناصر عبد الحميد، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 2014، ص 44.

<sup>4</sup> محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق (مبادئ الحوكمة الشركات)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2009، ص 160.

<sup>5</sup> إبراهيم جابر السيد، الإفصاح المالي وأثره وأهميته في نمو الأعمال التجارية العربية داخل البلاد الأجنبية، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 121.

عرفها تقرير كاديري (caddy) بأنها "نظام متكامل للرقابة يشمل النواحي المالية وغير مالية التي بمقتضاها تدار الشركات وتراقب".<sup>1</sup>

أما البنك الدولي (BM) فقد عرف حوكمة الشركات في تقريره الصادر سنة 1992 بأنها "عملية التسيير والإصلاح المؤسسي المتعلق بالإدارة وباختيار السياسات وبتحسين مستوى التنسيق وتقديم الخدمات في المرافق العمومية باستخدام الأساليب السليمة، وروح المسؤولية والشفافية للوصول إلى الأهداف والنتائج المسطرة وتحقيق التنمية المستدامة".<sup>2</sup>

في حين عرف الصندوق النقدي الدولي (FMI) حوكمة الشركات بأنها "الطريقة التي بواسطتها تسيير سلطة الموارد الاقتصادية، وجعل المنظمة لخدمة التنمية واستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف وتحقيق أكبر المنافع".<sup>3</sup>

ولقد قدمت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) التعريف التالي لحوكمة الشركات "تضمن مجموعة العلاقات بين إدارة المنظمة بمجلس إدارتها والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، والتي توفر الهيكل الذي يمكن خلاله تحقيق أهداف المنظمة ووسائل بلوغ تلك الأهداف ومتابعة النتائج".<sup>4</sup>

عرفها معه المدققين الداخليين (IIA) بأنها "العمليات التي تتم من خلالها الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المنظمة والتأكد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيم المنظمة من خلال أداء الحوكمة في المنظمة".<sup>5</sup>

بعد تقديم مجموعة من التعريفات لحوكمة الشركات كما عرفت بعض المنظمات والهيئات الدولية، نقدم بعض التعاريف للكتاب والباحثين في مجال حوكمة الشركات حيث عرفها (Cabonez Pierre) بأنها "مجموعة من الأحكام القانونية أو التنظيمية أو التطبيقية التي تحدد معنى السلطة والمسؤوليات لأولئك المسؤولين عن توجيه المنظمات في المدى الطويل".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Cadbury committee report, **Report on the financial aspects of corporate governance**, Burgéss science press, London, 1992, p14.

<sup>2</sup> World bank, **governance et development**, Washington , word bank, 1992, p01.

<sup>3</sup> International monetary Fund, **Good Governance : the ink's role**, <http://www.imf.org/extevnat/pubs/ft/extp/govern/govindex.htm>, consulte, le: 15/01/2022.

<sup>4</sup> Pascal Charpentier, **Management et Gestion des Organisations**, édition Armand Colin, parais, france, 2007, p93.

<sup>5</sup> خلف الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي وفق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 184.

<sup>6</sup> Pierre cabane, **manuel de gouvernance d'entreprise**, group eyrolles, Paris, France, 2013, p24.



ويعرفها سليمان على أنها "نظام متكامل للرقابة المالية وغير مالية، الذي بواسطته يتم إدارة المنظمة والرقابة عليها".<sup>1</sup>

ويرى طارق عبد العال حماد أن حوكمة الشركات "هي الإجراءات المستخدمة بواسطة ممثلي أصحاب المصلحة في المنظمة لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الإدارة".<sup>2</sup> ويعرفها (Pastre) بأنها "مجموعة من القواعد التنظيمية والرقابية التي تنظم وتوجه حياة المنظمة".<sup>3</sup>

فحوكمة الشركات هي نظام من القواعد يقوم على العلاقات بين الأشخاص وعلى قوانين وعقوبات صريحة.<sup>4</sup>

ويمكن القول أن حوكمة الشركات تعنى بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة المنظمات بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات، الأفراد بالمنظمة وأصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التعاقدية التي تربط بينهم، وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.<sup>5</sup>

ويمكن تصنيف التعاريف المذكورة في شكل محاور يركز كل محور على جانب من الجوانب التي تغطيها حوكمة الشركات كما يلي:<sup>6</sup>

**المحور الأول:** توجيه أداء المنظمات ورقابتها والذي يركز على ارتباط حوكمة الشركات بقضايا المنظمة المتمثلة بتوجيه ورقابه الأداء؛

**المحور الثاني:** تحديد الأطراف ذات الصلة بحوكمة الشركات وتوضيح الواجبات والمسؤوليات والسلطة الممنوحة لهم وفقا لمفاهيم محددة أو الذي يركز على الأطراف ذات الصلة بحوكمة الشركات وتسيير الضوء على بعض المفاهيم التي تستند إليها؛

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي الإداري، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص15.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ- التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 09.

<sup>3</sup> Eustache Ebondo. W, **la gouvernance d'entreprise**, édition l'harmattan, paris, France, 2006, p14.

<sup>4</sup> Philippe Moreau Defarge, **la gouvernance**, presses universitaires de france, Paris, France, 2003, p31.

<sup>5</sup> علا محمد شوقي، إبراهيم عيسى، تأثير تطبيق حوكمة الشركات على مخاطر نظم المعلومات المحاسبية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر 2015، ص 19.

<sup>6</sup> عصام عبد الفتاح مطر، الفساد الإداري، دار الجامعة العربية، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 291.

**المحور الثالث:** أهداف حوكمة الشركات وأهميتها لحملة الاسم والسندات وأصحاب المصالح الآخرين، والذي يركز على أهداف حوكمة الشركات وأهميتها كمصدر لحملة الأسهم ضمن النطاق المحدد لها ومصدر قيمة لأصحاب المصلحة الآخرين ضمن النطاق الأوسع للحوكمة.

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي لحوكمة الشركات بأنها مجموعة من القواعد والضوابط القانونية التي تحكم عمليات المنظمة وتضمن العلاقة بين جميع الأطراف المكونة لحوكمة الشركات المكونة أساسا من المالكين، الإدارة وأصحاب المصالح، وذلك لتحقيق أهداف الشركة بكفاءة وضمن أداء متميز على المدى الطويل.

تمتاز حوكمة الشركات بمجموعة من الخصائص والسمات المتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

- **الشفافية:** وهي تعني إتاحة كل المعلومات وسهولة تبادلها، ولكي تكون المعلومات شفافة يجب أن تكون متاحة للجمع، وأن تكون المعلومات ذات صلة بالموضوع، وأخيرا إمكانية الاعتماد على المعلومات (دقيقة، حديثة وشاملة).
- **المشاركة:** وهي تضمن للجميع المشاركة في اتخاذ القرار ويمكن أن تكون من خلال مؤسسات شرعية تمثل جميع الأطراف.
- **الاستقلالية:** يعني أن لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل وتحقق عند وجود رئيس مستقل لكل من مجلس الإدارة العليا ولجنة المراجعة، وغيرهم من المجالس وكذا وجود مراجعين خارجيين غير مرتبطين بالمنظمة وعدم وجود مالكي لبنوك أو كبار الدائنين في مجلس الإدارة.
- **العدالة:** يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة وتقديم المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة بالإضافة إلى المعاملة العادلة لكافة الموظفين وحماية حقوق المساهمين، المعاملة العادلة لمساهمين الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية... الخ.<sup>2</sup>
- **الوضوح:** ويقصد بها أساسا وضوح القوائم المالية، الإبلاغ المالي، هذه المسؤولية تكون على عاتق مجلس الإدارة إذ يجب عليه أن يقوم بالخطوات الكفيلة بضمان دقة وعدالة القوائم المالية عن طريق لجنة التدقيق.<sup>3</sup>
- **المسؤولية الاجتماعية:** وينظر إليها بأنها عقد أخلاقي طوعي تتحقق فيه المنفعة المتبادلة، ويبرم بين المنظمة (المالكون، المدراء، الأفراد) والمجتمع (المستهلكون، الموردون، المجتمع المدني، الحكومة)

<sup>1</sup> مصطفى كافي وآخرون، الحوكمة المؤسسة، ط1، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2018، ص ص 53-54.

<sup>2</sup> بن يوسف مريم، بن سعود آدم، أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، سبتمبر 2021، ص 15.

<sup>3</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي وآخرون، أخلاقيات الإدارة، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 110.

الذي تعمل فيه بكافة عناصره، حيث يتم بموجب هذا العقد قيام كل طرف بواجباته من أجل الوصول إلى الصالح العام وتحقيق التنمية لكليهما.<sup>1</sup>

- ويضيف مدحت محمد أبو نصر الخصائص التالية:<sup>2</sup>
- الكفاءة والفعالية: وهي تمثل البعد الفني لحوكمة الشركات وقدرة الأجهزة الإدارية للشركة على تحويل الموارد لتلبية احتياجات جميع الأطراف ذات المصلحة.
- الاستجابة: المتمثلة في سعي الأجهزة الإدارية للمنظمة لخدمة كافة الأطراف والاستجابة لمطالبهم دون تمهيش لأحد.

#### المطلب الثاني: أسباب ظهور الحاجة لحوكمة الشركات

لقد ظهرت الحاجة إلى حوكمة الشركات في العديد من الاقتصاديات خاصة بعد الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العالم بالإضافة إلى أسباب مختلفة وعوامل عديدة لعل من أهمها:

- انفصال الملكية عن الإدارة: أدى انفصال الملكية عن الإدارة في المنظمة إلى تفكك الملكية وتوزيعها على عدد من حملة الأسهم باختلاف حجم ملكيتهم لأسهم الشركة، فالغالبية العظمى من حملة الأسهم تمتلك عدد أقل من الأسهم (تششت الملكية). في حين أن فئة قليلة تمتلك معظم الأسهم (تركز الملكية). وقد ترتب عن ذلك عدة مشاكل من أهمها، ضعف قدرة الملاك على الحكم في تصرفات الإدارة وتركز السلطة في فئة قليلة من كبار الأسهم.<sup>3</sup>
- الأزمة المالية الآسيوية سنة **1997**: مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، أخذ العالم ينظر بنظرة جديدة إلى حوكمة الشركات، حيث يمكن وصف هذه الأزمة بأزمة ثقة بين المنظمات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منظمات الأعمال والحكومات. فكانت المشاكل العديدة التي برزت إلى الواجهة، تتمثل في عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء، وحصول المنظمات على قروض قصيرة الأجل، مع إخفاء هذه القروض على المساهمين.

<sup>1</sup> السحيباني صالح، المسؤولية الاجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية، بيروت، لبنان، 23-25 مارس 2009، ص 4.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة في إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، القاهرة، مصر، ص 57.

<sup>3</sup> بن عيشي بشير، يزيد تفرات، حوكمة الشركات من منظور محاسبي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2018، ص 16.

- فضيحة شركة انرون (ENRON): حيث اكتشف قيام الشركة بتلاعبات في قوائمها المالية التي كانت لا تمثل الواقع الفعلي لها، هذا ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من الارشادات في شأن حوكمة الشركات.<sup>1</sup>
- أوضحت فضيحة انرون أهمية الشفافية في نظم التمويل المبنية على السوق. إذ كانت الشركة شفافة للمستثمرين الخارجيين (أي اذ استطاع المستثمر معرفة الوضعية الحقيقية للشركة) لظهرت المشاكل مباشرة في هبوط سعر أسهمها.<sup>2</sup>
- ضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة، كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة، وانتشار الفساد وانعدام الثقة.<sup>3</sup>
- كما توجد هناك عوامل أخرى أدت إلى ظهور حوكمة الشركات نذكر منها:<sup>4</sup>
- اهتزاز الثقة في الأسواق حيث أدت إلى فقدان آلاف المستثمرين للثقة وكذا خسارة ملايين الأفراد وتضاعفت الخسائر مع الانهيارات المالية؛
- الشعور بالانخداع والقهر والاحساس بوجود مؤامرة من طرف عدو همه الوحيد الاستيلاء على حقوق الغير والتلاعب بأموال المساهمين في الشركات؛
- عدم القدرة على مواصلة الاستثمارات بسبب فضائح مالية فائقة لا يتصورها العقل؛
- الانسحاب من سوق الاستثمار سواء المحلي أو العالمي التي مسته الفضائح وعدم القدرة على العودة اليه مهما كانت المكاسب مغرية؛
- تقيد المعاملات وانكماش السوق الائتماني لدرجة أصبحت البنوك تواجه موقفا صعبا، حيث الودائع لا تنمو والائتمان يتراجع.
- وعليه فإنه يمكن القول أن هذه الأسباب وغيرها سجلت في ظهور ضرورة البحث عن آليات جديدة تحكم علاقات الأطراف في الشركة وتعمل على حقوقهم ويمكن توضيح العوامل التي أدت إلى زيادة الحاجة لحوكمة الشركات إلى ثلاثة مجموعات رئيسية وذلك حسب الشكل التالي:

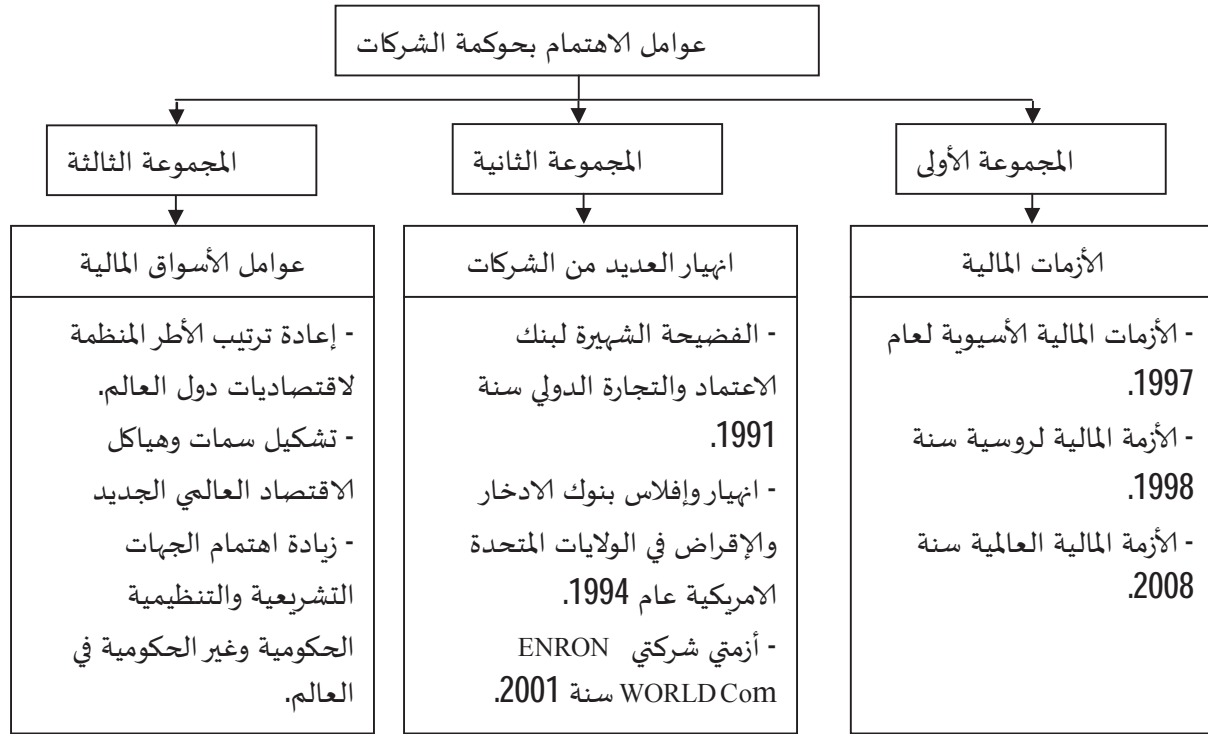
<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الازمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها، أسبابها، تداعياتها، آثارها)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص 203.

<sup>2</sup> ريتشارد بيرلي وآخرون، أساسيات تمويل المنشأة، ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، أحمد يوسف عبد الخير، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 1249.

<sup>3</sup> محمد حلي الجيلاني، الحوكمة في الشركات، دار الأعصار للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص 26.

<sup>4</sup> ربيحة قوادرية، أثر رأس المال البشري على حوكمة الشركات، المؤتمر العالمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، جامعة عجلون، الأردن، 18-19 نوفمبر 2014، ص 699.

## شكل رقم (2-1): عوامل الاهتمام بمجموعة الشركات



المصدر: بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، الملتقى الوطني حول حكمة الشركات كألية من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07 ماي 2012، ص 06.

المطلب الثالث: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

حاول العديد من الباحثين وكتاب النظريات الإقتصادية تفسير مصطلح حوكمة الشركات في نظريات وإبراز وجهة نظرهم الفكرية حولها، في هذا المطلب سنتناول أهم النظريات المفسرة لحوكمة الشركات والتي كانت اللبنة الأولى لظهور مصطلح حوكمة الشركات. تتمثل هذه النظريات في نظرية الوكالة، نظرية حقوق الملكية، نظرية تكاليف المعاملات ونظرية أصحاب المصلحة.

## الفرع الأول: نظرية الوكالة

الوكالة عقد يرتب التزامات مترابطة على طرفين ويلتزم الوكيل بالعمل وفق توجيهات الأصيل، وهي إرادة في هذا المجال في نفس العقد، إضافة إلى ما نص عليه القانون من واجبات تنظيمية تختص بها إدارة المنظمة والتي ينبغي على مسيرها أن يبذل في إدارتها ما يبذله في إدارة شؤونه الخاصة.<sup>1</sup>

ترتبط هذه النظرية بعلاقة الوكالة التي يقوم من خلالها أحد الأطراف يدعى الرئيس " The Principal " بإيصال عمل من أجل تنفيذه لطرف ثاني يدعى الوكيل " The Agent "، يترتب عن ذلك تفويض جزء من سلطة الرئيس في اتخاذ القرارات إلى الوكيل. ويمكن وصف هذه العلاقة بالعقد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عمار حبيب جهلوك النظام القانوني لحوكمة الشركات، منشورات زين الحقوقية، بيروت، لبنان، 2011، ص 70.

<sup>2</sup> موسى السويطي، محمد مطر، التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية، داروائل، عمان، الأردن، 2008، ص 118.

يرى جنسن وماكلين (Jensen et Mecklin) إلى وجود علاقة تسمى "علاقة وكالة"، عندما يلجأ شخص إلى خدمات شخص آخر من أجل القيام نيابة عنه بأي مهمة على الإطلاق.<sup>1</sup>

#### أولاً- فروض نظرية الوكالة:

تقوم نظرية الوكالة على الفروض التالية:<sup>2</sup>

- يتميز كل من الأصيل والوكيل بالرشد الإقتصادي ويسعى كل منهما إلى تعظيم منفعته الذاتية؛
- اختلاف أهداف وتفضيلات كل من الأصيل والوكيل، فبينما يسعى الأول إلى الحصول على أكبر قدر من جهد وعمل وتصرفات الوكيل مقابل أجر معقول، فإن الوكيل يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز والمزايا مع بذل أقل جهد؛
- اختلاف نسبة المخاطرة التي يتحملها كل من الأصيل والوكيل ويرجع ذلك إلى:
  - عدم قدرة الأصيل على متابعة ملاحظة أداء وقرارات وتصرفات الوكيل بصورة مباشرة نتيجة متابعة الوكيل لظروف العمل ومشاكله؛
  - اختلاف الخلفية التدريبية والخصائص الشخصية لكل من طرفي عقد الوكالة؛
  - اختلاف امكانية التوصل إلى المعلومات وفهمها لكل من الأصيل والوكيل.

#### ثانياً- تكاليف الوكالة:

إن جوهر مشكل الوكالة هو انفصال، التسيير و التمويل و أكثر من ذلك الملكية والرقابة.<sup>3</sup> وحسب نظرية الوكالة تؤدي مشاكل الوكالة إلى تحمل كلا الطرفين (الموكل - الوكيل) لجملة من التكاليف، عرفها جنسن وماكلين تكاليف الوكالة على أنها "مجموع نفقات المراقبة من قبل المالك، نفقات الالتزام من قبل الوكيل والخسائر المتبقية".<sup>4</sup>

يمكن توضيح هذه التكاليف كالآتي:<sup>5</sup>

- تكاليف رقابية يتحملها الأصيل لأجل ضمان أن تصرفات الوكيل تصب في صالحه، بهذا يمنع هذا الأخير من الإستفادة من العيوب المحتملة التي يضمنها العقد الذي يربطه مع الأصيل.

<sup>1</sup> Cherif Iahlou, **la gouvernance et l'entreprise privée**, ENADAR, Oran, Algérie, 2016, P95.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف)، مرجع سابق، ص 67-68.

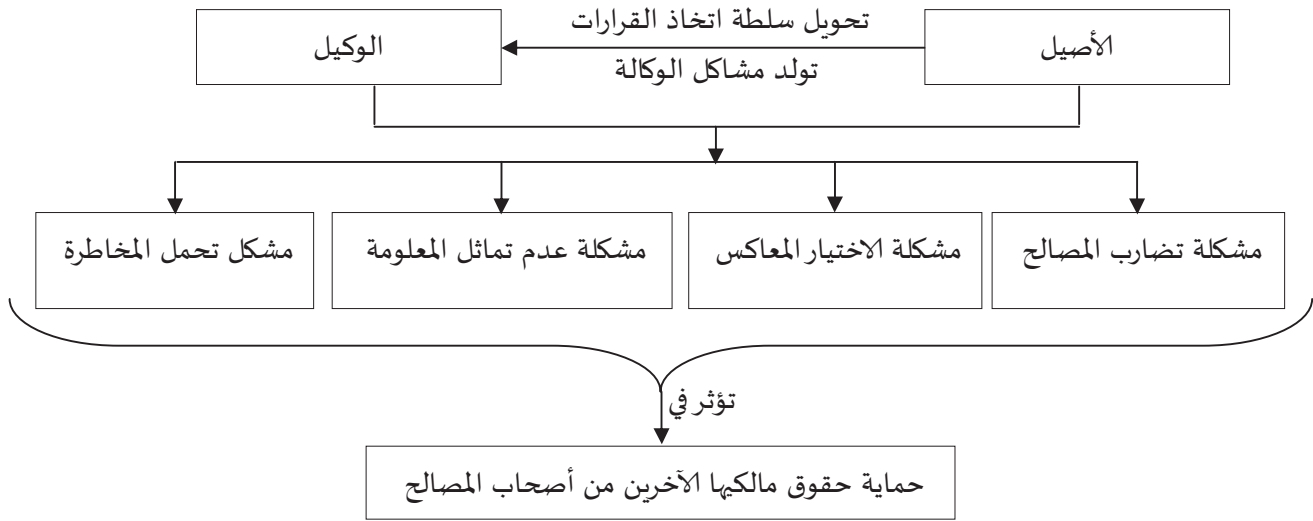
<sup>3</sup> Shleifer A, Vishny R.W, **A Survey of Corporate Governance**, Journal of Finance , vol 52, issue02, American Finance Association, 1997, P740.

<sup>4</sup> Michael C. Jensen, William H. Meckling, **Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure**, Journal of Financial Economics, Vol03, N°04, October 1976, P311.

<sup>5</sup> HADJAR Assia, **Gouvernance et Performance des PME dans les Pays en Transition**, These De Doctorat en Sciences Economique, Option Management, Universté Abou Beker Belkaide, Tlemcen, Algérie, 2015-2016, P27.

- تكاليف تخليص يتحملها الوكيل، حيث يقبل الوكيل بعض تكاليف العقد لكي يطمئن الأصيل أن سلوكه رشيد ولا يحفزه على التصرف بانتهازية، لأن تكاليف الإلتزام تجعل من السلوك الإنتهازي أكثر تكلفة، مما يجعل من السلوك الرشيد للوكيل في أن لا يلجأ إلى التصرف الإنتهازي.
  - تكاليف متبقية أو تكلفة الفرصة البديلة، ويسمى هذا النوع " خسارة متبقية "، وتعني إنخفاض الرضا الذي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة إستثمارات المنظمة نتيجة علاقة الوكالة. الشكل الموالي يلخيص التكاليف المترتبة عن نظرية الوكالة.
- وعلى هذا الأساس فإن كلفة الوكالة تنشأ من خلال مراقبة سلوك الوكيل والقرارات التي يتخذها وقد إستعمل الباحثون في مجال الحوكمة علاقات الوكالة لتفسير المشكلات المتعلقة بهيكل الملكية ويظهر من نظرية الوكالة أثر القرارات التي يتخذها الوكيل فيما يتعلق بالتمويل والاستثمار وتوزيع الأرباح دون الإضرار بمصلحة جميع الأطراف.<sup>1</sup>

### شكل رقم (2-2): التكاليف المترتبة عن نظرية الوكالة



المصدر: بتول محمد نوري، على خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتعبير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 12-13 ماي 2012، ص 18.

من خلال الشكل السابق يتضح أن مشاكل الوكالة واضحة وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الدولية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 563.

<sup>2</sup> هشام سفيان صلواتشي وآخرون، أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تخفيض مشكلة تضارب المصالح في ظل المشروع الاستثماري، مقال متاح على الموقع، <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/360/15/1/1556>، ص ص 33-34، تاريخ الزيارة، 2022./01/20.

- مشكلة تضارب المصالح: تنشأ هذه المشكلة أثر تباين مصالح ورغبات طرفي عقد الوكالة، حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق مصالحه حتى لو كانت على حساب مصالح الطرف الآخر.
- مشكلة الاختيار المعاكس: تتمثل هذه المشكلة في سعي الموكل إلى تحقيق مصالحه الخاصة من خلال انتقاء معاكس للخيارات ورغبات حملة الأسهم أو المالكين، حتى لو كلف ذلك الإنحراف على أهداف الفئة المالكة.
- مشكلة عدم تماثل المعلومة: تنشأ هذه المشكلة بين الأصيل والوكيل بسبب امتلاك الوكيل المعلومات أكثر من الأصيل أو إخفاء بعض المعلومات وعدم التصريح ببعض الآخر للأصيل نتيجة ذلك لا يمكن للأصيل التأكد من أن قرارات الوكيل تصب في صالحه.
- مشكلة تحمل المخاطرة: يعود أصل هذه المشكلة إلى صفة غير كاملة لعقد الوكالة ما بين أطرافها، فيما يعد الأصيل محايدا للمخاطرة فالوكيل يتميز بابتعاده أو تجنبه للمخاطرة، لذلك فإن كلا منهما يحتفظ بتقويم إحتمالي غير متماثل اتجاه التصرفات التي يفوض بها الأصيل الوكيل للقيام بها، وهذا يجعل الأصيل يحمل كل المخاطرة للوكيل أو جزء منها لكي لا يؤدي ذلك إلى الإضرار بمصالح الأصيل ومن ثم تضارب المصالح.<sup>1</sup>

### ثالثا- حلول مشكلة الوكالة:

- لحل مشكلة تعارض المصالح بين الملاك والإدارة يمكن الإعتماد على الآليات التالية:<sup>2</sup>
- تقديم مكافأة للإدارة في شكل أسهم أو في صورة نقدية، وهذا غير ممكن عمليا.
  - مراقبة كل تصرفات الإدارة عن قرب، لكن هذا الحل غير فعال ومكلف
  - وعموما فإن الطريقة المثلى لعلاج المشكلة هي ربط أجر الإدارة بالأداء مع وجود بعض الرقابة المباشرة.
  - مرتب سنوي محدد يساعد أعضاء مجلس الإدارة على مواجهة متطلبات المعيشة.
  - حافز تدفعه المنظمة للإدارة في نهاية السنة ترتبط قيمته بربحية المنظمة في نهاية السنة.
  - منح أعضاء مجلس الإدارة الذين يتمتعون بسجل طويل والأداء المشرف في خدمة المنظمة خيار لشراء أسهم من المنظمة، ومن شأن هذا الإجراء إشراك الإدارة كمساهمين، الأمر الذي يعتبر حافز نحو تحقيق أهداف المساهمين بتعظيم قيمة المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أوصيف لخضر، فرحات عباس، دور حوكمة الشركات في معالجة مشاكل نظيرة الوكالة، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، المجلد 12 العدد 24، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 408.

<sup>2</sup> طارق عبد العال حماد، المحاسبة الابتكارية (دوافعها-أساليبها-أثارها)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2011، ص 175.

<sup>3</sup> عاطف وليد اندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2011، ص 40.



## الفرع الثاني: نظرية تكاليف المعاملات

يرتكز التحليل الحديث للمنظمة على التصرفات وعلى طبيعة المنظمة مقارنة بمختلف أشكال التنسيق والتنظيم للمعاملات الاقتصادية، وأهم هذه التحليلات هي نظرية تكاليف المعاملات. سنحاول في هذا الجزء معرفة كيفية التعامل مع هذه التكاليف من خلال نظرية تكاليف المعاملات. يعود أصل هذه النظرية إلى الكاتب رونالد كوز (Ronald Coase) الذي نشر مقال سنة 1937 بعنوان طبيعة الشركة (The Nature Of The Firm). وطورها بعده الاقتصادي نورث (North) خصوصا وويليامسون (Williamson).<sup>1</sup>

أولا- مفهوم المعاملة وتكاليف المعاملات:

المعاملة "الصفقة" هي عبارة عن تبادل منتج بين وحدتين مستقلتين استقلالاً كاملاً أو جزئياً، ويمكن لهاتين الوحدتين أن تشمل فردين أو ورشتين ويمكن القول أن هناك معاملة عندما يكون هناك انتقال سلعة أو منتج من وحدة إلى وحدة أخرى.<sup>2</sup>

ترتكز هذه النظرية أن عملية القيام بدور المسير لممتلكات المنظمة، والذي يتحصل عليه المالكين عن طريق عقد الوكالة وتحويل ملكيتهم إليه في جانبها الاستعمالي، يتم من خلال عقد عدة معاملات مع مختلف الأطراف ذات العلاقة أو المصلحة بالمنظمة، هذه العقود تكلف أعباء تراكمها يشكل تكاليف.<sup>3</sup> كما تنظر هذه النظرية إلى السياسات المحاسبية باعتبارها وسيلة تمكن إدارة المنظمة أن تختار منها السياسات التي تقود إلى تعظيم ثروت المنشأة من أجل تعزيز السعر السوقي للسهم.<sup>4</sup>

أكمل (Williamson) أعمال (COASE) حيث حلل نظرية تكاليف المعاملة إلى ثلاثة مراحل هي:<sup>5</sup>

- حلل سمات الصفقات (les attributs de transaction)، فهي تختلف من صناعة للأخرى؛
- حدد وسائل دعم المعاملة، المتمثلة هي هياكل الحوكمة\*؛
- اقترح نموذج للإختيار المسبق بين الهياكل المذكورة أعلاه.

<sup>1</sup>Badara Dioubate, *La Banque Mondiale et Les Pays en Développement (de l'ajustement structurel a la bonne gouvernance)*, L'harmattan, Paris, France, 2008, p143.

<sup>2</sup> بن زاوي محمد الشريف، حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2016، ص 31.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، هشام سفيان صلواتشي، التأهيل - عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 3، العدد 5، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، ص 138.

<sup>4</sup> محمد مطر، التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية في مجالات (القياس - العرض - الإفصاح)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 103.

<sup>5</sup> بن ساسي الياس، فيها خير مريم، قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقارنة أوليفارد وويليامسون الحائز على جائزة نوبل 2009، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العلمي الدول، حوكمة المؤسسات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص 801.

\* تتمثل هياكل الحوكمة في السوق، المنظمة، هياكل الهجينة.

## ثانيا- خصائص المعاملات " الصفقات":

تشمل خصائص الصفقات على عنصرين أساسيين وهما الفرضيات السلوكية وسمات الصفقات، ويمكن توضيح هذه الخصائص كالتالي:

## 1. الفرضيات السلوكية لنظرية تكاليف الصفقات:

يرى (Williamson) أن المنظمات طبقا لهذه النظرية يجب أن تسعى نحو تنظيم الصفقات والعمليات بطريقة اقتصادية، بالإضافة إلى ما تتصف به من رشد محدود. وبالإضافة إلى هذا فإن (crozier) قد وصف سلوك الإدارة وغيرهم بأنه سلوك قائم على السعي لانتهاز أي فرصة لتحقيق أهدافهم الشخصية. وفي ما تتصف به الإدارة من رشد محدود وأنانية فإن الحاجة تبدو ضرورية للممارسة حملة الأسهم الرقابة على الإدارة لتواجه أي آثار سلبية لسلوك الإدارة.<sup>1</sup>

## 2. سمات نظرية تكاليف المعاملات:

حسب (Williamson) فإن سمات نظرية تكاليف المعاملة تشمل العناصر التالية:<sup>2</sup>

- خصوصية الأصول: يقال عن أصل أنه ذا خصوصية عندما يستثمره العون الإقتصادي، بحيث يخدم صفقة وحيدة، بشكل لا يسمح باستخدامه في صفقات أخرى دون تحمل تكاليف عالية، أي لا يمكن أن يستخدم مرة أخرى من أجل إتمام عقود أخرى بتكلفة أقل من الإستثمار في أصول جديدة، مثل كابلات الألياف الزجاجية أو تركيب نظام المعلومات داخلي لشركة... الخ، ويكون الأصل أقل خصوصية عندما يمكن إعادة توزيعه مع تكلفة منخفضة لصفقات أخرى أقل، مثل رفوف المتاجر الكبرى وحاويات السفن التي يمكن أن تحمل الأثاث، المركبات، الأغذية المعلبة... الخ.
- عدم التأكد: ترتبط حالة عدم التأكد بقدرة الأعوان على التحكم في الإنتاج أو تقديم الخدمة، وتنقسم حالة عدم التأكد إلى قسمين:

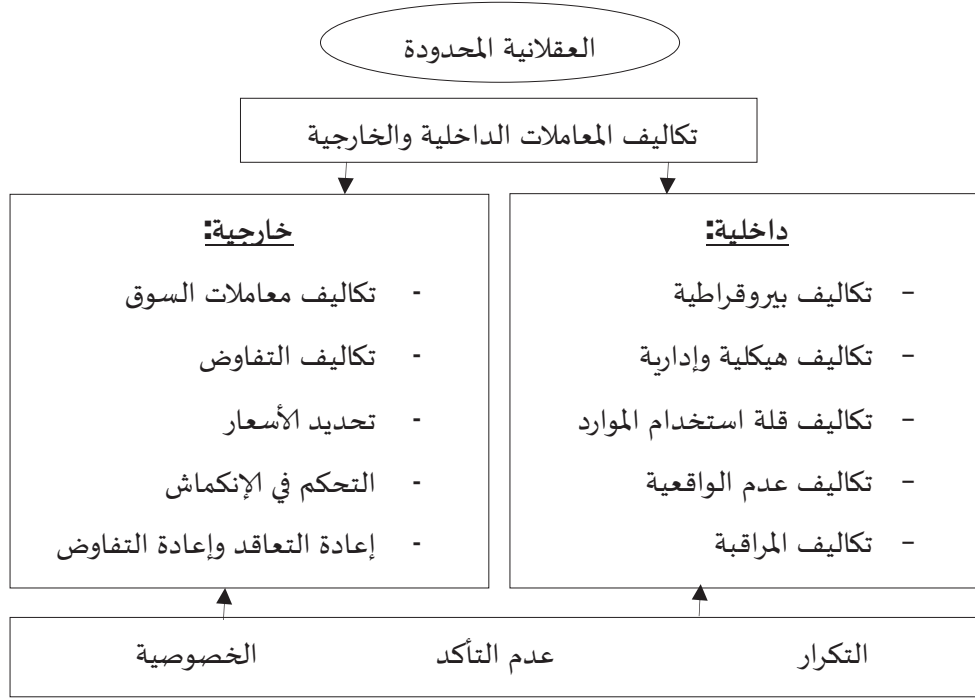
- حالة عدم التأكد الداخلي: التي تشمل الطبيعة الضمنية للمهام التي تقوم بها المنظمة داخليا.
- حالة عدم التأكد الخارجي: ترتبط بمجالات عدم التأكد الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة مثل: حالة عدم التأكد التكنولوجي، عدم التأكد القانوني، عدم التأكد الجبائي... الخ.

<sup>1</sup> عارف عبد الله عبد الكريم، المراجعة المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص360.

<sup>2</sup> قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2019، ص21-22.

- درجة التكرار (تعدد المعاملة): تشمل عدد من الصفقات التي تحدث بين عونين إقتصاديين أو أكثر، ولا يعتبرها (Williamson) الصفقة الأكثر أهمية عند قرار اختيار هياكل حوكمة الشركات. يمثل الشكل التالي النموذج النظري لنظرية تكاليف المعاملة.

شكل رقم (2-3): نموذج نظرية تكاليف المعاملات



Source :Bouthiba Abderrahmen, Mohamed Ben Ahmed, **An intraduction to the governance of inter organizational relation within the context of transaction costs theory**, the Added value of business economic journal, volume 02, N 01, Université Hassiba Ben Bouali, Chlef, 2002, p197.

### ثالثا- هياكل حوكمة الشركات:

بعد تحديد درجة خصوصية الأصول ودرجة تكرار الصفقة "المعاملة" حدد (Williamson) أربع هياكل لحوكمة الشركات موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-1): هياكل حوكمة الشركات حسب (Williamson)

		درجة خصوصية الأصل		
		كل الخصوصية	متوسط الخصوصية	بدون خصوصية
درجة التكرار	ضعيفة	هيكل (حوكمة) ثلاثية عقد نيوكلاسيكي	هيكل (حوكمة) السوق	هيكل (حوكمة) وحيدة
	قوية	هيكل (حوكمة) ثنائية	عقد كلاسيكي	هيكل (حوكمة) وحيدة

Source: Oliver E. Williamson, **Transaction-Cost economics, The Governance of contractual relations**, Journal of Law and Economics, Vol 22, N°02, The University of Chicago Press, 1979, P 253.

حسب ويليامسون هياكل حوكمة الشركات هي:<sup>1</sup>

- هيكلة السوق: عندما تكون الأصول بدون خصوصية ودرجة التكرار متزايدة أو منخفضة (لايهم) فإننا نلجأ إلى العقد الكلاسيكي وتسمى الهيكلة في هذه الحالة بهيكلة السوق.
  - هيكلة ثنائية: عندما تكون الأصول متوسطة الخصوصية مع درجة تكرار ضعيفة، فإننا نلجأ إلى العقد النيوكلاسيكي، تسمى الهيكلة في هذه الحالة بالهيكلة الثلاثية.
  - هيكلة موحدة: عندما تكون الأصول نوعية مع درجة تكرار قوية أي نلجأ إلى المنظمة (ممارسة جميع أنشطة التنسيق بين الوحدات).
- نظرية تكاليف الصفقات (المعاملات) تعرضت للعديد من الإنتقادات، ففرضية السلوك الإنتهازي كانت محل إنتقاد شديد خاصة في الأشكال الجديدة للتنظيم الصناعي لاسيما التحالف بين المنظمات والتي لا يمكن فهمها إلا من خلال وجود الثقة المتبادلة وهذا ما يعكس السلوك الإنتهازي. بالإضافة إلى إهمال ويليامسون العامل التكنولوجي، الأمر الذي يجعل تكاليف المعاملات في وضع لا يمكنها من تفسير العلاقة الديناميكية التكنولوجية السريعة. كما أن نظرية تكاليف المعاملات لم تخضع بشكل كافي للدراسات التجريبية التي تؤكد صحة فرضياتها، رغم القبول الذي لاقته في الفكر الإداري.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: نظرية حقوق الملكية

ترجع نظرية حقوق الملكية إلى كل من (Alchain et Demetz) وكانت نقطة انطلاق تحليل هذه النظرية هو التفاعلات الإقتصادية والإجتماعية بين الأفراد، حيث اعتبرت أن أي تفاعل بين هؤلاء يمثل تبادل لحقوق ملكية شيء معين، تمنح هذه الملكية الحق والسلطة لاستهلاك أو الحصول على دخل أو التنازل عن سلعة أو أصل خاضع لها.<sup>3</sup>

### أولاً- تعريف حقوق الملكية:

تعرف حقوق الملكية على أنها " حق مقرر للفرد، متخصص وقابل للتحويل عن طريق التبادل، مقابل حقوق مماثلة".<sup>4</sup> كما عرفت بأنها " حق مصادق عليه اجتماعيا، في اختيار استخدامات سلعة اقتصادية".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بن سامي الياس، فيها خير مريم، مرجع سابق، ص 805.

<sup>2</sup> بوخمخ عبد الفاتح، نظرية الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكافل، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص 20.

<sup>3</sup> غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص 14.

<sup>4</sup> بن زاوي محمد الشريف، مرجع سابق، ص 14.

<sup>5</sup> FELA AYACHI. *Commissariat aux comptes et gouvernance d'entreprise*, These de Doctorat En Sciences Commerciales, Université d'Oran 2, Algérie, 2018-2018, p113.

وهناك من يرى أن حقوق الملكية ليست علاقة بين الأشخاص والأشياء، ولكنها علاقة مقننة بين الأشخاص في علاقاتهم باستعمال الأشياء. وحق الملكية لا يكون كاملا إلا بتوفر شرطين، أولهما تفرد المالك باستعمال الأصل وقابلية الانتقال للأصل كشرط ثاني، فالتفرد في الاستعمال تعني حرية المالك في استعمال الأصول التي يمتلكها، واخضاعها للرقابة، أما القابلية للانتقال فتعني إمكانية تبادل الأصل.<sup>1</sup>

وتشمل حقوق الملكية على عنصرين رئيسيين هما:<sup>2</sup>

- حقوق الأفراد من الاستفادة من مواردهم التي يحتاجونها بشرط عدم الإعتداء على حقوق أناس آخرين؛

- قدرة الأفراد على تبادل تلك الحقوق بحرية، وهنا تظهر أهمية عنصر الأسعار، حيث أن النظم الإقتصادية التي يعمل فيها عنصر الأسعار بكفاءة هي النظم الأفضل لتكوين الثروة.

ثانيا- تصنيفات ملكيات المنظمة:

صنف كل من (Turubotow et Pejovich) ملكية المنظمات إلى الأنواع التالية:<sup>3</sup>

**1. المنظمة الرأسمالية:** في هذه المنظمة يكون كل من حق الاستعمال وحق الاستغلال وحق التنازل من حق شخص واحد، وتوجد حالتين هما:

- المالك هو المسير: إذ لا يوجد فصل بين وظيفة القرار وتوظيف الملكية، هذا ما يجعل من المنظمة الرأسمالية أكثر نجاعة.

- وجود المسير والمالك: تشكل المنظمة الرأسمالية تنظيم فعال لأن الحوكمة تسمح لمراقبة متخذي القرار والحث على التسيير لصالح المساهمين. المسير يعتبر كدائن داخلي متبقي، حيث أن الفائض غير المصرح به في العقد يتم تقسيمه والأولوية تكون للدائنين الخارجيين لذا ينتظر المساهمين رفع المداخل لرفع أجرة المسير وزيادة منفعة المساهم.

**2. المنظمة التي يسيطر فيها المسير:** في هذه المنظمة يتم تقسيم حقوق الملكية، بحيث أن المالك يتحصل على حق التنازل وحق الاستغلال للمنتج، أما المسير فيملك حق الاستعمال كونه يسير المنظمة. إلا أن هذا التقسيم لحقوق الملكية قد يؤدي إلى حصول نزاع بين المالك والمسير، كون المسير لا يملك

<sup>1</sup> Charreaux. G, Pierre Pilot – Belin. J, **Les Théories Des Organisation**, Récupéré sur gerard.charreaux.pagespersorange.fr/perso/articles/THORGA87.pdf, consulte le: 20/03/2022.

<sup>2</sup> غلاي حياة. مدى فعالية مختلف النظريات المؤسسية في إبراز وتمكن تطبيق حوكمة الشركات، المجلة المتوسطة للقانون والإقتصاد، المجلد 04، العدد 02، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2019، ص153.

<sup>3</sup> قطاف عقبة، مرجع سابق، ص.19.

رأس المال ما يجعله يبحث عن زيادة ثروة المساهمين، فالريح عند المسير يكون في استقلاليته وتعزيز مكانته.

**3. المنظمة العمومية:** في هذه المنظمة يمتلك مجموعة الأفراد حق الإستعمال الجماعي، أما حق الاستغلال، حق التنازل يكون ملك للدولة أو السلطة العمومية.

**4. المنظمة التعاونية:** في هذه المنظمة يكون حق الملكية جماعي، وبما أن حق الإستغلال يكون جماعي للعمال والمسيرين قد تكون هناك عدم نجاعة في هيكل المنظمة، وذلك كنتيجة لغياب الرقابة الفعالة للتسيير.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: نظرية أصحاب المصلحة

قامت هذه النظرية على افتراض أساسي هو أن حملة الأسهم ليسوا فقط الفئة الوحيدة التي لها مصلحة في المنظمة، بل توجد أطراف أخرى كالعملاء والمستهلكون وغيرهم لهم مصلحة أيضا في المنظمة ويؤثرون ويتأثرون بنجاحها أو فشلها.

#### أولا- مفهوم أصحاب المصالح:

يقصد بأصحاب المصالح هم كل الأشخاص الجهات التي تربطها بالمنظمة مصلحة سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر.

على الرغم أن معظم الباحثين يعتبرون فريمان (Freeman) أول باحث اهتم بأصحاب المصالح وذلك سنة 1984، إلا أن هناك من يرى أن أول محاولة للخوض في مجال علاقة منظمات الأعمال بأصحاب المصالح تعود إلى الباحث بانروز (Penrose) وذلك سنة 1959.<sup>2</sup>

ويرى فريمان أن أصحاب المصالح هم "أفراد أو مجموعات يمكن أن تؤثر على المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك الذين يتأثرون بالمنظمة في نفس المجال".<sup>3</sup>

في حين كان أول ظهور لمصطلح أصحاب المصالح كمفهوم يرجع إلى اجتماع معهد ستانفور (Stanford) للأبحاث سنة 1963 حيث عرف أصحاب المصالح بأنهم "تلك الجماعات التي تتوقف المنظمة عن العمل، أو بتعبير آخر تلك الجماعات التي تعتبر حيوية لبقاء ونجاح المنظمة".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بلبركاني أم خليفة، آليات حوكمة الشركات، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 03، العدد 01، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2014، ص49.

<sup>2</sup> فلاق محمد، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، داراليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019، ص306.

<sup>3</sup> Jorge pelayo and all, **the impact of corporate governance structure on human resource management and financial performanc**, China USA business review, Vol11, .N08, August 2012, p1134.

<sup>4</sup> R.Edward Freeman, David L.Reed, **Stockholders And Stakeholders : Anew Perspective On Corporate Governance** , california mangement review, vol25, N03, 1983, p89.

ويرى عبد العال حماد أن أصحاب المصالح هم " أفراد أو مجموعات لها مصالح مشروعة في الجوانب المختلفة لأنشطة المنظمة، وإن على المنظمات مسؤولية متباينة اتجاه كل من المجموعات أصحاب المصالح في أنشطتها، في حين أن بعض العلاقات قد تكون أكثر قيمة أو أهمية من البعض الآخر، فإنه لا ينبغي أن تكون مجموعة واحدة قادرة على السيطرة على كل المجموعات الأخرى، وترتكز هذه العلاقات بين المديرين وأصحاب المصالح على أساس أخلاقي.<sup>1</sup>

لقد حظي موضوع أصحاب المصالح بأهمية كبيرة من قبل الباحثين لكونه يمثل أهم محاور العمل الإداري. من خلال العلاقات وتأثيرات العمل والمنافع المتبادلة فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين منظمة الأعمال، من جهة أخرى.

ويمكن تبسيط أهمية أصحاب المصالح كما يلي:<sup>2</sup>

- إن أصحاب المصالح من موظفين ومجتمع تخدمه المنظمات يعتبرون موارد ضرورية لها، حيث أن المهارات، الخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تكون القدرات التنظيمية لها، كما أن خلق علاقات مميزة لأصحاب المصالح يعد مصدرا للميزة، ويجدر بالذكر أن بروز أهمية أصحاب المصالح يعود كذلك إلى التعاون وتقاسم المخاطرة، فضلا أن المنظمات صارت تعتمد في قراراتها على عدد كبير من الأفراد والجماعات؛
- تساعد علاقات أصحاب المصالح في خلق ميزة التنافسية، فالمنظمات أدركت أن قدرتها على تطوير علاقات معقولة مع جميع أصحاب المصالح يعد أمرا ضروريا لتحقيق الإبداع؛
- إن نوعية علاقات المنظمات مع أصحاب المصالح يمكن اعتبارها كأحد أهم المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ مواردها مهما كان نوعها لأهدافها، وأن الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الايجابية قد يخلق مخاطر مالية لفئة كبير من أصحاب المصالح، وخاصة حملة الأسهم.

### ثانيا- التصنيفات المختلفة لأصحاب المصالح

يمكن تصنيف أصحاب المصالح إلى عدة تصنيفات، ذلك ناتج عن اختلاف وجهات نظر الباحثين، وتوجد مجموعة من المعايير التي تسمح لمدراء المنظمات لتحديد وترتيب أصحاب المصالح المرتبطة بمنظمتهم وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 498.

<sup>2</sup> سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48، جامعة بغداد، العراق، 2007، ص ص 2-3.

<sup>3</sup> Azzedine Boussoura, Olfa Zeribi, **la stakeholder théorie permet elle d'appréhender le concept de RSE ?**, conférence de l'association internationale de management stratégique (AIMS), Nice, France, 28 ou 30 mai 2009, p11.

- السلطة: تعبر عن قوة تأثير أصحاب المصالح المرتبطين باستمرارية بالمنظمة، أي قوة ممارسة أصحاب المصالح على المنظمات، وجعلها تقوم بأعمال لم تكن تقوم بها من قبل؛
- الشرعية: تعبر عن مدى نظامية الأعمال ومدى تماشيها مع القواعد والنظم الاجتماعية والعادات والتقاليد؛
- سرعة الاستجابة: أي سرعة استجابة المديرين لمطالب أصحاب المصالح وفي المواعيد المقبولة. يمكن تلخيص التصنيفات والتقسيمات لأصحاب المصالح الحديثة في الجدول التالي:

### جدول رقم (2-2): تصنيفات أصحاب المصالح الحديثة

المؤلفون	تصنيفات أصحاب المصالح
كلاركسون (clarkson) 1995	- أصحاب المصالح الأساسيين: المساهمون، المستثمرون، الموظفون. - أصحاب المصالح الثانويين: وسائل الإعلام، المجموعات الخاصة.
سادورسكي وهزيك (sadoriky et henriques) 1999	- أصحاب المصالح الضابطة: الحكومة، الجمعيات، المهنيين، الشبكات غير رسمية، المنافسون. - أصحاب المصالح التنظيمية: العملاء، الموردون، المساهمين، الموظفين، وسائل الإعلام.
فيربيك و بوييس (Buyase et Verbete) 2003	- أصحاب المصالح الأساسيين والخارجيين: المستهلكون المحليون، المستهلكون الدوليين، الموردون المحليين، الموردون الدوليين. - أصحاب المصالح الثانويين: المنافسون المحليين، المنظمات الدولية، المنظمات البيئية، الصحافة. - أصحاب المصالح الأساسيين والداخليين: الموظفين، المساهمين، المؤسسات المالية. - أصحاب المصالح التنظيميين: الحكومة، الوكالات العامة.
بندفيل (Pondeville) 2003	- أصحاب المصالح الضابطة: اللوائح الإقليمية، اللوائح الوطنية، اللوائح الدولية، الوكالات البيئية. - أصحاب المصالح المدافعين عن البيئة: المجتمعات المحلية، الصحافة الإعلام، المنظمات، المنظمات البيئية العلمية. - أصحاب المصالح التنظيميين: المديرين، المساهمين، المالكين، الموظفين.
دارنال وهينريك (Darnall et Henrique) 2008	- جماعات الضغط الاجتماعية: النقابات، الجمعيات المهنية، الجمعيات البيئية. - التزامات الموظفين: المديرين، المديرين التنفيذيين وغير التنفيذيين. - ضغوطات أصحاب المصالح في السوق: المستهلكين، العملاء التجاريين، الموردون.
كارول وبوخولتز (Carroll et Bouchkolez) 2011	- أصحاب المصالح الخارجيين: الحكومة، المستهلكين. - أصحاب المصالح البيئية، أصحاب المصالح في المجتمع. - أصحاب المصالح الداخليين: الموظفين، وأي جماعات للموظفين.

Source: Ines Karra, Habib Affes, les pressions des parties prenantes, l'intention stratégique verte et le renforcement de la compétitivité des entreprises industrielles tunisiennes, la revue gestion et organisation, Vol08, issue02, université, Saint-Esprit de kaslik, jouniew, Liban, septembre 2016, p99.



## ثالثا- نظرية أصحاب المصلحة وحوكمة الشركات:

تعد نظرية أصحاب المصالح محور اهتمام الكثير من الباحثين نظرا للجدل الذي أثارته بأفكارها. حيث قدم فريمان مفهوما لنظرية أصحاب المصالح بقوله " يمكننا أن نفهم نشاط خلق القيمة كملف العملية التعاقدية بين الأطراف المتأثرة، ومن أجل التبسيط، نشير إلى هذه الأطراف بالمولين والعملاء، الموردین والموظفين والمجتمعات".<sup>1</sup>

تميزت هذه النظرية بثلاثة أبعاد نظرية، منظور وصفي، منظور أساسي ومنظور معياري، تعكس هذه الأبعاد الاستخدامات المختلفة لنظرية أصحاب المصالح. والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>2</sup>

- المنظور الوصفي: يهدف إلى محاولة فهم المجال الذي يستجيب فيه المدراء لمختلف أصحاب المصالح ويتصرفون لمصلحتهم، أي نمذجة المنظمة في علاقاتها معهم، ويشير هذا الإطار إلى الأعمال التي تهدف إلى محاولة فهم مدى تأثير أصحاب المصالح على اتجاهات المدراء الذين يملكون متغيرات الطلبات المستعجلة، السلطة والشرعية لأصحاب المصالح.

- المنظور الأساسي: يدرس المنظور الأساسي النتائج التنظيمية (غالبا تترجم بمصطلحات الأداء المالي، النمو، الاستقرار)، ونتائج تبني ممارسات أو تطبيقات إدارة المصالح في المنظمة.

- المنظور المعياري: تهدف إلى التعرف على المبادئ الأخلاقية والفلسفية التي توجه وظيفة وإدارة المنظمات، أي الأخذ بعين الاعتبار طلبات وفوائد مجموعة أصحاب المصالح الشرعيين.

ساهمت نظرية أصحاب المصالح في فهم حوكمة الشركات من خلال إبراز ضرورة مراعاة إدارة المنظمات لمصالح الأطراف صاحبة المصالح، حيث أن الحوافز الإدارية يمكن توفيرها من خلال مكافأة الإدارة على أساس مقياس ما لمصالح الأطراف ذات المصالح، وتتطلب هذه العملية أهدافا ومقاييس أداء واضحة، لكن ثمة مشكلة رئيسية وهي ما إذا كان هناك مقياس متاح لمصالح الأطراف أصحاب المصالح، فقياس أداء المنظمة لموظفيها وعملائها... وغيرهم أصعب من قياسه بالنسبة لحملة أسهمها، فلا يوجد مقياس محاسبي (مثل الإيرادات) أو مقياس سوقي (مثل أسعار الأسهم) لتأثير قرارات المديرين السابقة والحالية بشأن مصالح الأطراف أصحاب العلاقة والنتيجة هي ربط حوافز المديرين بجماعات الأطراف أصحاب المصالح وقياس الأداء الكلي يمكن أن يكون عملية فوضوية وغير واضحة.<sup>3</sup> كما

<sup>1</sup> Freeman R. E, **The Politics of Stakeholder Theory : Some Future Directions**, Business Ethics Quarterly, Vol. 4, n° 4, Cambridge University Press, England, 1994, p415.

<sup>2</sup> عباز زهية، إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2019/2018، ص41.

<sup>3</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة العالمية، مرجع سابق، 2009، ص506.

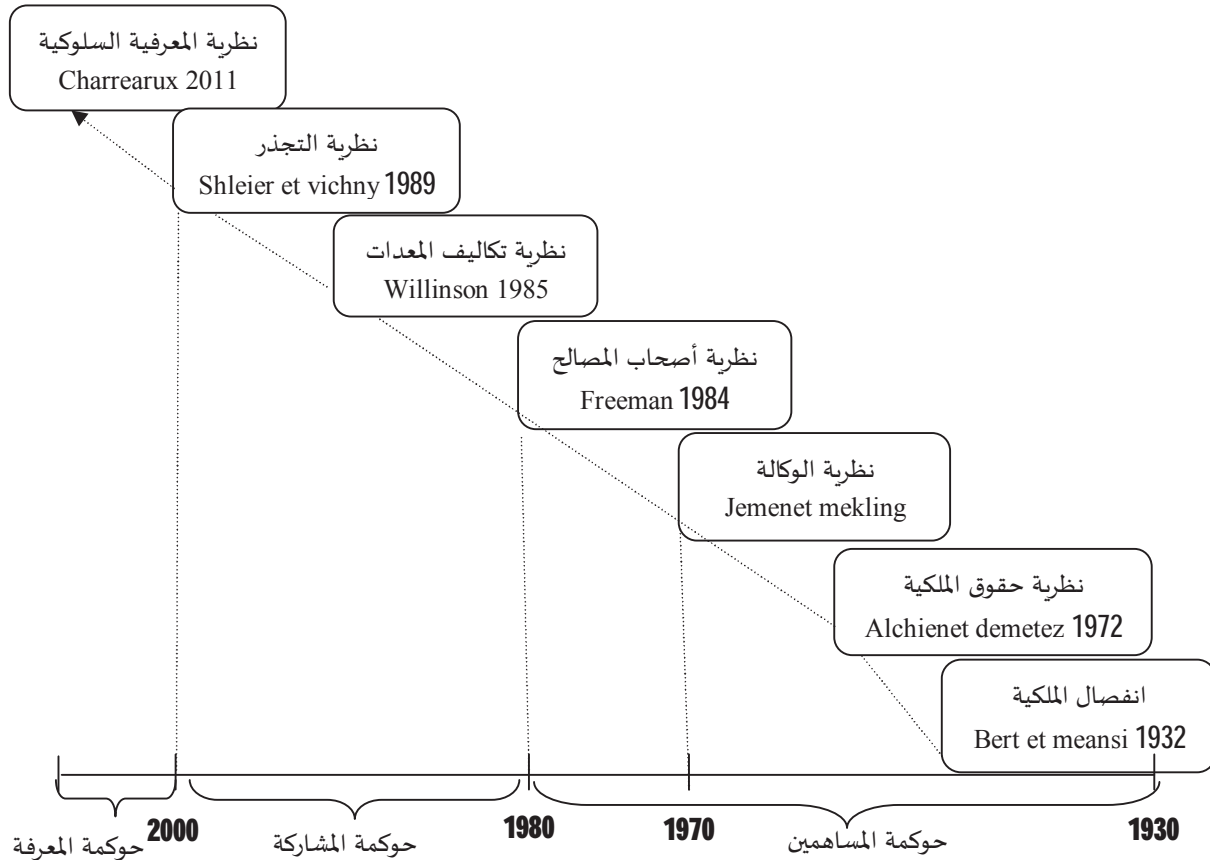
أكدت أن المنظمة ليس وحدة آلية ولا هي آلة اقتصادية لصنع النقود من أجل حملة الأسهم وإنما هي وحدة اقتصادية واجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف متعددة من أصحاب المصالح.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى النظريات السابقة، ظهرت نظريات حديثة مفسرة لحوكمة الشركات، أهمها نظرية التجذر التي ظهرت سنة 1989 بفضل الكاتبين شلايفر (Scliefer) و فيشني (Vichny) حيث فسرت سلوكيات القادة الانتهازيين ومحاولة تحرير أنفسهم من سيطرة المساهمين وتعظيم أرباحهم وإنشاء علاقات مع مختلف الأطراف (البنوك، العملاء، المورددين والسياسيين).

كما عرفت السنوات الأخيرة ظهور النظرية المعرفية السلوكية بفضل تشاريياروكس (Charrearux) سنة 2011، والتي غيرت النظرة إلى المنظمة باعتبارها عقد من المهارات، حيث أن بناء المعرفة وروح الابتكار تلعب دورا محوريا في خلق القيمة.<sup>2</sup>

يوضح الشكل التالي تطور الأطار المفاهيمي لحوكمة الشركات عبر مختلف السنوات

شكل رقم (2-4): التطور المفاهيمي لحوكمة الشركات



Source : Lamia Larioui, Abdelouahed Alaoui Mdaghri, **Gouvernance et Capital Social des PME familiales: Une Analyse Théorique**, 13e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Québec, Canada, octobre 2016, p 05.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 197.

<sup>2</sup> Lamia Larioui, Abdelouahed Alaoui Mdaghri, **Gouvernance et Capital Social des PME familiales: Une Analyse Théorique**, 13e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Québec, Canada, octobre 2016, pp 03-05.

**المطلب الرابع: أهمية، أهداف حوكمة الشركات**

تعتبر حوكمة الشركات من أهم المفاهيم الضرورية الواجب إتباعها لتحسين أداء المنظمات خاصة بعد التطورات التي شهدتها الاقتصاد العالمي مما جعل الدول والمساهمون وإدارات المنظمات والممولين تهتم بتأسيس قواعد حوكمة الشركات وصياغتها في شكل مبادئ وتشريعات لتصبح ملزمة ومتماشية مع التغيرات في البيئة التي تعمل فيها.

**الفرع الأول: أهمية حوكمة الشركات**

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لتحسين عمل المنظمات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها ولحوكمة الشركات أهمية كبيرة بالنسبة للشركات، بالنسبة للمساهمين.

**أولاً- أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للمنظمات:**

تساهم حوكمة الشركات في تحقيق العديد من المزايا للمنظمات نوجزها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية للمنظمات من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشراكة ومجلس الإدارة والمساهمين؛
- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد الأهداف وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق الأهداف التي تراعي مصلحة المساهمين؛
- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية، وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين الأجانب لتمويل المشاريع التوسعية، فإذا كانت المنظمات لا تعتمد على الاستثمارات الأجنبية يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي وبالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل؛
- زيادة ثقة المستثمرين من خلال تطبيق قواعد حوكمة الشركات، التي تضمن حماية حقوقهم لذلك نجدهم يفكرون جدياً قبل بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى عندما تتعرض لآزمات لثقتهم في قدرة المنظمة على تجاوز تلك الآزمات مما يجعل تلك المنظمات قادرة على الصمود في فترة الآزمات.

**ثانياً- أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للاقتصاد:**

تعد حوكمة الشركات ذات أهمية بالنسبة للإقتصاد كله، إذ أن هناك ارتباط وثيق بين حوكمة الشركات ونظام الاقتصاد في أي بلد، فالمشاكل الناجمة عن ضعف حوكمة الشركات لا ترجع فقط إلى

<sup>1</sup> السيسي صلاح الدين حسن، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال (تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الالكترونية)، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2010، ص 52.

فشل الاستثمارات وإنما تمتد إلى أبعد من ذلك لتؤدي إلى ضعف مستويات الثقة في الأعمال كلها حيث أن المسألة لا تعد بمجرد انهيار سمعة عدد من المنظمات أو ضعف الاحترام لبعض مدراءها بل قد تصل إلى فقدان المصدقية للنظام الاقتصادي كله.<sup>1</sup> فتحسين حوكمة الشركات يمثل مكسبا لكافة الأطراف ذات المصلحة، ويؤدي إلى تحسين الأداء وتخفيض تكاليف الحصول على رأس المال. ويعد مكسبا لحملة الأسهم من خلال تعظيم القيمة على المدى الطويل. ومكسبا للاقتصاد القومي من خلال النشاط المستقر والمستمر والأكثر كفاءة للمنظمات التي تعمل في ظلها.<sup>2</sup>

ثالثا- أهمية حوكمة الشركات بالنسبة للمساهمين:

تعتبر حوكمة الشركات ذات أهمية للمساهمين كونها تحقق ما يلي<sup>3</sup>:

- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة... الخ؛

- الإفصاح الكامل عن أداء المنظمة والوضع المالي والقرارات الجوهرية المتعددة من قبل الإدارة العليا مما يساعد المساهمين في تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمار في هذه المنظمات.

ونشير أيضا أن حوكمة الشركات تعبير أساسا جيدا للاستقامة والصحة الأخلاقية وتظهر أهميتها فيما يلي:<sup>4</sup>

- محاربة الفساد الداخلي في المنظمات والعمل على عدم السماح بتواجده؛

- تحقيق ضمان النزاهة والاستقامة لكافة الأفراد في المنظمات في جميع المستويات الإدارية فيما؛

- تحقيق السلامة الصحة وعدم وجود أي خطأ مهما كان نوعه، أو انحراف متعمد، أو غير متعمد ومنع استمرار الخطأ أو القصور وجعل كل شيء يتم بطريقة صحيحة؛

- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها، خاصة الانحرافات التي تشكل تهديد للمصالح وأن استمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل؛

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الازمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها، اسبابها، تداعياتها، اثارها). مرجع سابق، ص 217.

<sup>2</sup> عصام عبد الفتاح مطر، مرجع سابق، ص 295.

<sup>3</sup> السيسى صلاح الدين حسن، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال، تقنية إدارة البنوك المخاطر المصرفية الالكترونية، مرجع سابق، ص 53.

<sup>4</sup> محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص 58-59.

- وعلى هذا النحو يمكن القول بأن حوكمة الشركات الجيدة مطلب هام ضروري لأصحاب المصالح لأنها تحقق لهم عدة مزايا يمكن إجمالها في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- تحقق مصالح المساهمين من ناحية ومصالح إدارة المنظمة وأعضاء مجلس إدارتها من ناحية أخرى؛
  - تؤكد على محاسبة المسؤولية؛
  - تحقق قدر معقول من الثقة لكل من المساهمين ولباقي أصحاب المصالح المتعارضة؛
  - تضمن معاملة عادلة لأقلية من المساهمين؛
  - تدعم أهمية الشفافية للأطراف المختلفة من داخل وخارج المنظمة؛
  - تضمن الاستجابة لأصحاب المصالح المتعارضة بما يسهم في خلق قيمة للشركة في الأجل الطويل.

### الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات

تسعى حوكمة الشركات إلى تحقيق رفع كفاءة أداء المنظمات ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المنظمات، ووضع هيكل يحدد توزيع كافة حقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والاجراءات المتعلقة بسير العمل داخل المنظمة.<sup>2</sup>

وفي التطور التاريخي لحوكمة الشركات ومنذ البداية كانت توضح أهداف الحوكمة في شكل مجموعة قواعد ومعايير اختيارية ليس لها صفة القانون، ولكن التطور الذي شهده الاقتصاد العالمي بشكل عام جعل كل الدول والمساهمون وإدارات المنظمات والممولين لها تهتم بأسس وقواعد الحوكمة وصياغتها في شكل قواعد قانونية وتشريعية لتصبح ملزمة في معظم جوانبها ولتتماشى مع التشريعات السائدة في الدول العالم على اختلاف البيئة التي تعمل فيها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علا محمد شوقي إبراهيم عيسى، تأثير تطبيق حوكمة الشركات على مخاطر نظم المعلومات المحاسبية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص 23.

<sup>2</sup> عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة (التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الابداعية، الرقابة والحوكمة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص 196.

<sup>3</sup> مخلوف أحمد، الأزمة المالية العالمية واستشراق الحل باستخدام مبادئ الإفصاح الشفافية وحوكمة الشركات من منظور إسلامي، الملتقى العالمي الدولي، الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009، ص 10.

تهدف حوكمة الشركات بشكل عام إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة المنظمة، مما يؤدي إلى تحقيق الحماية لجميع أصحاب المصالح، مع التأكيد على أهمية الالتزام بأحكام القانون ومراجعة الأداء المالي.<sup>1</sup> كما تسعى حوكمة الشركات إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:<sup>2</sup>

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء ولتحديد المسؤوليات؛
  - إيجاد الهيكل الذي تحدد من خلاله أهداف المنظمة ووسائل تحقيقها وطرق متابعتها؛
  - تقييم أداء الإدارة العليا للمنظمة وتعزيز مبدأ المساءلة وعدم الخلط بين المهام؛
  - تعزيز ثقة المستثمرين للمنظمة مما يمكنها من الحصول على التمويل اللازم لمشروعاتها من طرف أكبر عدد من المستثمرين المحليين والأجانب.
- كما تهدف حوكمة الشركات إلى ما يلي:<sup>3</sup>
- تعظيم دور المنظمات ومساهماتها في عجلة التنمية الاقتصادية على مستوى الاقتصاد الكلي للدولة وقدرتها على خلق الثروة للمجتمع وخلق فرص التوظيف.
  - بناء وقيادة ثقافة الحوكمة الجيدة في المجتمع.
- كما يمكن إضافة الأهداف التالية:<sup>4</sup>
- تحسين صورة المنظمة؛
  - تفعيل وتحسين عملية صنع واتخاذ القرارات؛
  - تحسين مصداقية المنظمات؛
  - تشجيع الاعتبارات والممارسات الأخلاقية؛
  - تقييم الضمانات للمستثمرين وحملة الأسهم من تحقيق عائد مناسب؛
  - توسيع المصادر التمويلية للمنظمة؛
  - العمل على تدعيم استقرار المنظمات من خلال تجنب المشاكل التنظيمية والمحاسبية.
  - تدعيم الكفاءة والنزاهة في أسواق رؤوس الأموال؛
  - تعظيم القيمة السوقية للمنظمات وتدعيم تنافسيتها من خلال رفع كفاءة استخدام الموارد؛
  - توفير الحوافز المناسبة لمجلس الإدارة والمدارس التنفيذية لتشجيعهم على أداء مهامهم؛

<sup>1</sup> حسن عبد الله دندشلة، دليل التدقيق العالمي، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 58.

<sup>2</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2007، ص 32.

<sup>3</sup> عمرو يس، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2009، ص 188.

<sup>4</sup> محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص 21.

- التأكيد على الرقابة الذاتية إذ من خلالها تستطيع المنظمة أن تحل بعض مشاكلها دون الحاجة إلى اللجوء إلى أطراف خارجية.<sup>1</sup>

وتجدر الإشارة إلى أن أهداف حوكمة الشركات تختلف باختلاف نماذج الحوكمة ذاتها والتي تعكس في حقيقتها الأهداف الضمنية لنشاطات الشركات وتنوع الأطراف المرتبطة معها في مختلف أنحاء العالم، ففي بلدان مثل الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، تنصب أهداف حوكمة الشركات على حماية حقوق المساهمين، أما حوكمة الشركات في الدول الأوروبية تهدف إلى حماية حقوق الآخرين من أصحاب المصالح ولاسيما الأفراد والدائنين<sup>2</sup>

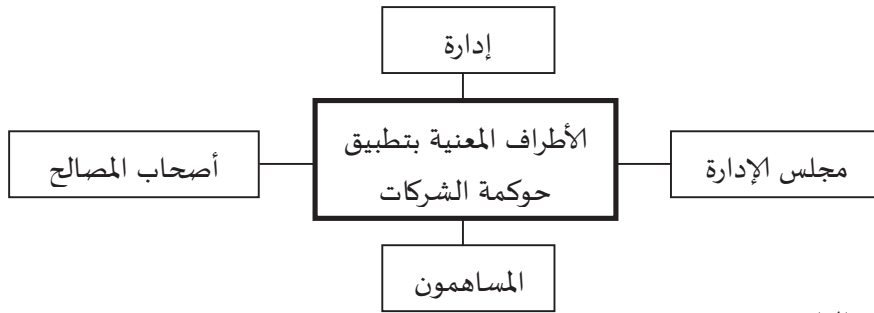
### المبحث الثاني: أساسيات حول حوكمة الشركات

سنتطرق خلال هذا المبحث إلى الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات محددات حوكمة الشركات، ركائز حوكمة الشركات، أهم آليات (الداخلية/الخارجية) لحوكمة الشركات.

### المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك العديد من الأطراف الرئيسية التي تؤثر وتتأثر في التطبيق الجيد لحوكمة الشركات وذلك في ظل وجود العديد من المحددات التي تتأثر بصورة أو بأخرى على تطبيقها بشكل جيد وهذه الأطراف يوضحها الشكل التالي:

### شكل رقم (2-5): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: إعداد الباحث

### الفرع الأول: المساهمون

وهم من يقومون بتقديم رأس المال للمنظمة عن طريق ملكيتهم للأسهم من أجل الحصول على زيادة الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، بالإضافة إلى سعيهم إلى تعظيم قيمة المنظمة على المدى الطويل.<sup>3</sup> حيث يلعب المساهمون دورا مهما في تطبيق حوكمة الشركات من خلال اختيار مجلس للإدارة

<sup>1</sup> غزالي زينب، أثر حوكمة الشركات على سياسة توزيع الأرباح، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 07، العدد 04، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ديسمبر 2017، ص 291.

<sup>2</sup> عصام عبد الفتاح مطر، مرجع سابق، ص 292.

<sup>3</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، ص 18.

فعال يستطيع أن يتحمل مسؤولية قيادة المنظمة إلى الطريق المناسب، حيث يتولى المجلس تغيير تعيين مديرين تنفيذيين يمتازون بالكفاءة والخبرة ولهم المعرفة بالمخاطر المالية التي تتعرض لها المنظمة وكذلك تعيين المراجعين الداخليين والخارجيين من أجل تقييم المعلومات المالية وتحديد صدق التقارير المالية وابداء الرأي الفني المحايد فيها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مجلس الإدارة

يمثل مجلس الإدارة المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ويقوم بالموافقة على استراتيجية المنظمة، ووضع سياسة ذات اتجاهين، تعيين و مراقبة ودفع أجور كبار المديرين التنفيذيين وضمان المساءلة في المنظمة إلى أصحابها وجميع الأطراف ذات المصالح.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: الإدارة

وهي المسؤولة عن الإدارة اليومية للعمل في المنظمة، وعن تقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وبالإضافة أن إدارة المنظمة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المنظمة وزيادة نسبة الأسهم.<sup>3</sup> والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع المنظمة لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقومون بتنفيذ رغبات الإدارة ومجلس الإدارة ويجب أن تكون هناك آليات رقابية لدى مجلس الإدارة تمكنه من مراقبة وتقييم أداء إدارة المنظمة.<sup>4</sup>

### الفرع الرابع: أصحاب المصالح

تعرف أصحاب المصالح على أنها "أي مجموعة داخل أو خارج المنظمة لهم مصلحة أو منفعة في أداء المنظمة".<sup>5</sup> مثل العملاء الدائنين، الموردين، الأفراد،... الخ ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف لديهم مصالح قد تكون متضاربة ومختلفة في بعض الأحيان فالدائنون مثلا يهتمون بمدى قدرة المنظمة على السداد في حين يهتم الموظفون على مقدرة المنظمة على الاستمرار.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> بن زغدة حبيبة، دور حوكمة المؤسسة في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018-2019، ص 47.

<sup>2</sup> سعد فؤاد حياية، إدارة المصانع والشركات، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 119.

<sup>3</sup> مرابط زينب وآخرون، المراجعة الداخلية كآلية لتطبيق حوكمة الشركات، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، جامعة تسمسليت، الجزائر، 2021، ص 75.

<sup>4</sup> ماجد إسماعيل أبوحمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 27.

<sup>5</sup> سعد علي حمود الغنزي، كواد محسن حنين، التحالفات الإستراتيجية في متطلبات الأعمال (مفاهيم، المداخل، تطبيقات)، ط1، 2009، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، ص 183.

<sup>6</sup> مصطفى محمد سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 17.

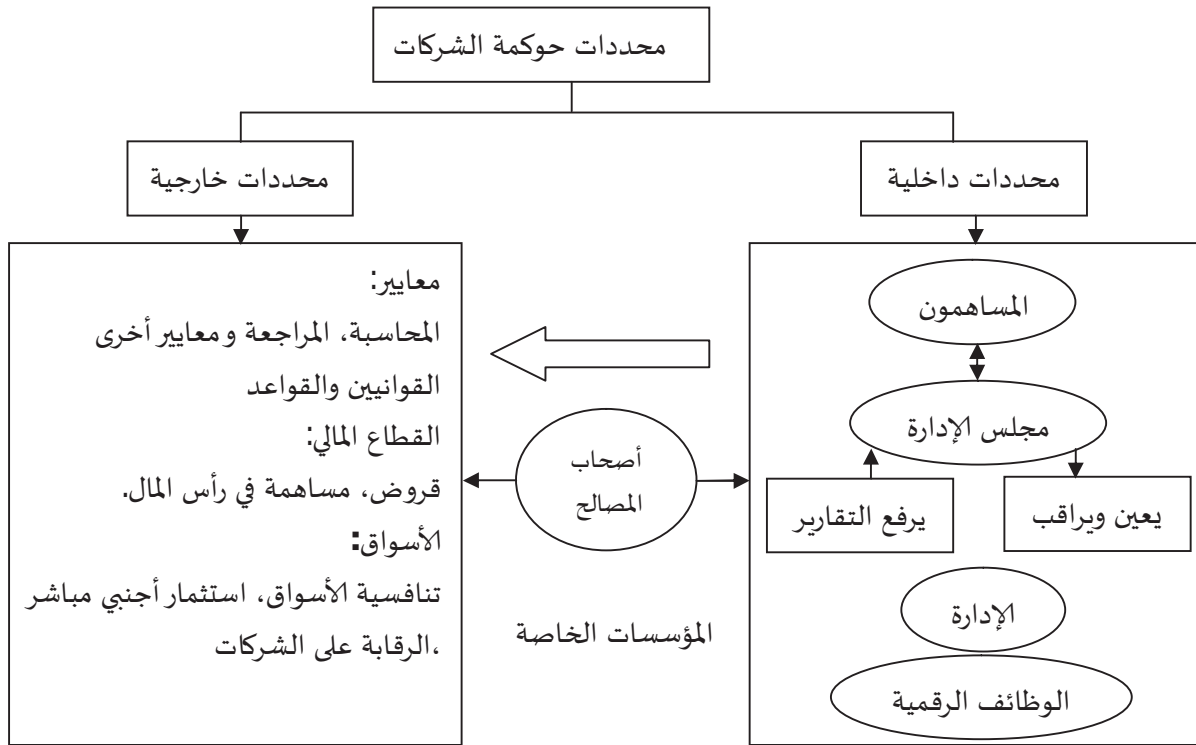


هذه الأطراف ذات أهمية في معادلة العلاقة بالشركة منهم الذين يقومون فعلا ببناء المهام التي تساعد المنظمة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، فالإدارة والمساهمون ولا حتى مجلس الإدارة لا يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة دون أصحاب المصالح.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات في عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات الخارجية وتلك الداخلية. الموضحة في الشكل الموالي:

شكل رقم (2-6): محددات حوكمة الشركات



المصدر: محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 88.

### الفرع الأول: المحددات الخارجية

تتمثل المحددات الخارجية في البيئة والظروف التي تعمل من خلالها المنظمات والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى.<sup>2</sup> وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن رغدة حسيبة، مرجع سابق، ص 48.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي الإداري، مرجع سابق، ص 20.

<sup>3</sup> بلال خلف السكرانة، أخلاقيات الأعمال، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2019، ص 320.

وتتكون المحددات الخارجية من:<sup>1</sup>

- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل القوانين والتشريعات و الاجراءات المنظمة لسوق العمل والمنظمات.
- تنظيم المنافسة وقمع الممارسات الاحتكارية.
- كفاءة وجودة القطاع المالي الذي يوفر التمويل اللازم لقياس المشروعات و كفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على المنظمات.
- دور المنظمات غير حكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتشمل هذه المنظمات غير حكومية في الجمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين...الخ.

### الفرع الثاني: المحددات الداخلية

يقصد بالمحددات الداخلية القواعد والأسس التي تحدد الكيفية التي تتخذ بها القرارات، مع تحديد واضح للدور المنتظر من الجمعية العمومية، باعتبارها التنظيم الذي يضم حملة الاسهم و مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية. كما يجب أن تشمل القواعد الموضحة لكيفية تشكيل واختيار أعضاء مجلس الإدارة و تعويض الأعضاء بآخرين وعلاقة مجلس الإدارة بكل من الجمعية العمومية والادارة العليا المسؤولة عن التنفيذ، مع اعطاء اهتمام كاف يربط المكافآت لأعضاء مجلس الادارة والادارة التنفيذية بمستوى مجلس الادارة.<sup>2</sup>

يؤدي توافر المحددات الداخلية من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح أطراف حوكمة الشركات.<sup>3</sup>

والملاحظ أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي الاقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، بحوكمة الشركات ليست سوى جزء من محيط الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في أسواق المنتج وأسواق العوامل الانتاجية.

كما اقترح (Charreaux) نموذج يسمح بتحديد مختلف محددات حوكمة الشركات من خلال تقاطع معياري: العقوبة/ التعمد، الميزة/ غير مميزة، والجدول التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة (فن إدارة المؤسسات عالية الجودة)، مرجع سابق ص 58.

<sup>2</sup> منير إبراهيم هندي، الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الاداء(مدخل حوكمة الشركات)، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 18

<sup>3</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، مرجع سابق، مرجع سابق، ص 21.

**جدول رقم (2-3): تصنيف محددات الحوكمة حسب (Charreaux)**

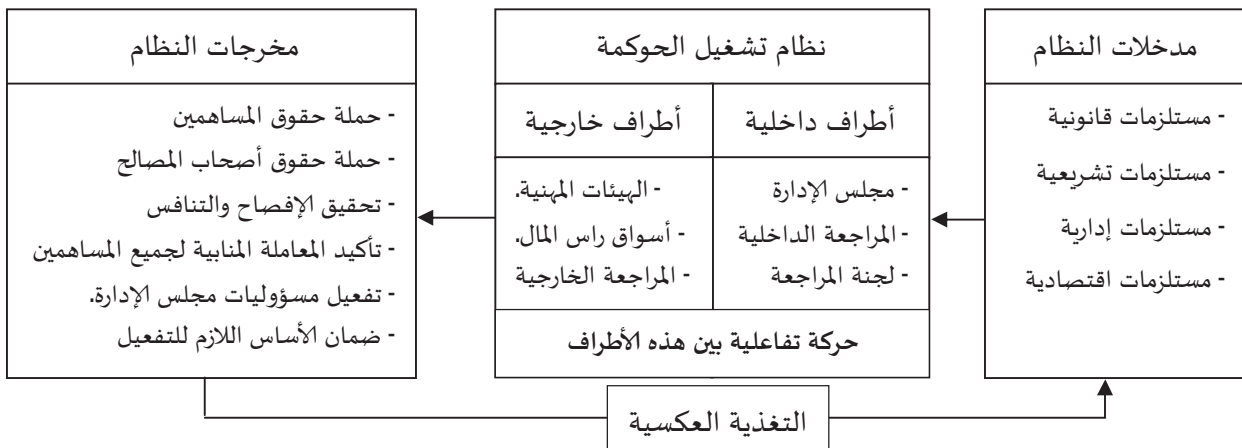
محددات غير مميزة	محددات مميزة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- البيئة القانونية والتنظيمية</li> <li>- النقابات الوطنية.</li> <li>- جمعيات المستهلكين.</li> <li>- مراجعو الحسابات النظاميين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابة مباشرة من المساهمين (الجمعية العامة).</li> <li>- مجلس الإدارة.</li> <li>- نظام الأجور.</li> <li>- الهيكل الرسمية.</li> <li>- المراجعين الداخليين النقابات.</li> </ul>	محددات متعمدة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- سوق السلع والخدمات.</li> <li>- السوق المالية.</li> <li>- سوق العمل.</li> <li>- المحيط الإعلامي</li> <li>- المحيط الاجتماعي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- شبكات غير رسمية من الثقة.</li> <li>- الرقابة التبادلية.</li> <li>- ثقافة المنظمة.</li> <li>- السمعة بين الموظفين.</li> </ul>	محددات عقوبة

Source: Pascal Charpentier, **Management et Gestion Des Organisations**, édition Armand Colin, Paris, France, 2007, p103.

**المطلب الثالث: نظام وركائز حوكمة الشركات**

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى مختلف مكونات نظام حوكمة الشركات ثم سنتناول الركائز التي تقوم عليها حوكمة الشركات  
**الفرع الأول: نظام حوكمة الشركات**  
تعد حوكمة الشركات بمثابة نظام متكامل يتكون من مجموعة أجزاء تعمل على تفعيل الإمكانيات وتوظيف الموارد بطريقة فعالة، ومن خلال هذا النظام تتم إدارة ورقابة المنظمات وتعزيز الشفافية والمساءلة<sup>1</sup>. يمثل الشكل التالي نظام حوكمة الشركات.

**شكل رقم (2-7): نظام حوكمة الشركات**



المصدر: إعداد الباحث، بالاعتماد على، توفيق محمد عبد المحسن، أخلاقيات الأعمال (دور الحوكمة في مواجهة الفساد)، توزيع مجموعة من دور النشر، 2014، ص 399.

<sup>1</sup> براهيمية كززة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2013/2014، ص 14.

- من خلال الشكل السابق يتضح أن مكونات نظام حوكمة الشركات تتمثل في:<sup>1</sup>
- مدخلات النظام: حيث يتكون هذا الجانب من حاجيات الحوكمة ومستلزماتها وما يتعين من متطلبات سواء كانت متطلبات ثانوية، تشريعية إدارية واقتصادية.
  - نظام تشغيل الحوكمة: ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق حوكمة الشركات وكذا المشرفين على هذا التطبيق وجهات الرقابة وكل جهاز إداري داخل الشركة أو خارجها يساهم في تنفيذ الحركة بالإضافة إلى تجميع الالتزام بها وزيادة فعاليتها.
  - مخرجات نظام الحوكمة: تتمثل في الأهداف التي يسعى الجميع إلى تحقيقها فهي مجموعة من المعايير، القواعد والقوانين المنظمة للأداء التي تهدف إلى الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح. يمكن أن نستخلص أن نظام حوكمة الشركات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية والتشريعية، الإدارية والاقتصادية، كمدخلات والتي تحكمها منهجيات وأساليب وتستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، مجلس الإدارة، المنظمات المهنية والجهات الرقابية، والتي تتفاعل فيما بينها وهذا من أجل تحقيق مخرجات أو نتائج تعمل على إدارة المنظمة ومراقبتها بما يحفظ حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.
  - التغذية العكسية: وتعتبر أحد ضروريات عمليات الرقابة والتحكم والتعديل في اتخاذ القرارات وتطوير السلوك داخل الشركة، كما تعتبر المعلومات الراجعة التي تسمح بمعرفة مدى تطبيق قوانين ومبادئ الحوكمة بالشكل اللازم للوصول إلى الأهداف المخططة.

### الفرع الثاني: ركائز حوكمة الشركات

تقوم مبادئ منظومة حوكمة الشركات على ثلاثة ركائز أساسية هي: السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة وإدارة المخاطر.

#### أولاً- السلوك الأخلاقي:

يحتل موضوع الأخلاق حالياً في بيئة المنظمات جانباً كبيراً من الإهتمام. ويعد ذلك مؤشراً على الإهتمام بكل من ضرورة توافر السلوك الأخلاقي وإلى كبر عدد حالات التي إتضح فيها وجود تصرفات غير أخلاقية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حساني رقية، وآخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07-2012، ص.07.

<sup>2</sup> ألفين أريز، جيمس لوبك، المراجعة (مدخل متكامل)، ترجمة محمد عبد القادر الديسبي، دار المريخ للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص.101.

يعرف السلوك الأخلاقي على أنه "مجموعة من المبادئ، تتمثل في القيم الأخلاقية التي تعتبر بمثابة مقاييس مثالية لسلوك الانساني، ومجموعة قواعد تمثل الصفات السلوكية التي يتعين على العضو التحلي بها عند ممارسته للمهنة والتعامل مع زملائه والعملاء".<sup>1</sup>

وقد اقترحت الدراسات الحديثة حول موضوع السلوك الأخلاقي للأفراد، وجود ثلاثة قوى تتفاعل فيما بينها مؤثرة في السلوك الأخلاقي للأفراد وهي.<sup>2</sup>

- العوامل التنظيمية الداخلية، التي تدخل ضمنها الثقافة التنظيمية؛

- العوامل البيئية الخارجية، كمنافسة والنشاط والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة؛

- العوامل الخاصة بالصفات الشخصية والوظيفية للأفراد؛

- المعتقدات والقيم الخاصة التي منبعها المعتقدات الدينية، الأعراف الاجتماعية.

هذه المبادئ العامة للسلوك، ترشد الفرد لتحديد نوعية السلوك الشخصي المناسب. وهذه المبادئ تأخذ في حسابها المتطلبات والقيود المفروضة من المجتمع والواجبات الأخلاقية وتأثير أعمال الفرد على الآخرين.<sup>3</sup>

تنقسم قواعد السلوك الأخلاقي إلى نوعين، من حيث السلطة التي وضعها ومن حيث شكل صدورها، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي.

#### جدول رقم (2-4): أنواع السلوك الأخلاقي

من حيث شكل صدورها		من حيث السلطة التي وضعها	
قواعد عرفية	قواعد مكتوبة	قواعد تنظيمية	قواعد قانونية
هي مجموعة من الآداب والتقاليد المتعارف عليها، والتي توفر الوعي الأخلاقي لمزاولة المهنة	هي التي دونت كتابة والتي تصدر من السلطات التشريعية والسلطات التنفيذية	هي القواعد التي تصدرها المنظمات الأخلاقية لحث المهنيين الالتزام بأداب المهنة.	هي القواعد التي يضعها المشرع وتتضمنها القوانين المنظمة للمهنة.

**المصدر:** إعداد الباحث بالاعتماد على، محمد سمير الصبان، عبد الله عبد العظيم هلال ، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 68.

<sup>1</sup> الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، قواعد وأداب وسلوك المهنة، دار المريخ للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص 13.

<sup>2</sup> مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 408.

<sup>3</sup> محمد سمير الصبان، محمد مصطفى سليمان، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005/2004، ص 143.

## ثانيا- الرقابة والمساءلة:

يعتبر تعزيز مبدأ المساءلة في ثقافة المنظمة و المجتمع من أهم ركائز حوكمة الشركات التي تضمن خضوع جميع الأطراف للمساءلة وبالتالي هو يعزز المناخ الأخلاقي الذي يعمل به مجلس الإدارة من خلال الإحساس بالمسؤولية.<sup>1</sup>

إن المساءلة حسب تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي "هي الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصالح حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتعريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم، وتلبية المتطلبات المطلوبة منهم وقبول المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن حالات الغش والتلاعب".<sup>2</sup>

وتسعى حوكمة الشركات إلى تفعيل دور الأطراف ذات المصلحة في الرقابة على المنظمة ومساءلتها، وتمثل هذه الأطراف في:<sup>3</sup>

- أطراف رقابية عامة: هذه الأطراف لا تتدخل في طريقة عمل المنظمة 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 المعنية بأداء ونتائج المنظمة والتي تستطيع مساءلة المنظمة عن أسباب نجاحها أو فشلها، ويمكن لهذه الأطراف الإطلاع بصفة دورية على تفاصيل عمل المنظمة ومختلف سجلاتها، ومن بين هذه الأطراف المساهمين، المراجعين الداخليين...
- أطراف خارجية: توجد أطراف أخرى يمكن لها مراقبة ومساءلة المنظمة عن بعض عملياتها ونتائجها نظرا لتأثيرها بأعمال ونتائج المؤسسة. ومن بين هذه الأطراف نجد الموردين، العملاء، المستهلكين...

## ثالثا- إدارة المخاطر:

يحظى موضوع إدارة المخاطر بكثير من الاهتمام من جانب الباحثين ، ويرجع ذلك إلى كثرة ما تواجهه المنظمات من تحديات ومنافسة شديدة تستلزم منها البحث عن مكانة مستقرة في الحاضر والمستقبل.<sup>4</sup> وإدارة المخاطر هي جزء أساسي في الإدارة الاستراتيجية لأي منظمة، وهي بمثابة الإجراءات

<sup>1</sup> قطاف عقبة، مرجع سابق، ص39.

<sup>2</sup> تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي متاح على الموقع، WWW.UNDB-POGAR.ORG.2004، تاريخ الزيارة 14-11-2021.

<sup>3</sup> سعيد شوقي طارق، محاسبة الشركات، دار غيداء، عمان، الأردن، 2018، ص184.

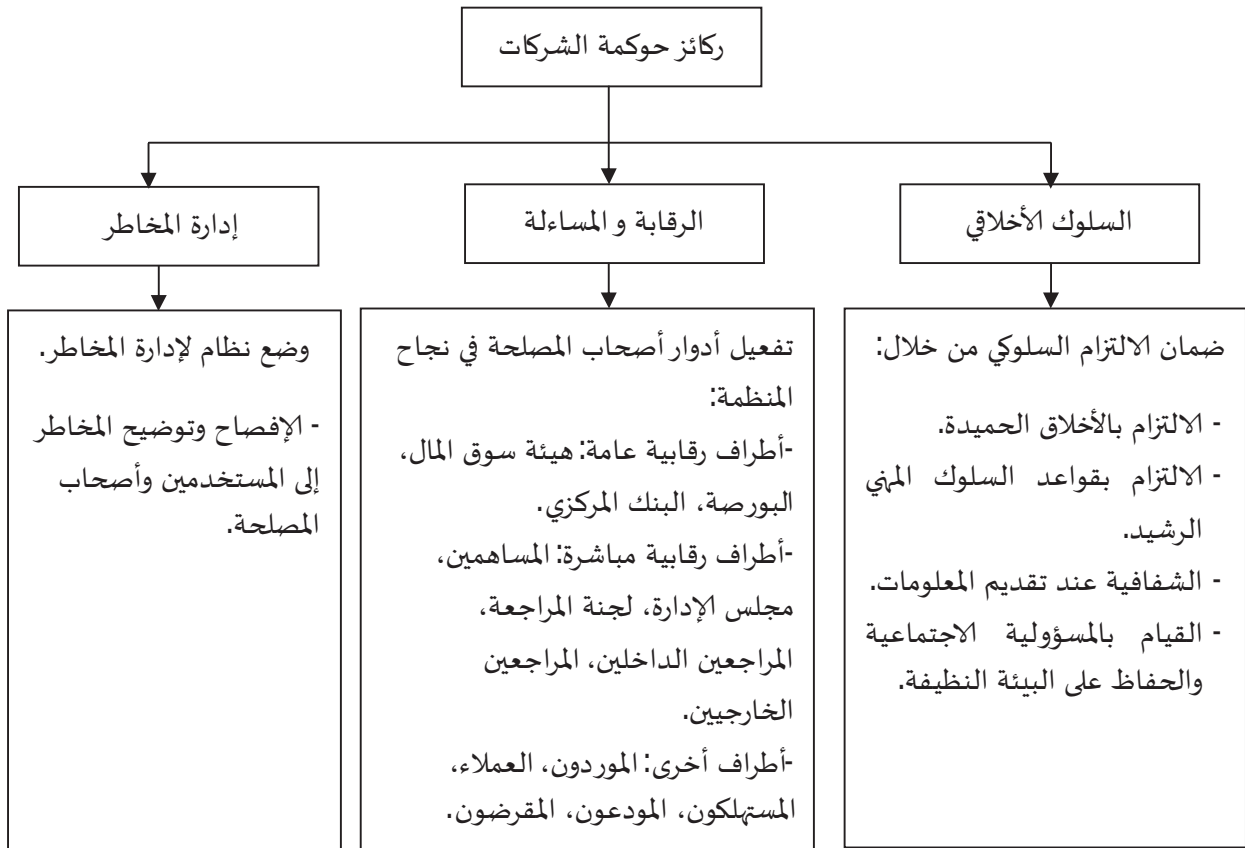
<sup>4</sup> داليدا محمد عادل الدوياتي، أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الإستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017، ص71.

التي تتبعها المنظمات بشكل منظم لمواجهة الأخطار المصاحبة لأنشطتها، بهدف تحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط ومن محفظة الأنشطة.<sup>1</sup> حيث أن هناك خمسة عناصر لإدارة المخاطر في حوكمة الشركات هي:<sup>2</sup>

- الثقافة: توصيل قيم المنظمة في شكل رسالة للأفراد، وتضمينها معايير واعتبارات أخلاقية.
- القيادة: من أجل ترسيخ المعايير الأخلاقية في مراكز القيادة بالمنظمة.
- التوحيد: إحداث انسجام بين الأفراد و العمليات. واستراتيجية المنظمة .
- النظم: توفر منظومة متكاملة للرقابة الداخلية والتقارير المالية وإدارة المخاطر في المنظمة.
- الهياكل: التنوع في خبرات وصفات أعضاء مجلس الإدارة، مع وجود خطوط اتصال ملائمة.

يوضح الشكل التالي ركائز حوكمة الشركات:

### شكل رقم (2-8): ركائز حوكمة الشركات



المصدر: طارق عبد العال حماد، موسوعة معايير المراجعة (شرح معايير المراجعة الدولية والأمريكية والعربية)، ج2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص17.

<sup>1</sup> بن علي بلعزوز وآخرون، إدارة المخاطر (إدارة المخاطر، المشتقات المالية، الهندسة المالية)، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص44.

<sup>2</sup> عصمت أنور صحاح، المراجعة وحوكمة البنوك، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2009، ص ص 71-72.

## المطلب الرابع: آليات حوكمة الشركات

تشير آليات حوكمة الشركة إلى مجموعة من المكونات التي تترايط و تتفاعل فيما بينها، بهدف تحقيق أهداف المنظمة. تنقسم آليات حوكمة الشركة إلى مجموعتين ، آليات خارجية يفرضها المحيط الخارجي للمنظمة، وآليات داخلية يتم وضعها من قبل المنظمة نفسها. سنحاول توضيح هذه الآليات وكيفية عملها من أجل استفادة المنظمة منها.

## الفرع الأول: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

الآليات الداخلية لحوكمة الشركات هي الآليات التي تم وضعها من طرف أصحاب المصلحة في المنظمة والذين يكونون في العادة من المساهمين أو من طرف المشروع. الهدف من هذه الآليات هو حماية والدفاع عن مصالحهم.<sup>1</sup>

## أولا- مجلس الإدارة:

المنظمة هي شخصية اعتبارية، لا يمكن أن تعمل بكفاءة وتؤدي واجباتها ومسؤولياتها تجاه جميع الاطراف إلا من خلال أشخاص طبيعيين يمثلونها. هؤلاء الممثلون، هم أعضاء مجلس الإدارة.<sup>2</sup> فمجلس الإدارة يمثل مجموعة من الأفراد المنتخبين الذين تكون مسؤوليتهم الرئيسية العمل على وفق مصالح المالكين من خلال الرقابة والسيطرة على المديرين التنفيذيين في جميع المستويات.<sup>3</sup> يعتبر الكتاب والباحثين في مجال حوكمة الشركات مجلس الإدارة أفضل أداة لمراقبة أداء الإدارة، إذ أنه يحمي حقوق المستثمرين في المنظمة، من خلال الصلاحيات الممنوحة له مثل صلاحيات التعيين، الإعفاء ومكافأة الإدارة العليا كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية المنظمة ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب ويقيم أدائها ليساهم في تعظيم قيمة المنظمة، ولكي يكون مجلس الإدارة فعالا يجب أن يمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامه بعيدا عن كل التدخلات مهما كان نوعها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بن زاوي محمد الشريف، مرجع سابق، ص74.

<sup>2</sup> محمد الخطيب، تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي، دار اليازور العلمية، عمان، الأردن، 2008، ص27.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازور العلمية، عمان، الأردن، 2009، ص 378..

<sup>4</sup> خلف الله يوسف، زيتوني كمال، دور آليات حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 14، العدد01، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، الجزائر، 2019، ص ص194-195.



## ثانيا- لجان مجلس الإدارة:

يتطلب عمل مجلس الإدارة القيام بجمع قدر هائل من المعلومات، ثم العمل بمقتضاها حتى يتحقق له الإشراف بدرجة كافية على إدارة المنظمة ، الأمر الذي يتطلب قيام المجلس بتفويض بعض المهام إلى لجان متخصصة، الأمر الذي يسمح للمجلس التركيز بكفاءة على النواحي المتفرقة للعمل.<sup>1</sup>

ويقرر مجلس الإدارة مدى احتياجه من عدمه لإنشاء إحدى تلك اللجان أو اللجان الأخرى، وتشكل كل لجنة من تلك اللجان من عدد لا يقل عن ثلاثة أعضاء من الأعضاء المكونين لمجلس الإدارة غير التنفيذيين والمستقلين والذين تتوفر فيهم الخبرة والمهارة المناسبة لعضوية تلك اللجان، ويمكن لعضو مجلس الإدارة الانضمام إلى أكثر من لجنة طالما تتوفر فيه المهارات والخبرات المطلوبة لشغل تلك العضوية.<sup>2</sup>

وتكمن قيمة لجان مجلس الإدارة في ثلاثة مجالات هي:<sup>3</sup>

- طمأنة المساهمين من خارج المنظمة بخصوص شمولية وموضوعية عمليات مجلس الإدارة، وينطبق هذا على جميع اللجان المكونة لمجلس الإدارة؛
- تحسين جودة المهمة، حيث تضيف اللجان الفعالة قيمة إضافية للعمليات التي تقوم بها وتساعد على زيادة درجة ثقة المساهمين في صحة تلك العمليات؛
- المساهمة في حل النزاعات التي تحصل نتيجة تعارض المصالح بين المديرين التنفيذيين ومصصلحة المساهمين، أو التي قد تنشأ بين المديرين التنفيذيين والمراجعين الداخليين أو الخارجيين، ويمكن للجان المجلس صنع هذه النزاعات داخل الإطار المناسب لها والتعامل معها بسهولة.

ومن أبرز هذه اللجان التي يشكلها مجلس الإدارة ما يأتي:

**1- لجنة التدقيق:** تعتبر لجنة التدقيق إحدى أهم اللجان الفرعية لمجلس الإدارة. وتعرفت لجنة التدقيق بأنها " لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة المنظمة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة وتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه، وكذلك مراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة والتأكد من فاعليته، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد حوكمة الشركات".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شرفافة الياس، حوكمة الشركات (دروس، دراسة حالات وتمارين محلولة)، ط1، ألفا للوثائق، الجزائر، 2021، ص77.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سابق، ص88.

<sup>3</sup> قطاف عقبة، مرجع سابق، ص58.

<sup>4</sup> محمد حلبي الجيلاني، مرجع سابق، ص136.

وتسند إلى لجنة التدقيق المهام التالية:<sup>1</sup>

- فحص نتائج التدقيق الداخلي وخاصة التي لها تأثير مهم على المنظمة، مثل التصرفات القانونية ونقاط الضعف في الرقابة الداخلية ومدى الإلتزام بالقوانين التي تطبق على المنظمة؛
- فحص مستوى وكفاءة المدققين الداخليين في تنفيذ مسؤولياتهم ويمكن الإستعانة بالمدققين الخارجيين بخصوص ذلك، إذ أنهم مطالبون بفحص كفاءة المدققين الداخليين والوقوف على مؤهلاتهم المهنية، وكذا فحص ممارسات المنظمة المتعلقة بالتعيين والتدريب والإشراف على المدققين الداخليين؛
- مراجعة نتائج أعمال المدققين الخارجيين، والعمل على تقييم مدى حل المشاكل التي تعاني منها المنظمة.

**2- لجنة المكافآت:** توصي أغلب الدراسات بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بحوكمة الشركات بأنه من الضروري أن تتكون لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وفي مجال المنظمات المملوكة للدولة، فقد تضمنت توصيات منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، ضرورة أن تكون قيمة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح المنظمة في المدى البعيد وذلك من خلال جذب أفضل الكفاءات.<sup>2</sup>

ويعهد للجنة المكافآت في الواجبات التالية:<sup>3</sup>

- تحديد سياسات منح المكافآت والحوافز للإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري؛
- تعديل برنامج المكافآت لأعضاء الإدارة العليا، التي ينتج عنها تقديم مكافآت لا ترتبط بشكل مباشر بأداء أعضاء الإدارة العليا؛
- وضع سياسات الحوافز للإدارة ومراجعتها باستمرار؛

**3- لجنة التعيينات:** هي إحدى لجان مجلس الإدارة والتي تتكون من أعضاء لا يقل عددهم عن ثلاثة أعضاء، من الأعضاء المكونين لمجلس الإدارة غير تنفيذيين المستقلين، حيث يتم تعيينهم من طرف مجلس الإدارة، يترأس هذه اللجنة، رئيس الأعضاء غير تنفيذيين المستقلين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خلف الله يوسف، زيتوني كمال، مرجع سابق، ص136.

<sup>2</sup> فداوي أمينة، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية، محاسبة و التسويق في المؤسسة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2014/2013، ص66.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، الإعلام والفساد الإداري والمالي وتداعياته على العمل الحكومي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص184.

<sup>4</sup> بوفاتح بلقاسم، لعروس لخضر، دور مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات، مجلة المقرري للدراسات الإقتصادية والمالية، المجلد01، العدد 02، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، 2017، ص58.

- ويوكل إلى اللجنة التعينات والمسؤوليات والواجبات التالية:<sup>1</sup>
- تقوم بتحديد ودراسة قائمة الأشخاص المرشحين لمنصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب العضو المنتدب؛
  - تقوم بتقديم اقتراحات وتوصيات خاصة بالأفراد المرشحين لعضوية مجلس الإدارة في ضوء الشروط والمتطلبات التي حددها مجلس الإدارة؛
  - تعمل لجنة التعيينات على مراجعة وتقديم الإرشادات الخاصة بتقديم مبادئ حوكمة الشركات وإمداد مجلس الإدارة بالتوصيات الخاصة بتطوير وتحديث تلك الإرشادات؛
  - وضع ومراجعة قواعد السلوك المهني وتقديم الاقتراحات التي تتماشى مع المتطلبات القانونية لبورصة الأوراق المالية؛
  - يجب على لجنة التعيينات تقديم تقارير ومحاضر دورية لإجتماعاتها إلى أعضاء مجلس الإدارة؛
  - تقوم بتقييم دوري لأدائها وللتقييم الذاتي لأعضاء مجلس الإدارة ولجنة المكافآت والمديرين التنفيذيين.

### ثالثا- التدقيق الداخلي:

- تلعب آلية التدقيق الداخلي دورا هاما في حوكمة الشركات من خلال الأنشطة التي يقوم بها المدققون الداخليون، التي تركز على زيادة المصدقية والعدالة وتحسين سلوك الموظفين والتقليل من مخاطر الفساد الإداري.<sup>2</sup>
- يعرف معهد المدققين الداخليين، التدقيق الداخلي بأنه "عملية مستقلة تهدف إلى ضمان تقديم استشارات موضوعية مهمة لتقديم قيمة مضافة للمنظمة وتحسين أداء عملياتها، كما تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال مقارنة منهجية مضبوطة تهدف إلى تقييم وتحسين فعالية تسيير المخاطر، الرقابة وحوكمة الشركات".<sup>3</sup>
- ويمكن توضيح المسؤوليات التي يتحملها المدقق الداخلي كما يلي:<sup>4</sup>
- تطوير الأهداف العامة وبخاصة فيما يتصل بأي مهمة تدقيق التي يكلفون بها؛
  - اختيار وتجميع بواسطة نظام متكامل من اجراءات التدقيق وتقييم أدلة التقييم بما في ذلك استعمال الأساليب الإحصائية وغير احصائية من الاستدلال؛

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي الإداري، مرجع سابق، ص ص 134-135

<sup>2</sup> محمد حلبي الجليلي، مرجع سابق، ص 139

<sup>3</sup> بن زاوي محمد الشريف، مرجع سابق، ص 94

<sup>4</sup> خلف الله يوسف، زيتوني كمال، مرجع سابق، ص 197

- رفع نتائج التدقيق في شكل تقارير موجهة لعدة فئات مختلفة. يمتاز التدقيق الداخلي بمجموعة من الخائص يوضحها الجدول التالي:

### جدول رقم (2-5): خصائص التدقيق الداخلي

المفهوم	الخاصية
يعني مفهوم الإستقلالية، منح كامل الحرية للمدقق الداخلي لأداء واجباته المهنية، من خلال جعل المدقق الداخلي بعيدا عن أية ضغوط في تحديد نطاق عمله أو منهجيته وكذا الاحتفاظ بالاستقلال التنظيمي.	نشاط مستقل
تعني الموضوعية تقديم تقييم مستقل عن حوكمة الشركات، إدارة المخاطر وعمليات الرقابة في الشركة.	الموضوعية
يعمل التدقيق الداخلي على تزويد الإدارة العليا للمنظمة بالتحليلات والدراسات الإستشارية وتقديم الإقتراحات اللازمة التي تساعد المنظمة في إتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب.	خدمات إستشارية
إن دور التدقيق الداخلي أصبح لا يقتصر فقط على ايجاد الأخطاء في المنظمة، بل أصبح يقدم قيمة مضاعفة من خلال توصياته، فيما يخص تحسين فعالية إدارة المخاطر، الرقابة، حوكمة الشركات.	تحسين الفعالية

المصدر: حاج قويدر قورين، أحمد بن يوسف، دور التدقيق الداخلي في دعم حوكمة المؤسسات الاقتصادية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 02، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019، ص 366.

### الفرع الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

في المطلب السابق تم عرض الآليات الداخلية لحوكمة الشركات، وفي هذا المطلب سنستعرض للآليات الخارجية لحوكمة الشركات بمختلف الجوانب المتعلقة بها.

### أولاً- التشريعات والقوانين:

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجرى بين الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات فلا يقتصر الأمر على دورهم ووظيفتهم في حوكمة الشركات، بل يتعدى إلى كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض، فعلى سبيل المثال فقد فرض قانون (Save banes oxly act 2002) متطلبات جديدة على منظمات المساهمة المملوكة للدولة<sup>1</sup>. هذه المتطلبات تتمثل في زيادة أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، تقوية دور لجنة المراجعة على عملية إعداد التقارير المالية، مطالبة كل من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية بالتصديق على صحة التقارير المالية وعلى نظم الرقابة الداخلية ووضع خطوط اتصال فعالة بين المراجع الخارجي ولجنة المراجعة وتحديد قدرة المسؤولين في المنظمة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في المنظمة، والتي قد تمس بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في المنظمة.

<sup>1</sup> فداوي أمينة، مرجع سابق، ص 64.

### ثانيا- منافسة سوق المنتجات // الخدمات وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات أو الخدمات أحد أهم الآليات لحوكمة الشركات، حيث يؤكد كل من (Hess et Impaviob) على ذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح أو أنها غير مؤهلة، أنها سوف تفشل في منافسة المنظمات التي تعمل في نفس مجال الصناعة، وبالتالي تتعرض لخطر الإفلاس، فسوق المنافسة تصحح سلوك الإدارة وخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، فعند اختيار المديرين وأعضاء مجلس الإدارة لا يمكن أن يكونوا ممن قادوا منظماتهم إلى الإفلاس أو التصفية.<sup>1</sup>

### ثالثا- الإندماجات والإكتسابات:

تعد الإندماجات والإكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المنظمات في انحاء العالم ويشير كل من (Jon et Kedia) إلى وجود أدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الإكتساب من الآليات المهمة لحوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال، حيث يلجأ إلى الإستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الإكتساب والإندماج مع التأكيد بعدم الإضرار بحقوق المالكين.<sup>2</sup>

### رابعا- آلية الإفصاح والشفافية:

توفر هذه الآلية المعلومات الصحيحة والملائمة لكافة المستثمرين عن أداء المنظمة. نذكر من هذه المعلومات:<sup>3</sup>

- معلومات عن تطور أسعار الأسهم التي يرغب المستثمرين في اقتنائها؛
- معلومات عن الأرباح الموزعة؛
- معلومات عن الإدارة ومدى كفاءتها؛
- معلومات عن نتيجة نشاط المنظمة ومركزها المالي ومستقبلها ومستقبل الصناعة التي تعمل فيها؛
- معلومات عن التدفقات النقدية الداخلة إلى المنظمة والخارجة منها.

### خامسا- التدقيق الخارجي:

تعد آلية التدقيق الخارجي جزء مهم من نظام حوكمة الشركات نظرا للدور الذي تلعبه من خلال تدقيق القوائم والتقارير المحاسبية السنوية للمنظمة والإجراءات المعتمدة في إعدادها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> خلف الله يوسف، زيتوني كمال، مرجع سابق، ص 198.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، الإعلام والفساد الإداري والمالي وتداعياته على العمل الحكومي، مرجع سابق، ص 187.

<sup>3</sup> قطاف عقيب، مرجع سابق، ص 66.

<sup>4</sup> شرفا، مرجع سابق، ص 81.

فالتدقيق الخارجي يعرف على أنه "اختيار تقني صارم وبناء يعتمد على أسلوب منظم من طرف مهني مؤهل ومستقل من أجل تقديم رأي معلل على نوعية ومصداقية المعلومات المالية المقدمة من طرف المنظمة وعلى مدى احترام الإجراءات في إعداد هذه المعلومات في كل الظروف وعلى مدى إحترام القواعد والقوانين والمبادئ المحاسبية المعمول بها في مدى تمثيل المعلومات للوضع المالية ونتائج المنظمة".<sup>1</sup>

فالتدقيق الداخلي يشكل أحد أبرز الآليات التي يعتمد عليها أصحاب المصالح في التأكد من ممارسات الإدارة فيما يتعلق بالإفصاح المحاسبي فالمدقق الخارجي يقوم بدور مهم في تعزيز مصداقية المعلومات المنصوح عنها بشكل عام في إطار تضارب المصالح ضمن علاقة الوكالة التي تجمع بين الإدارة وأصحاب المصالح فيها.<sup>2</sup>

ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (IIA) على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات حوكمة الشركات في الإشراف (Oversight) التبصر (Insigt) والحكمة (Forsight)، ينصب الإشراف على التحقق ما إذا كانت المنظمات العمومية تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي، أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرار، وذلك بتزويدهم بتقويم سليم للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج، وأخيرا تحدد الحوكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها المنظمة. ولإنجاز هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، تدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية.<sup>3</sup>

### المطلب الخامس: النماذج الدولية لحوكمة الشركات

تختلف نماذج حوكمة الشركات بين بلدان العالم، ويعود هذا الإختلاف إلى إختلاف الظروف الإقتصادية والتشريعية والسياسية والإجتماعية والثقافية وطبيعة العلاقة بين المنظمة ومختلف أصحاب المصالح.

### الفرع الأول: مفهوم نموذج حوكمة الشركات

ويمكن وصف نموذج حوكمة الشركات بأنه "ذلك الإطار الذي يشمل مجموعة من الخصائص البيئية والسياسية... الخ على مستوى الدولة الواحدة أو مجموعة من الدول المتشابهة والتي تؤثر على آليات

<sup>1</sup> Lionel Collins, Gerard Valin, **Audit et Control Interne**, 4<sup>ème</sup> édition, Série Dalloz, Paris, France, p21.

<sup>2</sup> الياس شراسة، مرجع سابق، ص 82

<sup>3</sup> محمد حلي الجليلي، مرجع سابق، ص 142.

حول التعارض بين مختلف الأطراف الفاعلة في المنظمة<sup>1</sup>، ولعل أهم وأشهر التصنيفات المعتمدة في الإشارة إلى النماذج السائدة حول العالم هو تصنيفها إلى نماذج موجهة نحو السوق ونماذج موجهة بالشبكة، ونماذج هجينة تمزج بين خصائص النموذجين السابقين. هذا التصنيف يعتمد على المحددات التالية:<sup>2</sup>

- وجهة النظر إلى الشركة؛
- نظام مجلس الإدارة؛
- قدرة أصحاب المصلحة البارزين على ممارسة التأثير على صنع القرار الإداري؛
- وجود أو غياب أسواق خارجية للرقابة على الشركة؛
- هيكل الملكية؛
- تعويضات المديرين التنفيذيين ومدى ارتباطها بأداء الشركة؛
- طبيعة العلاقات في بيئة الأعمال.

سنحاول فيما يلي شرح هذه النماذج بشيء من التفصيل

#### الفرع الثاني: النموذج الخارجي لحوكمة الشركات

المعروف بالنموذج الأنجلوسكسوني أو بنظام هياكل الملكية المشتتة، ويطبق في العديد من الدول كالولايات المتحدة، المملكة المتحدة، أستراليا، ويقوم هذا النموذج على إعطاء الأولوية لمصالح المساهمين؛ وذلك لأن المشكلة الرئيسية في هذه الدول تكمن في تضارب المصالح بين المساهمين والإدارة.<sup>3</sup> الجدول الموالي يوضح أهم المفاهيم الخاصة بالنموذج الأنجلوساكسوني.

<sup>1</sup> علال بن ثابت، دراسة في مساهمة البورصات في وضع معايير وقواعد حوكمة المؤسسات، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 05، العدد 10، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2011، ص 66.

<sup>2</sup> Athula Sumith Preethi Gardiya Manawaduge, **Corporate governance practices and their impacts on corporate performance in an emerging market: The case of Sri Lanka**, Doctor of Philosophy thesis, School of Accounting and Finance, University of Wollongong, Australia, 2012, P32.

<sup>3</sup> ربا ماجد بصول، أثر كفاءة الإفصاح وحوكمة الشركات في جذب الاستثمارات العربية والأجنبية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2018، ص 140.

## جدول رقم (2-6): أهم المفاهيم الخاصة بالنموذج الموجه نحو السوق

البيان	النموذج الموجه نحو السوق
المفهوم	- هو النظام الذي تمارس الرقابة والتنظيم فيه عن طريق السوق المالي من خلال عمليات الإستحواذ ومن خلال العمل الخاص بالمسيرين
محددات النموذج	- السياق: بعد الأزمة العالمية لسنة 1929، تم اعتماد مجموعة من التدابير الفيديرالية للحد من نطاق نشاط قوة ال المنظمات المالية، كونها تتحمل جزء كبير في مسببات الأزمة. - الإطار القانوني: يعتبر القانون الإنجليزي في العصور الوسطى البنية الأساسية لقوانين معظم هذه الدول ويستند هذا الهيكل القانوني إلى دول القانون العام، حيث يتميز القضاة والمحلفين بالاستقلالية والمرونة، يعتبر قانون (Glasse steagall act,1933) وقانون ( Bank holding company,act,1956) أبرز قانوني حضرا رسميا على البنوك العاملة في الولايات المتحدة ممارسة أنشطة في الأسواق المالية المساهمة في رأسمال المنظمات وحصرها نشاطها في قطاع التأمين مما أدى إلى الفصل بين وظائف البنوك التجارية ووظائف بنوك الإستثمار. - الجانب الأخلاقي: يتمحور هذا البعد حول الجدارة الجهد النتيجة، تكريس مفهوم الحرية، ومن هنا تتبع الأهمية الممنوحة للسوق كمكان للتفاعل بين العرض والطلب واحترام استقلالية المستهلك التي تسمح للعملاء الإقتصاديين التفضيل بين الموارد المتاحة.
هيكل رأس المال	- لا تتعدى مشاركة البنوك 5% في رأسمال المنظمة نفسها. - توزيع ملكية رأسمال بين عدد كبير من صغار المساهمين. - عدم وجود حيازات متبادلة بين المنظمات.
طرق الرقابة	- الرقابة الخارجية: تعتبر تقنية العرض العام للشراء الأداة الرئيسية للرقابة في ظل تشتت الملكية ووجود شروط الإفصاح والشفافية. - الرقابة الداخلية: يتولاها مجلس الإدارة وفق أطر تنظيمية.

المصدر: كموش عبد المجيد، دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات "الآليات ونظام التشغيل، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 02، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر 2018، ص ص 28-29.

ويقوم مجلس الإدارة بتعيين المديرين التنفيذيين، مراعيًا في ذلك توفر الخبرة، التنوع المعرفي، والخبرة الميدانية، ويكون هؤلاء المديرين مسؤولين عن إدارة المنظمة، أما بخصوص آلية السوق فتكون الإدارة بيد الشركات بالدرجة الأولى لتستولي على الشركات ذات الأداء الضعيف وبناء على هذا الأساس فإن النموذج الأنجلوسكسوني يركز على الآليات الخارجية للحوكمة المتمثلة في السوق المالية.<sup>1</sup>

ومن بين أهم ما يميز هذا النموذج نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

- العديد من المنظمات مدرجة في البورصات؛
- هيكل المساهمة مشتت؛

<sup>1</sup> غربي صباح وآخرون، نموذج مقترح لحوكمة الشركات باستخدام نظم المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي الأول في الاتجاهات الحديثة في الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 5-6 أفريل 2016، ص 13.

<sup>2</sup> Lahlouh cherif, **Gouvernance des entreprises Actionnariat et performance**, la revue de l'économie et de management, N07, université de Tlemcen, Algérie, avril 2008, p258.



- أسواق رأس المال متطورة وأكثر سيولة؛
- قواعد محاسبية صارمة نتيجة حاجة المنظمات إلى الشفافية وصدق المعلومات؛
- عدم وجود مساهمات تبادلية بين المنظمات غير مالية، وبين البنوك و المنظمات غير مالية
- ضعف تأثير المنظمات المالية في حوكمة الشركات.

### الفرع الثالث: النموذج الداخلي لحوكمة الشركات

يسود هذا النموذج عدد من الدول الأوروبية، وبعض الدول الآسوية كاليابان وكوريا الجنوبية، وهي دول تمتاز بتشجيعها ودعمها للقطاع البنكي، لاسيما من خلال تقنية البنوك الشاملة التي تتميز بشساعة مجال عملها وتقديمها لحزمة كاملة من الخدمات، استقبال الودائع، منح القروض، الائتمان بكافة أنواعه... وغيرها.<sup>1</sup>

يعتمد هذا النموذج على الآليات الداخلية لحوكمة الشركات، والمتمثلة أساسا في مجلس الإدارة وكبار الملاك ممثلين في البنوك والمنظمات الذين يسيطرون على مجلس الإدارة.<sup>2</sup>

الجدول الموالي يوضح أهم المفاهيم الخاصة بهذا النموذج

#### جدول رقم (2-7): أهم المفاهيم الخاصة بالنموذج الداخلي

البيان	النموذج الموجه بالشبكة
المفهوم	- النظام الذي تكون فيه ملكية ورقابة المنظمة تحت سلطة عدد قليل من كبار الملاك (شركات عائلية، الشركات القابضة، تكتل المساهمين... الخ)
محددات النموذج	ألمانيا
	اليابان
هيكل رأس المال	ألمانيا
	اليابان

المصدر: كموش عبد المجيد، دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات "الآليات ونظام التشغيل، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 02، جامعة الوادي، الجزائر 2018، ص 30.

<sup>1</sup> كموشن عبد المجيد، دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات "الآليات ونظام التشغيل مرجع سابق، ص 29

<sup>2</sup> بن ثابت علال، مرجع سابق، ص 67.

يمتاز هذا النموذج بمجموعة من الخصائص نذكر منها:<sup>1</sup>

- تركيز الملكية، وقلّة الشركات المدرجة في البورصة.
- ضعف سيولة الأسواق المالية مما يؤدي إلى محدودية سوق الاستحواذ في الرقابة على الشركات.
- قواعد محاسبية أقل صرامة، ومرونة أكبر في عرض البيانات المالية.
- الملكية المتبادلة للأسهم بين المنظمات، وروابط كبيرة بين البنوك والمؤسسات المالية.
- تمثيل أوسع لأصحاب المصالح.
- مشاركة قوية للبنوك في حوكمة الشركات

يعتبر هذا النموذج أقل عرضة لمشاكل الوكالة، فليس هناك انفصال كبير بين ملكية المنظمة ورقابتها، حيث يعتبر تركيز الملكية آلية مهمة لحوكمة الشركات ضمن هذا النموذج، خاصة في ظل وجود الحافز لمراقبة الإدارة لدى أصحاب النسب الكبيرة، وقدرتهم على التأثير في طريقة إدارة المنظمة والسيطرة على صناعة القرار فيها كونها ممثلة مباشرة في مجلس إدارتها، ولكن يمكن أن تنتج هذه السيطرة نتائج سلبية من حيث تواطؤ إدارة المنظمة مع أصحاب النسب المسيطرة من أجل الإستيلاء على أصول المنظمة أو الحصول على منافع شخصية على حساب باقي المساهمين، أو الحصول على أسبقية فيما يخص المعلومات المالية وغير مالية المهمة.<sup>2</sup>

#### الفرع الرابع: النموذج المختلط (الهجين) لحوكمة الشركات

يتميز هذا النموذج بأنه يجمع بين خصائص النموذج الموجه بالسوق والنموذج الموجه بالشبكة، ويعتمد أساساً على تدخل الدولة في تحديد الأطر التي يستند إليها نظام حوكمة الشركات في البلد، والجدول التالي يبين أهم المفاهيم الخاصة بهذا النموذج.

<sup>1</sup> Lahlouh cherif, op, cit, p261

<sup>2</sup> كموش عبد المجيد، التزام الشركات المساهمة بمبادئ حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2015/2014، ص97.

## جدول رقم (2-8): أهم المفاهيم الخاصة بالنموذج الهجين

البيان	النموذج
المفهوم	- هو النظام الذي يجمع بين رقابة السوق المالي والرقابة الممارسة من طرف البنوك
محددات النموذج	- السياق: نتيجة لهيمنة الدولة على الإقتصاد الفرنسي من خلال مشاركتها في رأسمال العديد من المنظمات أو عن طريق تأميمها، هذا بالإضافة إلى كونها المالك الأكبر لرأسمال أكبر البنوك الفرنسية، فقد اشترطت تطوير نظام فرنسي للحوكمة من خلال خلق أسواق مالية محلية، عن طريق خصصة رأسمال المنظمات الوطنية الأكثر نجاحا وإدخال النموذج الياباني في البنك الرئيسي. - الإطار القانوني: طبقا للقانون الفرنسي فإن للمنظمات حرية الاختيار بين هيكل تدار من خلال مجلس إدارة واحدة أو من خلال مجلسين أحدهما تنفيذي والآخر إشرافي. - الجانب الأخلاقي: يعتبر الشرف، المنطق القانوني والمنهج الديكارتي، الثلاثي الذي يكون الجانب الأخلاقي الفرنسي.
هيكل رأس المال	- لا تتجاوز في المتوسط 5% مشاركة البنوك في رأسمال المنظمات غير مالية. - ملكية متبادلة بين المنظمات غير مالية تصل إلى 57% في الاسهم القائمة. - تركز الملكية في المنظمات الفرنسية بنسبة 48% مقابل 78% في إيطاليا.
طرق الرقابة	- الرقابة الخارجية: من خلال الأسواق المالية وكذا من المنظمات المالكة لجزء من رأس المال. - الرقابة الداخلية: تتم من خلال مجلس الإدارة أو مجلس المراقبة وأهم الأطراف الفاعلة كالموظفين والأفراد وغيرها.

Source: Lahlouh Cherif, **Gouvernance des entreprises Actionnariat et performance**, la revue de l'économie et de management, N07, université de Tlemcen, Algérie, avril 2008, p262.

وفقا لهذا النموذج بإمكان الشركات أن تختار بين هيكليين مختلفين لحوكمة الشركات، وهذا وفقا لما تقتضيه مصلحة المنظمات، وظروفها الإقتصادية، خاصة في ظل إمكانية دخول البنوك في رأس مال الشركات غير مالية كما يتميز هذا النموذج بالمساهمة المكثفة في عمليات حوكمة الشركات، والضغوط الرقابية نتيجة التهديدات الخاصة لعمليات الإستحواذ، بالإضافة إلى الرقابة المفروضة من قبل الشركات المالكة لجزء من رأس المال.<sup>1</sup>

هذا فيما يخص أهم النماذج الدولية لحوكمة الشركات وسوف نتناول في المبحث الموالي أهم مبادئ حوكمة الشركات.

## المبحث الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

نظرا للإهتمام المتزايد بمفهوم حوكمة الشركات، فقد حرصت العديد من المنظمات على دراسة هذا المفهوم وتحليله، ووضع مبادئ محددة لتطبيقه، ومن هذه المنظمات منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، بنك التسويات الدولية ممثلا في لجنة بازل. إلا أن

<sup>1</sup> كموش عبد المجيد، دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات "الآليات ونظام التشغيل، مرجع سابق، ص33.

المبادئ التي وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعتبر الأشهر هذه المبادئ والتي لاقت قبولا دوليا عاما وتبنتها معظم الدول عند وضع قواعد حوكمة الشركات الخاصة بها.

### المطلب الأول: تعريف مبادئ حوكمة الشركات

يمكن تعريف مبادئ حوكمة الشركات بأنها "مجموعة الأسس والقواعد والمعايير التي تساعد في تطبيق حوكمة الشركات في المنظمات وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة المتعاملين مع المنظمة مثل مجلس الإدارة، المساهمين، الدائنين، البنوك، الموردين... الخ، وتوفر قواعد حوكمة الشركات الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله أن تحدد الشركة أهدافها والطريقة التي يمكن بها أن تحقق هذه الأهداف.<sup>1</sup>

ويقصد كذلك بمبادئ حوكمة الشركات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركات والمساهمين فيها أصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها.<sup>2</sup> وتوفر قواعد حوكمة الشركات الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله للشركة أن تحدد أهدافها وتحدد أيضا كيفية تحقيق الأهداف، وتقوم تلك القواعد والمبادئ بتحديد الآتي:<sup>3</sup>

- كيفية اتخاذ القرارات؛
- السلطة والمسؤولية للمديرين والأفراد بالمنظمة؛
- المعلومات التي يتم الإفصاح فيها للمستثمرين؛
- حماية حقوق صغار المساهمين؛
- وتتدخل عدة عوامل في تحديد قواعد ومبادئ حوكمة الشركات منها:<sup>4</sup>
  - قوانين المنظمات في حد ذاتها؛
  - القوانين التي تحكم القيد بالبورصات؛
  - قانون منع الإحتكار، قانون الإفلاس، قانون الإندماج وقانون الإستحواذ؛
  - الهيئات الرقابية مثل الهيئة العامة لسوق المال؛
  - المحاكم التي تشرف على تطبيق تلك القوانين.

<sup>1</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007/2006، ص77.

<sup>2</sup> شهدان عادل عبد اللطيف الغريايوي، الشركات المساهمة في إطار الحوكمة والمعايير المحاسبية الدولية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2020، ص 180.

<sup>3</sup> عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مرجع سابق، ص77.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص78.

### المطلب الثاني: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات

استجابة لدعوة مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1998، للتعاون مع الحكومات الوطنية والمنظمات الدولية والقطاع الخاص لوضع مجموعة من المعايير والإرشادات لحوكمة الشركات. وفي ماي 1999 تم إصدار هذه المبادئ، ومنذ ذلك الحين حتى الآن تعتبر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية هي الأساس التي تستند إليه الدول والشركات عند قيامها بوضع الأسس المناسبة لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.<sup>1</sup> وهي، حقوق المساهمين، المعاملة المتكافئة للمساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤولية مجلس الإدارة. قد وافقت الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على الصياغة المعدلة للمبادئ في 22 أبريل 2004.

#### الفرع الأول: ضمان وجود أساس إطار فعال لحوكمة الشركات

يؤكد هذا المبدأ، أنه يجب يشجع إطار حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الهيئات الإشرافية والرقابية وكذا الالتزام بتطبيق القانون. ولقد شدد هذا المبدأ على الآتي:<sup>2</sup>

- أن يتم تطوير إطار حوكمة الشركات مع مراعاة تأثيرها على الإقتصاد الكلي ونزاهة السوق والحوافز التي تقدمها للمشاركين في السوق وتشجيع الشفافية وكفاءة السوق؛
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات داخل التشريع، متوافقة مع قواعد القانون وذات شفافية وقابلة للتنفيذ؛
- أن تنص التشريعات بوضوح على توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق المصلحة العامة؛
- ينبغي أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة وتوفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني: حقوق المساهمين

جاءت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات لضمان حد أدنى من حقوق المساهمين، حيث ينبغي أن يكفل في إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين، وعدم تعرضها لأي خطر يهدد سلامتها، أو حدوث ما من شأنه أن يؤثر على قيمة الأصول والموجودات الخاصة

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي الإداري، مرجع سابق، ص 42.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، إيمان شيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 35 36.

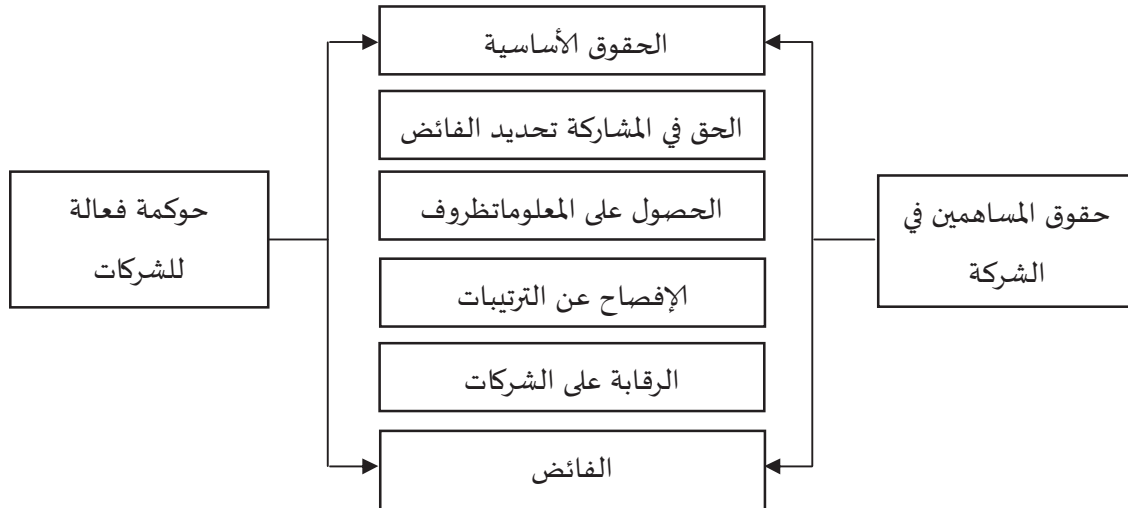
<sup>3</sup> السيسى صلاح الدين حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال (معايير حوكمة المؤسسات المالية)، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2010، ص 66.

بالمنظمة أو يضيف عبئا والتزاما خطيرا دون أن تظهره القوائم المالية أو تحذر منه التقارير الخاصة بمراقبي الحسابات، ومن ثم يكون للمساهمين معرفة كاملة بما يحدث داخل المنظمة، وعلى قدرة كاملة على فهم ومعرفة وإدراك كافة النواحي الخاصة بالقوائم المالية المتصلة بالحفاظ على حقوقهم، وعلى مصالحهم الخاصة.<sup>1</sup>

ولكن من الناحية العملية من الصعب تسيير المنظمة عن طريق إستفتاء جميع المساهمين، فهم يتكونون من الأفراد أو المنظمات التي تفاوتت إهتماماتهم وأهدافهم والآفاق الزمنية لإستثماراتهم فضلا عن تفاوت قدراتهم، بالإضافة إلى أن إدارة المنظمة ينبغي أن تمتلك القدرة على إتخاذ القرارات الخاصة بالنشاط على نحو يتصف بالسرعة ولهذا تقع إدارة أنشطة المنظمة على عاتق مجلس الإدارة وفريق المديرين الذين يتم إختيارهم، ويقوم مجلس الإدارة عند الضرورة بدور فريق المديرين.<sup>2</sup> وينبغي أن تضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:<sup>3</sup>

- الأساليب الآمنة لتسجيل الملكية؛
- نقل أو تحويل ملكية الأسهم؛
- الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنظمة بصفة دورية ومنتظمة؛
- المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين؛
- إنتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة؛
- الحصول على نصيب من أرباح الشركة. ويمكن توضيح تلك الجوانب في الشكل التالي:

شكل رقم (2-9): الحقوق الأساسية للمساهمين



المصدر: محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص 131.

<sup>1</sup> محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية للطباعة، القاهرة، نشر وتوزيع 2005، ص 131.

<sup>2</sup> غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، مرجع سابق، ص 35.

<sup>3</sup> محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، ط1، دار الإعمار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 91-92.

ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة والحصول على المعلومات الكافية عن القرارات التي تخص أي تغييرات المناسبة في المنظمة مثل:<sup>1</sup>

- تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس أو ما يماثلها من المستندات الحاكمة للشركة.
  - الترخيص بإصدار أسهم إضافية.
  - العمليات الإستثنائية التي تؤدي إلى التأثير على المنظمة.
- حق المساهمين في المشاركة بفعالية والتصويت في إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين وإعلامهم بالقواعد، بما في ذلك إجراءات التصويت التي تحكم إجتماعات الجمعية العامة وهي:<sup>2</sup>
- الحصول على معلومات كافية في الوقت المناسب عن مكان وتاريخ وجدول أعمال إجتماعات الجمعية العامة فضلا عن المعلومات الكاملة في الوقت المناسب عن الموضوعات التي سيتخذ بشأنها القرارات في الاجتماع؛
  - إتاحة فرصة توجيه الأسئلة لمجلس الإدارة، وإضافة موضوعات إلى جدول أعمال الإجتماعات العامة مع مراعاة وضع حدود معقولة لذلك؛
  - المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الرئيسية الخاصة بحوكمة الشركات قبل ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، سياسات مكافآت أعضاء المجلس الإداري... الخ؛
  - حق المساهمين بالتصويت بالحضور شخصيا أو الإنبابة مع مراعاة تأثير التصويت بالحضور أو الإنبابة.
  - ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن لبعض المساهمين أن يحصلوا على درجة من السيطرة لا تناسب مع ملكيتهم من الأسهم.
  - ينبغي السماح للأسواق السيطرة على المنظمات بالعمل بطريقة تتميز بالكفاءة والشفافية.
  - القواعد والاجراءات التي تغطي عمليات الاستحواذ والصفقات غير عادية إذ ينبغي أن تكون عملية الإندماج وبيع أصول المنظمات مثلا واضحة ومعلنة والأسعار المعلنة تتصف بالشفافية ومطابقة للشروط وتحمي كافة حقوق المساهمين بحسب فئاتهم.
  - ينبغي عدم استخدام الوسائل المضادة للاستحواذ بغرض حماية الإدارة ضد المسائلة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري، ص 47.

<sup>2</sup> الدبل رنده، تقييم الشركات العائلية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2013، ص 131.

<sup>3</sup> أمير فرج يوسف، حوكمة الشركات، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 100.

## الفرع الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة إنتهاك حقوقهم.<sup>1</sup>

ويشمل هذا المبدأ على مجموعة من المبادئ الفرعية هي:<sup>2</sup>

- ينبغي معاملة جميع المساهمين حملة نفس فئة الأسهم معاملة متساوية.

▪ وضع حقوق التصويت المتساوية لحملة الأسهم داخل كل فئة، ولهم الحق في الحصول على جميع المعلومات عن حقوق التصويت المرتبطة بكافة فئات حملة الأسهم، وينبغي أن تكون أي تغييرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الفئات من حملة الأسهم التي قد تتأثر سلباً نتيجة للتغيير؛

▪ حماية حقوق فئة أقلية حملة الأسهم من الممارسات الإستغلالية للمساهمين المسيطرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع توفير وسائل تعويضية فعالة؛

▪ يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع حملة الأسهم؛

▪ ينبغي إلغاء جميع الحواجز التي تعيق التصويت عبر الحدود؛

▪ يجب أن نسمح بالإجراءات المتبعة لعقد إجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل من المساهمين، وعلى المنظمة أن تتجنب الصعوبات وارتفاع تكاليف التصويت للمساهمين بدون مبرر.

- يجب منع الإتجار أو التداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية.

- يجب على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بالمنظمة أن يفصحوا عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الممارسات التي لها أثر على المنظمة سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة أو نيابة عن أطراف أخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2013، ص 68.

<sup>2</sup> السيسى صلاح الدين حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال (معايير حوكمة المؤسسات المالية)، مرجع سابق، ص 70.

<sup>3</sup> علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، مرجع سابق، ص 39.



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

ينبغي أن يشير الإطار الخاص بالقواعد المنظمة لحوكمة الشركات على الإعترااف بحقوق أصحاب المصالح كما يحددها القانون، ويؤيد هذا المبدأ تشجيع التعاون بين المنظمات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الإستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.<sup>1</sup> ويتضمن هذا المبدأ ما يلي:<sup>2</sup>

- ينبغي أن يعمل في إطار حوكمة الشركات على تأكيد إحترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛
- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح على تعويض مناسب عن إنتهاك حقوقهم؛
- يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء؛
- يجب أن يكون لأصحاب المصالح فرصة الحصول على المعلومات المتصلة؛
- السماح لأصحاب المصالح بما فيهم العاملين من الأفراد والجهات التي تمثلهم الإتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم إتجاه التصرفات غير قانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة، بما لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم؛
- أن يزود إطار حوكمة الشركات بهيكل فعال كفاء للإعسار وإطار فعال آخر لتنفيذ حقوق الدائنين.

### الفرع الخامس: الإفصاح والشفافية

يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم بشأن كافة المسائل المرتبطة بالمنظمة ومن بينها، الموقف المالي، الأداء، الملكية وأسلوب ممارسة السلطة.<sup>3</sup> وبصفة عامة يندرج تحت هذا المبدأ، المبادئ الفرعية التالية:<sup>4</sup>

- يجب أن يكون الإفصاح شاملا ومتكاملا وغير محدود، وغير محصور في المعلومات التالية:
  - النتائج المالية والتشغيلية للشركة؛
  - أهداف الشركة؛

<sup>1</sup> علاء محمد شوقي إبراهيم عيسى، تأثير تطبيق حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> أحمد حلي جمعة، أخلاقيات مهنة المحاسبة والتحكم المؤسسي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 36.

<sup>3</sup> محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سابق، ص 581.

<sup>4</sup> ولاء ممدوح محمد، الإقتصاد الهندسي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2018، ص 162.

- حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت؛
  - المزايا الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين؛
  - عوامل الخطر المتوقع حدوثها، مالية، جغرافية، بيئية... الخ؛
  - المسائل المادية المتصلة بالموظفين وبغيرهم من أصحاب المصالح؛
  - هياكل وسياسات حوكمة الشركات والطريقة التي تطبق بها؛
- يجب إعداد المعلومات المحاسبية والإفصاح عنها طبقا لمعايير المحاسبة والمراجعة المالية وغير مالية.

- يجب أن يقدم مراجعي الحسابات تقاريرهم للمساهمين بكل عناية ومهنية.
- يجب أن تقدم قنوات بث المعلومات ذات الصلة والعلاقات لمستخدميها بشكل متساو وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة.<sup>1</sup>

#### الفرع السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

- يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات التوجه الإستراتيجي للمنظمة والرقابة الفعالة لأدائها من قبل المجلس، وأن توصف حدود مسؤوليات مجلس الإدارة تجاه كل من المنظمة والمساهمين ضمن إطار من الصلاحيات.<sup>2</sup> ويكون ذلك من خلال اتباع الاجراءات التالية:<sup>3</sup>
- أن يعمل مجلس الإدارة بإخلاص على حماية مصالح المنظمة والمساهمين؛
  - ينبغي على مجلس الإدارة أن يسعى إلى معاملة جميع المساهمين بعدالة، وكذلك إن كانت قراراته تؤثر على مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة؛
  - على مجلس الإدارة أن يضمن الإلتزام بالقوانين السارية وأن يتبع معايير عالية للأخلاق ويضع مصالح المتعاملين مع الشركة بعين الاعتبار.
  - كما يتعين على مجلس الإدارة القيام بمجموعة من الوظائف الأساسية منها:<sup>4</sup>
  - مراجعة وتوجيه إستراتيجية المنظمة وخطط العمل وسياسات المخاطرة والميزانيات السنوية، متابعة أداء المنظمة والإشراف على عمليات بيع الأصول؛

<sup>1</sup> السيسى صلاح الدين حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال (معايير حوكمة المؤسسات المالية)، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2010، ص72.

<sup>2</sup> محمد عبد الوهاب العزاوي، معاوية كريم العاني، مرجع سابق، ص122.

<sup>3</sup> براهمة كززة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة-2، الجزائر، 2013/2014، ص25.

<sup>4</sup> غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، مرجع سابق، ص50.

- إختيار المديرين التنفيذيين وتحديد مرتباتهم ومتابعتهم والقيام عند الضرورة بتغييرهم والاشراف على الخطط والمسار الممي للأفراد؛
- مراجعة مرتبات وحوافز المديرين وضمنان شفافية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة؛
- متابعة عملية تعويض المديرين وأعضاء مجلس الإدارة وجميع المساهمين؛
- ضمان صحة التقارير المالية والمحاسبية التي تصدرها المنظمة، بما في ذلك إستقلالية عملية المراجعة، وجود نظم للرقابة ملائمة، وجود نظم لمتابعة المخاطر... الخ؛
- الرقابة على ممارسات إدارة المنظمة وإدخال التعديلات اللازمة عليها وقت الحاجة؛
- الإشراف على عملية الإفصاح عن البيانات من خلال قنوات الإتصال؛
- يجب أن يمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون المنظمة وأن يجري ذلك على نحو مستقل عن الإدارة.

يمكن القول أن مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية تعتبر بمثابة مرجع للحكومات تشكيل اطار قانوني وتنظيمي فعال للحوكمة، فالحوكمة دون تفعيل لتلك المبادئ لا تعني شيئاً، مما يتطلب ذلك تضافراً للجهود الدولية، الإقليمية والمحلية للإلتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

### المطلب الثالث: مبادئ لجنة بازل

نشرت لجنة بازل للرقابة المصرفية في عام 1999 أوراقا استشارية لمساعدة الجهات الرقابية البنكية في التطبيق الجيد لحوكمة البنوك في بلادهم وذلك بالاستعانة بمبادئ حوكمة الشركات التي أصدرتها منظمة التعاون الإقتصادية والتنمية سنة 1999، وعند قيام هذه الأخيرة بإصدار تعديلات لمبادئ حوكمة الشركات، قامت كذلك لجنة بازل للرقابة المصرفية بإصدار تعديلات بدأ العمل بها في جانفي 2007.<sup>1</sup>

### الفرع الأول: أهلية مجلس الإدارة

يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مؤهلين للمراكز التي يشغلونها، وأن يكونوا على دراية كاملة لأدوارهم في حوكمة الشركات وأن يكونوا قادرين على أداء شؤون البنك، والقدرة على تجنب المخاطر وتضارب المصالح، وإعفاء أنفسهم من اتخاذ القرارات عندما يكون هناك تعارض في المصالح يؤثر على أداء واجهم على أكمل وجه تجاه البنك، كذلك يجب أن يكون لأعضاء مجلس الإدارة الكفاءة والقدرة

<sup>1</sup> السيسي صلاح الدين حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال (معايير حوكمة المؤسسات المالية)، مرجع سابق، ص 81.

على إدارة البنك وأن يكونوا على دراية كافية بمبادئ وأسس الأنشطة المالية التي تمكنهم من القيام بالرقابة وتطبيق الحوكمة كما يجب أن يكون مجلس الإدارة لجنة إدارة المخاطر يكون دورها وضع المبادئ للإدارة العليا بشأن إدارة المخاطر، كمخاطر الائتمان، السوق، السيولة، التشغيل، الخ... كما أنه من المفيد إنشاء لجان أخرى متخصصة مثل لجنة الأجور، ولجنة الترشيحات لإرشاد وتقديم النصح لمجلس الإدارة، بما يتماشى مع أهداف واستراتيجية البنك.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: مصادقة مجلس الإدارة على أهداف البنك

ينص هذا المبدأ على مايلي:<sup>2</sup>

- يجب أن يوافق ويراقب مجلس الإدارة على الأهداف الاستراتيجية للبنك وقيم ومعايير العمل، آخذا بعين الاعتبار مصالح حملة الأسهم والمودعين وأن تكون هذه القيم سارية في البنك؛
- يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الإستراتيجية للبنك وتمنع الأنشطة والعلاقات والمواقف التي تضعف الحوكمة؛
- يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا توفير الحماية الملائمة للأفراد الذين يعدون تقارير عن ممارسات غير قانونية أو غير قانونية من أي إجراءات تأديبية مباشرة أو غير مباشرة.

### الفرع الثالث: وضع خطوط للمساءلة والمسؤولية

يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يضعوا حدودا واضحة للمسؤوليات والمحاسبة في البنك لأنفسهم والإدارة العليا والمديرين العاملين، وأن يتم وضع هيكل إداري يشجع على المحاسبة ويحدد المسؤوليات، إذ يؤكد هذا المبدأ على ضرورة وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.<sup>3</sup>

### الفرع الرابع: توافق اشراف الإدارة العليا مع سياسة المجلس

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من وجود مبادئ ومفاهيم للإدارة التنفيذية تتوافق مع سياسة مجلس الإدارة. كما يجب أن يتمتع المسؤولون في البنك بالمهارات الضرورية لإدارة أعمال البنك وأن تتم أنشطة البنك وفقا للسياسات والنظم التي وضعها مجلس الإدارة وفقا لنظام فعال للرقابة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ملك حمودي وآخرون، الحوكمة في البنوك الجزائرية بين متطلبات تطبيقها وواقع تبني مبادئها، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية، التنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020، ص 303-304.

<sup>2</sup> عبد الله عبد الكريم عبد الله، الحوكمة والإدارة الرشيدة، أداة الإصلاح وإدارة التطوير في المنظمة العربية، ط1، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، بيروت، لبنان، 2009، ص 29-30.

<sup>3</sup> شرشافة الياس، مرجع سابق، ص 67.

<sup>4</sup> عبد الله عبد الكريم عبد الله، مرجع سابق، ص 30-31.

### الفرع الخامس: اهتمام مجلس الإدارة بأعمال المراجعين

يجب توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام المراجعة الداخلية والخارجية وأدارة مستقلة للمخاطر.<sup>1</sup> وذلك من خلال تطوير وتدعيم فعالية كل منهما كما يلي:<sup>2</sup>

- المراجعة الداخلية: إدراك أهمية عمليات المراجعة والرقابة الداخلية ونشر وتعميم تلك الأهمية داخل البنك والإستفادة من ملاحظات المراجعة الداخلية وطلب تدخل الإدارة لحل المشاكل في الوقت المناسب، وإشراك المراجعين الداخليين في تقييم مدى فعالية نظم الرقابة الداخلية كما يجب منح إستقلالية للمراجعين الداخليين.
- المراجعة الخارجية: من خلال إشراكهم في مراجعة نظم الرقابة الداخلية الخاصة بالإفصاح في القوائم المالية كما يجب تغيير المراجعين دوريا.

### الفرع السادس: توافق سياسات المكافآت للبنك مع الثقافة المصرفية

يجب أن يتأكد مجلس الإدارة من أن سياسات الأجور والمكافآت تتناسب مع ثقافة واستراتيجية البنك في الأجل الطويل، وأن ترتبط حوافز الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأهداف البنك في الأجل الطويل.<sup>3</sup>

### الفرع السابع: إدارة البنك وفق أسلوب شفاف

يجب أن تتم إدارة البنك بشفافية، حيث أن الشفافية هي عنصر أساسي لفعالية الحوكمة للبنك، فمن الصعب على المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين والمشاركين في السوق القيام بتقييم فعال ومناسب لمسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا في غياب الشفافية وعليه يتعين أن يشمل الإفصاح هيكل مجلس الإدارة وهيكل الإدارة العليا والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالبنك.<sup>4</sup>

### الفرع الثامن: فهم المجلس للهيكل التشغيلي للبنك

يجب أن يتفهم أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا، هيكل عمليات البنك والبيئة التشريعية التي يعمل من خلالها، لتجنب تعرض البنك للمساءلة القانونية بشكل غير مباشر نتيجة قيامه

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الفساد الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 257.

<sup>2</sup> السيسي صلاح الدين حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال (معايير حوكمة المؤسسات المالية)، مرجع سابق، ص 83.

<sup>3</sup> بن عمارة نوال، عطية العربي، حوكمة في البنوك الجزائرية في ظل الالتزام بمتطلبات بازل للرقابة المصرفية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 5، العدد 3، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2011، ص 208.

<sup>4</sup> بركات سارة، دور تطبيق الإجراءات الإحترازية لإدارة المخاطر البنكية، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاديات النقود، البنوك والأسواق المالية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص 175.

بخدمات نيابة عن عملائه الذين يستغلون الخدمات والأنشطة التي يوفرها البنك لممارسة أنشطة غير شرعية تعرض سمعة البنك للخطر.<sup>1</sup>

ويجب الإشارة إلى أمرين مهمين يؤكدان الطبيعة الخاصة لحوكمة الشركات وتطبيق مبادئها في البنوك وهما:<sup>2</sup>

- لا بد من توافر بيئة داعمة لحوكمة الشركات السليمة من خلال القوانين التي تصدرها الحكومات وأجهزة الرقابة على البنوك وأسواق الأوراق المالية، بما تعرضه من قواعد الرقابة والإفصاح من خلال المبادرات التي تصدرها الجمعيات والاتحادات فضلا عن منظمات قطاع البنوك المتعلقة بالاتفاق الاختياري على مبادئ عمل لقطاع البنوك وتعميمها على البنوك من قبل تلك الجمعيات؛

- التعريف بأهمية حوكمة الشركات الملزمة للبنوك فيما يخص قواعد الحوكمة والممارسات غير المسبوقة واهتمامهم بمصالح الأفراد. ل يتم التأكيد على أن الممارسات البنكية لا تضر بمصالحهم، ويعتمد هذا على الرقابة الثنائية من قبل البنوك المركزية من جهة إدارة البنك من جهة أخرى

#### المطلب الرابع: مبادئ البنك الدولي

وضع البنك الدولي في سنة 2003 قواعد ومعايير عامة يراها أساسية لدعم الحوكمة في المنظمات مهما يكون نوعها أو شكلها القانوني ويمكن توضيح هذه المبادئ كالتالي:

#### الفرع الأول: الإعسار وحقوق الدائنين

قام البنك الدولي بتحديد الأسس والخطوط الإرشادية للوصول لنظم فعالة للإعسار ودعم الحقوق الخاصة بين الدائنين والمدينين في الأسواق الناشئة. يساعد هذا المبدأ على:<sup>3</sup>

- توفير مجموعة من القواعد التي تمكن المنظمات التي تعمل في مجال الإعسار من أداء عمليات التصفية أو إعادة التأهيل وتوزيع العوائد المالية بين الأطراف المعنية؛
- تقدم للمقرضين تقارير دقيقة عن مخاطر التسعير؛
- تشجع على عمليات الإقراض في صورة تدفق للأموال، بعيدة عن توجهات، علاقات أو سياسات المديرين.

<sup>1</sup> بن عمارة نوال، عطية العربي، مرجع سابق، ص 208.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، ايمان شيحان المشهداني، مرجع سابق، ص 50.

<sup>3</sup> جهان عبد المعز الجمال، المراجعة وحوكمة الشركات، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2014، ص 501.

### الفرع الثاني: الشفافية في نظم المحاسبة والمراجعة

من أجل الحصول على تقارير مالية للمنظمة تمتاز بالشفافية وتكون في وقتها، التي يعتمد عليها البنك الدولي في إعداد التقارير الخاصة بمبادرة الإلتزام بالمعايير والقواعد، يقوم البنك الدولي بمراجعة مدى الإلتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة في عدد من الدول، ويكون الهدف من هذه المراجعة هو التقييم بالترتيب ودرجة الإلتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة في كل دولة، كما تشرط شركة التمويل الدولية وهي عضو في مجموعة البنك الدولي من أجل الإستثمار في الدول على تطبيق قواعد حوكمة الشركات، كما تشجع على تصميم نظم داخلية مناسبة للرقابة وتقديم تقارير دورية.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: مبادئ صندوق النقد الدولي

وضع صندوق النقد الدولي مبادئ وقواعد للممارسة الجيدة من أجل شفافية السياسات المالية والنقدية الحكومية.. ويمكن توضيح أهم هذه المبادئ كما يلي:

#### الفرع الأول: قانون السياسات المالية

يشجع صندوق النقد الدولي أعضاءه على ضرورة توضيح مسؤوليات الحوكمة، وكذا إعداد الميزانية وتنفيذها كما يجب على الحكومات إتاحة المعلومات المالية وفق المعايير المتفق عليها كالشفافية والنزاهة. وتحدد المدونة مختلف الأسس والوسائل التي تعتمد عليها الحكومة لتحقيق مختلف الأهداف.

وتشمل المدونة القانونية للسياسات المالية أربعة موضوعات مهمة هي:<sup>2</sup>

- ضرورة التمييز بين الوظائف والمسؤوليات أو الهيئات التابعة له في القطاع العام وباقى قطاعات الإقتصاد من جهة ومن جهة أخرى لأبد من توضيح المهام السياسية والإدارية في القطاع العام، بالإضافة إلى إيجاد إطار قانوني فعال وواضح للإدارة المالية في منظمات القطاع العمومي؛
- الإفصاح عن المعلومات المختلفة وإتاحتها للأفراد؛
- أعداد الميزانيات بعناية، والحرص على تنفيذها بدقة، وتقديم تقارير واضحة بشأنها.
- العمل على إيجاد توافق بين المعلومات المالية مع معايير جودة البيانات المتفق عليها مع ضرورة مراقبة المعلومات المالية من طرف هيئات مستقلة.

<sup>1</sup> وليد ناجي الحياتي، حسين عبد الجليل آل غزي، مرجع سابق، 2015، ص59.

<sup>2</sup> عطية عزالدين، المبادئ الدولية في مجال الحوكمة، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد03، العدد02، المدرسة العليا للعلوم السياسية، الجزائر، 2016، ص148.

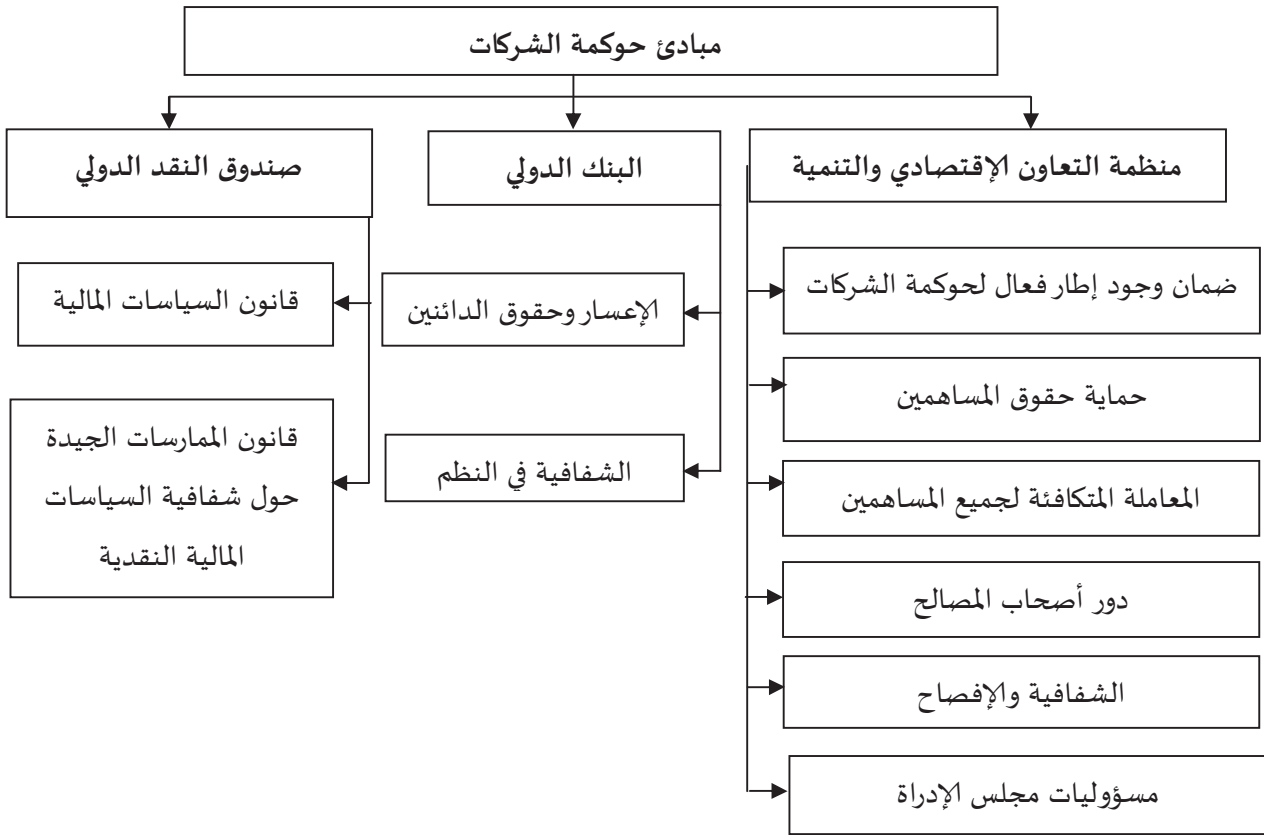
### الفرع الثاني: قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية

قام صندوق النقد الدولي بإعداد قانون الممارسات الجيدة الخاص بشفافية السياسات النقدية والمالية، فالسياسات النقدية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية إذا ما عرف الأفراد أهداف السياسة النقدية وأدواتها،

بالإضافة إلى إخضاع الهيئات المالية للمساءلة من قبل البنوط المركزية بكل استقلالية.<sup>1</sup>

يمكن تلخيص المبادئ التي وضعتها مختلف المنظمات الدولية في الشكل التالي

#### شكل رقم (2-10): مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن المنظمات الدولية



المصدر: إعداد الباحث

#### المبحث الرابع: التجارب الدولية لحوكمة الشركات

قامت العديد من الدول حول العالم الكثير من الجهود لتبني قواعد حوكمة الشركات بها، هذه الجهود اختلفت من دولة إلى أخرى، فهناك من الدول اعتبرت مبادئ حوكمة الشركات أمرا أساسيا وتبنته في جميع المجالات، بينما اعتبرت دول أخرى ذلك اختياري. سنحاول في هذا المبحث عرض بعض التجارب الدولية لمفهوم حوكمة الشركات في الدول الغربية، كما سنتطرق إلى التجربة العربية في هذا المجال وسنعرض في الأخير إلى التجربة الجزائرية.

<sup>1</sup> جيهان عبد المعز الجمال، مرجع سابق، ص503.



## المطلب الأول: تجارب الدول الغربية في حوكمة الشركات

سنحاول فيما يلي عرض بعض تجارب الدول الغربية الرائدة في مجال تطبيق حوكمة الشركات مثل تجربة المملكة المتحدة، تجربة الولايات المتحدة الأمريكية والتجربة الفرنسية.

## الفرع الأول: تجربة المملكة المتحدة

تعد المملكة المتحدة من الدول الأوروبية\* الرائدة في تطبيق حوكمة الشركات خاصة بعد انبهارات العديد من منظماتها في فترة الثمانينات من القرن الماضي، ويعود ذلك بسبب التحفظ في إظهار المعلومات المحاسبية والمالية الواجب الإفصاح عنها وهذا ما يخالف المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات.<sup>1</sup>

وكانت البداية بإجراء حوار جدي مفتوح حول المنظمات، أسفر عنه صدور تقرير كاديبري (Cadbury) الذي تم نشره سنة 1992 واعتبر فيما بعد أساسا للمعايير الموحدة لحوكمة الشركات.<sup>2</sup> ويضم هذا التقرير 19 بند وهي عبارة عن توجهات للممارسة السليمة لمفهوم حوكمة الشركات وهي كالتالي:<sup>3</sup>

- ينبغي على مجلس الإدارة أن يعقد إجتماعات دورية، وأن يعمل على مراقبة كل نواحي المنظمة، مع متابعة أعمال الإدارة التنفيذية؛
- يجب أن يعمل مجلس الإدارة على وضع جدول رسمي لجميع المسائل المتعلقة بالشركة، من أجل إتخاذ القرارات الضرورية وتقديم التوجيهات اللازمة والرقابة من قبل الإدارة؛
- يجب على مجلس الإدارة أن يقيم علاقة موضوعية ومهنية مع المراجعين؛
- يلتزم مجلس الإدارة بتقديم تقرير بكافة جوانب المنظمة بالأخص وضع المنظمة في السوق.
- يجب توضيح مسؤوليات الأعضاء عند إعداد التقارير المالية؛
- يجب أن تحدد مدة عقود خدمة المديرين التنفيذيين (3 سنوات على الأكثر) مع أخذ بعين الاعتبار موافقة جميع المساهمين؛
- يجب الإفصاح في تقرير المديرين التنفيذيين، عن فعالية نظام الرقابة الداخلية للمنظمة؛

\* المملكة المتحدة خرجت من الإتحاد الأوروبي وفق اتفاقية بريكست التي جاء بعد الاستفتاء الشعبي الذي حصل 23 جوان 2016، حيث صوت 51.9% لصالح الانسحاب.

<sup>1</sup> بن عشي بشير، يزيد تقارير، مرجع سابق، ص 88.

<sup>2</sup> بن عمورة سمية، بوغرة باديس، تجارب دولية في حوكمة الشركات، مجلة سماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 03، العدد 02، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2019، ص 139.

<sup>3</sup> محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي الإداري، مرجع سابق، ص 76-77.

- يجب على مجلس الإدارة أن يشكل لجنة للمراجعة مكونة من ثلاثة أعضاء على الأقل من مجلس الإدارة غير التنفيذيين، مع وضع نظام أساسي لها يحدد بوضوح سلطاتهم وواجباتهم؛
- يجب الاستعانة بمشورة مهنية مستقلة عند الضرورة تكون على عاتق المنظمة؛  
كما نص التقرير على البنود التالية:<sup>1</sup>
- لا بد من إيجاد تقسيم واضح للمسؤوليات في رئاسة المنظمة بما يضمن توازي القوى والسلطة، مما يمنع التسلط في اتخاذ القرارات؛
- يجب أن يتكون مجلس الإدارة من أعضاء تنفيذيين وأعضاء غير تنفيذيين؛
- ينبغي أن تكون المعلومات متاحة وسهلة الوصول لكافة أعضاء مجلس الإدارة لضمان تنفيذ القواعد واللوائح المتفق عليها؛
- ينبغي أن يكون لأعضاء لجنة المراجعة حكم مستقل مسموع في المسائل الخاصة باستراتيجية المنظمة ، وكذلك بالأداء والموارد والتعيينات والالتزام بمعايير السلوك المهني،
- يجب أن يكون أعضاء مجلس الإدارة مستقلين عن الإدارة، وأن لا يكونوا مرتبطين بأعمال أخرى تؤثر على طبيعة مهامهم؛
- يجب أن تحدد فترة عمل لجنة المراجعة وأن لا يتم إعادة تعيينهم تلقائياً؛
- يتوجب إختيار أعضاء لجنة المراجعة في جلسة رسمية تحت إشراف مجلس الإدارة؛
- ينبغي الإفصاح عن المكافآت التي يتقاضاها جميع الأعضاء بما فيهم رئيس مجلس الإدارة؛
- ما يدفع للمديرين التنفيذيين يجب أن يخضع لتوصيات لجنة الأجور المكونة أساساً في أعضاء لجنة المراجعة.<sup>2</sup>
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة إعداد تقرير على أن الأعمال مستمرة مع افتراضات معززة ضمن دليل حوكمة الشركات التي تشمل:<sup>3</sup>
  - يجب استخدام حرية الأجور ومزايا أعضاء المجلس بشكل منطقي ؛
  - الحاجة إلى وجود رقابة جيدة على التشغيل؛

<sup>1</sup> غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، مرجع سابق، ص 77.

<sup>2</sup> وليد ناجي الحياني، حسين عبد الجليل آل غزوي،، مرجع سابق، ص 54.

<sup>3</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف، مرجع سابق، ص 14.

- الحاجة إلى الفصل بين الوظائف الأساسية لضمان الرقابة؛
- الحاجة إلى ضمان إشراف أفضل من خلال لجنة المراجعة.

في ديسمبر 1994 صدر تقرير روتمان (Rutteman) الذي أوصى بضرورة شمول التقارير المالية للمنظمات على تقرير نظم الرقابة الداخلية التي تقوم الشركة بتطبيقها وتقييم مدى فعاليتها ولكنه اقتصر على الرقابة الداخلية فقط.<sup>1</sup>

وفي عام 1995 ظهر تقرير قرينبيري (Greenbury) الذي اهتم بموضوع المكافآت والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة، وفي ضمن مسؤولياتها ضمان تصميم اللوائح والأسس التي يتم على أساسها تحديد المكافآت بحيث تتناسب مع الأداء المقدم منهم، ويشمل هذا التقييم أيضا كبار المديرين التنفيذيين بالشركة.<sup>2</sup>

ولم تتوقف إصدارات المملكة المتحدة عند هذا الحد بل عملت على إصدار مجموعة من التقارير لتفعيل تطبيق حوكمة الشركات، ففي عام 1998 أصدرت لجنة هامبل (Hampel) مجموعة من القواعد والإجراءات للتأكيد على مسؤوليات وواجبات أعضاء مجلس الإدارة.<sup>3</sup>

بعدها تم في عام 1999 صدور تقرير تروبييل (Trumbull) عن معهد المحاسبين القانونيين تحت إشراف بورصة لندن للأوراق المالية الذي أكد على ضرورة الإلتزام بنظام قوى للرقابة الداخلية للحفاظ على أموال المستثمرين وأصول المنظمة مع قيام مجلس الإدارة بالإفصاح عن مدى فعالية هذا النظام.<sup>4</sup> وقد تم إجراء بعض التعديلات عليه سنة 2005 من قبل مجلس التقارير المالية، من أجل الاهتمام بدور مجلس الإدارة واللجان التابعة له خاصة لجنة المراجعة التدقيق، حيث صدر سنة 2003 تقرير هيغز (Higgs) الذي يؤكد على ذلك.

أدت الجهود التي بذلتها المملكة المتحدة إلى إصدار قانون حوكمة الشركات من قبل مجلس التقارير المالية (F.R.C) الذي يهدف إلى وضع أسس المراقبة ومساءلة مجلس الإدارة واللجان التابعة له، ويتم مراجعة هذا القانون كل سنتين للنظر في مدى ملاءمته مع التغييرات التي تطرأ على بيئة الأعمال في المملكة المتحدة، ويعتبر تطبيق متطلباته إلزامي على الشركات المدرجة في بورصة لندن للأوراق المالية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بوسلمة حكيمة، عبد الصمد نجوى، تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري (قراءة تحليلية)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص 92.

<sup>2</sup> فداوي أمينة، مرجع سابق، ص 94.

<sup>3</sup> جيهان عبد المعز الجمال، مرجع سابق، ص 517.

<sup>4</sup> حكيمة بوسلمة، نجوي عبد الصمد، مرجع سابق، ص 93.

<sup>5</sup> بن عمورة سميرة، بوغرة باديس، مرجع سابق، ص 139.

مما سبق يمكن القول أن المملكة المتحدة كانت السبابة فعلا الى الإهتمام بحوكمة الشركات وتطبيقها في مختلف منظماتها، وهذا من خلال اصدارها لعدة تقارير فيها، والتي تبين التوصيات والقواعد المختلفة التي يجب اتباعها لتطبيق فعال وجيد لحوكمة الشركات.

### الفرع الثاني: تجربة الولايات المتحدة الأمريكية

تعتبر تجربة الولايات المتحدة الأمريكية مشابهة تماما لتجربة المملكة المتحدة رغم الإختلاف في بعض الجوانب الهيكلية لمسؤولية الشركة ولجنة بورصة الأوراق المالية.<sup>1</sup> ظهرت أول إجراءات وضع معايير وقواعد لحوكمة الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر السبعينات من القرن الماضي، فقد أصدرت مجموعة من المنظمات بعد اجتماعها سنة 1978 تقريرا بعنوان دور مجلس الإدارة في تكوين المنظمات المساهمة الكبيرة، حيث أشار التقرير إلى واجبات المدير الرئيسية وهي:<sup>2</sup>

- الإشراف على الإدارة؛
- اختيار أعضاء مجلس الإدارة؛
- مراجعة إجراءات معايير وقواعد حوكمة الشركات في مختلف أنحاء العالم؛
- متابعة الأداء المالي للمنظمة؛
- الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للمنظمة؛
- ضمان الإلتزام باللوائح والقوانين من قبل المنظمات.

وفي أواخر 1987 قام صندوق المعاشات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية، الذي يعتبر أكبر صندوق للمعاشات في أمريكا بتقديم تعريف حوكمة الشركات وتوضيح دورها وأهميتها في حماية حقوق المساهمين، حيث قام الصندوق بإصدار مجموعة من المبادئ والإرشادات لتطبيق حوكمة الشركات التي تتضمن تشكيلة مجلس الإدارة، إستقلالية أعضاءه واللجان المنبثقة عنه مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، معايير تقييم أعضاء مجلس الإدارة ... وغيرها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف، مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> جيهان عبد المعز الجمال، مرجع سابق، ص 513.

<sup>3</sup> بوسلمة حكيم، عبد الصمد نجوى، مرجع سابق، ص 93.

ومن ذلك الحين تعددت التقارير الصادرة عن اللجان والمنظمات المختلفة، ففي سنة 1993 أصدرت منظمة تياجيزيت (Tiaagizet) بيانات عن وجود هياكل مناسبة، تساعد على محاسبة المنظمة من قبل مالكيها:<sup>1</sup>

- وجود هياكل مناسبة تساعد على محاسبة الشركة من قبل مالكيها؛
- مراقبة أداء المديرين والمحاسبين لإعداد الميزانيات والحسابات الختامية؛
- المعاملة العادلة لجميع المساهمين؛
- ضمان نزاهة عملية التصويت، بما يضمن الإفصاح عن كل الحقائق المادية لكافة المساهمين مع تمكينهم من ممارسة حقوقهم لتحقيق مصالحهم الإقتصادية؛
- أسواق مفتوحة وذات كفاءة تسمح بالرقابة على المنظمة.
- الإفصاح عن النتائج المالية ونشاط المنظمة والتطورات المادية لعوامل الخطر المتوقعة، وكل الأمور المتعلقة بحوكمة الشركات؛

- الإحتكام إلى القوانين في حالة حدوث مخالفة لمبادئ العدالة في المعاملات.

وفي سنة 1999، تم إصدار تقرير بلورين (Blue Ribbon) الذي اهتم بفعالية الدور الذي تقوم به لجان التدقيق بالمنظمات بمدى الإلتزام بمبادئ حوكمة الشركات، وتتضمن مسؤولية لجنة التدقيق اتجاه إعداد التقارير المالية ووظيفة التدقيق الخارجي، وكذلك مسؤولية لجنة التدقيق اتجاه وظيفة التدقيق الداخلي.<sup>2</sup>

ويعد قانون ساربينز-أكسلي (Sarbanies- Oxley) لسنة 2002، الذي نظم أحكام الرقابة ومحاسبة المنظمات أهم قانون أمريكي صدر في هذا المجال كرد فعل تشريعي حازم ضد الغش وعدم الواقعية في التقارير المالية للمنظمات العاملة في السوق الأمريكية، حيث جاء بمجموعة من الإصلاحات الواسعة التي تضمن مسألة الإفصاح وتقديم التقارير المالية من جانب المنظمات والتزامها بقواعد حوكمة الشركات والإشراف على صرافي الحسابات.<sup>3</sup>

كما قامت بورصة نيويورك للأوراق المالية في سنة 2003 بتطوير مجموعة من المعايير لوضع مبادئ حوكمة الشركات المسجلة في البورصة، وتغطي هذه القواعد العديد من المجالات منها تركيبة

<sup>1</sup> جهان عبد المعز الجمال، مرجع سابق، ص 514.

<sup>2</sup> يمينة شحرور، محمد تقروت، حوكمة المؤسسات (قراءة في المفاهيم مع عرض تجارب دولية)، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2021، ص 42.

<sup>3</sup> عمار حبيب جهلوك، مرجع سابق، ص 42.

أعضاء مجلس الإدارة وإلزامية صفة الاستقلالية، ضرورة إيجاد لجان للمراجعة، المكافآت والتعيينات... وغيرها.<sup>1</sup>

وفي سنة 2006 ألزمت مفوضية التعامل بالأوراق المالية (SEC) المنظمات بتوفير معلومات كافية عن مكافآت المديرين التنفيذيين والمدراء الماليين والمديرين غير التنفيذيين وإعطاء معلومات كاملة وشاملة عن ممارسة الأجور.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: التجربة الفرنسية

بذلت فرنسا بإعتبارها من الدول المتقدمة جهودا واضحة لتبني مفهوم حوكمة الشركات من خلال العديد من التقارير، سنحاول فيما يلي عرض بعض هذه التقارير التي كان لها انعكاسا إيجابيا على اقتصاد فرنسا وتنميتها المستدامة.

صدر تقرير (Viénot) عام 1995 المستوحى إلى حد كبير من تقرير (Cadbury) تحت إشراف الجمعية الفرنسية لمؤسسات القطاع الخاص (AFEP) والمجلس الوطني لأصحاب الأعمال الفرنسيين (CNPF) حيث في 1 مارس 1995 طلب من السيد مارك فينو (Marc Viénot) رئيس مجلس إدارة مؤسسة (Société Générale)، ترأس فريق عمل من أجل وضع إجراءات تطبيقية لتفعيل حوكمة الشركات.<sup>3</sup>

- يجب على كل مجلس أن يضم عددا لا يقل عن عضوين من الأعضاء المستقلين غير التنفيذيين؛
- يجب أن يمتلك المديرون عدد معقول من أسهم منظماتهم؛
- يجب أن يحتوي كل مجلس على لجنة ترشيحات تضم عضوا مستقلا واحدا على الأقل ورئيس مجلس إدارة المنظمة؛
- يجب أن يكون لكل مجلس لجان مراجعة ومكافآت وترشيحات وكذلك أن يشير كل مجلس إدارة إلى عدد الاجتماعات التي تعقدها كل لجنة سنويا كما يجب أن تضم كل لجنة من ثلاثة مديرين على الأقل منهم واحد مستقل؛

<sup>1</sup> بن ثابت غلال، مرجع سابق، ص75.

<sup>2</sup> حكيمة بوسلمة، عبد الصمد نجوى، مرجع سابق، ص93.

<sup>3</sup> André Tume, **le Rapport Vienot sur le conseil d'administration des sociétés: cotées**, revne international de droit Comparé, vol48, N03, société de législation comparée, Parais, France, 1996, p647.

- يجب أن تتجنب المنظمة، إحتواء مجالسها على عدد كبير من الأعضاء الذين يعملون في أكثر من خمسة منظمات؛
- على مجالس الإدارة أن تشارك في القرارات الإستراتيجية للمنظمة، وأن تكون كيفية صنع القرار فيها.
- ومع وجود هذه الإقتراحات فإن المشكلة الرئيسية لتقرير (Viénot) هو عدم وجود شرط ملزم للمنظمات لتنفيذ هذه التوصيات، ولم تكن هناك مطالبة من بورصة الأوراق المالية بباريس أو من أي جهة أخرى بالإفصاح عما إذا أخذت بتوصيات هذا التقرير.<sup>1</sup>
- ورغم أن التقرير حذر من تجاوزات قانونية، إلا أن مجلس الشيوخ وخاصة بعد إصرار عضو مجلس الشيوخ ماريني (Marini) قام بالتحقيق في قواعد إدارة المنظمات، وترتب على ذلك تقرير ماريني في سنة 1996 تحت عنوان "تحديث قانون الشركات" الذي تمحور حول النقاط التالية:<sup>2</sup>
- إمكانية (ليس إجبارياً) الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي فريئس مجلس الإدارة يفصل أن يكون ممثلاً عن المساهمين، يقود الإدارة التنفيذية، ويهتم بالرقابة على تضارب المصالح في المنظمة؛
- وضع حد لفرص تجديد الوكالة للمديرين ما يفسح المجال أمام الجيل الصاعد في المديرين؛
- إعطاء المزيد من الاهتمام للدور الذي تلعبه لجان مجلس الإدارة؛
- السماح للمساهمين بتطبيق الرقابة ومنحهم الحق في الإدلاء بحقوق تصويتهم مما يجعل الجمعيات العامة للمساهمين أكثر حيوية.
- وفي سنة 1999 صدر تقرير فينوت (Viénot-2) وقد طرح أفكار جديدة أبرزها الفصل بين الوظائف الرئيسية والمدير العام، الإفصاح عن مكافآت المديرين وعن خطط الإكتتاب وشراء الاسهم في المنظمات المدرجة بالإضافة إلى مجموعة من العناصر الأخر مثل المديرين، نشاطات مجلس الإدارة، لجان المجلس، المعلومات المالية، الجمعية العمومية، وضرورة الإلتزام بالتوصيات.<sup>3</sup>
- وفي سنة 2002 صدر تقرير بوتون (Bouton) بعد سلسلة الانهيارات الكبرى للمنظمات الأمريكية وقد ضم ثلاثة أقسام، القسم الأول تضمن معايير تحسين ممارسات الحكومة فيما يتعلق بدور مجلس

<sup>1</sup> جيهان عبد المعز الجمال، مرجع سابق، ص518.

<sup>2</sup> تريش حسينة، جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحكومة الشركات، مجلة أبعاد إقتصادية، المجلد 05، العدد01، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص345.

<sup>3</sup> يمينة شحرور، محمد تقوروت، مرجع سابق، ص42.

الإدارة وأهمية الإداريين المستقلين، أما القسم الثاني فتناول استقلالية محافظي الحسابات والقسم الثالث فتضمن تضمن التقارير السنوية كل الإجراءات الداخلية المتعلقة بتحديد والرقابة على الالتزامات خارج الميزانية وكل ما يتعلق بالإفصاح عن المعلومات المالية.<sup>1</sup>

قانون الأمن المالي صدر في أوت 2003 وكان مستوحى من قانون (Sarbanies- Oxley) الأمريكي، ويمكن تلخيص أهم نصوصه في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- ضرورة إعداد تقرير تقييم نظام الرقابة الداخلية، والذي يكون مؤشر عليه من قبل المدير العام والمدير المالي، وأن يكون ضمن التقرير السنوي لأي منظمة مدرجة في البورصة ويكون مرفق برأي المراجع الداخلي حول كافة مراحل وإجراءات الرقابة الداخلية، وأن يتم الإفصاح عنه لهيئة الرقابة على السوق المالي؛

- يجب على المراجع الخارجي أن يرفق بتقريره، تقريراً مفصلاً عن رأيه في الإجراءات الرقابية الداخلية للمنظمة، وخاصة تلك المتعلقة بمعالجة وإعداد المعلومات المحاسبية؛

- مسؤولية وإستقلالية مجلس الإدارة لتخفيض تكاليف الوكالة؛

- ضرورة الإهتمام بالمعلومات المالية والشفافية في الإفصاح عن البيانات المالية تفادياً لحالات التلاعب المحاسبي فيها.

وعلى أثر تبني فرنسا لجملة التقارير السابقة تم تعميم تطبيق حوكمة الشركات على كامل المنظمات الفرنسية، كما تم فرض إعداد تقرير مفصل حول كافة قواعد الحوكمة لكل منظمة بحيث يحتوي على كل المعلومات الخاصة بمجلس الإدارة، أعضاء مجلس الإدارة ومكافآتهم، أجورهم وحوافزهم... الخ، ويتم عرضه في فصل خاص ضمن التقارير السنوية، والتقارير المرجعية الصادرة عنها عند نهاية كل سنة مالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الازمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها، أسبابها، تداعيتها، آثارها)، مرجع سابق، ص123.

<sup>2</sup> مخفي أمين، فداوي أمينة، تجارب وممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول : آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص13.

<sup>3</sup> تريش حسيبة، مرجع سابق، ص348.



## المطلب الثاني: تجارب الدول العربية في حوكمة الشركات

إن حداثة موضوع حوكمة الشركات، وعدم اكتمال جوانبه النظرية، لم يمنع العديد من الدول العربية لإصدار التشريعات اللازمة لاعتماد الحوكمة في بناء عمل الشركات لديها، بهدف الحفاظ على حضورها الدائم في الأسواق الدولية والاستفادة من الاستثمارات الدولية. سنتعرف فيما يلي على تجربة حوكمة الشركات في مصر، الأردن، السعودية.

## الفرع الأول: حوكمة الشركات في مصر

تعد مصر أول دولة عربية التي تهتم بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات كونها تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية أو المحلية، كما تؤدي إلى تراجع الفساد.<sup>1</sup> كما تعد مصر أول دولة عربية يتم اختيارها من قبل البنك الدولي وصندوق النقد الدولي سنة 2001، جراء تقييم لممارسة حوكمة الشركات فيها حيث أوصت الهيئتين بتبني مصر لمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية الصادرة لحوكمة الشركات.<sup>2</sup> وكان من أهم نتائج هذا التقييم:<sup>3</sup>

- إن القواعد المنظمة لإدارة المنظمات المصرية تتماشى مع المبادئ الدولية في سياق 39 مبدأ من إجمالي 48 مبدأ حيث تنص القوانين الحاكمة للمنظمات ولصناعة الأوراق المالية على ذات المبادئ، كما أن تطبيقاتها تتم بصورة كاملة مع المعايير الدالة على حسن الأداء؛
- لا يتم تطبيق بعض المبادئ الواردة في القوانين الحالية في مصر بشكل عملي، ويرجع ذلك إلى ضعف وعي المساهمين أو إدارات المنظمات بتلك المعايير.

في سنة 2005 أصدر وزير الإستثمار بصفته رئيس مجلس أمناء مركز المديرين، دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات لجمهورية مصر العربية والذي عدل في 2011، ويتكون هذا الدليل من تسعة مجموعات، وكل مجموعة تنقسم بدورها إلى مجموعة من المبادئ الشارحة لكيفية تطبيق كل مجموعة وكذلك تقييم مدى نجاح المنظمة في التطبيق كما يلي:<sup>4</sup>

نطاق تطبيق هذه القواعد، الجمعية العامة، مجلس الإدارة، إدارة المراجعة الداخلية، مراقب الحسابات، لجنة المراجعة، الإفصاح عن السياسات الاجتماعية، قواعد تجنب تعارض المصالح وقواعد حوكمة الشركات بالنسبة للشركات الأخرى؛

<sup>1</sup> مكي محمد مسعد، عولة الاقتصاد في الميزان (الإيجابيات والسلبيات)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010، ص 32.

<sup>2</sup> علاء محمد شوقي، إبراهيم عيسى، تأثير تطبيق حوكمة الشركات على مخاطر نظم المعلومات المحاسبية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2015، ص30.

<sup>3</sup> عياض حامد ذياب الشنون، الرقابة على أعضاء مجلس الإدارة في الشركات المساهمة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015 ص12.

<sup>4</sup> قطاف عقبة، مرجع سابق، ص84.

كما أصدرت وزارة الاستثمار دليل مبادئ حوكمة لشركات قطاع الأعمال العام لجمهورية مصر العربية في 2006، وذلك في ضوء المبادئ التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، التي تم صياغتها في ستة مبادئ هي:<sup>1</sup>

وجود إطار تنظيمي وقانوني فعال لمنظمات قطاع الأعمال العام، تأكيد تصرف الدولة كمالك، معاملة متساوية لحملة الأسهم، العلاقات مع الأطراف ذات المصالح، الإفصاح والشفافية ومسؤوليات مجلس إدارة شركات قطاع الأعمال العام.

هذا وقد أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية في سنة 2006 مشروع القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات المقيدة في بورصة القاهرة والإسكندرية، وأشارت أنها تلتزم ضمن خطتها الإستراتيجية لتطوير سوق المال بإصدار تلك المجموعة من القواعد التنفيذية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات وذلك بهدف زيادة مجال الإفصاح والشفافية، من خلال تحويل مبادئ الحوكمة من مجرد معايير وأدلة إرشادية إلى قواعد ملزمة.<sup>2</sup>

وفي سنة 2007 جاء قرار الهيئة العامة لسوق المال المصرية الذي يحدد القواعد التنفيذية لحوكمة الشركات العاملة في مجال الأوراق المالية وغير المقيدة بالبورصة...، وتنقسم القواعد الواردة في هذا التقرير إلى ثمانية أقسام تنظم الأوضاع المختلفة للشركة وتضع الإجراءات الجزائية الضامنة لتطبيقه قانونياً.<sup>3</sup>

وعند الحديث عن الحوكمة في مصر فلم تكن بدايتها على مستوى الشركات دائماً، بل بدأت في المجتمع المدني وكان الحديث عن كيف يمكن للدولة أن تدير النشاط الاقتصادي إدارة رشيدة في ضوء المتغيرات والأحداث إضافة إلى ضرورة استكمال الإطار القانوني الذي يضمن التطبيق السليم للحوكمة ومنها إصدار قانون المال المعدل وقانون الشركات الواحد وقانون مزاول مهنة المحاسبة والمراجعة وقانون الإفلاس.<sup>4</sup>

### الفرع الثاني: حوكمة الشركات في المملكة الأردنية

لقد تزايد الإهتمام بمعايير ومبادئ حوكمة الشركات في الأردن، وفي سياق هذا الإهتمام وبمبادرة من البنك الدولي فقد تم تشكيل فريق وطني من المستشارين لدراسة تقييمه للبيئة التشريعية في الأردن ومدى إلزام الأطر القانونية والتنظيمية والرقابية للقوانين الأردنية بالقواعد والمعايير الدولية

<sup>1</sup> عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، مصر، 2014، ص ص 227-228.

<sup>2</sup> علاء محمد شوقي، ابراهيم عيسى، مرجع سابق، ص 32.

<sup>3</sup> عمار حبيب جهلوك، مرجع سابق، ص 50-51.

<sup>4</sup> بن عشي بشير، يزيد تفرارات، مرجع سابق، ص 107.

لحوكمة الشركات.<sup>1</sup> هدفت هذه الدراسة إلى تقييم القواعد التي تضمن التطبيق السليم لحوكمة الشركات في الأردن.<sup>2</sup> ويظهر الجدول التالي تطور حوكمة الشركات في الأردن.

### جدول رقم (2-9): تطور حوكمة الشركات في الأردن

الإصدار	العام	الجهة
إصدار كتيب إرشادات عام 2004 لأعضاء مجلس إدارات البنوك في مجال حوكمة الشركات.	2004	البنك المركزي الأردني
إصدار تعليمات حوكمة الشركات التأمين وأسس تنظيمها وإدارتها.	2006	هيئة التأمين
إصدار دليل حوكمة الشركات في عام 2007 والواجب تطبيقه في تاريخ 2007/12/31 ويحتوي على بنود إجراءات يجب على كل بنك الإفصاح عنها في التقرير السنوي بطريقة الإلتزام وتفسير عدم الإلتزام.	2007	البنك المركزي الأردني
إصدار قواعد حوكمة الشركات ملزمة لمنظمات المساهمة العامة المدرجة في السوق المالي بالإفصاح عن تطبيق القواعد الواجب تطبيقها اعتباراً في 2018/01/01.	2008	هيئة الأوراق المالية
إصدار الفهرس المفصل لقواعد حوكمة الشركات وتم تحديد القواعد الإلزامية والقواعد الإرشادية.	2010	هيئة الأوراق المالية
إصدار دليل حوكمة الشركات الأردنية، إستناداً لمذكرة تفاهم وقعت مع منظمات التمويل الدولية (IFC) في عام 2011. حيث استهدفت الدليل المنظمات الصغيرة والمتوسطة غير المشمولة بقواعد حوكمة الشركات الصادرة عن البنك المركزي أو هيئة التأمين أو هيئة الأوراق المالية.	2012	دائرة مراقبة المنظمات

المصدر: عمر عيسى فلاح المناصير، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء لشركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الهاشمية، الأردن، 2013، ص28.

خلص التقييم إلى أن هنالك العديد من النقاط الإيجابية في هذه القوانين والتي تتفق ومفهوم حوكمة الشركات في الأردن إلا أن هناك عدد من المسائل التي تحتاج إلى تطوير وتعديل الممارسات السلبية، فالمظاهر الإيجابية لحوكمة الشركات في الأردن نجد أن القانون يكفل فيها حماية حقوق حملة الأسهم كالمشاركة في توزيع الأرباح والتصويت في الجمعيات... الخ، كما أن معايير المحاسبة والتدقيق تتفق إجمالاً مع المعايير الدولية، أما بالنسبة للمظاهر السلبية فهناك بعض البنود التي تحتاج للدراسة والتعديل، منها عدم وجود فصل قانوني بين مسؤوليات المديرين التنفيذيين وغير

<sup>1</sup> عمر مشهور حديثة الجازي، حوكمة الشركات في الأردن، ص04. ورقة بحثية متاحة على الموقع <http://iefpedia.com>. تاريخ الزيارة: 01 مارس 2022.

<sup>2</sup> عبد الله جوهر، مرجع سابق، ص282.

التنفيذيين كما لا يوجد مفهوم للمدراء المستقلين في التشريعات الأردنية، كما أن إجراءات تعيين مختلف اللجان تفتقر للشفافية والمصداقية.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية

لقد أدركت حكومة المملكة العربية السعودية أهمية تطبيق مبادي حوكمة الشركات، وذلك لإهتمام العديد من المنظمات المالية والاقتصادية الدولية بحوكمة الشركات وقد بادرت هيئة السوق المالية، بموجب القرار رقم: 1-212-2006 لسنة 2006 بطرح لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية.<sup>2</sup>

وقد تم تعديل هذه اللائحة بموجب القرار رقم: 8-16-2017 لسنة 2017 تهدف لائحة حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية إلى ما يلي:<sup>3</sup>

- تفعيل دور المساهمين في المنظمات وتسيير ممارسة حقوقهم؛
  - بيان اختصاصات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ومسؤولياتها؛
  - تفعيل دور مجلس الإدارة واللجان وتطوير كفاءتها لتغيير آليات اتخاذ القرار في المنظمات؛
  - تحقيق الشفافية والنزاهة والعدالة في السوق المالية وتعاملاتها وبيئة الاعمال وتعزيز الإفصاح فيها؛
  - توفير أدوات فعالة ومتوازنة للتعامل مع حالات تعارض المصالح؛
  - تعزيز آليات الرقابة والمساءلة للأفراد في المنظمات؛
  - وضع الإطار العام للتعامل مع أصحاب المصالح ومراعاة حقوقهم؛
  - زيادة كفاءة الاشراف على المنظمات وتوفير الأدوات اللازمة لذلك؛
  - توعية المنظمات بمفهوم السلوك المهني وحثها على تبنيه وتطويره بما يلائم طبيعتها.
- ولإدراك المملكة العربية السعودية لأهمية حوكمة الشركات كونها المفتاح للمنظمات للدخول والاستمرار ضمن هذه المنافسة بالأخص للمنظمات العائلية حيث أن المملكة العربية السعودية تسعى لجذب الاستثمارات الأجنبية لتحقيق رؤية المملكة لسنة 2030، لهذا تسعى إلى إنشاء أداة تقييم دقيقة تسمى مؤشر حوكمة الشركات (Corporate Governance Index) يعرف اختصاراً (CGI) حيث

<sup>1</sup> عبد الله جوهر، مرجع سابق، ص 283.

<sup>2</sup> صالح عوض العقلا البلوي، الرقابة على أعضاء مجلس الإدارة في الشركات المساهمة (دراسة مقارنة)، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 193.

<sup>3</sup> المعلومات متاحة على موقع هيئة السوق المالية للمكة العربية السعودية، [www.oma.org.sa](http://www.oma.org.sa) تاريخ الزيارة 2022-03-01، ص 11.

ساهم في متابعة مدى تطبيق المنظمات لحوكمة الشركات، هذا المؤشر عبارة على مقياس مركب يعتمد على الدرجة الموازنة لمستوى حوكمة الشركات في نموذج تقييم الأداء وذلك ضمن أربعة مجموعات أساسية هي: مجلس الإدارة، حقوق المساهمين، الإفصاح العام والشفافية وحقوق أصحاب المصالح.<sup>1</sup> بالرغم من حداثة مفهوم حوكمة الشركات في المملكة، العربية السعودية إلا أنها سعت إلى عقد العديد من المؤتمرات والملتقيات، بهدف بيان وتوضيح هذا المفهوم وكيفية التعامل معه وتطبيقه وتكييفه مع بيئة المملكة.

### المطلب الثالث: حوكمة الشركات في الجزائر

الجزائر ملزمة كغيرها من الدول بضمان حوكمة جيدة لمنظماتها وهيكلها لتحقيق مستويات أفضل للأداء، ومن أجل خلق القيمة الإضافية لكل من الأطراف ذات المصلحة، ولعلى الحركات الإصلاحية التي عرفتها الجزائر بداية الثمانينيات من القرن الماضي والأزمات الاقتصادية والفضائح المالية التي مست النظام المصرفي (قضية بنك خليفة، البنك التجاري الصناعي الجزائري... إلخ) كلها عوامل دفعت بالجزائر إلى التفكير جدياً لتبني معايير ومبادئ حوكمة الشركات، من خلال مجموعة من الإصلاحات التي مست العديد من القطاعات، وسن بعض القوانين والتشريعات واعتماد الممارسات السليمة في التسيير.

#### الفرع الأول: كرونولوجيا الأحداث التي سبقت تبني الجزائر حوكمة الشركات

لقد تعرض الاقتصاد الجزائري خلال النصف الثاني من الثمانينات لأزمة اقتصادية بعد انهيار أسعار البترول، لقد أدت هذه الأزمة الاقتصادية وفشل سياسات إعادة الهيكلة إلى اتخاذ إجراءات إصلاحية للاقتصاد الجزائري من خلال التوجه نحو إقتصاد السوق وخصوصة المنظمات العمومية التي كانت تعاني من ضعف للقدرة الانتاجية وتراكم الديون نتيجة سوء التسيير.

لقد أدت هذه الأزمة الاقتصادية بالإضافة إلى الأزمة السياسية التي مرت بالبلاد إلى تعثر الجزائر عن تسديد ديونها وحتى تسديد خدمات هذه الديون الأمر الذي جعلها تتجه إلى إعادة جدولة ديونها من خلال التوجه لنادي باريس، الأمر الذي جعل الجزائر ترضخ لشروط صندوق النقد الدولي والتي كانت قاسية مثل، تخفيض سعر الصرف وقيمة الدينار الجزائري والرفع التدريجي للدعم على المواد الأساسية والتراجع عن تقديم القروض للمنظمات العمومية.

<sup>1</sup> المعلومات متاحة على الموقع [cob.alfaisal.edu/pdf/sagia.cgc.booklet.pdf](http://cob.alfaisal.edu/pdf/sagia.cgc.booklet.pdf)، تاريخ الزيارة 2022-03-01.

إتجهت الجزائر إلى خوصصة المنظمات العمومية، وتندرج الخوصصة ضمن الإصلاحات الإقتصادية المنتهجة منذ الثمانينات عن طريق إعادة هيكلة المنظمات العمومية وفتح رؤوس أموالها أمام الخواص سواء بالشراكة أو بيعها للقطاع الخاص.

في سنة 2001 بدأت ملامح فضيحة مالية طرفها بنك الخليفة وهذا بعد أن قام البنك المركزي الجزائري بمراقبة دورية لأعمال ونشاطات البنوك والمؤسسات المالية، أين أكتشف تلاعبات مالية للبنك، ورغم الإجراءات التي إتخذت ضد البنك من خلال سحب الاعتماد وتعيين مصرف لبنك الخليفة استنادا للنص الموارد: 156-157 من قانون النقد والقرض رقم: 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 هذه الإجراءات كانت متأخرة ولم تكن كافية لتفادي هدر المال العام وفقدان المواطنين لودائعهم حيث تسبب البنك في خسائر هائلة (في حدود 2 مليار دولار).

في سنة 2003 تكتشف فضيحة بنكية أخرى كان طرفها هذه المرة البنك التجاري الصناعي الجزائري، حيث في 21 أوت 2003 قررت اللجنة المصرفية سحب اعتماد " بنك الجزائر التجاري والصناعي " من خلال القرار رقم 08-2003، واستنادا كذلك إلى المادتين 156 و 157 من القانون رقم: 90-10 وهذا بسبب ضعف السيولة المالية للبنك التجاري الصناعي الجزائري، الأمر الذي لا يمكنه من تغطية التزاماته تجاه الغير، البنك الصناعي تسبب في خسائر بقيمة 800 مليون دينار جزائري.

وقد تبع سحب الاعتماد من البنك التجاري الصناعي الجزائري سحب الإعتماد من عدة مؤسسات مالية وبنوك مثل يونيون بنك، البنك الدولي الجزائري، بنك الريان... الخ.

هذه الأزمات الاقتصادية والفضائح المالية الخطرة إلى جانب تصنيف الجزائر في مراتب متقدمة في مجال الفساد الإداري والمالي، حتمت على الجزائر تبني مبادئ حوكمة الشركات على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد أو على المستوى الجزئي في إدارة المنظمات والبنوك وكانت البداية سنة 2005 من خلال تأسيس اللجنة الوطنية للحكم الرشيد.

### الفرع الثاني: بواد حوكمة الشركات في الجزائر

سنحاول التعرف على أهم الجهود التي بذلتها السلطات الجزائرية من أجل إرساء إطار منظماتي للحوكمة على المستوى الكلي (إدارة الاقتصاد) والجزئي (إدارة المنظمات)، من خلال ذكر بعض المبادرات والنصوص القانونية التي تسيير في نفس الإتجاه الخاص بالحوكمة.

أولا- جهود الجزائر من أجل إقامة إطار فعال للحوكمة على المستوى الكلي (الإقتصاد):

في سنة 1995 صدر قانون خصصة المنظمات العمومية وفق المرسوم الرئاسي رقم: 22-95، المؤرخ في 1995/08/26<sup>1</sup>. وبعده بسنة ظهر أول برنامج للخصصة والذي إستهدف 200 منظمة عمومية صغيرة أغلبها في قطاع الخدمات، وأنشئت لهذا الغرض خمسة منظمات قابضة، وقد تم خصصة أكثر من 800 منظمة صغيرة، أما بالنسبة للمنظمات العمومية الكبيرة، فإنه تم تعديل قانون الخصصة وفق الأمر رقم: 97-12 المؤرخ في مارس 1997<sup>2</sup>، والذي يهدف إلى خصصة 250 منظمة عمومية خلال الفترة 1998-1999، إلا أن هذه العملية لم تستكمل نتيجة عدة عوامل منها عدم إستقرار الطاقم الحكومي ومعارضة الأفراد<sup>3</sup>.

في سنة 1996 تم إنشاء المرصد الوطني لمراقبة الرشوة والوقاية منها بموجب المرسوم الرئاسي رقم: 96-233 المؤرخ في 06 جويلية 1996<sup>4</sup>.

في سنة 2006 صدر أهم قانون يتعلق بشكل مباشر بالوقاية من الفساد ومكافحته تحت رقم 06-01، والذي يهدف إلى دعم الآليات الرامية إلى الوقاية من الفساد ومكافحته، بالإضافة إلى تعزيز النزاهة والمسؤولية والشفافية في تسيير قطاعات الدولة الجزائرية<sup>5</sup>.

في سنة 2006 تأسست الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وفق المرسوم الرئاسي رقم: 06-413 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006 من أجل تعزيز آليات المحافظة على المال العام، ولقد حدد الهدف الأساسي في إنشاء هذه الهيئة، وهو تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد. تتشكل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته من الهياكل التالية<sup>6</sup>:

<sup>1</sup> الأمر رقم 95-22، المؤرخ في 26 أوت 1995، المتعلق بخصصة المؤسسات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، المؤرخة في 1995/09/03. متاح على الموقع <https://www.joradp.dz/FTP/Jo-Arabe/1995/A1995048.pdf>، تاريخ الزيارة 02 مارس 2022.

<sup>2</sup> الأمر رقم 97-12، المؤرخ في 19 مارس 1997، المتعلق بخصصة المؤسسات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، المؤرخة في 1997/03/19. متاح على الموقع <http://www.commerce.dzhttps://www.joradp.dz/FTP/Jo-Arabe/1997/A1997015.pdf>، تاريخ الزيارة 02 مارس 2022.

<sup>3</sup> ناصر مراد، خصصة المؤسسة العمومية، حالة الجزائر، مجلة الدراسات، العدد الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، 2011، ص 118.

<sup>4</sup> كمال بوزلوجة، مقال متاح على الموقع <http://www.ocre.gov.dz>، تاريخ الزيارة 02 مارس 2022.

<sup>5</sup> زرزار العياشي، الفساد وأخلاقيات العمل، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2021، ص 60.

<sup>6</sup> المرسوم الرئاسي رقم 06-413 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتنظيمها وكيفية سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 74، المؤرخة في 2006/11/22، متاح على الموقع <https://www.joradp.dz/FTP/jo-arabe/2006/A2006074.pdf>، تاريخ الزيارة: 02 مارس 2022.

- مجلس اليقظة والتقييم: يتولى إبداء رأيه في إعداد وتنفيذ برنامج عمل الهيئة وكل التقارير والتوصيات التي تتقدم بها.
  - مديرية الوقاية والتحسيس: تقترح برنامج عمل للوقاية من الفساد واقتراح التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي للوقاية من الفساد مع التقييم الدوري للآليات القانونية في مجال الفساد.
  - مديرية التحليل والتحقيقات: تحقق في التصريحات بالامتلاكات الخاصة بأعوان الدولة، كما يعمل على تحليل التقارير الدولية التي ترد إليها كافة القطاعات مجال مكافحة الفساد. بموجب التعديل الدستوري لسنة 2020 المصادق عليه في استفتاء أول نوفمبر، تم تغيير تسمية الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد إلى السلطة العليا للشفافية والوقاية من الفساد، وبهذا تم نقل الهيئة من الصلاحيات الاستشارية إلى الصلاحيات الرقابية كونها جاءت في الباب الرابع، المتضمن المؤسسات الرقابية.<sup>1</sup>
  - في سنة 2010 تم إنشاء الديوان المركزي لقمع الفساد، وفق الأمر رقم: 10-05 المؤرخ في 26 أوت 2010، هذا الديوان مكلف بمهمة التحري والبحث عن جرائم الفساد.<sup>2</sup>
- ثانيا- جهود الجزائر من أجل إقامة إطار فعال للحوكمة على المستوى الجزئي (المنظمات):
- يتم من خلال هذا الفرع الإشارة إلى أهم التشريعات الإصلاحية والمبادرات الإرشادية المرتبطة بمفهوم حوكمة الشركات.

### 1. اعتماد نظام محاسبي ومالي جديد وفقا لمعايير المحاسبة الدولية:

سعيها منها لاستدراك ومعالجة النقائص التي كانت تميز المخطط الوطني المحاسبي (PCN) ومسايرة للتحديات المعاصرة، عملت السلطات الجزائرية على إقامة نظام محاسبي بديل يتماشى أكثر مع المعايير المحاسبية الدولية، وقد أثمرت هذه الجهود إلى إصدار النظام المحاسبي المالي (SCF) بموجب القانون 07-11 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007، والذي أصبح ساري المفعول بداية من الفاتح جانفي 2010.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 82، المؤرخة في 2020/12/30، متاحة على الموقع <https://www.joradp.dz/FTP/jo>، تاريخ الزيارة 02 مارس 2022، [arabe/2020/A2020082.pdf](http://arabe/2020/A2020082.pdf).

<sup>2</sup> الأمر رقم 10-05، المؤرخ في 26 أوت 2010، المتعلق بالوقاية ومكافحة الفساد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55، المؤرخة في 2010/09/01، متاح على الموقع <http://www.commerce.dz>، تاريخ الزيارة 02 مارس 2022.

<sup>3</sup> كموش عبد المجيد، دور مؤشرات حوكمة الشركات في التنبؤ بالتعثّر المالي للشركات، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2021/2020، ص 50.



يسعى النظام المحاسبي والمالي الجديد في إرساء مبادئ حوكمة الشركات من خلال سعيه لضمان تحقيق مايلي:<sup>1</sup>

- توفير معلومات مالية مفصلة ودقيقة تعكس الصورة الحقيقية للوضع المالي للمنظمة؛
- توضيح المبادئ المحاسبية الواجب مراعاتها عند التسجيل المحاسبي والتقييم وكذا في إعداد القوائم المالية، ما يقلص حالات التلاعب؛
- تدعيم شفافية الحسابات وتكريس الثقة في الوضع المالي للمنظمة من خلال تسهيل عملية مراقبة الحسابات؛
- تقديم صورة كاملة عن الوضع المالي للمنظمة من خلال اعتماد القيمة العادلة في تقييم أصول المنظمة بالإضافة إلى التكلفة التاريخية، الأمر الذي يزيد في ثقة المساهمين من ناحية متابعة التطورات الحقيقية للأسهم في المنظمة؛
- تقديم المعلومات للمستثمرين، التي تسمح لهم بإجراء المقارنات وإتخاذ القرارات الخاصة بتوجيه إستثماراتهم؛
- المساهمة في الإرتقاء بآليات تسيير المنظمة من خلال فهم أفضل للمعلومات التي تكون مصدر لإتخاذ القرار، وتوصيل المعلومات لمختلف الأطراف التي تحتاجها؛
- السماح بإجراء مقارنة للقوائم المالية بين مختلف المنظمات الناشطة في نفس القطاع سواء كانت داخل نفس البلاد أو خارجها.

## 2. إصدار ميثاق الحكم الراشد للشركات في الجزائر:

لقد أدركت الدولة الجزائرية "مثلة في وزارة الصناعة" الحاجة إلى انشاء ميثاق لحوكمة الشركات أصبح أمرا ضروريا لهذا، تم التعاون مع رؤساء المنظمات (FCE) وتم تشكيل فريق عمل للحكم الراشد بالجزائر في نوفمبر 2007 تحت تسمية (GOAL08) إستمر عمله إلى غاية نهاية نوفمبر 2008 من خلال عقد عدة لقاءات ومشاورات مع جميع الاطراف الفعالة، وتم الإعلان عن هذا الميثاق في 11 مارس 2009 الذي سمي بميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### - مفهوم الحوكمة وفق ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية:

عرف ميثاق الحوكمة الشركات "بأنها عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة التدابير العملية الكفيلة في أن واحد، لضمان إستدامة وتنافسية المنظمة بواسطة تعريف حقوق وواجبات الأطراف

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 51.

الفاعلة في المنظمة، وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك".<sup>1</sup> هذا التعريف مختصر المبني وشامل المعنى فكون حوكمة الشركات فلسفة تسييره يشير إلى البعد الفني لعملية التسيير، بغض النظر عن الإجراءات والقواعد الضرورية لكل مشروع اقتصادي، كما أن الهدف من هذه الفلسفة وهو ضمان استدامة المنظمة وتنافسيتها، وهو لا يكون إلا من خلال التعريف الواضح لمهام ومسؤوليات جميع الأطراف، أصحاب المصلحة، وكذا حقوقها، الأمر الذي يسمح بإدارة العلاقة مع هذه الأطراف وإشباع رغباتها بما يجعل المنظمة في مأمن من بروز أي نزاع أو تضارب للمصالح.<sup>2</sup>

**- المعايير الأساسية للحكم الراشد:**

موضوع الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية هو تحديد العلاقات بين الأطراف الشريكة من خلال المبادئ الأربعة الموضحة في الشكل التالي:

**جدول رقم (2-10): المحاور الرئيسية لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية**

<b>الإنصاف:</b> توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة وكذا الإمتيازات والإلتزامات المرتبطة بها بطريقة منصفة.	<b>الشفافية:</b> هذه الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات الناجمة ينبغي أن تكون واضحة وجليّة للجميع.
<b>المسؤولية:</b> مسؤولية أي فرد محددة بأهداف دقيقة وليست مقسمة.	<b>التبعية:</b> كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلاله المسؤوليات المنوطة له.

المصدر: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009، متاح على الموقع <http://iefpedia.com>، تاريخ الزيارة 03 مارس 2022، ص 27.

تشمل هذه المعايير العلاقات التي تربط بين جميع الأطراف الفاعلة سواء كانت من داخل المنظمة أو من خارجها، هذه العلاقات محددة بقوانين وعقود وإتفاقيات بين المنظمة وباقي الأطراف الفاعلة.

**- الأطراف الفاعلة في المنظمة حسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية:**

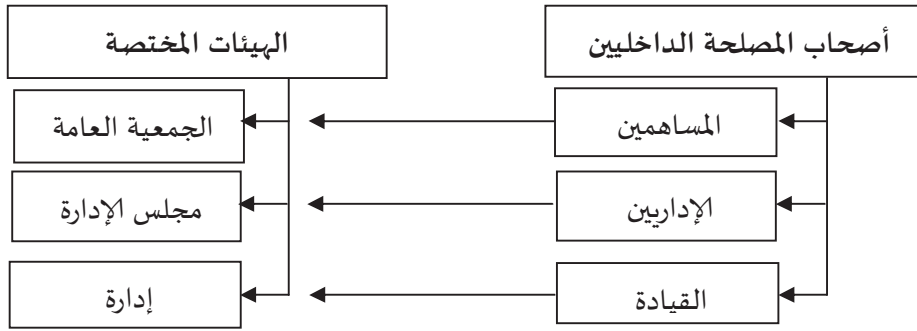
حدد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر الأطراف الفاعلة في المنظمة في فئتين رئيسيتين: أطراف فاعلة داخلية، أطراف فاعلية خارجي.

■ **الأطراف الفاعلة الداخلية وعلاقتها بالمنظمة:** تعمل الأطراف الداخلية ضمن القانون المخول لهم، على الرغم من وضوح مهام كل طرف داخل المنظمة إلا أن القانون الجزائري لحوكمة الشركات حاول توضيح مهام كل ودعى لإحترامها، يوضح الشكل التالي الأطراف الداخلية الفاعلة وعلاقتهم المتبادلة.

<sup>1</sup> ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009، متاح على الموقع <http://iefpedia.com>، تاريخ الزيارة 03 مارس 2022، ص 16.

<sup>2</sup> كموش عبد المجيد، دور مؤشرات حوكمة الشركات في التنبؤ بالتعثّر المالي للشركات، مرجع سابق، ص 52.

## شكل رقم (2-11): الأطراف الفاعلة الداخلية وعلاقتها بالمنظمة



المصدر: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009، متاح على الموقع <http://iefpedia.com>، تاريخ الزيارة 03 مارس 2022، ص 30.

يوضح الشكل السابق الاطراف الداخلية للمنظمة والهيئات المختصة التي تسمح بتفعيل دورهم في المنظمة وهي، الجمعية العامة للمساهمين، مجلس الإدارة، المديرية.

- الأطراف الفاعلة الخارجية وعلاقتها بالمنظمة: تشكل المنظمة جهازا مفتوحا مع العديد من الأطراف الفاعلة الخارجية وهي على اتصال دائم معهم، وعليه فإن هناك مجموعة من التوصيات الواجب تنفيذها قصد ملاءمتها مع ظرف كل منظمة لكي تتمكن من تحسين علاقاتها مع الأطراف الفاعلة الخارجية وتوسيع جاذبيتها اتجاههم. وتشمل أهم الأطراف الخارجية في كل من، السلطات العمومية، الموردين، الزبائن، المستخدمين، البنوك والماليين، والمنافسين... الخ.<sup>1</sup>

## - إنشاء مركز حوكمة الشركات:

بناء على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإنشاء مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 الهدف منه:<sup>2</sup>

- مساعدة المنظمات الجزائرية على الإلتزام بموارد ميثاق حوكمة الشركات؛
- العمل على إعتقاد أفضل ممارسات حوكمة الشركات بمفاهيمها الدولية؛
- رفع الوعي الجماهيري والتحسيس بأهمية حوكمة الشركات؛
- إعطاء فرصة لمجمع الأعمال في الجزائر من أجل إظهار التزامه بالعمل على تحسين البيئة الإقتصادية في الجزائر؛
- تحسين قيم الحوكمة الديمقراطية بما فيها الشفافية والمسائلة والمسؤولية.

<sup>1</sup> ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سابق، ص ص 44-45.

<sup>2</sup> كموش عبد المجيد، دور مؤشرات حوكمة الشركات في التنبؤ بالتعثر المالي للشركات، مرجع سابق، ص ص 63-64.

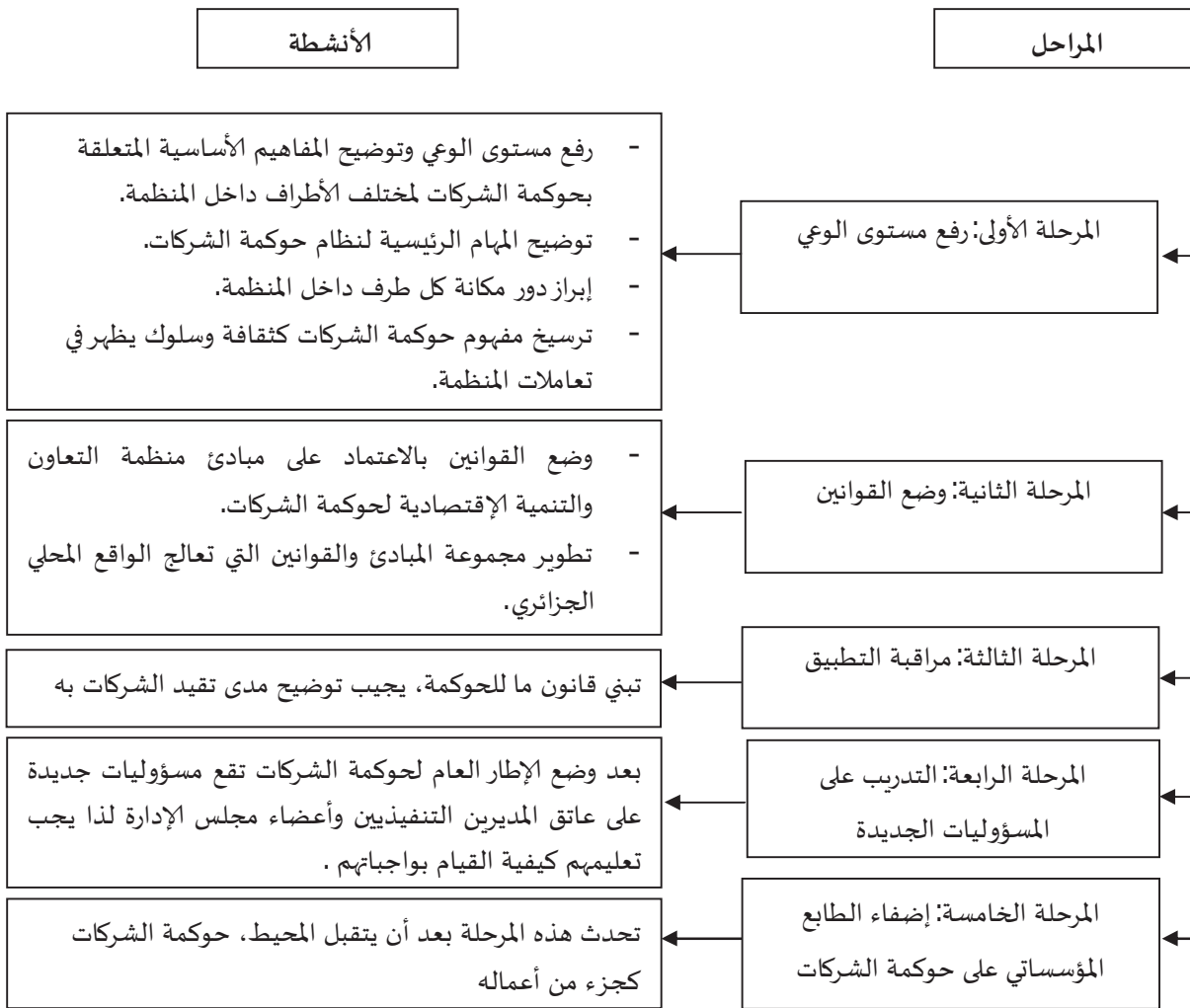
**- برنامج الإتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر:**

منح الإتحاد الأوروبي برنامج بمبلغ 10 ملايين أورو لدعم الحوكمة الجزائرية في إطار برنامج دعم الشراكة والإصلاح والنمو الشامل، ويرمي هذا البرنامج إلى تعزيز منظمات الحكم الراشد في المجالين الإقتصادي والسياسي كما يهدف إلى تعزيز سيادة القانون التي تصل إلى العدالة وتعزيز مكافحة الفساد وتسمح بمشاركة المواطنين في التنمية وتحسين متابعة إدارة المالية العامة.<sup>1</sup>

**ثالثا- مراحل تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر:**

لقد أكدت الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ومركز المشروعات الدولية الخاصة على أنه يتعين على إقتصاديات بلدان العالم النامي ومن بينها الجزائر أن تمر بخمس مراحل لتبني إرساء القواعد والإجراءات اللازمة لتطبيق حوكمة الشركات.<sup>2</sup> ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل التالي:

**شكل رقم (2-12): مراحل تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر**



المصدر: إعداد الباحث.

<sup>1</sup> يمينة شحرور، محمد تقروت، مرجع سابق، ص 46.

<sup>2</sup> تريش حسينة، مرجع سابق، ص 59.

في الشكل السابق يتضح أن الجزائر لا زالت في المراحل الأولى من تطبيق حوكمة الشركات، وأن الوصول إلى المراحل المتقدمة يحتاج إرادة سياسية أكثر صرامة لوضع التشريعات والقوانين المساعدة لتطبيق حوكمة الشركات بمنظمتها.

#### رابعاً- معوقات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر:

تعتبر حوكمة الشركات من بين التحديات التي تسعى الجزائر لتحقيقها إلا أن ذلك يصطدم بمعوقات نذكر منها:<sup>1</sup>

- غياب الشفافية وانعدام المساءلة؛
- الإقتصاد الجزائري يفتقد إلى سوق مالي بالمفهوم المتعارف عليه؛
- مما عرقل تجسيد الخصوصية وكذا تطوير النظام المصرفي الضروري؛
- نقص مصداقية المعلومات المقدمة عن المنظمات.

- إنتشار الفساد الإداري والمالي: عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وما ينتج عنه من الآثار السلبية والخطيرة فإن انتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الإستثمارات الأجنبية، وانخفاض الإنفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجه الإجتماعي، بالإضافة إلى سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر هو انتشار الفساد في الأجهزة الحكومية المسؤولة أساساً لمحاربة الفساد.<sup>2</sup> ففي الجزائر أوضحت التقارير التي تصدرها الهيئات الرسمية الدولية، أن الجزائر تحتل مراتب متقدمة في انتشار الفساد، فحسب التقرير الذي أصدره المنظمة الدولية للشفافية عن الفساد في العالم، يشير أن الجزائر احتلت المرتبة 97 عالمياً في انتشار ظاهرة الفساد وذلك حسب احصائيات سنتي 2004 و2005 أي بمعدل شفافية لا يتجاوز 2.5%.<sup>3</sup>

- إحترام القانون: لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالاً إلا إذا تقيّد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة للشركات فعالة إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى الأدوات المهمة التي تساعد على جذب الإستثمارات الأجنبية، وقد يكون هناك تناقض بين النصوص القانونية، لذا يجب التركيز على بعض العناصر المهمة حتى لا يحدث فصل بين نص القانون وتطبيقه من الناحية العملية وفي هذه العناصر الوضوح، التحديد والإلتزام بالتطبيق، الثواب والعقاب.

<sup>1</sup> تريش حسينة، مرجع سابق، ص 60.

<sup>2</sup> كموش عبد المجيد، دور مؤشرات حوكمة الشركات في التنبؤ بالتعثر المالي للشركات، مرجع سابق، ص 64.

<sup>3</sup> ولاء ممدوح محمد، مرجع سابق، ص 202.

- إنشاء علاقة سليمة مع أصحاب المصالح: إن عمليات التواطؤ والفساد والتي تتم بين مجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح ولكنها تضر أيضا بالمنظمة ومستقبلها لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الإجراءات والسياسات التي تهتم بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالشركة.<sup>1</sup>

- طبيعة وخصائص المنظمات الجزائرية: تتميز المنظمات غير مملوكة من قبل الدولة بتمركز وعدم انفصال الملكية عن الإدارة والرقابة فالملاك الفعليين هم من يقومون بتسييرها والرقابة على نشاطاتها، مع عدم الاستعانة بأصحاب الكفاءات والخبرات الخارجية في مجلس الإدارة، أما بالنسبة للمنظمات العمومية فهي تعاني من تراكمات المراحل المختلفة في إدارة نشاطها منذ الاستقلال فبعد التخطيط الموجه وإنهاء بمرحلة التوجه نحو اقتصاد السوق، فالدولة سعت إلى تكريس الأهداف الاجتماعية وتغليبها على الأهداف الاقتصادية من جهة وجعل تسيير هذه المنظمات في يد الإدارة من جهة أخرى، أي عدم منح المسؤولين الصلاحيات الضرورية التي يحتاجونها لممارسة وظائفهم والاعتماد أكثر على تدخل الإدارة الوصية في تسيير هذه الشركات.<sup>2</sup>

وقد أورد ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية بعض مشاكل المنظمات الجزائرية التي تسعى إلى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، نذكرها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- كيفية تحسين العلاقة مع البنك: هناك مشكلة واسعة في بيئة العمل الجزائرية تتمثل في صعوبة حصول المنظمات على قروض بنكية، وذلك في ظل تعذر البنوك وتحججهم في نقص رأس مال هذه المنظمات أو عدم التأكد من صحة حساباتها السابقة أو المتوقعة، تهتم الحوكمة أساسا من خلال مبادئها بصحة المعلومات الحسابية وارتباطها بالحقيقة الإقتصادية وزيادة شفافية المنظمة في الجانب السابق والمتوقع.

- كيف يمكن جذب مستثمرين خارجيين إلى النواة الأولية للمنظمة التي غالبا ما تكون عائلية: ويكون هذا مطروحا كون وجود حذر متبادل من الطرفين، خاصة أصحاب الأقلية خوفا من فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المنظمة بالنظر إلى الأغلبية، وحل هذه المشكلة في التطبيق الصارم لمبادئ حوكمة الشركات المتعلقة بحماية حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية بينهم .

<sup>1</sup> زعور نعيمة وآخرون، تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، المركز الجامعي أحمد يحيى الوئشيري، تسمسيت، الجزائر، 2017، ص 212.

<sup>2</sup> كموش عبد المجيد، دور مؤشرات حوكمة الشركات في التنبؤ بالتعثر المالي للشركات، مرجع سابق، ص 65.

<sup>3</sup> ناريمان بن عبد الرحمان، سارة بن الشيخ، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، الملتقى الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013، ص 8-9.

- كيفي يمكن توضيح العلاقة مع المساهمين: تحدث نزاعات داخلية بين المساهمين الأمر الذي يعطي فكرة للجمعية العمومية مفهوما سلبيا وتقدم حوكمة الشركات حلا لهذه المشكلة من خلال اعتماد مبدأ معاملة جميع المساهمين على قدر المساواة وتحديد حقوقهم وواجباتهم.

- كيف يمكن توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين غير المساهمين: إن وجود المسيرين غير المساهمين أو من غير المنتمين للعائلة يطرح عدد من المشاكل منها الثقة والإمتياز والأجر، وهذا يحل من خلال توضيح العلاقات بين المساهمين والمسيرين وتحديد هيئات مجلس الإدارة والمراقبة للجنة المديرين وغيرها.

- غياب التنسيق بين الاستراتيجية ومصالح المنظمة: لأن المنظمة غير قادرة على توقع المستقبل، كون اهتمامها يقتصر على الطريقة التي تمكنها من ضمان بقائها، خاصة في ظل المنافسة العالمية.<sup>1</sup>  
كما يمكن إضافة عدد من مصادر المعوقات التي تحد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر على أرض الواقع من داخل المنظمات أو من خارجها تشمل في مايلي:<sup>2</sup>

- المصدر الداخلي: يتمثل في عدم الفصل بين الملكية والإدارة، فأغلب الإقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات فعالا، تحاول أن تتعد قدر الإمكان عن تأسيس منظمات عائلية، فليس من الضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من الأسهم ممن يملكون علاقات واسعة مع حاملي الأسهم في الشركة، ولكن من الضرورة أن يتمتع هذا الرئيس بقدر من الكفاءة والفعالية في إدارة المنظمة.

- المصدر الخارجي: وهز طبيعة المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات للمنظمة للنشاط الاقتصادي، والتي تعطى صفة الإلزام وعدم تعارض قوانينها.

ومن خلال ما سبق، نلاحظ أن معظم الدول العالمية باختلاف وضعيتها الاقتصادية سعت إلى تطبيق حوكمة الشركات، وذلك بقيامها بالعديد من الإصلاحات الاقتصادية وسن التشريعات بها، وتعد البلدان العربية عموما والجزائر بالأخص حديثة العهد بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات وفقا للمعايير والمبادئ الدولية إلا أن الإصلاحات فيها تتميز بالبطيء والركود إن لم تكن معدومة، لذا من المهم زيادة الجهود لتفعيل تطبيق حوكمة الشركات في بيئة أعمالها.

<sup>1</sup> غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، مرجع سابق، ص63.

<sup>2</sup> تروش حسينة، مرجع سابق، ص63.

## المبحث الخامس: تسيير الموارد البشرية لتفعيل حوكمة الشركات

سنحاول في هذا المبحث التعرف على دور تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة الشركات.

نتناول في المطلب الأول دور تسيير الموارد البشرية في تفعيل السلوك الأخلاقي أما المطلب الثاني فسننظر فيه إلى دور تسيير الموارد البشرية في تفعيل الرقابة والمساءلة وأخيرا دور تسيير الموارد البشرية في تفعيل إدارة المخاطر في المطلب الثالث.

## المطلب الأول: دور تسيير الموارد البشرية في تفعيل السلوك الأخلاقي

يعد السلوك الأخلاقي نتاج تفاعل القيم والمعتقدات والتقاليد الخاصة بالأفراد وتؤثر مباشرة على أدائهم وتقود سلوكياتهم لتكون في الأخير دستور مرجعي يسمح بتصوير السلوك والفعل المناسب. إن إتباع السلوك الأخلاقي لهو أمر حتمي يجب أن تحرص كل المنظمات على مدى التزام الموارد البشرية بالسلوكيات الأخلاقية.

## الفرع الأول: تسيير الموارد البشرية ومدونة السلوك الأخلاق

لقد أدى تزايد أهمية الموارد البشرية في المنظمات إلى ضرورة وجود مدونة أخلاقية تكون بمثابة دستور أخلاقي يلتزم به كل الأفراد داخل المنظمة. ولهذا يساهم تسيير الموارد البشرية في إعداد مدونة الأخلاق من أجل السعي لتحقيق التميز على جميع مستويات المنظمة على نحو يتسم بالفعالية والكفاءة والشفافية والخضوع للمسألة من خلال تعزيز ودعم المعايير التنظيمية والمبادئ الأخلاقية والقواعد السلوكية.

## أولا- تعريف مدونة السلوك الأخلاق:

إن إتباع السلوكيات الأخلاقية هو أمر يجب أن يحرص عليه كل فرد في المنظمات، لكن المنظمات لا تعتمد على مدى التزام الأفراد بالسلوكيات الأخلاقية بناء على قناعاتهم الفردية، بل هي بحاجة أن تلزمهم بذلك، من خلال مدونة السلوك الأخلاق التي تعتبر أداة تستعملها المنظمات من خلال وظيفة تسيير الموارد البشرية في الزام الأفراد بالسلوكيات الأخلاقية.

مدونة الأخلاق هي "عبارة عن وثيقة تصدرها المنظمة تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب من السلوك وما هو غير مرغوب فيه من السلوكيات للمنظمة والعاملين فيها".<sup>1</sup> إن المدونة الأخلاقية دور في توجيه سلوك الأفراد فهي تسمح لهم بالابتعاد عن السلوكيات غير اللائقة والخاطئة فهي تتضمن مجمل الجوانب والمعايير القانونية التي ترفض السلوكيات الخاطئة وتدعو إلى القيم والمبادئ التي يجب أن تتجسد في المنظمة، وتؤكد على روح الالتزام لدى الأشخاص.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر، 2000، ص75.



## ثانيا- دور مدونة الأخلاق في تفعيل السلوك الأخلاقي:

تساهم مدونة الأخلاق في إدماج السلوكيات الأخلاقية في المنظمات وبالتالي تفعيل حوكمة الشركات من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- تساهم في تطوير العمل وتعزيز المهنة لكونها تحمي السمعة والمكانة؛
- توفر إطار سليم يوضح للأفراد أسلوب العمل وتحميهم من الانتهاكات الأخلاقية؛
- تنمي مدونة الأخلاق لدى الأفراد الإحساس بأهمية المعايير والقيم الأخلاقية التي تصب باتجاه تعزيز السلوك الأخلاقي؛
- تساهم في تقليل الأعباء التنظيمية والصراع التنظيمي من خلال جمع القيم والأهداف الشخصية وجعلها متلائمة ومنسجمة مع أهداف المنظمة؛
- هذه المدونة تهتم بالجوانب والمشاكل الأخلاقية لتحقيق الموازنة فيما بينها وبين الجوانب المادية التي ظلت لفترة طويلة تمثل الموقع الأول في الاهتمام، كما أنها تحسن العلاقة بين المنظمة والأفراد فيها وكذلك بين المنظمة وكل الأطراف ذات المصالح، من خلال تنمية الإحساس بالانتماء والولاء؛

لقد أصبحت السلوكيات الأخلاقية من المتغيرات المؤثرة ومن المقومات الأساسية التي تعكس على سمعة المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، الأمر الذي يتطلب منها وضع مدونة ملزمة لكل الأفراد ويجب أن تتناول العلاقة بين الإدارة والأفراد، وبعضهم البعض، وباقي الأطراف ذات المصالح. إن الوصول إلى تفعيل حوكمة الشركات مرتبط بمستويات الأخلاق للموارد البشرية، فبسبب انهيار المنظمات هو شيوع الفساد الأخلاقي وممارسة الخداع والغش وعدم الاهتمام بالسلوكيات والأخلاق وآداب المهنة، فتدعيم السلوك الأخلاقي هي الإطار الذي يساعد حوكمة الشركات في مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري، كما أن حوكمة الشركات لا يمكن تفعيلها بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم.<sup>2</sup>

كما يعد وجود مدونة الأخلاق مساهمة في ارساء قواعد ومبادئ، وقيم وثقافة مهنية عالية لدى الموارد البشرية بالإضافة إلى ترسيخ أساسيات من خلال توجيه الموارد البشرية نحو تفعيل السلوكيات

<sup>1</sup> ديالا جميل محمد الرزي، بن منصور عبد الله، مبادئ وقواعد السلوك الأخلاقي كرابط بين حوكمة المؤسسات ومكافحة الفساد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، غزة، فلسطين، 2012، ص252.

<sup>2</sup> بن عروس جمال، هيمة نادية، تفعيل الحوكمة من منظور المسؤولية الاجتماعية لكفاءات (الإدارة-المسيرين)، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد02، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، ديسمبر 2018، ص122.

الأخلاقية والأطر والانضباط الذي يحكم سير العمل مما يساهم في تفعيل حوكمة الشركات من خلال خدمة مصالح الأفراد وكل أصحاب المصالح.

نظرا لأهمية السلوك الأخلاقي داخل المنظمات ودوره الهام في تفعيل حوكمة الشركات، فقد أوصت العديد من الهيئات العلمية والمهنية المتخصصة بضرورة أن يتواجد بالمنظمة مدونة تركز على القيم الأخلاقية والنزاهة، ويجب أن تركز هذه المدونة للسلوك الأخلاقي على ضرورة التزام الأفراد بالقيم الأخلاقية التي تضمن حسن سمعة المنظمة ومصداقيتها مع ضرورة التزامهم بالقيم واللوائح ونظرا لأهمية وجود دليل السلوك الأخلاقي داخل المنظمات تكلف وظيفة تسيير الموارد البشرية وضع سياسة السلوك الأخلاقي من خلال أعداد مدونة السلوك الأخلاقي.

### الفرع الثاني: وظائف تسيير الموارد البشرية كأداة لترسيخ السلوك الأخلاقي

يساهم تسيير الموارد البشرية في تفعيل السلوك الأخلاقي في المنظمة من خلال الوظائف التي يقوم بها، وفيما يلي شرح لذلك:

- استقطاب أفراد يتمتعون بالأخلاق والنزاهة، من خلال وضع في شروط لقبول ملف الترشح، من بينها عدم تعرض المترشح لمتابعات قضائية أو حتى طلب شهادة حسن السلوك تتطلب من الجامعات ومراكز التمهين التي درس فيها المترشح؛
- وضع معايير في الانتقاء يتم على أساسها التأكد من نزاهة و إخلاص المترشح؛
- ادخال اختبار أخلاقيات المهنة في برنامج المسابقات واعطائه معامل كبير من نجاح أفضل واستعمال الاختبارات النفسية والشخصية من أجل التنبؤ بسلوك الأفراد واتجاهاتهم ؛
- مراقبة سلوكيات الأفراد أثناء فترة التريص (التجريب) ومطالبة المسؤولين تدوين ملاحظاتهم بدقة ونزاهة وموضوعية دون التحيز لطرف على حساب الطرف الآخر، والفائدة المرجوة من المراقبة أنه في حالة وجود حالات ايجابية وجب توظيفها وفي حالة وجود حالات سلبية يجب تسريح المترشح قبل صدور قرار تعيينه؛
- الاهتمام بالسلوك الأخلاقي في تقييم الأداء من خلال تبني الانضباط والنزاهة والاحترام كمعايير للتقييم، حيث تساهم عملية التقييم في معرفة مدى تمسك الأفراد بالسلوكيات الأخلاقية؛
- توفير برامج التدريب على الممارسات الأخلاقية من خلال رفع تقرير إلى مجلس الإدارة لشرح تطبيق القواعد الأخلاقية ورافق هذا التقرير بتوصيات توضح القواعد الاخلاقية الجديدة التي يجب أن يتدرب الأفراد عليها؛

- ترقية ومكافأة الأفراد الذين يبلغون المسؤولين في المنظمة عن وجود سلوكيات غير أخلاقية الأمر الذي يساعد في اكتشاف وفضح السلوكيات غير أخلاقية كالاستيلاء على أموال المنظمة، هذه المكافآت والترقيات تشجع باقي الأفراد لانتهاج سلوك التبليغ؛
- مكافأة الموظفين الذين لهم مسار أخلاقي مشرف، وكذا معاقبة جميع الموظفين بسبب سلوكياتهم غير الأخلاقية؛
- إشراك الشركاء الاجتماعيين والأخذ بجدية باقتراحاتهم التي تقدمها في مجال ترقية الأخلاقيات، تمثل الموارد البشرية مجموعة أساسية من مجموعات أصحاب المصالح في كل منظمة. ويمكن للمنظمة عن طريق تسيير الموارد البشرية توفير أماكن عمل منصفة، وأن تحسن من قدرتها على استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها، باعتبارها من أئمن وأقيم الموارد الآن. وتؤثر سمعة المنظمة في تحديد ما إذا كانت مكان عمل مفضل أم لا. ويمكن أن يساعد كون المنظمة مكان عمل مفضل في جذب أفراد يمتازون بمهارات أفضل وإنتاجية أعلى. غير أن تلك السمعة تتطلب مراقبة متواصلة لسياسات المنظمة وللبيئة التنافسية؛ لضمان أن يتلقى الموظفون معاملة حسنة وأجور منصفة، مع الحفاظ على أهداف المنظمة طويلة المدى في نفس الوقت.

### الفرع الثالث: تسيير الموارد البشرية وتجسيد المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

لقد أكد الباحثون أنه يمكن للمنظمة تفعيل حوكمة الشركات من خلال تبنيها للمسؤولية الاجتماعية، وباعتبار تسيير الموارد البشرية النظام الذي يسهر على تسيير أحد الأطراف المهمة لأصحاب المصالح الذين تتأثر بهم وتأثر عليهم المنظمات، فإن على تسيير الموارد البشرية تجسيد المسؤولية الاجتماعية في ممارسته من أجل تفعيل حوكمة الشركات.

#### أولاً- تعريف المسؤولية الاجتماعية:

يعتبر الاقتصادي الأمريكي جون موريس كلارك (Gohn Morice Klark) أول من كتب في موضوع المسؤولية الاجتماعية للمنظمات وذلك سنة 1916 بواسطة مقال يحمل العنوان "التغيرات الأساسية في المسؤولية الاقتصادية، وبواسطة هذا البحث اقترح توسعة نطاق مسؤولية المنظمة لكي تشمل البعد الاجتماعي.<sup>1</sup>

تعرف المسؤولية الاجتماعية بأنها " التزام المنظمة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وهذا الالتزام يتسع باتساع شرائح أصحاب المصالح في هذا المجتمع وتباين توجهاتهم".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Bouyoud Floriane, *Le Management Stratégique De La Responsabilité Sociale Des Entreprises*, thèse de doctorat, spécialité gestion conservatoire national des arts et métiers, laboratoire d'investigation en prospective stratégie et organisation, Paris, France, 2010, p44.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور، نعمة عباسي الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008، ص289.

أي أن المسؤولية الاجتماعية هي تطوير عمليات تقييم أصحاب المصالح المتطلبات البيئية وتنفيذ برامج الإدارة للقضايا الاجتماعية.<sup>1</sup>

على الرغم من عدم وضوح مفهوم المسؤولية الاجتماعية فإن هناك بعض العناصر يتضمنها بشكل عام وهي كما يلي:

- تتحمل المنظمات مسؤولية تفاعل تأثيرها على المجتمع والبيئة والتي تتجاوز القوانين والتشريعات أحيانا؛

- تتحمل المنظمات مسؤولية سلوكها مع غيرها من الأطراف أصحاب المصالح في أعمالها؛

- يجب على المنظمات أن تدير علاقاتها مع المجتمع الذي تعمل به سواء لأجل أغراض اقتصادية أو إضافة قيمة للمجتمع.

ثانيا- أبعاد المسؤولية الاجتماعية:

لقد سعى العديد من الكتاب الباحثين إلى محاولة تحديد أبعاد المسؤولية الاجتماعية، كلا منهم على حسب وجهة نظره، وقد تم اختيار نموذج كارول (Caroll)، كونه النموذج الأكثر شيوعا، والذي قسمت أبعاد المسؤولية الاجتماعية إلى أربعة فئات حسب الأهمية.

**1- البعد الاقتصادي:** البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق الأرباح للمالكين والإدارة والعاملين والمساهمين فيها، حيث يقول بيتر دركر "المسؤولية الاجتماعية للمنظمة تتمثل أولا بتحقيق الأرباح الاقتصادية التي تمكنها من تغطية التكاليف المستقبلية". بالإضافة إلى تحقيق الربح لباقي الأطراف التي تتأثر بقرارات المنظمة للأفراد، كل ذلك يجب أن يتم في إطار الأنظمة واللوائح السارية المفعول.<sup>2</sup>

**2- البعد القانوني:** يقوم هذا البعد من المسؤولية الاجتماعية على أساس حماية البيئة والسلامة المهنية والعدالة وقوانين حماية المستهلك، بالإضافة إلى مجموعة كبيرة من العناصر التي يجب أن تحترم من قبل المنظمات بالشكل الذي يعزز العلاقة مع جميع الأطراف ذات المصالح، ومنع أي ضرر للبيئة والاستخدام الأمثل للموارد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Soo-yeonkin, Bryanlt- Reber, **Public Relations Plan Le Incorporate Social Responsibility : Practitioners De Fine Theirrole**, public relations review, vol 34, issue 4, University Of Technology, Sydney, Australia, November 2008, P338.

<sup>2</sup> سمير لغويل، نوال زماي، المسؤولية الاجتماعية (المفاهيم، الأبعاد، المعايير) مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 27، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 304.

<sup>3</sup> شاكر جار الله الخشالي، موضوعات إدارية معاصرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 153.

**3- البعد الأخلاقي:** يمثل السلوك المقبول الذي يتم إقراره من قبل المساهمين، المستثمرين وخاصة المجتمع والمنظمات العاملة في نفس النشاط، ومعظم القواعد التي تحكم هذا السلوك هي بمثابة أعراف، تقاليد وقيم متوارثة متحدة بذات الوقت وتعمل مع باقي الأبعاد لترسيخ المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.<sup>1</sup>

**4- البعد الإنساني:** هي قمة الهرم للمسؤولية الاجتماعية والذي قد لا يمثل أحد متطلبات عمل المنظمة إلا أنه في حقيقته يمثل الرفاهية والسمعة والمكانة التي تحتلها المنظمة في السوق أو رغبة الزبائن المتعاملين معها. وذلك عبر ما تقوم به من فعاليات وأنشطة داعمة للأبعاد المذكورة سابقا.<sup>2</sup>

مما سبق يمكن توضيح أبعاد المسؤولية الاجتماعية من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (2-13): هرم المسؤولية الاجتماعية حسب الكاتب Carroll



Source : Archie B. Carroll, **The Pyramid Of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management Of Organization Stakeholders**, business- horizons so Kelley shod of business Indiana university, Indiana, 2011, p42.

ثالثاً: دور تسيير الموارد البشرية في تفعيل المسؤولية الاجتماعية للمنظمة

تساهم ممارسات تسيير الموارد البشرية في تعزيز وتجسيد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات من خلال تجسيد المسؤولية الاجتماعية تجاه الأفراد وكافة أصحاب المصالح.

<sup>1</sup> أحمد محي خلف صقر، المسؤولية المجتمعية في العالم العربي و العالمي، (دراسة تحليلية)، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2019، ص137.

ثامد البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري بالإشارة إلى هجرة العقول العربية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية، المجلد 04، العدد02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012، ص07.

**1- تجسيد المسؤولية الاجتماعية تجاه الأفراد:**

تجسد المسؤولية الاجتماعية تجاه الأفراد في كل من الاستقطاب الاختيار والتعيين، التدريب، وتقييم الأداء الأجور والمكافآت، وحفظ الصحة والأمن.

أ- تجسيد المسؤولية الاجتماعية في توظيف الموارد البشرية: توظيف الموارد البشرية هي الوظيفة التي تبحث عن الأفراد القادرين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، واستمالتهم وجذبهم واختيار أفضل منهم. يمكن لتسيير الموارد البشرية أن يساعد المنظمة على ممارسة دورها الاجتماعي من خلال عملية التوظيف للأفراد كما يلي:<sup>1</sup>

- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لتسيير الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المترشحين لشغل الوظائف، أي الاعتماد على الأسس القانونية في الإعلان عن الوظائف وفي إجراءاتها وتقييم نتائجها؛
- أن تتقيد المنظمات من خلال تسيير مواردها البشرية بصدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق ما أفرزته عملية التخطيط وأن تصل الإعلانات إلى كافة الشرائح المستهدفة في المجتمع؛
- عدم سحب الموظفين من المنظمات المنافسة بطرق غير مشروعة وأساليب غير قانونية وأخلاقية حيث يمثل هذا الإجراء خرق لقواعد المنافسة الشريفة في سوق العمل؛
- يجب تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص للمتقدمين للوظائف الشاغرة والحفاظ على سرية معلوماتهم والرد عليهم؛
- توفير جو ملائم للمقابلة من ناحية احترام الموعد وتوقيت المقابلة وحسن الاستقبال؛
- موضوعية لجنة الاختبارات وتكاملها من الناحية الفنية؛
- العناية بالاختبارات واضفاء صفة الصدق عليها؛
- التوظيف على أساس نتائج الاختبارات والمقابلات والتقييم النهائي من قبل اللجان المختصة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زروخي فيروز، ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 06، العدد 01، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2017، ص 20.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، صالح مهدي محسن العمري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 262.

**ب- تجسيد المسؤولية الاجتماعية في تطوير الموارد البشرية:**

يمكن أن يجسد تسيير الموارد البشرية التزام المنظمة بمسئوليتها الاجتماعية من خلال أنشطة التدريب، تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي، بحيث ينعكس إيجابا لصالح الأفراد والمنظمة ويمكن توضيح ذلك كما يلي:<sup>1</sup>

- تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية؛
- عدم استغلال برامج التدريب لتبذير الموارد المالية للمنظمة أو إقصاء أصحاب الفكرة والرأي الآخر؛
- أن يكون التدريب ضمن برامج لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، لحماية الأفراد من التقدّم وتوليد شعور لديهم بأنهم ملزمون باكتساب ما يستجد من حقول المعرفة؛
- وحتى يكون تقييم الأداء فعالا يجب على المنظمة من خلال تسيير الموارد البشرية أن تتحمل مسؤوليتها الاجتماعية وتبني سلوكيات أخلاقية ترضي جميع الأطراف وذلك عن النحو التالي:<sup>2</sup>
- ينبغي تحديد أهداف عملية تقييم الأداء تحديدا جيدا؛
- على مسؤولي تسيير الموارد البشرية بالمنظمة إشراك أكثر من طرف في عملية التقييم وأن يستخدموا أكثر من طريقة في التقييم؛
- ينبغي أن تبنى عملية التقييم على فلسفة تطويرية وليس عقابية؛
- الموضوعية عند القيام بعملية تقييم الأداء والابتعاد عن التقييم المتساهل أو المتشدد مع الجميع.

**ج- تجسيد المسؤولية الاجتماعية في الحفاظ على الموارد البشرية:**

- تتجسد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال نظام الأجور والمكافآت كالتالي:<sup>3</sup>
- أن تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة والموضوعية، ووضوح العلاقة الارتباطية بين مستوياتها وأسباب الفروقات بينها؛
  - منح فرصة المشاركة الحقيقية للأطراف المستفيدة لإبداء الرأي والمقترحات لتطوير نظم الأجور و الحوافز؛

<sup>1</sup> رفيقة سنيقرة، منيرة سلامي، أثر تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه الموارد البشرية على أداء المورد البشري، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020، ص 189.

<sup>2</sup> زروخي فيروز، مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> فلاق محمد، مرجع سابق، ص 92.

- أن تتضمن إلى الجانب المادي، جوانب معنوية يتم تحديدها وفق طبيعة نشاط المنظمة والمستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للأفراد؛
  - أن تتماشى الأجور والمكافآت مع المتغيرات في البيئة العامة.
- إن المنظمة يمكن أن تلتزم بالمسؤولية الاجتماعية في الأجور والمكافآت إذا ما نظرت إليها على أنها ترتبط برفاهية المجتمع وتطوير أداء المنظمة، ويمكن أن يكون العكس في حالة نظرتها إليها على أنها تكلفة يجب السيطرة عليها والتقليل منها باستمرار.
- كما تتجسد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية من خلال نظام الصحة والسلامة المهنية من خلال:

- جعل المنظمة مكان للعمل وذلك من خلال التخفيف من حالات الضغط النفسي والجسدي؛
- التقليل من روتين العمل وذلك من خلال إعادة تصميم العمل وإثرائه باستمرار؛
- التقليل من انتشار الحوادث والأمراض المهنية وذلك بتوفير متطلبات الصحة والسلامة المهنية؛
- التركيز على متطلبات ومعايير السلامة المهنية والالتزام بالتشريعات الخاصة بها والنظر إلى مكان العمل من منطلق واسع.

وقد حاول عدة كتاب وباحثين تقديم نماذج لمساهمة ممارسات تسيير الموارد البشرية في تجسيد المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، ومن أشهر هذه النماذج، هو النموذج الذي قدم من قبل مارتوري وكروزي كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (2-11): علاقة سياسات وممارسات تسيير الموارد البشرية مع متطلبات المسؤولية

##### الاجتماعية للمنظمات حسب مارتوري وكروزي

سياسات الأجور	مستويات الأجور	تدعيم المساواة في الأجور.
	تركيبية الأجور	الاعتراف بالمهارات المكتسبة وتقديرها.
	طبيعة ونوعية مناصب العمل	إعطاء الأولوية للترقية في الدخل على حساب الترقية من الخارج.
	إدارة الكفاءات	التنبؤ بالآثار الاجتماعية للخيارات الإستراتيجية للمنظمة.
	التوظيف والإدماج	- وضع سياسات تأخذ بعين الاعتبار التنوع عند التوظيف. - تشجيع توظيف الفئات المعاقة.
	تسيير المسارات المهنية	- تطوير قابلية التوظيف. - تطوير الترقية الداخلية. - الإبقاء على كبار السن في العمل.



الترقية الاجتماعية للمورد البشري	التدريب	- ترقية وتطوير الاعتراف بالخبرات والمهارات المكتسبة. - تدريب الأفراد على التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال.
	ظروف وتنظيم العمل	- وضع مخطط لتحسين ظروف العمل. - تطوير برامج لتحقيق التوافق بين الحياة العملية والحياة العائلية. - التركيز على بناء منظمة متعلمة.
المناخ الاجتماعي	التغيب	وضع برامج للوقاية من التغيب.
	دوران العمل	إجراء استقصاءات تسمح بالتعرف على أسباب ترك الأفراد لوظائفهم داخل المنظمة.
صورة وسمعة المنظمة	السمعة الداخلية	إجراء استقصاءات تسمح بقياس المناخ الاجتماعي داخل المنظمة.
	السمعة الداخلية	- تطوير الشركات مع هيئات التكوين والتدريب. - تطوير برامج الأعمال الخيرية.

Source : Grimand.A , Vandann Geon. Derumezi les modes d'appropriation de la RSE et leurs imports sur fonction ressources humaines, Nouveaux Comportments, Nouvelle GRH, xxi<sup>ème</sup> CONGRESS AGRH, Saint-Malo, France, 17 au 19 novembre 2010, p07.

## 2- تجسيد المسؤولية الاجتماعية تجاه باقي أصحاب المصالح:

يجب أن تلتزم المنظمات من خلال وظائف تسيير الموارد البشرية، بممارسة عدد من المسؤوليات

تجاه أصحاب المصالح، من خلال حمية حقوقهم. الجدول التالي يوضح أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة

### جدول رقم (2-12): أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة

العناصر	الأبعاد
- المساهمة في القضاء على المطالبة من خلال التوظيف. - توظيف الأفراد ذوي الحاجات الخاصة. - زيادة في النمو الاقتصادي من خلال زيادة الأجور التي تعتبر محرك للعجلة الاقتصادية (زيادة الأجور سيؤدي إلى زيادة الأنفاق وبالتالي زيادة الانتاج). - سلامة الموقف القانوني والأخلاقي، من خلال احترام قوانين المجتمع وتشريعاته.	المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي
- التدريب الجيد للأفراد يساعد على تقديم منتجات بنوعية جيدة بحيث يتولد شعور حقيقي لدى العملاء من أن نوعية السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة جيدة قياسا بالسعر المدفوع. - تحفيز الأفراد يساعد في تقديم منتجات بأسعار مناسبة، حيث أن الأفراد المحفزين يعملون على خفض تكلفة الإنتاج، وبهذا تستطيع المنظمة السيطرة على تكاليف الإنتاج، وتقديم سلع وخدمات بأسعار تنمشتى وقدرة وإمكانيات العملاء.	المسؤولية الاجتماعية تجاه العملاء

<ul style="list-style-type: none"> <li>- التخطيط الجيد للاحتياجات من الموارد البشرية</li> <li>- حماية الموجودات والممتلكات من أي ضرر.</li> <li>- عدم استغلال برامج التدريب لتبذير الأموال.</li> <li>- التدريب على الاستخدام الأفضل لموارد المنظمة.</li> <li>- المساهمة في زيادة الأرباح من خلال التحفيز. حيث أن الأفراد المحفزين جيدا يساهمون في زياد الانتاجية، مما سيؤدي إلى جذب عملاء أكثر بسبب جودة المنتجات ونوعية الخدمات مما يزيد في أرباح المنظمة.</li> <li>- زياد التزام الأفراد واحساسهم بالانتماء للمنظمة ما يؤدي إلى تدني معدلات التغيب وتخفيض نسب دوران العمل.</li> <li>- إعداد برامج الأمن والسلامة المهنية ما يؤدي إلى خفض الحوادث والأمراض المهنية التي تشكل عامل مستنزف لموارد المنظمة نتيجة التعويضات الممنوحة للأفراد جراء الأمراض والحوادث المهنية.</li> </ul>	<p>المسؤولية الاجتماعية تجاه الملاك (المساهمين)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استخدام طرق صديقة للبيئة للتوظيف مثل استعمال الإنترنت، والاستخدام المحدود للورق في عمليتي الاستقطاب والاختيار</li> <li>- تدريب الأفراد على انتاج منتجات صديقة للبيئة و إكسابهم المعرفة والخبرة بما يتعلق بالمبادئ البيئية.</li> <li>- وضع نظام للمكافآت والحوافز خاص للأفراد الذين يبدعون في المجال البيئي سواء بتصميم منتجات صديقة للبيئة، أو ابتكار طريقة إنتاج أنظف غير ملوثة للبيئة، أو طريقة لتسيير النفايات وإعادة تدويرها،</li> </ul>	<p>المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة</p>

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على، فاطمة الزهراء شواردة، تحفيز العاملين كمدخل لتعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 05، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2022، ص ص 144-147.

كما يقع على عاتق تسيير الموارد البشرية من أجل تجسيد المسؤولية الاجتماعية في المنظمة مايلي:<sup>1</sup>

- ضرورة توفير المهارات في المنظمة التي تسمح بتبني المسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى ضرورة تحفيز الأفراد بشكل فعال من أجل خدمة المجتمع؛
- تسيير العلاقات بين الأفراد في المنظمة بشكل إجتماعي مسؤول،
- مساعدة الإدارة العليا على إدماج مبادئ المسؤولية الاجتماعية في ثقافة المنظمة؛

<sup>1</sup> غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، مرجع سابق، ص 124

- نقل القناعات بأهمية المسؤولية الإجتماعية بين مختلف الأطراف ذات المصالح.

### المطلب الثاني: دور تسيير الموارد البشرية في تفعيل الرقابة والمساءلة

يساهم تسيير الموارد البشرية في تفعيل آليات حوكمة الشركات بصفة أساسية كونه يعمل على حماية حقوق المساهمين وكافة الأطراف ذات المصالح المرتبطة بأعمال المنظمة، وذلك من خلال أحكام الرقابة والمساءلة والسيطرة على طريقة تسيير الموارد البشرية، وكذا الإفصاح عن جميع المعلومات التي تهم وتستفيد منها جميع الأطراف سواء من داخل المنظمة أو خارجها تحقيقاً لمبدأ الإفصاح والشفافية الذي يقلل التعارض بين المصالح، وهذا ما يؤدي إلى تفعيل حوكمة الشركات.

### الفرع الأول: أهمية الإفصاح الإداري والشفافية بالنسبة لجميع الأطراف

تتعدد نقاط الأهمية التي يتمتع بها مبدأ الإفصاح والشفافية بالنسبة لجميع مستخدميهم والمستفيدين، منه فمبدأ الإفصاح والشفافية يهّم المساهمين ومجالس الإدارة، إضافة لفائدته وأهميته للمراجعين (داخليين أو خارجيين). ويمكن توضيح هذه الأهمية في النقاط التالية:

- إن مبدأ الإفصاح يعد المصدر المهم والوحيد للعديد من المستفيدين منه، وذلك للحصول على المعلومات المهمة عن المنظمة.<sup>1</sup> والمؤثرة في اتخاذ القرارات الاستثمارية المختلفة، إضافة إلى أنه يوضح ويقيم المنظمة بصورة موضوعية وقريبة من الواقع؛
- تبرز علاقة الإفصاح بحوكمة الشركات من ناحية أن يساعد على التطبيق السليم لركائزها كمساعدته على تحقيق أرباح مرتفعة نتيجة إقبال المساهمين على المنظمات التي تطبق الإفصاح، كما يلبي حاجات أصحاب المصالح المستفيدين من معلومات كافية وشاملة. مما ينتج مبدأ المساءلة والرقابة الذي هو حق من حقوق المساهمين وجميع الأطراف ذات المصالح.<sup>2</sup>
- تعتبر التقارير والقوائم المالية التي تنشرها المنظمة ممثلة بمبدأ الإفصاح ذات تأثير كبير بالنسبة لعدد كثير من الأشخاص الذين لهم علاقة أو ارتباط بالمنظمة، فهذه الإفصاحات يمكن الاعتماد عليها في مختلف القرارات التمويلية والاستثمارية والإدارية وذلك لما تقدمه من معلومات عن الشركة ومركزها المالي والإداري.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> لطيف زيود، ريم علي عيني، الإفصاح المحاسبي والعوامل المؤثرة فيه في الشركات المساهمة السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 33، العدد 01، اللاذقية، سوريا، 2011، ص 147.

<sup>2</sup> حسين علي الجليل آل غزوي، مرجع سابق، ص 63.

<sup>3</sup> محمد حسين أبو نصار، علي عبد القادر الذنبيات، أهمية تعليمات الإفصاح الصادرة عن هيئة الأوراق المالية ومدى كفايتها في تلبية احتياجات مستخدمي البيانات، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 01، الجامعة الأردنية، الأردن، 2005، ص 117-

- يساعد مبدأ الإفصاح على التخفيف من مشكلة الوكالة بين الأطراف ذات المصالح، كالعلاقة بين إدارة المنظمة أو مجلس إدارتها وبين المساهمين، وبالتطبيق لمبدأ الإفصاح يتضح أنه كلما طبق وفعل هذا المبدأ بالشكل المطلوب قلت حدة التنافر بين طرفي عقد الوكالة وزادت شفافية الوكيل عند قيامه بأعماله ما يضعه تحت رقابة ومساءلة الأصيل.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الإفصاح عن تكلفة الموارد البشرية

يقوم تسيير الموارد البشرية بالإفصاح عن تكلفة الاستقطاب، الاختيار، التدريب، الترقية وغيرها من التكاليف.

أولاً: الإفصاح عن تكلفة الحصول على الموارد البشرية: وهي التكاليف التي تتحملها المنظمة من أجل الحصول على موارد بشرية ومن بين هذه التكاليف نذكر:<sup>2</sup>

- تكلفة الاستقطاب، وتتمثل في التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة الإعلان والمراسلات وغيرها من التكاليف من أجل جذب الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة، بالإضافة إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة الرد على الأفراد المرفوضين؛
- تكلفة الاختيار، وتبدأ عندما يتم الرد على المترشحين لشغل الوظائف وهي مكونة من تكاليف المقابلة، الاختبارات، واختيار الأفراد التي تراهم المنظمة مناسبين؛
- تكلفة التعاقد، وتبدأ من مجرد اختيار الموظفين وتنطوي هذه العملية على إعداد العقود ونفقات السفر لمكان العمل وغيرها؛
- تكلفة تحديد المكان، وتشمل كل التكاليف الإدارية التي يتطلبها تحديد مكان الموظف الجديد في وظيفته.

إن تسيير الموارد البشرية يسمح في التحكم في التكاليف الناتجة عن سوء الاختيار، من خلال التأكد من قدرات الأفراد قبل التحاقه بالوظائف، مما يسمح بمعرفة سلوكياته وتصرفاته الحقيقية.

<sup>1</sup> سامي محمد الخرابشة، حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في البورصة (دراسة مقارنة)، ط1، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2013، ص ص 21-22.

<sup>2</sup> بوعمامة أمال، الإفصاح الاختباري عن الموارد البشرية في القوائم المالية مع الإشارة إلى المعيار المحاسبي الدولي الثامن والثلاثين، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 01، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2018 الجزائر، ص 110.

ثانياً- الإفصاح عن تكلفة تطوير الموارد البشرية: وهي تكاليف تتحملها المنظمة قصد تطوير الموارد البشرية والرفع من مهاراتهم ووضعهم في مستوى الأداء العادي المتوقع منهم عند قيمهم بوظائف معينة.<sup>1</sup> وتشمل هذه التكاليف ما يلي:<sup>2</sup>

- نفقات تدريب الأفراد لأداء الوظائف التي سيغلونها عند التحاقهم بالمنظمة، وكذا نفقات المشرفين على برامج التدريب؛
- تكلفة الإنتاج الضائع خلال فترة التدريب، أما تكاليف التوجيه المهني فهي تكاليف جعل الفرد الجديد معتاداً ومتجاوباً ومندمجاً مع المنظمة.<sup>3</sup>
- تكاليف عملية تقييم الأداء؛
- تكاليف النقل: وتشمل تكاليف تحويل موظف إلى أماكن عمل أخرى، تكاليف توفير السكن، مرافق عائلية.

إن تسيير الموارد البشرية يساعد في توفير التكاليف الناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة للتدريب، وذلك من خلال التقدير المسبق للإحتياجات التدريبية، وإتاحة الفرصة للمفاضلة بين الطرق والأساليب المستعملة في التدريب، لإختيار الأنسب منها من حيث التكلفة وجودة النتائج المتوقعة.

ثالثاً- الإفصاح عن تكاليف الحفاظ على الموارد البشرية: هي تكاليف تتحملها المنظمة من أجل ضمان جعل المنظمة مكان للعمل، قصد الحفاظ على الموارد البشرية التي تعتبر موارد نادرة، ومن بين هذه التكاليف نذكر:

- تكاليف الأجور، وتتضمن تكاليف الأجور التي يتقاضاها الأفراد في المنظمة، ويتم تحديد أجور الأفراد وذلك بالاستناد إلى الخدمات المطلوبة من الأفراد تأديتها؛
- تكاليف المكافآت والمزايا المقدمة للأفراد وتشمل المزايا المالية التي يتقاضاها الأفراد دون غيرهم لبدلهم مزيداً من الجهد في سبيل تطوير المنظمة؛
- تكاليف الضمان الاجتماعي: وهي تكاليف تتحملها المنظمة من أجل توفير الحماية الاجتماعية للأفراد ولأسرهم؛

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال (قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 436.

<sup>2</sup> محمد مطر، مرجع سابق، ص 441.

<sup>3</sup> مصعب عبد الله حامد علي، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة عن الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2007، ص 74.

- تكاليف التعويضات الممنوحة للأفراد نتيجة تعرضهم لحوادث داخل المنظمة؛
  - تكاليف توفير مستلزمات الأمن التي تساعد في حماية الأفراد أثناء أداء المهام الموكلة لهم.
- إن تسيير الموارد البشرية يساهم في خفض التكاليف الناتجة عن عدم رضا الأفراد، والتي تظهر في تكاليف الغيابات و الاستقالة ونقص الدافعية لدى الأفراد، وهذا من خلال وضع نظام ساعات عمل مرضي، بالاضافة إلى وضع نظم للترقية و الأجور يتناسب مع تطلعات الأفراد.
- إن زيادة كفاءة تسيير الموارد البشرية من خلال الإفصاح عن تكلفة الموارد البشرية، يساعد في اتخاذ القرارات السليمة المتعلقة بالاستقطاب، الاختيار والتعيين، التطوير و الأجور و المكافآت المتصلة بالأفراد، من أجل تزويد جميع المستفيدين بالبيانات و المعلومات المفيدة وبالتالي الحفاظ على حقوقهم. ما يساعد في تفعيل حوكمة الشركات.

### الفرع الثالث: الرقابة و المساءلة في تسيير الموارد البشرية

لكي تتأكد المنظمة من أن الأموال التي تنفقها على الأفراد تعطي عائدا مقبولا، فإنها عليها بأن تقوم بمراقبة وظائف تسيير الموارد البشرية و التأكد من أنها تحقق أهداف المنظمة و أهداف الأفراد معا، لأن كل عمل تنقصه الرقابة و المساءلة يصبح مشكوكا في نتائجه.<sup>1</sup> على هذا الأساس يتطلب تحقيق مبدأ الرقابة و المساءلة في تسيير الموارد البشرية القيام بما يلي:<sup>2</sup>

- تحديد كيفية رقابة و مساءلة المديرين الذين يقومون باتخاذ قرارات الموارد البشرية من قبل جهات داخلية (مجلس الإدارة) أو خارجية؛
- تحديد مهام و مسؤوليات كافة الأفراد بطريقة واضحة و مفصلة من خلال الأدوات قبل (توصيف الوظائف)، بحيث تمكن المنظمة و المديرين إجراء الرقابة و المساءلة لأداء و سلوكيات الموظفين ضمن مختلف المستويات الإدارية بشكل متكامل و دوري (تقييم الأداء)،
- المساعدة في تحديد كيفية إجراء عملية الرقابة و المساءلة و نطاقها و آلياتها و دوريتها، بحيث يجب أن تمس و بشكل واضح و مفصل السماح للجهات الداخلية و الخارجية في طلب المعلومات و طرح الأسئلة و التوثيق و اتخاذ الإجراءات اللازمة، و كيفية قيام الموظفين المسؤولين عن تسيير الموارد البشرية بتقديم البيانات أو الاعتراض و تبين الإجراءات و القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية،

<sup>1</sup> علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثناء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 192-193.

<sup>2</sup> مكي النبيل مصطفى مرسل، دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية، المجلة العربية للآداب و الدراسات الإنسانية، المجلد 04، العدد 11، المؤسسة العربية للدراسات و البحوث، القاهرة، مصر، 2020، ص 204.

- تقديم معلومات للجهات الداخلية في المنظمة والجهات الخارجية المسؤولة بإجراء التقييم والتدقيق حول إجراءات وقرارات تسيير الموارد البشرية بشكل دوري ومنتظم، وأن يتم توثيق إصدار التقارير حول نتائج التدقيق وقرارات المساءلة التي تمت على أرض الواقع؛
- مراجعة الأسس وإجراءات عملية الرقابة والمساءلة الخاصة بالموارد البشرية لغايات التحسين والتطوير عليه.

### المطلب الثالث: دور تسيير الموارد البشرية في تفعيل إدارة المخاطر

يساهم تسيير الموارد البشرية في المساعد على إدارة المخاطر كافة والتي يمكن أن تتعرض لها المنظمة عن طريق تحديد ومعرفة طبيعة المخاطر وتبيان أسبابها واتخاذ الإجراءات الكفيلة بالحد منها وهذا من خلال تفعيل العناصر الأساسية لإدارة المخاطر.

#### الفرع الأول: تسيير الموارد البشرية وثقافة المنظمة

تشير المخاطر الثقافية في المنظمة، إلى مواقف الأفراد والمجموعات تجاه المنظمة في كل من الحاحلات العامة والمحددة، وحوافزهم، وسلوكياتهم، والتي يمكن أن يكون لها تأثيرات مناوئة في المنظمة.<sup>1</sup>

أولاً- مفهوم ثقافة المنظمة: ثقافة المنظمة هي مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج التي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد فأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.<sup>2</sup>

وهي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام.<sup>3</sup>

إن ثقافة المنظمة ظاهرة جماعية تتشكل من مجموعة الأفكار والتصورات والقيم التي يتشاركها ويتصرف على أساسها أفراد المنظمة بشكل تلقائي وهي بمثابة عنوان لهوية المنظمة، فوجود ثقافة قوية ومتماسكة تسمع بالعمل بطريقة موحدة ومشاركة، تسهم في خلق الاستقرار.

ولثقافة المنظمة أهمية بارزة في المنظمة كونها المحرك الأساسي لنجاحها من خلال الدور الذي تلعبه في تماسك جميع الأعضاء و الحفاظ على الهوية الجماعية، كما أنها تلعب دورا في توجيه سلوك

<sup>1</sup> آلان وارنج، إيان جليندون، إدارة المخاطر، ترجمة سرورعلي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 486.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي، عبد الحفيظ مقدم، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 273.

<sup>3</sup> سعد ياسين غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2002، ص 90.

الأفراد من خلال القواعد واللوائح سواء الرسمية أو غير الرسمية. ويمكن النظر لأهمية ثقافة المنظمة من خلال مايلي:<sup>1</sup>

- بناء احساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العميقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المميز وكذا الأشخاص البارز في المنظمة؛
  - ايجاد شعور بالوحدة (Oneness): حيث توجه الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة؛
  - تطور احساس العضوية والانتماء (Membership): تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرار وظيفيا، توضح جوانب الاختيار الصحيح للأفراد وتدويرهم وتطويرهم؛
  - زيادة التبادل بين الأفراد (Exchange): وتأتي من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.
- ثانيا- دور تسيير الموارد البشرية في توحيد ثقافة المنظمة:
- إن المنظمة هي خليط بين عدة ثقافات فرعية قد تكون متعارضة، لذا يقتضي الأمر بذل جهود للتقريب بين هذه الثقافات ومن هنا يعمل تسيير الموارد البشرية في توحيد ثقافة المنظمة كما يلي:<sup>2</sup>
- توحيد معتقدات الأفراد حديثي التوظيف مع معتقدات المنظمة؛
  - وضع إطار عام يبين كيفيات التصرف في المواقف المختلفة بواسطة التطويع الاجتماعي من خلال تعليم الأفراد الجدد قواعد اللعب داخل المنظمة وطرق الأداء المتبعة وحثهم على تبني القيم المرغوبة؛
  - مكافأة الملتزمين بتطبيق القواعد التنظيمية، الأمر الذي يدعم الثقافة التنظيمية ويعزز وجودها؛
  - تسعى المنظمات إلى خلق ثقافة تؤكد على أهمية تبني السلوك الأخلاقي من قبل جمع الأفراد واستمرارهم وتعليمهم كيفية المحافظة عليها وتعزز هذه المسؤولية في حالة بقاء المدراء في

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور متكامل)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 296.

<sup>2</sup> بوعشبة نور الدين، الوظائف الإستراتيجية للثقافة التنظيمية في ميدان التسيير، مجلة التنمية إدارة الموارد البشرية، المجلد 01، العدد 01، جامعة لونيبي علي، البليدة، الجزائر، 2015، ص 272.



مراكزهم الوظيفية لمدة طويلة، الأمر الذي يؤدي إلى قوة تأثيرهم على قيم الأفراد بشدة والأمر ذاته إذا كانت الإدارة المركزية بحيث يسهل نقل القيم للأفراد والتزامهم بها.<sup>1</sup>

يساهم تسيير الموارد البشرية في المحافظة على ثقافة المنظمة وترسيخها من خلال الإختيار، ويقصد به هنا حسن اختيار الأفراد الذين يحققون للمنظمة أهدافها، فمن خلال عملية الاختيار والمقابلة الشخصية يتم التعرف على توجهات وآراء المتقدمين للوظيفة، عندها لا بد من اختيار أفراد يتفقون مع قيم المنظمة وتوجهاتها لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة ولذلك تسعى بعض المنظمات في بعض الأحيان إلى وضع الفرد الحديد تحت الاختبار لعدة شهور لتأكد من حسن الاختيار وبأن هذا الفرد سوف يتبنى وجهة نظر المنظمة ويسعى لتحقيقها، فمثلا شركة كومباك للكمبيوتر لديهم شعار أنه يمكن إيجاد أفراد كثيرين للعمل ولكن هل يصلحون للتوافق مع روح الفريق الذي تعمل به شركة كومباك، هذا هو المحك في اختيار الأفراد في شركة كومباك حيث يقابل المتقدم للوظيفة 15 شخص يمثلون الأقسام المختلفة للشركة والمستويات العليا من الإدارة.<sup>2</sup>

- تدريب الأفراد على الثقافة التنظيمية، من خلال تقديم الإرشادات لكيفية الالتزام بقيم المنظمة وكيفية الالتزام بسياسات المنظمة المعبر عن ثقافة المنظمة.
- معاقبة الأفراد الذي لا يلتزمون بقيم المنظمة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية.<sup>3</sup>

كما أن لتسيير الموارد البشرية دور في توحيد ثقافة المنظمة من خلال التأثير على دوجة الانضباط والالتزام للأفراد، من خلال الاختيار السليم المبني على قواعد صحيحة وعلمية وكذا ضمان الاستمرارية في التدريب و التقييم للأداء لضمان مبدأ ( وضع الشخص المناسب في المكان المناسب)، فإذا تحقق هذا المبدأ يمكن ضمان أن أفراد المنظمة على استعداد لبذل المزيد من الجهد والولاء والانضباط.

يسعى تسيير الموارد البشرية في المنظمة إلى تنمية الشعور بالأمن من خلال حماية الأفراد من الأمراض المهنية وحوادث العمل، ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق الشعور بالأمن إلا في

<sup>1</sup> بوعشة نور الدين، مرجع سابق، ص 272.

<sup>2</sup> خنتيش يوسف، بن برطال عبد القادر، أهمية التغيير الثقافي في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 01، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2013، ص 169.

<sup>3</sup> بن عمر عواج، شهرة عامر، دور الثقافة التنظيمية في تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 08، العدد 02، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2019، ص 107.

المنظمات التي تتميز ثقافتها بالدعم الواضح لجهود الصحة والسلامة المهنية، بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة إنتاجية الأفراد مع جهودها نحو تحقيق أمان وصحة الأفراد.

إضافة إلى ذلك، فإنه عندما تحدد المنظمة بوضوح منظومة قوية ومتجانسة من القيم، فإنها تساعد على أن تعطي الأفراد الشعور بالالتزام تجاه المنظمة والتعامل بنزاهة. وتبني هذه القيم أساس الممارسات التي تحدد المعايير المقبولة في المنظمة. ومن المهم تطوير كل من أهداف المنظمة والقيم الشخصية باعتبارهما جزء من نظام حوكمة شركات أشمل، مع تذكر أن لكل منظمة منظومتها الخاصة من القيم الخاصة. حيث إن مراقبة الالتزام دون تلك الإرشادات المكتوبة صعب، وقد يتفادها الأفراد والمديرون بدعوى الكفاءة والإنتاجية. ويمكن أن يساعد تسيير الموارد البشرية في تطبيق متجانس لقيم الشركة، من خلال الاتصالات الداخلية والخارجية التي تتمتع بالشفافية، وسياسات معاملات الأطراف ذات الصلة، وتوثيق التكاليف، وسياسات مكافحة الفساد.

### الفرع الثاني: تسيير الموارد البشرية والقيادة الأخلاقية

تمثل القيادة محور الأخلاق، فالقيادة بما لديهم من تأثير فإنهم يقومون بدور رئيسي في إرساء المناخ الأخلاقي في منظماتهم وبالتالي للقيادة بعد أخلاقي في تحمل مستوى أكبر من المسؤولية الأخلاقية. واعتبار السلوك المناسب معياريا الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته الشخصية وعلاقاته، وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع من خلال تعزيز الاتصال ذي الاتجاهين، واتخاذ القرارات.

### أولا- تعرف القيادة الأخلاقية:

تعرف القيادة الأخلاقية بأنها " السلوك المناسب معياريا الذي يظهره الفرد من خلال نشاطاته الشخصية وعلاقاته، وتعزيز هذا السلوك لدى الأتباع من خلال تعزيز الاتصال ذي الاتجاهين، واتخاذ القرارات".<sup>1</sup>

القيادة الأخلاقية هي: " سمات وقدرات فائقة تمكن القائد من التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في إطار موقفي صحيح بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية والقانونية والمصالح المختلفة".<sup>2</sup> الجدول التالي يبين بعض السلوكيات المميزة للقيادة الأخلاقيين وغير الأخلاقيين.

<sup>1</sup>Katarina Katja Mihelc & al, **Ethical leadership**, International Journal of Management & Information Systems, Vol 14, No05, University of North Texas, United States, 2010, p 33.

<sup>2</sup>أحمد الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، مكتبة الملك فهد، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 85.

## جدول رقم (2-13): القيادة الأخلاقية وغير أخلاقية

القيادة غير أخلاقية	القيادة الأخلاقية
- مغرورة وتخدم ذاتها	- متواضع
- تعزز المصلحة الذاتية	- يهتم بالصالح العام
- تمارس الخداع	- صادقة وصریحة
- تخالف الاتفاقيات	- يفي بالالتزامات
- تسعى للحصول على صفقات غير عادلة	- تسعى للحصول على صفقات عادلة
- تنقل اللوم للآخرين	- تتحمل المسؤولية
- تقلل من احترام الآخرين	- تظهر الاحترام لكل الأفراد
- تهمل تطوير الآخرين	- تشجع وتطور الآخرين
- تحجب المساعدة والدعم	- تخدم الآخرين
- تفتقر للشجاعة، لمواجهة الأفعال غير شرعية	- تظهر الشجاعة للدفاع عن الآخرين

Source: Katarina Katja Mihelc and al, **Ethical leadership**, International Journal of Management & Information Systems, Vol 14, No05, University of North Texas, United States, 2010, p 35.

## ثانيا- أبعاد القيادة الأخلاقية:

يمكن إبراز أبعاد القيادة الأخلاقية من خلال المحاور التالية:<sup>1</sup>

- توافر السلوك الأخلاقي: لقد أكدت النماذج المتعددة للفعالية المنظمة والقيادة أن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية عنصر أساسي للقيادة فنجاح القائد يعتمد على مدى التزامه بالسلوك الأخلاقي ويوجد اهتمامه بالمبادئ الأساسية (الاحترام، النزاهة، العدالة، الاحترام):
- ممارسة السلوك الأخلاقي: لا بد أن تكون الأخلاق والقيم ركنا أساسيا في أسلوب تعامل القائد، وعلاقته الخاصة، وكذا في المنظمة التي يعمل بها، وأن يتخلى عن أذية الآخرين واحترام حقوقهم؛
- تعزيز السلوك الأخلاقي: يمكن للقادة تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال أن يكونوا قدوة لمرؤوسهم وإعطاء انطباع واضح بأهمية التصرف الأخلاقي ومعاينة المخالفين.

<sup>1</sup> يوب أمال، بودبزة إكرام، أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مبادئ الحوكمة، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 01، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، مارس 2021، ص ص 139-140.

## ثالثاً: علاقة تسيير الموارد البشرية بالقيادة الأخلاقية:

تعد أخلاقيات الإدارة من أهم الضوابط التي تحيط بالسلوك فهي بإمكانها أن تكون عاملاً مهماً يحول دون التعسف في استعمال السلطة وسوء استخدامها، وقد يلجأ بعض مسؤولي الموارد البشرية إلى استعمال السلطة بطريقة تعسفية في القيام بسلوكيات إدارية غير أخلاقية، وهذا ما يطرح المسؤولية الأخلاقية والالتزام الأخلاقي ضمن المعايير الأساسية لتسيير الموارد البشرية وعليه لا بد أن تكون هناك ممارسات أخلاقية لهؤلاء المسيرين تتوافق مع حجم المسؤولية الملقاة عليهم.

ستضع مسؤولية مسيري الموارد البشرية الأخلاقية من خلال مدى حرصهم على تطبيق البنود التي وضعتها جمعية إدارة الموارد البشرية الأمريكية ومن بين هذه البنود نذكر:<sup>1</sup>

- الحث على توفير وتحقيق معايير العدالة والنزاهة والموضوعية في التعامل مع المورد البشري بالمنظمة وجعلها ضمن الاهتمامات وذات فعالية؛
- مراعاة القوانين الحكومية التي تهتم بالمورد البشري بالمنظمة والحرص على تطبيقها خلال الممارسات الوظيفية؛
- الابتعاد عن المحاباة أو التعسف في استخدام السلطة الموكلة لهم لأغراض خاصة.
- من جهة أخرى فإن تغيير سلوك القيادة الإدارية يمكن أن ينعكس سلباً على السلوك الأخلاقي لدى الأفراد، إذ ليست هناك أخلاقيات وظيفية من غير قيادة رشيدة، فإن كان هناك تجاوز في التصرفات غير الأخلاقية التي قد يمارسها المسيرون في تسيير المورد البشري تحديداً فإن مثل هذه التصرفات من شأنها أن تسهم في ممارسته الأنشطة غير الأخلاقية من طرف أفراد المنظمة أيضاً.
- يرتكز النموذج الأخلاقي للقيادة الأخلاقية على عدة مقومات ومن أهمها، مقوم العدالة التنظيمية، حسب بعد التعامل مع المرؤوسين بطرق متبادلة إشارة إلى صفة العدالة والمساواة لصفه أساسية للقيادة الأخلاقية، والعدالة تستلزم أن يضع القادة قضايا المساواة محو قراراتهم، من خلال تبني مبدأ تكافؤ الفرص بين المرؤوسين ومن هذا الأساس فإن معاملة الموارد البشرية على نحو مختلف لا بد أن تكون قائمة على معايير منطقية ومن هذه الأبعاد:
- العدل في توزيع الامتيازات والمكافآت والمنح؛

<sup>1</sup> عبد الحميد بوطبة، مغمولي نصيرة، أخلاقيات ممارسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في ضوء القانون الأساسي للوظيفة العمومية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 03، جامعة محمد ليين دباغين، سطيف، الجزائر، 2020، ص 384.

- اعتماد أسس شفافة في تقييم الأداء كونها لها تأثير على سلامة ونوعية باقي العمليات الأخرى كالترقية والتقدم الوظيفي.

وتأسس بعض المنظمات ذات الرؤية المستقبلية برنامجاً للتطوير كوسيلة لتحديد ودفع المسار المهني لقادة المستقبل. ومن العناصر الأساسية في هذه البرامج وجود آلية لتحديد الأفراد الذين يتمتعون بالقدرات المناسبة والخبرات التي تتلاءم مع المتطلبات المستقبلية للمنظمة. وقد أثبت هذا الأسلوب مساعدته على تعويض المناصب الشاغرة في الإدارة العليا من داخل المنظمة، وهو أقل تكلفة وإرباكاً لثقافة المنظمة. كما يساعد على تحفيز الأفراد عندما يدركون أن طرق المسار المهني مفتوحة أمامهم. وتساهم مثل هذه الاستراتيجيات في الاحتفاظ بالأفراد وخفض معدل دوران العمالة.

### الفرع الثالث: دور تسيير الموارد البشرية في إدارة المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية

تعد الموارد البشرية من أكثر الموارد تفاعلاً من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فهي أكثرها تعرضاً للخطر.

تعرف مخاطر الموارد البشرية بأنها "الأنشطة البشرية في ظل عدم التأكد، مما يسبب انحرافات في الأنشطة المنفذة"<sup>1</sup> وعموماً يمكن حصر المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية في الأخطار التالية، خطر خسارة الموارد البشرية، الخطأ البشري، خطر الخلافات (الصراع) وخطر الاختلاس.

يسعى تسيير الموارد البشرية إلى إدارة المخاطر المرتبطة بالأفراد، من خلال البحث عن أسباب المخاطر وعن أفضل الحلول لإدارتها والتخفيف من أثارها، وكذا الإفصاح عن هذه المخاطر أمام مجلس الإدارة وجميع الأطراف ذات المصالح. وكذا إدارة المخاطر في نشاطات تسيير الموارد البشرية بالتركيز على عدة جوانب يمكن توضيحها في الجدول التالي:

### جدول رقم (2-14): إدارة المخاطر في نشاطات تسيير الموارد البشرية

النشاط	المخاطر المحتملة	الاعتبارات المحتملة
التعويضات و المكافآت	إساءة استخدام الموارد المالية	- من الشخص المسؤول عن منح الصلاحيات؟ - عدد التوقيعات المطلوبة؟ - هل توجد اجراءات وتدقيق لضمان التوازن المالي؟
التوظيف	-ممارسات التمييز بين المتقدمين -التوظيف الخاطئ	- هل تم اعداد القوائم النهائية للمتقدمين بناء على الشروط التي تتوفر فيهم؟ - هل تم مراعاة التشريعات المنظمة لعملية التوظيف؟

<sup>1</sup> سفر بن بخيت المدرع، تقويم إدارة المخاطر الموارد البشرية بالجمعات السعودية وفقاً لمعايير المنظمة الدولية للإدارة المخاطر (iso31000/2018)، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 33، العدد 05، جامعة أسيوط، مصر، 2019، ص 68.

هل قام الأفراد الجدد بالتوقيع على عقد العمل؟		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل توفر المنظمة ظروف عمل آمنة تم فحصها باستمرار؟</li> <li>- هل تم تدريب الأفراد بالشكل المطلوب؟</li> <li>- هل تم التأكد من استخدام الأفراد لأدوات الوقاية؟</li> <li>- هل توجد سياسات وإجراءات التزام في مكان العمل؟</li> </ul>	<p>تعرض الأفراد للأمراض و حوادث المهنية أو الموت</p>	<p>الصحة والسلامة المهنية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل تم تقديم تدريب و توجيه كافي للأفراد؟</li> <li>- هل يوجد إشراف كافي على الوظائف التي تمارس خارج المنظمة أو بعد انتهاء ساعات الدوام؟</li> <li>- هل يتم تطبيق الارشادات الموضوعية لحماية المعلومات الشخصية؟</li> </ul>	<p>-الإساءة إلى سمعة المنظمة في المجتمع</p> <p>- نشر معلومات شخصية</p>	<p>الإشراف على الأفراد</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل يوجد توصيف واضح لكل الوظائف؟</li> <li>- هل يتم احترام المعايير الواردة في توصيف الوظائف؟</li> <li>- هل تم تزويد الأفراد بدليل الموظف؟</li> <li>- هل يتم الاحتفاظ بوثائق تقييم الأداء؟</li> <li>- هل تم التأكد من أمن وسلامة الممتلكات؟</li> </ul>	<p>الإساءة إلى سمعة المنظمة في المجتمع</p>	<p>السلوك الوظيفي</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هل تم استرداد المعدات و المعلومات من الأفراد الذين تركوا العمل؟</li> <li>- هل تم التأكد من إلغاء جميع الصلاحيات الدخول إلى الأنظمة المعلوماتية؟</li> <li>- هل تم إجراء مقابلة الأفراد المستقلين؟</li> </ul>	<p>الإساءة إلى سمعة المنظمة في المجتمع</p>	<p>الأفراد المستقلون</p>

المصدر: رولا نايف المعاينة، صلاح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية (دليل عملي)، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2013، ص ص 213-232.

كما يسهم تسيير الموارد البشرية في إدارة المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية، من خلال عدة

ممارسات موضحة في الجدول التالي:

## جدول رقم (2-15): إدارة المخاطر البشرية

الخطر	كيفية إدارته
خسارة المورد البشري	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم أجور تنافسية.</li> <li>- وضع خطة استخلاف لكل الأفراد في المنظمة، خاصة ذوي المهارات العالية.</li> <li>- زيادة تدريب الأفراد لتعويض فقدان الأفراد.</li> </ul>
الخطأ البشري	<ul style="list-style-type: none"> <li>- زيادة عدد البرامج التدريبية.</li> <li>- التوجه إلى استعمال الوسائل التكنولوجية (الأتمتة).</li> </ul>
خطر الاختلاس	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم حوافز للأفراد لتفادي السلوكيات الاحتيالية.</li> <li>- وضع إجراءات رقابية صارمة.</li> </ul>
إدارة الصراع	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع نظام للأجور مناسب.</li> <li>- تقديم مكافآت في حالة تحقيق الأهداف.</li> <li>- تقييم المناخ الاجتماعي للمنظمة للكشف عن مظاهر عدم الرضا.</li> </ul>

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بلوناس عبد الله، كزغلي أسماء، المخاطر المرتبطة برأس المال البشري وكيفية إدارتها، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 03، العدد 01، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013، ص ص 25-28.

وفقا لنموذج الأطراف ذات المصالح، فإنه ينبغي الاعتراف بجميع الأطراف ذات المصالح وعلقتهم بالمنظمة، ولذلك فإنه من بني أهم الأهداف التي يسعى إليها تسيير الموارد البشرية هو حماية مصالح جميع الأطراف المهتمة بنشاط المنظمة من خلال الإفصاح وتوصيل جميع المعلومات الخاصة بالمخاطر المحتمل حدوثها لأطراف ذات المصالح بشكل كاف و في الوقت المناسب لتجنب الأزمات والالتزام بمسؤولياتها. وهذا ما يساعد في تفعيل حوكمة الشركات.

### خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل الى الإطار النظري لحوكمة الشركات من خلال إبراز أهم التعريفات المقدمة من قبل الكتاب والباحثين، والمنظمات و الهيئات الدولية. كما تطرقنا إلى أهم النظريات التي ساهمت في تفسير حوكمة الشركات، ولعل أشهرها، نظرية الوكالة نظرية الوكالة والتي أثارت الجدل حول طبيعة العلاقة بين الوكيل والموكل إليه وما يترتب عليها من تكاليف والتي اصطلح عليها بتكاليف الوكالة، أما النظرية الثانية فهي نظرية أصحاب المصالح ومن منظور هذه النظرية هي البحث في الإجابة عن كيفية إجبار الإدارة على مراعاة مصالح الأطراف أصحاب المصالح.

كما أشرنا إلى مجموعة من الأساسيات المرتبطة بحوكمة الشركات منها، محددات حوكمة الشركات، آليات حوكمة الشركات وركائز حوكمة الشركات.

كما تطرقنا إلى أهم المبادئ التي وضعتها المنظمات و الهيئات الدولية التي تسعى في مجملها إلى توضيح كيفية تطبيق حوكمة الشركات كما أشرنا الى أن اختلاف العوامل البيئية والقانونية والتشريعية للدول، إضافة الى طبيعة تركيبة الأسواق المالية عدت من نماذج حوكمة الشركات. ومن أجل التعرف على مزايا كل نموذج من هذه النماذج، تناولنا بعض التجارب الدولية لحوكمة الشركات بدء من تجارب بعض الدول الغربية كالمملكة المتحدة البريطانية، فرنسا و الولايات المتحدة الأمريكية التي كانت سباقة في تبني مفهوم حوكمة الشركات ثم الى بعض التجارب العربية كمصر والمملكة العربية السعودية، وصولاً إلى التجربة الجزائرية التي كانت بداياتها سنة 2007.

خلصنا في نهاية هذا الفصل إلى نتيجة مهمة وهي أن تسيير الموارد البشرية يمكنه المساهمة في تفعيل الركائز الأساسية لحوكمة الشركات، من تعزيز للسلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة وإدارة المخاطر الأمر الذي شأنه المساهمة في تفعيل حوكمة الشركات.

سيحاول الباحث في الفصل الموالي إسقاط ما توصل إليه في الجانب النظري للدراسة على عينة من شركات المساهمة الناشطة بولاية باتنة.



## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمجموعة من شركات  
المساهمة بباتنة

**تمهيد:**

بعد تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة، المتمثلة في تسيير الموارد البشرية وحوكمة الشركات وكذا التطرق إلى العلاقة بينهما نظريا، سنحاول في هذا الفصل دراسة العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وحوكمة الشركات على أرض الواقع وميدانيا بمجموعة من شركات المساهمة الناشطة بولاية باتنة، حيث سنتطرق أولا إلى التعريف بالشركات محل الدراسة من حيث نشأتها، أهدافها ونشاطها من خلال المبحث الأول. أما المبحث الثاني فسنتعرف فيه على أدوات جمع البيانات مجتمع الدراسة وعينتها، أداة الدراسة تم اختبار صدقها وثباتها والوسائل الإحصائية المستخدمة في ذلك. بينما المبحث الثالث فخصصناه إلى تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وحوكمة الشركات وكذا تحليل خصائص عينة الدراسة. في المبحث الرابع خصصناه إلى اختيار التوزيع الطبيعي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة. أما المبحث الخامس والأخير فخصصناه لمناقشة النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم الشركات محل الدراسة

اختلفت هذه الدراسة مجموعة من شركات المساهمة الناشطة بولاية باتنة، تختلف هذه الشركات في نقاط معينة وتشارك في نقاط أخرى، سنحاول التعرف في هذا المبحث على شركات المساهمة محل الدراسة من خلال، تعريفها، طبيعة نشاطها، منتجاتها... وغيرها. وقد رأى الباحث تقسيم الشركات محل الدراسة حسب الإقليم الإداري الذي تنشط فيه كل شركة.

## المطلب الأول: تقديم الشركات الناشطة في إقليم بلدية باتنة

سنحاول التعرف في هذا الجزء من الدراسة على شركات المساهمة التي اختارها لتكون محل للدراسة والتي تنشط بإقليم بلدية باتنة.

## الفرع الأول: شركة المساهمة نפטال (Naftal)

## أولاً-التعريف بشركة المساهمة نפטال:

نפטال (Naftal) شركة وطنية على قدر كبير من الأهمية، تختص بتوزيع وتسويق مختلف المواد البترولية على المستوى الوطني، تشغل حوالي 30000 عامل على المستوى الوطني. تم إنشاء هذه الشركة عن طريق المرسوم 101/80 الصادر في 1980/04/06، حيث دخلت ميدان النشاط بصفة عملية في 1982/01/01، وكانت في أول الأمر مكلفة بتكرير وتوزيع المواد البترولية على حد سواء بحكم تبعيتها للشركة الأم Sonatrach. ولكن ضرورة تقسيم العمل بسبب زيادة نشاط القطاع وضخامة المهام الموكلة بالشركة جعلت الفصل بين العمليتين أمر ضروريا ليتم ذلك سنة 1987م، حيث تفرغت شركة Naftec لعملية التكرير في حين اتجهت شركة Naftal لتهتم بالتوزيع والتسويق فقط.

لقد شهدت الشركة عدة تغيرات بنائية متتالية، ففي سنة 1992م عقب زيادة في الإنتاج زاد توسعها لتصل عدد المقاطعات إلى 39 مقاطعة و09 وحدات مستقلة، وفي سنة 1998 موازاة مع تحويلها إلى شركة ذات أسهم تم تقسيمها إلى ثلاث قسما وهي: GPL، CLP وAUM، ولكن هذا التقسيم لم يعمر طويلا ليتم اعتماد تنظيم آخر بعد سنة واحدة، واستبدال القسما بفروع والمناطق بالمقاطعات، وهو التنظيم الحالي حيث أصبحت الشركة من عدد من الفروع مقسمة حسب طبيعة المواد التي تشغل حيز نشاطها وبذلك نجدها تتكون من أربعة فروع أساسية هي:

- فرع GPL: ويهتم بتوزيع وتسويق غاز البترول المميع بنوعية البوتان والبروبان، ويتكون بدوره من 17 مقاطعة منتشرة على مختلف أرجاء التراب الوطني تعد مقاطعة باتنة إحداها؛
- فرع AVM: ويهتم بتسويق وقود السفن والطائرات؛
- فرع CLP: ويهتم بتوزيع وتسويق البزين والزيوت والعجلات وغيرها من المواد الخاصة.

- فرع الزيت: ويسوق الزيت ومشتقاته الموجهة لاستعمالات المختلفة.  
تعتبر مقاطعة باتنة إحدى المقاطعات التسعة عشرة ( 19) المكونة للشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، فرع غاز البترول المميع NAFTAL/GPL، تم إنشاؤها عن طريق القرار 593 الصادر بتاريخ: 2000/08/01، وجاء ذلك في إطار إعادة هيكلة شاملة للشركة، وهي تضم المراكز التالية: المركز الرئيسي لتعبئة الغاز بباتنة، المركز الفرعي لتعبئة الغاز ببسكرة، مستودع التخزين بأريس، مستودع التخزين ببريكة. يقدم الجدول التالي البطاقة الفنية لشركة NAFTAL/GPL .

### جدول رقم (3-1): بطاقة فنية لشركة NAFTAL/GPL

المعلومات	البيان
نפטال GPL	اسم الشركة
شركة ذات أسهم	الطبيعة القانونية للشركة
شركة عمومية	طبيعة الملكية
64 إطار	عدد الاطارات
هيكلية عمودية مقسمة على أساس الوظائف	طبيعة الهيكلية
99B00096-01-05	رقم السجل التجاري
09932225795024	رقم التعريف الجبائي
15.650.000.000.00 دج	رأس مال الشركة
المنطقة الصناعية كشيدة بلدية باتنة	المقر الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

### ثانيا-منتجات شركة NAFTAL/GPL:

تقوم شركة نفطال بتقديم عدة منتجات هي:

- تعبئة وبيع قارورة غاز البوتان سعة 13 كغ ويرمز له (B13).
- تعبئة وبيع قارورة غاز البوتان سعة 3 كغ ويرمز له (B03).
- تعبئة وبيع قارورة غاز بروبان سعة 35 كغ ويرمز له (B35).
- تعبئة وبيع قارورة غاز بروبان سعة 11 كغ ويرمز له (B11).
- التسويق الأخضر من خلال تسويق الغاز المميع الموجه للاستخدام كوقود للسيارات ويرمز له (GPL/C). سير غاز عبارة عن مركب من البروبان والبوتان.

### ثالثا- تطور منتجات شركة NAFTAL/GPL:

يمثل الجدول التالي القدرة الانتاجية لشركة NAFTAL/GPL لسنة 2021.

## جدول رقم (2-3): القدرة الانتاجية لشركة NAFTAL/GPL لسنة 2021

الفترة الصيفية ماي-سبتمبر		الفترة الشتائية أكتوبر-أفريل		النوع	المنطقة
عدد القارورات	الكمية (طن)	عدد القارورات	الكمية (طن)		
148770	1934	309077	4018	B <sub>13</sub>	باتنة
00	00	3000	03	B <sub>03</sub>	
572	20	1172	41	B <sub>35</sub>	
455	05	11000	11	B <sub>11</sub>	
85847	1116	162616	2114	B <sub>13</sub>	بسكرة
00	00	2667	08	B <sub>03</sub>	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة الشركة

من خلال الجدول رقم (02-03) يتبين لنا أن هناك تباين في حجم الإنتاج من منطقة إلى أخرى، ومن فترة موسمية لأخرى، ففي فترة الشتاء تقوم الشركة برفع بالإنتاج من قارورات الغاز لتغطية زيادة الطلب عليها خاصة في المناطق الجبلية لولاية باتنة، لتبلغ ذروت الإنتاج 309.077 قارورة من سعة 13 كغ. أما في الفترة الصيفية تخفض الشركة من الإنتاج لنقص الطلب جراء ارتفاع درجات الحرارة تزامنا مع فصل الصيف. حتى أن القارورات من سعة 03 كغ يتم توقيف انتاجها لانعدام الطلب عليها في ولاية بسكرة.

يمثل الجدول التالي مبيعات شركة نفطال لغاز البوتان بالنسبة للسنوات الخمس الأخيرة

## جدول رقم (3-3): مبيعات شركة نفطال من قارورات غاز البوتان

الوحدة: طن

السنة	2017	2018	2019	2020	2021	المركز
مركز باتنة	1313864	1253610	1232650	1102356	985687	
مركز بسكرة	1025680	986582	978523	952300	752840	
مستودع بريكة	655921	537681	583300	606688	579859	
مخزن أريس	674870	583578	659110	583006	530799	
مخزن مروانة	424847	441825	451342	414439	321598	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

من خلال الجدول رقم (03-03) نلاحظ انخفاض في مبيعات غاز البوتان من سنة لأخرى، ويعود سبب ذلك إلى زيادة مشاريع مد غاز المدينة إلى المناطق النائية الأمر الذي أثر في حجم الطلب على

قارورات الغاز. يمثل الجدول التالي مبيعات شركة نפטال لغاز البروبان بالنسبة للسنوات الخمس الأخيرة.

### جدول رقم (3-4): تطور مبيعات شركة من قارورات البروبان

الوحدة: طن

2021	2020	2019	2018	2017	السنة المركز
602350	702563	765892	802561	824590	مركز باتنة
45203	47003	47056	47852	48913	مركز بسكرة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

من خلال الجدول رقم (04-03) نلاحظ انخفاض في مبيعات غاز البروبان من سنة لأخرى، ويعود سبب ذلك إلى زيادة مشاريع مد غاز المدينة إلى المناطق النائية الأمر الذي أثر في حجم الطلب على قارورات الغاز.

### الفرع الثاني: تقديم شركة توزيع الكهرباء والغاز

#### أولاً-التعريف بشركة توزيع الكهرباء والغاز:

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز أو Sonalgaz هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها نقل الطاقة وتوزيعها، تم في سنة 1947 إنشاء الشركة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصاراً بالحروف الرامزة EGA، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم EGA الشركات السابقة للإنتاج والتوزيع.

وبعد الاستقلال تم إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) محل كهرباء وغاز الجزائر وفي أول يونيو سنة 2002، ظهر القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة -سونلغاز- شركة مساهمة- وتحولت سونلغاز من شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها. وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي تطلبت اللجوء إلى التساهمية الخاصة، ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول الشركة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة. إن تحديد هدفها الاجتماعي ليفتح لها آفاقاً جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل دخول في العالمية تجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.

الجدول التالي يقدم البطاقة الفنية لشركة توزيع الكهرباء والغاز

## جدول رقم (3-5): بطاقة فنية لشركة توزيع الكهرباء والغاز

المعلومات	البيان
شركة توزيع الكهرباء والغاز	اسم الشركة
شركة ذات أسهم	الطبيعة القانونية للشركة
شركة عمومية	طبيعة الملكية
75 إطار	عدد الاطارات
هيكل عمودية مقسمة على أساس الوظائف	طبيعة الهيكل
99B0010282-01-05	رقم السجل التجاري
099222600702	رقم التعريف الجبائي
64.000.000.000 دج	رأس مال الشركة
حي الاخضرار بلدية باتنة	المقر الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

## ثانيا-خدمات شركة توزيع الكهرباء والغاز:

تقدم الشركة مجموعة من الخدمات من أجل أن تمنح الراحة والرفاهية لزيائنها ومن بين هذه

الخدمات:

**1-الكهرباء:** تعتبر الكهرباء من أهم مصادر الطاقة، لذا تعمل الشركة على ضمان تمويلها من خلال:

- الشبكة الأرضية الخاصة بالكهرباء: وهي عبارة عن مجموعة الموصلات أو الأقطاب تدفن أو تغرز في الأرض بحيث يتم بواسطتها إيجاد اتصال كهربائي جيد؛
- الشبكة الهوائية: المقصود هي عملية نقل الطاقة الكهربائية التي ولدت من محطة الطاقة إلى المستفيدين مباشرة، فيتم نقل الكهرباء عن طريق شبكة مكونة من الخطوط الهوائية تستخدم في نقل القدرة الكهربائية من محطات التوليد وعبر محطات المحولات مختلفة الجهود حتى تصل إلى مناطق الاستهلاك بالقدرة المناسبة للألات المنزلية؛
- الربط: تعمل سونلغاز على توصيل الخدمة الكهربائية لمواقع طالبي الخدمة إذ أن الأمر يتطلب وضع الإجراءات المناسبة لإيصال الخدمة الكهربائية لتلك المواقع، بحيث تشمل هذه الإجراءات كيفية ونوعية التوصيل؛
- محولات الطاقة: هي عبارة عن نظام كهربائي مبني بالقرب من مناطق الاستهلاك كالمستهلكين المنزليين والتجارين، إذ أن هذه المحطات تتكون من مصدر للطاقة وخطوط نقلها وتوزيعها ومن ثم الجهة المستهلكة لها، ويتمثل دورها في تخفيض قوة الشبكة

الكهربائية المتوسطة إلى قوة منخفضة لكي يتم نقلها أو التعامل معها بسهولة وسلامة كاملة كما أنه يمتلك تجهيزات خاصة به.

**2-الغاز:** هو أحد الثروات الطبيعية التي إذ يتواجد في أعماق كبيرة في باطن الأرض وهو مصدر هام للطاقة، حيث تعمل الشركة على إيصاله للمستهلكين عن طريق الوسائل التالية:

-توصيل الغاز إلى المنازل: وهو عبارة عن إيصال الغاز إلى المستهلكين الطالبين الخدمة عن طريق وصل رئيسي موجود يتم من خلاله إنشاء فروع يتم منها توصيل الغاز؛

-الشبكة الأرضية الخاصة الأرضية: وهي عبارة عن تنفيذ أعمال التصميم والأعمال الهندسية اللازمة لتوزيع الغاز الطبيعي من خلال خطوط وشبكات تحت الأرض تعمل على إيصال الغاز إلى المناطق الاستهلاك؛

-توصيل الغاز في العمارات: وهو الذي يكون على مستوى العمارات بحيث من خلاله يتم إيصال الغاز إلى كل شقة من العمارة الراغبة في الغاز.

**ثالثا-مبيعات شركة توزيع الكهرباء والغاز:**

تقوم الشركة بضمان تمويل جميع الزبائن من خلال شراء وبيع الكهرباء والغاز. لجدول التالي يبين مبيعات الشركة من المادتين خلال السنة الماضية 2021.

**جدول رقم (3-6): مبيعات شركة توزيع الكهرباء والغاز لسنة 2021**

المنتج	الفترة الشتائية	الفترة الصيفية
الكهرباء (KWH)	9437700	1487700
الغاز (TH)	2114	85847

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

**الفرع الثالث: شركة المساهمة اتصالات الجزائر**

**أولا-التعريف بشركة اتصالات الجزائر:**

اتصالات الجزائر تعتبر المتعامل التاريخي لقطاع اتصالات الجزائر، هي شركة ذات أسهم ملك للدولة 100%، تم إنشائها بموجب تطبيق البند رقم: 12 للقانون رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد اتصالات وبموجب هذا القرار تم الفصل بين نشاطات البريد ونشاطات اتصالات ومنه فإن شركة اتصالات الجزائر، هي وليدة هذا القانون وأصبحت شركة ذات أسهم قائمة بذاتها. تنتشر الوكالات التابعة لاتصالات الجزائر في كامل الإقليم الوطني، والبالغ عددها أكثر من 345 وكالة، وهي سياسة تهدف إلى التقرب من الزبائن واستقطاب أكبر عدد منهم لتقديم الخدمات المختلفة الخاصة بالشركة.



شركة اتصالات الجزائر-باتنة هي إحدى مديريات مجمع اتصالات الجزائر، أنشئت بتاريخ 21 جانفي 2003 وهي تضم 08 وكالات تجارية و09 مراكز تقنية تابعة لها. يقدم الجدول التالي البطاقة الفنية لشركة اتصالات الجزائر

### جدول رقم (3-7): بطاقة فنية لشركة اتصالات الجزائر

المعلومات	البيان
اتصالات الجزائر	اسم الشركة
شركة ذات أسهم	الطبيعة القانونية للشركة
شركة عمومية	طبيعة الملكية
70 إطار	عدد الاطارات
هيكله عمودية مقسمة على أساس الوظائف	طبيعة الهيكله
02B0018083-59-05	رقم السجل التجاري
0990022221658	رقم التعريف الجبائي
50.000.000.000 دج	رأس مال الشركة
المنطقة الصناعية كشيده بلدية باتنة	المقر الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

### ثانيا- الخدمات والعروض التي تقدمها شركة اتصالات الجزائر:

إن شركة اتصالات الجزائر تسعى إلى كسب وتنمية علاقاتها مع زبائنها من خلال كسب رضاهم والمحافظة على ولائهم الدائم لها، وهذا لا يتم إلا من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية والتميز في تقديم العروض المتنوعة وتقوم المؤسسة بتقديم مجموعة من الخدمات تتمثل فيما يلي:

**1- خدمة الهاتف الثابت:** توفر اتصالات الجزائر شبكة اتصالاتية مثالية وتضمن جودة عالية في نوعية الاتصالات بفضل شبكة الهاتف السلكي، والتي تغطي كامل التراب الوطني، حيث يتمثل سعر المكالمات المحلية ب (3 دج/ للدقيقة) للهاتف الثابت و (8 دج/ للدقيقة) للهاتف النقال، أما بالنسبة للمكالمات الدولية فتختلف من بلد لآخر، وتعرض اتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت.

**2- خدمة الانترنت:** تتمثل خدمة الانترنت التي تقدمها شركات اتصالات الجزائر فيما يلي:

- خدمة الانترنت جواب: هي الخدمة التي تم إنشائها بناء على إعادة هيكلة خدمات الانترنت (أنيس، إيسي، فوري)، فأصبحت خدمة جواب مهمتها مسيطرة طموحات الزبائن من خلال العمل على تقديم تكنولوجيا حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الأبحر في شبكتها.
- خدمة الـ (WIFI): هي الخدمة التي تسمح للمستخدمين باستعمال الانترنت من جهاز الكمبيوتر المحمول والهواتف الذكية واللوحات الالكترونية.

- خدمة (MSAN) : وهي تكنولوجيا حديثة تتم عن طريق الألياف، تمنح للزبائن عدة خدمات بأعلى جودة وأقل تكلفة كما تسمح لهم بالتخلص من الكوابل الكثيرة والأجهزة المختلفة، كالمودم واستبداله بسلك واحد يصل كأقصى طول (600 متر) التقريب بدل كوابل (3 و5 كيلومتر) القديمة، وتقدم خدماتها في إطار (ANIS +)، فهي توفر خدمات بصيغ مختلفة من حيث سرعة التدفق والتكلفة، وتمثل خدماتها في:
  - بالنسبة للزبائن الخواص: هناك خدمة (Anishome) و (Aniselite) التي توفر خدمة الانترنت بتدفق ما بين (512 كيلوبايت/ ثانية) حتى (8 ميغابايت/ ثانية).
  - بالنسبة للمهنيين المحترفين (المؤسسات): هناك خدمة (ANISPRO+) التي توفر الانترنت بسرعة تدفق (من 1 ميغابايت/ ثانية) حتى (20 ميغابايت/ ثانية)
- المطلب الثاني: تقديم الشركات الناشطة في إقليم بلديات، تيلاطو، بركة وعين ياقوت سنحاول التعرف في هذا الجزء من الدراسة على شركات المساهمة التي تم اختيارها لتكون محل للدراسة والتي تنشط في إقليم بلديات، تيلاطو، بركة وعين ياقوت
- الفرع الأول: شركة المساهمة اسمنت عين التوتة
- أولاً- التعريف بشركة اسمنت عين التوتة:
- تم إنشاء الشركة سنة 1986، من أجل توسيع الطاقة الإنتاجية لمجمع الاسمنت ومشتقاته للشرق ERCE، وذلك من خلال إبرام عقد في 15 ماي 1983 مع شركة الدانيماركية F.L.S لتقوم بإنجاز المشروع بالتعاون مع شريكتين بلجيكيتي الجنسية، وهما:
- Six Constructeurs Internationaux، وهي مختصة في شؤون الهندسة المدنية.
- S.A Baron & Lereque ، وهي مختصة بأعمال التركيب الميكانيكي والكهرباء.
- وقد كانت بداية انجاز المشروع 28 نوفمبر 1983، وانتهى في جويلية 1986، وتم الاستلام الأولى له في 25 ماي 1987، أما الاستلام النهائي له كان في 30 ديسمبر 1989، وذلك خلال فترة انجاز قدرت ب 32 شهرا. وقد كانت أول تجربة إنتاج في 03 ديسمبر 1986. والذي تقدر طاقته الإنتاجية ب 1.000.000 طن سنويا، أي ما يعادل 84.000 طن في الإنتاج الشهري. وقد ساهمت الشركة في تغطية العجز الوطني الذي سجل خلال سنوات ما قبل 1986، إذ قدر طلب السنوي على الإسمنت بحوالي 13 مليون طن، ولذلك عملت الشركة على تخفيضه بفضل طاقاتها الإنتاجية وتوزيع منتجاتها على ولايات الجنوب الشرقي، وتعد من أكبر الشركات الوطنية من الناحية الإنتاجية. يقدم الجدول التالي، البطاقة الفنية لشركة اسمنت عين التوتة.

## جدول رقم (3-8): بطاقة فنية لشركة اسمنت عين التوتة

المعلومات	البيان
شركة اسمنت عين التوتة	اسم الشركة
شركة ذات أسهم	الطبيعة القانونية للشركة
شركة عمومية	طبيعة الملكية
90 إطار	عدد الاطارات
هيكل عمودية مقسمة على أساس الوظائف	طبيعة الهيكل
98B0222106-00-05	رقم السجل التجاري
0999805022210668	رقم التعريف الجبائي
2.250.000.000 دج	رأس مال الشركة
بلدية تيلاطو	المقر الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

## ثانيا- أهداف شركة اسمنت عين التوتة:

لشركة الإسمنت SCIMAT عدة أهداف تصبو لتحقيقها، وذلك لما تحظى به من أهمية كبيرة، باعتبار الإسمنت مادة أساسية ذات استهلاك واسع جدا. حددت الشركة مجموعة من الأهداف والمتمثلة في:

- التركيز على رفع الإنتاج، ووضع شبكة مراقبة وضبط، من أجل الاستجابة إلى الطلب وكذا العمل على تراجع المضاربة؛
- خلق فروع جديدة للدراسات، وكذا التكوين والصيانة والتوزيع والأمن؛
- محاولة توفير المادة الخام والمتمثلة في الإسمنت لكل الزبائن؛
- توفير المنتجات بالكميات الكافية مع مراعاة معيار الجودة والتقليص من تكاليف الإنتاج؛
- السعي إلى وضع خطة إنتاج حسنة تهدف إلى الاستغلال العقلاني والأمثل لوسائل الإنتاج؛
- النظرة المستقبلية في حالة فتح الأسواق الحرة والتسويق الخارجي؛
- تجديد الاستثمارات وذلك من خلال تخصيص جزء من نتائج الشركة في البرنامج الاستثمارات العمومية؛
- الطموح نحو الوصول إلى إنتاج مواد أخرى غير الإسمنت مثل، الخرسانة وصفائح الجبس في المستقبل.

## ثالثا- منتجات شركة اسمنت عين التونة:

تنتج شركة اسمنت عين التونة أربعة أنواع من الإسمنت هي كالتالي:

- الإسمنت البورتلاندي العادي (CPA)؛
- الإسمنت البورتلاندي المقاوم للأملاح؛
- الإسمنت البورتلاندي المانع لنفوذ الماء؛
- الإسمنت البوزولاني المخلوط (CPJ) .

يظهر الجدول التالي تطور إنتاج مادة الاسمنت للشركة.

## جدول رقم (3-9): تطور مبيعات مادة الاسمنت لشركة اسمنت عين التونة

السنوات	2018	2019	2020	2021
الإنتاج(طن)	1002589	1550694	960300	788746

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

من خلال الجدول (03-09) نلاحظ انخفاض في كمية الانتاج من سنة لأخرى وهذا راجع إلى التعطل المستمر للآلات والبطء الكبير في عملية الصيانة بسبب نقص قطع الغيار، ما تسبب في توقف عدد من الآلات، وكذا توقف الفرن الثاني لمدة شهر بسبب التصليحات لبعض أجزائه التالفة، وكذا ظهور منافسين خواص في العديد من المناطق التي كانت أسواقا لمنتجات الشركة. يظهر الجدول التالي تطور مبيعات الشركة.

## جدول رقم (3-10): تطور المبيعات لشركة اسمنت عين التونة

السنوات	2018	2019	2020	2021
الإنتاج(طن)	975825	1453489	879500	700025

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

من خلال الجدول (03-10) نلاحظ انخفاض في كمية المبيعات وهو راجع لنفس الأسباب التي أدت لانخفاض الانتاج.

## رابعا- الشهادات التي تحصلت عليها شركة اسمنت عين التونة:

نظرا لحجم الشركة وطاقة إنتاجها لمادة مهمة ومطلوبة في السوق، يستوجب عليها أن تكون بأكثر مصداقية ومطابقة للمعايير الوطنية والدولية لبلوغ مستوى في جودة الانتاج، حيث نجد أنها حاصلة على الشهادات التالية:

**1-شهادة الإيزو 9001:** تحصلت عليها الشركة سنة 2008 وتشمل مواصفات عالمية لنظام إدارة الجودة، حيث تحتوي على معايير القيام بأنشطة منسقة من أجل توجيه وضبط الشركة فيما يتعلق بالجودة (في مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها) من خلال التركيز على ما يلي:

- إرضاء الزبون؛
- إدارة العمليات كنظام؛
- وجود آلية للتطوير المستمر؛
- تحقيق المنفعة المتبادلة؛
- إشراك وتعاون الموظفين؛
- بناء القرارات طبقا للحقائق؛
- وجود القيادة الفعالة.

**2-شهادة تاج (TEDJ):** هي شهادة الجودة الطوعية التي تصدر عن المعهد الجزائري للتقييس IANOR والذي يثبت أن المنتج الحامل لشهادة TEDJ تم تصنيعه وفق المواصفات الفنية المحددة في المعايير التي تحكم التكامل في السلم الخاص بالمنتج المطروح، بحيث يشمل الاختبار تقييم نظام الجودة المعينة ويتم رصد نظام الجودة بها بإمكانية جمع عينات المنتج سواء في السوق أو مكان الصنع أو كلاهما ويتم تقييمها لتحديد استمرارية المصادقة، حيث تحصلت شركة عين التوتة على هذه الشهادة سنتي، 2001، 2004.

**3-شهادة الايزو 14001:** يعتبر مفهوم مقترح لتنظيم نشر الاستراتيجيات البيئية على جميع مستويات المنظمة وادراجه على المدى الطويل حيث تحصلت شركة عين التوتة على هذه الشهادة سنة 2004.

**الفرع الثاني: شركة المساهمة الفتح**

**أولا-التعريف بشركة الفتح:**

تعتبر شركة الفتح لصناعة الاسفنج شركة صناعية، حيث تتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيتها للقطاع الخاص المتمثل في المساهمين من أفراد العائلة المالكة، أسست الشركة 1989، وذلك بعد شرائها من قبل خمسة مجاهدين كانت الدولة قد وهبت لهم الشركة تكريما ليم وكان المعمل يشتغل آنذاك بالآلات يدوية نصف آلية، ومؤخرا تم تجهيز المصنع بالآلات متطورة استيرادها من شركات ألمانية. يقدم الجدول التالي البطاقة الفنية لشركة الفتح.

## جدول رقم (3-11): بطاقة فنية لشركة الفتح

المعلومات	البيان
الفتح	اسم الشركة
شركة ذات أسهم	الطبيعة القانونية للشركة
شركة خاصة	طبيعة الملكية
17 إطار	عدد الاطارات
هيكل عمودية مقسمة على أساس الوظائف	طبيعة الهيكل
99B0222357-00-05	رقم السجل التجاري
14572560002	رقم التعريف الجبائي
910.000.000 دج	رأس مال الشركة
المنطقة الصناعية بركة	المقر الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

## ثانيا-منتجات شركة الفتح

تنتج الشركة عدة أنواع من الاسفنج: هي D12، D14، D16، D18، D20، D25، D30 ويقصد بـ D12 مثلا: أن واحد متر مكعب من المنتج يزن حوالي 12 كغ وهكذا بالنسبة للأنواع الأخرى. يظهر الجدول التالي تطور منتجات الشركة.

## جدول رقم (3-12): تطور منتجات شركة الفتح

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
الإنتاج (سم <sup>2</sup> )	29347700	30250471	31256870	4025354	4225354

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

من خلال الجدول رقم (12-03) يمكن ملاحظ ارتفاع في كميات الإنتاج وهذا راجع لزيادة الطلب على منتجات الشركة، وكذا توجه الشركة إلى تصدير المنتجات إلى بعض الدول الإفريقية.

## الفرع الثالث: شركة جنيرال الكاتريك الجيريا توربين

## أولا-التعريف بشركة جنيرال الكاتريك الجيريا توربين GEAT :

شركة جيات هي نتاج شراكة بين شركة سونلغاز من الجانب الجزائري وشركة جنرال إلكتریک من جانب الولايات المتحدة الأمريكية، أسست بتاريخ 2014/03/19، تنشط في المنطقة الصناعية ببلدية عين ياقوت ولاية باتنة على مساحة 150.000 م<sup>2</sup>.

تعتبر جيات جزء من استثمار قدره 168 مليون دولار أمريكي (ما يعادل 22 مليار دينار تقريبا) وقد بدأ المرفق في تصنيع مكونات مثل الأنابيب وملحقات توربينات الغاز وأنظمة التحكم وتركيب

التوربينات وتقديم خدمات الصيانة معدات توليد الطاقة الكهربائية. وقد بدأت الشركة برقمته قطاع الطاقة في الجزائر ابتداء من سنة 2021، مع توفير خدمات إصلاح لتوربينات الغاز FA9 لجنرال إلكتريك لأول مرة في إفريقيا في آفاق 2024، مما سيمكن من صيانة الأسطول الجزائري لتوربينات FA9 محليا الذي يقدر بـ 30 وحدة عبر التراب الوطني وبالتالي يمكن توفير في احتياطات الصرف الأجنبي. الجدول التالي يبين مساهمة كل طرف في شركة جيات.

### جدول رقم (3-13): مساهمة شركة سونلغاز و جنرال إلكتريك في مشروع GEAT

شركة سونلغاز	جنرال إلكتريك
- شركة سونلغاز هي الزبون الرئيسي للشركة.	- المساعدة على إدخال تكنولوجيا FCC 9
- توقعات المبيعات.	- نقل التكنولوجيا.
- توفير الامكانيات المحلية.	- توفير تكنولوجيا الصيانة.
- تفير القدرات التنفيذية.	- تطين الخبرات.
	- دعم الخبرات الوطنية.
	- توفير برامج تكوين في فروعها.
	- تقديم مهارات تسيريه عالية للمشروع

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

قد بدأت الشركة في عملية التصدير حيث تم عن توقيع اتفاقية لتصدير توربينات غازية من طراز (F.049)، بالإضافة إلى أنظمة تحكم من طراز (Mark VI) ووحدات وملحقات توربينات تم تجميعها في مصنعها في الجزائر لفائدة أحد عملائها في منطقة الشرق الأوسط. وتعمل التوربينات وملحقاتها بالغاز الطبيعي أو الوقود السائل، ومن المتوقع أن تساهم في توليد ما يصل إلى 500 ميغاوات من الطاقة الكهربائية فور البدء في تشغيلها. وتشكل هذه الاتفاقية علامة فارقة في هذا المجال إذ تعد أول عملية لتصدير التوربينات الغازية العالية الطاقة انطلاقا من قارة إفريقيا. يقدم الجدول التالي البطاقة الفنية لشركة GEAT.

## جدول رقم (3-14): شركة جنيرال الكتریک الجیریا توربین GEAT

المعلومات	البيان
اسم الشركة	جنيرال الكتریک الجیریا توربین
الطبيعة القانونية للشركة	شركة ذات أسهم
طبيعة الملكية	شركة عمومية
عدد الاطارات	10 إطار
طبيعة الهيكلية	هيكلية عمودية مقسمة على أساس الوظائف
رقم السجل التجاري	14B0225022-00-05
رقم التعريف الجبائي	001405022504293
رأس مال الشركة	13.047.600.000 دج
المقر الاجتماعي	المنطقة الصناعية بلدية عين ياقوت

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

## ثانيا-منتجات شركة جنيرال الكتریک الجیریا توربین GEAT:

تقوم شركة جيات بتقديم عدة منتجات موجهة أساسا لتغطية الاحتياجات الوطنية من التوربينات المولدة للطاقة الكهربائية. تتمثل هذه المنتجات في:

- صناعة التوربينات المشتغلة بالغاز بقدرة إنتاج 04 وحدات في السنة؛
  - صناعة التوربينات المشتغلة بالبخار بقدرة إنتاج 06 وحدات في السنة؛
  - صناعة أنظمة التحكم بقدرة إنتاج 06 وحدات في السنة؛
  - صناعة الأنابيب والوحدات المساعدة للتوربينات.
- الجدول التالي يبين مصادر القطع لمكونة للتوربينات

## جدول رقم (3-15): مصدر القطع المكونة للتوربينات

نوع المنتج	الدولة الممولة	الفرع الممول
التوربينات المشتغلة بالغاز	فرنسا/ الولايات المتحدة الأمريكية	فروع جنيرال الكتریک
التوربينات المشتغلة بالبخار	فرنسا/ الولايات المتحدة الأمريكية	فروع جنيرال الكتریک
الأنابيب والوحدات المساعدة	الاتحاد الأوروبي	فروع جنيرال الكتریک
أنظمة التحكم	الاتحاد الأوروبي	فروع جنيرال الكتریک

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة



### ثالثا-أهداف شركة جنيرال الكترك الجيريا توربين GEAT:

- تهدف الشراكة الجزائرية الأمريكية من خلال مشروع جيات إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:
  - إيجاد قطب صناعي طاقوي في المنطقة الصناعية عين ياقوت؛
  - تحقيق تنمية اقتصادية، تكنولوجية واجتماعية على المستوى المحلي والوطني؛
  - المساعدة في تحقيق مداخيل مالية تساعد في معالجة الميزان التجاري؛
  - المساهمة في نقل التكنولوجيا في مجال تركيب المعدات الطاقوية؛
  - خلق حركة اقتصادية بالمنطقة، الأمر الذي يساهم في خلق مناصب شغل؛
  - توفير برامج تكوينية في مجال تصنيع المعدات الطاقوية في المراكز المتخصصة التي تملكها شركة جنيرال الكترك؛
  - تبادل الخبرات والثقافات بين البلدين.
- المطلب الثالث: الشركات الناشطة في إقليم بلدية نقاوس

سنحاول التعرف في هذا الجزء من الدراسة على شركات المساهمة التي تم اختيارها لتكون محل للدراسة والتي تنشط بإقليم بلدية نقاوس.

الفرع الأول: شركة مصبرات نقاوس

أولا- التعريف بشركة مصبرات نقاوس:

إنطلق مشروع تأسيس مؤسسة نقاوس للمصبرات سنة 1979م على إثر عقد تم بين المؤسسة الوطنية لإدارة وتنمية المواد الغذائية SOGEDIA و شركة CIFAL الفرنسية و إستغرق البناء والتجهيز سنتين متتاليتين، وكانت بداية الإنتاج سنة 1981م. و بناء على المرسوم رقم 82-425 المؤرخ في 1982/12/11 والذي يقضي بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية لإدارة وتنمية المواد الغذائية SOGEDIA تم إنشاء المؤسسة الوطنية للعصائر والمصبرات ENAJUC والتي ضمت 14 وحدة عبر التراب الوطني من ضمنها وحدة نقاوس، وفي إطار مشروع إعادة هيكلة جديد سنة 1998م أصبحت مؤسسة نقاوس للمصبرات فرعاً في مجمع ENAJUC. تم خصصة المؤسسة سنة 2007 حيث تم التنازل عليها لصالح SARL SIMAGROF وتغيير شكلها القانوني لتصبح شركة ذات أسهم وتم بيع أغلب أسهمها 71% لمجمع "ترافل"، ثم تم إعادة بيع غالبية أسهمها لمجمع معزوز. نظير إعادة هيكلتها وتطوير عملياتها واعتمادها على مدخل الإدارة بالعمليات، تحصلت الشركة على شهادة الجودة اليزو ISO9001 سنة 2005م وتم تجديدها سنة 2008. يقدم الجدول التالي البطاقة الفنية لشركة مصبرات

نقاوس

## جدول رقم (3-16): بطاقة فنية لشركة مصبرات نقاوس

المعلومات	البيان
مصبرات نقاوس	اسم الشركة
شركة ذات أسهم	الطبيعة القانونية للشركة
شركة عمومية	طبيعة الملكية
15 إطار	عدد الاطارات
هيكله عمودية مقسمة على أساس الوظائف	طبيعة الهيكله
98B0222059-00-05	رقم السجل التجاري
14572560002	رقم التعريف الجبائي
1.790.030.000 دج	رأس مال الشركة
المنطقة الصناعية بنقاوس	المقر الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

## ثانيا- منتجات شركة مصبرات نقاوس:

تعتبر وحدة نقاوس من أكبر وحدات إنتاج المصبرات على المستوى الوطني، كما تتميز بتنوع منتجاتها من بين هذه المنتجات: معالجة المشمش، معالجة مركز الفواكه، كوثر المشمش، مربى المشمش المجزأ، معقد المشمش، مياه ثمرية، المشمش المصفى، معقد فواكه أخرى، مشروبات المشمش، بالإضافة إلى منتجات أخرى كعصير البرتقال، معجون البرتقال، والعنب، وحلوى الحلقوم الطبيعية. الجدول التالي يظهر تطور الإنتاج لشركة نقاوس مصبرات.

## جدول رقم (3-17): تطور الإنتاج لشركة نقاوس مصبرات

السنة	2016	2017	2018	2019	2020
الإنتاج (طن)	33000	40000	45000	45870	40.000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

من خلال الجدول رقم (3-17) يمكن ملاحظ ارتفاع في كميات الإنتاج وهذا راجع لزيادة الطلب على منتجات الشركة، وكذا توجه الشركة إلى تصدير المنتجات إلى بعض الدول الإفريقية.

## ثالثا- أهداف شركة مصبرات نقاوس:

تتمثل أهداف الشركة في المحاور الأساسية التالية:

- تنمية المبيعات وزيادتها؛
- تنمية استهلاك مشروبات الشركة؛

- العمل على تقليل التكاليف إلى أدنى حد ممكن لتحقيق هوامش الربح؛
- تطوير تقنيات الإنتاج ومسايرة التطور التكنولوجي؛
- الاستمرارية وتحسين مكانتها في السوق؛
- تغطية أكبر نسبة ممكنة من التراب الوطني في مجال استهلاك المشروبات والمصبرات، بالعمل على وضع نقاط البيع في مختلف مناطق الوطن من أجل التوسع في السوق أكثر؛
- المحافظة على عدد كبير من الزبائن، وذلك بترشيدهم وتوجيههم والتعريف بالمنتجات المتوفرة في السوق؛
- الوصول إلى أقصى رقم أعمال ممكن بهدف تحقيق غرض يتلاءم مع طلبيات الزبائن كما ونوعا. كما تطمح هذه الشركة إلى تحقيق أهداف شتى على المدى الطويل منها، الوصول إلى المراكز الأولى في السوق، وتطوير مشروب نقاوس وأيضا إدخال نكهات له مثل "نقاوس لايت" في السوق الوطني والسعي إلى الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المستهلكين.

#### الفرع الثاني: شركة أوراس فوتوار

#### أولا-التعريف بشركة أوراس فوتوار:

اقترن ظهور الشركة الوطنية لصناعة الاحذية الرياضية أول مرة بإعادة هيكلة الشركة الوطنية للدباغة والجلود SONIPEC التي كانت تقوم بمعالجة الجلود وتحويلها إلى منتجات نهائية موجهة للتسويق بموجب المرسوم 427/82 المؤرخ في 1982/02/04، ونتيجة إعادة الهيكلة ظهرت ثلاثة شركات مستقلة عن بعضها البعض وهي:

- شركة الدباغة ENIPEC.
- شركة الاحذية والمصنوعات الجلدية EMAC.
- شركة ديستريش، التي تقوم بتوزيع المنتجات النهائية الجاهزة للاستعمال. وقد كانت شركة أوراس فوتوار إحدى الشركات التابعة لشركة الأحذية والمصنوعات الجلدية، بدأت الشركة الإنتاج في ماي 1988. في سنة 1994 تم منح الاستقلالية المالية والتسيرية للشركة محل الدراسة ليصبح اسمها شركة أوراس فوتوار بموجب عقد تأسيس رقم 129/28 المؤرخ في 1988/02/07. عرفت الشركة في سنواتها الأولى ازدهارا كبيرا خاصة بعد عقد شراكة مع المالك الحصري لعلامة ADIDAS الألمانية الشهيرة. لكن هذه الفترة لم تدم طويلا بحكم الظروف السياسية والاقتصادية التي مرت بها الجزائر، وفتح مجال الاستيراد أمام الخواص الأمر الذي أدى إلى تقديمهم منتجات أجنبية

أقل سعر لينتهي بها الأمر إلى المرور بأزمة مالية كبيرة، وما زاد من حجم الأزمة انسحاب الشريك الألماني سنة 2002. يقدم الجدول التالي، البطاقة الفنية لشركة أوراس فوتوار.

### جدول رقم (3-18): بطاقة فنية لشركة أوراس فوتوار

المعلومات	البيان
أوراس فوتوار	اسم الشركة
شركة ذات أسهم	الطبيعة القانونية للشركة
شركة عمومية	طبيعة الملكية
15 إطار	عدد الاطارات
هيكله عمودية مقسمة على أساس الوظائف	طبيعة الهيكله
98B0222067-0005	رقم السجل التجاري
09991600953948	رقم التعريف الجبائي
1.000.000 دج	رأس مال الشركة
طريق بركة بلدية نقاوس	المقر الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

### ثانيا- منتجات شركة أوراس فوتوار:

تقوم الشركة حاليا بإنتاج نوعين من الأحذية، النوع الأول يتمثل في الأحذية الرياضية، أما النوع الثاني فيتمثل في الأحذية الأمنية الموجهة لعمال الشركات و المصالح الأمنية. وقد تعذر علينا الحصول على كميات الانتاج لرفض مسؤولي الشركة تقديمها لنا .

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتطلب أي بحث وضع منهجية توضح الأساس الذي تستند عليه الدراسة، فالمنهجية هي بمثابة المسار الذي يوضح توجه الدراسة للوصول إلى الأهداف المحددة.

### المطلب الأول: مصادر جمع البيانات

تستند الدراسات الكمية أو النوعية إلى بيانات ومعلومات أولوية يجمعها الباحث ويعدها بنفسه، وأخرى ثانوية يستقيها من التقارير والوثائق التي يعدها غيره، وعلى هذا الأساس يوجد نوعين من المصادر لجمع البيانات هي المصادر الأولوية والمصادر الثانوية.

### الفرع الأول: مصادر البيانات والمعلومات الأولوية

هي البيانات التي يمكن اعتمادها كمصدر موثوق بصحتها وعدم الشك فيها<sup>1</sup>. وفي إطار هذه الدراسة قام الباحث بجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة عن طريق الاستبانة، والاستبانة هي " أداة

<sup>1</sup> مصطفى دعمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 208، ص 198.

لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد وعادة ما تكون عبارة عن نموذج يحتوي عددا من الأسئلة يطلب من عينة الدراسة الإجابة عنها<sup>1</sup>. بالإضافة إلى المقابلة\* في آن واحد وبالرغم مما استلزمه الأمر من جهد وزمن إلا أنه كان له الأثر الايجابي على ارتفاع درجات الاستجابة في استيفاء الأغلبية من الاستبيانات.

تعرف المقابلة بأنها "محادثة بين القائم بالمقابلة المستوجب وذلك بغرض الحصول على معلومات من المستجوب بهدف الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث الوصول إليها<sup>2</sup> حيث قمنا بمقابلة بعض مسيري الشركات محل الدراسة لمعرفة كيفية تسيير الموارد البشرية بهذه الشركات.

حيث وبعد تصميم الاستبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة المختارة بالشركات محل الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الاجتماعية (SPSS.V.26) بالاعتماد على الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

#### الفرع الثاني: مصادر البيانات و المعلومات الثانوية

تم الحصول على البيانات و المعلومات الثانوية من خلال الاطلاع على الكتب والمجلات والمراجع والأبحاث والدراسات السابقة، والمواقع الالكترونية ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة، باللغة العربية أو اللغات الأجنبية، بشكل مباشر أو غير مباشر في محاولة لجمع أكبر معلومات تغطي جوانب الموضوع.

#### المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها

يشير مجتمع الدراسة إلى جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشارك في صفة معينة أو أكثر المطلوب جمع البيانات حولها<sup>3</sup>. أما العينة فهي " جزء من المجتمع الذي تجري عليه الدراسة، يختارها الباحث لإجراء دراسته عليه وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا<sup>4</sup>، بالنسبة لمجتمع هذه الدراسة، يتكون من جميع إدارات شركات المساهمة محل الدراسة.

<sup>1</sup> علي فراح الزعبي، محمود حسين الوادي، أساليب البحث العلمي (مدخل منهجي تطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 205.

\* استخدمت المقابلة كأداة مساعدة فقط، لذلك لم يتم اخضاعها لمختلف الأساليب الكيفية التي تحلل على أساسها المقابلة، مثل تحليل المحتوى (l'analyse de contenu).

<sup>2</sup> طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى، المقاييس والاختبارات (التصميم، الإعداد، التنظيم)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017، ص 248.

<sup>3</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق (أساليب القياس، التحليل واختبار الفروض)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 438.

<sup>4</sup> رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار نجلة، عمان، الأردن، 2008، ص 161.

يعود سبب اختيار شركات المساهمة بولاية باتنة كمجال للدراسة الميدانية إلى عدة اعتبارات منها:

- المكانة التي تحتلها ولاية باتنة من حيث عدد هذا النوع من الشركات ومساهمتها في التشغيل والتنمية؛
  - تنشيط شركات المساهمة في ولاية باتنة في كل قطاعات النشاط الكبرى: الصناعة، قطاع الخدمات؛
  - تتوزع بين القطاعين العام والخاص، وهو ما يتيح إمكانية إجراء الدراسة في كل منهما والحصول على بيانات أكثر لشركات مختلفة الملكية.
- ونظرا لصعوبة دراسة جميع شركات المساهمة بولاية باتنة، في ظل ما هو متاح من امكانيات فقد تم استبعاد شركات المساهمة التالية:

- البنوك وشركات التأمين؛
  - الشركات التي هي تحت المتابعة القضائية؛
  - الشركات التي لا تملك مجلس إدارة، والتي في معظمها شركات خاصة؛
  - الشركات التي لا تمتلك إدارة للموارد البشرية.
- إضافة إلى عدم اهتمام ولامبالاة عدد كبير من أصحاب الشركات الخاصة، ليستقر الأمر على ثمانية شركات مساهمة، تتوزع في كل من المنطقة الصناعية كشيدة بلدية باتنة، المنطقة الصناعية بنقاوس، المنطقة الصناعية عين ياقوت، المنطقة الصناعية بريكة، بلدية تيلاطو.
- استهدفت هذه الدراسة جميع الاطارات في الشركات محل الدراسة و البالغ عددهم 356 إطار، ونظرا لتزامن الدراسة مع خروج العديد من الإطارة في العطلة السنوية فقد تم توزيع 250 استبانة.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تمت الاستفادة من برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. V.26 تحليل البيانات واستخدمت أهم الأساليب الإحصائية التالية:

**1- مقاييس الإحصاء الوصفي:** يهدف من استعمالها إلى وصف مجتمع وعينة الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب المتغيرات حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

**2- معامل الثبات ألفا كرونباخ:** يستخدم لقياس ثبات أداة الدراسة وتبيان قوة العلاقة بين فقراتها واتساقها، ومعامل الثبات يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما كانت قيمة معامل الثبات

مرتفعة فإن ذلك مؤشر جيد على ثبات الأداة، وكما هو متفق. عليه فإن معامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من 0.60.

**3- معامل صدق المحك:** وذلك لقياس صدق أداة الدراسة.

**4- تحليل التباين للانحدار:** يستخدم لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة (الموارد البشرية و حوكمة الشركات).

**5- تحليل الانحدار البسيط:** وذلك لاختبار دور المتغير المستقل وهو تسيير الموارد البشرية في المتغير التابع وهو حوكمة الشركات (بمختلف أبعاده)، مع توضيح مستوى الدلالة.

**7- تحليل التباين الأحادي:** وذلك لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول مستوى تسيير الموارد البشرية، وكذا معرفة تصوراتهم حول مستوى حوكمة الشركات في المؤسسة محل الدراسة التي تعزى لاختلاف المتغيرات الديموغرافية الممثلة في: النوع، السن المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة في الشركات محل الدراسة.

**8- اختبار (Kurtosiset Skewness):** لاختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

**المطلب الرابع:** تصميم أداة البحث واختبار ثباتها وصدقها

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث على جملة من الإجراءات العملية لتقصي الواقع كما هو، وهذا الإجراء تضمنت تصميم استبانة البحث وتوزيعها، واختبار ثباتها وصدقها من خلال حساب معامل الثبات (Alpha cronbach) ومعامل الارتباط (Pearson).

**الفرع الأول:** تصميم الاستبانة وتوزيعها

اختار الباحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، كونها مناسبة لاستطلاع الآراء وقياس الاتجاهات، وتمكن من الحصول على الكثير من المعلومات وفي وقت قصير، فضلا أنها دقيقة في التشخيص عندما تكون فقراتها واضحة ومحددة ويسهل فيها تحكيم النتائج وقد وجهت الاستبانة إلى إطارات مجموعة من شركات المساهمة بباتنة، قصد الوقوف على آراءهم ومستوى وعيهم لأهمية تسيير الموارد البشرية، والتعرف على مدى إدراكهم لضرورة تطبيق حوكمة الشركات في ظل التغيرات التي يشهدها محيط الشركات الجزائرية.

تمت صياغة عبارات الاستبانة بما يتوافق مع إشكالية وفرضيات البحث، وذلك بعد مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري الدراسة واستطلاع الدراسات السابقة ذات العلاقة، وتضمنت الاستبانة في صورتها الأولى 90 عبارة، ولكن أغلب المحكمين أكدوا أن الاستبيان بهذا الشكل المطول قد يؤدي إلى عدم استجابة المبحوثين، ومن ثم تم إجراء التعديلات عليه ليتناسب مع طبيعة عينة البحث فأصبح في صورته النهائية متضمنا 58 عبارة، واتبع الباحث عند تصميم الاستبانة الخطوات التالية:

- دراسة الأدبيات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة؛
  - إعداد النموذج الأول للاستبانة من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
  - عرض النموذج الأول للاستبانة على المشرفة من أجل اختبار ملاءمتها لجمع البيانات؛
  - التوصل إلى صياغة مبدئية لعبارات محاور الاستبانة؛
  - عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من جامعات مختلفة الذين قاموا بتقديم بعض الملاحظات والتوجيهات؛
  - الأخذ بملاحظات وتوجيهات المحكمين وتصميم الاستبانة في صورتها النهائية؛
  - وضع الاستبانة في اختبار أولي، من خلال توزيع مجموعة من الاستبيانات على عينة استطلاعية من الاطارات (30 فردا)؛ للتأكد من صلاحية الاستبانة ومن وضوح العبارات.
- وتضمنت الاستبانة البحث في شكلها النهائي قسمين:

### 1- القسم الأول:

تضمن القسم الأول خمسة فقرات (1-5) تتعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: النوع، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية، بهدف اختبار إذا كان يوجد فروق معنوية في مستوى وعي مفردات عينة البحث تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية.

### 2- القسم الثاني:

تتضمن القسم الثاني محاور الاستبانة ويتكون من محورين هما:

- المحور الأول: والمتعلق بالمتغير المستقل، تسيير الموارد البشرية ويحتوي على 28 عبارة (1-28)، يتفرع عن هذا المحور ثلاثة متغيرات فرعية، يبين الجدول التالي محور تسيير الموارد البشرية ونسبته عبارات كل فرع.

جدول رقم (3-19): محور تسيير الموارد البشرية

النسبة المئوية	عدد العبارات	أرقام العبارات	متغيرات فرعية	المحور
0.36	10	(10-1)	الحصول على الموارد البشرية	تسيير الموارد البشرية
0.36	10	(20-11)	تطوير الموارد البشرية	
0.28	8	(28-21)	الحفاظ على الموارد البشرية	
100	28	(28-1)	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى وعي الإطارات تجاه أهمية تسيير الموارد البشرية في شركات المساهمة بباتنة، موزع على الأبعاد التي تم اختبارها في هذه الدراسة (الحصول على الموارد البشرية،



تطوير الموارد البشرية، الحفاظ على الموارد البشرية) كما وردت في دراسة (بوراس فايزة، 2014)، (ليندة رقام، 2013).

**2- المحور الثاني:** خصص هذا المحور لدراسة المتغير التابع "حوكمة الشركات" وتضمن 30 عبارة (29-58)، يتفرع عن هذا المحور ثلاثة متغيرات فرعية. بين الجدول التالي محور حوكمة الشركات ونسبته عبارات كل فرع.

جدول رقم (3-20): محور حوكمة الشركات

النسبة المئوية	عدد العبارات	أرقام العبارات	متغيرات فرعية	المحور
0.33	10	(38-29)	السلوك الأخلاقي	حوكمة الشركات
0.33	10	(48-39)	الرقابة والمساءلة	
0.33	10	(58-49)	إدارة المخاطر	
100	30	(58-29)	المجموع	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبانة

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى وعي الإطارات بضرورة الحوكمة في شركات المساهمة بباتنة، موزع على الأبعاد التي تم اختيارها في هذه الدراسة وهي (السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة، إدارة المخاطر)، كما وردت في دراسة (طحطوح مسعود، 2018) الفرع الثاني: مقياس التحليل:

اعتمد الباحث في تصميم الاستبانة على سلم ليكرت (Likert) الخماسي الذي يعتبر أكثر المقاييس استخداما نظرا لسهولة فهمه وتوازن درجاته، وأكثر مقاييس الاتجاه التي تعمل على تحديد ما يعتقد أو يدركه أفراد عينة الدراسة، حيث يعبرون إلى مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها المقياس، فيكون أمامهم خمسة خيارات (غير موافق بشدة، غير موافق محايد، موافق، موافق بشدة)، وتم إعطاء كل خيار من هذه الخيارات أوزان متباينة تعكس التدرج في مستوياتها بحسب طبيعة عبارات القياس وتم تحديد الحدود العليا والدنيا انطلاقا من تحديد طول خلايا المقياس المستخدم في محوري الدراسة. وذلك حسب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والمتمثلة في الواحد الصحيح لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو مبين في الجدول الموالي:

## جدول رقم (3-21): الحدود الدنيا والعليا لسلم (likert) الخماسي

الخيارات	المتوسط الحسابي المرجح	مستوى الوعي
غير موافق بشدة	من: 1.00 إلى 1.79	قليلة جدا
غير موافق	من: 1.80 إلى 2.59	قليلة
محايد	من: 2.60 إلى 3.39	متوسطة
موافق	من: 3.40 إلى 4.19	كبيرة
موافق بشدة	من: 4.20 إلى 5.00	كبيرة جدا

المصدر: إعداد الباحث

## الفرع الثالث: توزيع الاستبانة

قام الباحث بزيارات ميدانية إلى الشركات محل الدراسة، فالتقى بداية مع مديري دائرة الموارد البشرية، وقد قدم لهم شرحا مفصلا عن موضوع الدراسة. وبعد الحصول على الموافقة، تم توزيع الاستبانات (250 استبانة)، وكان الباحث في كل زيارة يجري مقابلات شخصية مع بعض الإطارات بهدف تعزيز اجابات المبحوثين. تم استرجاع 220 استبانة، مثلت ما نسبة 88% من إجمالي الاستثمارات الموزعة، وبعد الفحص و التحقق من الاستثمارات المسترجعة تم استبعاد 12 استبانة غير صالحة لأغراض التحليل الاحصائي، وبالتالي يكون عدد الاستبانات المقبولة والصالحة لأغراض الدراسة هي 208 استبانة مثلت ما نسبة 83% من إجمالي الاستثمارات الموزعة، وهي نسبة جيدة جدا لتحقيق أغراض الدراسة. الجدول التالي يبين عدد الاستبانات الموزعة والمستردة في كل شركة.

## جدول رقم (3-22): عدد الاستبانات الموزعة والمستردة في كل شركة

الشركة	عدد الاطارات	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل الاحصائي	النسبة %
شركة نפטال GPL	64	30	30	100
شركة إسمنت عين التوتة	90	65	43	66
شركة توزيع الكهرباء والغاز	75	43	40	93
شركة اتصالات الجزائر	70	55	40	72.7
شركة جنيرال الكتريك الجيريا توريين GEAT	10	10	10	100
شركة مصبرات نقاوس	15	15	15	100
شركة أوراس فوتوار	15	15	15	100
شركة الفتح	17	17	15	88
المجموع	356	250	208	83

المصدر: إعداد الباحث

**المطلب الرابع: اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة.**

بعد اختبار الثبات والصدق من الاختبارات الضرورية، خاصة في المنهج الكمي، فإذا تحقق ثبات وصدق الأداة المستخدمة في الدراسة فذلك يعطي ثقة بنتائج الدراسة.

**الفرع الأول: صدق أداة الدراسة**

يمثل الصدق أحد المعايير الهامة التي يعتمد عليها الباحث للتعرف على مدى قدرة الاداة المستخدمة في الدراسة، على قياس المتغير المراد قياسه وتحديدده على النحو المطلوب.

**أولاً- الصدق الظاهري:**

تم اختيار الصدق الظاهرة لأداة الدراسة من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من الأستاذة\* الذين يعملون بجامعة محمد خيضر بسكرة، جامعة بلحاج بوشعيب عين تيموشنت، جامعة الحاج لخضر باتنة وطلبنا منهم ابداء رأيهم حول العبارات من حيث الوضوح، الصياغة ودرجة مناسبتها مع إشكالية البحث وفروضه، من أجل الاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم ومن ثم إجراء التعديلات المناسبة في ضوء توصياتهم، إذ تم تحسين الاستبيان وصياغته بالشكل النهائي الموضح في الملحق رقم (1).

**ثانياً- الصدق البنائي:**

يعكس الصدق البنائي مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تقيسه وللتأكد من ذلك قام الباحث بحساب معامل بيرسون (pearson) الذي تتراوح قيمته بين (-1، +1) فإذا كانت قيمته تساوي الصفر فهذا يدل على عدم وجود علاقة، وإذا كانت قيمته تتراوح بين (أكبر من 0، +1) هذا يعني وجود علاقة طردية، أما إذا تراوحت القيمة بين (أقل من صفر، -1) فهذا يعني وجود علاقة عكسية.<sup>1</sup>

**1- حساب معاملات ارتباط عبارات محور تسيير الموارد البشرية:** يمكن عرض معاملات ارتباط العبارات التي تقيس أبعاد تسيير الموارد البشرية (الحصول على الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، الحفاظ على الموارد البشرية) في الجداول التالية:

\* انظر الملحق رقم (2).

<sup>1</sup> حيدر عبد الكريم محسن الزهيري، مناهج البحث التربوي، مركز ديونو لتعليم والتفكير، عمان، الأردن، 2017، ص 320.

## جدول رقم (3-23): الصدق البنائي لعبارات بعد الحصول على الموارد البشرية

معاملات ارتباط عبارات بعد الحصول على الموارد البشرية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارة
,000	,667**	تدرس الشركة سوق العمل بدقة لتحديد احتياجاتها من الأفراد؛
,000	,671**	تعتمد الشركة على نظام معلومات فعال يخدم عملية تخطيط الموارد البشرية؛
,000	,872**	تولي الشركة أهمية لنتائج تحليل الوظائف ( وصف الوظيفة، مواصفات شاغل الوظيفة ) في تحديد الاحتياجات من الأفراد؛
,000	,782**	تسعى الشركة لاستقطاب أفضل المترشحين لشغل الوظائف المختلفة؛
,000	,757**	تعتمد الشركة في عملية اختيار الأفراد على مجموعة من الاختبارات (الأداء، الشخصية، الذهنية... الخ)؛
,000	,756**	تعتمد الشركة على المقابلة الشخصية لتسهيل المفاضلة بين المترشحين لشغل الوظائف؛
,000	,840**	تعتمد الشركة معايير اختيار وتعيين الأفراد على المؤهلات العلمية والخبرة؛
,000	,734**	تسعى الشركة الى تعزيز التنوع في التركيبة البشرية في مكوناتها البشرية؛
,000	,602**	تقوم الشركة بتهيئة الأفراد الجدد من خلال تعريفهم بها، وظائفهم وزملائهم؛
,000	,811**	تعتمد الشركة في عملية التوظيف على قاعدة بيانات متجددة للمترشحين؛
** تعني مقارنة قيمة SIG (مستوى المعنوية) أو قيمة الخطأ (P-VALUE) بمستوى الدلالة 0.01 فأقل		
* تعني مقارنة قيمة SIG (مستوى المعنوية) أو قيمة الخطأ (P-VALUE) بمستوى الدلالة 0.05 فأقل		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

يتبين من خلال الجدول رقم (3-23) أن جميع قيم معاملات الارتباط التي تقيس بعد الحصول

على الموارد البشرية موجبة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، ما يؤكد ارتباط كل عبارة

من العبارات مع بعد الحصول على الموارد البشرية.

## جدول رقم (3-24): الصدق البنائي لعبارات بعد تطوير الموارد البشرية

معاملات ارتباط عبارات بعد تطوير على الموارد البشرية		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
,000	,772**	تمنح الشركة فرصة للأفراد من أجل المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية؛
,000	,671**	توفر الشركة فرص لكافة الأفراد للتدريب بغض النظر عن كفاءاتهم؛
,000	,872**	تهتم الشركة عند تصميم البرامج التدريبية على استخدام الوسائل التكنولوجية الجديدة؛
,000	,782**	تعتمد الشركة على تدوير العمل كأسلوب لتدريب الأفراد؛
,000	,757**	تهدف الشركة من عملية تقييم أداء للأفراد إلى الكشف عن الكفاءات الموجودة بها؛
,000	,756**	تستخدم الشركة عدة طرق (كمية/ نوعية) لتقييم أداء الأفراد؛
,000	,840**	تسمح الشركة لأفرادها بالاطلاع على نتائج تقييم أدائهم؛
,000	,734**	تحرص الشركة على توضيح المناصب التي سيشغلها الفرد أثناء مساره الوظيفي؛
,000	,602**	توفر الشركة مسار وظيفي (carrière professionnelle) يسمح بالتدرج في الوظائف لجميع الأفراد؛
,000	,811**	تستعين الشركة بمختصين في إعداد مخطط المسار الوظيفي (carrière professionnelle) لأفرادها؛
** تعني مقارنة قيمة SIG (مستوى المعنوية) أو قيمة الخطأ (P-VALUE) بمستوى الدلالة 0.01 فأقل		
* تعني مقارنة قيمة SIG (مستوى المعنوية) أو قيمة الخطأ (P-VALUE) بمستوى الدلالة 0.05 فأقل		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

يتبين من خلال الجدول رقم (3-24) أن جميع قيم معاملات الارتباط التي تقيس بعد تطوير الموارد البشرية موجبة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، ما يؤكد ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعد تطوير الموارد البشرية.

## جدول رقم (3-25): الصدق البنائي لعبارات بعد الحفاظ على الموارد البشرية

معاملات ارتباط عبارات بعد الحفاظ على الموارد البشرية		
العبارات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تضمن الشركة حصول الأفراد على أجور عادلة؛	,746**	,000
تعد الشركة نظاما للأجور والتعويضات يسمح بجذب أفضل الكفاءات البشرية؛	,869**	,000
تسعى الشركة إلى تقديم أجور تتناسب مع تلك الممنوحة من طرف الشركات في نفس النشاط؛	,764**	,000
تقوم الشركة بتحديث نظم المكافآت و الحوافز استجابة للتغير في حاجات ورغبات الأفراد	,802**	,000
توفر الشركة بيئة عمل محفزة لأداء العمل؛	,797**	,000
تعتمد الشركة على سياسة الترقية كأسلوب لتحفيز الأفراد؛	,786**	,000
تستخدم الشركة الحوافز السلبية (التوبيخ، الإنذار، الخصم من الأجر...) في حالة الاهمال أو النقص في الأداء؛	,599**	,000
تحرص الشركة على إجراء فحوصات طبية دورية للأفراد للتأكد من عدم إصابتهم بالأمراض المهنية؛	,557**	,000
** تعني مقارنة قيمة SIG (مستوى المعنوية) أو قيمة الخطأ (P-VALUE) بمستوى الدلالة 0.01 فأقل		
* تعني مقارنة قيمة SIG (مستوى المعنوية) أو قيمة الخطأ (P-VALUE) بمستوى الدلالة 0.05 فأقل		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

يتبين من خلال الجدول رقم (3-25) أن جميع قيم معاملات الارتباط التي تقيس بعد الحفاظ على الموارد البشرية موجبة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، ما يؤكد ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعد الحفاظ على الموارد البشرية.

## جدول رقم (3-26): الصدق البنائي لعبارات محور تسيير الموارد البشرية

الأبعاد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحصول على الموارد البشرية	,870**	,000
تطوير الموارد البشرية	,921**	,000
الحفاظ على الموارد البشرية	,863**	,000
** تعني مقارنة قيمة SIG (مستوى المعنوية) أو قيمة الخطأ (P-VALUE) بمستوى الدلالة 0.01 فأقل		
* تعني مقارنة قيمة SIG (مستوى المعنوية) أو قيمة الخطأ (P-VALUE) بمستوى الدلالة 0.05 فأقل		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

يتبين من خلال الجداول السابقة أن جميع قيم معاملات ارتباط العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد تسيير الموارد البشرية موجبة ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل ما يؤكد ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تقيسه.

**2. حساب معاملات ارتباط عبارات محور حوكمة الشركات:** يمكن عرض معاملات ارتباط العبارات التي تقيس أبعاد حوكمة الشركات (السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة، إدارة المخاطرة) في الجداول التالية:

جدول رقم (3-27): الصديق البنائي لعبارات بعد السلوك الأخلاقي

معاملات ارتباط عبارات بعد السلوك الأخلاقي		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
,000	,771**	تحرص الشركة على الاستخدام الأمثل للممتلكات وأدوات العمل والمحافظة عليها؛
,000	,745**	تعتمد الشركة مبدئي الإحترام وعدم التمييز بين جميع الأطراف أثناء تأدية المهام؛
,000	,697**	تقدم الشركة المعلومات اللازمة لجميع العاملين وفي الوقت المناسب؛
,000	,694**	تحرص الشركة على أداء المهام بكل نزاهة ؛
,000	,646**	تتوفر الشركة على دليل لميثاق الأخلاق؛
,000	,726**	تتجز الشركة أعمالها بطريقة تتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع واحترام قواعد المنافسة؛
,000	,698**	تتحرى الشركة الصديق التام أثناء الحملات الإعلانية لمنتجاتها؛
,000	,563**	تقدم الشركة تعويضات عن أي عيب في المنتج أو ضرر يلحق بالمستهلك؛
,000	,783**	تخصص الشركة جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية؛
,000	,749**	تستخدم الشركة الآلات والتقنيات الأقل تسببا في التلوث البيئي حتى وإن كانت مكلفة؛
** تعني مقارنة قيمة SIG (مستوى المعنوية) أو قيمة الخطأ (P-VALUE) بمستوى الدلالة 0.01 فأقل * تعني مقارنة قيمة SIG (مستوى المعنوية) أو قيمة الخطأ (P-VALUE) بمستوى الدلالة 0.05 فأقل		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

يتبين من خلال الجدول رقم (3-27) أن جميع قيم معاملات الارتباط التي تقيس بعد السلوك

الأخلاقي موجبة ودالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، ما يؤكد ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعد السلوك الأخلاقي.

## جدول رقم (3-28): الصديق البنائي لعبارات بعد الرقابة والمساءلة

معاملات ارتباط عبارات بعد الرقابة والمساءلة		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
,000	,783**	تعمل الشركة وفق آليات مساءلة معلنة لجميع الأطراف ذات المصلحة؛
,000	,587**	تلتزم الشركة بالإفصاح عن جميع المعلومات ذات الأهمية لجميع الأطراف ذات المصالح؛
,000	,780**	تحرص الشركة على محاسبة المسؤولين والأفراد للتأكد من تطبيق النظام؛
,000	,842**	تمتلك الشركة نظاما للرقابة الداخلية للتأكد من تحقيق الأهداف المخططة؛
,000	,669**	تقوم الشركة بالإفصاح عن أية تكلفة ترتبط بالأفراد
,000	,851**	تلتزم الشركة بالوفاء بمتطلبات التدقيق الداخلي والمعايير المفروضة من جميع الأطراف ذات المصالح؛
,000	,681**	تعتمد الشركة على مدققين داخليين ذوي خبرة في عملية اعداد التقارير والقوائم المالية؛
,000	,775**	تلتزم الشركة بالوفاء بمتطلبات التدقيق الخارجي والمعايير المفروضة من جميع الأطراف ذات المصالح؛
,000	,673**	تمتلك الشركة لجنة للمراجعة الداخلية تقوم بالتأكد من عدم مخالفة الشركة للأنظمة والقوانين السارية؛
,000	,517**	تستعين الشركة بمدققين خارجيين مستقلين تتولى التأكد من صحة جميع البيانات المصرح بها؛
** تعني مقارنة قيمة SIG (مستوى المعنوية) أو قيمة الخطأ (P-VALUE) بمستوى الدلالة 0.01 فأقل		
* تعني مقارنة قيمة SIG (مستوى المعنوية) أو قيمة الخطأ (P-VALUE) بمستوى الدلالة 0.05 فأقل		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

يتبين من خلال الجدول رقم (3-28) أن جميع قيم معاملات الارتباط التي تقيس بعد الرقابة والمساءلة موجبة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، ما يؤكد ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعد الرقابة والمساءلة.



جدول رقم (3-29): الصدق البنائي لعبارات بعد إدارة المخاطر

معاملات ارتباط عبارات بعد إدارة المخاطر		
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	العبارات
,000	,703**	تفرض الشركة رقابة دائمة للتأكد من تحقيق الأهداف ومواجهة المخاطر المحتملة؛
,000	,644**	تسمح الشركة للأطراف ذات المصلحة بالاطلاع على المعلومات والتقارير المتعلقة بإدارة المخاطر؛
,000	,797**	تمتلك الشركة لجان داعمة لمجلس الإدارة في الرقابة على المخاطر؛
,000	,843**	تستعين الشركة بنظم للرقابة الداخلية لتحديد مسؤوليات الموظفين عن المخاطر عند حدوثها؛
,000	,653**	تهتم الشركة بوضع نظم إدارة المخاطر بأراء جميع الأطراف ذات المصلحة؛
,000	,639**	تقوم الشركة بإعداد إطار مراجعة سنوية لتحديد طبيعة المخاطر المحتملة؛
,000	,818**	تعتمد الشركة على نشاط المراجعة الداخلية لمراقبة وتقييم فعالية نظام إدارة المخاطر؛
,000	,772**	تتبع الشركة الأساليب العلمية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة؛
,000	,745**	تأخذ الشركة عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع المخاطر؛
,000	,884**	تقوم الشركة بعملية تقييم ومراجعة لخطوات إدارة المخاطر؛
** تعني مقارنة قيمة SIG (مستوى المعنوية) أو قيمة الخطأ (P-VALUE) بمستوى الدلالة 0.01 فأقل		
* تعني مقارنة قيمة SIG (مستوى المعنوية) أو قيمة الخطأ (P-VALUE) بمستوى الدلالة 0.05 فأقل		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

يتبين من خلال الجدول رقم (3-29) أن جميع قيم معاملات الارتباط التي تقيس بعد إدارة المخاطر موجبة ودالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، ما يؤكد ارتباط كل عبارة من العبارات مع بعد إدارة المخاطر.

جدول رقم (3-30): الصدق البنائي لعبارات محور حوكمة الشركات

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الأبعاد
,000	,948**	السلوك الأخلاقي
,000	,939**	الرقابة والمساءلة
,000	,932**	إدارة المخاطر
** تعني مقارنة قيمة SIG (مستوى المعنوية) أو قيمة الخطأ (P-VALUE) بمستوى الدلالة 0.01 فأقل		
* تعني مقارنة قيمة SIG (مستوى المعنوية) أو قيمة الخطأ (P-VALUE) بمستوى الدلالة 0.05 فأقل		

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

يتبين من خلال الجداول السابقة أن جميع قيم معاملات ارتباط العبارات التي تقيس كل بعد من أبعاد حوكمة الشركات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل ما يؤكد ارتباط كل عبارة من العبارات مع البعد الذي تقيسه.

#### الفرع الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الدراسة مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة فيما لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، ولقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cronbah) الذي يؤخذ قيمة تتراوح بين (0، 1) وكلما كانت القيم أقرب إلى الواحد الصحيح كان الثبات مرتفعاً، يمكن تأكيد النتائج المتحصل عليها من اختبار الثبات من خلال حساب معامل صدق المحك، بأخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات. الجداول الموالية تبين نتائج معامل الثبات.

#### جدول رقم (3-31): نتائج اختبار معامل الثبات الاستبانة وصدق المحور تسيير الموارد البشرية

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
الحصول على الموارد البشرية	10	0,900	0,949
تطوير الموارد البشرية	10	0,885	0,940
الحفاظ على الموارد البشرية	08	0,888	0,942
المجموع	28	0,912	0,955

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

من خلال نتائج الجدول رقم (31-03) نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات محور تسيير الموارد البشرية مرتفع جداً في مجمله حيث بلغ 0,912 ومعامل صدق يبلغ 0,955، وجاء بعد الحصول على الموارد البشرية أولاً بقيمة 0,900، يليه وبعد الحفاظ على الموارد البشرية بقيمة 0,888. وأخيراً بعد تطوير الموارد البشرية بقيمة 0,885.

يتضح لنا أن معامل الثبات في مجلة يعتبر جيد ومناسب لأغراض البحث لأنه يعكس بصورة واضحة انسجام العبارات لقياس محور تسيير الموارد البشرية بمختلف مراحلها.

#### جدول رقم (3-32): نتائج معامل ثبات الاستبيان وصدقه لمحور حوكمة الشركات

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
السلوك الأخلاقي	10	0,909	0,953
الرقابة والمساءلة	10	0,951	0,975
إدارة المخاطر	10	0,959	0,979
المجموع	30	0,893	0,944

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

من خلال نتائج الجدول رقم (32-03) نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات محور حوكمة الشركات مرتفع جدا في مجمله حيث بلغ 0,893 ومعامل الصدق يبلغ 0,944، وجاء إدارة المخاطر أولا بقيمة 0,959، يليه بعد الرقابة والمساءلة بقيمة 0,951، وأخيرا بعد السلوك الأخلاقي بقيمة 0,909. يمكن القول أن عبارات محور حوكمة الشركات صادقة لما وضعت للقياس.

جدول رقم (33-3): نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقه لكل عبارات القياس

الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
تسيير الموارد البشرية	28	0,912	0,955
حوكمة الشركات	30	0,893	0,944
المجموع	58	0,972	0,985

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

يبين الجدول رقم (33-03) أن معامل الثبات للأداء للاستبانة ككل بلغ 0,972 ومعامل صدق المحك بلغ 0,985 وهو معامل مرتفع جدا، كما أن جميع المعاملات لمتغيرات الدراسة جاءت كبيرة وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأداة المستخدمة مناسبة لأغراض البحث.

من خلال النتائج المتحصل عليها بعد حساب معامل الثبات (Alpha Cronbah) ومعامل صدق المحك تأكدنا من ثبات وصدق أداة البحث وهذا ما يجعلنا على ثقة تامة بصلاحية الأداة المستخدمة في هذه الدراسة ويؤكد أنها مناسبة لما وضعت من أجله.

بعد اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة أكدت النتائج المتحصل عليها أن الأداة مناسبة وصالحة لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

#### المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المبحث التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة من

خلال تحليلها، إضافة إلى تحليل وتفسير محاور الاستبانة لمتغيري الدراسة (تسيير الموارد البشرية وحوكمة الشركات).

#### المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة

خلال هذا المبحث سيتم عرض وتحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة من حيث (النوع، السن، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الوظيفة الحالية)، وتحديد كيفية توزيع المبحوثين على أساس هذه المتغيرات. يمثل الجدول التالي التكرار والنسب المئوية لكل متغير من هذه المتغيرات.

جدول رقم (3-34): توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

التغيير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	134	64.4
	أنثى	74	35.6
	المجموع	208	100
السن	أقل من 30 سنة	17	08.2
	من 30 سنة إلى 39 سنة	94	45.2
	من 40 سنة إلى 49 سنة	66	31.7
	50 سنة أو أكثر	31	14.9
	المجموع	208	100
المؤهل العلمي	ثانوي	19	09.1
	جامعي	164	78.9
	شهادات أخرى	25	12
	المجموع	208	100
سنوات الخبرة	أقل من 05 سنوات	28	13.5
	من 5 سنوات إلى 15 سنة	103	49.5
	من 16 سنة إلى 20 سنة	33	15.9
	أكثر من 20 سنة	44	21.2
	المجموع	208	100
الوظيفة الحالية	مدير	04	01.9
	رئيس دائرة	15	07.21
	رئيس قسم	32	15.40
	رئيس مصلحة	60	28.85
	إطار	97	46.64
	المجموع	208	100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V.26

يرغب الباحث من خلال دراسة المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة إلى معرفة مدى قدرة الباحثين على فهم عبارات الاستبانة والإجابة عليها باهتمام و موضوعية،  
الفرع الأول: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع:

يتضح في الجدول رقم (34-03) أن غالبية الباحثين كانوا في الذكور حيث بلغت نسبتهم 64.4% في حين أن نسبة الإناث تقدر بـ: 35.6% من مجموع أفراد عينة البحث، ويعد هذا التباين في النسب إلى طبيعة وخصوصية الشركات محل الدراسة كون معظمها صناعية.

شكل رقم (3-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

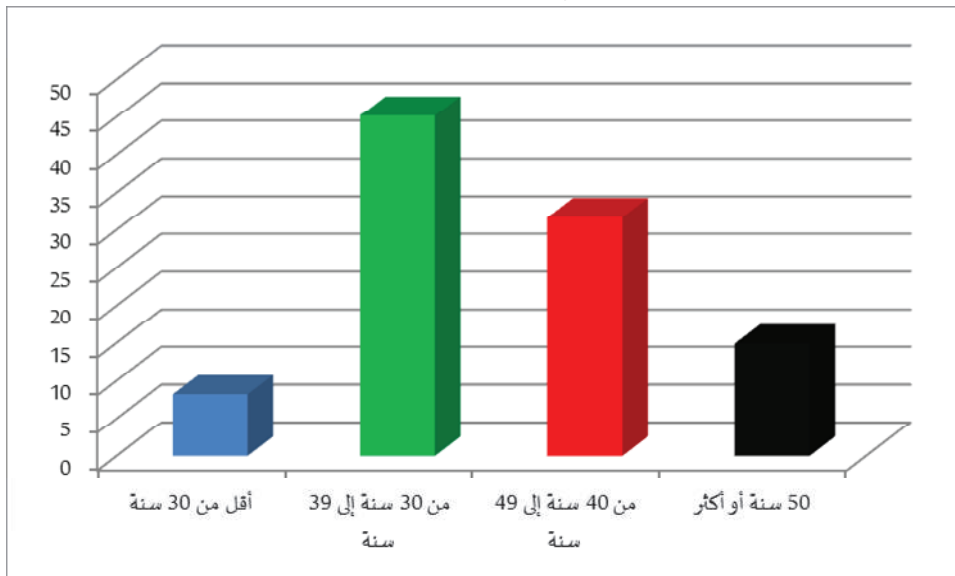


المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V.26

### الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

من خلال الجدول رقم (3-3) نجد أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 سنة إلى 39 سنة بلغت نسبتهم 45.2% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، وهذا ما يدل على أن الشركات محل الدراسة تسعى إلى إتباع سياسة التشييب لإطاراتها، في حين أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 سنة إلى 49 سنة بلغت نسبتهم 31.7%، أما الفئة العمرية التي يتراوح سنها ما بين 50 سنة أو أكثر كانت نسبتهم كون معظم الإطارات الكبيرة السن استفادوا من التقاعد 14.9%، والنسبة الأقل هي (08.2%) وتمثل الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة.

شكل رقم (3-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

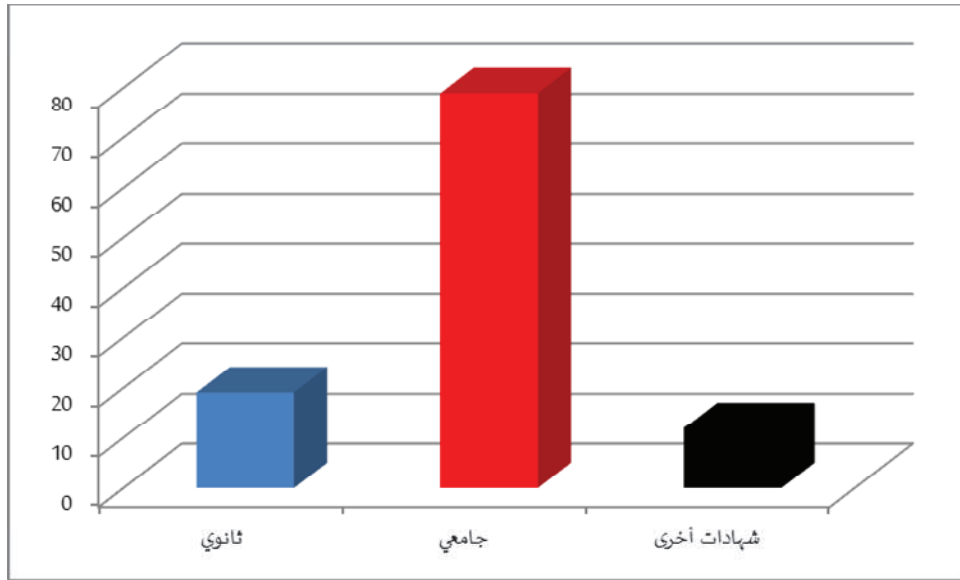


المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V.26

## الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

أظهرت نتائج التحليل لمتغير المؤهل العلمي أن غالبية الأفراد المبحوثين بحوزتهم شهادة جامعية بنسبة 78.9% ، تليها فئة حاملي الشهادات الأخرى حيث بلغت نسبتهم 12% بحكم امتلاك المؤسسة لمركز تكوين خاصة بها ، أخيرا وبنسبة 15% جاءت فئة من يملكون مستوى ثانوي. وبما أن غالبية المبحوثين يحملون شهادات علمية فهذا يدل على سعي الشركات محل الدراسة إلى تدعيم قدراتها البشرية بالإطارات والمهارات القادرة على تولي المناصب المناسبة لها، وهذا لقناعتها بأن حاملي الشهادات الجامعية لديهم مستوى معرفي وعلمي عالي يمكنهم من مواكبة التطورات الحاصلة في المحيط.

## شكل رقم (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

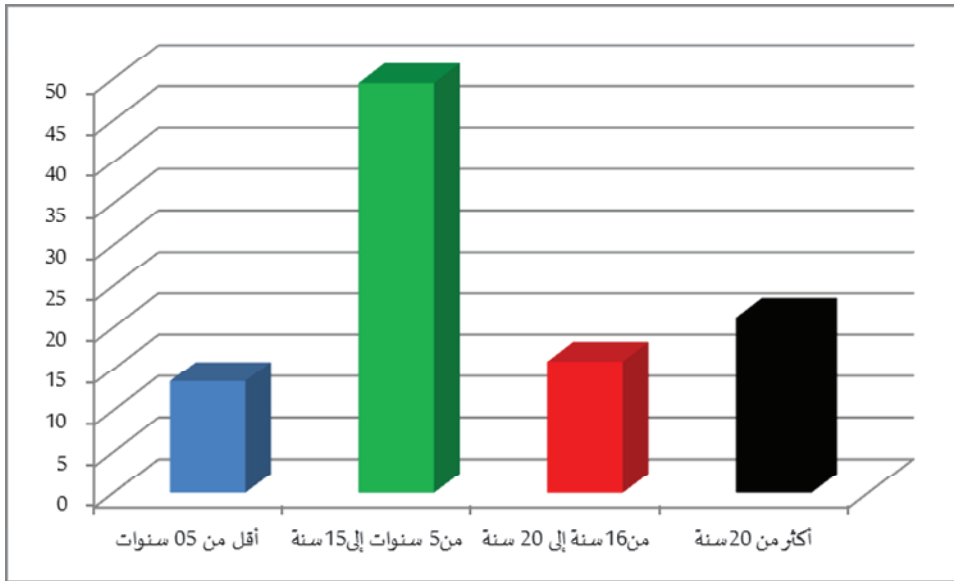


المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V.26

## الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

فيما يخص سنوات الخبرة في الشركات محل الدراسة فإننا نجد أن غالبية أفراد العينة تتراوح خبرتهم من 5 سنوات إلى 15 سنة بنسبة 49.5%، وهذا ما يؤكد توزيع العينة حسب السن حيث أن أغلب الإطارات ما بين 30 سنة إلى 39 سنة، أي أن شغلهم للمناصب الحالية هو حديث، ثم تليها نسبته الذين يملكون خبرة أكثر من 20 سنة بنسبة 21.2%، تليها الفئة التي لها خبرتها بين 16 سنة إلى 20 سنة بنسبة 15.9%، أما النسبة 13.5% تمثل المبحوثين الذين يملكون أقل من 05 سنوات خبرة.

شكل رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

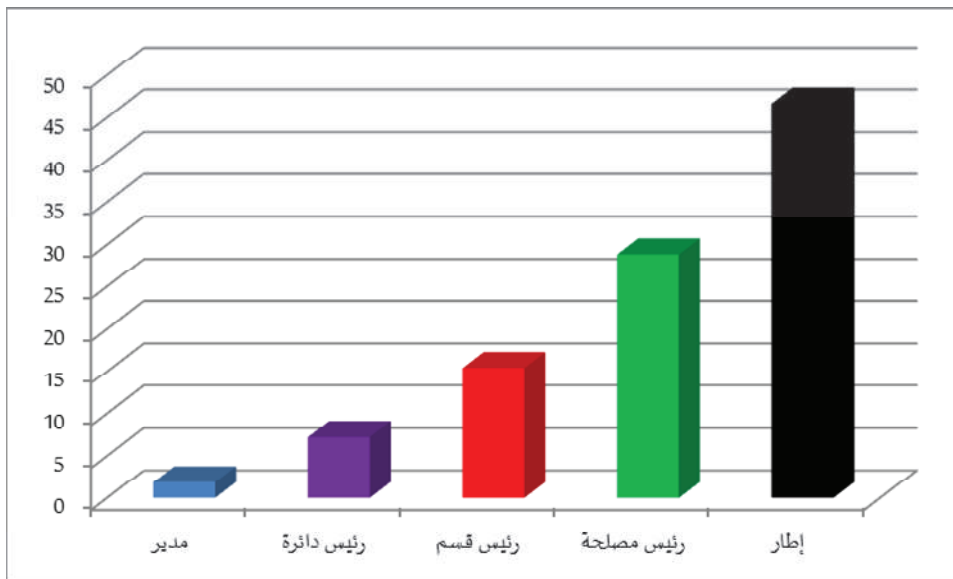


المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V.26

#### الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

بالنسبة لمتغير الوظيفة الحالية، تشير نتائج التحليل إلى أن أفراد العينة الذين يشغلون منصب إطار في الشركة يمثلون أكبر نسبة 46.64%، ثم تليها الفئة التي تشغل منصب رئيس مصلحة بنسبة 28.85%، وتليها فئة رؤساء الأقسام بنسبة 15.40%، أما فئة رؤساء الدوائر كانت نسبتهم 7.21%، وفي الأخير وبنسبة 1.9% جاءت فئة المدراء.

شكل رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V.27

مما سبق فإن شركات المساهمة محل الدراسة والناشطة بولاية باتنة، وحسب نتائج التحليل تتوفر على أفراد شابة ذات كفاءة تمتلك معارف خاصة لأن غالبية إطاراتها من حاملي الشهادات الجامعية، ويقومون بأعمال إشرافية وقيادية، كما يملكون سنوات من الخبرة والعمل تؤهلهم لتولي المناصب المناسبة وقدرتهم على تسيير الشركات لذا فهي تحاول الاحتفاظ بهم.

### المطلب الثاني: تحليل و تفسير عبارات محور تسيير الموارد البشرية

سيتم تحليل العبارات التي تقيس أبعاد محور تسيير الموارد البشرية (الحصول على الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، الحفاظ على الموارد البشرية) بهدف تشخيص مدى أهمية تسيير الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر إطارات هذه الشركات، حيث سنقوم بتحليل إجاباتهم و آرائهم من أجل الإجابة على السؤال التالي " ما مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية".

للإجابة على هذا التساؤل تم إعداد جداول خاصة بالتوزيع التكراري الذي يستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، النسب المئوية، الرتبة والاتجاه العام للإجابات لكل عبارة من عبارات محور تسيير الموارد البشرية، وهذا من خلال الجداول التالية.

الفرع الأول: تحليل اتجاهات لآراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد الحصول على الموارد البشرية يمكن تلخيص نتائج اتجاهات لآراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد الحصول على الموارد البشرية في الجدول التالي:

جدول رقم (3-35): تحليل اتجاهات لآراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد الحصول على الموارد

#### البشرية

الدرجة الكلية	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	الحصول على الموارد البشرية
كبيرة	7	,992	3,54	17	122	40	14	15	التكرار	تدرس الشركة سوق العمل بدقة لتحديد احتياجاتها من الأفراد؛
				8,17%	58,65%	19,23%	6,73%	7,21%	%	
كبيرة	6	,982	3,55	18	124	32	23	11	التكرار	تعتمد الشركة على نظام معلومات فعال يخدم عملية تخطيط الموارد البشرية؛
				8,65%	59,62%	15,38%	11,06%	5,29%	%	
كبيرة	8	,937	3,52	12	128	33	26	9	التكرار	تولي الشركة أهمية لنتائج تحليل الوظائف (وصف الوظيفة، مواصفات شاغل الوظيفة) في تحديد الاحتياجات من الأفراد؛
				5,77%	61,54%	15,87%	12,50%	4,33%	%	
كبيرة	10	1,038	3,42	20	101	49	24	14	التكرار	تسعى الشركة لاستقطاب أفضل المترشحين لشغل الوظائف المختلفة؛
				9,62%	48,56%	23,56%	11,54%	6,73%	%	
كبيرة	5	,988	3,60	23	119	39	14	13	التكرار	تعتمد الشركة في عملية اختيار الأفراد



				11,06%	57,21%	18,75%	6,73%	6,25%	%	الجدد على مجموعة من الاختبارات (الأداء، الشخصية، الذهنية... الخ)؛
كبيرة	4	,884	3,64	21	123	38	21	5	التكرار	تعتمد الشركة على المقابلة الشخصية لتسهيل المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف؛
				10,10%	59,13%	18,27%	10,10%	2,40%	%	
كبيرة	2	,978	3,67	27	124	28	19	10	التكرار	تعتمد الشركة في معايير اختيار وتعيين الأفراد على المؤهلات العلمية والخبرة؛
				12,98%	59,62%	13,46%	9,13%	4,81%	%	
كبيرة	3	,835	3,66	22	118	47	18	3	التكرار	تسعى الشركة الى تعزيز التنوع في التركيبة البشرية في مكوناتها البشرية؛
				10,58%	56,73%	22,60%	8,65%	1,44%	%	
كبيرة	1	,745	3,80	21	142	31	11	3	التكرار	تقوم الشركة بتهيئة الأفراد الجدد من خلال تعريفهم بها، وظائفيهم وزملائهم؛
				10,10%	68,27%	14,90%	5,29%	1,44%	%	
كبيرة	9	,914	3,43	13	102	65	18	10	التكرار	تعتمد الشركة في عملية التوظيف على قاعدة بيانات متجددة للمرشحين؛
				6,25%	49,04%	31,25%	8,65%	4,81%	%	
كبيرة	/	<b>,731</b>	<b>3,58</b>	الحصول على الموارد البشرية						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V.27

يتبين من خلال الجدول رقم (03-35) أن البعد الحصول على الموارد البشرية قد حقق متوسط حسابيا بلغ **3.58** بانحراف معياري قدره **0.731**، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم (Likert) الخماسي التي تتراوح بين (3.40 – 4.19)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة البحث تتجه بشكل عام نحو الموافقة على عبارات بعد الحصول على الموارد البشرية، مما يؤكد إن إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة على درجة كبيرة من الوعي بأهمية الحصول على الموارد البشرية، حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد بدرجة كبيرة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.42 – 3.80) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.745 – 1.038)، وهذا يؤكد على أن إطارات الشركات محل الدراسة يدركون جيدا أهمية الموارد البشرية التي تحتاجها شركاتهم، ويؤيدون طريقة الحصول على الموارد البشرية التي تتبعها شركاتهم، لذلك كانت أغلب إجاباتهم حول عبارات القياس إيجابية. وما يفسر النتيجة السابقة أن الاتجاه العام للإجابات المبحوثين جاءت بالموافقة فمن خلال تحليل العبارات نجد أن العبارة التي تنص تقوم الشركة بتهيئة الأفراد الجدد من خلال تعريفهم بها، وظائفيهم وزملائهم، جاءت في المرتبة الأولى وحقت نسبة قبول كبير، وهذا مؤشر إيجابي على أن المبحوثين متفقين بشكل كبير على أهمية إدماج الأفراد الجدد في الشركات. كما اتفقت إجابات المبحوثين على العبارة التي تنص، تعتمد الشركة معايير اختيار وتعيين الأفراد على المؤهلات العلمية والخبرة، حيث جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية وحقت نسبة قبول كبيرة، وهنا نلمس إدراك المبحوثين لأهمية المعارف العلمية والخبرات كشرط أساسي لتوظيف الأفراد الجدد. وفي الترتيب الثالث

من حيث الأهمية وفقا للآراء المبحوثين جاءت العبارة، تسعى الشركة إلى تعزيز التنوع في التركيبة البشرية في مكوناتها البشرية وهذا ما يدل على إدراك الإطارات في الشركات محل الدراسة لأهمية تدعيم شركاتهم بمختلف المكونات البشرية. وبنفس الأهمية تقريبا جاء في الترتيب الرابع وبدرجة قبول كبيرة عبارة، تعتمد الشركة على المقابلة الشخصية لتسهيل المفاضلة بين المترشحين لشغل الوظائف أين نلمس أن الإطارات يدركون أهمية المقابلة في تحديد الامكانيات الحقيقية للأفراد المترشحين لشغل الوظائف بشركاتهم. وفي الترتيب الخامس من حيث الأهمية وفقا للآراء المبحوثين جاءت العبارة، تعتمد الشركة في عملية اختيار الأفراد الجدد على مجموعة من الاختبارات (الأداء، الشخصية، الذهنية... الخ) وهذا يشير لأن الإطارات يدركون جيدا أهمية اعتماد اختبارات متعددة للمفاضلة بين المترشحين واختيار أفضلهم. وفي المرتبة السادسة جاءت عبارة، تعتمد الشركة على نظام معلومات فعال يخدم عملية تخطيط الموارد البشرية، حيث نلمس الإدراك الجيد للإطارات بأهمية استعمال الوسائل التكنولوجية الحديثة لتحديد الاحتياجات الحقيقية من الموارد البشرية. وفي الترتيب السابع من حيث الأهمية وفقا للآراء المبحوثين جاءت العبارة، تدرس الشركة سوق العمل بدقة لتحديد احتياجاتها من الأفراد ما يؤكد أن الإطارات يدركون أهمية تدعيم شركاتهم بأفراد جدد يعتبرون الأفضل في سوق العمل المتاح. جاءت في الترتيب الثامن وبدرجة قبول كبيرة عبارة، تولى الشركة أهمية لنتائج تحليل الوظائف (وصف الوظيفة، مواصفات شاغل الوظيفة) في تحديد الاحتياجات من الأفراد، ورغم هذا الترتيب إلا أننا نلمس أن الإطارات يدركون جيدا أهمية تدعيم أفراد حسب المواصفات التي تحتاجها شركاتهم والابتعاد عن التوظيف العشوائي. وجاءت في المرتبة التاسعة من حيث الأهمية عبارة، تعتمد الشركة في عملية التوظيف على قاعدة بيانات متجددة للمترشحين، إدراكا من قبل الإطارات بأهمية الاقتصاد في عملية الحصول على الموارد البشرية من خلال الاحتفاظ ببيانات المترشحين والرجوع إليها عند الحاجة. وبدرج قبول كبيرة جاءت العبارة، تسعى الشركة لاستقطاب أفضل المترشحين لشغل الوظائف المختلفة ورغم أن هذه العبارة جاءت كآخر عبارة من حيث الأهمية إلا أن الإطارات يدركون جيدا أهمية تدعيم شركاتهم بأفضل الأفراد.

**الفرع الثاني:** تحليل اتجاهات لآراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد تطوير الموارد البشرية

يمكن تلخيص نتائج اتجاهات لآراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد تطوير الموارد البشرية في

الجدول التالي:

## جدول رقم (3-36): تحليل اتجاهات لآراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد تطوير الموارد البشرية

الدرجة الكلية	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	تطوير الموارد البشرية
متوسطة	9	,972	3,36	15	93	61	29	10	التكرار	تمنح الشركة فرصة للأفراد من أجل المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية؛
				7,21%	44,71%	29,33%	13,94%	4,81%	%	
كبيرة	6	1,023	3,42	17	107	42	30	12	التكرار	توفر الشركة فرص لكافة الأفراد للتدريب بغض النظر عن كفاءاتهم؛
				8,17%	51,44%	20,19%	14,42%	5,77%	%	
كبيرة	1	,913	3,59	22	112	45	24	5	التكرار	تهتم الشركة عند تصميم البرامج التدريبية على استخدام الوسائل التكنولوجية الجديدة؛
				10,58%	53,85%	21,63%	11,54%	2,40%	%	
متوسطة	8	,974	3,37	14	100	52	33	9	التكرار	تعتمد الشركة على تدوير العمل كأسلوب لتدريب الأفراد؛
				6,73%	48,08%	25,00%	15,87%	4,33%	%	
كبيرة	3	,916	3,46	10	119	44	27	8	التكرار	تهدف الشركة من عملية تقييم أداء الأفراد إلى الكشف عن الكفاءات الموجودة بها؛
				4,81%	57,21%	21,15%	12,98%	3,85%	%	
كبيرة	2	,937	3,54	27	92	59	26	4	التكرار	تستخدم الشركة عدة طرق (كمية/نوعية) لتقييم أداء الأفراد؛
				12,98%	44,23%	28,37%	12,50%	1,92%	%	
كبيرة	5	,894	3,44	9	95	60	29	15	التكرار	تسمح الشركة لعمالها بالاطلاع على نتائج تقييم أدائهم؛
				4,33%	45,67%	28,85%	13,94%	7,21%	%	
كبيرة	7	1,021	3,40	14	110	43	27	14	التكرار	تحرص الشركة على توضيح المناصب التي سيشغلها الفرد أثناء مساره الوظيفي؛
				6,73%	52,88%	20,67%	12,98%	6,73%	%	
كبيرة	4	0,982	3,45	16	96	50	31	15	التكرار	توفر الشركة مسار وظيفي (carrier professionnelle) يسمح بالتدرج في الوظائف لجميع الأفراد؛
				7,69%	46,15%	24,04%	14,90%	7,21%	%	
متوسطة	10	1,135	3,16	17	80	53	36	22	التكرار	تستعين الشركة بمختصين في إعداد مخطط المسار الوظيفي (carrier professionnelle) لأفرادها؛
				8,17%	38,46%	25,48%	17,31%	10,58%	%	
كبيرة	/	,703	3,41	تطوير الموارد البشرية						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V.26

يتبين من خلال الجدول رقم (36-03) أن تطوير الموارد البشرية قد حقق متوسط حسابيا بلغ **3.41** بانحراف معياري قدره **0.703**، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم (Likert) الخماسي التي تتراوح بين (3.40 - 4.19)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة البحث تتجه بشكل عام نحو الموافقة على عبارات بعد تطوير الموارد البشرية، مما يؤكد إن إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة على درجة كبيرة من الوعي بأهمية تطوير الموارد البشرية، حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد بدرجة كبيرة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.16 - 3.59) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.913 - 1.135)، وهذا يؤكد على أن إطارات الشركات محل الدراسة يدركون جيدا أهمية تطوير

الموارد البشرية، ويؤيدون طريقة تطوير على الموارد البشرية التي تتبعها شركاتهم، لذلك كانت أغلب إجاباتهم حول عبارات القياس إيجابية.

وما يفسر النتيجة السابقة أن الاتجاه العام الإجابات المبحوثين جاءت بالموافقة فمن خلال تحليل العبارات نجد أن العبارة التي تنص، تهتم الشركة عند تصميم البرامج التدريبية على استخدام الوسائل التكنولوجية الجديدة، جاءت في المرتبة الأولى وحقت نسبة قبول كبير، وهذا مؤشر إيجابي على أن المبحوثين متففين بشكل كبيراً على أهمية إدخال التكنولوجيا في تصميم البرامج التدريبية لما توفره من نتائج دقيقة تسمح بالتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية. كما اتفقت إجابات المبحوثين على العبارة، تستخدم الشركة عدة طرق (كمية/نوعية) لتقييم أداء الأفراد، حيث جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية وحقت نسبة قبول كبيرة، وهنا نلمس إدراك المبحوثين لأهمية التنوع في استخدام طرق تقييم الأداء، كون الأفراد يعملون في وظائف مختلفة لذا لا توجد طريقة واحدة وصالحة لتقييم جميع الأفراد. وفي الترتيب الثالث من حيث الأهمية وفقاً للآراء المبحوثين جاءت العبارة، تهدف الشركة من عملية تقييم أداء الأفراد إلى الكشف عن الكفاءات الموجودة بها، وهذا ما يدل على إدراك الإطارات في الشركات محل الدراسة لأهمية عملية تقييم الأداء في شركاتهم، كونها تساعد في تحديد الكفاءات التي تمتلك قدرات كامنة يجب اكتشافها من أجل الاستفادة منها. وبنفس الأهمية تقريباً جاء في الترتيب الرابع وبدرجة قبول كبيرة عبارة، توفر الشركة مساراً وظيفياً (carrier professionnelle) يسمح بالتدرج في الوظائف لجميع الأفراد، نلمس أن الإطارات يدركون أهمية وجود مخطط للمسار الوظيفي بشركاتهم، الأمر الذي يسمح للأفراد بالترقية وتخطيط حياتهم الوظيفية. وفي الترتيب الخامس من حيث الأهمية وفقاً للآراء المبحوثين جاءت العبارة، تسمح الشركة لأفرادها بالاطلاع على نتائج تقييم أداءهم، وهذا يشير لأن الإطارات يدركون جيداً أهمية اعتماد شركاتهم على مبدأ الشفافية من خلال السماح لهم بالاطلاع على نتائج تقييم أداءهم، الأمر الذي يزيد من رضاهم وولائهم للشركة. وفي المرتبة السادسة جاءت عبارة، توفر الشركة فرصاً لكافة الأفراد للتدريب بغض النظر عن كفاءاتهم، حيث يتفق غالبية المبحوثين على أهمية التدريب لجميع الأفراد كونه يساهم في اكتساب معارف جديدة تؤهلهم لتحسين أداءهم. وفي الترتيب السابع من حيث الأهمية وفقاً للآراء المبحوثين جاءت العبارة، تحرص الشركة على توضيح المناصب التي سيدخلها الفرد أثناء مساره الوظيفي، ما يؤكد أن الإطارات يدركون أهمية تحديد الوظائف التي يستطيع كل فرد شغلها أثناء عمله بالشركة ما يسمح لهم بتحديد الوظائف التي تتوافق مع معارفهم وقدراتهم. جاءت في الترتيب الثامن وبدرجة قبول متوسطة عبارة، تعتمد الشركة على تدوير العمل كأسلوب لتدريب الأفراد، ورغم هذا

الترتيب الا أننا نلمس أن الاطارات يدركون جيدا أهمية منح الأفراد فرصة شغل وظائف مختلفة لزيادة المعارف المهنية التي تساعدهم في شغل مناصب عليا في حالة ما تم ترقيتهم إليها. في المرتبة التاسعة وبدرجة أهمية متوسطة جاءت العبارة، تمنح الشركة فرصة للأفراد من أجل المشاركة في تحديد الاحتياجات التدريبية، إدراكا من قبل الاطارات بأهمية إشراك الأفراد في تحديد الاحتياجات التدريبية كونها هي الطرف المعنى أولا بالعملية، وهم من يدركون قدراتهم الحقيقية وكذا جوانب النقص التي تحتاج إلى برامج تدريبية. وبدرج قبول متوسطة جاءت العبارة، تستعين الشركة بمختصين في إعداد مخطط المسار الوظيفي (carrier professionnelle) لأفرادها، ورغم أن هذه العبارة جاءت كأخر عبارة من حيث الأهمية إلا أن الاطارات يدركون أهمية الاستعانة بمختصين من أجل تخطيط المسارات الوظيفية، الأمر الذي يساعد الشركة من الاستفادة من خبراتهم وتجاربهم نتيجة عملهم في عدة شركات.

الفرع الثالث: تحليل اتجاهات لآراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد الحفاظ على الموارد البشرية يمكن تلخيص نتائج اتجاهات لآراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد الحفاظ على الموارد البشرية في الجدول التالي:

جدول رقم (37-3): تحليل اتجاهات لآراء المبحوثين حول عبارات قياس بعد الحفاظ على الموارد

#### البشرية

الدرجة الكلية	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	الحفاظ على الموارد البشرية
كبيرة	3	,971	3,57	22	114	42	20	10	التكرار	تضمن الشركة حصول الأفراد على أجور عادلة؛
				10,58%	54,81%	20,19%	9,62%	4,81%	%	
كبيرة	5	1,058	3,54	30	101	39	27	11	التكرار	تعد الشركة نظام الأجور والتعويضات يسمح بجذب أفضل الكفاءات البشرية؛
				14,42%	48,56%	18,75%	12,98%	5,29%	%	
كبيرة	4	,966	3,56	25	105	48	22	8	التكرار	تسعى الشركة إلى تقديم أجور تتناسب مع تلك الممنوحة من طرف الشركات في نفس النشاط؛
				12,02%	50,48%	23,08%	10,58%	3,85%	%	
كبيرة	6	,962	3,46	17	106	48	29	8	التكرار	تقوم الشركة بتحديث نظم المكافآت و الحوافز استجابة للتغير في حاجات ورغبات الأفراد؛
				8,17%	50,96%	23,08%	13,94%	3,85%	%	
متوسطة	8	1,056	3,38	18	101	46	28	15	التكرار	توفر الشركة بيئة عمل محفزة لأداء العمل؛
				8,65%	48,56%	22,12%	13,46%	7,21%	%	
متوسطة	7	1,076	3,39	20	101	42	30	15	التكرار	تعتمد الشركة على سياسة الترقية كأسلوب لتحفيز الأفراد؛
				9,62%	48,56%	20,19%	14,42%	7,21%	%	

كبيرة	2	,859	3,92	47	117	28	13	3	التكرار	تستخدم الشركة الحوافز السلبية (التوبيخ، الإنذار، الخصم من الأجر...) في حالة الإهمال أو النقص في الأداء؛
				22,60%	56,25%	13,46%	6,25%	1,44%	%	
كبيرة	1	,810	3,96	48	118	30	10	2	التكرار	تحرص الشركة على إجراء فحوصات طبية دورية للأفراد للتأكد من عدم إصابتهم بالأمراض المهنية؛
				23,08%	56,73%	14,42%	4,81%	,96%	%	
كبيرة		<b>,737</b>	<b>3,59</b>	الحفاظ على الموارد البشرية						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V.26

يتبين من خلال الجدول رقم (37-03) أن البعد الحفاظ على الموارد البشرية قد حقق متوسط حسابيا بلغ **3.59** بانحراف معياري قدره **0.737**، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم (Likert) الخماسي التي تتراوح بين (3.40 - 4.19)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة البحث تتجه بشكل عام نحو الموافقة على عبارات بعد الحفاظ على الموارد البشرية، مما يؤكد إن إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة على درجة كبيرة من الوعي بأهمية الحفاظ على الموارد البشرية، حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد بدرجة كبيرة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.38 - 3.96) وانحرافات معيارية تراوحت بين (1.056 - 0.810)، وهذا ما يؤكد أن إطارات الشركات محل الدراسة يدركون جيدا أهمية الحفاظ على الموارد البشرية التي تتوفر عليها شركاتهم، ويؤيدون طريقة الحفاظ على الموارد البشرية التي تتبعها شركاتهم، لذلك كانت أغلب إجاباتهم حول عبارات القياس إيجابية.

وما يفسر النتيجة السابقة أن الاتجاه العام الإجابات المبحوثين جاءت بالموافقة فمن خلال تحليل العبارات نجد أن العبارة التي تنص، تحرص الشركة على إجراء فحوصات طبية دورية للأفراد للتأكد من عدم إصابتهم بالأمراض المهنية؛ جاءت في المرتبة الأولى وحقت نسبة قبول كبير، وهذا مؤشر إيجابي على أن المبحوثين متفقين بشكل كبير على أهمية الفحص الدوري ما يسمح بالاكشاف المبكر للأمراض التي قد تصيب الأفراد جراء ممارستهم لمهام داخل الشركات. كما اتفقت إجابات الاطارات بان شركاتهم تستخدم الحوافز السلبية (التوبيخ، الإنذار، الخصم من الأجر...) في حالة الإهمال أو النقص في الأداء حيث جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية وحقت نسبة قبول كبيرة، وهنا نلمس إدراك المبحوثين لأهمية هذا النوع من الحوافز للحفاظ على السير الحسن للعمل والحفاظ على جودة الأداء. وفي الترتيب الثالث من حيث الأهمية وفقا للآراء المبحوثين جاءت العبارة، تضمن الشركة حصول الأفراد على أجور عادلة، وحيث يتفق أغلب الإطارات في الشركات محل الدراسة على

أهمية وجود نظام عادل للأجور يحقق لهم إحساس بالرضا الوظيفي. وبنفس الأهمية تقريبا جاء في الترتيب الرابع وبدرجة قبول كبيرة عبارة، تسعى الشركة إلى تقديم أجور تتناسب مع تلك الممنوحة من طرف الشركات في نفس النشاط، حيث نلمس أن الإطارات يدركون أهمية تقديم أجور تنافسية من أجل ضمان الولاء الوظيفي. وفي الترتيب الخامس من حيث الأهمية وفقا للآراء المبحوثين جاءت العبارة، تعد الشركة نظام الأجور والتعويضات يسمح بجذب أفضل الكفاءات البشرية، وهذا يشير لأن الإطارات يدركون جيدا أهمية الأجور كعامل جذب لأفضل الكفاءات التي تستطيع تقديم الاضافة لشركتهم. وفي المرتبة السادسة جاءت عبارة، تقوم الشركة بتحديث نظم المكافآت و الحوافز استجابة للتغير في حاجات ورغبات الأفراد، حيث نلمس الإدراك الجيد للإطارات بأهمية مرونة نظم المكافآت والحوافز من أجل تلبية الحاجات المتعددة للأفراد. وفي الترتيب السابع من حيث الأهمية وفقا للآراء المبحوثين جاءت العبارة، تعتمد الشركة على سياسة الترقية كأسلوب لتحفيز الأفراد، بالرغم هذا الترتيب حيث نلمس أن الإطارات يدركون أهمية الترقية كأسلوب تحفيز يسمح لهم بالتسيير الجيد لمسارهم المهني ولتحسين قيمة مداخلمهم حيث كانت نسبة الموافقين متوسطة. وبأهمية أقل جاءت في الترتيب الثامن والأخير وبدرجة قبول متوسطة عبارة، توفر الشركة بيئة عمل محفزة لأداء العمل، ورغم هذا الترتيب إلا أننا نلمس أن الإطارات يدركون جيدا أهمية توفير الشركات لبيئة عمل محفزة تسمح لهم بإظهار قدراتهم الابداعية التي تسمح بتحقيق التميز لشركاتهم.

بعد التحليل الإحصائي لعبارات قياس كل بعد من أبعاد محور تسيير الموارد البشرية، يمكن عرض ملخص النتائج المحصل عليها في الجدول التالي ومن ثم الاجابة على التساؤل التالي " ما مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية".

### جدول رقم (3-38): تحليل اتجاهات لآراء المبحوثين حول عبارات محور تسيير الموارد البشرية

أبعاد محور تسيير الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة الكلية
الحصول على الموارد البشرية	3,58	,731	2	كبيرة
تطوير الموارد البشرية	3,41	0,703	3	كبيرة
الحفاظ على الموارد البشرية	3,59	,737	1	كبيرة
المجموع	<b>3,53</b>	<b>,659</b>	/	كبيرة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V.26

يتبين من خلال الجدول رقم (3-38) أن الاتجاه العام لمستوى وعي اطارات شركات المساهمة بولاية باتنة ، بأهمية تسيير الموارد البشرية كان كبيرا، حيث بلغ المتوسط الحسابي **3.53** بانحراف معياري قدره **0.659**، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم (Likert) الخماسي التي تتراوح بين (3.40 - 4.19)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة البحث تتجه بشكل عام نحو الموافقة

على محور تسيير الموارد البشرية، مما يؤكد إن إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة على درجة كبيرة من الوعي بأهمية تسيير الموارد البشرية، حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا المحور بدرجة كبيرة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.58 - 3.59) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.731 - 0.737)، وهذا يؤكد على أن إطارات الشركات محل الدراسة يدركون جيدا أهمية تسيير الموارد البشرية، ويؤيدون طريقة تسيير الموارد البشرية التي تتبعها شركاتهم، لذلك كانت أغلب إجاباتهم حول عبارات القياس إيجابية. حيث جاء في المرتبة الأولى بعد الحفاظ على الموارد البشرية بمتوسط حسابي 3.59 و انحراف معياري يقدر بـ 0.737. أما في المرتبة الثانية جاء بعد الحصول على الموارد البشرية بمتوسط حسابي 3.58 و انحراف معياري يقدر بـ 0.731. أما بعد تطوير الموارد البشرية فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.41 و انحراف معياري يقدر بـ 0.703.

#### المطلب الثالث: تحليل و تفسير عبارات محور حوكمة الشركات

سيتم تحليل العبارات التي تقيس أبعاد محور حوكمة الشركات (السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة وإدارة المخاطر) بهدف تشخيص مدى ضرورة تفعيل الحوكمة في الشركات محل الدراسة، وهذا من وجهة نظر إطارات هذه الشركات، حيث سنقوم بتحليل إجاباتهم وآرائهم من أجل الإجابة على السؤال التالي "ما مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات".

للإجابة على هذا التساؤل تم إعداد جداول خاصة بالتوزيع التكراري الذي يستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي للحصول على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، النسب المئوية، الرتبة والاتجاه العام للإجابات لكل عبارة من عبارات محور حوكمة الشركات، وهذا من خلال الجداول التالية:

#### الفرع الأول: تحليل اتجاهات لآراء المبحوثين حول عبارات قياس السلوك الأخلاقي

يمكن تلخيص نتائج اتجاهات لآراء المبحوثين حول عبارات قياس السلوك الأخلاقي في الجدول التالي:



## جدول رقم (3-39): تحليل اتجاهات لآراء المبحوثين حول عبارات قياس السلوك الأخلاقي

الدرجة الكلية	الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	السلوك الأخلاقي
كبيرة	1	,756	3,82	20	151	21	12	4	التكرار	تحرص الشركة على الإستخدام الأمثل للممتلكات وأدوات العمل والمحافظة عليها؛
				9,62%	72,60%	10,10%	5,77%	1,92%	%	
كبيرة	10	1,095	3,51	30	99	41	23	15	التكرار	تعتمد الشركة مبدئي الإحترام وعدم التمييز بين جميع الاطراف أثناء تأدية المهام؛
				14,42%	47,60%	19,71%	11,06%	7,21%	%	
كبيرة	9	,932	3,54	21	105	55	19	8	التكرار	تقدم الشركة المعلومات اللازمة لجميع الأفراد وفي الوقت المناسب؛
				10,10%	50,48%	26,44%	9,13%	3,85%	%	
كبيرة	5	,934	3,71	33	112	39	18	6	التكرار	تحرص الشركة على أداء المهام بكل نزاهة ؛
				15,87%	53,85%	18,75%	8,65%	2,88%	%	
كبيرة	6	1,043	3,71	37	116	23	21	11	التكرار	تتوفر الشركة على دليل لميثاق الأخلاق ؛
				17,79%	55,77%	11,06%	10,10%	5,29%	%	
كبيرة	3	,819	3,76	29	121	42	13	3	التكرار	تنجز الشركة أعمالها بطريقة تتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع واحترام قواعد المنافسة؛
				13,94%	58,17%	20,19%	6,25%	1,44%	%	
كبيرة	2	,864	3,77	32	119	40	12	5	التكرار	تتحرى الشركة الصدق التام أثناء الحملات الإشهارية لمنتجاتها؛
				15,38%	57,21%	19,23%	5,77%	2,40%	%	
كبيرة	7	,867	3,69	31	106	52	16	3	التكرار	تقدم الشركة تعويضات عن أي عيب في المنتج أو ضرر يلحق بالمستهلك؛
				14,90%	50,96%	25,00%	7,69%	1,44%	%	
كبيرة	8	,933	3,63	32	97	55	19	5	التكرار	تخصص الشركة جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية؛
				15,38%	46,63%	26,44%	9,13%	2,40%	%	
كبيرة	4	,942	3,72	33	112	45	8	10	التكرار	تستخدم الشركة الآلات والتقنيات الأقل تسببا في التلوث البيئي حتى وإن كانت مكلفة؛
				15,87%	53,85%	21,63%	3,85%	4,81%	%	
كبيرة	/	,681	3,68	السلوك الاخلاقي						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V27

يتبين من خلال الجدول رقم (39-03) أن بعد السلوك الأخلاقي، قد حقق متوسط حسابيا بلغ **3.68** بانحراف معياري قدره **0.681**، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم (Likert) الخماسي التي تتراوح بين (3.40 – 4.19)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة البحث تتجه بشكل عام نحو الموافقة على عبارات بعد السلوك الأخلاقي، مما يؤكد إن إطارات شركات المساهمة بولاية

باتنة على درجة كبيرة من الوعي بضرورة السلوك الأخلاقي، حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد بدرجة كبيرة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.51 - 3.82) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.756 - 1.095)، وهذا يؤكد على أن إطارات الشركات محل الدراسة يدركون جيدا أهمية السلوك الأخلاقي في تفعيل حوكمة الشركات، لذلك كانت أغلب إجاباتهم حول عبارات القياس إيجابية. وما يفسر النتيجة السابقة أن الاتجاه العام للإجابات المبحوثين جاءت بالموافقة. فمن خلال تحليل العبارات نجد أن العبارة التي تنص، تحرص الشركة على الاستخدام الأمثل للممتلكات وأدوات العمل والمحافظة عليها، حيث جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي وانحراف معياري على التوالي (0.756 - 3.82) وحقت نسبة قبول كبير، وهذا مؤشر إيجابي على أن المبحوثين متفقين بشكل كبيرا على أهمية الحفاظ على ممتلكات الشركات محل الدراسة، لتجنب تكاليف الصيانة وضياع أموال المساهمين. كما اتفقت إجابات المبحوثين على عبارة، تتحرى الشركة الصدق التام أثناء الحملات الإشهارية لمنتجاتها، حيث جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية وحقت نسبة قبول كبيرة، وهنا نلمس إدراك المبحوثين لأهمية اتباع شركاتهم لحملات إشهارية تعبر فعلا على حقيقة منتجاتها، الأمر الذي يحسن من الصورة الذهنية لدى المستهلكين. وفي الترتيب الثالث من حيث الأهمية وفقا للآراء المبحوثين جاءت العبارة، تنجز الشركة أعمالها بطريقة تتوافق مع القيم الأخلاقية للمجتمع واحترام قواعد المنافسة، وهذا ما يدل على إدراك الإطارات في الشركات محل الدراسة لأهمية تبني شركاتهم للقيم الأخلاقية للمجتمع الذي تعمل فيه لتجنب أي صراع مع كل مكونات هذا المجتمع. وجاءت في الترتيب الرابع وبدرجة قبول كبيرة عبارة، تستخدم الشركة الآلات والتقنيات الأقل تسببا في التلوث البيئي حتى وإن كانت مكلفة، حيث نلمس أن الإطارات يدركون أهمية تبني شركاتهم لسياسات واضحة وفعالة لحماية البيئة من منطلق ممارسة المسؤولية الاجتماعية. وفي الترتيب الخامس من حيث الأهمية وفقا للآراء المبحوثين جاءت العبارة، تحرص الشركة على أداء المهام بكل نزاهة، وهذا ما يشير لأن الإطارات يقرون بأهمية النزاهة في كل ممارسات الشركة. وبنفس الترتيب جاءت عبارة، تتوفر الشركة على دليل لميثاق الأخلاق، حيث نلمس الإدراك الجيد للإطارات بأهمية توفر شركاتهم على دليل لميثاق الأخلاق، يكرس توجه الشركة لتبني أفرادها لسلوكيات أخلاقية لتجنبها الوقوف في موضع المساءلة القانونية. وفقا للآراء المبحوثين جاءت العبارة، تقدم الشركة تعويضات عن أي عيب في المنتج أو ضرر يلحق بالمستهلك، جاءت في المرتبة السابعة، ما يؤكد أن الإطارات يدركون أهمية تحمل شركاتهم لأي ضرر يصيب المستهلكين نتيجة استعمال منتجات شركاتهم. وجاءت في الترتيب الثامن وبدرجة قبول كبيرة عبارة، تخصص الشركة جزء من أرباحها لدعم المؤسسات الخيرية والاجتماعية، ورغم هذا الترتيب إلا أننا نلمس أن الإطارات يدركون جيدا أهمية انخراط شركاتهم في العمل الخيري، من أجل

المساهمة في التنمية. وجاءت في المرتبة التاسعة من حيث الأهمية عبارة، تقدم الشركة المعلومات اللازمة لجميع الأفراد وفي الوقت المناسب، إدراكا من قبل الاطارات بأهمية اشراك الأفراد بالشركة في كل القرارات التي تهمهم. وبدرج قبول كبيرة جاءت العبارة، تعتمد الشركة مبدأي الاحترام وعدم التمييز بين جميع الاطراف أثناء تأدية المهام، ورغم أن هذه العبارة جاءت كأخر عبارة من حيث الأهمية إلا أن الاطارات يدركون جيدا أهمية الوقوف بنفس المسافة بين جميع الأطراف الأمر الذي يجعلهم أكثر رضا عن أداء شركاتهم.

### الفرع الثاني: تحليل اتجاهات لآراء المبحوثين حول عبارات قياس الرقابة والمساءلة

يمكن تلخيص نتائج اتجاهات لآراء المبحوثين حول عبارات قياس الرقابة والمساءلة في الجدول

التالي:

### جدول رقم (3-40): تحليل اتجاهات لآراء المبحوثين حول عبارات قياس الرقابة والمساءلة

الرقابة والمساءلة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة الكلية
تعمل الشركة وفق آليات مساءلة معلنة لجميع الأطراف ذات المصالح؛	التكرار	5	19	58	110	16	3,53	9	كبيرة
	%	2,40%	9,13%	27,88%	52,88%	7,69%			
تلتزم الشركة بالإفصاح عن جميع المعلومات ذات الأهمية لجميع الأطراف ذات المصالح.	التكرار	1	9	28	126	44	3,98	1	كبيرة
	%	,48%	4,33%	13,46%	60,58%	21,15%			
تحرص الشركة على محاسبة المسؤولين والأفراد للتأكد من تطبيق النظام؛	التكرار	11	15	34	110	38	3,72	2	كبيرة
	%	5,29%	7,21%	16,35%	52,88%	18,27%			
تمتلك الشركة نظاما للرقابة الداخلية للتأكد من تحقيق الأهداف المخططة؛	التكرار	10	15	33	122	28	3,68	4	كبيرة
	%	4,81%	7,21%	15,87%	58,65%	13,46%			
تفصح الشركة عن أية تكاليف ترتبط بالأفراد	التكرار	9	30	61	98	10	3,34	10	متوسطة
	%	4,33%	14,42%	29,33%	47,12%	4,81%			
تلتزم الشركة بالوفاء بمتطلبات التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي؛	التكرار	4	26	38	118	22	3,61	6	كبيرة
	%	1,92%	12,50%	18,27%	56,73%	10,58%			
تعتمد الشركة على مدققين	التكرار	5	21	36	117	29	3,69	3	كبيرة

				13,94%	56,25%	17,31%	10,10%	2,40%	%	داخليين ذوي خبرة في عملية إعداد التقارير والقوائم المالية؛
كبيرة	7	,896	3,60	18	123	37	25	5	التكرار	تلتزم الشركة بالوفاء للمتطلبات والمعايير المفروضة من جميع الأطراف ذات المصالح؛
				8,65%	59,13%	17,79%	12,02%	2,40%	%	
كبيرة	8	,952	3,54	20	113	43	24	8	التكرار	تمتلك الشركة لجنة للمراجعة الداخلية تقوم بالتأكد من عدم مخالفة الشركة للأنظمة والقوانين السارية؛
				9,62%	54,33%	20,67%	11,54%	3,85%	%	
كبيرة	5	,941	3,62	26	110	45	20	7	التكرار	تستعين الشركة بمدققين خارجيين مستقلين تتولى التأكد من صحة جميع البيانات المصرح بها؛
				12,50%	52,88%	21,63%	9,62%	3,37%	%	
كبيرة	/	,677	3,63	الرقابة والمساءلة						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V.26

يتبين من خلال الجدول رقم (03-40) أن بعد الرقابة و المساءلة قد حقق متوسط حسابيا بلغ **3,63** بانحراف معياري قدره **0.677**، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم (Likert) الخماسي التي تتراوح بين (3.40 – 4.19)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة البحث تتجه بشكل عام نحو الموافقة على عبارات بعد الرقابة و المساءلة، مما يؤكد إن إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة على درجة كبيرة من الوعي بأهمية الرقابة و المساءلة، حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد بدرجة كبيرة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.34 – 3.98) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.751 – 0.934)، وهذا يؤكد على أن إطارات الشركات محل الدراسة يدركون جيدا الرقابة و المساءلة في شركاتهم، لذلك كانت أغلب إجاباتهم حول عبارات القياس إيجابية.

وما يفسر النتيجة السابقة أن الاتجاه العام الإجابات المبحوثين جاءت بالموافقة فمن خلال تحليل العبارات نجد أن العبارة التي تنص، تلتزم الشركة بالإفصاح عن جميع المعلومات ذات الأهمية لجميع الأطراف ذات المصالح، جاءت في المرتبة الأولى وحقت نسبة قبول كبير، وهذا مؤشر إيجابي على أن المبحوثين متفقين بشكل كبير على أهمية الإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية في الوقت المناسب و الشكل المناسب يساعد في اكتشاف حالات التلاعب والوقوع عن النقائص . كما اتفقت إجابات

المبحوثين على عبارة، تحرص الشركة على محاسبة المسؤولين والأفراد للتأكد من تطبيق النظام، حيث جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية وحقت نسبة قبول كبيرة، وهنا نلمس إدراك المبحوثين لأهمية محاسبة جميع مكونات الشركة، لضمان السير في خط واحد لتحقيق الأهداف المخططة. وفي الترتيب الثالث من حيث الأهمية وفقا للآراء المبحوثين جاءت العبارة، تعتمد الشركة على مدققين داخليين ذوي خبرة في عملية إعداد التقارير والقوائم المالية، وهذا ما يدل على إدراك الإطارات في الشركات محل الدراسة لأهمية اختيار مدققين ذوي خبرة للحصول على تقارير صحيحة تعبر عن الوضعية المالية الحقيقية لشركاتهم. وجاء في الترتيب الرابع وبدرجة قبول كبيرة عبارة، تمتلك الشركة نظاما للرقابة الداخلية للتأكد من تحقيق الأهداف المخططة، حيث نلمس أن الإطارات يدركون أهمية الرقابة الداخلية لضمان تنفيذ الأهداف المخططة وتحديد الانحرافات من أجل محاسبة المتسببين فيها. وفي الترتيب الخامس من حيث الأهمية وفقا للآراء المبحوثين جاءت العبارة، تستعين الشركة بمدققين خارجيين مستقلين يتولون التأكد من صحة جميع البيانات المصرح بها، وهذا يشير لأن الإطارات يدركون جيدا أهمية اعتماد التدقيق الخارجي كألية مكملة للتدقيق الداخلي من أجل الخروج بتقارير صحيحة. وفي المرتبة السادسة جاءت عبارة، تلتزم الشركة بالوفاء بمتطلبات التدقيق الداخلي و التدقيق الخارجي، وفي الترتيب السابع من حيث الأهمية وفقا للآراء المبحوثين جاءت العبارة، تلتزم الشركة بالوفاء للمتطلبات والمعايير المفروضة من جميع الأطراف ذات المصالح، ما يؤكد أن الإطارات يدركون أهمية المعايير و المتطلبات التي تفرضها الأطراف ذات المصالح، باعتبارها طرف أساسي للرقابة والمساءلة. جاءت في الترتيب الثامن وبدرجة قبول كبيرة عبارة، تمتلك الشركة لجنة للمراجعة الداخلية تقوم بالتأكد من عدم مخالفة الشركة للأنظمة والقوانين السارية، ورغم هذا الترتيب الا أننا نلمس أن الإطارات يدركون جيدا أهمية لجان المراجعة الداخلية، الأمر الذي يجعلها في مأمن عن التعرض للعقوبات جراء مخالفتها للأنظمة والقوانين السارية. وجاءت في المرتبة التاسعة من حيث الأهمية عبارة، تعمل الشركة وفق آليات مساءلة معلنة لجميع الأطراف ذات المصلحة، إدراكا من قبل الإطارات بأهمية الإفصاح عن آليات الرقابة والمساءلة أم جميع الأطراف ذات العلاقة بشركاتهم. وبدرج قبول متوسطة جاءت العبارة، تقوم الشركة بالإفصاح عن اية تكاليف ترتبط بالأفراد، ورغم أن هذه العبارة جاءت كآخر عبارة من حيث الأهمية إلا أن الإطارات يدركون جيدا أهمية الإفصاح التكاليف المرتبطة بالأفراد من أجل التقييم الجيد لحجم النفقات التي تكبدتها الشركة في مجال الموارد البشرية .

## الفرع الثالث: تحليل اتجاهات لآراء المبحوثين حول عبارات قياس إدارة المخاطر:

يمكن تلخيص نتائج اتجاهات لآراء المبحوثين حول عبارات قياس إدارة المخاطر في الجدول التالي:

## جدول رقم (3-41): تحليل اتجاهات لآراء المبحوثين حول عبارات قياس إدارة المخاطر

الدرجة الكلية	المرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	إدارة المخاطر
كبيرة	1	,893	3,73	28	123	37	13	7	التكرار
				13,46%	59,13%	17,79%	6,25%	3,37%	%
كبيرة	3	,947	3,67	32	107	45	17	7	التكرار
				15,38%	51,44%	21,63%	8,17%	3,37%	%
كبيرة	9	,905	3,60	22	114	48	17	7	التكرار
				10,58%	54,81%	23,08%	8,17%	3,37%	%
كبيرة	7	,971	3,62	24	121	30	25	8	التكرار
				11,54%	58,17%	14,42%	12,02%	3,85%	%
كبيرة	8	,931	3,61	26	109	44	24	5	التكرار
				12,50%	52,40%	21,15%	11,54%	2,40%	%
كبيرة	6	,846	3,63	20	120	42	24	2	التكرار
				9,62%	57,69%	20,19%	11,54%	,96%	%
كبيرة	4	,923	3,65	27	111	41	25	4	التكرار
				12,98%	53,37%	19,71%	12,02%	1,92%	%
كبيرة	10	,921	3,54	20	109	47	27	5	التكرار
				9,62%	52,40%	22,60%	12,98%	2,40%	%
كبيرة	5	,816	3,64	17	125	42	22	2	التكرار
				8,17%	60,10%	20,19%	10,58%	,96%	%
كبيرة	2	,913	3,69	29	115	39	20	5	التكرار
				13,94%	55,29%	18,75%	9,62%	2,40%	%
كبيرة	/	,738	3,64	إدارة المخاطر					

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V27

يتبين من خلال الجدول رقم (3-41) أن بعد إدارة المخاطر قد حقق متوسط حسابيا بلغ **3.64**

بانحراف معياري قدره **0.738**، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم (Likert) الخماسي التي تتراوح

بين (3.40 – 4.19)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة البحث تتجه بشكل عام نحو

الموافقة على عبارات بعد إدارة المخاطر، ما يؤكد إن إشارات شركات المساهمة بولاية باتنة على درجة

كبيرة من الوعي بأهمية إدارة المخاطر، حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد بدرجة كبيرة

بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.54 - 3.73) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.893 - 0.921)،

لذلك كانت أغلب إجاباتهم حول عبارات القياس إيجابية.

وما يفسر النتيجة السابقة أن الاتجاه العام للإجابات المبحوثين جاءت بالموافقة فمن خلال تحليل العبارات نجد أن العبارة التي تنص، تفرض الشركة رقابة دائمة للتأكد من تحقيق الأهداف ومواجه المخاطر المحتملة، جاءت في المرتبة الأولى وحقت نسبة قبول كبير، وهذا مؤشر إيجابي على أن المبحوثين متفقين بشكل كبيراً على أهمية استمرارية الرقابة على المخاطر التي قد تواجه شركاتهم من أجل ادارتها والتقليل من أثارها. كما اتفقت إجابات المبحوثين على العبارة، تقوم الشركة بعملية تقييم ومراجعة لخطوات إدارة المخاطر، حيث جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية وحقت نسبة قبول كبيرة، وهنا نلمس إدراك المبحوثين لأهمية تحيين خطوات إدارة المخاطر وجعلها تتكيف مع جميع المخاطر التي قد تواجه شركاتهم. وفي الترتيب الثالث من حيث الأهمية وفقاً للآراء المبحوثين جاءت العبارة، تسمح الشركة للأطراف ذات المصلحة بالاطلاع على المعلومات والتقارير المتعلقة بإدارة المخاطر، وهذا ما يدل على إدراك الإطارات في الشركات محل الدراسة لأهمية إعلام جميع الأطراف بطبيعة المخاطر التي تواجه شركاتهم والاستفادة من آرائهم في تطوير إدارة المخاطر. وبدرجة قبول كبيرة جاءت عبارة، تعتمد الشركة على نشاط المراجعة الداخلية لمراقبة وتقييم فعالية نظام إدارة المخاطر، في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية بالنسبة للمبحوثين، حيث نلمس أن الإطارات يدركون أهمية المراجعة الداخلية للوقوف على نقاط القوة والضعف لنظام إدارة المخاطر المعتمد في شركاتهم. وفي الترتيب الخامس من حيث الأهمية وفقاً للآراء المبحوثين جاءت العبارة، تأخذ الشركة عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع المخاطر، وهذا يشير لأن الإطارات يدركون جيداً أهمية السرعة في إدارة المخاطر، فكلما كان الوقت أقل كان للشركة فرصة أكبر لمواجهة المخاطر بفعالية. أما في المرتبة السادسة فقد جاءت عبارة، تقوم الشركة بإعداد إطار مراجعة سنوية لتحديد طبيعة المخاطر المحتملة، حيث كان أغلب الإطارات على اتفاق بأهمية المراجعة لطبيعة المخاطر من أجل التكيف معها وتطوير آليات ادارتها. وفي الترتيب السابع من حيث الأهمية وفقاً للآراء المبحوثين جاءت العبارة، تستعين الشركة بنظم للرقابة الداخلية لتحديد مسؤوليات الأفراد عن المخاطر عند حدوثها، ما يؤكد أن الإطارات يدركون أهمية توفر شركاتهم على نظم الرقابة الداخلية، التي تساعد في محاسبة كل الأفراد المتسببين في تعرض شركاتهم للخطر. جاءت في الترتيب الثامن وبدرجة قبول كبيرة عبارة، تهتم

الشركة بوضع نظم إدارة المخاطر يأخذ بأراء جميع الأطراف ذات المصلحة، ورغم هذا الترتيب إلا أننا نلمس أن الاطارات يدركون جيدا أهمية اشراك جميع الأطراف في اعداد نظم إدارة المخاطر، والخروج بنظام لإدارة المخاطر توافقي. وجاءت في المرتبة التاسعة من حيث الأهمية عبارة، تمتلك الشركة لجان داعمة لمجلس الإدارة في الرقابة على المخاطر، إدراكا من قبل الاطارات بدور لجان المراجعة في تنفيذ أفكار مجلس الإدارة لإعداد نظم إدارة المخاطر. وبدرج قبول كبيرة جاءت العبارة، تتبع الشركة الأساليب العلمية للتنبؤ بالمخاطر المحتملة، ورغم أن هذه العبارة جاءت كأخر عبارة من حيث الأهمية إلا أن الاطارات يدركون جيدا أهمية التخلص من الأساليب التقليدية في مواجهة المخاطر من خلال إتباع أساليب علمية تسهل إدارة المخاطر من خلال ما توفره من عامل الوقت والجهد والتكلفة.

بعد التحليل الإحصائي لعبارات قياس كل بعد من أبعاد محور حوكمة الشركات، يمكن عرض ملخص النتائج المحصل عليها في الجدول التالي ومن ثم الإجابة على السؤال التالي "ما مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات"

جدول رقم (3-42): تحليل اتجاهات لأراء المبحوثين حول عبارات محور حوكمة الشركات

أبعاد محور حوكمة الشركات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	الدرجة الكلية
السلوك الأخلاقي	3,68	,681	1	كبيرة
الرقابة والمساءلة	3,63	,677	3	كبيرة
إدارة المخاطر	3,64	,738	2	كبيرة
المجموع	<b>3,65</b>	<b>,650</b>	/	كبيرة

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V.26

يتبين من خلال الجدول رقم (03-42) أن الاتجاه العام لمستوى وعي اطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات كان كبيرا، حيث بلغ المتوسط الحسابي **3.65** بانحراف معياري قدره **0.650**، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من سلم (Likert) الخماسي التي تتراوح بين (3.40 - 4.19)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن اتجاهات مفردات عينة البحث تتجه بشكل عام نحو الموافقة على محور حوكمة الشركات، مما يؤكد أن إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة على درجة كبيرة من الوعي بأهمية تفعيل حوكمة الشركات، حيث جاءت درجة الموافقة على عبارات هذا البعد بدرجة كبيرة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.63 - 3,68) وانحرافات معيارية تراوحت بين (0.677 - 0.738)، وهذا ما يؤكد على أن إطارات الشركات محل الدراسة يدركون جيدا ضرورة تطبيق حوكمة الشركات، ويؤيدون طريقة تطبيق حوكمة الشركات التي تتبعها شركاتهم، لذلك كانت أغلب إجاباتهم حول عبارات القياس إيجابية. حيث جاء في المرتبة الأولى بعد السلوك الأخلاقي بمتوسط حسابي **3.68**



وانحراف معياري يقدر بـ **0.681**. أما في المرتبة الثانية جاء بعد إدارة المخاطر بمتوسط حسابي **3.64** وانحراف معياري يقدر بـ **0.738**. أما بعد الرقابة والمساءلة فقد جاء في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي **3.63** وانحراف معياري يقدر بـ **0.677**.

#### المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

خلال هذا المبحث سيتم اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية التابعة لها باستخدام نموذج في الانحدار الخطي البسيط، والذي يتطلب بدوره ضرورة إجراء بعض الاختبارات للتأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، ثم سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية الثانية والثالثة المتعلقة بتحليل الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور تسيير الموارد البشرية ومحور حوكمة الشركات تبعا للمتغيرات الديموغرافية (النوع، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية) وذلك باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي (On Way Anova) واختبار (T-test) ثم اللجوء لاستخدام أسلوب المقاربات المتعددة الاختبارات البعدية (Post Hoc) لتحديد مصدر هذه الفروق إن وجدت.

#### المطلب الأول: الاختبارات القبليّة لنموذج الانحدار الخطي

قبل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام الانحدار الخطي البسيط يجب إجراء بعض الاختبارات الإحصائية للتأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار.

#### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل اختبار فرضيات الدراسة من الضروري التأكد إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) من أجل استخدام أسلوب الانحدار البسيط. حيث نختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن "العينة المسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي". في مقابل الفرضية البديلة القائلة: العينة المسحوبة من مجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي". وللتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي نستخدم كل من معامل الالتواء (Skewness) وهو قياس لتمائل شكل التوزيع الطبيعي أو عدم تماثله وبصورة عامة فإن التوزيع الطبيعي متمائل وله معامل التواء يساوي الصفر (0).<sup>1</sup>

ويستخدم كذلك معامل التفلطح (kurtosis) لمعرفة شكل المنحنى قد يكون التوزيع قمة حده رفيعة أو قمة عريضة مسطحة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سليمان حسن أبو بدر، استخدام الأساليب الإحصائية في بحوث العلوم الاجتماعية مع دليل كامل لبرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، ط1، ترجمة باسم سرجان، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، 2019، ص 216.

<sup>2</sup> مصطفى حسين باهي وآخرون، المرجع في الإحصاء التطبيقي (نظري عملي)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر 2018، ص 80.

وحسب بعض الدراسات الإحصائية فإن معامل الالتواء يجب أن يكون محصورين بين (-1، 1) ومعامل التفلطح يجب أن يكون محصور بين (-3، 3)، ودراسات أخرى ترى أن قيم معامل الالتواء يجب أن تكون محصورة بين (-3، 3) ومعامل التفلطح محصورين (-10، 10). الجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار.

جدول رقم (3-43): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

متغيرات الدراسة	معامل الالتواء skewness	معامل التفلطح kurtosis
الحصول على الموارد البشرية	-0.998	0.957
تطوير الموارد البشرية	-0.696	-0.060
الحفاظ على الموارد البشرية	-0.892	0.489
تسيير الموارد البشرية	-0.998	0.547
السلوك الأخلاقي	-0.880	0.996
الرقابة والمساءلة	0.258	0.671
إدارة المخاطر	-0.872	0.489
حوكمة الشركات	-0.956	0.536

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

يوضح الجدول رقم (3-43) أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي حيث كان معامل الالتواء (skewness) محصورين (-0.998، 0.258) وبذلك تحقق الشرط وهو أن يكون معامل الالتواء محصور بين (-1، 1) أما معامل التفلطح (kurtosis) فقد كان محصور بين (-0.060، 0.996) وبذلك تحقق الشرط وأن يكون معامل التفلطح محصورا بين (-3، 3). النتائج السابقة تؤكد أن بيانات متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي تقبل الفرضية العدمية، أي أن بيانات متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. ويمكننا المرور للاختبار التالي:

#### الفرع الثاني: اختبار الارتباط الذاتي لأخطاء العشوائية (Durban-Watson)

تم اعتماد اختبار معامل الارتباط الذاتي للأخطاء العشوائية، لفحص دقة النموذج الرياضي (العلاقة) بين تسيير الموارد البشرية وحوكمة الشركات، حيث يفحص اختبار البواقي لانحدار الخطي مدى عشوائية البواقي أي مدى وجود علاقة بين قيم البواقي والقيم المتوقعة (المحسوبة من خلال العلاقة).

وبالتالي توضيح الارتباط الذاتي حيث تتراوح قيمة بين (0، 4) وعندما تقترب هذه القيمة من الصفر (0) يشير معامل الاختبار إلى أقصى ارتباط ذاتي موجب، وعندما تقرب قيمة إلى أربعة (04) يشير

إلى أقصى ارتباط ذاتي سالب، وعندما تقرب من إثنان (02) يشير إلى أنه لا يوجد ارتباط ذاتي لقيمة البواقي في هذه العينة.<sup>1</sup> الجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

### جدول رقم (3-44): نتائج اختبار الارتباط الذاتي (Durban-Watson)

النموذج	الخطأ المعياري	اختبار البواقي (Durbin- watson)
1	.337	1.979

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

من خلال الجدول رقم (3-44) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الذاتي لأخطاء العشوائية يساوي (1.979) وهذا يشير إلى أنه لا يوجد ارتباط ذاتي لقيم البواقي في هذه العينة كون قيمة اختبار البواقي هي أقرب إلى الاثنان (02).

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفروعها

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المدرجة عنها، من خلال دراسة طبيعة الارتباط بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل الارتباط (Pearson) الذي يستخدم لحساب الارتباط بين متغيرين والذي يدخل في حسابه الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغيرات المراد إيجاد العلاقة بينهما.<sup>2</sup>

ثم إثبات لوجود أثر مباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع باستخدام نموذج الانحدار البسيط حيث يجب إثبات كلاهما لأن وجود أحدهما وعدم وجود الآخر يعني أن العلاقة وهمية وأن الأثر وهمي.

### الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه "لا يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركات المساهمة بولاية باتنة"، ويمكن عرض هذه الفرضية إحصائياً كالآتي:

**H<sub>0</sub>**: لا يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركات المساهمة بولاية باتنة.

**H<sub>1</sub>**: يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركات المساهمة بولاية باتنة.

سيتم استخدام اختبار تحليل التباين للانحدار (Analysis of Varians) للتأكد من صلاحية

النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها. يمكن عرض نتائج هذا الاختبار في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> مصطفى حسن باهي، متى أحمد الأزهرى، معجم المصطلحات الإحصائية (انجليزي-عربي، عربي انجليزي)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2010، ص 205 (بتصرف).

<sup>2</sup> بركات عبد العزيز، مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام، دار النهل، عمان، الأردن، 2014، ص 179.

جدول رقم (3-45): نتائج تحليل التباين للانحدار (ANOVA) من صلاحية النموذج للاختبار الفرضية الرئيسية الأولى (معنوية النموذج)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	64,606	1	64,606	581,551	,000 <sup>b</sup>
الخطأ	22,885	206	,111		
المجموع الكلي	87,492	207			

مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.26

من النتائج الموضحة في الجدول رقم (3-45) تؤكد ثبات صلاحية النموذج حيث أن قيمة (F) المحسوبة (581,551) وهذا يعني أن ما يرجع لتباينات الانحدار هو (581) مرة ضعف ما يرجع لتباينات الأخطاء عند مستوى الدلالة الذي بلغ (0.000) وهذا أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ) وبهذا نستدل على صلاحية نموذج الانحدار الخطي البسيط للاختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة.

أولاً- إثبات وجود علاقة ارتباط بين تسير الموارد البشرية وحوكمة الشركات:

للتأكد من وجود دور للمتغير المستقل في المتغير التابع يجب دراسة علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة "تسير الموارد البشرية" و"حوكمة الشركات" باستخدام معامل الارتباط (Pearson) حيث يرتبط هذا الدور باتجاه وقوة ارتباط تسير الموارد البشرية بحوكمة الشركات ولتحديد درجة التأثير لهذه العلاقة نلجأ لاستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط. ونتيجة الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-46): معال الارتباط (Pearson) بين متغير الدراسة

حوكمة الشركات	معامل ارتباط Pearson	تسير الموارد البشرية
,859 <sup>a</sup>	مستوى الدلالة	
,000	المجموع	

\*\* الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.26

من خلال الجدول رقم (3-46) يتضح بأن هناك ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,000) وهي أقل من (0,01) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=,859$ ) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية بدرجة بين تسير الموارد البشرية وحوكمة شركات المساهمة بولاية باتنة.

ثانياً- اختبار أثر تسير الموارد البشرية في حوكمة الشركات

لاختبار أثر تسيير الموارد البشرية في حوكمة الشركات نلجأ إلى استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط ويمكن توضيح النتائج بعد تحليل القدرة التفسيرية للنموذج واختبار معنوية معالم النموذج كما هو مبين في الجداول الموالية.

### جدول رقم (3-47): القدرة التفسيرية للنموذج (الفرضية الرئيسية الأولى)

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajuste	الخطأ المعياري
1	,859 <sup>a</sup>	,738	737	333

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-47) أن القدر التفسيرية لهذا النموذج جاءت وفقاً لقيمة ( $R^2=,738$ ) وهذا يعني أن المتغير المستقل (تسيير الموارد البشرية) يفسر التباين في المتغير التابع (حوكمة الشركات) بنسبة (73.8%) والباقي يعزى إلى متغيرات أخرى، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية على حوكمة الشركات المساهمة بولاية باتنة، أما قيمة الخطأ المعياري لتقرير والبالغ (0.333) تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية.

### جدول رقم (3-48): اختبار معنوية النموذج (الفرضية الرئيسية الأولى)

النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	T	مستوى الدلالة $\alpha$
(الثابت)	,658	,126	,859	5,208	,000
تسيير الموارد البشرية	,848	,035		24,115	,000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.26

من خلال الجدول رقم (3-48) يتبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية في حوكمة شركات المساهمة بولاية باتنة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) حيث أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (24,115) بمستوى دلالة (0,000) وهي أقل من ( $\alpha=0,05$ )، وتحدد قيمة **Bêta** اتجاه العلاقة بين المتغيرين (سالبة أم موجبة) وقد بلغت (,859)، وهي موجبة، وهذا يعني أن العلاقة طردية كما يظهر الجدول السابق معنوية الميل (A) التي بلغت (,848)، مما يؤكد مرة أخرى على أن العلاقة ايجابية بين متغيري الدراسة، أما بالنسبة لمعلمه التقاطع (الثابت) فقد بلغت (,658) بمستوى معنوية (0,000) وهي أقل من ( $\alpha=0,05$ )، وكون حوكمة الشركات هي دالة بدلالة تسيير الموارد البشرية وبذلك فإن معادلة خط الانحدار تكون على الشكل التالي:

$$Y = 0.658 + 0.848 x$$

وهذا يعني أنه إذا زاد  $R$  (تسيير الموارد البشرية) بوحدة واحدة فهذا سيؤدي إلى زيادة حوكمة الشركات (Y) ب (848)، مما يؤكد أن تسيير الموارد البشرية دور في تفعيل حوكمة الشركات.

بناء على النتائج المحصل عليها فإننا، نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركات المساهمة بولاية باتنة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: لا يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل السلوك الأخلاقي لشركات المساهمة بولاية باتنة.

ويمكن عرض هذه الفرضية إحصائياً كالآتي:

**H<sub>01</sub>:** لا يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل السلوك الأخلاقي لشركات المساهمة بولاية باتنة.

**H<sub>1.1</sub>:** يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل السلوك الأخلاقي لشركات المساهمة بولاية باتنة.

**1- إثبات وجود علاقة ارتباط بين تسيير الموارد البشرية والسلوك الأخلاقي:**

للتأكد من وجود دور للمتغير المستقل في المتغير التابع يجب دراسة علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة "تسيير الموارد البشرية" و"السلوك الأخلاقي" باستخدام معامل الارتباط (Pearson) حيث يرتبط هذا الدور باتجاه وقوة ارتباط تسيير الموارد البشرية بالسلوك الأخلاقي ولتحديد درجة التأثير لهذه العلاقة نلجأ لاستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط. ونتيجة الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-49): معال الارتباط (Pearson) بين متغير الدراسة

السلوك الأخلاقي		
,824**	معامل ارتباط Pearson	تسيير الموارد البشرية
,000	مستوى الدلالة	
208	المجموع	

\*\* الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.26

من خلال الجدول رقم (3-49) يتضح بأن هناك ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,000) وهي أقل من (0,01) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R= 0.824) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية بدرجة بين تسيير الموارد البشرية والسلوك الأخلاقي لشركات المساهمة بولاية باتنة.

**2. اختبار أثر تسيير الموارد البشرية في السلوك الأخلاقي:**

لاختبار أثر تسيير الموارد البشرية في السلوك الأخلاقي نلجأ إلى استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط. ويمكن توضيح النتائج بعد تحليل القدرة التفسيرية للنموذج واختبار معنوية معالم النموذج كما هو مبين في الجداول الموالية.

**جدول رقم (3-50): القدرة التفسيرية للنموذج (الفرضية الفرعية الأولى)**

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajuste	الخطأ المعياري
1	,824 <sup>a</sup>	,679	,677	,38719

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-50) أن القدر التفسيرية لهذا النموذج جاءت وفقا لقيمة ( $R^2=0.679$ ) وهذا يعني أن المتغير المستقل (تسيير الموارد البشرية) يفسر التباين في المتغير التابع (السلوك الأخلاقي) بنسبة (67.9%) والباقي يعزى إلى متغيرات أخرى، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية في تفعيل السلوك الأخلاقي لشركات المساهمة بولاية باتنة، أما قيمة الخطأ المعياري لتقديره والبالغ (0.38719) تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية.

**جدول رقم (3-51): اختبار معنوية النموذج (الفرضية الفرعية الأولى)**

النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	T	مستوى الدلالة $\alpha$
(الثابت)	,677	,147	,824	4,616	,000
تسيير الموارد البشرية	,852	,041		20,874	,000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.27

من خلال الجدول رقم (3-51) يتبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية في السلوك الأخلاقي لشركات المساهمة بولاية باتنة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) حيث أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (20.874) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من ( $\alpha=0,05$ )، وتحدد قيمة  $Bêta$  اتجاه العلاقة بين المتغيرين (سالبة أم موجبة) وقد بلغت (0.824) وهي موجبة، وهذا يعني أن العلاقة طردية كما يظهر الجدول السابق معنوية الميل (A) التي بلغت (0.852) مما يؤكد مرة أخرى على أن العلاقة ايجابية بين متغيري الدراسة، أما بالنسبة لمعلمه التقاطع (الثابت) فقد بلغت (0.677) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة، وكون السلوك الأخلاقي هي دالة بدلالة تسيير الموارد البشرية، وبذلك فإن معادلة خط الانحدار تكون على الشكل التالي:

$$Y_1 = 0.677 + 0.852 x$$

وهذا يعني أنه إذا زاد  $x$  (تسيير الموارد البشرية) بوحدة واحدة فهذا سيؤدي إلى زيادة السلوك الأخلاقي ( $Y_1$ ) بـ (0.852) مما يؤكد أن تسيير الموارد البشرية دور في تفعيل السلوك الأخلاقي. بناء على النتائج المحصل عليها فإننا، نرفض الفرضية الصفرية الأولى ونقبل الفرضية البديلة الأولى التي تنص على: يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل السلوك الأخلاقي لشركات المساهمة بولاية باتنة.

ثانيا - اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: لا يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل الرقابة والمساءلة لشركات المساهمة بولاية باتنة.

ويمكن عرض هذه الفرضية إحصائيا كالآتي:

**H02:** لا يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل الرقابة والمساءلة لشركات المساهمة بولاية باتنة.

**H12:** يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل الرقابة والمساءلة لشركات المساهمة بولاية باتنة.

**1.** إثبات وجود علاقة ارتباط بين تسيير الموارد البشرية والرقابة والمساءلة:

للتأكد من وجود دور للمتغير المستقل في المتغير التابع يجب دراسة علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة "تسيير الموارد البشرية" و "الرقابة والمساءلة" باستخدام معامل الارتباط (Pearson) حيث يرتبط هذا الدور باتجاه وقوة ارتباط تسيير الموارد البشرية بالرقابة والمساءلة والتحديد درجة التأثير لهذه العلاقة نلجأ لاستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط. ونتيجة الاختبار موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (3-52): معال الارتباط (Pearson) بين متغير الدراسة

الرقابة والمساءلة	معامل ارتباط Pearson	تسيير الموارد البشرية
,798**	مستوى الدلالة	
,000	المجموع	
208		

\*\* الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.26

من خلال الجدول رقم (3-52) يتضح بأن هناك ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,000) وهي أقل من (0.01) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R= 0.798$ ) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية بدرجة بين تسيير الموارد البشرية والرقابة والمساءلة لشركات المساهمة بولاية باتنة.



**2. اختبار أثر تسيير الموارد البشرية في الرقابة والمساءلة:**

لاختبار أثر تسيير الموارد البشرية في الرقابة والمساءلة نلجأ إلى استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط. ويمكن توضيح النتائج بعد تحليل القدرة التفسيرية للنموذج واختبار معنوية معالم النموذج كما هو مبين في الجداول الموالية.

**جدول رقم (3-53): القدرة التفسيرية للنموذج (الفرضية الفرعية الثانية)**

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajuste	الخطأ المعياري
1	,798 <sup>a</sup>	,637	,635	,40923

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-53) أن القدر التفسيرية لهذا النموذج جاءت وفقا لقيمة ( $R^2=0.635$ ) وهذا يعني أن المتغير المستقل (تسيير الموارد البشرية) يفسر التباين في المتغير التابع (الرقابة والمساءلة) بنسبة (63.5%) والباقي يعزى إلى متغيرات أخرى، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية في الرقابة والمساءلة لشركات المساهمة بولاية باتنة، أما قيمة الخطأ المعياري لتقدير والبالغ (0.40923) تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية.

**جدول رقم (3-54): اختبار معنوية النموذج (الفرضية الفرعية الثانية)**

النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	T	مستوى الدلالة $\alpha$
(الثابت)	735	,155	,798	4,736	,000
تسيير الموارد البشرية	,820	,043		19,003	,000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.26

من خلال الجدول رقم (3-54) يتبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية في الرقابة والمساءلة لشركات المساهمة بولاية باتنة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) حيث أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (19.003) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من ( $\alpha=0,05$ )، وتحدد قيمة  $Bêta$  اتجاه العلاقة بين المتغيرين (سالبة أم موجبة) وقد بلغت (0.798)، وهي موجبة، وهذا يعني أن العلاقة طردية كما يظهر الجدول السابق معنوية الميل (A) التي بلغت (0.820) مما يؤكد مرة أخرى على أن العلاقة ايجابية بين متغيري الدراسة، أما بالنسبة لمعلمه التقاطع (الثابت) فقد بلغت (0.735) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة، وكون الرقابة والمساءلة هي دالة بدلالة تسيير الموارد البشرية، وبذلك فإن معادلة خط الانحدار تكون على الشكل التالي:

$$Y_2 = 0.735 + 0.820 x$$

وهذا يعني أنه إذا زاد  $x$  (تسيير الموارد البشرية) بوحدة واحدة فهذا سيؤدي إلى زيادة الرقابة والمساءلة ( $Y_2$ ) بـ (0.820) مما يؤكد أن تسيير الموارد البشرية دور في تفعيل الرقابة والمساءلة. بناء على النتائج المحصل عليها فإننا نرفض الفرضية الصفرية الثانية ونقبل الفرضية البديلة الثانية التي تنص على: يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل الرقابة والمساءلة لشركات المساهمة بولاية باتنة.

### ثالثا - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: لا يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل إدارة المخاطر لشركات المساهمة بولاية باتنة.

ويمكن عرض هذه الفرضية إحصائيا كالآتي:

**H<sub>03</sub>:** لا يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل إدارة المخاطر لشركات المساهمة بولاية باتنة.

**H<sub>1.3</sub>:** يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل إدارة المخاطر لشركات المساهمة بولاية باتنة.

### 1. إثبات وجود علاقة ارتباط بين تسيير الموارد البشرية وإدارة المخاطر:

للتأكد من وجود دور للمتغير المستقل في المتغير التابع يجب دراسة علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة "تسيير الموارد البشرية" و "إدارة المخاطر" باستخدام معامل الارتباط (Pearson) حيث يرتبط هذا الدور باتجاه وقوة ارتباط تسيير الموارد البشرية بإدارة المخاطر ولتحديد درجة التأثير لهذه العلاقة نلجأ لاستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط. ونتيجة الاختبار موضحة في الجدول التالي:

### جدول رقم (3-55): معال الارتباط (Pearson) بين متغير الدراسة

إدارة المخاطر		
,777**	معامل ارتباط Pearson	تسيير الموارد البشرية
,000	مستوى الدلالة	
208	المجموع	

\*\* الارتباط دال عند مستوى الدلالة 0,01

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.26

من خلال الجدول رقم (3-55) يتضح بأن هناك ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من (0.01) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.777$ ) وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردية بدرجة بين تسيير الموارد البشرية وإدارة المخاطر لشركات المساهمة بولاية باتنة.

**2. اختبار أثر تسيير الموارد البشرية في إدارة المخاطر:**

لاختبار أثر تسيير الموارد البشرية في إدارة المخاطر نلجأ إلى استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط. ويمكن توضيح النتائج بعد تحليل القدرة التفسيرية للنموذج واختبار معنوية معالم النموذج كما هو مبين في الجداول الموالية.

**جدول رقم (3-56): القدرة التفسيرية للنموذج (الفرضية الفرعية الثالثة)**

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajuste	الخطأ المعياري
1	,777 <sup>a</sup>	,604	,602	,46555

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.26

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-56) أن القدر التفسيرية لهذا النموذج جاءت وفقا لقيمة ( $R^2=0.604$ ) وهذا يعني أن المتغير المستقل (تسيير الموارد البشرية) يفسر التباين في المتغير التابع (إدارة المخاطر) بنسبة (60.4%) والباقي يعزى إلى متغيرات أخرى، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية في إدارة المخاطر لشركات المساهمة بولاية باتنة، أما قيمة الخطأ المعياري لتقدير والبالغ (0.46555) تشير إلى صغرا الأخطاء العشوائية.

**جدول رقم (3-57): اختبار معنوية النموذج (الفرضية الفرعية الثالثة)**

النموذج	A	الخطأ المعياري	Bêta	T	مستوى الدلالة $\alpha$
(الثابت)	,562	,176	,777	3,183	,002
تسيير الموارد البشرية	,870	,049		17,731	,000

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.27

من خلال الجدول رقم (3-57) يتبين لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية في إدارة المخاطر لشركات المساهمة بولاية باتنة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) حيث أن قيمة (t) المحسوبة بلغت (17.731) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من ( $\alpha=0,05$ )، وتحدد قيمة  $Bêta$  اتجاه العلاقة بين المتغيرين (سالبة أم موجبة) وقد بلغت (0.777)، وهي موجبة، وهذا يعني أن العلاقة طردية كما يظهر الجدول السابق معنوية الميل (A) التي بلغت (0.870) مما يؤكد مرة أخرى على أن العلاقة ايجابية بين متغيري الدراسة، أما بالنسبة لمعلمه التقاطع (الثابت) فقد بلغت (0.562) بمستوى معنوية (0.02) وهي أقل من مستوى الدلالة، وكون إدارة المخاطر هي دالة بدلالة تسيير الموارد البشرية، وبذلك فإن معادلة خط الانحدار تكون على الشكل التالي:

$$Y_3 = 0.562 + 0.870 x$$

وهذا يعني أنه إذا زاد  $x$  (تسيير الموارد البشرية) بوحدة واحدة فهذا سيؤدي إلى زيادة إدارة المخاطر ( $Y_3$ ) بـ (0.870) مما يؤكد أن تسيير الموارد البشرية دور في تفعيل إدارة المخاطر. بناء على النتائج المحصل عليها فإننا نرفض الفرضية الصفرية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة الثالثة التي تنص على: يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل إدارة المخاطر لشركات المساهمة بولاية باتنة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفروعها

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية (النوع، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية) ولمعرفة تأثير المتغيرات الديموغرافية على اتجاهات وآراء أفراد المبحوثين نحو أهمية تسيير الموارد البشرية في شركات المساهمة بولاية باتنة، فإننا ندرس كل متغير ديموغرافي على حدة وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الفئات المتغيرات الديموغرافية نستخدم اختبار (T-test) في حالة دراسة الفروق بين المتوسطين واختبار (One way Anova) في حالة دراسة الفروق بين أكثر من متوسطين كما يلي:

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى النوع". ويمكن عرض هذه الفرضية إحصائياً كالآتي:

**H<sub>01</sub>:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى النوع.

**H<sub>1.1</sub>:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى النوع.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T-test) للدلالة عن الفروق بين المتوسطات لفئتين فقط وهما لمتغير النوع (ذكور، إناث) ويستخدم اختبار (T-test) لتقدير الفروق بين المتوسطات وتتم اختيار مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) وهذا أكثر شيوعاً واستخداماً في البحوث كما حددت درجة الحرية (DF=206) كون وجود عينين مستقلتين (ذكور، إناث) وعدد العينات 208. ونتائج اختبار (T-test) مبينة في الجدول التالي:

## جدول رقم (3-58): اختبار التجانس (T-test) حول محور تسيير الموارد البشرية تعزى إلى النوع

اختبار T-test بالنسبة لوجود فرق في المتوسطات						اختبار levene لتجانس التباين		المتغير	الحالات
فترة الثقة بنسبة 95%		الخطأ المعياري	فروق المتوسطات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة		
الحد الأدنى	الحد الأعلى								
0.192	-1.850	0.956	0.003	.970	206	.038	.716	.133	تجانس التباين
0.192	-1.848	0.953	0.003	.970	152.068	.038			عدم التجانس

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

توضح نتائج اختبارات التجانس كما وردت في الجدول رقم (3-58) تجانس التباين بين النوعين (ذكور، إناث) حسب اختبار (Levene) حيث كشفت النتائج عن وجود تقارب كبير في المتوسطات الحسابية بين النوعين وبالرجوع لاختبارات الفروق في المتوسطات يتضح عدم وجود فروق معنوية بين النوعين حيث بلغ مستوى الدلالة (.970) وهو أكبر من عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

مما سبق توصلنا إلى أننا نرفض الفرضية البديلة ( $H_{1,1}$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_{01}$ ) التي تنص على: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى النوع". مما يعني أن تسيير الموارد البشرية يعد ذا أهمية وبدرجة كبيرة لكلا النوعين في الشركات محل الدراسة.

## الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى السن".

يمكن التعبير إحصائياً عن الفرضية كما يلي:

$H_{02}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى السن.

$H_{12}$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى السن.

لتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الإجمالي (One Way Anova) للدلالة على الفروق بين أكثر من متوسطين للفئات متغير السن (أقل من 30 سنة، 30-39 سنة، 40-49 سنة، 50 سنة فأكثر). والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (3-59): نتائج تحليل (ANOVA) لمحور تسيير الموارد البشرية التي تعزى إلى متغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.136	3	.379		
داخل المجموعات	88.794	204	.435	.870	.458
المجموع	89.929	207			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

من خلال نتائج الجدول السابق، وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لأهمية تسيير الموارد البشرية لدى اطارات شركات المساهمة بولاية باتنة، يمكن أن تعود هذه الفروق لاختلاف الفئات العمرية للإطارات، فقد كانت مستوى الدلالة (458). وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha=0,05$ ). وبذلك نرفض الفرضية البديلة ( $H_{1.2}$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_{02}$ ) التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى السن".

#### الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية على انه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى المؤهل العلمي".

يمكن التعبير إحصائيا عن الفرضية كما يلي:

**H<sub>03</sub>**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى المؤهل العلمي.

**H<sub>1.3</sub>**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى المؤهل العلمي.

لتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الإجمالي (One Way Anova) للدلالة على الفروق بين أكثر من متوسطين للفئات متغير السن (ثانوي، جامعي، شهادات أخرى)، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (3-60): نتائج تحليل (ANOVA) لمحور تسيير الموارد البشرية التي تعزى إلى متغير

المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.388	2	.194		
داخل المجموعات	89.541	205	.437	.444	.642
المجموع	89.929	207			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

من خلال نتائج الجدول السابق، وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لأهمية تسيير الموارد البشرية لدى اطارت شركات المساهمة بولاية باتنة، يمكن أن تعود هذه الفروق لاختلاف المؤهل العلمي للإطارات، فقد كانت مستوى الدلالة (0.642) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha=0,05$ ). وبذلك نرفض الفرضية البديلة ( $H_{1,3}$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_{03}$ ) التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى المؤهل العلمي".

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى سنوات الخبرة".

يمكن التعبير إحصائياً عن الفرضية كما يلي:

$H_{04}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى سنوات الخبرة.

$H_{1,4}$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى سنوات الخبرة.

لتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الإجمالي (one way Anova) للدلالة على الفروق بين أكثر من متوسطين للفئات متغير سنوات الخبرة (أقل من 05 سنوات، 05-15 سنة، 16-20 سنة، أكثر من 20 سنة)، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (3-61): نتائج تحليل (ANOVA) لمحور تسيير الموارد البشرية التي تعزى إلى سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
تسيير الموارد البشرية	1.302	3	.434	.999	.394
بين المجموعات	88.627	204	.434		
داخل المجموعات	89.929	207			
المجموع					

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

من خلال نتائج الجدول السابق، وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لأهمية تسيير الموارد البشرية لدى اطارات شركات المساهمة بولاية باتنة، يمكن أن تعود هذه الفروق لاختلاف سنوات الخبرة للإطارات، فقد كانت مستوى الدلالة (0.394) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha=0,05$ )، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ( $H_{1.4}$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_{0.4}$ ) التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى سنوات الخبرة".

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية على انه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى الوظيفة الحالية".

يمكن التعبير إحصائيا عن الفرضية كما يلي:

**H<sub>05</sub>**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى الوظيفة الحالية.

**H<sub>1.5</sub>**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى الوظيفة الحالية.

لتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الإجمالي (one way Anova) للدلالة

على الفروق بين أكثر من متوسطين للفئات متغير الوظيفة الحالية (مدير، رئيس دائرة، رئيس قسم، رئيس مصلحة، إطار)، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (3-62): نتائج تحليل (ANOVA) لمحور تسيير الموارد البشرية التي تعزى إلى الوظيفة الحالية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
تسيير الموارد البشرية	7.051	4	1.736	4.317	.002
بين المجموعات	82.879	203	.408		
داخل المجموعات	89.929	207			
المجموع					

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26



من خلال نتائج الجدول السابق، وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) يتبين وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لأهمية تسيير الموارد البشرية لدى اطارات شركات المساهمة بولاية باتنة، يمكن أن تعود هذه الفروق لاختلاف الوظيفة الحالية للإطارات، فقد كانت مستوى الدلالة (0.002) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha=0,05$ ). وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير الوظيفة الحالية على تصورات المبحوثين حول أهمية تسيير الموارد البشرية لشركات المساهمة بولاية باتنة. والجدول الموالي يبين الاختلاف في الفروقات بين ثنائيات متغير مجال الوظيفة الحالية.

جدول رقم (3-63): نتائج اختبار LSD للفروق في مستوى تسيير الموارد البشرية تبعا لمتغير الوظيفة الحالية

الوظيفة الحالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدير	رئيس دائرة	رئيس قسم	رئيس مصلحة	إطار
مدير	3.910	.235					
رئيس دائرة	3.755	.560					0.022*
رئيس قسم	3.763	.414					0.002*
رئيس مصلحة	3.634	.569					0.006*
إطار	3.345	.748					

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

باستخدام اختبار LSD لتحديد صالح الفروق، بينت النتائج في الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة، وذلك بين ثنائية رئيس دائرة والاطارات، وجاءت لصالح المبحوثين الذين يماسون وظيفة رئيس دائرة وهذا بدلالة ارتفاع قيمة الوسط الحسابي لإجاباتهم حيث بلغ (3.755) مقارنة بفئة الذين يشغلون وظيفة إطار حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.345). وكذلك ثنائية المبحوثين (رئيس قسم/ إطار)، حيث جاءت لصالح الفئة التي تشغل وظيفة رئيس قسم، بدلالة قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.763) مقارنة بالأخرى التي بلغ متوسطها الحسابي (3.345). وكذلك ثنائية المبحوثين (رئيس مصلحة/ إطار)، حيث جاءت لصالح الفئة التي تشغل وظيفة رئيس مصلحة، بدلالة قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.634) مقارنة بالأخرى التي بلغ متوسطها الحسابي (3.345). هذا ما يقودنا إلى القول أن المبحوثين الذين يشغلون وظيفة، رئيس قسم هم الفئة الأكثر إدراكا ووعيا لأهمية تسيير الموارد البشرية في شركاتهم نظرا لخبرتهم الطويلة في الشركة كونهم هم أكثر من قدم تقييما ايجابيا حول محور تسيير الموارد البشرية. مما سبق توصلنا إلى أننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_{05}$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_{1.5}$ ) التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى الوظيفة الحالية".

## المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفروعها

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية (النوع، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية) ولمعرفة تأثير المتغيرات الديموغرافية على اتجاهات وآراء أفراد المبحوثين نحو ضرورة تفعيل حوكمة شركات المساهمة بولاية باتنة، فإننا ندرس كل متغير ديموغرافي على حدة وللكشف عن دلالة الفروق بين المتوسطات الفئات المتغيرات الديموغرافية.

نستخدم اختبار (T-test) في حالة دراسة الفروق بين المتوسطين واختبار (one way anova)

في حالة دراسة الفروق بين أكثر من متوسطين كما يلي:

## الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى النوع"  
ويمكن عرض هذه الفرضية إحصائيا كالآتي:

**H<sub>01</sub>:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى النوع.

**H<sub>1.1</sub>:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى النوع.

للتحقق من صحة الفرضية تم استخدام اختبار (T-test) للدلالة عن الفروق بين المتوسطات لفتتين فقط وهما لمتغير النوع (ذكور، إناث) ويستخدم اختبار (T-test) لتقدير الفروق بين المتوسطات وتتم اختيار مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) وهذا أكثر شيوعا واستخداما في البحوث كما حددت درجة الحرية بـ (DF=206) كون وجود عينين مستقلتين (ذكور، إناث) وعدد العينات 208. ونتائج اختبار (T-test) مبينة في الجدول الموالي:

## جدول رقم (3-64): اختبار التجانس (T-test) حول محور حوكمة الشركات تعزى إلى النوع

اختبار T-test بالنسبة لوجود فرق في المتوسطات						اختبار levene لتجانس التباين		المتغير	الحالات
فترة الثقة بنسبة 95%		الخطأ المعياري	فروق المتوسطات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة		
الحد الأدنى	الحد الأعلى								
0.126	-0.245	.094	.597	.527	206	.633	.214	1.551	تجانس التباين
0.133	-0.253	.097	.597	.543	135.155	.610			عدم التجانس

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V.26

توضح نتائج اختبارات التجانس كما وردت في الجدول رقم (3-64) تجانس التباين بين النوعين (ذكور، إناث) حسب اختبار (Levene) حيث كشفت النتائج عن وجود تقارب كبير في المتوسطات الحسابية بين النوعين وبالرجوع لاختبارات الفروق في المتوسطات يتضح عدم وجود فروق معنوية بين النوعين حيث بلغ مستوى الدلالة (0.527) وهو أكبر من عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ). مما سبق توصلنا إلى أننا نرفض الفرضية البديلة ( $H_{1.1}$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_{01}$ ) التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى النوع. مما يعني أن حوكمة الشركات تعد ضرورية وبدرجة كبيرة لكلا النوعين في الشركات محل الدراسة.

## الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى السن".

يمكن التعبير إحصائيا عن الفرضية كما يلي:

$H_{02}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى السن.

$H_{12}$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى السن.

لتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الإجمالي (one way Anova) للدلالة على الفروق بين أكثر من متوسطين للفئات متغير السن (أقل من 30 سنة، 30-39 سنة، 40-49 سنة، 50 سنة أو أكثر)، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (3-65): نتائج تحليل (ANOVA) لمحور حوكمة الشركات التي تعزى إلى متغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.342	3	.114		
داخل المجموعات	87.150	204	.427	.267	.849
المجموع	87.492	207			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.26

من خلال نتائج الجدول السابق، وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لضرورة تفعيل حوكمة الشركات لدى اطارات شركات المساهمة بولاية باتنة، يمكن أن تعود هذه الفروق لاختلاف الفئات العمرية للإطارات، فقد كانت مستوى الدلالة (0.849) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha=0,05$ )، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ( $H_{1,2}$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_{02}$ ) التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى السن.

### الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية على انه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى المؤهل العلمي".

يمكن التعبير إحصائيا عن الفرضية كما يلي:

$H_{03}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى المؤهل العلمي.

$H_{1,3}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى المؤهل العلمي.

لتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الإجمالي (one way Anova) للدلالة على الفروق بين أكثر من متوسطين للفئات متغير المؤهل العلمي (ثانوي، جامعي، شهادات أخرى)، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-66): نتائج تحليل (ANOVA) لمحور حوكمة الشركات التي تعزى إلى متغير المؤهل

العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	.304	2	.152		
داخل المجموعات	87.188	205	.425	.357	.700
المجموع	87.492	207			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.26

من خلال نتائج الجدول السابق، وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لأهمية تسيير الموارد البشرية لدى اطارت شركات المساهمة بولاية باتنة، يمكن أن تعود هذه الفروق لاختلاف الفئات العمرية للإطارات، فقد كانت مستوى الدلالة (0.700) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha=0,05$ )، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ( $H_{1.3}$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_{03}$ ) التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى المؤهل العلمي".

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى سنوات الخبرة". يمكن التعبير إحصائياً عن الفرضية كما يلي:

$H_{04}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى سنوات الخبرة.

$H_{1.4}$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى سنوات الخبرة.

لتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الإجمالي (one way Anova) للدلالة على الفروق بين أكثر من متوسطين للفئات متغير سنوات الخبرة (أقل من 5 سنوات، 05-15 سنة، 16-20 سنة، أكثر من 20 سنة)، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-67): نتائج تحليل (ANOVA) لمحور حوكمة الشركات التي تعزى إلى سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.322	3	.441	1.043	.374
داخل المجموعات	86.169	204	.422		
المجموع	87.492	207			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.26

من خلال نتائج الجدول السابق، وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لضرورة تفعيل حوكمة الشركات لدى اطارات شركات المساهمة بولاية باتنة، يمكن أن تعود هذه الفروق لاختلاف الفئات العمرية للإطارات، فقد كانت مستوى الدلالة (0.374)، وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha=0,05$ )، وبذلك نرفض الفرضية البديلة ( $H_{1.4}$ ) ونقبل الفرضية الصفرية ( $H_{04}$ ) التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى سنوات الخبرة.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى الوظيفة الحالية".

يمكن التعبير إحصائيا عن الفرضية كما يلي:

$H_{05}$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى الوظيفة الحالية.

$H_{1.5}$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى الوظيفة الحالية.

لتحقق من صحة الفرضية تم استخدام تحليل التباين الإجمالي (one way Anova) للدلالة على الفروق بين أكثر من متوسطين للفئات متغير الوظيفة الحالية (مدير، رئيس دائرة، رئيس قسم، رئيس مصلحة، إطار)، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي.

جدول رقم (3-68): نتائج تحليل (ANOVA) لمحور حوكمة الشركات التي تعزى إلى الوظيفة

الحالية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	7.465	4	1.866	4.734	.01
داخل المجموعات	80.027	203	.394		
المجموع	87.492	207			

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v.26

من خلال نتائج الجدول السابق، وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) يتبين وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لأهمية تسيير الموارد البشرية لدى اطارت شركات المساهمة بولاية باتنة، يمكن أن تعود هذه الفروق لاختلاف الوظيفة الحالية للإطارات، فقد كانت مستوى الدلالة (0.01) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد ( $\alpha=0,05$ ). وهذا ما يشير إلى وجود أثر لمتغير الوظيفة الحالية على تصورات المبحوثين حول ضرورة حوكمة شركات المساهمة بولاية باتنة. والجدول الموالي يبين الاختلاف في الفروقات بين ثنائيات متغير مجال الوظيفة الحالية.

جدول رقم (3-69): نتائج اختبار LSD للفروق في مستوى حوكمة الشركات تبعا لمتغير الوظيفة

الحالية

الوظيفة الحالية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدير	رئيس دائرة	رئيس قسم	رئيس مصلحة	إطار
مدير	4.091	.233					0.048*
رئيس دائرة	3.797	.446					
رئيس قسم	3.840	.399					0.003*
رئيس مصلحة	3.807	.612					0.001*
إطار	3.454	.721					

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V26

باستخدام اختبار LSD لتحديد صالح الفروق بينت النتائج في الجدول أعلاه وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات اتجاهات أفراد عينة الدراسة، وذلك بين ثنائية (مدير/إطار)، وجاءت لصالح المبحوثين الذين يماسون وظيفة مدير وهذا بدلالة ارتفاع قيمة الوسط الحسابي لإجاباتهم حيث بلغ (4.091) مقارنة بفئة الذين يشغلون وظيفة إطار حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.454). وكذلك ثنائية المبحوثين (رئيس قسم/إطار)، حيث جاءت لصالح الفئة التي تشغل وظيفة رئيس قسم، بدلالة قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.840) مقارنة بالأخرى التي بلغ متوسطها

الحسابي(3.454). وكذلك ثنائية المبحوثين ( رئيس مصلحة/ إطار)، حيث جاءت لصالح الفئة التي تشغل وظيفة رئيس مصلحة، بدلالة قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.807) مقارنة بالأخرى التي بلغ متوسطها الحسابي(3.454). هذا ما يقودنا إلى القول أن المبحوثين الذين يشغلون وظيفة مديري الفئة الأكثر إدراكا ووعيا لضرورة حوكمة الشركات نظرا لطبيعة مناصبهم القيادي في الشركة، وكونهم هم أكثر من قدم تقييما ايجابيا حول محور حوكمة الشركات. مما سبق توصلنا إلى أننا نرفض الفرضية الصفرية ( $H_{05}$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_{1.5}$ ) التي تنص على: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى الوظيفة الحالية".

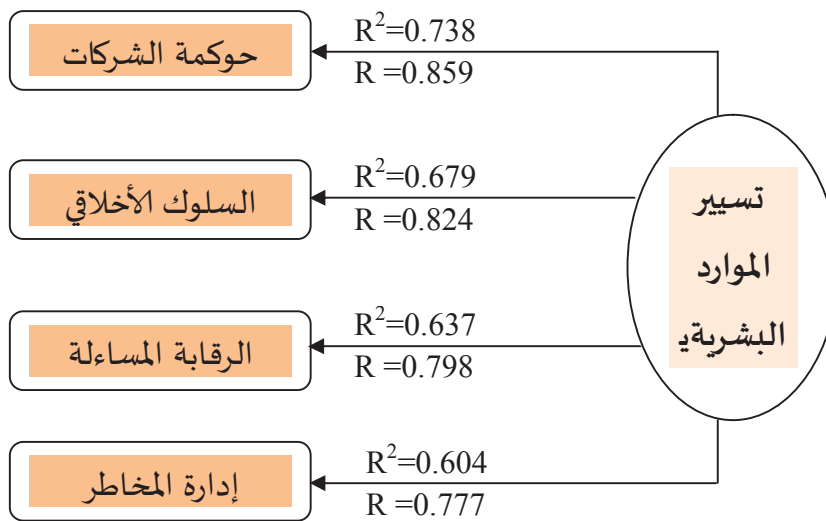
#### المبحث الخامس: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

في إطار هذه الدراسة التي طبقت على مجموعة من شركات المساهمة بولاية باتنة طبقت عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات كخطوة تمهيدية لاختبار فرضيات الدراسة فيما يلي سنقوم بمناقشة وتفسير النتائج لكل فرضية.

#### المطلب الأول: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على أنه " لا يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركات المساهمة لولاية باتنة". يمكن تلخيص نتائج الفرضية الرئيسية و فروعها من خلال الشكل التالي.

#### شكل رقم (3-6): ملخص لنتائج الفرضية الرئيسية وفروعها



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفروعها



أثبتت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركات المساهمة بولاية باتنة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة التي بلغت (581.551) عند مستوى الدلالة الذي بلغ (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0,05$ ) وهذا يعني أن النموذج دال إحصائياً في تفسير معادلة الانحدار وتظهر قوة العلاقة بين متغيري الدراسة من خلال (R) التي بلغت (0.859) مما يؤكد أنه يوجد ارتباط موجب ودال إحصائياً بين تسيير الموارد البشرية وحوكمة الشركات وهي مقبولة من الناحية الإحصائية، وتتضح القوة التفسيرية لهذا النموذج من خلال قيمة ( $R^2$ ) التي بلغت (0.738) التي تشير إلى أن تسيير الموارد البشرية يفسر التباين في حوكمة الشركات بنسبة (73.8%) هي نسبة مقبولة وأن هناك ما مقداره (26.2%) من التباين تفسره متغيرات أخرى، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركات المساهمة بولاية باتنة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

وقد أثبتت النتائج التطبيقية أنه يوجد أثر دال إحصائياً لتسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة الشركات المساهمة بولاية باتنة من وجهة نظر الباحثين وهذا ما توصلت إليه أيضاً هذه الدراسة في جزئها النظري، حيث أكدت التسيير الجيد للموارد البشرية يساهم بشكل فعال في تفعيل حوكمة الشركات. إلا أن الحديث عن دور تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة الشركات سيكون واضحاً أكثر إذا تطرقنا إلى أثر تسيير الموارد البشرية في كل بعد من أبعاد حوكمة الشركات.

#### الفرع الأول: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل السلوك الأخلاقي لشركات المساهمة لولاية باتنة" وقد أثبتت نتائج اختبار هذه الفرضية أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية في تفعيل السلوك الأخلاقي لشركات المساهمة بولاية باتنة، وما يؤكد ذلك هو علاقة الارتباط (R) التي بلغت (0.824) مما يدل على أنه يوجد ارتباط موجب ودال إحصائياً بين تسيير الموارد البشرية والسلوك الأخلاقي وهي بدرجة مقبولة من الناحية الإحصائية. وتتضح القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة ( $R^2$ ) التي بلغت (0.679) وتشير إلى أن تسيير الموارد البشرية يفسر التباين في السلوك الأخلاقي بنسبة (67.9%) وهي نسبة تفسيرية مقبولة وأن هناك ما مقداره (32.1%) من التباين تفسره متغيرات أخرى أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية على تفعيل السلوك الأخلاقي لشركات المساهمة بولاية باتنة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

وهذا ما أثبتته الدراسة في شقها النظري، فتسيير الموارد البشرية يساهم في تفعيل السلوك الأخلاقي من خلال مساهمته في إعداد مدونة الأخلاق، التي تعتبر دليل للأفراد يساعدهم في تبني

السلوكيات الأخلاقية المطلوبة وكذا يحدد السلوكيات التي يجب تجنبها، وأن انتهاج السلوكيات السيئة يجعلهم يقفون أمام طائفة المساءلة القانونية و التعرض لعقوبات. وبالتالي فإن تبني الأفراد للسلوكيات الاخلاقية يساعد حتما في تفعيل حوكمة الشركات.

كما أن تسيير الموارد البشرية يساهم في تفعيل السلوك الأخلاقي، من خلال ادراج بعد المسؤولية الاجتماعية في وظائفه الأساسية (الحصول على الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، الحفاظ على الموارد البشرية) ما يساعد المنظمات على ممارسة مسؤولياتها تجاه جميع الأطراف ذات المصالح، وكذا الاستجابة لمختلف التغييرات التي تحدث في المحيط، وبالتالي تفعيل حوكمة الشركات.

### الفرع الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية أنه: " لا يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل الرقابة والمساءلة لشركات المساهمة بولاية باتنة".

وقد أثبتت النتائج التطبيقية أنه يوجد أثر دال إحصائيا لتسيير الموارد البشرية في تفعيل الرقابة والمساءلة وما يؤكد ذلك هو علاقة الارتباط (R) التي بلغت (0.798) مما يدل أنه يوجد ارتباط موجب ودال إحصائيا بين تسيير الموارد البشرية والسلوك الأخلاقي وهي بدرجة مقبولة من الناحية الإحصائية. وتتضح القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة (R<sup>2</sup>) التي بلغت (0.637) وتشير إلى أن تسيير الموارد البشرية يفسر التباين في الرقابة والمساءلة بنسبة (63.7%) وهي نسبة تفسيرية جيدة، وأن هناك ما مقداره (36.3%) من التباين تفسره متغيرات أخرى أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية على الرقابة والمساءلة لشركات المساهمة بولاية باتنة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

وهذا ما أثبتته الدراسة في شقها النظري، فتسيير الموارد البشرية يساهم في تفعيل الرقابة والمساءلة، من خلال الافصاح عن المعلومات التي تحتاجها جميع الأطراف ذات المصالح، مساهمين ، مجلس الادارة، المراجعين...وغيرها. هذه المعلومات تتضمن في الأساس جميع التكاليف التي تحملتها المنظمة من أجل الحصول، تطوير والحفاظ على الموارد البشرية.

كما يساهم تسيير الموارد البشرية في تفعيل الرقابة والمساءلة من خلال عملية توصيف الوظائف، فعندما يتم التوصيف الجيد للوظائف يساعد ذلك في تحديد المسؤوليات بشكل دقيق، الأمر الذي يساعد مختلف الجهات الممارسة للرقابة والمساءلة من تحديد أوجه التقصير في الأداء وبالتالي اقتراح الاجراءات المناسبة للحد من هذا التقصير.

## الفرع الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة أنه: "لا يوجد دور لتسيير الموارد البشرية في تفعيل إدارة المخاطر لشركات المساهمة بولاية باتنة"، وقد أثبتت نتائج اختبار هذه الفرضية أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية في تفعيل إدارة المخاطر لشركات المساهمة بولاية باتنة، وما يؤكد ذلك هو علاقة الارتباط (R) التي بلغت (0.777) مما يدل على أنه يوجد ارتباط موجب ودال إحصائياً بين تسيير الموارد البشرية وإدارة المخاطر وهي بدرجة جيدة من الناحية الإحصائية. وتوضح القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة (R<sup>2</sup>) التي بلغت (0.604) وتشير إلى أن تسيير الموارد البشرية يفسر التباين في إدارة المخاطر بنسبة (60.4%) وهي نسبة تفسيرية جيدة وأن هناك ما مقداره (39.6%) من التباين تفسره متغيرات أخرى أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية على تفعيل السلوك الأخلاقي لشركات المساهمة بولاية باتنة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

وهذا ما أثبتته الدراسة في شقها النظري، فتسيير الموارد البشرية يساهم في إدارة المخاطر من خلال مساهمته في تثبيت ثقافة المنظمة عن طريق جذب الأفراد الذين يتفوقون مع قيم واتجاهات المنظمة وتوجهاتها، كما يعمل على تدريبهم وفق قيم المنظمة من أجل ضمان عدم وجود صراع بينهم، وبين الأفراد الحاليين.

كما يعمل تسيير الموارد البشرية على مساعدة مجلس الإدارة في اختيار الأفراد الذين ستمنح لهم وظائف قيادية في المنظمة، والذين يشترط فيهم تحليم بالصفات الأخلاقية، الأمر الذي يجعلهم قدوة لباقي الأفراد في المنظمة.

كما يساهم تسيير الموارد البشرية في إدارة المخاطر التي يتسبب بها الأفراد من أجل ضمان عدم خسارة المنظمة للموارد البشرية، وذلك من خلال إعداد نظام للأجور تكون سمته الأساسية، العدالة في معاييرها. بالإضافة إلى العمل على التقليل من المخاطر البشرية بتكثيف البرامج التدريبية. كما يعمل تسيير الموارد البشرية على تجنب الصراعات التنظيمية، من خلال الفحص الدوري للبيئة الاجتماعية الداخلية للمنظمة.

## المطلب الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

قد تتأثر إجابات المبحوثين في العديد من الحالات بخصائصهم الديموغرافية وذلك حسب الإشكالية المدروسة والأبعاد المعتمدة وفيما يلي سنقوم بمناقشة وتفسير الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بتحديد التأثيرات الممكنة والفروقات في إجابات المبحوثين بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية.

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى وعي اطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية (النوع، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

#### الفرع الأول: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى وعي اطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى النوع، قد أثبتت نتائج اختبار هذه الفرضية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية حيث أكدت نتائج اختبارات النوع وجود تجانس بين (الذكور والإناث) وبالرجوع لاختبارات الفروق في المتوسطات (اختبار T) حيث كانت قيمتها 0.038 عند مستوى دلالة 0.527 حيث يتضح عدم وجود فروق معنوية بين الجنسين عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) حيث أثبتت النتائج المتحصل عليها حول تأثير بعض النتائج المتحصل عليها حول تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، أنه لا توجد فروق في إجابات الباحثين حول المتغير المستقل "تسيير الموارد البشرية" تعزى إلى متغير النوع مما يؤكد على أن الإطارات على اختلاف نوعهم يرون أن تسيير الموارد البشرية له أهمية في شركات المساهمة بولاية باتنة، وواعين بأهمية الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة قادرة على تقديم الإضافة لشركاتهم بما يسهم في التماشي مع المتغيرات الحاصلة في المحيط.

#### الفرع الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى وعي اطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى السن"، بالنسبة للمتغير الديموغرافي، السن فقد أثبتت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت 0.870 بمستوى دلالة 0.458 ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لأهمية تسيير الموارد البشرية في شركات المساهمة بولاية باتنة تعزى لمتغير السن عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) مما يؤكد أن الإطارات على اختلاف أعمارهم يرون أن تسيير الموارد البشرية له أهمية في شركات المساهمة بولاية باتنة.

#### الفرع الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى وعي اطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى المؤهل العلمي".

بالنسبة للمتغير الديموغرافي، المؤهل العلمي، فقد أثبتت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت 0.444 بمستوى دلالة 0.642 ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لأهمية تسيير الموارد البشرية في شركات المساهمة بولاية باتنة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) مما يؤكد أن الإطارات على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يرون أن تسيير الموارد البشرية له أهمية في شركات المساهمة بولاية باتنة.

#### الفرع الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى سنوات الخبرة"

بالنسبة للمتغير الديموغرافي، سنوات الخبرة فقد أثبتت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث أن قيمة (F) بلغت 0.999 بمستوى دلالة 0.394 ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لأهمية تسيير الموارد البشرية في شركات المساهمة بولاية باتنة تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) مما يؤكد أن الإطارات على اختلاف سنوات خبرتهم يرون أن تسيير الموارد البشرية له أهمية في شركات المساهمة بولاية باتنة.

#### الفرع الخامس: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي اطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى الوظيفة (الحالية)."

كما اثبت اختبار التباين الاحادي (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لأهمية تسيير الموارد البشرية في شركات المساهمة بولاية باتنة تعود هذه الفروق لاختلاف الوظيفة الحالية لإطارات شركات المساهمة بولاية باتنة عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ). فقد أثبتت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أن قيمة (F) بلغت 4.317 بمستوى دلالة 0.02 وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) ما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لأهمية تسيير الموارد البشرية في شركات المساهمة بولاية باتنة تعزى لمتغير الوظيف الحالية. باستخدام اختبار LSD لتحديد صالح الفروق بينت النتائج أن المبحوثين الذين يشغلون وظيفة رئيس قسم هم الفئة الأكثر إدراكا ووعيا لأهمية تسيير الموارد البشرية في شركاتهم نظرا لخبرتهم الطويلة في الشركة كونهم هم أكثر من قدم تقييما ايجابيا حول محور تسيير الموارد البشرية.

## المطلب الثالث: مناقشة وتفسير الفرضية الرئيسية الثالثة

قد تتأثر إجابات المبحوثين في العديد من الحالات بخصائصهم الديموغرافية وذلك حسب الإشكالية المدروسة والأبعاد المعتمدة وفيما يلي سنقوم بمناقشة وتفسير الفرضية الرئيسية الثانية المتعلقة بتحديد التأثيرات الممكنة والفروقات في إجابات المبحوثين بضرورة حوكمة شركات المساهمة بباتنة تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية.

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى وعي اطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية (النوع، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية).

## الفرع الأول: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى وعي اطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى النوع، قد أثبتت نتائج اختبار هذه الفرضية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى وعي إطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى خصائصهم الديموغرافية حيث أكدت نتائج اختبارات النوع وجود تجانس بين (الذكور والإناث) وبالرجوع لاختبارات الفروق في المتوسطات (اختبار T) حيث كانت قيمتها 0.633 عند مستوى دلالة 0.527 حيث يتضح عدم وجود فروق معنوية بين الجنسين عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) حيث أثبتت النتائج المتحصل عليها حول تأثير بعض النتائج المتحصل عليها حول تأثير بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية، أنه لا توجد فروق في إجابات المبحوثين حول المتغير التابع "حوكمة الشركات" تعزى إلى متغير النوع مما يؤكد على أن الإطارات على اختلاف نوعهم يرون أن تفعيل حوكمة شركات المساهمة بولاية باتنة أصبح ضرورة، من أجل التماشي مع المتغيرات الحاصلة في المحيط.

## الفرع الثاني: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى وعي اطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى السن"، بالنسبة للمتغير الديموغرافي، السن فقد أثبتت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) أن قيمة (F) بلغت 0.267 بمستوى دلالة 0.849 ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لضرورة تفعيل حوكمة شركات المساهمة بولاية باتنة تعزى لمتغير السن عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) مما يؤكد أن الإطارات على اختلاف أعمارهم يرون أن حوكمة الشركات لها أهمية في شركات المساهمة بولاية باتنة.

## الفرع الثالث: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى وعي اطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى المؤهل العلمي". بالنسبة للمتغير الديموغرافي، المؤهل العلمي فقد أثبتت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث أن قيمة (F) بلغت 0.357 بمستوى دلالة 0.700 ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لضرورة تفعيل حوكمة شركات المساهمة بولاية باتنة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) مما يؤكد أن الإطارات على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يرون أن حوكمة الشركات لها أهمية في شركات المساهمة بولاية باتنة.

## الفرع الرابع: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى وعي اطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بضرورة تفعيل حوكمة الشركات تعزى إلى سنوات الخبرة". بالنسبة للمتغير الديموغرافي، سنوات الخبرة فقد أثبتت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث أن قيمة (F) بلغت 1.043 بمستوى دلالة 0.374 ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لضرورة تفعيل حوكمة شركات المساهمة بولاية باتنة تعزى لمتغير سنوات الخبرة عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) مما يؤكد أن الإطارات على اختلاف سنوات خبرتهم يرون أن حوكمة الشركات لها أهمية في شركات المساهمة بولاية باتنة.

## الفرع الخامس: مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه " لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى وعي اطارات شركات المساهمة بولاية باتنة بأهمية تسيير الموارد البشرية تعزى إلى الوظيفة (الحالية)،

كما اثبت اختبار التباين الاحادي (ANOVA) وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لضرورة تفعيل حوكمة شركات في شركات المساهمة بولاية باتنة تعود هذه الفروق لاختلاف الوظيفة الحالية لإطارات شركات المساهمة بولاية باتنة عند مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ )، فقد أثبتت نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي أن قيمة (F) بلغت 4.734 بمستوى دلالة 0.01 وهي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha=0,05$ ) ما يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لضرورة تفعيل حوكمة شركات في شركات المساهمة بولاية باتنة تعزى لمتغير الوظيف الحالية. باستخدام اختبار LSD لتحديد صالح الفروق بينت النتائج أن المبحوثين الذين يشغلون وظيفة مديرهم الفئة الأكثر إدراكا ووعيا لضرورة تفعيل حوكمة شركات في شركاتهم نظرا لخبرتهم الطويلة في الشركة كونهم هم أكثر من قدم تقييما ايجابيا حول محور حوكمة الشركات.

## خلاصة الفصل الثالث:

بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمجموعة من شركات المساهمة بولاية باتنة للوقوف على تسيير الموارد البشرية بها ودوره في تفعيل حوكمة الشركات حيث من خلال المقابلة التي قام بها الباحث وكذا الاستبيان المصمم على عينة الدراسة المختارة الذي وزعنا عليها واسترجاعه يتم تحليل البيانات المتحصل عليها برنامج SPSS.v26 الإحصائي وبعتماد على الأساليب المناسبة توصلنا إلى نتائج نذكر منها:

- وجود وعي كبير لدى الإطارات بأهمية تسيير الموارد البشرية في شركات محل الدراسة، كونه المسؤول عن توفير الأفراد التي تحتاجها شركاتهم من حيث الكم والنوع؛
- وجود وعي كبير لدى الإطارات بضرورة تفعيل حوكمة شركات، التي أصبحت حتمية تفرضها جميع المنظمات والهيئات العالمية كشرط للتعامل معها؛
- وجود علاقة ارتباط ايجابية وأثر ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركات المساهمة بولاية باتنة. واختلفت درجة التأثير من بعد لآخر، حيث كان تأثير تسيير الموارد البشرية على بعد السلوك الأخلاقي الأكبر من باقي الأبعاد.



# الخاتمة

## الخاتمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم أصول للمنظمات، وذلك من خلال دورها المحوري في تحقيق التميز وتحسين الأداء الذي تطمح كل منظمة. ولكي تضمن المنظمات استغلال هذه الأصول بكفاءة وفعالية، عمدت هذه المهمة إلى تسيير الموارد البشرية الذي يلعب دور مهم في توفير احتياجات المنظمة في الموارد البشرية ذات الكفاءة والتخصص وكذا تدريبها وتقويم أدائها ووضع نظام أجور ومكافآت وحوافز عادلة.

وفي خضم أداء تسيير الموارد البشرية لوظائفه التي تلعب دور مهما في تبني المداخل الإدارية الحديثة التي اتجهت العديد من المنظمات لاختيار، ولعل أبرزها مدخل حوكمة الشركات الذي يعد من أبرز ما أفرزته تطورات الفكر الإداري المعاصر، بعد الأزمات والانهيارات وإفلاس العددي من الشركات نتيجة انتشار الفساد المالي والإداري وغياب الشفافية والمصداقية في التقارير الإدارية والمالية.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة الشركات وذلك من خلال دراسة وتحليل آراء واتجاهات إطارات مجموعة من شركات المساهمة بولاية باتنة من أجل التعرف على مستوى وعيهم بأهمية تسيير الموارد البشرية، ووعيمهم بضرورة تفعيل حوكمة الشركات، وقد مكنتنا هذه الدراسة بشقها النظري والتطبيقي من الخروج بجملته من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

## 1. نتائج الجانب النظري:

بعد تطرقنا في الفصول النظرية إلى متغيري الدراسة، تسيير الموارد البشرية وحوكمة الشركات والعلاقة التي تجمعها توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن تغير المفاهيم التقليدية لتسيير الموارد البشرية عبر التاريخ كان نتيجة التحولات في بيئة الأعمال أدى إلى تغير فلسفات المنظمات التي تقوم بخدمته؛
- أن هناك عدة تحديات أثرت وما زالت تؤثر على تسيير الموارد البشرية، هذه التحديات جاءت كنتيجة للتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية وغيرها، الأمر الذي يتطلب من تسيير الموارد البشرية إتباع ممارسات واستراتيجيات مختلفة لمواجهة هذه التغيرات؛
- إن الحصول على الموارد البشرية عبارة عن مجموعات من العمليات التي تهدف الى تلبية حاجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا وفقا للتحليل البيئي الداخلي والخارجي؛

- يعد تطوير الموارد البشرية من أهم مقومات المنظمات الحديثة والذي تعتمد عليه في المنظمات في مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية، ويتكون أساسا من التدريب، تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي؛
- إن المنظمات الناجحة تسعى إلى ضمان بقاء وولاء مواردها البشرية، كونها مقدرات جوهرية خالقة للقيمة، ولكي تحقق ذلك تعتمد على عمليات منها وضع نظم للأجور عادلة، واعتماد نظم للحوافز متعددة في الشكل وكذا توفير بيئة عمل آمنة خالية من المخاطر والأمراض المهنية؛
- يستعمل تسيير الموارد البشرية في أداء وظيفية، مجموعة من الأدوات منها، لوحة القيادة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات... وغيرها؛
- يعبر عن حوكمة الشركات على أنها مجموعة من القواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين المنظمة وباقي الأطراف ذات المصالح؛
- ظهرت العديد من النظريات التي حاولت تفسير حوكمة الشركات ومن أبرز هذه النظريات، نظرية الوكالة، نظرة حقوق الملكية، نظرية تكاليف المعاملات ونظرية أصحاب المصلحة؛
- تبنى حوكمة الشركات على مجموعة من الركائز وتتمثل هذه الركائز في السلوك الأخلاقي، الرقابة والمسائلة وإدارة المخاطر؛
- تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تضمن التسيير الفعال للمنظمات، تختلف هذه المبادئ في منظمة إلى منظمة أخرى لكنها تشترك أساسا في ضمان حقوق المساهمين، ضمان الإفصاح الثقافية في المعاملات؛
- تختلف تطبيقات حوكمة الشركات من دولة إلى أخرى حسب ظروف وبيئة أعمال كل دولة، لكنها كلها نشأت من حاجة هذه الدول إلى تفاذي الأزمات وضمن عدم التعارض في المصالح بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة؛
- لا بديل للمنظمات الناشطة في العصر الحالي من تطبيق حوكمة الشركات من أجل تجنب الأزمات ومواجهة المتطلبات الجديدة لظروف العمل؛
- ينعكس تسيير الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة (الحصول على الموارد البشرية، تطوير الموارد البشرية، الحفاظ على الموارد البشرية)، ايجابيا في تفعيل حوكمة الشركات (السلوك الأخلاقي، الرقابة والمسائلة، إدارة المخاطر).

## 2. نتائج الجانب التطبيقي:

بعد تعرفنا على خصائص شركات المساهمة محل الدراسة والخصائص الديموغرافية للمبحوثين والتعرف على اتجاهاتهم وبعد تحليل محاور الاستبانة واختيار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وبعد تفسير النتائج المتحصل عليها، توصلنا إلى النتائج التالية:

- تنوع الشركات محل الدراسة بين الخدمية والصناعية، العامة والخاصة مما أفادنا في تكوين نظرة متكاملة نوعا ما عن الموضوع؛
- تمتاز الشركات محل الدراسة يتمثل الهياكل التنظيمية كونها عمودية مبنية على أساس التقسيم وفق الوظائف وأي تغير في الهيكل التنظيمي، من خلال إضافة وظائف أو مصالح جديدة يمس الجانب الشكلي فقط؛
- أغلب أفراد عينة الدراسة من ذوي المستوى التعليمي العالي وذوي أقدمية في مجال عملهم مما يفيد بأن أفراد العينة يملكون المعرفة والخبرة الكافية لإبداء رأيهم حول حاجة شركاتهم للحوكمة ويملكون القدرة على فهم تسيير الموارد البشرية؛
- يتميز تسيير الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة وكغيرها في الشركات الجزائرية، بالمركزية الشديدة فيما يتعلق بممارساتها وبدورها الاستشاري لباقي أنظمة التسيير الأخرى؛
- تتبع بيانات النموذج للتوزيع الطبيعي مما يسمح باختبار فرضيات الدراسة؛
- تصورات المبحوثين بصفة عامة حول مستوى تسيير الموارد البشرية في الشركات محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد تسيير الموارد البشرية مجتمعة **3.53** بانحراف معياري **0.659**؛
- تصورات المبحوثين بصفة عامة حول ضرورة حوكمة الشركات في الشركات محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد حوكمة الشركات مجتمعة **3.65** بانحراف معياري **0.650**؛
- أوضحت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية، أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع، ومن خلال تقدير التباين للانحدار توضح أن نموذج الدراسة اتصف بقوة تفسيرية قوية، حيث فسرتسيير الموارد البشرية التباين في تفعيل حوكمة شركات المساهمة بولاية باتنة بـ ( 73.8%) والباقي يعزى إلى متغيرات أخرى؛

- أوضحت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى، أن هناك علاقة ارتباط ايجابية وأثر ذو دلالة إحصائية، ومن خلال تقدير التباين للانحدار أن تسيير الموارد البشرية فسر التباين في السلوك الأخلاقي بنسبة (67.9%) والباقي يعزى إلى متغيرات أخرى؛
- أوضحت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية، أن هناك علاقة ارتباط ايجابية وأثر ذو دلالة إحصائية، ومن خلال تقدير التباين للانحدار أن تسيير الموارد البشرية فسر التباين في الرقابة والمساءلة بنسبة (63.7%) والباقي يعزى إلى متغيرات أخرى؛
- أوضحت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، أن هناك علاقة ارتباط ايجابية وأثر ذو دلالة إحصائية، ومن خلال تقدير التباين للانحدار أن تسيير الموارد البشرية فسر التباين في إدارة المخاطر بنسبة (60.4%) والباقي تعزى إلى متغيرات أخرى؛
- أوضحت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (T-test) إلى عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور تسيير الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، النوع، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة؛
- أوضحت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى وجود فروق في إجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور تسيير الموارد البشرية تبعاً للمتغير الديموغرافية، الوظيفة الحالية
- أوضحت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار (T-test) إلى عدم وجود فروق في إجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور حوكمة الشركات تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؛
- أوضحت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) إلى وجود فروق في إجابات أفراد عينة البحث على عبارات محور حوكمة الشركات تبعاً للمتغير الديموغرافية، الوظيفة الحالية.

#### التوصيات والاقتراحات:

- على ضوء ما توصلنا إليه من نتائج يمكن الخروج بالتوصيات التالية:
- العمل على نشر ثقافة التغيير لدى الأفراد، والتي تعتبر من المقومات الأساسية التي يتطلبها تطبيق حوكمة الشركات؛
- تنظيم دورات تدريبية لموظفي الشركات في مجال حوكمة الشركات من حيث مفاهيمها مبادئها نماذجها؛

- مراعاة التحسين المستمر لمختلف ممارسات تسيير الموارد البشرية التركيز أساساً على تدريب الأفراد لتجديد معارفهم وتحسين مستواهم؛
- الإعداد الجيد للمسؤولين عن تسيير الموارد البشرية من أجل تطوير مفاهيمهم وأفكارهم؛
- توسيع الصلاحيات الممنوحة للمرؤوسين مما يسمح لهم المشاركة في اتخاذ القرارات اللازمة للعمل؛
- التوجه إلى التسيير الإلكتروني للموارد البشرية من خلال استعمال التطبيقات والبرمجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية؛
- العمل على استقطاب الأفراد ذوي الكفاءات الذين تتوفر فيهم الصفات مثل القدرة على التعامل مع التقنيات الحديثة ومهارات حل الصراع بالإضافة إلى تمتعهم بالقيم والأخلاق؛
- زرع قيم الانضباط والالتزام بالعمل مع تنمية السلوكيات الإيجابية للعمل؛
- فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال (خاصة الحديثة) للفئات المتميزة في الموارد البشرية قصد استثمار طاقاتهم وإمكانياتهم وتطويرها؛
- تعزيز مبدأ الشفافية في ممارسات تسيير الموارد البشرية من خلال إتاحة جميع المعلومات لكل أفراد الشركة؛
- ترسيخ وتعزيز البعد الأخلاقي بين الأفراد ووضع ممارسات تسيير الموارد البشرية في خدمة ذلك؛
- تطبيق التدقيق الاجتماعي في الشركات من أجل المراقبة المستمرة والدورية للموارد البشرية بدء من التوظيف مروراً بالتطوير وعمليات الحفاظ على الموارد البشرية، الأمر الذي يساعد في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية؛
- على الشركات العمل على زيادة التثقيف والوعي لدى الأفراد بالأمور المتعلقة بحوكمة الشركات؛
- ضرورة تبني الشركات لمفهوم أخلاقيات العمل وتحسين الصورة الذهنية عنها، من خلال مصداقيتها ومراعاة الاعتبارات الأخلاقية وتحسين درجة الوضوح والشفافية؛
- ضرورة إشراك المجتمع المدني كطرف أساسي في معادلة تطبيق حوكمة الشركات؛

- اشراك الكفاءات الوطنية في إعداد دليل جديد لحوكمة الشركات الجزائرية، يراعي التطورات، والتحديات الحديثة؛
- عقد مؤتمرات دولية لنشر ثقافة حوكمة الشركات والاستفادة من التجارب الدولية الرائدة؛
- العمل على توفير الإطار التشريعي والقانوني للشركات الجزائرية لتسهيل تطبيق مبادئ حوكمة الشركات التي نصت عليها المنظمات والهيئات الدولية؛
- تفعيل آليات حوكمة الشركات في الشركات، محل الدراسة فبرغم من جودها الا أن تطبيقها لم يكن في المستوى المطلوب؛
- زيادة وعي إطارات الشركات الجزائرية بأهمية الدراسات الميدانية التي يقوم بها الباحثون وبالتالي بناء جسر للثقة المتبادلة، ما يسمح بالوصول إلى نتائج أكثر مصداقية وواقعية؛
- حث الباحثين بإجراء المزيد من الدراسات في حوكمة الشركات وربطها بالتطورات البيئية التي يعرفها العالم.

#### آفاق الدراسة:

يمكن القول أن دراستنا لموضوع حوكمة الشركات جاءت كمحاولة للبحث عن واقع تطبيقها في شركات المساهمة الجزائرية، من خلال استطلاع آراء إطارات بعض الشركات المساهمة بولاية باتنة حول مدى مساهمة تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة الشركات غير أن دراستنا لم تلم بكامل زوايا الدراسة، سواء من الناحية المعلوماتية والمنهجية، يمكن تجاوزها من خلال دراسة هذا الموضوع من جوانب أخرى وأبعاد مختلفة. هناك العديد من البحوث المستقبلية التي يمكن تسليط الضوء عليها نذكر منها:

- دور إعادة هندسة الموارد البشرية في تفعيل حوكمة الشركات؛
- دور نظام معلومات الموارد البشرية في تفعيل حوكمة الشركات؛
- المنهج العلمي لتطبيق حوكمة الشركات؛
- دور حوكمة الموارد البشرية في تحقيق التميز للمنظمة المتعلمة؛
- مساهمة حوكمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة؛
- إشكالية إدماج أخلاقيات العمل ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة.

## قائمة المراجع



## قائمة المراجع باللغة العربية

## أولاً- الكتب

1. إبراهيم جابر السيد، الإفصاح المالي وأثره وأهميته في نمو الأعمال التجارية العربية داخل البلاد الأجنبية، ط1، دارغيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
2. إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2013.
3. أحلام خان، إعادة هندسة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
4. أحمد ابراهيم بكري، سياسة الشركة في إدارة الموارد البشرية، مركز الكتاب، عمان، الأردن، 2016.
5. أحمد الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي، مكتبة الملك فهد، المملكة العربية السعودية، 2016.
6. أحمد جابر حسنين، التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2016.
7. أحمد حلمي جمعة، أخلاقيات مهنة المحاسبة والتحكم المؤسسي، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2015.
8. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.
9. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
10. أحمد ماهر، وصف الوظائف(الدليل العملي لتحليل و تصميم وتوصيف الوظائف)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2017.
11. أحمد محيي خلف صقر، المسؤولية المجتمعية في العالم العربي والعالمي، (دراسة تحليلية)، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2019.
12. أحمد يوسف دودين، إدارة الأعمال الحديثة(وظائف المنظمة)، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2012.
13. آلان وارينج، إيان جليندون، إدارة المخاطر، ترجمة سرورعلي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2007.
14. ألفين أرينز، جيمس لوبك ، المراجعة (مدخل متكامل)، ترجمة محمد محمد عبد القادر الديسطي، دار المريخ للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 2009.
15. أماني غازي الجراد، إدارة المشاريع التنموي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2018.
16. أمل لطفي أبو طاحون، التخطيط التربوي واعتباراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 2009.
17. أمير فرج يوسف، حوكمة الشركات، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
18. أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
19. باري كشاوي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
20. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الأفراد، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2015.
21. بركات عبد العزيز، مقدمة في التحليل الإحصائي لبحوث الإعلام، دار النهل، عمان، الأردن، 2014.
22. بسمة عنان السيوفي، تدريب من أجل الازدهار، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2019.

23. بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، ط1، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2005،
24. بلال خلف السكارنة، الفساد الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
25. بلال خلق السكارنة، أخلاقيات الأعمال، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2019.
26. بن زواي محمد الشريف، حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2016.
27. بن عزوز بن صابر، الاتفاقيات الجماعية للعمل في التشريع الجزائري والمقارن، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2010.
28. بن عشي عمار، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
29. بن علي بلعزوز وآخرون، إدارة المخاطر (إدارة المخاطر، المشتقات المالية، الهندسة المالية)، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
30. بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس والأبعاد والاستراتيجيات)، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2020.
31. بن عيشي بشير، يزيد تقارير، حوكمة الشركات من منظور محاسبي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2018.
32. بوالشرش نور الدين، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
33. بوبكر بوخرسية، تسيير وتديير الموارد البشرية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018.
34. بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2008.
35. بوراس فايذة، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2018.
36. توفيق محمد عبد المحسن، أخلاقيات الأعمال (دور الحوكمة في مواجهة الفساد)، توزيع مجموعة من دور النشر، 2014.
37. ثابت عبد الرحمن إدريس، بحوث التسويق (أساليب القياس، التحليل واختبار الفروض)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
38. جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
39. جهان عبد المعز الجمال، المراجعة وحوكمة الشركات، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2014.
40. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي، حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2013.
41. حجازي محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2005.
42. حسام إبراهيم حسن، الإستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2014.
43. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية (من منظور استراتيجي)، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.

44. حسن عبد الله دندشلة، دليل التدقيق العالمي، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
45. حسن علي عبد العزيز، الإدارة المتميزة للموارد البشرية (تميز بلا حدود)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009.
46. حسين حريم، تحليل المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 21.
47. حسينة حوحو، التسيير بواسطة الموازنات التقديرية، ط1، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
48. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
49. حمدي ياسين، وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 1999.
50. حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
51. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، الأردن، 2002.
52. حنفي علي، الجوانب النظرية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2008.
53. حيدر عبد الكريم محسن الزهيري، مناهج البحث التربوي، مركز ديونو لتعليم والتفكير، عمان، الأردن، 2017.
54. حيدر محمد العمري، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، عالم الكتب الحديثة، عمان، الأردن، 2011.
55. خالد حسن لطفي، الموارد البشرية في دائرة الاحتراف (دراسة مقارنة)، ط1، ج1، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.
56. خالد مصطفى قاسم، عبير محمد عبد الخالق، إدارة الأعمال الدولية (بين التنمية المستدامة وجودة الحياة)، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2015.
57. خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007.
58. خلف الله الوردات، دليل التدقيق الداخلي فق المعايير الدولية الصادرة عن IIA، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
59. داليدا محمد عادل الدوياتي، أثر التكامل بين القياس المتوازن للأداء وإدارة المخاطر الاستراتيجية على الأداء التنافسي للبنوك، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2017.
60. داوود معمر، منظمات الأعمال (الحوافز والمكافآت)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2006.
61. رائد عبد الحلیم حماد القطامين، تحليل العمل ودوره في عملية التوظيف الفعال (دليل عملي)، دار الكتاب الثقافي، عمان، الأردن، 2018.
62. رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
63. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2017.
64. ربا ماجد بصول، أثر كفاءة الإفصاح وحوكمة الشركات في جذب الاستثمارات العربية والأجنبية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2018.
65. ربيعي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

66. رحيم يونس كرو العزاوي ، مقدمة في منهج البحث العلمي، دارنجلة، عمان، الأردن، 2008.
67. رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة و الأعمال(دراسة لـ 401 نظرية في الادارة وممارساتها ووظائفها) ، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.
68. رندا الدبل ، تقييم الشركات العائلية، داراليازوري، عمان، الأردن، 2013.
69. رولا نايف المعاينة، صلاح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية(دليل عملي)، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2013، ص28.
70. ريتشارد بيرلي وآخرون، أساسيات تمويل المنشأة. ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، أحمد يوسف عبد الخير، دارالمريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.
71. رززار العياشي، الفساد وأخلاقيات العمل، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2021.
72. زكريا الدوري وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال(وظائف وعمليات منظمات الأعمال)، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019.
73. زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009.
74. زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين، دار قباء للطباعة، القاهرة، مصر، 2001.
75. زواتني عبد العزيز، إدارة الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2020.
76. زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
77. زيد منير عبوي، الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
78. سامي بودبوس، راشد بن عبد الله الأبروي، إدارة الموارد البشرية(رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية حديثة)، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
79. سامي عارف، أساسيات الوصف الوظيفي (تصنيف وتوصيف الوظائف، الأسس، المراحل المواصفات)، ج2، دارزهرا للنشر، عمان، الأردن، 2010.
80. سامي محمد الخرابشة، حوكمة الشركات المساهمة المدرجة في البورصة (دراسة مقارنة)، ط1، مطبعة الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 2013.
81. سعاد نائف البرنوطي ، إدارة الموارد البشرية. (إدارة الأفراد)، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
82. سعد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
83. سعد علي العنزي، إبداعات الأعمال(قراءات في التميز الإداري والتفوق التنظيمي)، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
84. سعد علي حمود الغنزي، كواد محسن حنين، التحالفات الإستراتيجية في متطلبات الأعمال (مفاهيم، مداخل، تطبيقات)، ط1، داراليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009.
85. سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2018.
86. سعد فؤاد حبابة، إدارة المصانع والشركات، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
87. سعد ياسين غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2002.
88. سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

89. سعيد شوقي طارق، محاسبة الشركات، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
90. سليمان حسن أبو بدر، استخدام الأساليب الإحصائية في بحوث العلوم الاجتماعية مع دليل كامل لبرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، ط1، ترجمة باسم سرجان، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، 2019.
91. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدولاي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
92. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
93. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1989.
94. السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين، دار إيتراك للنشر، القاهرة، مصر، 2001.
95. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، بدون دار نشر، 2009/2008، مصر، 2016.
96. السيدي صلاح الدين حسن، البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال (معايير حوكمة المؤسسات المالية)، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة.
97. السيدي صلاح الدين حسن، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال (تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية)، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2010.
98. شارلي دي مكين، التخطيط الإستراتيجي في التعلم، ترجمة فهد بن ابراهيم الحبيب، دار العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
99. شاكر جار الله الخشالي، موضوعات إدارية معاصرة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
100. شرشافة الياس، حوكمة الشركات (دروس، دراسة حالات وتمارين محلولة)، ط1، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2021.
101. شهدان عادل عبد اللطيف الغرباوي، الشركات المساهمة في إطار الحوكمة والمعايير المحاسبية الدولية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2020.
102. شوقي نور الدين، أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، المعهد الوطني لتكوين مستخدمي التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011.
103. صالح عوض العقلا البلوي، الرقابة على أعضاء مجلس الإدارة في الشركات المساهمة (دراسة مقارنة)، مكتبة القانون والاقتصاد، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2012.
104. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2013.
105. صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة لموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
106. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
107. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.

108. طارق إلياس، الإدارة بالعمليات (من الإستراتيجية إلى الخطط التنفيذية)، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 2019.
109. طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى، المقاييس والاختبارات (التصميم، الإعداد، التنظيم)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2017.
110. طارق عبد العال حماد، المحاسبة الابتكارية (دوافعها-أساليبها-أثارها)، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، 2011.
111. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
112. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم-المبادئ-التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
113. طارق عبد العال حماد، موسوعة معايير المراجعة (شرح معايير المراجعة الدولية والأمريكية والعربية)، ج2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
114. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العمري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
115. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور متكامل)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
116. طاهر محسن منصور، نعمة عباسي الخفاجي، قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2008.
117. طاهر محمود الكلالدة، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2011.
118. طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2016.
119. طلحي فاطمة الزهراء، تنمية الموارد البشرية زورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية، ط1، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، مصر، 2017.
120. عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة (التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة الادبائية، الرقابة والحوكمة)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
121. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2004.
122. عارف عبد الله عبد الكريم، المراجعة المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.
123. عاطف جابر طه، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، ط1، الدار الأكاديمية للعلوم، القاهرة، مصر، 2014.
124. عاطف وليد اندراوس، التمويل والإدارة المالية للمؤسسات، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، مصر، 2011.
125. عايض حامد ذياب الشنون، الرقابة على أعضاء مجلس الإدارة في الشركات المساهمة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2015.
126. عباس الحميري وآخرون، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019.
127. عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين (منحى نظمي)، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.

128. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتب العربية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007.
129. عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية (المفاهيم والأسس، الأبعاد الاستراتيجية)، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
130. عبد الرحمن توفيق، تنمية الموارد البشرية، الإدارة الجديدة، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، مصر، 2010.
131. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2010.
132. عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، دار الجنادرية، عمان، الأردن، 2015.
133. عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات والمؤسسات، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، مصر، 2014.
134. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعارف وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف للنشر، عمان، الأردن، 2014.
135. عبد الله عبد الكريم عبد الله، الحوكمة والإدارة الرشيدة، أداة الإصلاح وإدارة التطوير في المنظمة العربية، ط1، شركة المطبوعات للتوزيع والنشر، بيروت، لبنان، 2009.
136. عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007/2006.
137. عبده العامري، إدارة الخطر والتأمين، ط1، جامعة العلوم والتكنولوجيا للكتاب الجامعي، صنعاء، اليمن، 2014.
138. عثمان فريد رشدي، الصحة والسلامة المهنية، دار اليازة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
139. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات و دور مجلس الادارة، اتحاد المصارف العربية، بيروت، لبنان، 2007.
140. عز الدين مرسي، إدارة الأصول البشرية في ظل نظم المعلومات، ط1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2014.
141. عصام بعد الفتاح مطر، الفساد الإداري، دار الجامعة العربية، الإسكندرية، مصر، 2011.
142. عصمت أنور صحاح، المراجعة وحوكمة البنوك، دار النشر للجامعات ، القاهرة، مصر، 2009.
143. عطا الله "محمد تيسير" الشرعة، غالب محمود سنجق، إدارة الموارد البشرية، الدار المنهجية للنشر، عمان، الأردن، 2019.
144. علا محمد شوقي إبراهيم عيسى، تأثير تطبيق حوكمة الشركات على مخاطر نظم المعلومات المحاسبية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2015.
145. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
146. علي السلي، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1985.
147. علي الشرقاوي، العملية الإدارية وظائف المديرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2017.
148. علي عباس، الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
149. علي فراح الزعبي، محمود حسين الوادي، أساليب البحث العلمي (مدخل منهجي تطبيقي)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
150. عليا جراد، فاطمة الصيفي، إدارة الموارد البشرية (مدخل وظيفي)، منشورات جامعة الإسكندرية، مصر، 2019.

151. عمار حبيب جهلوك، النظام القانوني لحوكمة الشركات، ط1، منشورات زين الحقوقية، بيروت، لبنان، 2011.
152. عمروصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، ط1، داروائل، عمان، الأردن، 2005.
153. عمرويس، دور المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2009.
154. غضبان حسان الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
155. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة (مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية)، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
156. فارس السيد عبد السلام، استراتيجية التوظيف ما لا يسع مدير التوظيف جهله، ط1، مؤسسة يسطرون للطباعة والنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2017.
157. فارس السيد عبد السلام، استراتيجية التوظيف، ما لا يسع مدير التوظيف جهله، ط1، مؤسسة يسطرون للطباعة والنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2017.
158. فريد فيي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2020، ص 218.
159. فليون مراد، القيادة التحولية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، ط1، مركز الكاتب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2018.
160. كارن لانز، الدليل العملي في توظيف وإدارة الأفراد، ط3، ترجمة فؤاد هلال، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
161. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
162. ماهر أمين المناصرة، هيكله الوظائف القيادية، ط1، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، 2010.
163. مجدي عبد الله شرارة، السلامة والصحة المهنية وتأمين بيئة العمل، مؤسسة فيديريش إيبرت، القاهرة، مصر، 2016.
164. محسن أحمد الخضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.
165. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر، عمان، الأردن، 2010.
166. محمد الخطيب، تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي، دار اليازور العلمية، عمان، الأردن، 2008.
167. محمد الصيرفي، الاحتراف الإداري الحكومي، ط1، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر، 2014.
168. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
169. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، الاكاديمية الحديث للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018.
170. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، الأساليب الكمية في إدارة الأعمال، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
171. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش وآخرون، أساسيات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، منشورات جامعة القاهرة، مصر، 2017.
172. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، العبيكلة للنشر، المملكة العربية السعودية، 2015.
173. محمد حلمي الجيلاني، الحوكمة في الشركات، دار الاعصار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.



174. محمد سرور الحريري، إدارة الأفراد الحديثة، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
175. محمد سمير الصبان، عبد الله عبد العظيم هلال، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
176. محمد سمير الصبان، محمد مصطفى سليمان، الأسس العلمية والعملية لمراجعة الحسابات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005/2004.
177. محمد صادق، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014.
178. محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات والتشريعات اللازمة لسلامة التطبيق ( مبادئ الحوكمة الشركات)، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2009.
179. محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، الجزء الثاني، دار المناهج للنشر، عمان، الأردن، 2009.
180. محمد عبد الوهاب العزاوي وآخرون، أخلاقيات الإدارة، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
181. محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
182. محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الدولية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013.
183. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
184. محمد فلاح، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019.
185. محمد قاسم مقابلة، التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق، عمان، الأردن، 2011.
186. محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي الإداري، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
187. محمد مطر، التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
188. محمد هاني، إدارة الموارد البشرية، المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
189. محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة والاقتصاد الإلكتروني، ط1، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2002.
190. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، ط1، دار الكتب والوثائق، بغداد، العراق، 2014.
191. محمود ذياب العقابلية، الإدارة الحديثة لسلامة المهنية، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2002.
192. محمود عبد الله اسماعيل، إدارة الموارد البشرية (استراتيجية، معاصرة)، ط1، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2019.
193. محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
194. محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

195. محي محمد مسعد، عولمة الاقتصاد في الميزان (الإيجابيات والسلبيات)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2010.
196. مدحت أبو النصر، الإتجاهات المعاصرة في ممارسة الخدمة الإجتماعية الوقائية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.
197. مدحت أبو نصر، مراحل العملية التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
198. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنظيم الإجتماعات كمدخل لتطوير العمل بالمنظمات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
199. مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة (فن إدارة المؤسسات عالية الجودة)، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
200. مصطفى حسين باهي وآخرون، المرجع في الإحصاء التطبيقي (نظري عملي)، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر 2018.
201. مصطفى حسين باهي، منى أحمد الأزهرى، معجم المصطلحات الإحصائية (انجليزي-عربي، عربي انجليزي)، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 2010.
202. مصطفى دعمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 208، ص 198.
203. مصطفى عشوي، عبد الحفيظ مقدم، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
204. مصطفى كافي وآخرون، الحوكمة المؤسسة، ط1، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2018.
205. مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018.
206. مصطفى محمد سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمدبرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007.
207. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.
208. مصطفى يوسف كافي، الازمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها، أسبابها، تداعيتها، آثارها)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
209. مصطفى يوسف كافي، الإعلام والفساد الإداري والمالي وتداعياته على العمل الحكومي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
210. مصطفى يوسف كافي، التعليم الإلكتروني والاقتصاد المعرفي، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، 2009.
211. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
212. منير ابراهيم هندي، الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الاداء (مدخل حوكمة الشركات)، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009.
213. منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (التدريب، الحوافز)، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
214. مهدي السامرائي، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2007.

215. موسى السويطي، محمد مطر، التأصيل النظري للممارسات المهنية المحاسبية ، دار وائل، عمان، الأردن، 2008.
216. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
217. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التطبيقي (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار المحمدية، الحامة، الجزائر، 2003.
218. ناصر عبد الحميد، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، الجيزة، مصر، 2014.
219. ناصر علي ناصر الدميغي، السلامة والصحة المهنية والوقاية من المخاطر المهنية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2011.
220. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010، ص303.
221. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر، 2000.
222. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
223. نجم عبود نجم، مدخل إلى إدارة العمليات، ط1، دار المناهج للنشر، عمان ، الأردن، 2013.
224. نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، ط1، دار دجلة، عمان، الأردن، 2015.
225. نعمة الخفاجي، صلاح الدين الهيتي، تحليل أسس الإدارة العامة (منظور معاصر)، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2015.
226. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
227. هنادي نظير، إدارة المشروعات الصغيرة، دار ابن النفيس للنشر، عمان، الأردن، 2017.
228. الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، قواعد وأدب وسلوك المهنة، دار المريخ للطباعة والنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية ، 1997.
229. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز و المكافآت)، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2007.
230. هيثم حمود الشبلي، مروان محمود النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
231. ولاء ممدوح محمد، الإقتصاد الهندسي، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2018.
232. وليد محمد الأميري، تقييم وتطوير نظام تقويم الأداء العاملين، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن ، 2019.
233. وليد ناجي الحياني، حسين عبد الجليل آل غزي، حوكمة الشركات و أثرها على مستوى الافصاح في المعلومات المحاسبية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.
234. ياسر طالب الخزاعلة وآخرون، الإدارة الشرطية المعاصرة، دار الخليج للصحافة والنشر، الأردن، عمان 2017.
235. يحيى زكريا حسن خليفة، تعظيم العائد من الاستثمار في التدريب، مؤسسة يسيطرون، الجيزة، مصر، 2017.

236. يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية (قضايا معاصرة في الفكر الإداري)، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2015.
237. يوسف حجيم الطائي، وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- ثانيا- المجالات و الملتقيات
1. أوصيف لخضر، فرحات عباس، دور حوكمة الشركات في معالجة مشاكل نظيرة الوكالة، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، المجلد12، العدد 24، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
  2. السحبياني صالح، المسؤولية الإجتماعية ودورها في مشاركة القطاع الخاص في التنمية، المؤتمر الدولي حول القطاع الخاص في التنمية، بيروت، لبنان، 23-25 مارس 2009.
  3. بايموت يوغرطة، دبي علي، تقييم فعالية لوحة القيادة البشرية في المؤسسة الجزائرية مجلة معارف، المجلد11، العدد21، جامعة الكلي محند الولحاج، البويرة، الجزائر، ديسمبر 2016.
  4. بتول محمد نوري، على خلف سلمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظيرة الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة البليدة، الجزائر، 12-13 ماي 2012.
  5. بسايسة عبد الله، بلخضر محمد، الميزانية الاجتماعية كأداة لتشخيص الوضع الاجتماعي، مجلة البديل الاقتصادي، المجلد01، العدد01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2014.
  6. بلبركاني أم خليفة، آليات حوكمة الشركات، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 03، العدد01، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2014.
  7. بلول أحمد، بورقده صفير، استراتيجيات السلامة المهنية والوقاية من حوادث العمل داخل بيئة العمل، مجلة حقائق للدراسات النفسية الاجتماعية، المجلد05، العدد17، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2020.
  8. بلوناس عبد الله، كرغلي أسماء، المخاطر المرتبطة برأس المال البشري وكيفية إدارتها، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد03، العدد01، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2013.
  9. بلوناس عبد الله، لمجد بوزيدي، تقييم الأداء في المؤسسة ودوره في تحفيز العمال، مجلة أبعاد اقتصادية، العدد 01، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2011.
  10. بن الطاهر حسين، بوطلاعة محمد، دراسة أثر حوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي، الملتقى الوطني حول حكمة الشركات كآلية من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07 ماي 2012.
  11. بن زغدة حبيبة، دور حوكمة المؤسسة في تغريب واستدامة نمو المؤسسات، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2018-2019.
  12. بن ساسي الياس، فيها خير مريم، قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقارنة أوليفارد وليماسون الحائز على جائزة نوبل 2009، ورقة بحثية مقدمة في الملتقى العلمي الدول، حوكمة المؤسسات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.
  13. بن عروس جمال، هيمة نادية، تفعيل الحوكمة من منظور المسؤولية الاجتماعية لكفاءات (الإدارة-المسيرين)، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 03، العدد02، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزائر، ديسمبر 2018.

14. بن عمارة نوال، عطية العربي، حوكمة في البنوك الجزائرية في ظل الالتزام بمتطلبات بازل للرقابة المصرفية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 05، العدد 03، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2011.
15. بن عمر عواج، شهرة عامر، دور الثقافة التنظيمية في تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 08، العدد 02، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2019.
16. بن عمورة سمية، بوغرة باديس، تجارب دولية في حوكمة الشركات، مجلة سماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 03، العدد 02، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2019.
17. بن يوسف مريم، بن سعود ادم، أثر تطبيق مبادي حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، سبتمبر 2021.
18. بوخمخ عبد الفاتح، نظرية الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكافل، المؤتمر العلمي الدولي، عولة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.
19. بوطبة عبد الحميد، مغمولي نصيرة، أخلاقيات ممارسة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية الجزائرية في ضوء القانون الأساسي للوظيفة العمومية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 03، جامعة محمد أمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2020.
20. بوعشبة نور الدين، الوظائف الإستراتيجية للثقافة التنظيمية في ميدان التسيير، مجلة التنمية إدارة الموارد البشرية، المجلد 01، العدد 01، جامعة لونيسبي علي، البليدة، الجزائر، 2015.
21. بوعمامة أمال، الإفصاح الاختباري عن الموارد البشرية في القوائم المالية مع الإشارة إلى المعيار المحاسبي الدولي الثامن والثلاثين، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 04، العدد 01، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2018 الجزائر.
22. بوفاتح بلقاسم، لعروس لخضر، دور مجلس الإدارة في إطار حوكمة الشركات، مجلة المقريزي للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 01، العدد 02، المركز الجامعي أفلو، الجزائر، 2017.
23. تريش حسينة، جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحكومة الشركات، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015.
24. ثامد البكري، المسؤولية الاجتماعية واستدامة رأس المال الفكري بالإشارة إلى هجرة العقول العربية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية الإنسانية، المجلد 04، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012.
25. حاج قويدر قورين، أحمد بن يوسف، دور التدقيق الداخلي في دعم حوكمة المؤسسات الاقتصادية، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد 02، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019.
26. حساني رقية، وآخرون، آليات حوكمة الشركات و دورها في الحد من الفساد المالي والاداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 06-07-2012.
27. حسين حساني، عبد الغني حريري، مدخل تقييم أداء رأس المال البشري، تحدي كبير من أجل تنافسية مؤسسات التأمين (إشارة للتجربة الجزائرية)، ورقة مقدمة للملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 13 - 14 ديسمبر 2011.

28. بوسلمة حكيمة، عبد الصمد نجوى، تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري (قراءة تحليلية)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018.
29. خلف الله يوسف، زيتوني كمال، دور آليات حوكمة الشركات في تحسين جودة المعلومات المالية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة جديد الاقتصاد، المجلد 14، العدد 01، الجمعية الوطنية للاقتصاديين الجزائريين، الجزائر، 2019.
30. خنتيش يوسف، بن برطال عبد القادر، أهمية التغيير الثقافي في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 01، جامعة حمة لخضر، الوادي، الجزائر، 2013.
31. ديالا جميل محمد الرزي، بن منصور عبد الله، مبادئ وقواعد السلوك الأخلاقي كرابط بين حوكمة المؤسسات ومكافحة الفساد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 02، غزة، فلسطين، 2012.
32. ربيحة قوادرية، أثر رأس المال البشري على حوكمة الشركات، المؤتمر العالمي المحكم الثالث لكلية إدارة الأعمال، جامعة عالجون، الأردن، 18-19 نوفمبر 2014.
33. رفيقة سنيقرة، منيرة سلامي، أثر تطبيق ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تجاه الموارد البشرية على أداء المورد البشري، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 07، العدد 02، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2020.
34. زروخي فيروز، ممارسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في إطار وظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 06، العدد 01، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2017.
35. زعرور نعيمة وآخرون، تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، المركز الجامعي أحمد يحيى الونشريسي، تسمسيلت، الجزائر، 2017.
36. زينب مرابط وآخرون، المراجعة الداخلية كألية لتطبيق حوكمة الشركات، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 02، جامعة تسمسيلت، الجزائر، 2021.
37. سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 48، جامعة بغداد، العراق، 2007.
38. سفر بن بخيت المدرع، تقويم إدارة المخاطر الموارد البشرية بالجمعات السعودية وفقا لمعايير المنظمة الدولية للإدارة المخاطر (iso31000/2018)، المجلة العلمية لكلية التربية، المجلد 33، العدد 05، جامعة أسيوط، مصر، 2019.
39. سكاك مراد، تدقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 11، العدد 11، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.
40. سليمان مليكة، التدقيق الاجتماعي كأداة لتأمين جودة الموارد البشرية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 03، العدد 01، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2019.
41. سمير لغويل، نوال زمالي، المسؤولية الاجتماعية (المفاهيم، الأبعاد، المعايير) مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 08، العدد 27، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2016.
42. شريف غياط، عبد الله مهري، مكانة وأهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 02، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2018.

43. صباح غربي، وآخرون، نموذج مقترح لحوكمة الشركات باستخدام نظم المعلومات، المؤتمر العلمي الدولي الأول في الاتجاهات الحديثة في الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن، 5-6 أبريل 2016.
44. عطية عزالدين، المبادئ الدولية في مجال الحوكمة، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 03، العدد 02، المدرسة العليا للعلوم السياسية، الجزائر، 2016.
45. علال بن ثابت، دراسة في مساهمة البورصات في وضع معايير وقواعد حوكمة المؤسسات، مجلة الإصلاحات الاقتصادية و الاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 05، العدد 10، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2011.
46. غزالي زينب، أثر حوكمة الشركات على سياسة توزيع الأرباح، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 07، العدد 04، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ديسمبر 2017.
47. غلاي حياة، مدى فعالية مختلف النظريات المؤسسية في إبراز وتمكين تطبيق حوكمة الشركات، المجلة المتوسطة للقانون والإقتصاد، المجلد 04، العدد 02، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2019.
48. فاطمة الزهراء شوادة، تحفيز العاملين كمدخل لتعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 05، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2022.
49. كموش عبد المجيد، دراسة تحليلية لنماذج حوكمة الشركات "الآليات ونظام التشغيل، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 02، العدد 02، جامعة حمه لخضر، الوادي، الجزائر 2018.
50. لطيف زيود، ريم علي عيني، الإفصاح المحاسبي والعوامل المؤثرة فيه في الشركات المساهمة السورية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 33، العدد 01، اللاذقية، سوريا، 2011.
51. محمد حسين أبو نصار، علي عبد القادر الذنبيات، أهمية تعليمات الإفصاح الصادرة عن هيئة الأوراق المالية ومدى كفايتها في تلبية احتياجات مستخدمي البيانات، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 01، الجامعة الأردنية، الأردن، 2005.
52. مخفي أمين، فداوي أمينة، تجارب وممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكريس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26 نوفمبر 2013.
53. مخلوف أحمد، الأزمة المالية العالمية واستشراف الحل باستخدام مبادئ الإفصاح الشفافية وحوكمة الشركات من منظور اسلامي، الملتقى العالمي الدولي، الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009.
54. مقداد محمد، مواجهة الحوادث المهنية بين مقاربتَي الأرغونوميا و الأمن الصناعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية، المجلد 03، العدد 03، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010.
55. مليك حمودي وآخرون، الحوكمة في البنوك الجزائرية بين متطلبات تطبيقها وواقع تبني مبادئها، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية، التنمية المستدامة، المجلد 02، العدد 01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020.
56. منى النبيل مصطفى مرسل، دور حوكمة الموارد البشرية في إدارة مخاطر الموارد البشرية، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المجلد 04، العدد 11، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، القاهرة، مصر، 2020.

57. ناريمان بن عبد الرحمان، سارة بن الشيخ، واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية، الملتقى الدولي حول: آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 25-26، نوفمبر 2013.
58. ناصر دادي عدون، هشام سفيان صلواتشي، التأهيل- عملية لتطبيق الحوكمة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 03، العدد 05، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر.
59. ناصر مراد، خوصصة المؤسسة العمومية، حالة الجزائر، مجلة الدراسات، العدد الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، جامعة عمار تليجي، الأغواط، الجزائر، 2011.
60. يحيوي مفيدة، سبع حنان، تخطيط الموارد البشرية بين النظري وواقع تطبيقه بالمؤسسات أثناء الإصلاحات، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 27-28 فيفري 2013.
61. يمينه شحرور، محمد تقروت، حوكمة المؤسسات (قراءة في المفاهيم مع عرض تجارب دولية)، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد 02، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2021.
62. يوب أمال، بودبزة إكرام، أثر سلوكيات القيادة الأخلاقية على تطبيق مبادئ الحوكمة، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 01، جامعة أحمد دراية، أدرار، الجزائر، مارس 2021.
- ثالثا- الأطروحات والرسائل الجامعية
1. براهمة كترزة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة-2، الجزائر، 2014/2013.
2. بركات سارة، دور تطبيق الإجراءات الاحترازية لإدارة المخاطر البنكية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص اقتصاديات النقود البنوك والأسواق المالية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
3. تروش حسينة، دور التدقيق الخارجي في تطبيق حوكمة الشركات، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2017-2016.
4. حدة متلف، دور الموارد البشرية في صناعة السياحة في الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2016/2015.
5. زعزع فطيمة، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الانتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2017/2016.
6. شنافي نوال، دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه علوم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015/2014.
7. عبا زهية، إشكالية إدماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2019/2018.
8. عداد وسام، الأمراض المهنية وعلاقتها بالتوافق المهني لدى مدرء التعليم المتوسط والثانوي، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التربية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017/2016.



9. عمر عيسى فلاح المناصير، أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على أداء لشركات الخدمات المساهمة العامة الأردنية. رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الهاشمية، الأردن، 2013.
  10. غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013./2014.
  11. فداوي أمينة، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الابداعية. أطروحة دكتوراه، تخصص مالية، محاسبة و التسويق في المؤسسة، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2013/2014.
  12. فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم اقتصادية. جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016/2017.
  13. قطاف عقبة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018/2019.
  14. كموش عبد المجيد، التزام الشركات المساهمة بمبادئ حوكمة الشركات، رسالة ماجستير، تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014/2015.
  15. كموش عبد المجيد، دور مؤشرات حوكمة الشركات في التنبؤ بالتعثر المالي للشركات، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2020/2021.
  16. ماجد إسماعيل أبوحمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية. رسالة ماجستير تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
  17. محمودين حسن، أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015/2016.
  18. مصعب عبد الله حامد علي، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة عن الموارد البشرية. رسالة ماجستير، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، 2007.
- رابعاً- النصوص القانونية والمواثيق
1. الجريدة الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 82، المؤرخة في 2020/12/30، متاحة على الموقع <https://www.joradp.dz/FTP/jo-arabe/2020/A2020082.pdf>
  2. الأمر رقم 10-05، المؤرخ في 26 أوت 2010، المتعلق بالوقاية ومكافحة الفساد، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55، المؤرخ في 2010/09/01. متاح على الموقع <http://www.commerce.dz>
  3. الأمر رقم 22-95، المؤرخ في 26 أوت 1995، المتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 48، المؤرخة في 1995/09/03، متاح على الموقع <https://www.joradp.dz/FTP/Jo-Arabe/1995/A1995048.pdf>
  4. الأمر رقم 12-97، المؤرخ في 19 مارس 1997، المتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، المؤرخة في 1997/03/19، متاح على الموقع <http://www.commerce.dzhttps://www.joradp.dz/FTP/Jo-Arabe/1997/A1997015.pdf>
  5. قانون العمل رقم: 11-90، المؤرخ في 21 أفريل 1990، متاح على الموقع <https://www.interieur.gov.dz>
  6. القانون رقم 83-13، المؤرخ في 02 جويلية 1983 المتعلق بحوادث العمل والأمراض المهنية، الجريدة الرسمية الجزائرية، رقم: 83.28، 05 جويلية 1983.

7. المرسوم الرئاسي رقم 06-413 المؤرخ في 22 نوفمبر 2006، يحدد تشكيلة الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وتنظيمها وكيفية سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 74، المؤرخة في 2006/11/22، متاح على الموقع <https://www.joradp.dz/FTP/jo-arabe/2006/A2006074.pdf>.

8. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، 2009، متاح على الموقع <http://iefpedia.com>.

#### خامسا- المواقع الإلكترونية

1. المعلومات متاحة على الموقع [cob.alfaisal.edu/pdf\\_sagia.cgc.booklet.pdf](http://cob.alfaisal.edu/pdf_sagia.cgc.booklet.pdf).
2. المعلومات متاحة على موقع هيئة السوق المالية للمملكة العربية السعودية، [www.oma.org.sa](http://www.oma.org.sa).
3. أحمد عبد العظيم، إدارة الموارد البشرية، مقال متاح على الموقع: <http://www.abhe.co.uk/rosearch>، [papers/importance.ofwr.pdf](http://papers/importance.ofwr.pdf)، p33.
4. تقرير منشور على الموقع <http://m.arabi21.com>.
5. عمر مشهور حديثة الجازي، حوكمة الشركات في الأردن، ورقة بحثية متاحة على الموقع <http://iefpedia.com>.
6. تقرير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي متاح على الموقع، [WWW.UNDB-POGAR.ORG](http://WWW.UNDB-POGAR.ORG)، 2004.
7. كمال بوزلوجة، مقال متاح على الموقع، <http://www.ocre.gov.dz>.
8. هشام سفيان صلواتشي وآخرون ، أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في تخفيض مشكلة تضارب المصالح في ظل المشروع الاستثماري، مقال متاح على الموقع، <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/360/15/1/1556>.
9. أحمد ماهر، وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى المنظمة، مقال متاح على الموقع، مهارات النجاح للتنمية البشرية [www.sst5.com](http://www.sst5.com).

#### ثانيا- قائمة المراجع باللغة الأجنبية

##### I- The Books

1. Badara Dioubate, **La Banque Mondiale et Les Pays en Développement (de l'ajustement structurel a la bonne gouvernance)**, L'harmattan, Paris, France, 2008
2. C. Dejoux, A. Dietrich, **Management par les compétences( le cas. manpower)**, Pearson education, Paris, France, 2005.
3. Cadbury committee report, **Report on the financial aspects of corporate governance**, Burgéss science press, London, 1992.
4. Cherif lahlou, **la gouvernance et l'entreprise privée**, ENADAR, Oran, Algérie, 2016.
5. Dimitri Weiss, Ressources Humaines, 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, Paris, France, 2005.
6. Eustache Ebondo. W, **la gouvernance d'entreprise**, édition l'harmattan, Paris, France, 2006.
7. Françoise kerlan, **Guide de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, édition d'organisation, Paris, France, 1999.

8. Gary Dessler, **Humane Resource Management**, 13<sup>th</sup> édition, Pearson Education, United States Of American, 2005.
9. Jean Pierre Taib, **les tableaux de bord de la gestion sociale**, édition Dunoda, Paris, France, 2000.
10. Jean- Marie Peretti, **Ressourcer Humaines**, 5<sup>eme</sup> Edition Vuibert, Paris, France, 1999.
11. Lionel Collins, Gerard Valin, **Audit et Control Interne**, 4<sup>eme</sup> édition, série Dalloz, Paris, France, 1992.
12. Michel Ameil, Francai Bonnet, Joseph Jocbs, **management de l'administration**, 2<sup>eme</sup> edition, de boeck université, bruxelles, 1998.
13. Pascal Charpentier, **Management et Gestion des Organisations**, édition Armand Colin, Parais, France, 2007.
14. Philippe Moreau Defarge, **la gouvernance**, presses universitaires de france, Paris, France, 2003.
15. Pierre cabane, **manuel de gouvernance d'entreprise**, group eyrolles, Paris, France, 2013.
16. Robert le Duff, **encyclopédie de la gestion**, édition Dalloz, Parais, France, 1999,
17. Shimon Dolan, Ronald. S.schuer, **la gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000**, édition renouveau pédagogique, Québec, Canda, 1995.
18. Sid Ahmed benraoune, **Le Management Des Ressources Humaines**, Office Des Publication Universitaires, ALGER, 2010.
19. World bonk, **governance et development**, Washington , word benk, 1992.

## II- Working Papers, Rnalarticles Journal

1. André Tume, **le Rapport Vienot sur le conseil d'administration des sociétés: cotées**, revne international de droit Comparé, vol48, N03, société de législation comparée, Parais, France.
2. Archie B. Carroll, **The Pyramid Of Corporate Social Responsibility Toward The Moral Management Of Organization Stakeholders**, business- horizons so Kelley shod of business Indiana university, Indiana, 2011
3. Azzedine Boussoura, Olfä Zeribi, **la stakeholder théorie permet elle d'appréhender le concept de RSE ? , conférence de l'association internationale de management stratégique (AIMS)**, Nice, France, 28 ou 30 mai 2009.
4. Bernard Martory, **Daniel Crozet, La Gestion Des Ressources Humaine(Pilotage Social et Performances)**, 7<sup>eme</sup> Edition, Dunod, Paris, France, 2008.

5. Bouthiba Abderrahmen, Mohamed Ben Ahmed, **An intraduction to the governance of inter organizational relation within the context of transaction costs theory**, the Added value of business economic journal, volume 02, N 01, Université Hassiba Ben Bouali, Chlef, 2002.
6. Charreaux. G, Pierre Pilot – Belin. J, **Les Théories Des Organisation**, Récupéré sur <http://gerard.charreaux.pagespersoorange.fr/perso/articles/THORGA87>, consulte le: 20/03/2022.
7. Cherif Lahlouh, **Gouvernance des entreprises Actionnariat et performance**, la revue de l'économie et de management, N07, université de Tlemcen, Algérie, avril 2008.
8. Freeman R. E, **The Politics of Stakeholder Theory : Some Future Directions**, Business Ethics Quarterly, Vol. 4, n° 4, Cambridge University Press, England, 1994.
9. Grimand.A , Vandan Geon. Derumezi **les modes d'appropriation de la RSE et leurs imports sur fonction ressources humaines**, Nouveaux Comportments, **Nouvelle GRH**, xxi<sup>ème</sup> CONGRESS AGRH, Saint-Malo, France, 17 au 19 novembre 2010.
10. Ines Karra, Habib Affes, **les pressions des parties prenantes, l'intention stratégique verte et le renforcement de la compétitivité des entreprises industrielles tunisiennes**, la revue **gestion et organisation**, Vol08, issue02, université, Saint-Esprit de kaslik, jouniew, Liban, septembre 2016.
11. International monetary Fund, **Good Governance : the ink's role**, <http://www.imf.org/extevnat/pubs/ft/extp/govern/govindex.htm>.
12. Jorge pelayo and all, **the impact of corporate governance structure on human resource management and financial performanc**, China USA business review, Vol11, .N08, August 2012.
13. Katarina Katja Mihelc & al, **Ethical leadership**, International Journal of Management & Information Systems, Vol 14, No05, University of North Texas, United States, 2010.
14. Katarina Katja Mihelc & al, **Ethical leadership**, International Journal of Management & Information Systems, Vol 14, No05, University of North Texas, United States, 2010.
15. Michael C. Jensen, William H. Meckling, **Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure**, Journal of Financial Economics, Vol03, N°04, October 1976.
16. Lamia Larioui, Abdelouahed Alaoui Mdaghri, **Gouvernance et Capital Social des PME familiales: Une Analyse Théorique**, 13e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Québec, Canada, octobre 2016.

17. R.Edward Freeman, David L.Reed, **Stockholders And Stakeholders : Anew Perspective On Corporate Governance** , california mangement review, vol25, N03, 1983.
18. Shleifer A, Vishny R.W, **A Survey of Corporate Governance**, Journal of Finance , vol 52, issue02, American Finance Association, 1997.
19. Soo-yeonkin, Bryanlt- Reber, **Public Relations Plan Le Incorporate Social Responsibility : Practitioners De Fine Theirrole**, public relations review, vol 34, issue 4, University Of Technology, Sydney, Australia, November 2008.
20. Oliver E.Williamson, **Transaction-Cost economics, The Governance of contractual relations**, Journal of Law and Economics, Vol 22, N°02, The University of Chicago Press. 1979.

### III- The Theses

1. Athula Sumith Preethi Gardiya Manawaduge, **Corporate governance practices and their impacts on corporate performance in an emergingmarket: The case of Sri Lanka**, Doctor of Philosophy thesis, School of Accounting and Finance, University ofWollongong, Australia, 2012.
2. Bouyoud Floriane, **Le Mangement Stratégique De La Responsabilité Sociale Des Entreprises**, thèse de doctorat, spécialité gestion conservatoire national des arts et métiers, laboratoire d'investigation en prospective stratégie et organisation, Paris ,France, 2010.
3. FELA AYACHI. **Commissariat aux comptes et gouvernance d'entreprise**, These de Doctorat En Sciences Commerciales, Université d'Oran 2, Algérie, 2018-2018.
4. HADJAR Assia, **Gouvernance et Performance des PME dans les Pays en Transition**, These De Doctorat en Sciences Economique, Option Management, universté abou beker belkaide, tlemcen, Algérie, 2015-2016.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الدراسة



•!"#\$ %&'\$• ()#\$ \*+##,\$ .....•

56. /!7 89 - #. /0 1)&"02#3)4

; +<,\$ =/"9• 2>)?,\$• 2>@)A,BC• =/"#\$ 2+":

; +<,\$ =/"9 \* <B

2D••E\$ ••)! ,D•

(•) GHI\$ (•) FE+D

C-%52%<"- 5•AB-%••!"#\$%&' ( )' \* +, -% ; . /0123%%4 5••16%)789•/2 : %;<=> .>?@••

:. %V#H X•'FM%PD%Q RST ;U/V1%;!"F W LMD N%109 5JK•LM 3•' 712%•E9%FGH ;! =

.-2\$J 2D••@ -P):HN\$ 2!:/J K#L7 M 2HN'\$ @•/0 ; +<7••@-

;<b1V8 c- ••!•/0%N, E .>•"F ;5/F! [!\ •]VF 5H^Z% 5\_<H • %•0#-%P %=H ;•71-%aV• !Z•I

5/F! [!• ij•ll : Q k\*!1-%W %J00 •!IF a1l •V•K a8H ZQ 5\_9 .!712K jd'"#-%ef0%g•h- 3Q

.5/' "FK

H>EQ,\$• =H,JC• R\$T U/'00•/"VL7

2!+<Z F [ \ /@ : 2THN0• •V),DC•

F@/\$ X•HQ. : - \$W\$

(&,-."• (&)\*+"#%&":.....!"

!"\$ ... :/.0' .1

"•\$.)\$)\*+50 )\*+49,-40 %& )\*+39,-30 %& )\*+30 %&'(\$:1•" .2

6•78 9&1;< 45&13 /0#2 :2345"•6789 .3

"•\$. )\*+20, (\$)\*)+16 %& )\*+15, 8 90\*+05 %& 90\*+05 %&'(\$::;<•#•0= .4

)\*+20 %&

D1J- GHI & B0 EF( B0 A•& B0 •=& ?&# •=& : (&\$>• (&,-." .5

A&B=C• #•D\$E :?&@••!"

Y8>Z- E[\*& 03•#&S ;91••V8) L•OX. j)=VTS :D8VB UCFQ 9b<0& BPO RS 901TS %& )KOLM 4H=1LQI

. E••a#);3. ?+1\*=/\8 ]L•VB b (X) AD1<8 ]^ . \_`7 %& E[-D

(H+"• ID•9 J&•K:••C•D•F•

NO.P :Q+R	NO.P	Q&S	JM NO.P	JM NO.P :Q+R	#•D\$5"	•LH"
(H+"• ID•9 T4E •.) >•						
					°:8Ng€ %& 1c1310X8 8=>Gd)(>Z ' L5S e0+ )••V8 FD>(	01
					°)=VTS :D8VB hCi j )QLK k>I _15N 91&0H5& k1a# !HK )••V8 >Ld(	02
					b ( )s0n08 ' t1< 91su0& j)s0n08 mu. ) m4n08 ' 0b p4fS )Cq\$ )••V8 r0(	03
					°:8Ng8 91310Xv8 >>=0	
					°)shlvwB m4n08 ' xVS yG<•dIB ' zN { 1i Pd+v )••V8 !5FC	04
					iY8:g) 90T1d7v8 %& )KOLM !HK :> € :8Ng€ D1078)QLK b )••V8 >Ld(	05
					°( -&..)C} \8 }CI wV8	
					°m4n08 ' xVS yG<•dIB yL )H^1sVB ' C;Fds )CI wV8)H7PVB !HK )••V8 8-Ld(	06
					°A€, 8. )QLH5S 9` }0W !HK :8Ng€ y(5Q. D1078U=5& )••V8 >Ld(	07
					°)=VTS 1c1#0 [& b )=>VTS )TC•d8 b f0*d8 ,,5( , € )••V8 !5FC	08
					°E;@ &†. E;s4n. j1† Es=5Q _`7 %& :> € :8Ng8).C;d )••V8 kOP(	09
					°yG<•dLH A:>^ d& 91#Z A>K1( !HK m0n08)QLK b )••V8 >Ld(	10
(H+"• ID•9 HG.UK						
					°)H>d8 91310Xv8 >>=0 b )•D1VW ' 3\$ %& :8N<€ )u•N )••V8 %5	11
					°Ec87s •%K •a*S Z xL ?>dH :8Ng€ )N [S CE•N )••V8 •N0(	12
					°A>> € )C30S0* [d8 ' 4+08 k8>wd+€ !HK )C>d p&8€S EQL I 0>*K )••V8 Ed(	13



					°2*34* •... ! "#\$%& '()*+,-. #/ 0&+1* •(•)-	14
					°? @ "A" B* C 5>D E* : / F 1 E* G I 2*+34* 5*26 789- 0#(/ : ; 0&+1* <=	15
					°2*34* 5*26 789- (0#/"\ /0#(&) J+k @/ 0&+1* L•M•I-	16
					°7WS2( 789- RS-N. #/ TUKV\ -P2*+34 0&+1* O(I-	17
					°_D8 "• a>l ; 5>[x 2+D* >W#18\$ Y* • Z>B* O8\ "-. #/ 0&+1* ] +^	18
					F\$ "• c d•...>O(I• (carrière professionnelle)_D8 , >l ; 0&+1* +3"- °2*34* e8(f	19
					carrière) _D8 "• >l B* ghi 2*•/H c j k•MI 0&+1* j •)I- °P2*+34 (professionnelle	20
...•••!"# \$%!&'(!)*+,						
					°0> / •"A6 . #/ 2*+34* n"ko 0&+1* : (m-	21
					°0+1t* C 5>D E* ' m& ! rs O(I• C•m•)"•, •"Aq >:pl 0&+1* •(•)-	22
					uDNc C>+1* <+K : ; 0o"(B* v# e; • \$>• •"A6 w•9- GH0&+1* •)I- °x>1[*	23
					C>y•, C>A>o c zX# 00{-*\$  3"}* , C-3EB* 7pN €••, >0&+1* L"9- °2*34*	24
					°' )• 5*24 @Df ' (/ 0,00 0&+1* +3"-	25
					°2*34*  @, •• ! "#\$%& 08.+•• 0\$>\$ . #/ 0&+1* •(•)-	26
					n%W* 0>o c (...+A4* : ; 7k†* j•rN#* j ^@'••) 0&#1*  3"}* 0&+1* L•M•I- °5*24* c Š9[* , 6	27
					7W-QZHL•/ : ; •&%# 2*+3q• 0••, 2 0&K C>Z" , 3 5*+AH . #/ 0&+1* ] +^ °0&W#* < *; 4>l	28

O\*1•••!•21\$3 :-\*•!#\$/

!9: \$; ←••	9: \$;	=*?	!78 9: \$;	!78 !9: \$; ←•>	O #*•6•	45••
@5ABC !D\$'E•						
					°>W#/ 0p3>Z*, ' )•* C*, 26, C>E#(# ' (E4*L*•M•\$†* . #/ 0&+1* ] +^	01
					°L>W#* 0-2% 5>[t <*+KV* e8' j Q  8(*• L•/, L*+o†* ' 6t; 0&+1* •(•)-	02
					°• \$>B* " ...* c, j #;>)* e8(f 0;"U* C>;)#B* 0&+1* L•9-	03
					° 0P* N' EQ L>W#* 5*26 . #/ 0&+1* ] +^	04
					°JU•4* J>BB ' 82 . #/ 0&+1* +3"-	05
					°01 3>B* •/•" ...L*+O*, e(•{(# 08.U•4* 789* e; -3"•- 09+h(>>(/60&+1*  {-	06
					°>>{•B 0••W~ †* CU{ } 5>[b L>* J•K* 0&+1* TM+, •-	07
					°v#N•I B>Q-, # •+ \ , 6 R•[B* c • 8/ ' 6 : / C>m•)"- 0&+1* L•9-	08

				°07#•89/;!; 0<=>! •••••! "#\$%&'•() * +, -./ 0123% 456	09
				°0?@A, B@-1 DE; F' GH7% JK@% L -  •MNOP! ••7R9%; • : S! 0123% T\$U9•	10
•••••! "•#\$%					
				°0V@! •!W X!2YP! Z78 [ 00@, 0%••, ••7% ^_ ; 0123% N8\	11
				°c•5! •!W X!2YP! Z78 [ 07dP! •!W ••,K@! Z7` + # a•5_b•( 0123% T.9@	12
				°T•k0% ^7IM+, \$1m@ j!2_P!; e%•••! 0!••f g@# 0123% h2i	13
				°0I  U•! X!\$nP! ^7ri +, \$1m@07@!\$% 0(-02@%•,kC 0123% p@q	14
				°07@!\$% 0(-02% T•kC L r\s% +Y!K, + # a•5_b•( 0123% TKRM	15
				•!W X!2YP! Z7` +, 0t;2?•! =<\•!; G@!\$% ^70\$9% •!d 9u -•_K%( 0123% T.9@ °c•5!	16
				°07%! "w!KR%; 2>•R9% j!\$#! 07@# L wxo y;W e!@!j eR0\$, g@# 0123% \$89\	17
				•!W X!2YP! Z7` +, 0t;2?•! =<\•!; G/)•>! ^70\$9% •!d 9u -•_K%( 0123% T.9@ °c•5!	18
				08kCz%0123% 0?%{ T\$# +, \$1m@ TKRM07@!\$% 0\!28@00[ 0123% p@q °0>••% e0KR%;	19
				a25! ••G•7% Z7` 0V   +, \$1m@ }K9Me@9•, e/)•o eR0\$u 0123% e\9•  °•~	20
%*•+•!&' ()					
				°0@9E! 2Y•U•! ,/!K,; X!\$nP! ^7ri +, \$1m@08@!j 0(•0) 0123% f2?!	21
				w)!j,( 0R@9! 2>•R9%; ••,K@! g@# ...tY: •( 0V@! •!W X!2Yz%0123% †8•  °2Y•U•!	22
				°2Y•U•! g@# 0(-02% L w)!j: ! ^ @%08#!j D• [ 0123% p@q	23
				\$0# 2Y•U•! + # e?SK! ••7%••, \$-V9%07@!\$% 0(-02@% "k@ 0123% e\9•  °•&;\$'	24
				°0V@! •!W X!2YP! Z7` -!)@ 2Y•U•! w)!jE "kC ZtK( 0123% "9Z	25
				°0@9E! 2Y•U•! 0\7Y \$-V9%0-K0• 0\!2, )•YE j!\$#,( 0123% TKRM	26
				°2Y•U•! w)!jE T•kC 07%_ "7RM 0102• 07@!\$% 0\!2! ' •3C g@# 0123% \$89\	27
				°0@9E! 2Y•U••( •!0@078@% ' 7%•P! 0123% Z19	28
				°2Y•U•! Z, N, \9% \$0# )•!9#: ! e\ ( B0K% N, •# 0123% "on	29
				°2Y•U•! w)!jE •!K1 > 0\!2, ; "7RM07@!\( 0123% TKRM	30

## الملحق رقم (02): قائمة محكمي الاستبانة

الرقم	الأستاذ المحكم	الرتبة	جامعة الارتباط
01	درويش عمار	أستاذ محاضر-أ-	جامعة بلحاج بوشعيب -عين تيموشنت
02	توزان فاطمة	أستاذ محاضر-أ-	جامعة بلحاج بوشعيب -عين تيموشنت
03	عبد الصمد سميرة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الحاج لخضر-باتنة
04	هباز زكية	أستاذ التعليم العالي	جامعة الحاج لخضر-باتنة
05	مقري زكية	أستاذ التعليم العالي	جامعة الحاج لخضر-باتنة
05	لطرش محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة الحاج لخضر-باتنة
06	واعروسيلة	أستاذ التعليم العالي	جامعة الحاج لخضر-باتنة

الملحق رقم (03): مخرجات برنامج الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية V. 26. spss.

- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	64,606	1	64,606	581,551	,000 <sup>b</sup>
	de Student	22,885	206	,111		
	Total	87,492	207			

a. Variable dépendante : الشركات حوكمة

b. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد تسيير

**Corrélations**

		البشرية الموارد تسيير	الشركات حوكمة
البشرية الموارد تسيير	Corrélacion de Pearson	1	,859**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	208	208
الشركات حوكمة	Corrélacion de Pearson	,859**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	208	208

\*\* . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	Modifier les statistiques		
							ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
	,859 <sup>a</sup>	,738	,737	,33331	,738	581,551	1	206	,000

Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد تسيير

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	,677	,147			4,616	,000
	البشرية الموارد تسيير	,852	,041	,824		20,874	,000

a. Variable dépendante : الاخلاقي السلوك

### Corrélations

		البشرية الموارد تسيير	الاخلاقي السلوك
البشرية الموارد تسيير	Corrélacion de Pearson	1	,824**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	208	208
الاخلاقي السلوك	Corrélacion de Pearson	,824**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	208	208

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			
						Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,824 <sup>a</sup>	,679	,677	,38719	,679	435,736	1	206	,000

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد تسيير

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	,658	,126		5,208	,000
	البشرية الموارد تسيير	,848	,035	,859	24,115	,000

a. Variable dépendante : الشركات حوكمة

### Corrélations

		البشرية الموارد تسيير	والمساءلة الرقابة
البشرية الموارد تسيير	Corrélacion de Pearson	1	,798**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	208	208
والمساءلة الرقابة	Corrélacion de Pearson	,798**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	208	208

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	Modifier les statistiques		
							ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,798 <sup>a</sup>	,637	,635	,40923	,637	361,101	1	206	,000

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد تسيير

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	,735	,155		4,736	,000
	البشرية الموارد تسيير	,820	,043	,798	19,003	,000

a. Variable dépendante : والمساءلة الرقابة

### Corrélations

	البشرية الموارد تسيير	المخاطر ادارة
البشرية الموارد تسيير	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	208
المخاطر ادارة	Corrélation de Pearson	,777**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	208

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	Modifier les statistiques		
							ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,777 <sup>a</sup>	,604	,602	,46555	,604	314,384	1	206	,000

a. Prédicteurs : (Constante), البشرية الموارد تسيير

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,562	,176		3,183	,002
	البشرية الموارد تسيير	,870	,049	,777	17,731	,000

a. Variable dépendante : المخاطر ادارة

**نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية**

**Test des échantillons indépendants**

Test de Levene sur l'égalité des variances

Test t pour égalité des moyennes

		Test de Levene		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	Supérieur
الموارد تسيير البشرية	Hypothèse de variances égales	,133	,716	,038	206	,970	,00365	,09569	-,18502	,19231
	Hypothèse de variances inégales			,038	152,068	,970	,00365	,09539	-,18482	,19211

البشرية الموارد تسيير

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,136	3	,379	,870	,458
Intragruppes	88,794	204	,435		
Total	89,929	207			

## الملاحق

البشرية الموارد تسيير

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,388	2	,194	,444	,642
Intragroupes	89,541	205	,437		
Total	89,929	207			

البشرية الموارد تسيير

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1,302	3	,434	,999	,394
Intragroupes	88,627	204	,434		
Total	89,929	207			

البشرية الموارد تسيير

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	7,805	5	1,561	3,839	,002
Intragroupes	82,125	202	,407		
Total	89,929	207			

## Descriptives

البشرية الموارد تسيير

	N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
					Borne inférieure	Borne supérieure		
مدير	4	3,9104	,23505	,11753	3,5364	4,2844	3,68	4,23
دائرة رئيس	15	3,7550	,56010	,14462	3,4448	4,0652	2,47	4,54
قسم رئيس	32	3,7635	,41461	,07329	3,6141	3,9130	2,38	4,47
رئيس مصلحة	60	3,6349	,56953	,07353	3,4877	3,7820	1,92	4,52
إطار	97	3,3453	,74899	,07605	3,1943	3,4962	1,38	4,59
Total	208	3,5336	,65912	,04570	3,4435	3,6237	1,38	4,59



**Comparaisons multiples :**

Variable dépendante: البشرية الموارد تسيير

LSD

(I) الحالية الوظيفة	(J) الحالية الوظيفة	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
مدير	دائرة رئيس	,15542	,35956	,666	-,5535	,8644
	قسم رئيس	,14688	,33886	,665	-,5213	,8150
	مصلحة رئيس	,27556	,32996	,405	-,3750	,9261
	إطار	,56514	,32600	,085	-,0776	1,2079
دائرة رئيس	مدير	-,15542	,35956	,666	-,8644	,5535
	قسم رئيس	-,00854	,19994	,966	-,4028	,3857
	مصلحة رئيس	,12014	,18445	,516	-,2435	,4838
	إطار	,40973*	,17728	,022	,0602	,7593
قسم رئيس	مدير	-,14688	,33886	,665	-,8150	,5213
	دائرة رئيس	,00854	,19994	,966	-,3857	,4028
	مصلحة رئيس	,12868	,13987	,359	-,1471	,4045
	إطار	,41827*	,13026	,002	,1614	,6751
مصلحة رئيس	مدير	-,27556	,32996	,405	-,9261	,3750
	دائرة رئيس	-,12014	,18445	,516	-,4838	,2435
	قسم رئيس	-,12868	,13987	,359	-,4045	,1471
	إطار	,28959*	,10495	,006	,0827	,4965
إطار	مدير	-,56514	,32600	,085	-1,2079	,0776
	دائرة رئيس	-,40973*	,17728	,022	-,7593	-,0602
	قسم رئيس	-,41827*	,13026	,002	-,6751	-,1614
	مصلحة رئيس	-,28959*	,10495	,006	-,4965	-,0827

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

**نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية**

**Test des échantillons indépendants**

Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
							Inférieur	Supérieur

الملاحق

حوكمة الشركات	Hypothèse de variances égales	1,551	,214	-	206	,52	-	,09430	-	,12619
				,633		7	,0597	1	,2456	2
	Hypothèse de variances inégales			-	135,	,54	-	,09785	-	,13381
				,610	155	3	,0597	1	,2532	4

الشركات حوكمة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,342	3	,114	,267	,849
Intragruppes	87,150	204	,427		
Total	87,492	207			

الشركات حوكمة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,304	2	,152	,357	,700
Intragruppes	87,188	205	,425		
Total	87,492	207			

الشركات حوكمة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,322	3	,441	1,043	,374
Intragruppes	86,169	204	,422		
Total	87,492	207			

الشركات حوكمة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	7,465	4	1,866	4,734	,001
Intragruppes	80,027	203	,394		
Total	87,492	207			

### Descriptives

الشركات حوكمة

	N	Moyenn e	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimu m	Maximu m
					Borne inférieure	Borne supérieure		
مدير	4	4,0917	,23313	,11657	3,7207	4,4626	3,80	4,37
دائرة رئيس	15	3,7978	,44641	,11526	3,5506	4,0450	2,87	4,47
قسم رئيس	32	3,8406	,39917	,07056	3,6967	3,9845	3,00	4,47
رئيس مصلحة	60	3,8078	,61222	,07904	3,6496	3,9659	1,93	4,87
إطار	97	3,4546	,72184	,07329	3,3092	3,6001	1,57	4,90
Total	208	3,6529	,65013	,04508	3,5640	3,7418	1,57	4,90

### Comparaisons multiples :

Variable dépendante: الشركات حوكمة

LSD

(I) الحالية الوظيفة (I)	(J) الحالية الوظيفة (J)	Différence moyenne (I-J)	Erreur standard	Sig.	Intervalle de confiance à 95 %	
					Borne inférieure	Borne supérieure
مدير	دائرة رئيس	,29389	,35332	,407	-,4028	,9905
	قسم رئيس	,25104	,33298	,452	-,4055	,9076
	مصلحة رئيس	,28389	,32423	,382	-,3554	,9232
	إطار	,63703*	,32034	,048	,0054	1,2687
دائرة رئيس	مدير	-,29389	,35332	,407	-,9905	,4028
	قسم رئيس	-,04285	,19647	,828	-,4302	,3445
	مصلحة رئيس	-,01000	,18125	,956	-,3674	,3474
	إطار	,34314	,17420	,050	-,0003	,6866
قسم رئيس	مدير	-,25104	,33298	,452	-,9076	,4055
	دائرة رئيس	,04285	,19647	,828	-,3445	,4302
	مصلحة رئيس	,03285	,13744	,811	-,2381	,3038
	إطار	,38599*	,12800	,003	,1336	,6384
مصلحة رئيس	مدير	-,28389	,32423	,382	-,9232	,3554
	دائرة رئيس	,01000	,18125	,956	-,3474	,3674
	قسم رئيس	-,03285	,13744	,811	-,3038	,2381
	إطار	,35314*	,10312	,001	,1498	,5565
إطار	مدير	-,63703*	,32034	,048	-1,2687	-,0054
	دائرة رئيس	-,34314	,17420	,050	-,6866	,0003
	قسم رئيس	-,38599*	,12800	,003	-,6384	-,1336
	مصلحة رئيس	-,35314*	,10312	,001	-,5565	-,1498

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

تم بحمد الله تعالى

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار دور تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة الشركات والتعرف على تصورات الباحثين ومستوى وعيهم بأهمية تسيير الموارد البشرية، ومستوى وعيهم بضرورة تفعيل حوكمة الشركات، ومستوى وعيهم بأهمية تسيير الموارد البشرية بالنسبة لحوكمة الشركات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أنه يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة الشركات محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، وجاءت القدرة التفسيرية جيدة حيث فسر متغير تسيير الموارد البشرية ما نسبته 73.8% من المتغيرات الحاصلة في حوكمة الشركات.

**الكلمات المفتاحية:** تسيير الموارد البشرية؛ حوكمة الشركات؛ السلوك الأخلاقي؛ الرقابة والمساءلة؛ إدارة المخاطر.

## Summary Of The Study

This study aimed at testing the role of Human Resources Management in activating corporate governance, and identifying the perceptions of the researchers and their level of awareness of the importance of Human Resources Management and of the need for corporate governance. This study has arrived to a number of results, the most important of which are: that there is a statistically significant role of human resources management in activating the governance of the companies under study at the level of significance ( $\alpha=0.05$ ), and the interpretative ability was good, where the variable of human resources management explained 73.8% of the variables in corporate governance.

**Keywords:** Human resource management; corporate governance; ethical behavior; control and accountability; risk management.

## Résumé de l'étude

Cette étude visait à tester le rôle de la gestion des ressources humaines dans l'activation de la gouvernance d'entreprise et à identifier les perceptions des chercheurs et leur niveau de sensibilisation à l'importance de la gestion des ressources humaines, le niveau de sensibilisation à la nécessité de la gouvernance d'entreprise. Cette étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont : qu'il existe un rôle statistiquement significatif de la gestion des ressources humaines dans l'activation de la gouvernance des entreprises étudiées au niveau de la signification ( $\alpha=0,05$ ), et que la capacité d'interprétation était bonne, où la variable de la gestion des ressources humaines expliquait 73,8% des variables de la gouvernance d'entreprise.

**Mots-clés :** Gestion des ressources humaines; gouvernement d'entreprise; comportement éthique; le contrôle et la responsabilisation; gestion du risque