



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم-



كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل . م. د في العلوم المالية  
والمحاسبة

تخصص: حوكمة المؤسسات

## العلاقة التبادلية بين حوكمة المؤسسات وتسيير الكفاءات البشرية

تحت إشراف:  
د.رمضاني محمد

من إعداد الطالبة:  
مرسلي حليلة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ التعليم العالي	أ.د دواح بلقاسم
مشرفا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر (أ)	د.رمضاني محمد
مشرفا مساعدا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر (أ)	د.بن حمو عصمت محمد
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر (أ)	د.بوزيان لعجال
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر (أ)	د.أرزي فتحي
ممتحنا	المركز الجامعي البيض	أستاذ محاضر (أ)	د.بوبكر محمد
مدعوا	جامعة مستغانم	أستاذ مشارك	د. بوشرف الجيلالي

السنة الجامعية: 2019-2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا  
إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ"  
الآية (32) من سورة البقرة

صدق الله العظيم

# إهداء

إلى....

من علمتني كل شيء.....

حمايدي جميلة

وأهدي هذا العمل أيضا إلى....

الوالد الكريم....

وأخي.....

حفظهما الله ورعاهما.

# شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره ونثني عليه، فالحمد لله والشكر له أولا وأخيرا على فضله وكرمه، وبركته والذي وفقني لهذا وما كنت لولاه أدركت شيئا، ونصلي ونسلم على سيد الخلق أجمعين إمام المتقين وصاحب الرسالة الجليلة في العلم سيدنا محمد عليه أزكى الصلوات والتسليم وعلى آله وأصحابه أجمعين. أتقدم بجزيل الشكر والعرفان بالجميل إلى الدكتور "رمضاني محمد" لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة، والذي لم ييخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة وتخصيصه لجزء من وقته ومجهوده لإنجاح هذه الأطروحة.

ولا يفوتني الذكر أن أقدم كل إمتناني الخالص والعميق للأستاذ الدكتور "دواح بلقاسم" رئيس دفعتنا الخاصة بالدكتوراه.

وعرفانا بالجميل أتقدم أيضا بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير الصادق إلى كل من ساعدني على إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر الدكتور "بوشرف الجيلالي" الذي كان لي السند والدعم المعنوي لي خلال مسيرتي الدراسية.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من:

"حمايدي ياسمينة"، "بن زعمة سليمة"، "مخلوف إكرام"

الصفحة	العناوين	رقم الجدول
27	أهم التقارير التي صدرت بشأن الحوكمة	(1 - I)
43	أهداف الحوكمة	(2 - I)
47	أنواع الممتلكات	(3 - I)
50	مثال عن الصفقات	(4 - I)
108	شروط تطبيق تسيير الكفاءات بالمؤسسة	(1 - II)
165 - 163	مقارنة التجربة الماليزية مع التجربة الجزائرية	(1 - III)
179 - 178	أهم الخصائص المميزة للنماذج العالمية ومقارنته بالنموذج الجزائري	(1 - IV)
184	عدد الإستبانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة في الدراسة	(2 - IV)
184	توزيع المؤسسات حسب المنطقة الجغرافية	(3 - IV)
187	الإستبانة	(4 - IV)
188	سلوكيات ومواقف أفراد عينة الدراسة	(5 - IV)
189	مقياس ليكارت الخماسي	(6 - IV)
192	معامل الثبات وصدق الإستمارة	(7 - IV)
194	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب ( الجنس، المستوى الوظيفي، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، ملكية المؤسسة)	(8 - IV)
197	التكرارات والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية	(9 - IV)
198	التكرارات والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية	(10 - IV)
200	التكرارات والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية	(11 - IV)
202	تأثير المستوى الوظيفي على الحوكمة	(12 - IV)
203	تأثير المستوى التعليمي على الحوكمة	(13 - IV)
204	تأثير الخبرة المهنية على الحوكمة	(14 - IV)
205	تأثير المستوى الوظيفي على الكفاءات البشرية	(15 - IV)
206	تأثير المستوى التعليمي على الكفاءات البشرية	(16 - IV)

## قائمة الجداول

207	تأثير الخبرة المهنية على تسيير الكفاءات البشرية	(17 -IV)
208	معاملتي الإلتواء والتفلطح	(18 -IV)
212	إختبار التجانس (ت) تاست لمتغيرات الدراسة حسب الجنس	(19 -IV)
214	معامل الإرتباط سبيرمان	(20 -IV)

الصفحة	العناوين	رقم الشكل
21	مراحل تطور الحوكمة	(1 - I)
29	نماذج الحوكمة	(2 - I)
31	مكونات نظام الحوكمة	(3 - I)
37	خصائص حوكمة المؤسسة	(4 - I)
41	أهمية الحوكمة	(5 - I)
45	مشاكل نظرية الوكالة	(6 - I)
55	أصحاب المصلحة الأساسيين	(7 - I)
63	مبادئ الحوكمة	(8 - I)
65	معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية	(9 - I)
65	معايير مؤسسة التمويل الدولية	(10 - I)
68	اليات الداخلية والخارجية للحوكمة	(11 - I)
71	ركائز حوكمة المؤسسة	(12 - I)
83	نشاطات إدارة الموارد البشرية	(1 - II)
85	مراحل عملية التخطيط	(2 - II)
89	مضمون مصطلح الكفاءة	(3 - II)
90	مفهوم الكفاءة	(4 - II)
91	أهمية الكفاءات البشرية	(5 - II)
94	أبعاد الكفاءة	(6 - II)
96	العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة	(7 - II)
100	الكفاءات الفردية	(8 - II)
104	توزيع الكفاءات على المستويات التدريجية الإدارية	(9 - II)
105	المستويات الثلاثة للكفاءة	(10 - II)
109	التكامل الأفقي والعمودي	(11 - II)

128	فعالية الحوكمة في المنطقة العربية	(1 - III)
131	التوظيف على أساس الكفاءات	(2 - III)
133	حلقات المسار التعليمي التدريبي	(3 - III)
137	دورة تقييم كفاءة الفرد في العمل	(4 - III)
141	أركان في نموذج حوكمة الموارد البشرية	(5 - III)
148	مصادر أخلاقيات في الأعمال	(6 - III)
156	المخطط الأساسي للتسيير التوقعي والوظائف	(7 - III)
159	إحتياجات المؤسسة وإحتياجات الفرد	(8 - III)
160	الأساس الثلاثي الأجزاء لتحقيق المهارات الضرورية	(9 - III)
168	علاقة التأثير والتأثر بين تسيير الكفاءات البشرية والحوكمة	(10 - III)
186	توزيع المؤسسات حسب المنطقة الجغرافية	(1 - IV)
211	منحنى خضوع متغير حوكمة المؤسسات للتماثل من عدمه	(2 - IV)
211	منحنى خضوع متغير الكفاءات البشرية للتماثل من عدمه	(3 - IV)
212	منحنى خضوع متغير العلاقة بين الحوكمة والكفاءات البشرية للتماثل من عدمه	(4 - IV)

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
254	إستمارة إستبييان باللغة العربية	01
258	إستمارة مقابلة باللغة العربية	02
260	إستمارة مقابلة باللغة الفرنسية	03
262	الخصائص التعريفية لمؤسسات محل الدراسة	04
265	نتائج مخرجات spss	05

	إهداء
	شكر وتقدير
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
02	المقدمة العامة.....
16	الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.....
17	مقدمة.....
18	المبحث الأول: مدخل إلى حوكمة المؤسسة.....
18	المطلب الأول: أصل ظهور حوكمة المؤسسة.....
25	المطلب الثاني: التشريعات الخاصة بنظام الحوكمة.....
30	المطلب الثالث: العناصر الخاصة بتطبيق حوكمة المؤسسة.....
35	المطلب الرابع: مزايا تطبيق الحوكمة الجيدة.....
39	المطلب الخامس: أهمية حوكمة المؤسسة وأهدافها.....
43	المبحث الثاني: النظريات التقليدية لحوكمة المؤسسة.....
43	المطلب الأول: نظرية الوكالة.....
46	المطلب الثاني: نظرية حقوق الملكية.....
48	المطلب الثالث: نظرية تكاليف الصفقات العمومية.....
52	المطلب الرابع: نظرية تجذر المسيرين ونظرية المنشأة.....
54	المبحث الثالث: النظريات الحديثة لحوكمة المؤسسة.....
54	المطلب الأول: نظرية أصحاب المصالح.....
55	المطلب الثاني: النظرية المعرفية للحوكمة.....
57	المطلب الثالث: نظرية الموارد والكفاءات.....
58	المطلب الرابع: نظرية العقود.....
60	المبحث الرابع: مبادئ وركائز حوكمة المؤسسة.....

60	المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسة وفقا لمنظمة التعاون والتنمية الإقتصادية.....
64	المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل ومؤسسة التمويل الدولية.....
66	المطلب الثالث: محددات واليات حوكمة المؤسسة.....
71	المطلب الرابع: ركائز ومقومات حوكمة المؤسسة.....
74	خاتمة.....
75	الفصل الثاني: إدارة الموارد وتسيير الكفاءات البشرية.....
76	مقدمة.....
77	المبحث الأول: مدخل عام لإدارة الموارد البشرية.....
77	المطلب الأول: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية.....
80	المطلب الثاني: أسباب تطور إدارة الموارد البشرية.....
81	المطلب الثالث: خصائص إدارة الموارد البشرية.....
82	المطلب الرابع: أهمية وأهداف الموارد البشرية.....
84	المطلب الخامس: مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية.....
88	المبحث الثاني: المسار النظري للكفاءات البشرية.....
88	المطلب الأول: أصل ظهور مفهوم الكفاءة.....
91	المطلب الثاني: عوامل ظهور مصطلح الكفاءة.....
92	المطلب الثالث: أبعاد، مستويات وخصائص الكفاءة.....
97	المطلب الرابع: علاقة الكفاءات بإفرازات العصر الجديد.....
99	المطلب الخامس: أنواع الكفاءات البشرية.....
106	المبحث الثالث: عملية تسيير الكفاءات البشرية.....
106	المطلب الأول: مفهوم وأهداف تسيير الكفاءات البشرية.....
110	المطلب الثاني: مراحل تسيير الكفاءات البشرية.....
111	المطلب الثالث: طرق بناء الكفاءات البشرية في المؤسسة.....
112	المطلب الرابع: مقاربات التسيير الكفاءات البشرية.....
114	المبحث الرابع: يات تنمية الكفاءات البشرية.....

114	المطلب الأول: عملية تنمية الكفاءات البشرية.....
117	المطلب الثاني: مجالات تنمية الكفاءات البشرية.....
118	المطلب الثالث: تطوير الكفاءات الفردية والجماعية وشروط صيانتها.....
120	المطلب الرابع: اليات المحافظة على الكفاءات في المؤسسة.....
122	المطلب الخامس: عوامل بناء الكفاءات ومعايير الحكم على توفرها بالمؤسسة.....
125	خاتمة.....
126	الفصل الثالث: تحليل الأثر المتبادل بين الحوكمة وتسيير الكفاءات البشرية.....
127	مقدمة.....
128	المبحث الأول: تأثير الحوكمة على تسيير الكفاءات البشرية.....
128	المطلب الأول: حرص نظام الحوكمة على تسيير الكفاءات البشرية.....
130	المطلب الثاني: إهتمام الحوكمة بإستقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية.....
132	المطلب الثالث: إلتزام نظام الحوكمة بتكوين وتدريب الكفاءات البشرية.....
134	المطلب الرابع: أنظمة الحوافز والمكافآت ودور التعويضات.....
137	المطلب الخامس: مسؤولية الحوكمة بتقييم أداء الكفاءات البشرية.....
139	المبحث الثاني: حوكمة المورد البشري رهان للتميز التنظيمي.....
139	المطلب الأول: حوكمة الموارد البشرية الكفؤة.....
140	المطلب الثاني: مبادئ وعناصر حوكمة الموارد البشرية.....
142	المطلب الثالث: حوكمة الموارد البشرية وفق معايير إنزو 30408.....
143	المطلب الرابع: الأدوار والمسؤولية والمسائلة.....
146	المبحث الثالث: الأخلاقيات والكفاءة المهنية في إطار الحوكمة.....
146	المطلب الأول: أخلاقيات الأعمال في المؤسسة.....
149	المطلب الثاني: الجوانب الأخلاقية في نظام الحوكمة.....
150	المطلب الثالث: ميثاق الأخلاق في خدمة نظام الحوكمة.....
152	المطلب الرابع: دور المبادئ الأخلاقية في تفعيل مبادئ الحوكمة.....
153	المبحث الرابع: إدارة القوى البشرية بتميز في المؤسسة.....

154	المطلب الأول: التميز في تمكين الكفاءات البشرية.....
155	المطلب الثاني: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات البشرية.....
157	المطلب الثالث: الإلتزام التنظيمي كأسلوب لتحسين الأداء.....
158	المطلب الرابع: المسار المهني على أساس المهارات.....
161	المطلب الخامس: تحديات وعراقيل التي تواجه المؤسسات الجزائرية.....
170	خاتمة.....
171	الفصل الرابع: تحليل إيجاب الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية.....
172	مقدمة.....
173	المبحث الأول: أهم التطورات في سياق ممارسة تطبيق الحوكمة.....
173	المطلب الأول: بعض النماذج الدولية المطبقة للحوكمة.....
180	المطلب الثاني: أهم التحولات في مسيرة المؤسسات الجزائرية.....
184	المبحث الثاني: منهجية تصميم الدراسة التطبيقية.....
184	المطلب الأول: العينة ومنهجية الدراسة.....
186	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية.....
190	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
192	المطلب الرابع: صدق وثبات الإستمارة.....
194	المبحث الثالث: الإختبارات الإحصائية لمتغيرات الدراسة الميدانية.....
194	المطلب الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة.....
198	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للمحاور (حوكمة المؤسسة، الكفاءات البشرية، العلاقة بين الكفاءات البشرية وحوكمة المؤسسات).....
209	المطلب الثالث: دراسة درجة تماثل بين متغيرات الدراسة.....
213	المطلب الرابع: إختبار التجانس ومقياس الإتساق الداخلي.....
216	المطلب الخامس: تحليل نتائج المقابلة.....
221	خاتمة.....
223	الخاتمة العامة.....

# المقدمة العامة

شهد العالم تحولات وتغيرات عديدة في نه اية الثمانينيات وبداية التسعينيات، الأمر الذي دعا إلى التفكير في بعض الحلول للخروج من هذه المشاكل والصراعات، والقضاء على هذه النتائج السلبية، ولعل غياب الشفافية والوضوح داخل المؤسسة، إلى جانب التصرفات غير الأخلاقية وشيوع الفساد، فضلا عن ذلك وجدت ثغرات بين المسيرين والملاك، هذا كله ساهم في تفاقم الأزمات وتسلسلها واحدة تلو الأخرى، ومنه سارعت كل المنظمات العالمية ولاسيما منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي وكذلك صندوق النقد الدولي إلى البحث عن مفهوم يضمن حسن سير العمل داخل المؤسسات، وفي نفس الوقت يشجع على علاقات تتمتع بالشفافية والعمل بكفاءة، كل هذه المزايا يحققها مصطلح واحد الذي أضحي اليوم من أهم المواضيع الراهنة وهو "الحوكمة"، حيث تتضح مدى فاعلية هذه الأخيرة في الحد من تدني الأخلاقيات المهنية، وهذا ما يظهر بوضوح في نظرية الوكالة وسعي الإدارة إلى تعظيم منفعتها الذاتية ولو على حساب المساهمين، بينما تدفع الحوكمة الإدارة إلى العمل من أجل تعظيم قيمة المؤسسة ككل لصالح جميع الفئات المعنية بها عامة ولصالح المساهمين بصورة خاصة، وهذا ما يؤكد على أن الحوكمة تعتبر من أهم الأدوات الأساسية لتحسين عملية الأداء محليا ودوليا في وقتنا الحاضر، حيث أن ممارسات الحوكمة تضمن نزاهة كل المعاملات وتعزيز سيادة القانون والتقليل من الفساد. كما تمنع إساءة استعمال السلطة، ومنه تساهم الحوكمة في تحسين جميع المستويات، فنجد على الصعيد الإقتصادي، تكمن أهميتها في توفير المناخ الإستثماري المناسب للمستثمر، أما على الصعيد القانوني، فيتجلى من خلال عملها على حماية حقوق أصحاب المصالح دون إستثناء.

غير أن لإنجاح تسيير حوكمة المؤسسة بشكل جيد نحتاج إلى العديد من الأساليب من بينها التي تتعلق بتنمية المورد البشري، وتطوير كفاءته وجميع مهاراته لما لها من دور مساهم في تطوير وترقية الأداء العام للمؤسسة، وضمان العمل بشكل دقيق وعلى درجة عالية من الإفصاح والشفافية. وفي خضم الحديث، للحوكمة ركائز أساسية تتمثل في الثقة والشفافية والإلتزام بالأخلاق المهنية، وعليه يوجد طرف مهم ومعني بالدرجة الأولى بهذه الركائز في المؤسسة، ألا وهو المورد البشري، حيث يعتبر في ظل نظام حوكمة المؤسسة كمراقب داخلي وكذلك القادر على إتخاذ القرار.

فبالرغم من جميع الموارد التي تمتلكها المؤسسة ذات أهمية كبيرة، إلا أن المورد البشري يعتبر أهمها لأنه يعتبر العنصر الحاسم في تحسين الأداء وإتخاذ القرارات التي تهيئ لها فرص النجاح والتوجه نحو التقدم.

وبالتالي بقاء المؤسسة وإستمرارها كنظام مفتوح مرهون بكفاءة المورد البشري وأدائه، وذلك بما يتمتع به من قدرات ومهارات، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية، أي يفرض على أن تكون الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة ومعرفة، ويفرض كذلك التسيير الجيد لها .

فالكفاءات البشرية هي التي تحقق النجاح والتميز، ومن ثم فتسيير هذه الأخيرة يعد محددًا أساسيًا لأداء ونجاعة المؤسسة، وهذا ما يتطلب الإستغلال الأمثل للكفاءات وجذبها.

إذ لا نستطيع ضمان إستمرار وبقاء المؤسسة في الساحة الإقتصادية، إلا عن طريق الفكر الإنساني القادر على إدارة وتسيير المؤسسة مهما كان نوعها من أجل تحقيق أهدافها في المدى البعيد، حيث أن هذا المورد لا يمكن الإستغناء عنه، فهو المفكر، المبدع، المبتكر، المطور<sup>1</sup>، وهو المسير الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من تخطيط وتنظيم ومراقبة وتوجيه، وهذا يدل على العلاقة الوطيدة بين المورد البشري والحوكمة في المؤسسة، مما يستوجب العمل على تطوير كفاءة وتنمية المورد البشري بإعتباره من أهم التحديات التي يجب الإرتقاء بها و حتى تتحقق التنمية الشاملة يجب على المؤسسة وإدارة المورد البشري الإهتمام بصفة خاصة كل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء مواردها، وذلك من خلال تحفيزهم، تدريبهم وترقيتهم وتطوير مساهمهم الوظيفي. الأمر الذي يعزز نظام الحوكمة، حيث يقتصر نجاحه على وظيفة إدارة المورد البشري، ونظرًا لما تواجهه المؤسسة اليوم أكثر من أي وقت مضى من تحديات أصبح من الضروري أن تعتمد هذه المؤسسة على إدارة جيدة تمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات، من خلال السعي إلى تحسين وتطوير أداء القوى البشرية فيها، ومن ثم تحقيق التسيير الجيد في إطار نظام حوكمة المؤسسة.

إن نجاح المؤسسة مرتبط بأسلوب التسيير الذي تدار به والذي ينجزم العلاقات بين أفرادها، فهذا كلفي بتفسير حالة الفشل التي تعيها المؤسسات في الجزائر، التي تفتقر إلى إطار مرجعي في أداء وظيفة التسيير والتنمية لموردها البشري<sup>2</sup>، خاصة وأن الدراسات أثبتت أن المؤسسة التي تستثمر في رأسمالها البشري تزيد من فرص نجاحها وهو التوجه الذي تسعى إليه أي مؤسسة جزائرية، مع أن هناك من المؤسسات التي بدأت بإعطاء أهمية كبرى لهذا المورد ورغبة الجزائر في زيادة التكامل مع المجتمع الإقتصادي العالمي أدى بها إلى بذل جهود نحو بناء إطار حوكمة المؤسسة، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وإنفتاح إقتصادها، بالإضافة إلى قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكلية، وكذا إصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 كمسعى يهدف إلى تطبيق مبادئ الحوكمة

<sup>1</sup> حسام الدين غضبان، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 121 - 122.

<sup>2</sup> وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائري، 2009، ص 13.

على أرض الواقع فهي بحاجة إلى بذل جهود من أجل وضع إطار وطني لحوكمة المؤسسة في الجزائر مع تفعيل أطرافها والإهتمام بالجانب البشري الذي له دور في إرساء وتفعيل نظام الحوكمة، مما يرقى للمستوى الذي يضمن حقوق أصحاب المصالح<sup>1</sup>.

### الإشكالية:

إستنادا على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية بحثنا هذا وفق السؤال الرئيسي التالي:

**كيف تؤثر حوكمة المؤسسات على جودة تسيير الكفاءات البشرية وبالمقابل كيف تؤثر تسيير الكفاءات البشرية على فعالية حوكمة المؤسسات؟**

من خلال السؤال الرئيسي السابق يمكننا تجزئته إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي متطلبات التطبيق السليم للحوكمة في المؤسسة؟
- ما أهمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الاقتصادية؟
- ما مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تعزيز الحوكمة وضمان نجاحها؟
- ما هي العناصر الرئيسية التي لها تأثير على عملية تسيير الكفاءات البشرية؟
- هل يوجد عوامل تؤثر على تطبيق نظام الحوكمة داخل المؤسسات؟

### الفرضيات:

- تضمن إدارة الموارد والكفاءات البشرية للمؤسسات تميز وتفوق في بيئة أعمال المنظمات.
- كلما كان هناك إطار واضح لمجلس الإدارة مكون من أعضاء ذو كفاءة عالية وبدرجة عالية من المسؤولية أدى ذلك إلى التطبيق السليم والجيد للحوكمة.
- يمكن تطوير وتنمية كفاءات ومهارات المورد البشري في ظل بيئة مشجعة معتمدة بالدرجة الأولى على نظام التقييم، مما يضمن نجاح نظام الحوكمة وتدعيم ركائزه.
- كلما كان هناك مستوى عال وجيد سواء تعلق الأمر بالمستوى التعليمي أو الوظيفي أو الخبرة، أدى ذلك إلى تقييم ناجح للأداء البشري في المؤسسة.
- الحوكمة كنظام تحتاج إلى تقوية العلاقة وضبطها بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة فقط، فهي لا تستدعي عناصر تتأثر وتؤثر فيها.

<sup>1</sup> حسام الدين غضبان، "مساهمة في إقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص 1.

### أهمية الموضوع:

تكمن أهمية البحث في توضيح مدى مساهمة تسيير الكفاءات البشرية في تفعيل الحوكمة وتعزيز مبادئها ، كما أن أهمية الموضوع تتجلى في كونه أحد المواضيع الراهنة ، وبالنظر إلى المزايا العديدة التي تمنحها إدارة المورد البشري وتسيير الكفاءات في ضمان نجاح الحوكمة وبشكل أكثر تحديد ما هو المتوقع أن ينتج عن تنمية هذه الكفاءات من المورد البشري وتطوير أدائها ومنه المساهمة في معالجة الممارسات الخاطئة للإدارة، وتفادي الإنحرافات التي تحدث على مستوى المؤسسة.

### أهداف الموضوع:

من المنطقي أننا عند إختيارنا لهذا البحث كان لأجل أهداف مرسومة ومحددة مسبقا سواء من الجانب النظري أو من الجانب التطبيقي نذكر أهمها:

- محاولة فهم نظام الحوكمة، الأمر الذي قد يساعد أفراد المؤسسة من تطوير قدراتهم في سبيل إنجاح تطبيق الحوكمة.
- تحديد وإيجاد العلاقة التي تربط الحوكمة بتسيير الكفاءات البشرية ومدى التأثير هذا الإرتباط على بناء أرضية أخلاقية في المؤسسة.
- معرفة ما يجري ميدانيا وتحديد أوجه النقص ومعرفة مواطنها، في الوقت نفسه سنحاول إعطاء إقتراحات مفيدة للمؤسسات محل الدراسة لتطبيق مبادئ الحوكمة، وإنتهاج سياسات لتنمية كفاءات المورد البشري والتطوير من قدراته ومهاراته في سبيل إرساء نظام الحوكمة.

### الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع " العلاقة التبادلية بين حوكمة المؤسسات وتسيير الكفاءات البشرية"، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، وسوف نستعرض جملة من الدراسات التي تم الإستفادة منها مع تقديم تعليقا عليها يتضمن تحديد أوجه التشابه والإختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها دراستنا الحالية.

وفيما يلي نقدم عرضا لأهم الدراسات التي نعتبرها أقرب إلى موضوع الدراسة الحالية:

1 - أطروحة دكتوراه للباحثة سملاي يحضية (2003 - 2004) بعنوان أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، حيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية؟

وقد هدفت الدراسة إلى طرح أفكار جديدة ثفن الإتجاه الجديد في التحليل الإستراتيجي، الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الكفاءات البشرية تعتبر مصدر مهم لإمتلاك الميزة التنافسية، كما أن تسيير الجودة يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية للتميز مما يجعله مدخلا للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

2 - مقال للباحث **Inf pme** (2007) بعنوان:

"les compétences requises des entrepreneurs dans un contexte de gouvernance des pme durables"

وقام هذا المعهد الخاص بمهارات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدراسة الإشكالية التالية: فيما يتمثل دور ومهارات رواد الأعمال في هذه المساحات المحددة في إطار نظام الحوكمة؟ وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة المهارات المطلوبة لرجال الأعمال في سياق الحكم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب إقتراح إتفاقية توفيقية تجمع بين الحوكمة والمهارات المطلوبة لدى رجال الأعمال، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مساحات نظام الحوكمة يسمح بمعرفة كيفية المشاركة في التنسيق لضمان صيانتها وتحسينها، ومنه يعرف كيف يدعم بعض الشركاء الذين ليس لديهم المهارات اللازمة لتولي دورهم، وجود صلة بالأدوار التي يتعين على رجل الأعمال القيام بها، كالأدوار والمهارات رواد الأعمال في نموذج الشركاء، والذي يحدد الجهات الفاعلة التي ستؤثر على الشركات الصغيرة والمتوسطة أو ستتأثر بها.

3 - مداخلة للباحث **عبد الرحمان العايب** (2009) بعنوان "ميكانيزمات تحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة

الشركات وتأثيرها في الأزمة الإقتصادية العالمية الراهنة"، حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: هل معايير ومحددات الحكم الراشد لمنظمات الأعمال والمتعلقة بمنح الأجور والمكافآت أدت إلى ظهور وتفاقم الأزمة الإقتصادية المالية الراهنة؟

وهدفت الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي ساهمت بها ميكانيزمات منح التحفيز إلى ظهور وتفاقم الأزمة المالية العالمية، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة أن المشاكل المترتبة على الأزمة المالية كان سببها وجود ثغرات في ميكانيزمات التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات خاصة تلك المتعلقة بجوانب تحفيز المسيرين.

4- أطروحة دكتوراه للباحثة مسغوني منى (2012 - 2013) بعنوان تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، حيث قامت الباحثة بدراسة الإشكالية التالية: إلى أي مدى يساهم تسيير الكفاءات وتنمية القدرات البشرية في تحقيق الأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

وقد هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهم مظاهر ومؤشرات تقييم الأداء وتوضيح العلاقة والتأثير المتبادل بين الأداء الإستراتيجي التنافسي وتسيير الكفاءات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن التدريب والتكوين هما إحدى الأساليب الفعالة لتسيير الكفاءات لتحقيق تميز تنافسي وتحسين للأداء المؤسسي.

5 - أطروحة دكتوراه للباحث غضبان حسام الدين (2013 - 2014) بعنوان "مساهمة في إقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية"، حيث قام الباحث بدراسة الإشكالية التالية: ما هو النموذج التصوري المقترح لحوكمة المؤسسات الإقتصادية الجزائرية؟ وما هي مبادئه؟

وهدف الدراسة تأكيد حتمية تطبيق آليات التسيير الحديثة كحوكمة المؤسسات، بالإضافة إلى إبراز دور وتأثير الحوكمة في خلق القيمة للمؤسسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن للحوكمة آثار إيجابية على المؤسسة مثل ضمان الشفافية ونزاهة الحسابات وجذب الموارد النادرة الخارجية للمؤسسة.

6 - مقال صادر عن معهد **institut francais des administrateurs IFA** (2014) بعنوان:

« Gouvernance, Ressources Humaines et Performance » حيث قام هذا المعهد بدراسة الإشكالية

التالية: كيف يمكن التنسيق والعمل بطريقة فعالة بين الإدارة ووظيفة المورد البشري؟

وهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين مجلس الإدارة ولجان الشركة حول الإستراتيجية، وخلق القيمة، وتأثيراتها في مجال الموارد البشرية، وبالتالي الإلتزام بإدماج قضايا الموارد البشرية بشكل أفضل في بناء إستراتيجية المؤسسة، حيث دعت إلى ضرورة وجوب إدراج الموضوعات المتعلقة بالموارد البشرية فهي نادرا ما تناقش على مستوى مجلس المؤسسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى المسؤولين قادرين على دمج العامل البشري في تفكيرهم، يضمن المجلس أن ميثاق القيم المؤسسية، الذي يوافق عليه، يشمل النظر في الموارد البشرية.

7 - مقال للباحثين **Corinne Van Der Yeught, Virginie Vaicbourdt** (2014) بعنوان:

« l'articulation gouvernance-compétences comme déterminant de succès d'un projet associatif »

وقد قام الباحثان بدراسة الإشكالية التالية: كيف لحوكمة أي جمعية يمكن أن تعزز تحقيق أهدافها الإجتماعية

والإقتصادية؟ وكيف تلعب المهارات دورا فيها؟

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد الإرتباط بين مهارات الحوكمة والذي هو محدد بنجاح المشروعات النقابية، وكذا توضيح أهمية المهارات التي تظهر كمحددات رئيسية لنجاح نظام الحوكمة، وتوصلت الدراسة إلى أن دور الحوكمة يتلخص في تعزيز تطوير الشركة من خلال إنشاء وإختيار وإمتلاك وتحديد وتعبئة المعرفة والمهارات داخليا أو خارجيا.

8 - مقال للباحثين **Maalej Rabii, boudabous Sami** (2014) بعنوان:

«La gestion des ressources humaines et la gouvernance des entreprises: application au cas tunisien».

وقد قام الباحثان بدراسة الإشكالية التالية: تأثير دراسة العلاقات بين إدارة الموارد البشرية وحوكمة الشركات التأثير على أداء الشركات التونسية.

وهدفت هذه الدراسة على التأكيد على تقييم رأس المال البشري في الشركة، وكذا تسليط الضوء على المساهمات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وكذلك آثاره على حوكمة الشركات وخلق قيمة، وتوصلت الدراسة إلى أن السياق التونسي بحاجة إلى إهتمام خاص والنظر إلى المزيد والمزيد من الشركات والذي يتطلب توافر كذلك موارد كبيرة، أن هناك علاقة قائمة بين إدارة الموارد البشرية وحوكمة الشركات والذي ينعكس حقيقة على تحقيق الأداء، ولا بد من الإهتمام بتعزيز رأس المال البشري في الأعمال التجارية اليوم.

9 - مقال للباحثة **بلبركاني أم خليفة**، (2014 - 2015) بعنوان "التفاعل بن الحوكمة وتنمية الموارد البشرية في

الجامعة الجزائرية" حيث قام الباحثان بدراسة الإشكالية التالية: أي التدابير تمكن من تجسيد أحسن نموذج للحوكمة يخدم تنمية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية؟

وتهدف الدراسة إلى دراسة طبيعة حوكمة التعليم العالي، ومميزات الموارد البشرية، وإبراز دور الحوكمة في ممارسة الرشادة والعقلانية، وتنمية القيمة المضافة، وقد توصلت الدراسة إلى للحوكمة دور هام في رفع جودة التعليم العالي وتنمية المورد البشري.

10 - مقال للباحثين **إبراهيم محمد جاسم، سرمد غانم صالح** ، (2016) بعنوان "تدقيق الموارد البشرية أداة

فاعلة في حوكمة الموارد البشرية" ، حيث قام الباحثان بدراسة الإشكالية التالية: ما هو دور وأهمية وجود حوكمة الموارد البشرية بصورة عامة ولإدارتها في المنظمات؟

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مبادئ حوكمة الموارد البشرية وأركانها وعناصرها ومعاييرها ومجالاتها، وتوضيح العلاقة النظرية بين تدقيق الموارد البشرية وحوكمتها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نوجزها حوكمة الموارد البشرية تضمن لنا إستخدام المنظمة لمواردها أفضل إستخدام وتمنع أي إنحرافات مما يعود عليها بالفوائد العديدة.

11 – مقال للباحثين كسنة محمد، عثمانى أحمد، (2017) بعنوان " تنمية الموارد البشرية إستراتيجية فاعلة في تجسيد حوكمة المؤسسات"، حيث قام الباحثان بدراسة الإشكالية التالية: كيف يساهم تطوير وتنمية المرد البشري في التجسيد الفعلي لحوكمة المؤسسات؟ وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد الأدوات والتقنيات التي تمكن من تطبيق الحوكمة بنجاح وتنمية الموارد البشرية في إنجاح المؤسسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى هناك دور لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تجسيد حوكمة المؤسسات.

12 – مقال للباحثين بواشري أمينة، سعدون حمود الربيعاوي، حسين وليد حسين ، (2019) بعنوان " تنمية قدرات الموارد البشرية لتطبيق مؤشرات الحوكمة في العملية التعليمية"، حيث قام الباحثين بدراسة الإشكالية التالية: ما مدى الإستفادة من القدرات الموارد البشرية في تطبيق مؤشرات الحوكمة وإنعكاسها على أدائها؟ وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة طبيعة قدرات الموارد البشرية في المدارس المبحوثة ودراسة أهم العوامل المؤثرة على تطبيق الحوكمة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن القدرات الموارد البشرية أثر كبير على حوكمة المدارس وقدرتها على تنفيذ خططها وبرامجها.

13 – مقال للباحثين **Lazreg Mohammed, Godih Djamel torqui** (2019) بعنوان:  
« La gestion Strategique Des Ressources Humaines et Gouvernance: Des Enjeux Majeurs Pour L'emergence De L'entreprise Algerienne »

وقد قام الباحثان بدراسة الإشكالية التالية : ما هي الركائز الأساسية التي تساهم في تعزيز وظيفة إدارة الموارد البشرية وجعلها كوسيلة للإدارة والحكم الرشيد للأعمال الجزائرية. وهدفت هذه الدراسة إلى أن بناء إقتصاد السوق في الجزائر تفرض على الشركات الجزائرية كفاءة في تنمية الموارد البشرية والحكم قصد مواجهة المنافسة الوطنية والدولية، وتوصلت الدراسة إلى أن نحن بحاجة أيضا إلى الإستثمار في الموارد البشرية وتنفيذ سياسات التعليم المتجددة وذلك لنهوض بالمؤسسات، وأن الحكم الرشيد هو وسيلة هامة في منظمات الأعمال الجزائرية.

2 - ما يميز الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية:

الجدول رقم 1: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
طريقة جمع البيانات	الإستبيان/سبر آراء/ الملاحظة	الإستبيان، مقابلة، الملاحظة
المنهج المستخدم	المنهج الوصفي التحليلي/دراسات إحصائية	المنهج الوصفي التحليلي
هدف الدراسة	تحديد دور المورد البشري في توجيه نظام الحوكمة من خلال مجموعة من الأساليب.	إبراز العلاقة التي تربط بين نظام الحوكمة وتسيير كفاءة المورد البشري، وتحليل الأثر المتبادل بين المفهومين.

المصدر: من إعداد الطالبة.

## الجدول رقم 2: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
مجال أو بيئة الدراسة	بيئة الدراسة معظمها في الجزائر والبعض الدراسات في دول أجنبية وأخرى عربية.	أجريت في بعض من ولايات الجزائر.
مجتمع وعينة الدراسة	<p><u>الدراسات العربية:</u></p> <p>الدراسة 1: حالة المؤسسات المالية والمصرفية المتضررة.</p> <p>الدراسة 5: إستبيان على مجموعة من المؤسسات الإقتصادية.</p> <p>الدراسة 10: مجموعة من المؤسسات الإقتصادية شملت شرق الجزائر، جنوب شرق الجزائر، لجزائر العاصمة.</p> <p>الدراسة 4: إستبيان موزع على مؤسسات صغيرة والمتوسطة بالجزائر.</p> <p>الدراسة 11: إستبيان موزع على مؤسسات إقتصادية بولاية الجلفة.</p> <p>الدراسة 9: دراسة ميدانية على مستوى عينة من الجامعات: الغرب والوسط، الجنوب الغربي.</p> <p>الدراسة 12: توزيع إستبيان على مجموعة من المدارس العراقية.</p> <p><u>الدراسات الأجنبية:</u></p> <p>الدراسة 6: دراسة إستقصائية بإستخدام مجموعة من المؤشرات حول الموارد البشري على مجموعة من الإطارات وأعضاء مجلس الإدارة.</p> <p>الدراسة 2: مجموعة من قادة الرأي ورجال الأعمال لمدينة (كيبك) بكندا.</p>	مجموعة من الموظفين من مختلف المستويات الإدارية وكذلك بعض الإطارات الإدارية.

	<p>الدراسة 7: مجموعة من المؤسسات النقاوية.</p> <p>الدراسة 13: مجموعة من المؤسسات الجزائرية وعلى بعض إطارت مؤسسات لولاية مستغانم، وهران.</p> <p>الدراسة 8: إستبيان على مجموعة من المسيرين المؤسسات في دولة تونس.</p>	
<p>2019</p>	<p>الفترات التي أجريت فيها الدراسة في هذه الدراسات تختلف حسب البحث، ولكن معظمها كانت في سنة 2014 إلا دراستين كانت 2019، ودراسة واحدة سنة 2007.</p>	<p>الإطار الزمني</p>
<p>- تهدف هذه الدراسة إلى كيفية تأثير كفاءات المورد البشري في تحسين ممارسات الحوكمة، وبالمقابل كيف للحوكمة أن تضبط من شأنها عملية تسيير الكفاءات البشرية.</p> <p>- التأكيد أن هناك علاقة إيجابية بين تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية وحوكمة المؤسسات.</p>	<p>- تحديد الممارسات الجيدة والمفيدة للمسؤولين وكذلك لمديري الموارد البشرية.</p> <p>- تطوير هذه الممارسات الجيدة وتعميمها مع إحترام صلاحيات كل مؤسسة وخصائص كل مؤسسة.</p> <p>- مراعاة المواهب وتقييم إلتزام الموظف بوجودة القيادة أو حتى كفاية المهارات والإستراتيجية كلها عناصر ضرورية للحكم الرشيدة.</p> <p>- ضرورة الإستثمار في المورد البشري.</p> <p>- إبراز نظام الحوكمة كأحد الروافع معظم إستراتيجيات المتاحة، وذلك لتحسين ربحية المؤسسة.</p>	<p>الهدف المرجو من الدراسات</p>

المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الجدولين السابقين، نجد أن الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية إ تفتت على هدف مشترك وهو تفسير العلاقة التي تكمن بين إدارة الموارد البشرية وحوكمة المؤسسة، بإستثناء دراسة الباحث غضبان حسام الدين التي هدفت إلى إبراز دور الحوكمة في تحقيقها لخلق القيمة للمساهمين ولم يتطرق إلى المورد البشري وتحديد دوره بالمؤسسة، ضف إلى ذلك دراسة الباحثين مسغوني منى، وسملاي يفضية حيث ركزانا على الكفاءات البشرية ومدى مساهمتها في تحقيق الأداء والميزة التنافسية في المؤسسات الإقتصادية.

وقد إستخدمت الدراسات السابقة بعض الأدوات الإحصائية التي كانت معظمها أداة واحدة والمتمثلة في الإستبيان، ما عدا دراسة الباحث عايب قد قام بتحليل دراسته بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي وإقتصر على إعداد دراسته الميدانية حول المؤسسات المالية والمصرفية المتضررة من الأزمات المالية، أما دراسة كانت عبارة عن دراسة إستقصائية حول الإطارات والمسيرين بالمؤسسات النقابية.

بالنسبة للمنهج المعتمد في الدراسات السابقة كلها تقريبا إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، بإستثناء دراسة الباحثة سملاي يفضية، إلى جانب دراسة الباحث غضبان حيث إختلفت دراس ته عن بقية الدراسات في إحتوائها على تصور مقترح لنموذج الحوكمة.

في الختام، إن الدراسات السابقة المذكورة أعلاها لم تكن تصبو في موضوع الدراسة الحالية بشكل كامل حيث نجدها تتناول متغير واحد على حساب آخر، أي إما أن تكون تتناول حوكمة المؤسسات أو مؤشر من مؤشرات نظام الحوكمة هذهمن جهة، ومن جهة أخرى هناك دراسات تتناول جزء من وظيفة إدارة المورد البشرية، وكما يلاحظ أن أغلب الدراسات السابقة التي ربطت حقا أو برزت العلاقة بين الحوكمة وتسيير الموارد البشرية هي دراسات باللغة الأجنبية.

ونشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس ي وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي ما يلي:

- ربط المشكلة البحثية بالمتغيرات الحديثة كيربط نظام الحوكمة مع تسيير الكفاءات البشرية.
- إستخدمت دراستنا مدخلين وهما المدخل الكمي دراسة حالة حول مجموعة من المؤسسات الجزائرية والمدخل الكيفي الذي كان يحوي على نظريات ، وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة.
- عينة الدراسة لم تقتصر على عينة واحدة فقط ، وإنما تضمنت مجموعة من العينات لضمان تشخيص واقع المؤسسات بدقة أكثر.
- تعدد أدوات دراستنا من حيث الملاحظة، المقابلة، والإستبيان وذلك لجمع البليانات والمعلومات بدقة أكبر.

### تحديد النطاق الزمني والمكاني للبحث:

لإعطاء المصدقية لموضوعنا أكثر قمنا بتدعيمه بالدراسة الميدانية في بعض من ولايات الجزائر، وإعتمدنا على أسلوب العينة العشوائية في إختيار هذه المؤسسات، وقد تم على المؤسسات الإقتصادية الموجودة على كل من مستوى الولايات التالية (مستغانم، غليزان، وهران، شلف، معسكر، الجزائر العاصمة).

### منهج وأدوات البحث:

من أجل معالجة موضوع دراستنا، وللإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا محاولة إختبار الفرضيات، سنعتمد على المنهج الوصفي بغية إبراز الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده، وعلى المنهج الإستنباطي مستخدمين فيه مزيجا من الأدوات الإحصائية مثل الإستبيان والمقابلة.

### صعوبات إنجاز الدراسة:

### بالنسبة للدراسة النظرية:

- صعوبة الحصول على المعلومات المرتبطة بالواقع الجزائري فيما يخص الإهتمام بالحوكمة لحدثة إصدار دليل حوكمة الشركات ميثاق 2009.

### بالنسبة للدراسة الميدانية:

- تحفظ بعض الأفراد الإطارات مثلا أثقله الإجابة على بعض الأسئلة.
- إمتناع وعدم تجاوب العديد من أفراد العينة في إستعمال البريد الإلكتروني للإجابة عن أسئلة الإستبيان.
- صعوبة مقابلة بعض الإطارات السامية في المؤسسات محل الدراسة، وإعتراض البعض الآخر عن إجراء المقابلة بحجة كثرة الإنشغالات.
- عدم الجدية في ملء الإستبيان من طرف المستجوبين، مما أدى إلى إلغاء البعض منها.

### أقسام البحث:

لمعالجة هذا الموضوع إرتأينا تقسيم بحثنا، إلى أربعة فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي، حيث تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري لحوكمة المؤسسات، أما الفصل الثاني فقد خصص لإدارة الموارد وتسيير الكفاءات البشرية، أما بالنسبة للفصل الثالث فتعرضنا إلى تحليل الأثر المتبادل بين تسيير الكفاءات البشرية والحوكمة، وأخيرا الفصل الرابع الذي كان حول تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة المورد البشرية.

# الفصل الأول

الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

### مقدمة:

برز في الآونة الأخيرة مفهوم حديث النشأة بالنسبة إلى جميع الباحثين والمتمثل في حوكمة المؤسسة، حيث تعتبر إحدى أهم المواضيع المتداولة في جميع المجالات، بما فيها المجال الإقتصادي، والذي يرتبط ظهورها بتلك الأزمات التي مست كبرى المؤسسات في العالم، ناهيك عن ظهور الفساد الإداري والمعاملات غير الأخلاقية التي يرجع سببها الرئيسي في نقص الخبرة في هذا المجال، وكذا قلة أصحاب ذوي الكفاءة والمهارة اللازمة لتسيير المؤسسة، مما أدى إلى صراع إداري وتضارب في المصالح بين المديرين والملاك والذي كان في إطار مشكلة الوكالة، ومنه، فحوكمة المؤسسة حازت قدر كبير من الإهتمام لما لها من دور في بناء أرضية أساسها الإفصاح والشفافية بالإضافة إلى الإلتزام بالأخلاق المهنية والإنضباط داخل المؤسسة، وبالتالي نجاح هذه الأخيرة مرتبط بمدى اعتمادها على أسلوب إداري جيد وفق تطبيقها لمجموعة من الضوابط والقواعد القانونية التي تبنى عليها الحوكمة، مما أصبح لزاما على المؤسسة ولا سيما المؤسسة الجزائرية تطبيق الحوكمة بشكل الذي يسمح لها بالحفاظ على مكانتها في الساحة الإقتصادية قصد تفادي كل المخاطر التي تمس الجانب المالي والإداري. وعلى هذا الأساس سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث على النحو التالي:

**المبحث الأول: مدخل إلى حوكمة المؤسسة؛**

**المبحث الثاني: النظريات التعاقدية لحوكمة المؤسسة؛**

**المبحث الثالث: النظريات الحديثة لمفهوم الحوكمة؛**

**المبحث الرابع: مبادئ وركائز حوكمة المؤسسة.**

### المبحث الأول: مدخل إلى حوكمة المؤسسة

تمهيد:

أصبحت حوكمة المؤسسة من أبرز المصطلحات والأكثر تداولاً في وقتنا الراهن، حيث حظيت هذه الأخيرة دون غيرها من المصطلحات الأخرى بأهمية خاصة وبالغة عند جميع الدول المتقدمة منها والنامية على حد سواء، حيث تعود بالنفع على جميع المؤسسات دون إستثناء، ويتضح ذلك من خلال فاعليتها في حسن سير عمل المؤسسة وضمان إدارتها بالشكل السليم، حيث أن حوكمة المؤسسة تنادي بمبدأين أساسيين، ألا وهما، الإفصاح والشفافية، الأمر الذي يتطلب تطبيقها بالطريقة الصحيحة، مما يضمن حقوق جميع أصحاب المصالح وإرساء كل المبادئ التي تتركز بنظام الحوكمة.

### المطلب الأول: أصل ظهور حوكمة المؤسسة

#### 1 - دوافع الحوكمة ومراحل تطورها:

لقد دعت الكثير من الأسباب إلى ظهور مصطلح الحوكمة في الإقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال السنوات الأخيرة، ولعل أحد هذه الأسباب تمثلت في تلك الإختيارات الإقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد كبير من الدول من بينها أمريكا اللاتينية وروسيا، بالإضافة إلى ما شهدته الإقتصاد العالمي من أزمة مالية خاصة في أمريكا وأوروبا، وكانت أولى هذه الأزمات في دول جنوب شرقي آسيا منها ماليزيا، كوريا، اليابان عام 1997، مما نجم عن هذه الأزمة تعرض المؤسسات العملاقة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها، ومنه كان من الضروري وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة في المؤسسة<sup>1</sup>.

إن أول من إهتم بمفهوم الحوكمة الباحثان الأمريكيان "بيرل" و"مينس" (Bearl & Means) سنة 1932، حيث توصلا خلال دراستهما إلى ضرورة فصل الملكية عن الإدارة<sup>2</sup>، وإعتبرا أن الحوكمة كفيلة بسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي المؤسسة من جراء الممارسات السلبيّة التي من الممكن أن تلحق الضرر بالمؤسسة.

وفي سنة 1937 نشر (Ronald Coase) أول مقال بين فيه طريقة التوفيق بين الملاك والمسيرين المؤسسة، بالإضافة إلى (Oliver Williamson) سنة 1979 والذي تطرق إلى مشكلة الوكالة، حيث أشارا إلى حتمية

<sup>1</sup> سلسلة النشرات التحقيقية، مركز أبو ظبي للحوكمة، برج غرفة التجارة والصناعة، أبو ظبي، ص 5.

<sup>2</sup>Fanny LEPAGE, **application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises** (analyse comparative des exploitations laitières France/Québec), thèse de doctorat, école doctorale d'économie et gestion de Montpellier, sciences de gestion, 2011, p 28.

حدوث صراع بالمؤسسة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة، وفي هذا السياق أكدنا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال تطبيق الجيد لآليات الحوكمة<sup>1</sup>، حيث تعد الحوكمة أحد مجالات العمل الرئيسية التي تعزز شجاعة المستثمرين وتسمح بحماية مصالحهم، وتحقق أهمية الحوكمة من قبل المستثمرين والمؤسسات والحكومات للمنافسة على الصعيدين المحلي والدولي في الأبحاث الأكاديمية، ومنه قد حظيت الحوكمة على تركيز كبير في البلدان المتقدمة والنامية، لأن كانت هناك حاجة ماسة لممارسات الحوكمة<sup>2</sup>.

وإزداد الإهتمام بمفهوم الحوكمة من خلال حرص عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات الصندوق والبنك الدوليين، المركز الدولي للمشروعات الخاصة، منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي، حيث أصدرت هذه الأخيرة سنة 1999 خمسة مبادئ للحوكمة، لتصدر عام 2004 قائمة جديدة لمعايير الحوكمة مضيئة مبدأ سادس متمثل في توفير إطار فعال للحوكمة<sup>3</sup>.

وبدأ الإهتمام بموضوع حوكمة المؤسسة يأخذ حيزاً مهماً في أدبيات الإقتصاد خاصة بعد إفلاس بعض المؤسسات الدولية الكبرى مثل "إنرون" و "وورلدكوم"، وكذلك تعرض بعض المؤسسات الدولية الأخرى لصعوبات مالية كبيرة مثل "سويس إير"، و"فرانس تليكوم"، وذلك حسب تقرير صدر عام 2000 لمصرف سويسري خاص تناول موضوع حوكمة المؤسسة والمسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الكبرى<sup>4</sup>.

### 2 - مراحل تطور الحوكمة:

من خلال ما سبق يمكننا إستخلاص كل المراحل التي مرت بها الحوكمة إلى غاية يومنا هذا، ويتضح ذلك فيما يلي:

#### المرحلة الأولى:

بعد سنة 1932 بدأ بظهور ما يسمى بالفجوة التي حدثت بين الإدارة والملاك، مما نتج عنه تعارض في المصالح وتضاربها.

<sup>1</sup> جميل أحمد، سفير محمد، تجليات حوكمة الشركات للإرتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، المنعقد يوم 06 - 07 ماي 2012، ص 3 - 4.

<sup>2</sup> Mahboob UILAH & all, the impact of corporate governance on financial performance of Pakistan's cement manufacturing firms, city university research journal, Malaysia, 2017, p 14 - 15.

<sup>3</sup> جميل أحمد، سفير محمد، مرجع نفسه، ص 3 - 4.

<sup>4</sup> سلامة عبد الصانع، أمين علم الدين، مسؤولية مجلس إدارة المساهمة ولجانته عن حوكمة الشركة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2015، ص 17.

### المرحلة الثانية:

مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات في الفترة (1976-1990)، حيث ظهرت مجموعة من الإجراءات لتنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب المصالح.

### المرحلة الثالثة:

تزايد الاهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات من القرن العشرين، حيث إجتهدت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد المؤسسات من خلال الإلتزام بها في تحقيق النمو والإستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.

### المرحلة الرابعة:

هنا في هذه المرحلة ظهر إصلاح نظام الحوكمة كنتيجة لكثير من الدراسات التي تشير إلى أسباب إتهام المؤسسات أو فشلها في تحقيق أهدافها وكذا سوء الممارسات الإدارية وسوء إستخدام الإمكانيات والموارد، وهذا ما دفع منظمة التجارة العالمية للإهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة.

### المرحلة الخامسة:

في سنة 1999 صدرت مجموعة من المبادئ والتي أقرتها منظمة التنمية التعاون الإقتصادي لنظام الحوكمة، حيث إعتبرت هذه المبادئ بمثابة نقاط مرجعية تعمل بها كل مؤسسة تريد تحسين من ممارساتها.

### المرحلة السادسة:

هذه المرحلة هي التأكيد على حتمية الحوكمة وضرورة توثيقها وكانت في الفترة (2001-2004)، حيث كان التركيز واضحاً على الإختيارات والممارسات الإدارية الخاطئة في العديد من المؤسسات.

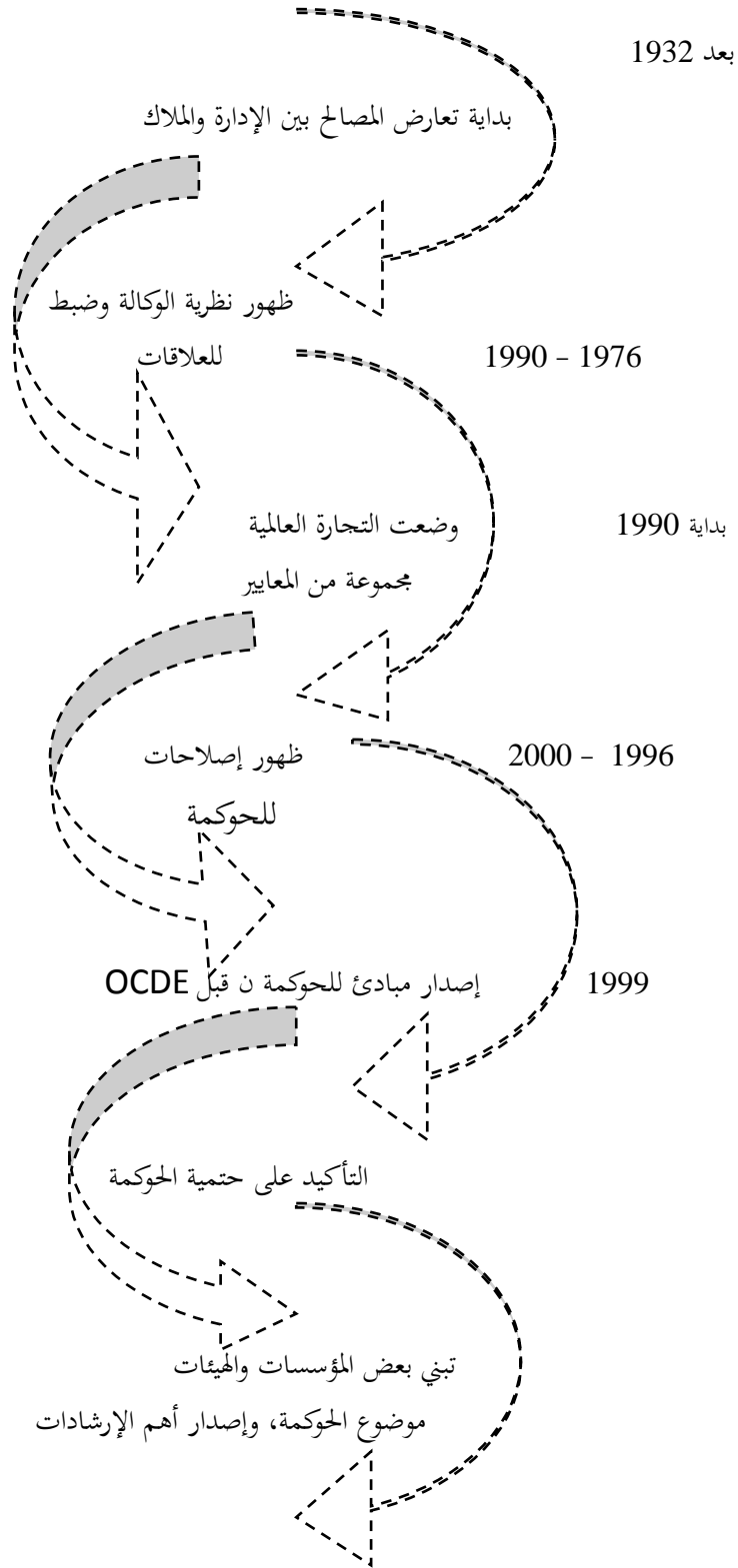
### المرحلة السابعة:

إبتداء من سنة 2004 تزايد الإهتمام بمفهوم الحوكمة وخاصة من قبل البنك الدولي، كما قام بتعزيد بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة وإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، إتحاد المصارف العربية، 2007، ص 17 - 19.

(I - 1) مراحل تطور الحوكمة

الشكل رقم



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مؤلف عدنان بن حيدر درويش.

### 2 - تعريف الحوكمة:

من الملاحظ أن للحوكمة كمفهوم يتضمن في معناه العديد من الجوانب، حيث تعتبر من أهم المواضيع المزدهرة في التواصل والتي أثارت العديد من المناقشات<sup>1</sup>، وللإشارة فيمكن أن نعرف هذا المفهوم كلغة حيث، ينقسم إلى بعض المفاهيم التي تؤدي بالطبع إلى نفس المعنى في الأخير وهي فيما يلي:

#### 2 - 1 - التعريف اللغوي:

##### الحكمة:

وهي ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

##### الحكم:

ويقصد به السيطرة على الأمور بوضع مجموعة من الضوابط المتحكمة في السلوك.

##### الإحتكام:

تعني الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وخبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

##### التحاكم:

هي عبارة عن طلب للعدالة والإنصاف وهذا عندما يكون هناك تلاعب بمصالح المساهمين<sup>2</sup>.

#### 2-2 - التعريف الإصطلاحي:

يعود أصل لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة في القرن الثالث عشر وهو المصطلح التالي،

(Kubernan)، إذ يعبر عن قدرة قائد السفينة ومهاراته في قيادتها وسط كل ما يواجهه من مصاعب في رحلته،

بالإضافة إلى إتصافه بالسلوك الأخلاقي، الذي يتجسد في مدى حرصه على الحفاظ على حياة الأشخاص الذين

يسافرون معه، فإذا ما وصل سالما ومن معه إلى ميناء الوصول فإن هذا القائد يطلق عليه بإسم (Good

Gouverner).

وقد إستعمل مصطلح الحوكمة في اللغة اللاتينية بكلمة (Gubernar) في بداية القرن الرابع عشر بنفس

المعنى السابق، ثم إستخدم في اللغة الفرنسية القديمة بمصطلح (Gouvernance) كمرادف لمصطلح الحوكمة

<sup>1</sup> Jérôme MAATI, *Du gouvernement d'entreprise*, de Boeck université, Bruxelles, 1999, p 11.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 24.

(Gouvernement)، وإبتداءً من سنة 1478 إستعمل المفهوم للإشارة إلى المؤسسات التي تتبع هيكل إداري خاص، وفي اللغة الإنجليزية تم طرح مصطلح (Gouvernance) للدلالة على وسيلة إدارة أو حكم<sup>1</sup>. وفي خضم الحديث نجد أن الحوكمة مصطلح معرب وينسب إلى المصطلح الإنجليزي (corporate governance)، فلا يوجد تعريفاً موحداً للحوكمة، نظراً لتداخل هذا المفهوم في العديد من الأمور التنظيمية والإقتصادية والمالية والإجتماعية للمؤسسة، فهي تهدف إلى حماية مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمعات ككل، بما يساهم في سلامة الإقتصاديات وتحقيق التنمية الشاملة في كل من الدول المتقدمة والناشئة على حد سواء<sup>2</sup>، وعموماً فالحوكمة معنية بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة المؤسسة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالمؤسسة وأصحاب المصالح وغيرهم<sup>3</sup>. ويمكننا أن نعرض بإيجاز فيما يخص التعاريف الواردة بشأن الحوكمة كالتالي:

"الحوكمة عبارة عن مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية والملاك وأصحاب المصالح من ناحية أخرى".

وبشكل أكثر تحديداً يقدم هذا المفهوم إجابات لعدة تساؤلات من أهمها ما يلي:

- ما هي الطريقة التي يستطيع من خلالها المستثمرون ضمان بعدم إساءة الإدارة لإستغلال أموالهم؟  
- ما الذي يجعل المستثمرون يتأكدون من أن الإدارة تسعى إلى تنظيم ربحية وقيمة أسهم المؤسسة في الأجل الطويل؟

- ما هي الوسيلة المثلى التي تمكن المستثمرون من مراقبة الإدارة بشكل فعال<sup>4</sup>؟

وفي تعريف آخر للحوكمة هي: "أحد حقول الإقتصاد الذي يعنى في البحث عن الوسائل التي تحقق

الكفاءة الإدارية، وتعني أيضاً التحفيز على هذه الكفاءة بإستخدام آليات معينة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> غضبان حسام الدين، مساهمة في إقتراح نموذج لحوكمة المؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013 - 2014، ص 2.

<sup>2</sup> محمد سليم وهبة، كامل حسين كلاكش، المصارف الإسلامية (نظرة تحليلية في تحديات التطبيق)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 2011، ص 66.

<sup>3</sup> كريمة علي كاظم الجوهر، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 90، 2011، ص 110.

<sup>4</sup> رضا خلاصي، مرام المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 59.

<sup>5</sup> علام محمد موسى حمدان، عماد محمد علي أبو عجيلة، عمر عيد المسلم الجعدي، "هل ساهمت إجراءات الحوكمة المؤسسية في خفض الممارسات إدارة الأرباح الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، بحوث إقتصادية عربية، العددان 59-60، 2012، ص 153.

وهي كذلك: "مجموعة من القواعد والحوافز التي تتهدي بها إدارة المؤسسات لتعظيم ربحية هذه الأخيرة وقيمتها على المدى الزمني البعيد لصالح المساهمين".

وكذلك عرفت على أنها " نظام شامل يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيدة ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة في المؤسسة داخليا أو خارجيا من التأثير بصفة سلبية على أنشطة المؤسسة، وبالتالي ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمؤسسة لصالح ملاكها وللمجتمع ككل"<sup>1</sup>.

وعرفها، البنك الدولي على أنها: "التنمية والتطوير الإداري بالمؤسسة، ويكون ذلك من خلال خبرتها، والبرامج التي تطرحها، والمشروعات التي تنفذها، ونوع التكنولوجيا التي تستخدمها"<sup>2</sup>.

كما قدم (Gérard Charreaux) مقارنة واسعة فيما يخص تعريف الحوكمة سنة 1997، حيث عرفها على أنها: "مجموع الميكانزمات والأليات التنظيمية التي لها قوة التأثير في تحديد السلطات<sup>3</sup>، والتأثير على القادة، أي التحكم في سلوكهم وتحديد مجالهم التقديري"<sup>4</sup>.

ورغم التعاريف السابقة المذكورة أعلاه، يبقى تعريف منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي هو التعريف الأشمل والأنسب من أي تعريف وهو ما يلي: "الحوكمة هي النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لإتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء"<sup>5</sup>.

وبالتالي يمكننا إستخلاص ما يحويه مفهوم الحوكمة في معناه وهو موضح في النقاط الآتية ما يلي:

- مشاركة جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة، والإطلاع على كل ما يحدث داخل المؤسسة.
- تحقيق النزاهة والشفافية في المعاملات والإفصاح عنها بشكل واضح ودقيق.

<sup>1</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> سالم بن سلام بن حميد الفلبي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 24.

<sup>3</sup>Touri KHALED, "Madouche Yacine, Panorama des théories de la gouvernance d'entreprise", Colloque international, Les nouvelles approches conceptuelles touchant à la gouvernance d'entreprise, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 21-22 Mai 2015, p 7.

<sup>4</sup> Jérôme MAATI, op. cit, p12.

<sup>5</sup> إتحاد الشركات الإستثمارية، حوكمة الشركات، مكتبة الأفق، سبتمبر 2011، ص 40.

- تحسين الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: التشريعات الخاصة بنظام الحوكمة

1 - المواثيق:

أصدرت بعض المواثيق والتقارير لتعزيز وتفعيل نظام الحوكمة ومن أشهرها ما يلي:

1-1 - قانون ساربيز أوكسلي في الولايات المتحدة:

هو قانون أمريكي الذي من شأنه يلزم المؤسسات للإعتماد على المعلومات المالية من خلال أنظمة الرقابة، وقد جاء هذا القانون إثر الممارسات الإدارية الخاطئة التي أدت إلى إنحيار العديد من المؤسسات مثل إنرون (Enron) وورلدكوم (Worldcom) بهدف إعادة الثقة للمستثمرين في سوق رأس المال الأمريكي.

1-2 - الدليل الموحد للحوكمة بالمملكة المتحدة:

جاء هذا القانون محل القانون المشترك الذي صدر عام 2003، ويترتب عليه إعادة النظر في إعداد التقارير المالية من قبل المجلس، ويتضمن هذا الدليل مجموعتين وهما كالاتي:

• المؤسسات:

تتكون هذه المجموعة من أربعة مبادئ تتعلق بالمديرين وهيكل المكافآت، كما تتضمن العلاقة التي تربطها مع المساهمين والتأكيد على القابلية للمحاسبة والمراجعة.

• المساهمون:

تحت هذه المجموعة على عملية الحوار بين المساهمين المؤسسين والمؤسسات وإعطاء الدور الكبير لتقييم الإفصاح بالإضافة إلى تقييم معايير الحوكمة<sup>2</sup>.

1-3 - ميثاق حوكمة الشركات بألمانيا:

يقدم هذا القانون الصادر في جوان 2005 لإدارة المؤسسات الألمانية لوائح قانونية أساسية للإشراف وإدارة المؤسسات المدرجة في البورصة الألمانية، ويتضمن معايير الحوكمة المعترف بها دوليا ووطنيا، يهدف هذا الميثاق إلى جعل نظام إدارة المؤسسات الألمانية بشفافية، والغرض منه هو تعزيز الثقة الدولية والوطنية للمستثمرين والعملاء والموظفين والجمهور العام.

<sup>1</sup> عبد الرحمان عايب، "ميكانيزمات تحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة الشركات وتأثيرها في الأزمة الاقتصادية المالية الراهنة"، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، المنعقد يوما 20-21 أكتوبر، 2009، ص 4.

<sup>2</sup> نعيمة عبيدي، أثر هيكل الملكية في تحقيق فعالية حوكمة المؤسسات، (دراسة حالة الجزائر: بالإسقاط على عينة من مؤسسات المساهمة)، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2015 - 2016، ص 15.

### 2 - التقارير:

#### 2 - 1 - تقرير كادبوري (Cadbury):

هو تقرير صدر عن لجنة كادبوري (Cadbury)، والذي يرأسها "أدريان كادبوري" إذ حدد توصيات تخص ترتيب مجلس إدارات المؤسسات ونظم المحاسبة للتقليل من المخاطر، ونشر هذا التقرير عام 1992، وتم إعداد التوصيات الواردة في التقرير بالمشاركة في مع الإتحاد الأوروبي والولايات المتحدة والبنك الدولي وغيرها.

#### 2 - 2 - تقرير فيينو الثاني (Viénot 2):

يعد هذا التقرير كمكمل للتقرير الذي سبقه سنة 1995 تحت عنوان "مجلس الإدارة الشركات المدرجة في البورصة"، وقد تم إعداده بدعم من الجمعية الفرنسية الخاصة (AFEP) وحركة مؤسسات فرنسا (MEDEF).

#### 2 - 3 - تقرير كينغ الثاني (King2):

جاء تقرير حوكمة الشركات المدرجة في البورصة جوهانسبورغ للأوراق المالية في جنوب إفريقيا عام 2002 في أعقاب تقرير عام 1994 المعروف بإسم "كينغ 1" (King1)، نشر تقرير كينغ ويرأسها "ميرفين كينغ" (Mervyn King) وتتضمن مدونة لممارسة وسلوك المؤسسات، وكان الأول من نوعه في البلد وكانت تهدف إلى تعزيز أعلى معايير الحوكمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>العابدي دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية (دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 34 - 39.

الجدول رقم ( I - 1) أهم التقارير التي صدرت بشأن الحوكمة

الإصدار	الدولة	التقرير
مارس 2002	جنوب إفريقيا	تقرير كنج الثاني (king report 11.2002) والذي حل محل تقرير كنج الأول الصادر عام 1994 (king report).
جوان 1999	كندا	تقرير بعنوان أين كان المديرون؟ Guide lines for improved Corporate Governance in Canada. والذي حل بديلا لتقرير: (The Toronto Report).
جويلية 1999	فرنسا	تقرير فينيو الثاني 1999 (Vienot2 Report) الذي حل محل تقرير فينيو الأول (Vienot Report,1, 1995).
1998	اليابان	Corporate Governance of Japon.
1998	اسبانيا	The Governance Spanish Companies.
أكتوبر 1999	اليونان	بيان بمبادئ أساليب إدارة الشركات Principales on corprate Governance in Greece: Recommendations for its Competitive Transformation.
2000	المملكة المتحدة	تقرير: The Combined Code Principles of Good Governance and Code of Best Practice . والذي إرتكز على تقرير لجنة (Cadbury) لعام 1992.
2000	ألمانيا	German Code of Corporate Govrnance.
مارس 2002	إندونيسيا	Code of Goode Corporate Governance.
جوان 2002	البرازيل	Recommandation on Corporate Governance.
2002	أستراليا	Corporate Governance (Volum 2).
2002	بولندا	بيان حول أفضل الممارسات في الشركات المساهمة Best Practices in Public Companies.

المصدر: عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص، 56.

بناء على ما تقدم، يلاحظ أن الحوكمة ظهرت في جميع أنحاء العالم، نظرا لعدة أسباب التي جعلتها كواحدة من أهم الأنظمة التي تساعد في تحسين كفاءة أداء المؤسسة، والدليل على ذلك هو ظهور العديد من المواثيق والتقارير التي أوضحت أهمية الحوكمة والدور الأساسي الذي تعتز به.

### 3 - نماذج الحوكمة:

إن النماذج الخاصة بالحوكمة تتعلق في الأساس بطبيعة تطبيق والكيفية التي تكون من خلالها ممارسة الجيدة للحوكمة، والتي يسعى كل بلد إلى العمل بها من خلال عدة عوامل ومتغيرات يرتكز عليها. إن حوكمة المؤسسة ليست غاية في حد ذاتها بل هي الطريقة المتبعة من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف على رأسها إدارة المؤسسات ومراقبتها بالشكل الذي يضمن حقوق أصحاب المصالح، فنظام الحوكمة يسعى لتعظيم المصلحة العامة على حساب المنفعة الخاصة، وبالتالي فنماذج الحوكمة هي بمثابة الهيكل الذي يخص نظام الحوكمة وكل مؤسسة التي تعمل بما يضيفه البلد الذي يحوي هذه النماذج، وهو في الأساس يتمثل في نموذجين عالميين والذي سنتطرق إليهما.

#### 3-1 - تعريف نموذج الحوكمة:

قبل التعرف على النموذج اللذان يخصان حوكمة المؤسسة، لابد من تعريف بالنموذج ككل الذي يكمن في أنه عبارة عن تطبيق أو وصف وتمثيل لوضعية الحوكمة الموجودة في بلد ما، بما يمكننا من التعرف على كل العناصر المكونة للإطار الفكري للحوكمة، فهو يتكون من مجموعة من المتغيرات والعلاقات ويصف التأثيرات المتبادلة بين هذه العناصر وكذلك النتائج المتوصل إليها في بيئة أعمال معينة، وبمكنا تمييز نوعين أساسيين من النماذج وهي كما يلي:

#### 3-2 - النموذج (الأنجلو أمريكي):

هو نموذج أمريكي قائم على الدور المركزي للسوق المالية كمزود لرأس المال الإقتصاد وكمنظم له أيضا، حيث يتم تعيين في هذا النموذج الدور الأساسي للمساهمين ويعتمد أساسا على إرضاء هذه الفئة من حيث خلق القيمة أو سياسة توزيع الأرباح<sup>1</sup>.

نجد هذا النموذج في العديد من البلدان كالمملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، أستراليا، نيوزلندا، كندا، جنوب أفريقيا، وبعض بلدان الكومنولث<sup>2</sup>، وتكمن طبيعة هذا النموذج في تحقيق مصالح حملة الأسهم وتعظيم ثروتهم وهذا من خلال تطبيق الجيد للحوكمة، ويمتاز هذا النموذج الخارجي بتشتت في الملكية، حيث

<sup>1</sup>Bertrand RICHARD, Dominique MIELLET, *la dynamique du gouvernement d'entreprise*, éditions d'organisation, Paris, 2003, p36.

<sup>2</sup> حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات (دراسة مقارنة لو.م.أ وفرنسا)، متاح على الموقع التالي: <https://manifest.univ-ouargla.dz/...commerciales/...réalité.../2552>. تم الإطلاع عليه بتاريخ 2017/03/27، ص 829.

يوزع على عدد كبير من المساهمين، يقوم بإدارة المؤسسة في هذا النموذج مجلس إدارة واحد، وهو المسؤول عن إتخاذ القرارات التنفيذية، والقيام بدور رقابي على الإدارة التنفيذية.

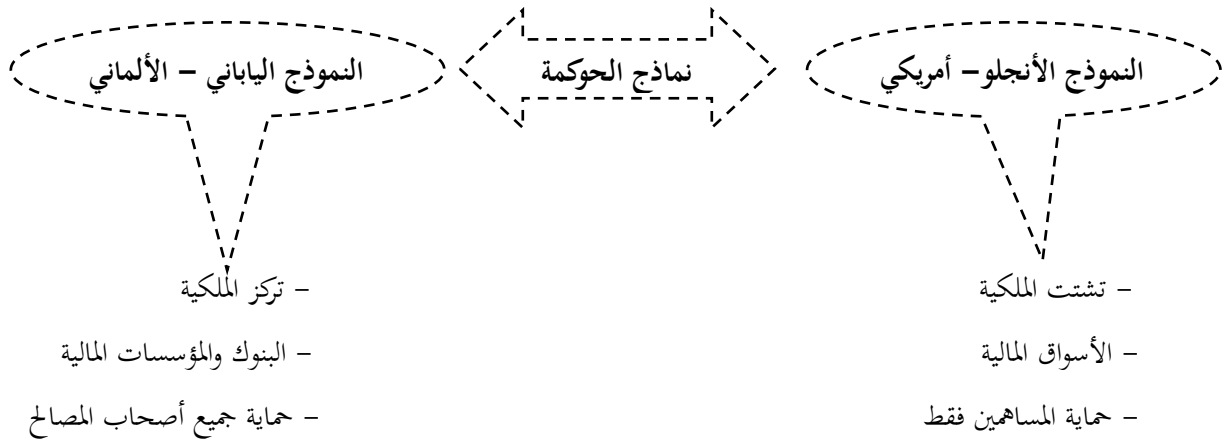
### 3-3 - النموذج الياباني - الألماني:

يطبق في كل من ألمانيا واليابان، ويقوم هذا النموذج أساسا على مشاركة البنوك، حيث يوفر حماية أصحاب المصلحة ككل، خاصة بالدور الذي تلعبه البنوك الكبرى في التأثير على قرارات المؤسسة من خلال مساهمتها الرئيسية في رأس أموال أغلب المؤسسات، وبهذا تعتبر كمساهم رئيسي أو مرجعي ويمكن أن نسمي هذا النموذج بالنموذج المغلق لإعتماده على الآليات الداخلية للحكومة<sup>1</sup>.

على هذا الأساس يمكن القول أن النموذج الأول الذي تطبقه ولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة يركز أساسا على الأسواق المالية، أين يشكل حملة الأسهم المجموعة الرئيسية من خلال هذا النموذج، ومنه يلعب دورا مهما في حماية المساهمين فقط، أما في النموذج الموجود في كل من اليابان وألمانيا، فتحتل فيه البنوك بصفة كبيرة مكانة هامة، كما أنه يسعى إلى حماية كافة أصحاب المصالح دون إستثناء<sup>2</sup>.

والشكل الموالي يلخص النماذج فيما يلي:

### الشكل رقم ( I - 2 ) نماذج الحوكمة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على أطروحة دكتوراه لغضبان حسام الدين.

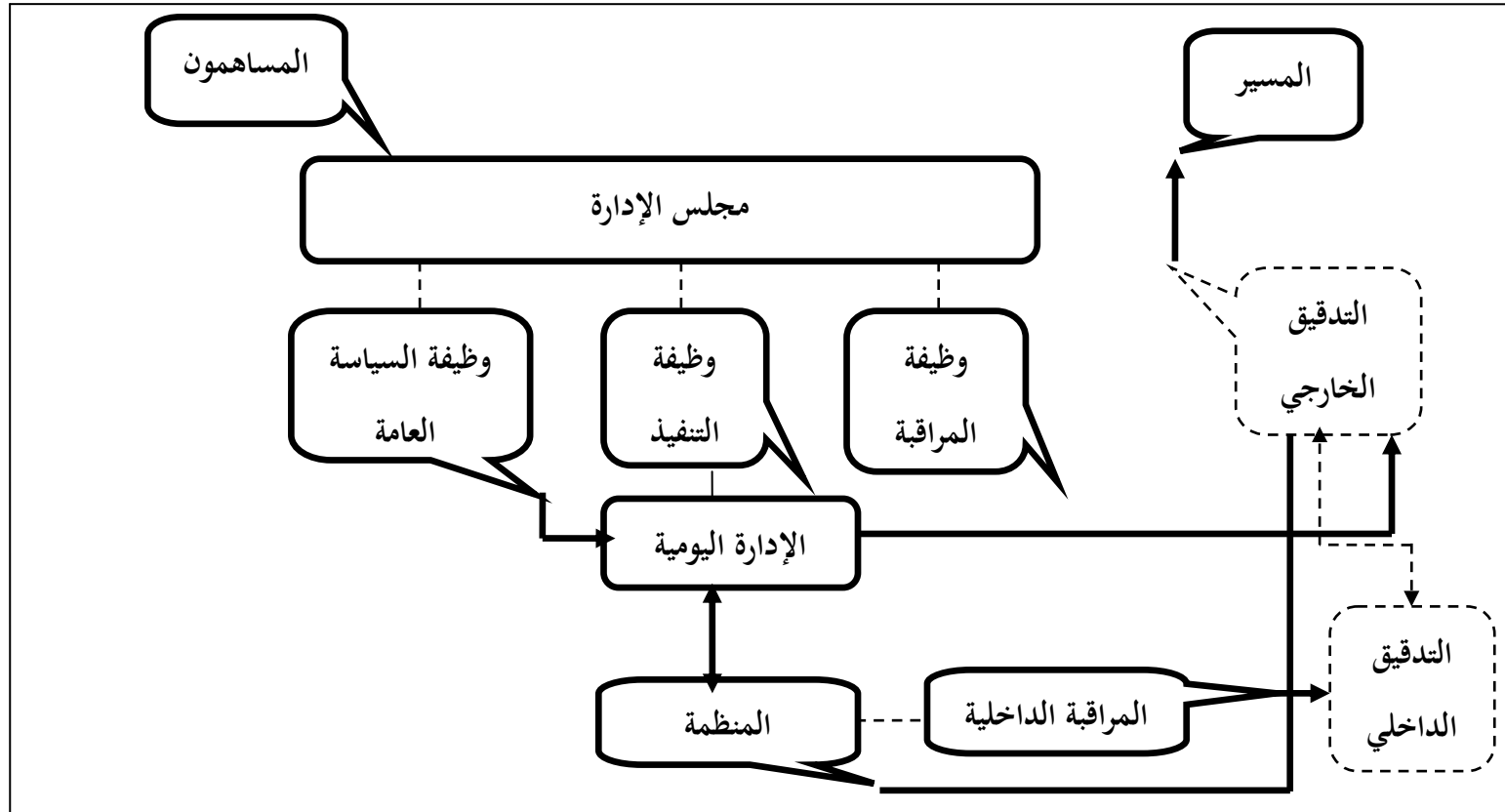
<sup>1</sup> بن ثابت علال، بن جاب الله محمد، مداخلة بعنوان: "المستثمرون المؤسسيون ببورصة الأوراق المالية ودورهم في التأثير على حوكمة المؤسسات"، مداخلة مقدمة للملتقى دولي حول سياسات التمويل وأثرها على الإقتصاديات والمؤسسات (دراسة حالة الجزائر والدول النامية)، المنعقد يوما 21 - 22 نوفمبر 2006، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير ومخبر العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 06.

<sup>2</sup> أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2012، ص 223.

### المطلب الثالث: العناصر الخاصة بتطبيق حوكمة المؤسسة

يحدد الشكل أدناه أهم وظائف حوكمة المؤسسة بإعتبارها نظام يضم مجموعة من القواعد والممارسات والعمليات، التي يتم من خلالها التوجيه والتحكم بالمؤسسة، كما أنها توازن بين جميع أصحاب المصالح، بما في ذلك العملاء والموظفين والإداريين والممولين والحكومة والمجتمع.

الشكل رقم ( I - 3 ) مكونات نظام الحوكمة



المصدر: <https://docplayer.fr/2886558-Systematiser-la-gouvernance-de-l-entreprise-un-livre-bla>, consulté le 26/01/2017, p 05\_

من خلال الشكل أعلاه نجد أن هناك أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد حوكمة المؤسسة، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى نجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، فمثلا نجد مجلس الإدارة، وأصحاب المصالح، والإدارة اليومية، وكذلك المسيرين، ويمكن أن نردها بالتفصيل فيما يلي<sup>1</sup>:

### - المسيرين:

وهم الأشخاص الذين يستطيعون القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، كما أن للمسيرين سلطات مختلفة منها إتخاذ القرارات المناسبة في المؤسسة<sup>2</sup>.

### 2 - المساهمون:

ويقصد بهم ملاك المؤسسة، حيث يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم مقابل حصولهم على الأرباح المناسبة لإستثمارتهم، إلى جانب تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، كما أن لهم الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

### 3 - مجلس الإدارة:

يمثل جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة أي كل من المساهمين وأصحاب المصالح، حيث يقوم هذا المجلس بإختيار المديرين التنفيذيين ويوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لجميع أعمال المؤسسة<sup>3</sup>.

ومنه فمجلس الإدارة مسؤول عن بعض المهام نوجزها في الآتي:

- وضع الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة وخطط العمل الرئيسية وسياسة إدارة المخاطر ومراجعتها وتوجيهها.
- تحديد الهيكل الرأسمالي الأمثل للمؤسسة وإستراتيجياتها وأهدافها المالية وإقرار الميزانيات السنوية.
- الإشراف على النفقات الرأسمالية الرئيسية للمؤسسة، وإمتلاك الأصول والتصرف بها.
- وضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها.
- المراجعة الدورية للهيكل التنظيمية والوظيفية في المؤسسة وإعتمادها<sup>4</sup>.
- موافقة مجلس الإدارة على الإقتراحات المقدمة من قبل الإدارة، مع ضمان الإمتثال للخطط المناسبة.
- إتخاذ القرار المناسب وكذلك القيام بمختلف التعديلات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>Filip FIDANOSKI, Vesna MATESKA, Kiril SIMEONOVSKI, coporate governance and bank performance : evidence from macedonia, sur <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/46773/>, consulté le 20/03/2019, p 01.

<sup>2</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (التسيير وتنظيم المنشأة)، ديوان المطبوعات، الجزائر، الطبعة الثانية، 2006، ص 27.

<sup>3</sup> محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 16.

<sup>4</sup> هيئة السوق المالية، لائحة حوكمة الشركات، المتاحة على الموقع التالي: [www.cma.org.sa](http://www.cma.org.sa)، تم الإطلاع عليه بتاريخ 27/03/2017، ص 24.

<sup>5</sup>Gust HERREWIJIN, maitriser la croissance des pme (gestion gouvernance développement), de boeck, Bruxelles, 2003, p 73.

### 4 - الإدارة اليومية:

وهي المسؤولة عن الإدارة اليومية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعلي إلى المجلس، كما أنها المسؤولة عن تعظيم الأرباح وكذا الإلتزام بالإفصاح والشفافية في كل ما تنشره من معلومات<sup>1</sup>، ومنه فإن مهمة الإدارة اليومية تقتصر على تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة من قبل مجلس الإدارة. ومن بين المهام الضرورية للإدارة تلك المذكورة أدناه وهي كالتالي:

- تقديم إقتراحات في شكل تقارير للمجلس الإدارة مع تحديد الأهداف سواء كانت قصيرة الأجل، متوسطة أو طويلة الأجل.
- ترجمة الأهداف الموضوعية التي وافق عليها مجلس الإدارة.
- تحقيق وتقديم خطة عمل لأكثر من ثلاثة سنوات، مع تقديم ميزانية السنوية للمؤسسة.
- تحديد ما هي التوجيهات الضرورية للنمو والتوسع من أجل تحقيق الأهداف.
- ضمان تسيير الموارد المالية وغيرها.
- قيادة وإدارة شؤون الموظفين مع مراعاة الكفاءات<sup>2</sup>.
- الإشراف على الإدارة التنفيذية والإمتثال مع السلطات والمسؤوليات المسندة.
- ضمان التنظيم والتوجيه وتقييم الضوابط والإجراءات الداخلية، دون المساس بالسياسة التي يمارسها مجلس الإدارة.
- تنظيم نظام الرقابة الداخلية للوضع مع موثوقية التقارير الداخلية وعملية إعداد التقارير المالية، من أجل ضمان إمتثال البيانات المالية للأنظمة المحاسبية المعمول بها.
- تقرير إلى المجلس عن الوضع المالي للمؤسسة وجميع الجوانب اللازمة لتنفيذ هذه المهام بشكل صحيح.
- إبلاغ منظم ومدقق الحسابات الخارجي، وفقا للقواعد المعمول بها بشأن الوضع المالي والهيكلي الإداري<sup>3</sup>.

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

<sup>2</sup> Gust HERREWIJIN, op.cit, p 74.

<sup>3</sup> [www.http://vectis.lu/.../20111018-Systématiser-la-gouvernance-d'entreprise-un-livreblanc](http://www.vectis.lu/.../20111018-Systématiser-la-gouvernance-d'entreprise-un-livreblanc), op, cit, p 06.

### 5 - أصحاب المصلحة:

هم كل الأطراف الفاعلة التي لهم مصلحة داخل المؤسسة كالدائنين، الموردين، العمال، الموظفين، وقد تكون مصالحهم في بعض الأحيان متعارضة فمثلا، الدائنون تهمهم قدرة المؤسسة على السداد، أما الموظفون فتهتمهم قدرتهم على الإستمرارية<sup>1</sup>.

### 6 - لجنة التدقيق:

نظرا لإزدياد عمليات الإحتيال الكبيرة داخل المؤسسات أصبح من الضروري وضع لجنة فعالة خاصة بالتدقيق، قصد ضمان مصداقية تقارير المؤسسات<sup>2</sup>، حيث تقوم هذه اللجنة بوظيفة التدقيق للتأكد من تطابق المعلومات وجميع العمليات المالية، ومنه فالتدقيق يشتمل على إبداء رأي في محايد، وهذا ما جعلها من بين أهم الوظائف في نظام الحوكمة، وتشمل وظيفة التدقيق نوعين أساسيين يتمثلان فيما يلي:

#### • التدقيق الداخلي:

يساعد هذا النوع من التدقيق في تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في التحقق من صحة المعلومات والبيانات المستخدمة في المؤسسة إلى جانب العمل على تفعيل نظام الرقابة الداخلية والتأكد من السير الجيد لها داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

#### • التدقيق الخارجي:

تعتمد وظيفة التدقيق الخارجي على عملية الفحص للتقارير والقوائم المالية بجمادية، ويقوم بهذه الوظيفة شخص خارج المؤسسة ويطلق عليه بإسم مدقق خارجي، حيث له دور في مساعدة الأطراف الفاعلة في المؤسسة بحماية جميع مصالحهم<sup>4</sup>.

إضافة إلى كل العناصر السابقة يوجد لجتين على مستوى مجلس الإدارة لهما دور كبير في نظام الحوكمة وهما كما يلي:

<sup>1</sup> بروش زين الدين، دهيمي جابر، "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، مداخلة مقدمة لملتقى دولي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المنعقد يوما 6-7 ماي، 2012، ص 6.

<sup>2</sup> Priyanka AGGARWAL, Impact of corporate governance on corporate financial performance, journal of business and management, volume 13, issue3, University of Delhi, India, septembre 2013, p2 .

<sup>3</sup> بوفاسة سليمان، سعيداني رشيد، لجنة التدقيق كمدخل لتفعيل الحوكمة ورفع جودة التدقيق في المؤسسة، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، جامعة يحي فارس، المدينة، العدد 03، أبريل 2015، ص 18-20.

<sup>4</sup> عمر إقبال توفيق المشهداني، تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الجرش الأردن، العدد 02، 2012، ص 228.

### • لجنة المكافآت:

تساعد لجنة المكافآت في مجلس الإدارة في تحديد مبلغ مناسب من المكافآت لكبار المسؤولين التنفيذيين مثل الرئيس التنفيذي.

### • لجنة الترشيح:

تقوم لجنة الترشيح بتقييم المهارات والمعارف والخبرات اللازمة لترقية إلى منصب مدير بالإضافة إلى تحديد المرشحين المناسبين<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: مزايا تطبيق الحوكمة الجيدة

#### 1 - خصائص الحوكمة:

تتصف حوكمة المؤسسة بمجموعة من الخصائص تعد الركائز الأساسية، التي إن غاب أحدهما فقد المفهوم معناه، تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

#### • الإنضباط:

ويقصد به إتباع السلوك الأخلاقي السوي وذلك من خلال الإنصاف بميزة الإستقامة، حيث تتحقق بتقديم صورة واضحة وحقيقية<sup>2</sup>.

#### • الشفافية:

وتعني إمكانية الوصول بطريقة سريعة وغير مقيدة للمعلومات الضرورية حول أفعال الحكم والتصرفات جميع المسؤولين، حيث تتميز هذه الخاصية بتقديم بشكل واضح وحقيقي عن كل ما يحدث في المؤسسة في الوقت المناسب، وذلك يخص كل الموضوعات الهامة التي تتعلق بالمركز المالي والأداء وحقوق الملكية وغيرها.

#### • الإستقلالية:

هي آلية التي من شأنها تستطيع القضاء على تضارب المصالح في المؤسسة، بالإضافة إلى عدم وجود تأثيرات غير لازمة نتيجة لأي ضغوط أو هيمنة سواء من الرؤساء أو المساهمين الذين يملكون أكبر الحصص.

<sup>1</sup> Priyanka AGGARWAL, op, cit, p 05.

<sup>2</sup> العابدي دلال، مرجع سابق، ص 17.

### ● المساءلة:

تعتبر كقيمة جوهرية في نظام الحوكمة، وبدونها لا يمكن وصف الحوكمة بالإدارة الجيدة والسليمة فهي تعتبر ركيزة أساسية وبشكل كامل، حيث يتبع نظام الحوكمة مسائلة المؤسسة أمام جميع المساهمين وذلك بتقديم إرشادات لمجلس إدارة المؤسسة في كيفية وضع الإستراتيجية ومراقبة الإدارة.

### ● المسؤولية:

وتعني أن المؤسسة تدرك حقوق جميع الأطراف المهتمة بالمؤسسة والتي تتضمنها اللوائح والقوانين وأيضا تشجع على التعاون المشترك بينها وبين تلك الأطراف.

### ● العدالة:

ويقصد بها تلك المعاملة المتساوية لكافة المساهمين وإحترام حقوقهم المختلفة، حيث لا يوجد فرق بين كبار وصغار المساهمين وحتى بين المساهمين الأجانب في المؤسسة<sup>1</sup>.

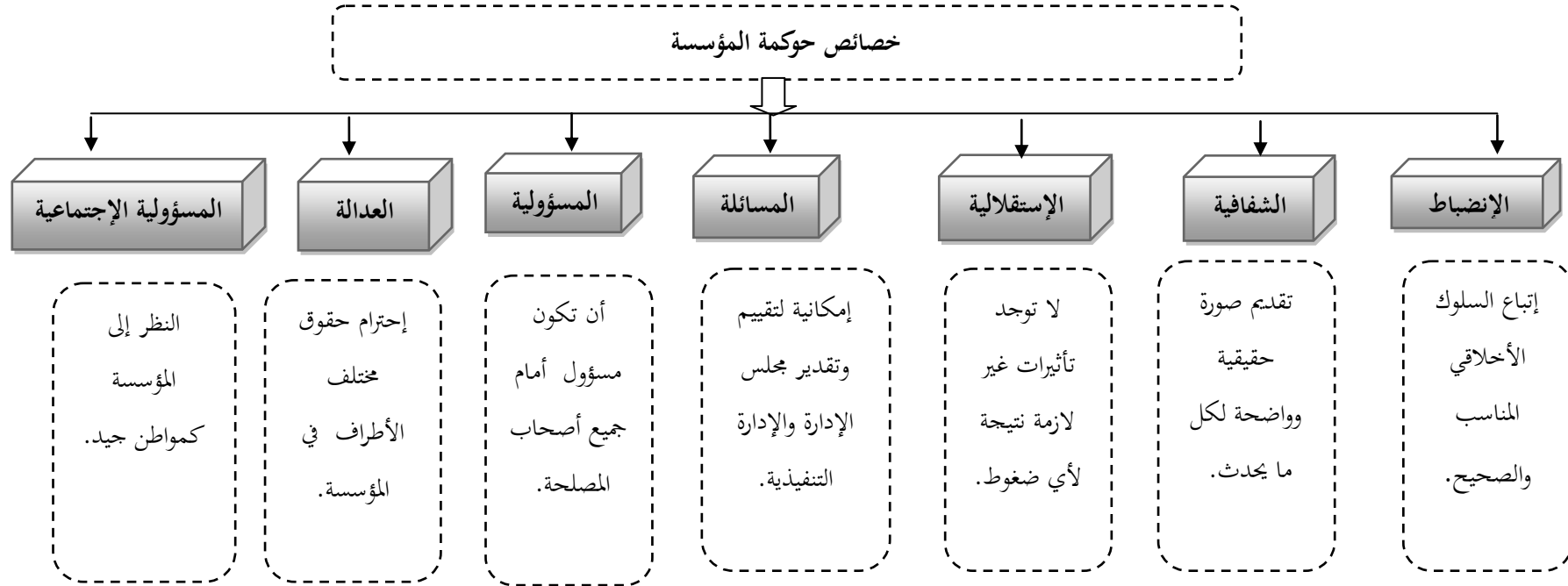
### ● المسؤولية الإجتماعية:

تعني الإلتزام الأخلاقي والتصرف المسؤول إتجاه مجموعة من الأطراف وهم أصحاب المصلحة، ونعني بها ممارسة برامج المسؤولية الإجتماعية إتجاه كل الأطراف كالمساهمين، العمال، الزبائن، الموردون، المجتمع والبيئة<sup>2</sup>. والشكل التالي يبين خصائص الحوكمة في ما يلي:

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> مقدم وهبية، تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية (دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري)، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة وهران، 2013-2014، ص 25.

الشكل رقم ( I - 4 ) خصائص حوكمة المؤسسة



المصدر: محمد بشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة ، (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال) ، أطروحة دكتوراه، في علوم

التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017، ص 17.

### 2 - فوائد الحوكمة:

- إستقطاب الإستثمارات الخارجية، إذ أن المستثمرين الأجانب ينجذبون إلى أسهم المؤسسة التي تطبق أنظمة الحوكمة بإعتبارها إستثماراً في مؤسسة ملتزمة وشفافة، ومن ثم فإن عنصر عدم التيقن يكون أقل مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
  - تقليل كلفة رأس المال على المؤسسات حيث أن البنوك تمنح قروض ذات نسب فائدة أقل للمؤسسات التي تطبق أنظمة الحوكمة مقارنة بالمؤسسات غير الملتزمة بالحوكمة.
  - تسهيل عملية الرقابة والإشراف على أداء المؤسسة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.
  - تحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية.
  - العمل على إستقرار أسواق المال<sup>1</sup>.
- ### 3- مزايا تطبيق حوكمة المؤسسة:

لنظام الحوكمة مزايا عديدة من جهة للمؤسسات والمستثمرين ومن جهة أخرى للمجتمع ككل وتتلخص هذه المزايا فيما يلي:

#### بالنسبة للمؤسسات والمستثمرين:

- تبني علاقات قوية بين أصحاب المصلحة.
- تحسن الإستراتيجي مع التقليل من أثر المخاطر.
- تحسن أداء المؤسسات وتقوي سمعتها.
- تحمي حقوق المستثمرين.
- تزيد من السيولة.

#### بالنسبة للمجتمع:

- زيادة الإنتاجية والإبتكار وتشجع على العمل بكفاءة.
- تشجع على قيام علاقات تتمتع بالشفافية بين أصحاب الأعمال والدولة.
- تجعل الأسواق المالية مستقرة والعمل على تنميتها.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الإقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 223.

- تشجع الإستثمار والتنمية المستدامة.

- تحارب الفساد وتشجع التنافس<sup>1</sup>.

**المطلب الخامس: أهمية حوكمة المؤسسة وأهدافها**

**1 - أهمية حوكمة المؤسسة:**

لنظام الحوكمة أهمية كبيرة وبالغة إثر حالات الفشل الإداري والمالي الذي مس معظم المؤسسات العالمية، وهذا ما جعل الحوكمة كأهم أسلوب من الأساليب الإدارية التي تتسابق المؤسسات لتطبيقها اليوم نظرا لما تحققه وتسعى لتحقيقه من أهداف في نفس الوقت.

فمن الناحية الإقتصادية يكون تطبيق السليم والجيد للحوكمة في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية، مما يساهم في تخفيض تكلفة رأس المال وكذا العمل على جذب الإستثمارات ومكافحة الفساد، وعليه فحوكمة المؤسسة تساعد على زيادة فرص التمويل وتجنب الإنزلاق في مشاكل مالية ومحاسبية، بما يعمل على تدعيم وإستقرار نشاط المؤسسة وأيضا تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وكسب ثقة الأطراف المختلفة بالسوق. أما من الناحية القانونية، فأهمية الحوكمة تكمن في كونها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالمؤسسة وتمثل هذه الأطراف في كل من المساهمين، مجلس الإدارة، أصحاب المصالح... الخ، ولذا فالتشريعات المنظمة لعمل المؤسسات تعد العمود الفقري لأطر وآليات الحوكمة، حيث تنظم القوانين والقرارات بشكل دقيق ومحدد للعلاقة بين الأطراف المعنية في المؤسسة وفي الإقتصاد ككل، حيث تتداخل مبادئ الحوكمة بعدد من القوانين مثل: قانون الشركات، قانون المنافسة، والضرائب... الخ.

وبالتالي فالحوكمة لها دور أساسي في التغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من ممارسات سلبية تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القرارات، أو النظم السياسية المنظمة للمؤسسة. ومن الناحية الإجتماعية وباعتبار أن المؤسسات تؤثر وتتأثر بالحياة العامة، حيث يمكن أن يؤثر أدائها على عدة وظائف كالدخل والمدخرات ومستويات المعيشة ومنه فحسن تسيير هذه الوظائف يمثل وسيلة من خلالها تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسة وفق أسلوب سليم يؤدي بدوره إلى حماية أموال المساهمين، وتوفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

<sup>1</sup> ميكراكرانسكي، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، مركز المشروعات الدولية الخاصة، أوت، 2008، ص 10.

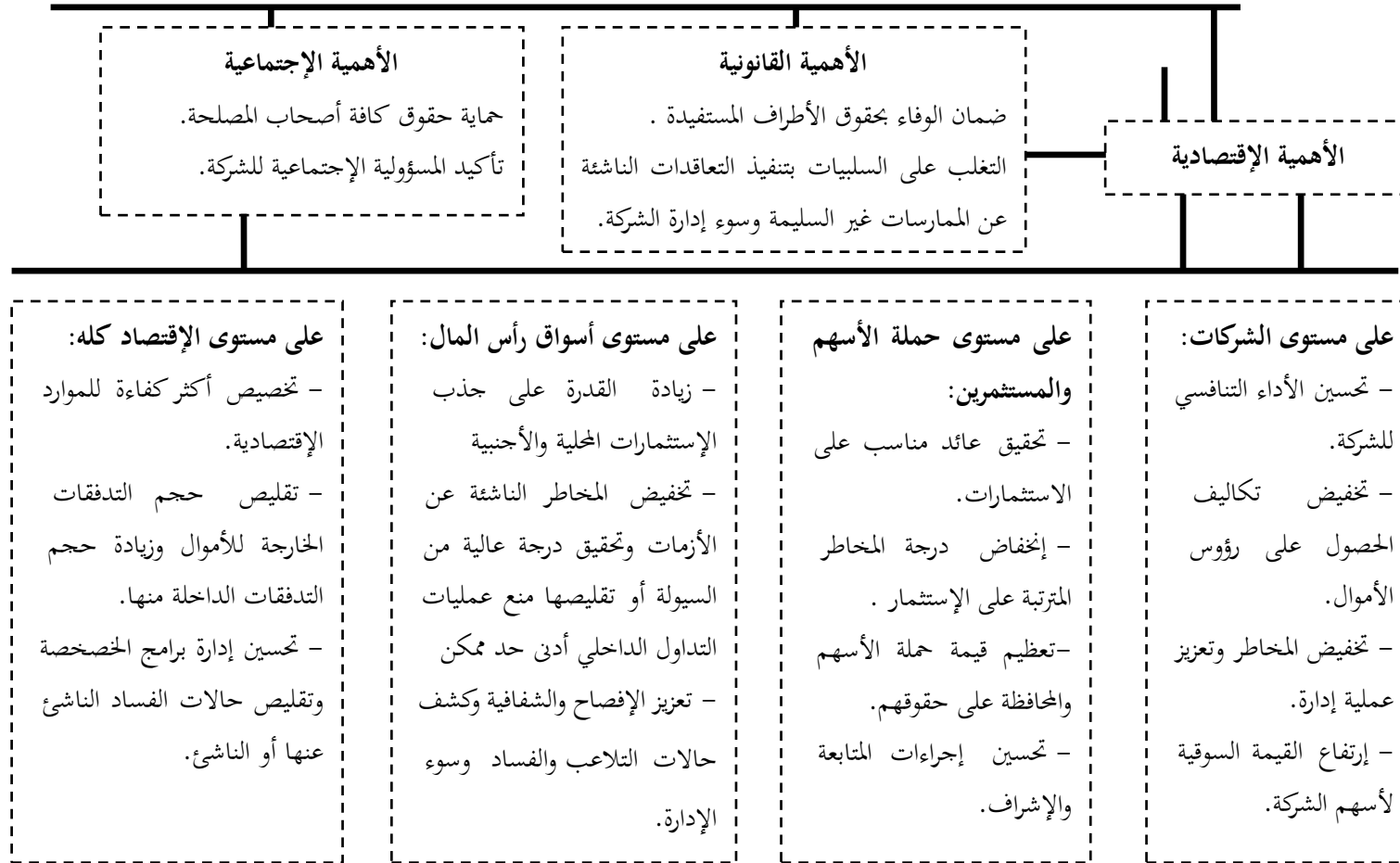
وبالنسبة للمؤسسة فتظهر أهمية الحوكمة في مساهمتها في رفع الكفاءة الإقتصادية من خلال وضع أسس العلاقة بين الأطراف الآخذة، بالإضافة إلى وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها.

إذن فالإطار الأشمل للحوكمة لا يكون مرتبطاً فقط بالنواحي القانونية، المالية، والمحاسبية للمؤسسات ولكنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالنواحي الإقتصادية، الإجتماعية، والسياسية، ويمكن القول أنه إذا صلحت المؤسسة كنوانة صلح الإقتصاد ككل وإذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عدد كبير من فئات الإقتصاد والمجتمع. أما من جانب الأطراف الآخذة، فللحوكمة أهمية للزبائن، لكونها تسمح للمؤسسة بتوفير لهم سلع وخدمات ذات جودة، سعر مناسب، وإلتزام ثابت ودائم بتحقيق رضاهم.

وأهمية كذلك للإداريين والمسيرين لكونهم تساعدتهم على حماية ممتلكات المؤسسة، توجيه سلوكهم نحو الأهداف المسطرة، الرقابة الفعالة، الحصول على منح... الخ. وبالنسبة للمساهمين فهي تساعد على ضمان حقوقهم، تحديد المخاطر المترتبة على إستثماراتهم، متابعة سير نشاط المؤسسة وأدائها<sup>1</sup>. والشكل الموالي يلخص أهمية الحوكمة في العناصر التالية:

<sup>1</sup> غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص 19.

الشكل رقم ( I - 5 ) أهمية الحوكمة



المصدر: بشرى عبد الوهاب محمد حسن، دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كوفة، متاح على الموقع التالي:

[www.uokufa.edu.iq/journals/index.php/ghjec/article/view/1906](http://www.uokufa.edu.iq/journals/index.php/ghjec/article/view/1906) ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2017/03/24، ص 602.

### 2- أهداف حوكمة المؤسسة:

- تساهم الممارسات الجيدة للحوكمة في جذب الإستثمارات ودعم الأداء الإقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:
- العدالة والشفافية في معاملات المؤسسة وحق المسائلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة الإدارة حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد.
  - حماية المساهمين بصفة عامة وتعظيم عائدهم وذلك بتبني معايير الشفافية في التعامل معهم لمنع حدوث الأزمات الإقتصادية.
  - تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء إستراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الإدارية والمالية للمؤسسة.
  - تحسين الإدارة داخل المؤسسة والمساعدة على تطوير الإستراتيجيات وزيادة كفاءة الأداء.
  - الإشراف على المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة.
  - زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة.
- ومنه لا بد من الإشارة إلى أن أهم أهداف حوكمة المؤسسة تتمثل في العمل بكل الوسائل المتاحة لجذب الإستثمارات المحلية والأجنبية سواء بالتشريعات أو القوانين والإميازات الممنوحة للمستثمرين ، إلى جانب تطبيق مبدأ الأخلاق الحميدة الجيدة والمعاملات الإنسانية والإقتصادية بين المتعاملين مع المؤسسات ، فالجوانب الأخلاقية في العمل هي الأكثر ملائمة لدعم الحوكمة<sup>1</sup>.
- وعلى ذلك، تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مسائلة إدارة المؤسسة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من إستغلال السلطة في غير المصلحة العامة، مما يؤدي إلى تنمية الإستثمار وتشجيع تدفقه، تنمية المدخرات، تعظيم الربحية، وإتاحة الفرص عمل جديدة<sup>2</sup>.
- والشكل الموالي يوضح أهم الأهداف التي تسعى إليها الحوكمة وهي فيما يلي:

<sup>1</sup> مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الإقتصادية، حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الإقتصادي، المؤتمر العلمي الأول، 15- 16 تشرين الأول، 2008، جامعة دمشق، ص 10 - 11.

<sup>2</sup> عادل رزق، الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض للتجربة المصرية ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 161-162.

الجدول رقم ( I - 2 ) أهداف الحوكمة

<b>الأهداف</b>				
كبح مخالفات الإدارة	تقليل المخاطر	حماية حقوق ومصالح المساهمين	تعميق دور أسواق المال	زيادة الثقة بالإقتصاد الوطني
إظهار الشفافية	تحسين الأداء المالي	الحفاظ على السمعة الإقتصادية	الإنفتاح على أسواق المال	الإلتزام بالسلوكيات والممارسات المهنية

المصدر: علاء فرحان طالب، إيمان شيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 45.

المبحث الثاني: النظريات التقليدية لحوكمة المؤسسة

تعود جذور مفهوم الحوكمة إلى العديد من النظريات الإقتصادية، ولعل النظريات التعاقدية هي بمثابة الإنطلاقة الأولى لمفهوم الحوكمة، وتتمثل هذه النظريات في نظرية الوكالة، نظرية حقوق الملكية، نظرية تبادل الصفقات، نظرية تجذر المسيرين، ونظرية المنشأة.

المطلب الأول: نظرية الوكالة

1 - نشأة نظرية الوكالة وأهم مفكريها:

ظهرت نظرية الوكالة في بداية السبعينات من القرن الماضي، حيث تعتمد على مجموعة من المفاهيم أتى بها المفكر الإقتصادي آدم سميث (Adam Smith)، وذلك من خلال كتابه (ثروة الأمم) الذي يتحدث عن قضية الفصل بين الإدارة والملكية.

تعتمد نظرية الوكالة على العلاقات التعاقدية التي تحكم أطراف عقد الوكالة وتمثل هذه الأطراف في الموكل والوكيل<sup>1</sup>، فمفهوم الوكالة يقتصر على أنه العقد الذي يضم شخص واحد أو أكثر، حيث يقوم شخص ويسمى الأصيل بتكليف شخص آخر وهو الوكيل بالقيام بمجموعة من الأعمال أو المهام بالنيابة عن الأصيل ولحسابه الشخصي<sup>2</sup>، وهذا ما ينشأ عن عقد الوكالة تكاليف يتحملها كلا الطرفين، وهي على ثلاثة أنواع كما يلي:

<sup>1</sup> بتول محمد نوري، علي خلف سليمان، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"، مداخلة مقدمة للملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات التنظيمية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجامعة المستنصرية، العراق، ص 13.

<sup>2</sup> Ali DARDOUR, L'influence de la gouvernance et de la performance sur la rémunération des dirigeants: le rôle des réseaux sociaux dans les entreprises françaises cotées, L'université de Toulouse, p 21.

• تكلفة الرقابة:

يتحمل هذه التكلفة الأصيل، فمن واجبه وضع حوافز جذابة لوكيله، وفي الوقت نفسه يقوم بمراقبته.

• تكلفة الإرتباط:

يبدل الوكيل هنا كل جهده ليبين للأصيل مدى قدرته على الوفاء والإخلاص في قيامه بالأعمال الموكلة إليه وعلى أنه شخص موثوق به، وهذا ما يجعل الوكيل يتحمل هذا النوع من التكلفة<sup>1</sup>.

• تكلفة فائض الخسارة:

وهي عبارة عن التكاليف الناجمة عن إستحالة مراقبة الوكيل أو عدم القيام الأصيل بالسيطرة الكاملة على الوكيل في عملية إتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

ومنه فنظرية الوكالة بمثابة حل عملي لضارب المصالح الذي يحدث بين المؤسسة والإدارة، ففي ظل ظروف عدم تنسيق المعلومات وعدم تكاملها بين الأطراف قد لا تعمل الإدارة دائما على تحقيق مصالح المؤسسة<sup>3</sup>.

2 - فرضيات نظرية الوكالة:

تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفرضيات وتتمثل فيما يلي:

- تتمتع كل من الأصيل والوكيل بالرشد النسبي، أي أن تصرفاتهم في المؤسسة تقوم على أساس تعظيم منافعهم الذاتية.
- أطراف عقد الوكالة يملكان مصالح مشتركة والمتمثلة في بقاء العلاقة أو المؤسسة قوية في مواجهة المؤسسات المنافسة الأخرى، وذلك رغم من التعارض الذي يوجد بين الأصيل والوكيل.
- ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكنه من إتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع للأصيل.
- عدم تماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الأصيل والوكيل بما يتعلق بموضوع وعقد الوكالة.
- عدم توافق بين أهداف الأصيل والوكيل ووجود التعارض في المنافع بينهما<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المعتصم بالله الغرياني، حوكمة الشركات المساهمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 50 - 52.

<sup>2</sup>Fanny LEPAGE, op, cit, p 30.

<sup>3</sup>الصالحين محمد العيش، حوكمة الشركات بين القانون واللائحة، مجلة الدولية للقانون، ليبيا،

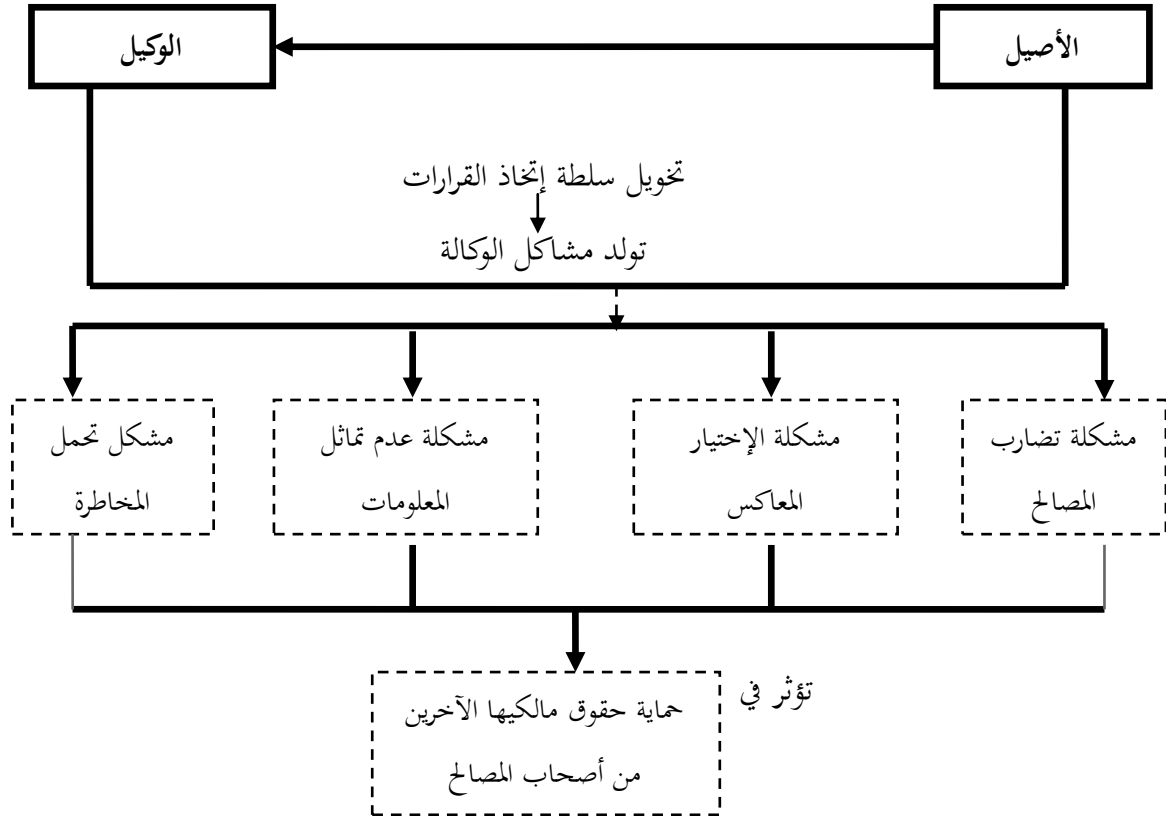
التالي: [https://www.qscience.com/content/journals/10.../irl.2016.4?.../](https://www.qscience.com/content/journals/10.../irl.2016.4?...) تاريخ الإطلاع عليه 2017/03/25، ص 05.

<sup>4</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص 65.

3 - مصادر الوكالة ومشاكلها:

تعمل نظرية الوكالة على معالجة مشاكل التي تحدث بين الأصيل والوكيل، فإذا تصرف أطراف عقد الوكالة من خلال عملهم حسب مصالحهم الذاتية فقط، هنا ينتج عنه العديد من الصراعات، مما يجعل أطراف العقد على إلزامية تحمل تكاليف هذا العقد، والشكل الموالي يوضح مشاكل نظرية الوكالة ما يلي:

الشكل رقم ( I - 6 ) مشاكل نظرية الوكالة



المصدر: علي خلف سليمان الركابي، عمر إقبال توفيق المستدهاني، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، المؤتمر الدولي التاسع حول الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل، جامعة المستنصرية، العراق، ص 14.

من خلال الشكل نلاحظ أن مشكلة الوكالة تنشأ نتيجة تعرض الأصيل لخسارة جراء تصرفات الوكيل وعدم بذله للجهد الكافي قصد تعظيمه لعائد الأصيل، وربما يكمن السبب في عدم قدرة الأصيل على مراقبة الوكيل نتيجة لعدم توفر وسائل الرقابة لقياس مجهوداته، فالوكيل هو الذي يقدم المعلومات اللازمة للأصيل بنفسه<sup>1</sup>، وهذا ما يسمى بمشكلة التخلخل الخلفي، إلى جانب مشكلة أخرى وهي مشكلة الإختيار العكسي أو المتناقض نتيجة لعدم تماثل في المعلومات الكمية أو النوعية وتظهر في الحالات التي لا يمكن للأصيل فيها ملاحظة أداء

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، القاهرة، الطبعة الثانية، 2007، ص 70 - 71.

الوكيل بصورة مباشرة والتحقق من نتائج قراراته، ومنه لا يستطيع الموكل تحديد ما إذا كان الوكيل يختار البديل المناسب أم لا عند إتخاذ القرارات المختلفة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: نظرية حقوق الملكية

#### 1 - نشأة نظرية حقوق الملكية وأهم مفكرها:

تعتبر نظرية حقوق الملكية من أهم النظريات التعاقدية والتي ترجع إلى كلا الباحثين (Alchain) & (Demetz) سنة 1973، ويعتمد تحليل هذه النظرية في الأساس على النظر في التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية بين الأفراد، بحيث إعتبر كل تفاعل يحدث يمثل تبادل لحقوق ملكية شيء معين<sup>2</sup>. يتمثل الهدف الرئيسي لنظرية حقوق الملكية في فهم عمل المؤسسات، وقد عرفها الباحث "بيجوفيش" (Pejovich) كالتالي: "حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد والأشياء ولكن علاقات مقننة بين الأفراد في علاقتهم بإستعمال الأشياء".

تحمل نظرية حقوق الملكية في معناها شرطين أساسيين أولهما هو تفرد المالك بإستعمال الأصل، أي أن يكون للمالك الحرية التامة في إستعمال الأصول التي يمتلكها وإخضاعها لرقابته، أما الشرط الثاني القابلية للإنتقال والذي يعبر عن إمكانية مبادلة الأصل وتكون بإرادة البائع والمشتري<sup>3</sup>، ومنه يمكننا القول أن حقوق الملكية تتركز على ثلاثة أشكال وهي الحق في إستخدام أصول الممتلكات، الحق في الإستفادة من عوائد هذه الأصول، وأخيرا الحق في تحويل هذه الأصول إلى مالك آخر ويسمى بحق التنازل<sup>4</sup>.

#### 2 - مميزات حقوق الملكية:

كما ذكرنا سابقا، أن الحق في الملكية لا يمكن أن تنشأ بعيدا عن الأفراد، وبالتالي تحدد حقوق الملكية إنطلاقا من بعض المميزات، كأنها تتميز بالذاتية ، حيث تعتمد على الشخص وتمتعه بالملكية الكاملة والتامة، بالإضافة إلى ذلك فملكية الحقوق تمكن أن تكون حصرية بمعنى أن شخصين يمكنهما الإدعاء في الوقت نفسه

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع سابق، ص 71.

<sup>2</sup> Micheal C.Jensen, William H.Meckling, Theory of the firm: Managrial behavior,agency costs and ownersho structure, journal of financial economics, Harvard University, v3, n°4 , october, 1976, p 01.

<sup>3</sup> عبد الفتاح بومخحم، "نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل"، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولمة الإدارة في عصر المعرفة، المنعقد يوما 15-17 ديسمبر، جامعة الجنان، لبنان، 2012، ص 20.

<sup>4</sup> مخفي أمين، بروبة أحمد الحاج "Examen empirique des principaux systèmes de gouvernance dans le monde d'entreprise" مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من لفساد المالي والإداري، المنعقد يوما 06-07 ماي، 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 04.

على ملكيتهما لأصل من الأصول، إلى جانب أن حقوق الملكية تأخذ شكل التحويل والإنتقال بكل حرية ، وعدم إستمرارية في إمتلاك الممتلكات فالملكية أحيانا غير دائمة<sup>1</sup>.

### 3 - أنواع الممتلكات:

تعدد أنواع الملكية حسب هذه النظرية، فتميز الملكية العامة التي تعود ملكيتها للدولة، الملكية الخاصة الأفراد، الملكية الجماعية المشتركة التي تكون في شركات المساهمة، والملكية البلدية التي تكون في المؤسسات التابعة للسلطات المحلية، والجدول التالي يوضح ذلك فيما يلي:

#### الجدول رقم ( I - 3 ) أنواع الممتلكات

صاحب الملكية/نمط الملكية	الفرد	الفرد	جماعي (المؤسسة)	جماعي (الدولة)
حق الإستعمال	نعم	للموظفين	نعم	نعم
حق الإستفادة	نعم	للمالك	نعم	نعم
حق التنازل	نعم	موزعة	من الممكن للموظفين	لا
نوع الملكية	ملكية خاصة	ملكية بلدية	ملكية مشتركة	ملكية عامة
نوع المؤسسة	رأسمالية	إدارية	تعاونية	عمومية

المصدر: Boussadia HICHAM, **la gouvernance d'entreprise et le contrôle de dirigeant: cas d'entreprise publique algérienne**, thèse de doctorat, audit et contrôle de gestion, faculté de sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, Université Abou Baker Balkaid, Tlemcen, 2013 – 2014, p 16.

من خلال الجدول نجد أن في المؤسسة الرأسمالية يكون حق الإستعمال وحق الإستفادة من دخل الأصل، وحق التنازل للغير يكونون مركزين في أيدي شخص واحد هو المالك، أي الملكية خاصة للفرد، أما في المؤسسة الإدارية يكون للمالك حق في الإستفادة، أما حق الإستعمال يكون من نصيب الموظفين، وفيما يخص حق التنازل فتكون الملكية موزعة وذلك بالطبع تكون من حق المساهمين أي الملاك، وفي حالة ما إذا كانت المؤسسة العمومية تكون الملكية جماعية، وحق الإستفادة والإستعمال عام أما حق التنازل يكون لدى السلطات العمومية المسؤولة، وبالنسبة للمؤسسات التعاونية حيث تكون الملكية مشتركة، وحق الإستفادة والإستعمال الجماعية، أما حق التنازل يمكن أن يكون لغير المالكين في المؤسسة.

<sup>1</sup>Boussadia HICHAM, op, cit, p15.

### 4 - فرضيات نظرية حقوق الملكية:

- من خلال ما سبق نستنتج أن نظرية حقوق الملكية كانت بمثابة تحديد للنظرية الكلاسيكية، إذ تم إعادة النظر في بعض من خصائصها، حيث أن نظرية حقوق الملكية تعتمد على الفرضيات التالية:
- إن المتعاملين الإقتصاديين يعظمون دوال المنفعة، حيث أنهم يبحثون عن المصلحة الفردية مهما كان النظام الإقتصادي الذي يعملون به ومهما كانت حقوق الملكية.
  - تفضيلات الفرد يتم إظهارها بسلوك في السوق.
  - المعلومة ليست كاملة وتكاليف التعاقد لا تساوي الصفر، هذه التكاليف مهمة لذا يستبعد إهمالها، وهو ما يشكل عنصر مفسر للسلوك الإقتصادي للأفراد.
  - يخضع المتعاملون لقيود تفرضها هيكلية النظام الذي يحكمهم أو يعملون به، فتاريخ المنظمات أظهر ذلك، إذ أن المتعامل داخل المؤسسة ليس عضوا منفعلا بل هو متعامل يعمل على تعظيم منفعته في الحدود التي تفرضها الهيكلية.
  - إن دالة المنفعة للفرد يمكن أن تحوي على أمور أخرى غير تعظيم للربح أو الثروة والتي ليست الوحيدة الدالة على دالة منفعة المتعاملين الإقتصاديين، وهذا الرضا لتعظيم الربح هو أساسي في النظرية، إذ يضاف لربح عوامل أخرى مثل الوقت الحر في أوقات العمل، الهدوء، الأمان، الترفيه، وحتى ظروف العمل أيضا<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: نظرية تكاليف الصفقات العمومية

#### 1 - نشأة نظرية تكاليف الصفقات وأهم مفكراتها:

- قبل التطرق إلى نظرية تكاليف الصفقة نعرف كلا المفهومين الصفقة وتكلفة الصفقة، فالصفقة هي عملية تبادل منتج بين وحدتين مستقلتين، ويمكن أن تشمل هذين الوحدتين إما فردين أو ورشتين، وتوجد الصفقة عندما يكون هناك إنتقال سلعة أو منتج عن وحدة قرار إلى وحدة أخرى، وكل صفقة يمكن أن تعتبر كعقد سواء كان صريحا أو ضمينا، أما فيما يخص تكاليف الصفقات فهي تكاليف التي تسمح بتحقيق الصفقة<sup>2</sup>.
- ومنه فتكلفة الصفقة فتتضمن محمل التكاليف الناتجة عن العقود المتعلقة بإنتقال الملكية بين الأفراد أو بين المؤسسات، حيث هذه التكاليف ناتجة عن العديد من العوامل، سلوكية وغير سلوكية.

<sup>1</sup> زكية مقري، مطبوعة محاضرات بعنوان "نظرية المنظمة" في مقياس تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصا دية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، متاح على الموقع التالي: [www.economie.univ-batna.dz/images/cours/2z.pdf](http://www.economie.univ-batna.dz/images/cours/2z.pdf)، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2019/03/07، ص 34 - 35.

<sup>2</sup> محمد الشريف بن زاوي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2016، ص 31.

وكان (Ronald Coase) هو أول من أسس مشروعية المؤسسة عن طريق قدرتها على إجراء المعاملات داخل المؤسسة بقل من تكلفة السوق وكان ذلك سنة 1937، وبعد ذلك جاء الباحث الإقتصادي سنة 1975 (Williamson) لإحياء النظرية من جديد وإعادة النظر في مبادئها وخصائصها<sup>1</sup>.

### 2 - فرضيات تكاليف الصفقات:

ترتبط مصادر التكاليف على العموم بفرضيات سلوكية مرتبطة بالأفراد، وتمثل فيما يلي:

#### • الرشادة المحدودة:

تم تطوير هذا المفهوم من قبل "سيمون" (Simon) سنة 1947، حيث عبر عن هذه الفرضية بعدم قدرة الفرد على الحصول على كافة المعلومات وتوقع ردود أفعال الموظفين والموردين والعملاء والمنافسين بشكل دقيق.

#### • الإنتهازية:

حسب "ويليامسون" إذا كان عقد غير تام فإنه يطرح عدة مشاكل ترتبط كثيرا بالإنتهازية، ومنه فهناك طرف يتعرض لإنتهازية طرف آخر<sup>2</sup>، يتمثل في البحث عن المصلحة الشخصية من خلال اللجوء إلى الحيل والغش، فالأفراد في سياق غير كامل للمعلومات، والإنتهازية تكون قبل وبعد تنفيذ العقد.

### 3 - العوامل المؤثرة في تكاليف الصفقات:

#### • خصوصية الأصول:

وتتحدد عند أساس الدرجة التي يمكن من خلالها إعادة نقل أصل ما لإستعمال آخر دون إنخفاض في قدرته الإنتاجية، وخصوصية الأصول تمتد إلى خصوصية الموقع إذا كان فريد من نوعه، فتواجه المؤسسة بمنطقة سياحية يمثل أصل خاص في حد ذاته، تشمل خصوصية الأصول إنتاج إستثمار معين بناء على طلب زبون كما تمتد خصوصية الأصول إلى مهارة اليد العاملة أي تخصصها في إنجاز عمل معين بحيث يصبح من الصعب تغيير مهمتها في المؤسسة أو خارجها.

<sup>1</sup> زكية مقري، مرجع سابق، ص 27 - 28.

<sup>2</sup> إلياس بن ساسي، مريم أم الخير، قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقاربه أوليفار وويليامسون الحائز على جائزة نوبل 2009، مقال متاح على الموقع التالي: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/.../7626/1/ilyes.pdf>، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2017/03/25، ص

• حالة عدم التأكد:

ترتبط حالة اللاتأكد بالعقلانية المحدودة والإنتهازية، وهي تلك الحالة التي لا يمكن التعامل معها أو معالجتها من خلال الحسابات الإقتصادية، فكل متعامل يتصرف وفقاً لما يفترضه عن سلوك الآخرين، وتزداد حالة عدم التأكد عندما يكون عدد المتعاملين قليلاً.

• تكرار الصفقة:

هذا العنصر له تأثير كبير على التكاليف وكلما كان الأصل على درجة عالية من الخصوصية كانت درجة تكرار الصفقة منخفضة والعكس صحيح، وتبحث نظرية تكاليف الصفقات في تحديد الشروط التي تكون في ظلها المؤسسات أفضل من السوق، بحيث تبحث عن أشكال التنظيم ذات الكفاءة الأعلى، أي تلك التي تمكن من تدنية التكاليف<sup>1</sup>.

أما بالنسبة للصفقات التي تتم مرة واحدة فإن الأطراف المتعاقدة ستلجأ إلى عقد مسبق أو ضمانات وآليات قياسية، وعند نشوء أي نزاع سيعرض أمام المحاكم، أما في الصفقات المتكررة عند نشوء نزاع، يتم إستعمال آليات مختلفة كإستحداث لجنة خاصة لتنظيم العلاقة بين الأطراف وحل النزاعات.

والجدول الموالي يوضح مثالا عن العوامل المؤثرة في تكاليف الصفقات كما يلي:

الجدول رقم ( I - 4 ) مثال عن الصفقات

درجة خصوصية الأصول				
خاصة	مختلطة	غير خاصة		
بناء مصنع	شراء تجهيزات بطلبية		ضعيف	التكرار
تحويل خاص لمنتج وسيط عبر عدة مراحل متتالية.	شراء مواد أولية بطلبية	شراء تجهيزات من السهل الحصول عليها	قوي	

المصدر: محمد الشريف بن زاوي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة

الأولى، 2016، ص 38.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمحم، مرجع سابق، ص 18 - 19.

من خلال الجدول، عملية بناء مصنع هي صفقة خاصة، وتكرار هذه الصفقة ضعيف عكس شراء تجهيزات من السهل الحصول عليها كتجهيز مكتب، فرغم التكرار الضعيف للصفقة إلا أنها غير خاصة ولا يترتب عنها تكاليف صفقات كبيرة.

### • صعوبة تقييم الأداء:

يصعب تقييم أداء أطراف الصفقة بعد إبرامها، فمثلا في ورشة نجارة يشتغل فيها ثمانية عمال، في حالة إرتفاع أو إنخفاض إنتاجية هذه الورشة، يصعب هنا على المدير تحديد مدى مشاركة كل واحد من العمال الثمانية في هذا الإرتفاع أو الإنخفاض في الإنتاجية ومنه يصعب علينا معرفة مردودية كل عامل، وأيضا مقارنة أداء أحد العمال مع أداء العمال الآخرين.

### • ترابط الصفقات:

أثناء سيرورة نشاط مشروع معين، يمكن للصفقات المكونة لهذا المشروع أن تكون مستقلة عن بعضها البعض، لا تحتاج إلى أي تنسيق لا من حيث الزمن ولا من حيث الترتيب، إلا أنه توجد بعض الصفقات التي تترايط فيما بينها، أي أنه لا تتحقق إحداها إلا بتحقيق الأخرى، وهذا ما يفرض التنسيق بين هذه الصفقات قصد تفادي تكاليف إضافية أو تعطيل المشروع.

### 3 - تكاليف الصفقات حسب "وليامسون" و"كوز":

#### 3 - 1 حسب كوز:

قام كوز بتقسيم تكاليف الصفقات إلى ثلاثة أصناف وهي ما يلي:

### • تكاليف البحث عن المعلومات:

هي عبارة عن التكاليف الناتجة عن البحث عن المعلومات والإستفسار عنها، تكلف العديد من النفقات.

### • تكاليف التفاوض وإتخاذ القرارات:

يؤدي التعقيد الذي يخص العقود المبرمة بين الطالبين والعارضين إلى مفاوضات تستغرق مدة من الزمن.

### • تكاليف الرقابة:

بمجرد إمضاء العقد يلزم وجود مراقبة من كلا طرفين على الآخر، لمدى إحترامه لبنود العقد وتطبيقها

بالشكل المطلوب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد الشريف بن زاوي، مرجع سابق، ص 33.

### 3-2 حسب "وليامسون":

قام وليامسون بإكمال التحليل الذي جاء به كوز حيث إهتم بالتعمق وتحديد هذه المتغيرات على أساس التكاليف المحددة من طرفه<sup>1</sup>.

#### • تكاليف المسبقة:

يرتبط هذا النوع من التكاليف في الصياغة والتفاوض وإتفاقية الضمان، ومنه فهي التكاليف قبل الصفقة أي تكاليف أولية للصفقات كما أنها تتوافق مع مرحلة البحث عن المعلومات.

#### • التكاليف اللاحقة:

ويقصد بها تلك التكاليف التي تأتي بعد الصفقة، كما يمكن أن يطلق عليه أيضا حسب وليامسون "تكاليف التعاقد اللاحق" ويمكن تقسيمها إلى عدة فئات فرعية، حيث أن هذه التكاليف يمكن أن تظهر بعد حدوث إمضاء العقود<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: نظرية تجذر المسيرين ونظرية المنشأة

#### 1- نظرية تجذر المسيرين:

##### 1-1 - ظروف نشأة نظرية تجذر المسيرين:

يشير مصطلح التجذر إلى أنه نسق أو سياق متكون من شبكة علائقية سواء في الشكل الرسمي أو غير الرسمي، والتي يتمكن المسير بالمؤسسة بالتشبت في منصبه والتخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته<sup>3</sup>، وقد طرحها كل من الباحثين "شلايفر" (Shliefer) و"فيشي" (Vishny) وكان ذلك في نهاية الثمانينات، بهدف إعادة النظر في الأسس الذي تقوم عليه نظرية الوكالة، والتي ترى أن مجلس الإدارة قادر على مراقبة المسيرين، حيث أن تعارض في المصالح بين المساهم والمسير يجعل من هذا الأخير على دراية بآليات الرقابة سواء كانت داخلية أو خارجية، بهدف بناء إستراتيجيات شخصية هادفة للمحافظة على منصب المسير تدعى بإستراتيجية التجذر، فيصبح بذلك عزل المسير أمرا صعبا، وقد برزت هذه النظرية حتى تجيب عن إشكالية إستمرار وجود نفس المسيرين ضمن

<sup>1</sup> محمد الشريف بن زاوي، مرجع سابق، ص 39.

<sup>2</sup>Olivier Lavastre, "Les Coûts de transaction et Olivier E. Williamson" : Retour sur les fondements, Faculté de Gestion et de droit de l'entreprise, 6ème Conférence de l'Association Internationale de management Stratégique, France 13-14-15 juin 2001, p 11-12.

<sup>3</sup>نظرية حوكمة الشركات، مقال متاح على الموقع التالي : [www.dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/378/4/chapitre1.pdf](http://www.dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/378/4/chapitre1.pdf) ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2019/03/07، ص 13.

مؤسسات لا تتمتع بالكفاءة، وتتعدد إستراتيجيات تجذر المسيرين وتختلف باختلاف أوضاع المؤسسة وبيئتها، ومن أهمها ما يلي:

### • الإستثمار في أصول محددة:

حيث يسعى المسير للإستثمار في أنشطة يتفوق فيها لإرتباطها بخبراته، حتى وإن كانت ليست الحل الأمثل للمؤسسة، حيث عزل المسير قد يكلف المساهمين.

### • التلاعب بالمعلومات:

فالمسير له أن يستفيد من عدم تماثل المعلومات للسيطرة على المساهمين ومختلف أصحاب المصالح.

### • تقوية العلاقات:

حيث يقوم المسير بإقامة علاقات جيدة مع مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة<sup>1</sup>.

### 1 - 2 - فرضيات نظرية تجذر المسيرين:

تسجل نظرية التجذر في إطار نظرية الوكالة وكذلك تلك الخاصة بتكاليف الصفقة، والتي سبق وأن ذكرناها، حيث أنها تفترض أن الفاعلين يطورون الإستراتيجيات للحفاظ على مكانتهم داخل المؤسسة بأبعاد المنافسة الحقيقية، وتقتصر هذه النظرية الإطار النظري الذي يسمح بالأخذ بعين الإعتبار أهمية المصلحة الشخصية في الفكر التسييري فرضية تعظيم المنفعة التي إمتدت إلى الخيارات الفردية المتخذة من طرف الأشخاص المعنيين بتسيير المؤسسة، كما تسمح هذه النظرية بملاحظة أن بعض الخيارات الإستراتيجية المتخذة من طرف المسيرين يمكن إدماجها في الإستراتيجية الإجمالية للتجذر التي تمكن من خلق وضعية مسيطرة وصعبة التحكم بفعل النظام الأساسي والقرارات المتخذة داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

### 2 - نشأة نظرية المنشأة وأهم فرضياتها:

### 2 - 1 - تعريف نظرية المنشأة:

إضافة إلى النظريات السابقة هناك من يرجع مفهوم الحوكمة أيضا إلى نظرية أخرى تسمى بنظرية المنشأة والتي نادى بها الباحث الإقتصادي "أدم سميث" في القرن الثامن عشر، حيث بدأ بموضوعات تعظيم الربحية وتخفيف المنشأة للإدارة على تحقيق الربح، ثم تطرق "ساي" (Say) لإعتماد ربحية المنشأة على الإدارة، وتناول "جون ميل"

<sup>1</sup> ريمّة شيبوب، كفاءة نظام الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركات في ظل بيئة الأعمال الجزائرية (دراسة قياسية لبعض شركات المساهمة بولاية سطيف)، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة مالية المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2015-2016، ص 13 - 14.

<sup>2</sup> [www.dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/378/4/chapitre1.pdf](http://www.dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/378/4/chapitre1.pdf)، مرجع سابق، ص 13 - 14.

(John Mill) موضوع الربحية وتحمل المخاطرة، كما تناول "مارشال ألفرد" ( Marshal Alfred ) تحفيز المنشأة المنافسة، وتناول كل من "أليشان" و "ثيرلي" (Thirlby) & (Alchian) تكلفة الفرصة البديلة وإتخاذ القرارات عند عدم التأكد، وكذا موضوع نظرية السلوكية للمنشأة، وتناول كل من "سيرت" و " مارش" (March) & (Cyert) إتخاذ القرار وعنصر المعلومات، كما تناول "وليامسون" موضوع عدم التيقن والمعلومات والتعاقدات البينية والإضرار بالأطراف الأخرى، كما تناول (Muller) دورة نمو الشركة، ولكن هذه النظرية لم تسلم من الإنتقاد، حيث قام (Turnbull) بإنتقادها وذلك بإشاراته إلى أن هذه النظرية غير كاملة ففيما يتعلق بتطبيقات حوكمة المؤسسات وأصحاب المصالح الأخرى، لأنها تقتصر على المؤسسات العاملة في ظل تنافسية عالية فقط كما أغفلت بعض الأمور المرتبطة مباشرة بالحوكمة مثل المعاملات مع الأطراف ذات العلاقة والحفاظ على حقوق الإتحاد أو المجتمع ولم تتطرق إلى تنظيم العلاقة مع المديرين وغيرها.

كما أن نظرية المنشأة لا يمكن أن تعتمد فقط على كفاءة إدارة المؤسسة والحوافز الممنوحة، ولكن يجب أن تمتد لتعتمد على درجة كبيرة على حسن تطبيق معايير حوكمة المؤسسات ويجب أن تدعم بأبحاث مستقبلية عن علاقاتها بحوكمة المؤسسات<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: النظريات الحديثة لحوكمة المؤسسة

#### تمهيد:

تعتبر النظريات الحديثة للحوكمة نظريات مكملة للنظريات السابقة، حيث تشمل مفاهيم جديدة تخص نظام الحوكمة وعلى رأسها نظرية أصحاب المصالح، النظرية السلوكية والتطورية، نظرية الموارد والكفاءات.

#### المطلب الأول: نظرية أصحاب المصالح

##### 1 - نشأة نظرية أصحاب المصالح وفرضياتها:

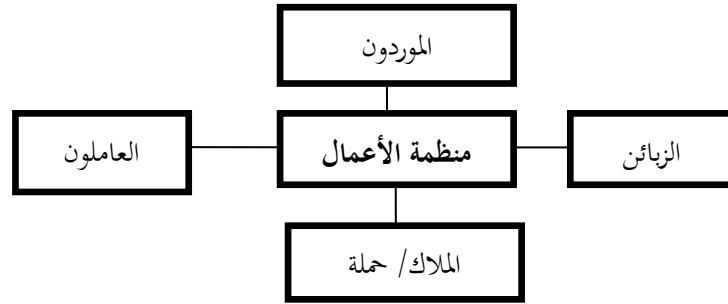
يوجد في منظمات الأعمال من خلال ممارستها لمختلف أنشطتها مجموعة من الأفراد التي تتصف بكونها تمتلك علاقة تفاعلية متباينة الشدة والتأثير فيما بينهم، وهم من يطلق عليهم بإسم أصحاب المصالح، الذين تربطهم مصالح مشتركة، حيث حظي مفهوم أصحاب المصالح بأهمية كبيرة لكونهم يمثلون أحد أهم محاور العمل الإداري من خلال العلاقات وتأثيرات العمل والمنافع المتبادلة فيما بينهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2012، ص 101 - 102.

<sup>2</sup> سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد 48، 2007، ص 2.

ومنه فإن أصحاب المصالح يمثلون مجموعة القوى سواء كانوا أفراد أو مؤسسات (محلية/دولية)، إذ تمتلك هذه المجموعة مصالح والعديد من المطالب وحتى الحصص بكل أنواعها وتساهم بأشكال مختلفة في خدمة المؤسسة مقابل الحصول على عوائد ومكافآت<sup>1</sup>، والشكل المقابل يوضح الأطراف الأساسية التي تمثل أصحاب المصلحة كما يلي:

### الشكل رقم ( I - 7 ) أصحاب المصلحة الأساسيين



المصدر: مقدم وهبية، مرجع سابق، ص 76.

من خلال الشكل نجد أن أصحاب المصلحة الأساسيين، هم الأطراف اللذين يرتبط بقاء المؤسسة بإرضائهم وهم يمثلون حملة الأسهم، المستخدمون، المستهلكون والموردون، لكن إضافة إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين يوجد أطراف غير أساسية أي ثانوية لا يؤثرون على إستمرار المؤسسة وبقائها، غير أنهم يمارسون تأثيراً عليها أو يخضعون لتأثيرها عليهم بشكل غير مباشر، من دون أن يربطوا معها من خلال تعاملات أو علاقات دائمة منتظمة أو رسمية<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: النظرية المعرفية للحوكمة

يتأسس النموذج المعرفي حول مفهوم المعرفة، وليس فقط المعلومة مثل النماذج السابقة، فنظريات المعرفة مثل النظرية السلوكية، والنظرية التطورية ونظريات التعلم التنظيمي، ونظرية الكفاءات التي إهتمت بإجراء خلق القيمة.

يعتبر كل من (sidney winter) & (G.Richarson) أن المؤسسة تعمل على التعاون من أجل إنتاج القيمة، فالمؤسسة تتميز بكفاءاتها القادرة على صناعة قراراتها، وبالتالي تحديد فعالية نظام الحكم فيها، هذا يقود

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة (مدخل التصميم)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2013، ص 56.

<sup>2</sup> مقدم وهبية، مرجع سابق، ص 76 - 77.

إلى الأهمية الأساسية لبناء الكفاءات، وقدرة المؤسسات على الابتكار وخلق الفرص للإستثمار أو التغيير أو التأقلم إنطلاقاً من مشاركة مختلف الأطراف<sup>1</sup>.

### 1 - نشأة النظرية السلوكية وأهم إسهاماتها:

ظهرت فكرة النظرية السلوكية على يد الباحثين "مارش" (March) و"سيرت" (Cyret) سنة 1963، بالإعتماد على الأبحاث "سيمون" (Simo) في مجال إتخاذ القرار، حيث إستندا الباحثان على فكرة العقلانية المحدودة للأفراد والنابعة من قدرتهم على الإستقبال، تخزين، معالجة وإرسال المعلومات، كما أنه وجد في إطار هذه النظرية على أن المؤسسة عبارة عن تحالف يضم عدة مجموعات من الأفراد، مما يفرض على متخذ القرار تحقيق توافق بين مختلف الأهداف الجزئية إثر إتخاذ القرار<sup>2</sup>.

وتعد النظرية السلوكية إتجاهاً فكرياً متميزاً في الفكر الإداري وقد تركزت إهتمامات هذه النظرية على الجانب الإنساني سواء تعلق بالفرد أو بالجماعة، وجاءت هذه النظرية كحل مبدئي لكل الصراعات والخلافات التي تحدث في المؤسسة، من خلال العمل بصور عقلانية ورشيدة لتفادي هذه الصراعات والتي تعوق إمكانية نموها وتطورها<sup>3</sup>.

### 2 - نشأة النظرية التطورية:

تأسست هذه النظرية على يد الباحثان "نيلسون" (Nelson) و"ونتر" (Winter) سنة 1982 من خلال كتابهما بعنوان "An evolutionary théorie of economic change"، ومنه حسب هذه النظرية تعتبر المؤسسة كوحدة مكونة من مجموعة أفراد متباينين من حيث سلوكياتهم إلا أن التفاعلات بينهم بفعل العملية التعليمية تؤدي إلى التغيير في شخصياتهم وفق مراحل تطورية وتشمل عدة عناصر من بينها الثقة، الإعتمادية، المبادرة، الجدية، المثابرة.

ويرى مؤيدو هذه النظرية أن التعلم التنظيمي وتراكم المعرفة هما أساس تطور المؤسسات ويفضل في إطار هذه النظرية الإعتماد على عنصر الابتكار لتحقيق الميزة التنافسية، كما أن النظرية قائمة على المبدأ القائل بأن الأداء الجيد للمؤسسة لا يتحدد بحسب الربح بل بحسب إمكاناتها في الإستمرار.

فلقد عمل أصحاب هذه المقاربة على توسيع منظور الموارد ليشمل التغيير الإستراتيجي وتحديات النشاط في بيئات أعمال متغيرة، وهم يرون أن مستوى مخزونات الموارد والقدرات ليس هو ما يجعل المؤسسة تتكيف مع البيئة

<sup>1</sup> بلبركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، العدد 05، ص 09.

<sup>2</sup> ريمة شيبوب، مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 - 2015، ص 26.

الخارجية ويولد القيمة والأداء المتميز، بل تدفق هذه الموارد وتطورها عبر الزمن، فالمقاربة التطورية تقترح مدخلا ديناميكيا يساعد في فهم وتحري القدرات الإدارية والموارد التنظيمية المحددة التي تمكن المنشآت من تجديد وتكييف كفاءاتها المحورية.

### المطلب الثالث: نظرية الموارد والكفاءات

#### 1 - نشأة نظرية الموارد والكفاءات:

تأخذ هذه النظرية بالرأي القائل أن بقاء المؤسسة يعتمد على ما تملكه من موارد وقدرات وميزة تنافسية في ظل بيئة خارجية متغيرة، فيتم ذلك بالنظر على أن قدرة المؤسسة على تطوير مواردها الداخلية والخارجية، حيث المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموارد تتراكم فيه المعارف التي توجه فيما بعد بحسب وجهة نظر المسيرين . وتعتبر نظرية الموارد والكفاءات واحدة من أهم النظريات المعرفية للمؤسسة التي تجعلها تحقق نظام بحوكمة جيدة وذلك من خلال الخبرات والمعارف التي تملكها هذه الموارد، والتي تساهم في رفع من مستوى المؤسسات، وعليه فدور الحوكمة في إطار نظرية الموارد والكفاءات يكمن في قدرتها في بلورة الكفاءات والمعارف، مما يساعد في منح مختلف المزايا التي تتعلق بالمؤسسة<sup>1</sup>.

إن أول من أشار إلى فكرة نظرية الموارد هما كل من (J.B.Say) من خلال قانون المنافذ على إعتبار أن الإنتاج يؤدي إلى خلق الطلب على المنتجات، و(David Ricardo) في نظريته التي تفترض أن إمتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بعدة فوائد، وقد بين (Joseph Schumpeter) سنة 1942 من خلال تشخيصه لواقع المنافسة وأن الصراع التنافسي إنما هو صراع حول الموارد، لأن هذه الأخيرة هي أداة خلق القيمة وتحقيق الإيرادات<sup>2</sup>.

ويعتبر أول من إستعمل المصطلح الخاص بالمقاربة المبنية على الموارد هو(Werneflet) ، حيث إستعمل هذه العبارة في مقال نشره سنة 1984 في جريدة التسيير الإستراتيجي ثم تبعه آخرون من أمثال (G.Hamel) ، (J.Bernay) ، فهذه النظرية ترى أن المحدد الأقوى للربحية يتعلق بتجديد وتفعيل موارد المؤسسة وأن جذور الميزة التنافسية يجب البحث عنها داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> ريمّة شيبوب، مرجع سابق، ص 21 - 25.

<sup>2</sup> خذري توفيق، التحفيز المادي كمدخل للرفع من أداء الكفاءات، مجلة الإقتصاد الصناعي، جامعة العربي التبسي، تبسة، العدد 13، ديسمبر 2017، ص 348 - 349.

كما أن هذه النظرية تركز على الموارد التي تستمد أصولها بشكل مشترك من قانون المنافذ المشهور ل (say) سنة 1803 الذي يرى بأن الإنتاج يؤدي منطقياً إلى خلق الطلب على المنتجات، ذلك لأن عملية الإنتاج من شأنها، حسب رأيه أن تفتح في نفس اللحظة منفذاً على المنتجات الأخرى.

### 2 - فرضيات نظرية الموارد:

ترتكز النماذج الكلاسيكية للتحليل الإستراتيجي على فرضيتين أساسيتين فمن جهة تفترض أن المؤسسات النشطة في صناعة ما تعتبر متماثلة في الموارد الإستراتيجية التي تسيطر عليها ولذا الإستراتيجيات المنتهجة، ومن جهة أخرى تفترض أن الموارد المتاحة متحركة وغير ثابتة بمعنى أنها قابلة للتنقل، وهذا يعني عدم وجود تباين في الموارد المستعملة من طرف تلك المؤسسات ضمن إستراتيجياتها، يقترح (Barnay) بخلاف ذلك حيث وجد أن المنظور المرتكز على الموارد كما هو مقدم من قبل سنة 1991 تعتمد على فرضيتين بديلتين لدراسة مصادر الميزة التنافسية هما:

#### • التباين النسبي للموارد:

يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبياً من مؤسسة لأخرى، حتى أن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز التباين من مؤسسة إلى أخرى.

#### • نسبية حركية الموارد:

وفقاً لهذه المقاربة يفترض أن حركية الموارد ما بين المؤسسات أنها ليست مطلقة، وهذا يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداماً، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: نظرية العقود

#### 1 - نشأة نظرية العقود:

تعود نظرية العقود حول فكرة أن الإقتصاديات الحديثة تركز على عدد كبير من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين أطراف العقد والتي غالباً ما تنطوي على تضارب في المصالح، حيث تتيح هذه النظرية مجال التفكير

<sup>1</sup> موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتحديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة لمؤتمر علمي دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد يوماً 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، ص 172.

بوضوح حول القضايا المطروحة وتساعد على فهم المخاطر المحتملة عند تصميم العقود الجديدة ، أي أنها تعمل على دراسة وفهم كيف يمكن للأطراف الاقتصادية بناء العقود في ظل نظام المعلومات غير المتماثلة، ونظرية العقد هذه تجد مداها في مجال الاقتصاد كما في المجال القانوني، وكان (كينيث أرو) أول من وضع إطارا للنظرية في بعدها الاقتصادي في ستينات القرن الماضي ، ولكن بعدها جاء الباحثان الاقتصاديان بأفكار جديدة لتطوير هذه النظرية وهذا بفضل " بنيجيت هولستروم" ، (Holmström Bengt) وذلك في سنة 1970 حيث قام ببرهنة حول كيفية إنشاء العقد الأمثل بين الرئيس والمرؤوس لجهة الأعمال التي يقوم بها هذا الأخير، والتي لا يمكن مراقبتها ، وبالتالي طور هولستروم كيف يمكن تحسين أداء المرؤوس العامل وتحفيزه على العمل حتى عندما لا يكون مراقبا ، وفي منتصف 1980، قدم "أوليفر هارت" (Oliver Hart) المساهمات الأساسية لتأسيس فرع جديد من فروع نظرية العقد، والتي تتناول قضية العقود غير المكتملة ، ولأنه يستحيل على العقد تحديد كل التفاصيل لاسيما المستجدة، وضع هارت هذا الفرع لتحديد كل الاحتمالات الممكنة للإجابة على السؤال التالي: "أي طرف من طرفي العقد محول إتخاذ القرار وفي أي ظروف؟"، حيث توصل إلى العديد من النتائج التي تخص قضية العقود غير المكتملة والتي تشمل عدة مواضيع كالملكية والسيطرة على المؤسسات<sup>1</sup>.

حيث قاما بوضع إطارا شاملا لتحليل العديد من القضايا المتنوعة في التصميم التعاقدية، مثل الخصومات والدفوعات التي يجب وضعها في بعض العقود كعقود التأمين، والعقود المتعلقة بخصخصة أنشطة والمؤسسات التي يتولى القطاع العام إدارتها.

ومنه قررت الأكاديمي السويدي للعلوم منح جائزة نوبل التذكارية في العلوم الاقتصادية لعام 2016 لكل

مرهما<sup>2</sup>.

### 2 - تعريف نظرية العقود وأهم فرضياتها التي تعتمد عليها:

تلك النظرية التي منحت هارت وهولستروم جائزة نوبل للإقتصاد للعام 2016، لما للنظرية من تأثير في عدة مجالات خاصة على نظام الحوكمة بالإضافة إلى تشريعات الإفلاس والديساتير السياسية.

وترتكز نظرية العقد التي بلورها هارت وهولستروم على وسائل وأسس كمكافأة المديرين والموظفين، فعلى سبيل المثال يجب أن يكافأ الرؤساء التنفيذيون للشركات من خلال علاوات وخيارات أسهم ، وأيضا نظريتهما

<sup>1</sup> [www.almodon.com](http://www.almodon.com) consulté sur le 04/04/2020.

<sup>2</sup> [www.Alghad.com](http://www.Alghad.com) consulté sur le 04/04/2020.

تخص سبل مكافأة المدرسين أو الموظفين في الرعاية الصحية، وما إذا كان ينبغي حصولهم على رواتب ثابتة أو أن يكافؤوا وفقا لمعايير قائمة على تقييم الأداء<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق نستنتج أن الإقتصاديان "هارت" و"هولمستروم" ساهما في تطوير نظرية العقد التي كانت موجودة في الأصل لكن غير بارزة بوضوح في المجال الإقتصادي، حيث إعتبروا هذه النظرية حقا حصبا للأبحاث الأساسية، ومن مجمل ما أجريه الباحثان حول الترتيبات التعاقدية المثلى وضع أساسا فكريا لتصميم السياسات والمؤسسات في العديد من المجالات وحتى في مجال الحوكمة فهو نموذج من شأنه تغيير الطريقة التي يفكر فيها الإقتصاديون من ناحية نظام الأجور والمكافآت وتصميم الوظائف<sup>2</sup>.

### المبحث الرابع: مبادئ وركائز حوكمة المؤسسة

تمهيد:

حسب ما ذكرناه سابقا حول معنى الحوكمة فهي تشمل على العديد من الإجراءات والقوانين التي تتعزز بجملة من المبادئ، بالإضافة إلى مجموعة من الأسس التي تشمل العديد من الآليات بنوعها الداخلية منها والخارجية، فضلا عن ذلك فإن الحوكمة تتجلى في مجموعة من القيم والركائز.

### المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسة وفقا لمنظمة التعاون والتنمية الإقتصادية

#### 1 - تعريف منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية:

تعتبر منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية من بين أكثر المنظمات نشاطا التي تشجع كل من الدول الأعضاء وغير الأعضاء على تنفيذ نظام الحوكمة من جميع الجوانب، وذلك من خلال "الإدارة العامة للحوكمة والإدارة"، وتعمل أيضا على تعزيز مكافحة الفساد و تشجيع على الإصلاح التنظيمي والإداري<sup>3</sup>، وهي منظمة دولية عالمية ظهرت في البداية في شكل منظمة إقليمية تحت إسم منظمة التعاون الإقتصادي الأوروبي سنة 1948 بعد الحرب العالمية الثانية، لإعادة هيكل أوروبا بعد الحرب، لتصبح منظمة على المستوى العالمي سنة 1961 وسميت بمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية.

<sup>1</sup> Klaus M.Schmidt, contributions of Oliver Hart and Bengt Holmstrom to contract theory, journal of economics, University of Munich, Germany, n° 3, 2017, p 48

<sup>2</sup> Pierre Fleckinger, David Martimort, contract theory in the spotlight: oliver hart and bengt holmström, 2016 nobel prize winners, revue d'economie politique, juillet - aout 2018, n° 4, p 495.

<sup>3</sup> Jan WOUTERS and Cedric RYNGAERT, good governance : lessons from international organizations ,working paper n° 54, institute for international law , May 2004, p11.

### 2 - أهداف المنظمة:

- مساعدة حكومات الدول الأعضاء وغير الأعضاء على تحسين الأطر القانونية والمؤسسية والتنظيمية لحوكمة المؤسسة.

- توفير الإرشادات لأسواق الأوراق المالية والمستثمرين والمؤسسات لوضع أساليب سليمة لحوكمة المؤسسة<sup>1</sup>.

### 3 - مبادئ المصدرة لتنفيذ حوكمة المؤسسة:

تم إصدار سنة (1999) العديد من المبادئ، والتي أقرتها المنظمة العالمية للتنمية والتعاون الإقتصادي وهي تعتبر لحد الآن الأساس في تطبيق حوكمة المؤسسة، وتضمنت تلك المبادئ الكثير من التعديلات سنة (2004)، لتصبح بعد التعديل ستة مبادئ وهي كما يلي:

### - ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسة:

يوصي هذا المبدأ بضرورة وجود إطار فعال للحوكمة، بحيث يكون ذا تأثير على الأداء الإقتصادي الشامل ونزاهة السوق، كما يجب أن يكون هذا الإطار قادرا على تكوين أسواق مالية تتسم بالشفافية والوضوح، ولا بد أن يتوافق مع نصوص القانون ويضمن توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات<sup>2</sup>.

### - حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

هذا المبدأ يؤكد على ضمان حقوق المساهم والمتمثلة في التداول، الشراء، البيع، التحويل وغيرها. ولتطبيق هذا المبدأ يجب تأمين عدة أساليب لتسجيل ملكية الأسهم، والحصول على المعلومات المرتبطة بهذه الأسهم، المشاركة في التصويت في إجتماعات الجمعية العامة وإنتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة. وكذا إتاحة الفرصة للمشاركة الفعالة والتصويت في إجتماعات الجمعية العامة من خلال تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب، وحق توجيه الأسئلة لأعضاء المجلس<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أحمد علي خضر، مرجع سابق، ص 106 - 107.

<sup>2</sup> أمينة جودي، إبتسام بن غزال، مساهمة أخلاقيات مهنة المحاسبة في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حامة لخضر، الوادي، العدد 10، 2017، ص 223.

<sup>3</sup> سالم بن سلام بن حميد الفليبي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 31-33.

### - المعاملة العادلة والمتساوية للمساهمين:

إزاء هذا الوضع لابد من إعادة التوازن بين مصالح الأغلبية والأقلية في المؤسسات والذي لن يتحقق إلا بتطبيق قواعد الحوكمة<sup>1</sup>، وهنا يقصد بهذا المبدأ المساواة بين جميع حملة الأسهم حيث لديهم الحق في الحصول على المعلومات عن الحقوق المقررة لها، وكذا المشاركة في إتخاذ القرارات، كما ينبغي توافر الحماية للأقلية في مواجهة الأغلبية وذلك في الحالات التالية، كوجود تصرفات غير قانونية تتعلق بعمليات إندماج أو إستحواذ أو بيع أصول. فضلا عن توفير الحماية للمستثمرين دون تمييز ضد مخاطر إستخدام البعض لمعلومات داخلية غير متاحة باقي المساهمين إلى جانب حقهم في الإطلاع على العقود أو الأعمال التي تبرم بين المؤسسة وأي عضو من أعضاء مجلس<sup>2</sup>.

### - دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسة:

إن الهدف من هذا المبدأ هو تشجيع أصحاب المصالح في المؤسسة على الإستثمار في رأس مالها، ومنه يجب إحترام حقوق هذه المصالح، وتقرير تعويض فعال مقابل إنتهاك حقوقهم، ووضع نظام يضمن مشاركة الموظفين في الإدارة، والحصول على المعلومات الكافية حول مالية المؤسسة في الوقت المناسب، والإتصال المباشر بأعضاء مجلس الإدارة والتعبير عن وجهة نظرهم في بعض المسائل المتعلقة بإدارة المؤسسة وماليتها<sup>3</sup>.

### - الإفصاح والشفافية:

يعد مبدأ الإفصاح والشفافية من أهم المبادئ حوكمة المؤسسة، نظرا لما يمثله من إستقرار وشفافية وحماية لجميع الأطراف والمتعاملين، وقد إهتمت منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي بهذا المبدأ، حيث ركزت على وجوب الإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك المركز المالي، وحقوق الملكية، وحوكمة المؤسسة<sup>4</sup>.

فبدون الإفصاح والشفافية في البيانات والمعلومات لن تكون هناك فرصة مناسبة لتحقيق وتنفيذ المبادئ الأخرى التي تضمنتها الحوكمة، ولذا يمكن القول بأن هذان المبدأين هما (روح المبادئ).

<sup>1</sup> سلامة عبد الصانع، أمين علم الدين، دور المساهمين في حوكمة الشركة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2015، ص 10.

<sup>2</sup> منير إبراهيم هندي، حوكمة الشركات مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، دار المعرفة الجامعية، إسكندرية، الطبعة الأولى، 2001، ص 20 -

24.

<sup>3</sup> صادق راشد الشمري، الحوكمة، دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي، كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد السابع عشر، ايار، 2008، ص 129.

<sup>4</sup> أحمد علي خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2012، ص

وتستطيع المؤسسة عن طريق الإفصاح الجيد عن كل ما يتعلق بها من توفير الثقة فيها وفي إدارتها، ومن ثم جذب رؤوس الأموال والمحافظة على سمعتها ونزاهتها في السوق.

### - صلاحيات مجلس الإدارة:

وضع هذا المبدأ بالتحديد لضمان إعتناء مجلس الإدارة بمهامهم ومسؤولياتهم، ومن المنطق عند التركيز على مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة أن يتضمن إطار الحوكمة مجموعة من التعليمات ينبغي الأخذ بها من جانب المؤسسة تكفل المتابعة الفعالة لأعمال المجلس، ومن هذه التعليمات يمكن ايضاحها في العناصر التالية:

- مراعاة أعضاء المجلس للمساواة في التعامل مع كافة المساهمين.

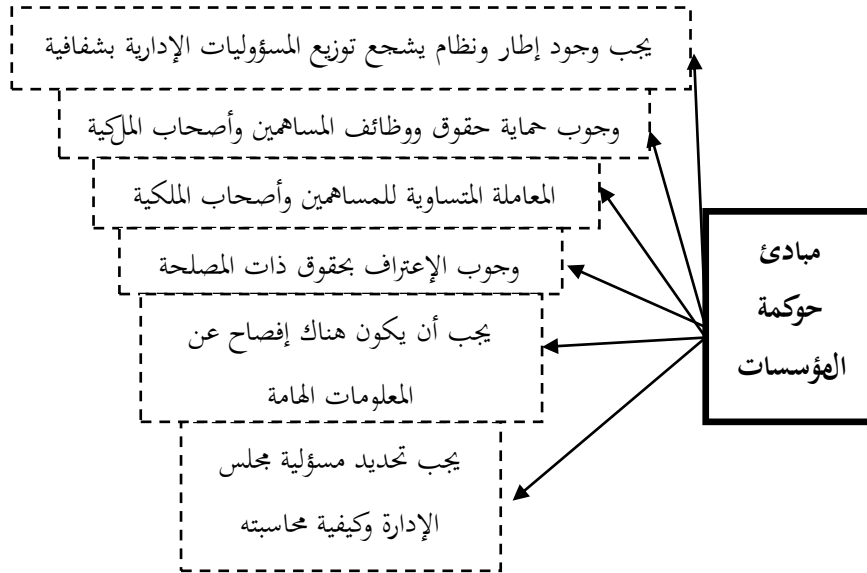
- توضيح خطط عمل المؤسسة والإفصاح عنها، وذلك لضمان مسألتهم عند عدم تنفيذها.

- توضيح نظام المكافآت التي يستحقها أعضاء مجلس الإدارة عن أعمالهم والأساس الذي تحسب عليه هذه المكافآت.

- ضمان الشفافية في إختيار أعضاء مجلس الإدارة بحيث يشترك جميع المساهمين في الإختيار.

- ضرورة تعيين أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي المؤسسة والذين يطلق عليهم الأعضاء غير التنفيذيين والذي يمكنهم الحكم المستقل على أداء مجلس الإدارة<sup>1</sup>.

### الشكل رقم ( I - 8 ) مبادئ الحوكمة



المصدر: أحمد ماهر، تطوير المنظمات (الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص 544.

<sup>1</sup> سالم بن سلام بن حميد الفليتي، مرجع سابق، ص 31-33.

### المطلب الثاني: مبادئ الحوكمة الصادرة عن لجنة بازل والمؤسسة التمويل الدولية

وضعت لجنة بازل سنة (1999) إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، كما أقرت المؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام (2003) موجهاً وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، ومنه فسندقوم بإدراج هذه المبادئ في هذه النقاط كما يلي:

#### 1 - مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية:

- الفهم الجيد لأعضاء مجلس الإدارة للدور المنوط به في عملية الحوكمة ومدى قدرتهم على ممارسة الحكم السليم.
  - وجوب الموافقة والإشراف من قبل مجلس الإدارة على الأهداف الإستراتيجية والقيم المؤسسية التي يتم نقلها في المؤسسات.
  - إلزامية قيام مجلس الإدارة بوضع وتطبيق خطوط واضحة للمسؤولية والمساءلة في المؤسسة.
  - ضمان المجلس الإدارة لعملية الرقابة من الإدارة العليا بما يتفق مع سياسة المجلس، وثقافته.
  - العمل بشكل فعال في تعزيز وظيفة الداخلية للتدقيق وكذا التعاون مع المدققين الخارجيين مع الإشراف على وظائف الرقابة الداخلية.
  - ضمان جميع السياسات والممارسات التي تخص المكافآت والتعويضات مع تناسقها مع كل من ثقافة البنوك والأهداف طويلة الأجل والإستراتيجية، وبيئة الرقابة.
  - وجوب العمل في بيئة شفافة ووسط إفصاح دقيق حول ما يحدث من طرف البنوك<sup>1</sup>.
- والشكل الموالي يوضح هذه المعايير فيما يلي:

<sup>1</sup> M. Tarek YOUSSEF, Corporate Governance, est disponible sur : [www.eiod.org/uploads/publications/pdf/corp.%20governance-1.pdf](http://www.eiod.org/uploads/publications/pdf/corp.%20governance-1.pdf), consulté le 19/03/2017.

الشكل رقم ( I - 9 ) معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية

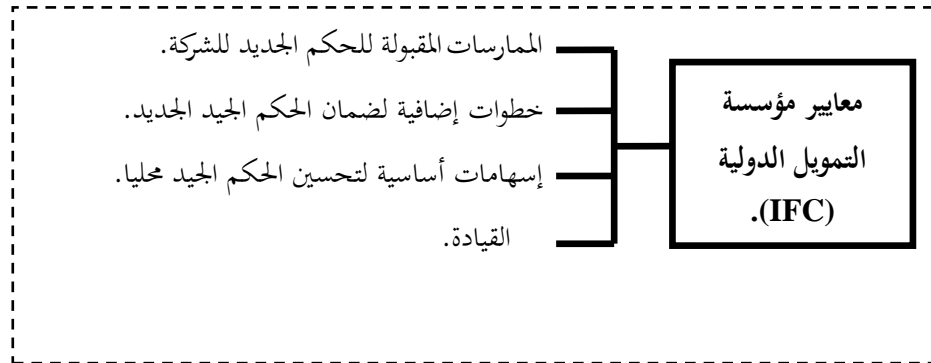


المصدر: عبد السلام إبراهيم، فاضل عباس كريم، حوكمة الشركات ضرورة إستراتيجية لمنظمات الألفية الجديدة (دراسة تحليلية في عدد منظمات صناعة خدمات التأمين العامة)، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كوفة، ص 165.

2 - مبادئ مؤسسة التمويل الدولية:

- أقرت مؤسسة التمويل الدولية مبادئ الحوكمة في أربعة عناصر وهي كما يلي:
- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
  - خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
  - إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
  - القيادة الجيدة<sup>1</sup>.

الشكل رقم ( I - 10 ) معايير مؤسسة التمويل الدولية



المصدر: عبد السلام إبراهيم، فاضل عباس كريم، مرجع سابق، ص 165.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص 311 - 312.

### المطلب الثالث: محددات وآليات حوكمة المؤسسة

إن الوصول إلى هذا النظام الفعال لحوكمة المؤسسة يتطلب توفير مزيج متكامل من المحددات الداخلية والخارجية في بيئة أعمال والشكل التالي يبين ماهية المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة الفعالة.

#### 1 - محددات الحوكمة:

##### 1 - 1 المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال:

القوانين المنظمة للنشاط الإقتصادي (مثل قوانين السوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الإحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في أحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في السوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة للتصنيف الإئتماني والإستشارات المالية والإستثمارية<sup>1</sup>.

وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، والتي تقلل التعارض بين العائد الإجتماعي والعائد الخاص.

##### 1 - 2 المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة<sup>2</sup>.

وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى ما يلي:

- مساعدة المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح.

- نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية.

<sup>1</sup> ياسمينة عمامرة، رباب زارع، مقارنة بين مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية وميثاق الحكم الراشد للشركات الجزائرية، مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد الثالث، العدد الأول، جوان 2018، ص 123.

<sup>2</sup> حسين الماحي، حوكمة الشركات وقاية من الإفلاس، المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر، الجوانب القانونية والإقتصادية للأزمة المالية العالمية، 1 - 2 أبريل 2009، جامعة المنصورة، مصر، ص 5-6.

- الحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين.

- تعبئة المدخرات ورفع معدلات الإستثمار

- زيادة الثقة في الإقتصاد القومي.

- تعميق دور سوق المال.

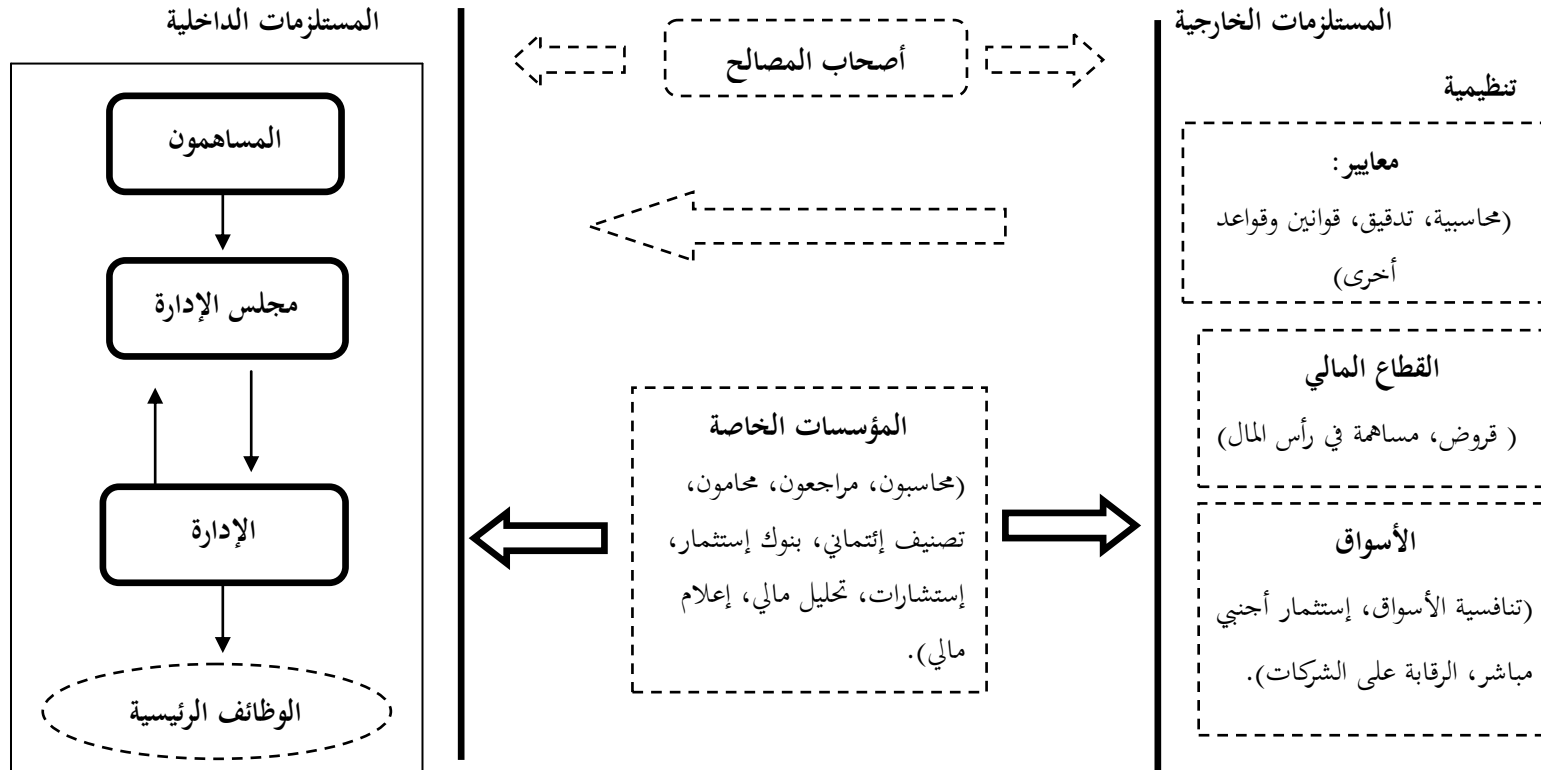
- خلق فرص عمل.

وتجدر الإشارة إلى أن المحددات التي تمت الإشارة إليها أنفا بنوعيتها الداخلية والخارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة والنظام السياسي والإقتصادي بها ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد، فحوكمة المؤسسة ليست إلا جزء من محيط إقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه المؤسسة<sup>1</sup>. والشكل التالي يوضح المحددات الداخلية والخارجية كما يلي:

---

<sup>1</sup> مصطفى يوسف الكوني، مرجع سابق، ص 230 - 231.

الشكل رقم ( I - 11 ) اليات الداخلية والخارجية للحوكمة



\*تشير المؤسسات الخاصة إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الإدارة الذاتية، ووسائل الإعلام، والمجتمع المدني، وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة المراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الإنتهازي للإدارة.

المصدر: محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الإستثمار القومي، موسوعة الإقتصاد والتمويل الإسلامي، المتاح على الموقع التالي:

<https://www.f-law.net/.../34083> تم الإطلاع عليه بتاريخ 2017/03/24، ص 07.

### 2- الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسة

لنظام الحوكمة مجموعة من الآليات وتشمل كل من الآليات الداخلية والخارجية لنظام الحوكمة وهي كما

يلي:

#### 2-1 الآليات الداخلية:

تتجلى آليات الداخلية لحوكمة المؤسسة في جميع أنشطة وفعاليات هذه الأخيرة، وإتخاذ الإجراءات اللازمة

لتحقيق أهدافها، ويمكن توضيحها في ما يلي:

#### ● مجلس الإدارة:

للمجلس الإدارة دور مهم في عملية مراقبة الإدارة، فهو المسؤول عن حماية أموال المستثمرين في المؤسسة من احتمال سوء إستغلال هذه الأموال، إلى جانب قيامه بوضع إستراتيجية المؤسسة، وتقديم الحوافز المناسبة للإدارة، والإشراف المستمر على أداء المؤسسة والإفصاح عن ذلك، وفي هذا السياق لكي يتمكن مجلس الإدارة بلقيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تكوين مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، وهي كالتالي:

#### ● لجنة التدقيق:

تقوم لجنة التدقيق بدور فعال في نظام الحوكمة فهي تعتبر من أهم أدواتها، التي تعمل على زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية المفصح عنها من قبل المؤسسة، وكذلك بإعداد التقارير المالية والإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي، ودعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة إستقلاليته.

#### ● لجنة المكافآت:

أكدت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية ضرورة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا لضمان تعزيز مصالح المؤسسة في المدى الطويل من خلال جذب الكفاءات العالية، كما اللجنة المكافآت دور آخر والمتمثل في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا<sup>1</sup>.

#### ● لجنة التعيينات:

يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من المؤسسة، قصد ضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين.

<sup>1</sup> محمد حلمي الجليلاني، الحوكمة في الشركات، دار الإصدار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 134 - 139.

### • التدقيق الداخلي:

لوظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ إنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة المؤسسة، حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في المؤسسات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي<sup>1</sup>.

### 2- 2 الآليات الخارجية:

تتمثل آليات الحوكمة الخارجية بالعمليات الرقابية التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على المؤسسة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، ومن بين هذه الآليات ما يلي:

### • منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري:

تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة المؤسسة، حيث لأن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة.

### • الإندماجات والإكتسابات:

مما لا شك فيه إن الإندماجات والاكْتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم، فالاندماج والاكْتساب من أهم الآليات الحوكمة.

### • التدقيق الخارجي:

يقوم المدقق الخارجي بتحسين نوعية الكشوفات المالية، يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه المؤسسات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام.

### • التشريع:

غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة. لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد حلمي الجيلاني، مرجع سابق، ص 139.

<sup>2</sup> صباح غربي، إسماعيل رومي، دياب زقاي، نموذج مقترح لحوكمة الشركات باستخدام نظم المعلومات، مقال متاح على الموقع التالي:

<http://www.researchgate.net/.../300573977nmwdhjmqrhlhwk>، تم الإطلاع عليه بتاريخ 25 / 03 / 2017، ص 13.

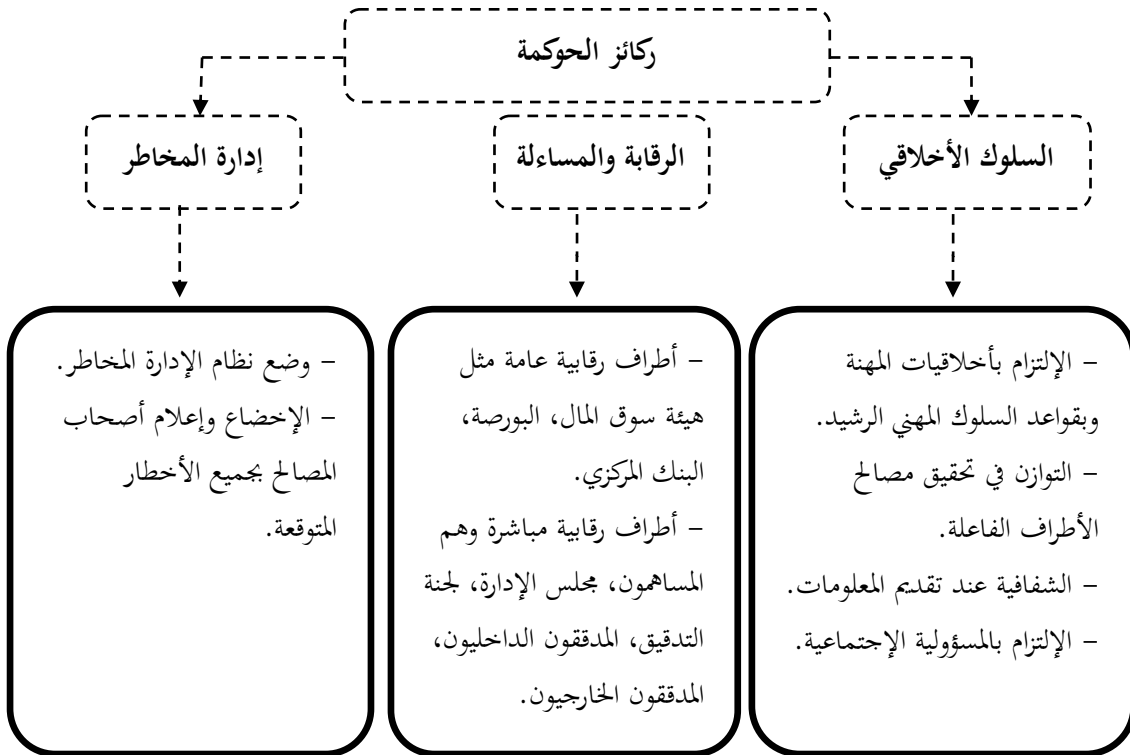
3- آليات حوكمة خارجية أخرى:

هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بشكل فعال بطرق هامة وهي مكملة للآليات الأخرى السابقة المذكورة سابقا وذلك من خلال المساهمة في الأساس في حماية مصالح الأطراف الفاعلة أصحاب المصالح في المؤسسة، وبالنسبة لبعض الباحثين في هذا المجال إنها فهي تتضمن المنظمين، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية، فمثلا تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطا هائلة على الحكومات والدول، من أجل محاربة الفساد المالي والإداري، وتضغط منظمة التجارة العالمية (من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك، تمارس لجنة بازل ضغطا من أجل ممارسة الحوكمة فيها<sup>1</sup>.

المطلب الرابع: ركائز ومقومات حوكمة المؤسسة

من أجل أن يؤدي مفهوم الحوكمة دوره المشار إليه لا بد من توافر مجموعة من الركائز التي تسهم في تعزيز هذا النظام في المؤسسات، ومن أهم الركائز التي تناولها الباحثون والمحللون هي ما يوضحه الشكل المقابل:

الشكل رقم ( I - 12) ركائز حوكمة المؤسسة



المصدر: يجياوي إلهام، بوحديد ليلي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة باتنة، العدد 05، 2014، ص 62.

<sup>1</sup> محمد حلمي الجيلاني، مرجع سابق، ص 144.

وسنوضح الركائز المذكورة سابقا فيما يلي:

### 1 - السلوك الأخلاقي:

يشير هذا العنصر إلى الإلتزام السلوكي والأخلاقي، الذي يتحتم وجوده على مستوى كل مؤسسة وفي بيئتها الداخلية، بإعتبار أنه يقلل من جميع المعاملات اللاأخلاقية، وعموما تقوم هذه الركيزة أساسا على النقاط التالية:

- الإلتزام بالأخلاق الحميدة.
- الإلتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد.
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.
- الشفافية عند عرض وتقييم المعلومات المالية<sup>1</sup>.

### 2 - الرقابة والمساءلة:

يجب أن يكون نظام فعال للتقارير المالية لكي تكتمل إحكام الرقابة الفعالة على أداء المؤسسات، مع إلزامية وجود الشفافية والإفصاح وبالقدر الذي يضمن توفير المعلومات المناسبة، وتوفر هذا العنصر يضمن الدور الفعال للسلطات الرقابية وإدراكها لأهمية دورها الرقابي لأنها ركيزة من ركائز بناء الحوكمة.

ويتم تفعيل هذه الركيزة الهامة للحوكمة من خلال عدة أطراف رقابية خارجية وداخلية، وذلك ما يلي:

- تفعيل إدارة أصحاب المصلحة في إنجاح المؤسسة.
- أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، مصلحة الشركات، البورصة، البنك المركزي في حالة البنوك التجارية.
- أطراف رقابية مباشرة ( المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعة الداخلية، المراجعة الخارجية).
- أطراف أخرى (الموردون، العملاء، المستهلكون، المودعون، المقرضون)<sup>2</sup>.

### 3 - إدارة المخاطر:

إدارة المخاطر هي عملية تشمل تحديد، تقييم، إدارة، وضبط أحداث أو أوضاع محتملة الوقوع، قصد ضمان تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أي مؤسسة وبالتالي فإن عملية إدارة المخاطر تعمل بفعالية على تخفيض احتمالية وقوع المخاطر أو التقليل منها بالإضافة إلى تصحيح السياسات والإجراءات التي سمحت بحصول تلك المشاكل.

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات ( المفاهيم، المبادئ، التجارب )، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص 3.

<sup>2</sup> شريف غياط، فيروز رجال، حوكمة الشركات أداة لرفع مستوى الإفصاح ومكافحة الفساد و أثرها على كفاءة السوق المالي، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، ص 7.

إن إدارة المخاطر هي نظام تم تصميمه بشكل واعي بهدف حماية المؤسسة من تعرضها لأي مفاجآت غير مرغوبة وتمكينها من الاستفادة من الفرص<sup>1</sup>، ومنه تكمن العلاقة بين إدارة المخاطر والحوكمة من خلال وجود توطيد وتدعيم وتكامل بين أسس وآليات التحكم المؤسسي والمتمثلة في الشفافية، المساءلة، المسؤولية، العدالة والإستقلالية وبين توحيد الأنماط المختلفة للعملية المحاسبية في المؤسسات الإقتصادية، لأنها تعد من أهم دعائم الحوكمة، حيث أن تقليل المخاطر هو أحد الأهداف الأساسية لنظام الحوكمة، فعن طريق إدارة المخاطر يمكننا التعرف على الأحداث المرترقة والمخاطر المحتملة، ومن ثم قياسها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> دليل الحوكمة المؤسساتية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي، جرامين جميل،

<http://tslibrary.org/560>، تم الإطلاع عليه بتاريخ 24 /03 /2017، ص 34.

<sup>2</sup> جاوحدو رضا، مايو عبد الله، تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الإقتصادية، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، ص 10.

### خاتمة:

حاولنا من خلال هذا الفصل حوصلة أهم المفاهيم الخاصة بحوكمة المؤسسة، حيث توصلنا إلى أن الحوكمة تمثل ذلك النظام الذي بموجبه يضبط أعمال المؤسسة، وذلك من خلال توزيع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسة من خلال العديد من الإجراءات والقواعد، كما أنها تتميز بعدة خصائص التي تعد الركائز الأساسية التي إن غاب أحدهما فقدت الحوكمة كالإنضباط، الشفافية، الإستقلالية، المساءلة، المسؤولية والعدالة. وكان وراء زيادة الإهتمام بحوكمة المؤسسة العديد من الأسباب، إذ أصبحت تأخذ حيزا في الإقتصاد بعد إفلاس بعض المؤسسات الكبرى مثل إنرون وورلدكوم، بالإضافة إلى ذلك فإن الحوكمة تعود جذورها إلى العديد من النظريات الإقتصادية، منها النظريات التعاقدية التي تعتبر الإنطلاقة الأولى للحوكمة كنظرية الوكالة، وأخرى نظريات مكملتها كنظرية الموارد والكفاءات.

وبالعودة إلى تعريف الحوكمة نجد أنها تتضمن على مجموعة من الإجراءات والقوانين التي تعزز بمجموعة من المبادئ وفقا لمنظمات دولية ومؤسسات التمويل الدولية، وهذا دليل على القواعد التي تتأسس بها الحوكمة، حيث هذه الأخيرة لها محددات داخلية وخارجية.

# الفصل الثاني:

إدارة الموارد

وتسيير الكفاءات البشرية

### مقدمة:

تسعى كل مؤسسة إلى ضمان فائدة تميزها عن باقي المؤسسات المنافسة الأخرى، وهذا ما جعلها تتيقظ إلى إستراتيجية تؤول إلى الإستثمار في أهم مورد حقيقي يمتلكه وهو المورد البشري، وما يؤكد ذلك أن هذا الأخير له دور رئيسي في تشغيل باقي الموارد الموجودة داخل المؤسسة الواحدة، مع ذلك فهو ليس بالأمر الكافي فلا بد من تنمية قدرات وكفاءة هذا الفرد.

فالمورد البشري يعتبر شريان الحياة الإقتصادية التي تكتسب من خلالها المؤسسة الأفضلية والإستدامة، ولكي تثبت نجاحها عليها أن تعرف كيف تجعل هذا المورد مصدر قوتها، وفرصة لها بإستغلال المورد البشري وتسييره تسييرا فعالا، وما يساعد المؤسسة أكثر في هذا المجال هو سعيها بقوة وراء تثمين هذه الكفاءات البشرية، وكذا العمل على توفير موارد متميزة وذات خبرات واسعة، ومنه فإدارة الكفاءات البشرية أضحت الأكثر محورية الآن، والسبب أنه لا شيء آخر يعتمد على كيفية أداء العمل، إلا إذا كان بكفاءة ومهارة كافية، حيث أصبح تسيير الكفاءات ضرورة ملحة جدا.

وإنطلاقا مما سبق إرتأينا تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث على النحو التالي:

**المبحث الأول: مدخل عام لإدارة الموارد البشرية؛**

**المبحث الثاني: المسار النظري للكفاءات البشرية؛**

**المبحث الثالث: تسيير الكفاءات البشرية؛**

**المبحث الرابع: آليات تنمية الكفاءات البشرية.**

### المبحث الأول: مدخل عام لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

إن أهم ما يميز عصرنا الحالي هو التسارع المذهل لوتيرة التغيرات والتي نلمسها في العديد من المجالات، الأمر الذي يتطلب الإهتمام أكثر بالموارد البشري باعتباره المحرك المحوري لأي مؤسسة، ومادام الأمر كذلك فإنه من الضروري إستغلاله بالشكل الذي يساعد على تطويره والرفع أيضا من أدائه، فالموارد البشري يمثل المصدر للتميز، التفوق، وهذا ما يرفع من شأن المؤسسة وإستمرارها.

### المطلب الأول: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

كان تطور وظيفة الموارد البشرية مصحوبا بتحديد عميق لمجال عملها ، حيث تم تعديل المجالات الرئيسية للوظيفة إلى حد كبير على مر السنين ، حيث تم تغيير وإختيار الموارد البشرية التي تغطي مفهوم مزيج الموظفين أو العمال من هذه الموارد<sup>1</sup>. ومن ثم مرت إدارة الموارد البشرية في مسارها بسلسلة من الأحداث والتطورات ، إذ تتمثل هذه التطورات المرحلية البارزة في مجال إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

#### 1 - مرحلة قبل التصنيع:

تعتبر فترة ما قبل التصنيع من الفترات التي لم تستند أبدا إلى وضوح كبير في تنظيم الإدارة، فلقد كان معتمدا كليا على عملية الصيد وكذا الزراعة، أي كان الإهتمام بالعنصر البشري آنذاك شبه منعدم، مع ذلك فالمجتمعات كانت لها جهود لا بأس بها وذلك يظهر جليا في الح ضارات العريقة التي بنيت آنذاك، أما العملية الإدارية في هذه الفترة تركزت حول إستخدام الأرض والموارد البشرية لتحقيق أهداف محددة هي الإنتاج الزراعي، ويستخلص مما تقدم بأن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة وبالتالي لم تكن هناك حاجة ملحة لإستخدام الأساليب العلمية المتطورة من أجل الوصول إلى رقي الموارد البشرية<sup>2</sup>.

#### 2- مرحلة الثورة الصناعية:

تمثل الثورة الصناعية من أهم المراحل التي ظهرت في العالم، حيث كان أول ظهورها في القرن الثامن عشر بالنسبة للبلدان الغربية، أما البلدان العربية كانت ما بين القرنين التاسع عشر والقرن العشرين، وأهم ما كان يميز هذه المرحلة وجود الآلات، إنتشار المصانع وتغيير طرق الإنتاج أدى كل ذلك إلى سوء ظروف العمل، الأمر الذي

<sup>1</sup> Jean-MARIE PERETTI, *ressources humaines*, 10 éme édition, Vuibert, paris, 2007, p 33.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهبتي، إدارة الموارد البشرية، (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2010، ص 20 - 21.

إستدعى إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين، نظرا للإساءة التي كانوا يتعرضون إليها العمال من قبل الرؤساء بالإضافة إلى ذلك كان من لا بد تنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين.

### 3 - ظهور الحركات العمالية:

نظرا للسلبيات التي أفرزتها الثورة الصناعية، إستتبع هذه الأخيرة بإنشاء تكتلات عمالية وإتحادات من قبل العمال، كتحتدي لأصحاب الأعمال، ومنه الدفاع عن مصالحهم المختلفة، وقد كان أول ظهور لهذه المنظمات في شكل إن تفاضات عشوائية، إضرابات منظمة، ومن ثم تكوين إتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض بجمعهم فيما يمس الأجور وغير ذلك<sup>1</sup>.

### 4 - الإدارة العلمية:

يعتبر (Fredrick Taylor) الأب الروحي للإدارة العلمية، حيث قام بتطوير المنظمات من خلال عدة أساليب، فلقد كان من اللذين فكروا في أسباب إنخفاض الإنتاجية الصناعية، وكيفية التوصل إلى إيجاد حلول كفيلة لتجاوز تلك المشاكل، وأيضا الإهتمام بعناصر المردودية ونظام الأجور الخاصة بالموظفين<sup>2</sup>. وهنا بدأ التفكير الجدي في وضع نظرية للتنظيم تساعد على تحديد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي، من أهم ما تنادي به الإدارة العلمية هو إستخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية وإتخاذ القرارات ووجوب إعادة التوزيع المهام الإدارة والعمال والتعاون فيما بينهما<sup>3</sup>.

### 5 - ظهور علم النفس الصناعي:

بعد حركة الإدارة العلمية أصبح علماء النفس يهتمون بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات، وأهم من ذلك ركزوا على تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وأيضا على تطوير الإختبارات النفسية التي تناسب الإختيار من بين المترشحين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في المؤسسات التي إستخدمت أسلوب الذي يتعامل بواسطة تحليل العمل والإختبارات النفسية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد حسين سيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، بحث مقدم إلى الأكاديمية العربية البريطانية للحصول على درجة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، متاح على الموقع التالي، <https://www.abahe.uk/Research-Papers/Importance-of-human-resources.pdf>، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2017/10/27، ص 10 - 11.

<sup>2</sup> Jean -BERNARD BRUNETEAUX, **gestion des ressources humaines et communication**, édition C.L.E, p 25.

<sup>3</sup> علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 30.

<sup>4</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 45.

### 6- حركة العلاقات الإنسانية:

إهتمت حركة العلاقات الإنسانية بالجانب الإنساني في المؤسسات على غرار الحركات السابقة، حيث نادت الإدارة بالإهتمام بالمشاكل الإنسانية والاجتماعية، كما ركزت هذه الحركة على الإهتمام بالعامل كإنسان بإعتباره أهم عناصر الإنتاج، ومنه أعطت للعنصر البشري أهمية كبرى، والذي يحتم ضرورة البحث عن المشاكل التي تخص هذا العنصر والعمل على حلها، حتى يسود الترابط الإنساني في مجال العمل، ومنه زيادة الإنتاجية<sup>1</sup>.

### 7 - ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد:

كانت من أهم المنظمات التي أخذت بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي الخدمة المدنية، حيث قامت بوضع شروط للتعيين، وإستخدام الإختبارات النفسية، والإهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين والقضاء على التعسفي.

### 8 - البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد:

قامت بعض المؤسسات الكبيرة والأجهزة الحكومية بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلا من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف والتدريب، والأجور وخدمات العاملين، والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

### 9 - حركة العلوم السلوكية:

ظهرت حركة العلوم السلوكية في النصف الثاني من القرن العشرين، وعملت على تطوير ممارسات الأفراد، حيث ركزت هذه الحركة أكثر على دراسة طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وذلك من خلال إثراء وتعظيم الوظائف، تخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية.

### 10 - تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات:

خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين أصبحت الدول تصدر الكثير من التشريعات والقوانين التي من شأنها تعزز العلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين، حيث ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها، الحد الأدنى للأجور، والتأمينات والمعاشات، والأمن الصناعي وصحة العاملين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد جمال الكفافي، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص 192.

<sup>2</sup> محمد حسين سيد، مرجع سابق، ص 11 - 12.

### المطلب الثاني: أسباب تطور إدارة الموارد البشرية

لقد أصبح لزاماً على المؤسسات اليوم أن تدرك أهمية المورد البشري الذي يحتل الأهمية الكبرى من بين موارد الأخرى نظراً لصعوبة التنبؤ بسلوكه وأدائه المستقبلي، وخاصة في ظل الظروف الحالية وزيادة التنافس العالمي والتحالف الإستراتيجي وكذا إنتشار العوامة، فكل هذه العناصر أصبحت تفرض على كل مؤسسة أن تحسن إستخدام أئمن موجوداتها ألا وهي مواردها البشرية<sup>1</sup>.

#### 1 - إدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية، فهناك الكثير من المسميات التي أطلقت على الإدارة المعنية بالمورد البشري في المؤسسة، إلا أن في الماضي كانت التسمية أكثر إنتشاراً هي إدارة الأفراد، حيث تعرف هذه الأخيرة بأنها ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلقة بالعلاقات الإنسانية، أو أنها ذلك الجزء من الإدارة الذي يربط العاملين ببعضهم البعض داخل المؤسسة<sup>2</sup>، ولكن معظم المختصين في المجال ركزوا على تعريف إدارة الموارد البشرية على الوظائف التي تتضمنها الإدارة كالتخطيط والتوجيه والرقابة وغيرها من الوظائف، ويمكن إيجاز هذه التعاريف في ما يلي:

#### التعريف الأول:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف معينة"<sup>3</sup>.

#### التعريف الثاني:

تعتبر إدارة الموارد البشرية "عملية إهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أي مؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا ما يشمل إقتناء هذه الموارد، والإشراف على إستخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، وتطويرها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> خولة عبد الحميد محمد، إقبال غني محمد، سعدية حاييف كاظم، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ورقة بحثية مقدمة، ص 09.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2013، ص 23 - 24.

<sup>3</sup> بن يمينة السعيد، تحديث جودة التسيير في القطاع التربوي من خلال المراهنة على فعالية إدارة الموارد البشرية، قسم علم الإجتماع، جامعة مسيلة، ص 01.

<sup>4</sup> سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2007، ص 17.

### 2- أسباب تطور إدارة الموارد البشرية:

- لقد ذكرنا في السابق أن ظهور إدارة الموارد البشرية يرجع لعدد كبير من المراحل إبتداء من الثورة الصناعية، وهذا ما يفسر الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة، أي هناك مجموعة من الأسباب التي دفعت بتطور إدارة الموارد البشرية، ويمكن تلخيصها في ما يلي:
- ظهور مشاكل على مستوى المؤسسات، مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.
  - إرتفاع المستوى الثقافي لدى العاملين وزيادة الوعي لديهم، الأمر الذي أدى إلى ضرورة وجود متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية وتوفير وسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
  - زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمل وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، ومنه اللجوء إلى إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق قوانين لتجنب وقوع أي مشاكل مع الحكومة.
  - تطور النقابات والمنظمات العمالية المدافعة عن الموارد البشرية، مما أدى إلى ضرورة الإهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، وبالتالي لا بد من وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.
  - كبر حجم المؤسسة ونموها إلى جانب ذلك وجود عدد هائل من الموظفين، مما إستدعى إدارة ترعى وتدير شؤون الموارد البشرية الموجودة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: خصائص إدارة الموارد البشرية

- تتميز إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص والسمات التي من أهمها ما يلي:
- الإلتزام المهني وذلك من خلال إتقان العمل بكل أمانة، وكذلك الإلتزام السلوكي الذي يجعل الفرد مرتبطاً بمؤسسته إرتباطاً وثيقاً الناتج عن الجهد والوقت الذي يكرسه إلتجاهها ومنه تحقيق الإندماج داخل هذه المؤسسة.
  - الطبيعة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث لها أهمية قصوى في إدارة الموارد البشرية والتي تقترن بالتكامل الإستراتيجي الصادر من الإدارة العليا والقيادة.
  - ينبغي النظر إلى الأفراد كرسائل بشري وإعتبارها أصول ذات أهمية وليست تكاليف متغيرة.
  - الإهتمام أكثر بللطاقات البشرية كون أن الفرد يعتبر كطاقة ذهنية تعمل وتبدع أيضاً، مما يعظم القيمة المضافة للأداء البشري من خلال عنصرين هما تحليل هيكل الموارد البشرية (بتقييم الطاقات والقدرات والمهارات الفردية)

<sup>1</sup> هايل عبد المولى طشطوش، "إدارة وتنمية الموارد البشرية على أداء منظمات الأعمال (تقدير إقتصادي إسلامي)"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في إقتصاديات الحديثة المنعقد يوم 13 - 14 ديسمبر، جامعة الزيتونة الأردنية، 2011، ص 3 - 4 .

وتخطيط الأداء البشري بتوجيه كل القدرات بالتوافق مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية (تخطيط الآليات ومحفزات تعظيم العائد من الإستثمار للمورد البشري).

- إن إدارة الموارد البشرية نشاط رئيسي وإستراتيجي منبثق من الإدارة الرئيسية، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية نظام متكامل ومتربط من خلال تداخل وإتصال الأنشطة ببعضها البعض.

- الإبداع والإبتكار، الذي يبرز القدرات الإبداعية أكثر والإستغلال الجيد للطاقات البشرية.

- الحصول على مخرجات مبنية على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج منظمة الأعمال.

- المرونة، والتي تهدف إلى البحث عن أكبر قدر من السهولة في حل المشاكل وإيجاد الطرق السليمة لتسيير العنصر البشري.

- الإدماج، وهو الذي من خلاله تبحث المؤسسة عن ال تعريف بسياساتها وثقافتها الداخلية من أجل إشراك كل العمال ودمجهم ضمن مشاريع المؤسسة المختلفة<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: أهمية وأهداف الموارد البشرية

#### 1 - أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين بإعتبارها إدارة لأهم أصل في المؤسسة، إذ أن ما يميز هذا الأخير عن باقي الأصول أنه أصل مفكر تتزايد قيمته وإنتاجيته بالخبرات المتراكمة، وهذا ما يجعل حسن الإستفادة منه بصورة جيدة، كما أن كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية تساهم في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمؤسسة لبلوغ أهدافها ومنه تحقيق الأهداف العامة<sup>2</sup>.

#### 2 - أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- توفير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية التي تتميز بالمهارات والولاء الكامل للمؤسسة.

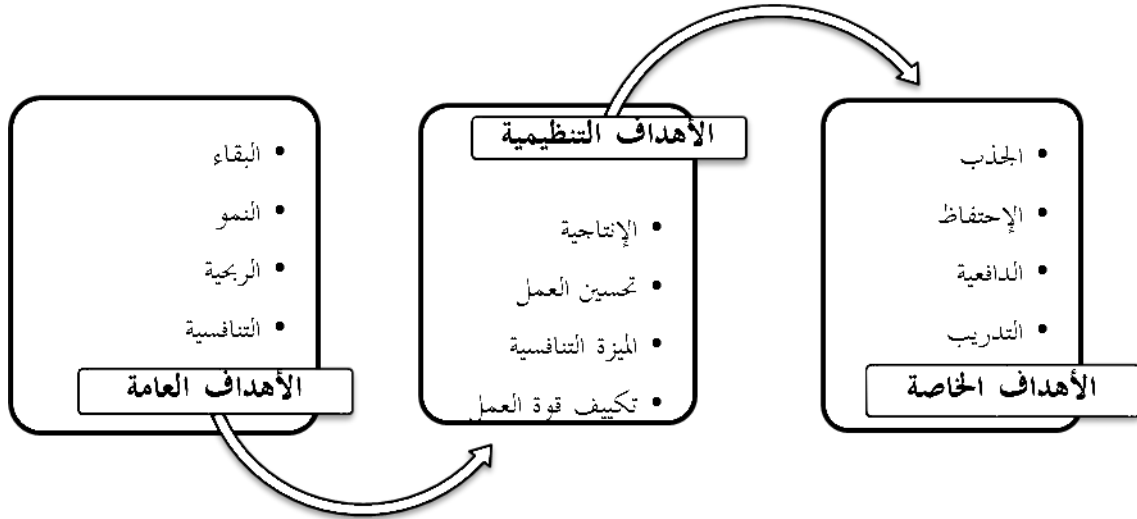
<sup>1</sup> محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات وإقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015 - 2016، ص 16 - 17.

<sup>2</sup> محمد إقبال العلجوني، "أثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم قيمة رأس المال البشري، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في إقتصاديات الحديثة"، المنعقد يوم 13 - 14 ديسمبر، جامعة الزيتونة الأردنية، 2011، ص 06.

- تطوير نظم وآليات رعاية الأفراد وإدماجهم في المؤسسة وإعتبارهم كأعضاء فاعلين داخلها، حيث يمثلون أصحاب المصلحة فيها.
- تطوير الإستراتيجيات الخاصة بالبحث الكفاء عن الأفراد المناسبين لسد إحتياجات ومتطلبات المؤسسة.
- العمل على تنمية روح التعاون فيما بين العاملين مع وفريق الإدارة بالمؤسسة وتوثيق العلاقات بينهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- تشجيع عملية تنمية الكفاءات وتطويرها، من خلال توفير فرص التكوين والتعلم والتدريب.
- حل النزاعات التي تحدث بين العمال ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الإختلافات بينهم من حيث لك النوع، السن، الجنسية، الثقافة<sup>1</sup>.

والشكل المقابل يوضح هذه الأهداف في ما يلي:

### الشكل رقم ( II - 1 ) نشاطات إدارة الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص 34.

يبين لنا الشكل أعلاه أن أهداف الموارد البشرية تشمل كل ما يتعلق بعملية جذب الموارد البشرية والإختيار، ومن ثم الإحتفاظ بالموارد البشرية ذات مستويات المناسبة منهم، ومنه تعيين الأفراد المستقطبة في المناصب العمل المناسبة، إلى جانب كل هذا هناك أهداف تنظيمية، كالإنتاجية، نوعية حياة العمل، تحقيق الميزة

<sup>1</sup> فريد كورتل، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، 15 - 17 ديسمبر 2012، ص 7.

التنافسية وتكثيف قوة العمل للتغيرات البيئية، حيث تتفاعل كل هذه الأهداف فيما بينها لتحقيق البقاء والنمو والتنافسية والمستوى المطلوب من الربحية<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية

#### 1 - مهام إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بجملة من المهام من أهمها ما يلي:

- العمل على إكتشاف كل العاملين ذوي المهارات والكفاءات، ومنه كل الراغبين في العمل، ومن ثم إقتناء المرشحين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم.
- توفير ظروف العمل الجيدة التي تساعد في الإستثمار في رأس المال البشري وتنميته.
- الإحتفاظ بسجلات عمال المؤسسة والتي تكون جاهزة تحت الطلب.
- العمل على توفير الرعاية الصحية وكل ما يلزم من الخدمات العمالية لتشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم، ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.
- القيام بالبحوث التي تفيد العمال للنهوض بهم فنيا ومعنويا إلى جانب فتح الباب الواسع لترقية هؤلاء العمال.
- الإهتمام بالإتصال وتوفير المعلومات الكافية التي تمكن العمال من إيصال جميع إنشغالاتهم<sup>2</sup>.

#### 2 - الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

تتسم إدارة الموارد البشرية بأنشطة وظيفية تتعلق بالموظفين في المؤسسة، حيث تختلف هذه الوظائف عن باقي الوظائف التي تمارسها الإدارات الأخرى، من خلال التخطيط والتنظيم والرقابة... الخ، ومنه فإن إدارة الموارد البشرية يتركز إهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بأفراد العاملين في المؤسسة والتي تتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

#### 2 - 1 التخطيط:

هو محاولة لتحديد إحتياجات المؤسسة من الموظفين خلال فترة زمنية معينة، وهي الفترة التي يغطيها التخطيط، وبإختصار فإن التخطيط يعني أساسا تحديد إعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة.

<sup>1</sup> أحمد مخلوف، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال، ورقة بحثية، تخصص معايير محاسبية دولية، جامعة الجزائر، ص 3.

<sup>2</sup> سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تميمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 - 2015، ص 20.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 31.

ويمكن النظر إليه أنه أيضا مقابلة بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا، وإتجاهه، وسلوكه في الفترة المقبلة، التي تتضمنها فترة التخطيط، أما الطلب فيمثل إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط<sup>1</sup>.

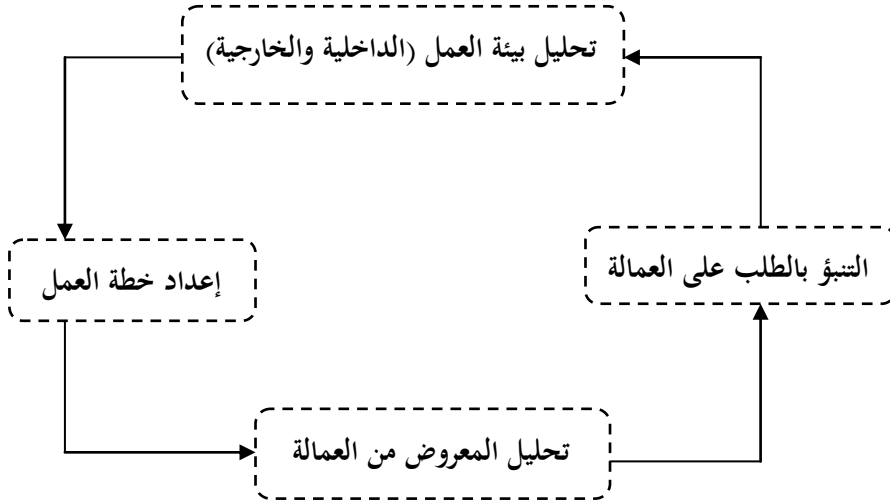
ومنه يعتبر تخطيط الموارد البشرية عملية مهمة بالنسبة للمؤسسة لأنه يسهل تحقيق أهدافها، ومن جهة أخرى لأنه يساهم في إعداد مخطط مسار الوظيفي وتطور المهني بالنسبة للعمال<sup>2</sup>.

من أهم متطلبات التخطيط للموارد البشرية ما يلي:

- الموارد المالية للمؤسسة ووضعها الحالي وتأثير ذلك على خطط المؤسسة في الجانبين التنظيمي والبشري.
- ضرورة ربط أهداف المنظمة الإدارية بتخطيط القوى العاملة.
- سياسات التشغيل الخارجية، لأن تخطيط القوى العاملة يتأثر دائما بالتنظيم والتشريعات وكذلك سياسات الهجرة وما يترتب عنها من هجرة العمالة الجيدة<sup>3</sup>.

وتمر عملية التخطيط بأربعة مراحل أساسية هي موضحة في الشكل المقابل ما يلي:

### الشكل رقم (II - 2) مراحل عملية التخطيط



المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، 2003، ص 162.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 162.

<sup>2</sup> حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، عدد 01، ديسمبر 2014، ص 180.

<sup>3</sup> صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)"، ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09 - 10 مارس، جامعة ورقلة، 2004، ص 13.

نلاحظ من خلال الشكل أن التخطيط في مراحله يبدأ أولاً بعملية تحليل بيئة العمل (الداخلية والخارجية)، وبعد ذلك تليها المرحلة الثانية التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية، ومن ثم تأتي المرحلة التي يتم فيها تحليل المعروض من الموارد البشرية، وأخيراً يتم وضع وإعداد خطة العمل<sup>1</sup>.

### 2 - 2 إستقطاب الموارد البشرية:

يتم من خلال عملية الإستقطاب جذب أكبر عدد من الموارد البشرية المؤهلة والمتوفرة في سوق العمل وفقاً لإحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً، فهذه العملية بمثابة نشاط يلتقي فيه العرض والطلب على العمالة وتوفير العاملين الجيدين في المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة، وهناك عدد من العوامل المؤثرة في عملية الإستقطاب وتكون حسب حجم وطبيعة نشاط المؤسسة وكذلك سوق العمل وبيئته، ويمكن للمؤسسة أن تحصل على مواردها البشرية من خلال مصدرين إما داخلي أو خارجي كالآتي<sup>2</sup>:

#### • المصادر الداخلية:

وهي تمثل المصادر الداخلية التي يمكن للمؤسسات الإعتماد عليها لشغل الوظائف الشاغرة عن طريق الموظفين لديها، وذلك من الترقية غالباً، أو من خلال النقل أو الإنتداب في بعض الأحيان، ومنه يعتبر هذا النوع من الإستقطاب بمثابة البحث الداخلي الذي يعكس جهود إنتقاء الأفراد بين الموظفين الحاليين الذين تقدموا إرادياً لشغل الوظيفة، أو تم ترشيحهم بواسطة إدارة الموارد البشرية<sup>3</sup>.

#### • المصادر الخارجية:

هذا النوع من الإستقطاب هو عبارة عن فرصة قد تقدمها المؤسسات للأفراد المجتمع للتقدم للشغل بعض الوظائف بها، حيث تستخدم الإعلان مثلاً، أو الإتصال بمكاتب العمل أو الجامعات والمدارس أو المؤسسات المهنية، كما قد تستخدم توصيات الموظفين لديها في البحث عن حاجاتها لشغل الوظائف الشاغرة<sup>4</sup>.

### 2 - 3 الإختيار والتعيين:

تعتبر هذه السياسة من أهم السياسات التي تهتم بالبحث عن الموارد البشرية ومن ثم تصنيفهم من خلال عدة طرق ك طلبات التوظيف، الإختبارات والمقابلات الشخصية، قصد ضمان الشخص المناسب في المكان

<sup>1</sup> عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 162.

<sup>2</sup> محمود علي الروسان، مثنى محمد العموش، دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي، مجلة كلية للعلوم الإقتصادية، جامعة بغداد، العدد 37، 2013، ص 228.

<sup>3</sup> زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 103.

<sup>4</sup> سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص 127 - 128.

المناسب<sup>1</sup>، حيث أن الإختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأفيلد الذين تتوفر فيهم المواصفات المناسبة لشغل المنصب، أما التعيين فهو تلك الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، والمتضمن لأربعة عناصر أساسية وهي إصدار قرار التعيين، التهيئة المبدئية، التقويم أثناء فترة التجربة، التمكين بعد مرور فترة التجربة وأخيرا ثبات صلاحية الموظف<sup>2</sup>.

### 2- 4 تنمية الموارد البشرية:

هي تلك العملية المتكاملة، المخططة، القائمة على معلومات صحيحة والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات المورد البشري فهي تشمل جميع الممارسات التي تهدف إلى إيجاد قوة العمل، لتدريبها وتطويرها<sup>3</sup>، هذه العملية تهتم بإعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق وإحتياجات المجتمع، ومنه رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازها<sup>4</sup>.

مما سبق يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية تعنى بجميع النشاطات المتعلقة بالأفراد إبتداء من عمليات

الإختيار والتعيين وفقا للإحتياجات التخطيطية للمؤسسة مرورا بتقديم التسهيلات الفاعلة الولاء والإنتماء للمؤسسة وإنتهاء بالتقاعد أو إنهاء الخدمة من المؤسسة، وكلما إمتلك المؤسسة القدرة على تحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية، كلما أدى ذلك لتحقيق المؤسسة المعنية للإستراتيجيات الفاعلة في إنجاز أهدافها بجدارة أكبر<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> فلاح بن فرح السبيعي، أثر تبني برامج المسؤولية الإجتماعية تجاه العاملين على سياسات إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على الشركات الصناعية بمنطقة الرياض)، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، العدد الثاني والأربعون، ص34.

<sup>2</sup> محمود علي الروسان، مثنى محمد العموش، مرجع سابق، ص 228 - 229.

<sup>3</sup> محضية سملاي، أحمد بلالي، الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد الثالث، العدد 02، جوان 2017، ص 189.

<sup>4</sup> بن لحبيب بشير، دور إعادة هندسة وظيفة التدريب كنموذج مقترح لتنمية المورد البشري في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، العدد السادس، أكتوبر 2017، ص 418.

<sup>5</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، مرجع سابق، ص 31 - 32.

### المبحث الثاني: المسار النظري للكفاءات البشرية

تمهيد:

تعتبر الكفاءات أحد المصطلحات الرئيسية في عالم الأعمال اليوم، لتصبح أهم فكرة رئيسية في مجال إدارة الموارد البشرية، ومنه أضحت المراهنة على الكفاءات ضرورة ملحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وبالتالي مزايا تنافسية اللازمة لبلوغ مستوى عالي من الأداء، ومنه لا يمكن الفصل أبدا الكفاءة عن المؤسسة.

#### المطلب الأول: أصل ظهور مفهوم الكفاءة

في بداية التسعينات ظهر إهتمام خاص بمصطلح جديد والمتمثل في الكفاءة المتضمنة كل الموارد والقدرات الديناميكية التي تطورت طوال الثمانينيات، حيث أن المنظور الإستراتيجي للكفاءة يضيف أبعادا مفاهيمية جديدة إذ يأخذ بعين الإعتبار الجوانب الحديثة للتفاعل المعقد والحاصل بين القدرات والعمليات التنظيمية والتفاعلات الإجتماعية داخل المؤسسات وفيما بينها<sup>1</sup>.

وعليه يعود أصل كلمة الكفاءة إلى الكفاء أو النظر وتعني القدرة على القيام بالشيء وحسن تصرفه، ولفظ الكفاءة ذو أصل لاتيني ظهر عام 1968 بمعان مختلفة<sup>2</sup>، ولقد تم إعتقاد هذا المصطلح بداية في مجال التعليم لأغراض الإدارة، لتأسيس وتحديد سلوكيات الأساتذة، ومنه أصبحت تستخدم الكفاءة في تخصصات عديدة<sup>3</sup>. ويمكننا أن نستند أكثر على مفاهيم الكفاءة ذات العلاقة بالوظيفة أو ضمن سياق العمل والتي تنحصر في هذه التعريفات ما يلي:

التعريف الأول: الكفاءة هي سمة كامنة وعميقة للفرد، فهي تشير إلى سلوك هذا الأخير في عدة حالات، حيث تؤدي إلى أعمال يمكن ملاحظتها وقياسها، ومنه تحقيق الأداء المميز<sup>4</sup>.

التعريف الثاني: الكفاءة عبارة عن فكرة مجردة وإفتراضية، حيث هي مزيج من المعارف المكتسبة، والتي لا يمكن فصلها عن النشاط الذي يتم الكشف عنه والمؤدي إلى نتيجة المعبر عنه في تحقيق الأداء<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Bertrand QUELIN, Jean –LUC ARREGLE, **le management stratégique des compétences**, ellipses, Paris, 2000, p 64.

<sup>2</sup> مديحة بخوش، أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو إقتصاد المعرفة، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة الشهيد، الوادي، العدد 09 ديسمبر 2015، ص 240.

<sup>3</sup>Abelhadi NAJI, **identification des compétences requises par les dirigeants des pme pour la gestion du changement organisationnel**, thèse de doctorat, université du Québec à Montrial, juin 2009, p 11.

<sup>4</sup>Sid Ahmed BENRAOUANE, **le management des ressources humaines**, office des publications universitaires, 2 éme Edition, Alger, 2012, p 52 .

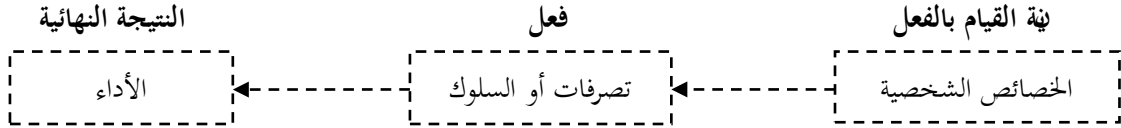
<sup>5</sup>Christine VERN, **l'évaluation des compétences (pour une nouvelle approche du management opérationnel)**, liaisons, paris, 2002, p 38.

كما تعرف الجمعية المهنية الفرنسية الكفاءة بأنها إستخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط<sup>1</sup>.

نحن نواجه فسيفساء العديد من التعريفات، حيث يمكن إعتبار الكفاءة من وجهة نظر أو من زاوية المعرفة والسلوك المهني والخبرة أو عملية حل المشكلات التي يجب تنفيذها أثناء الإجراء، بالإضافة إلى ذلك الكفاءة هي مزيج من المعرفة، الدراية ومعرفة كيف تكون، ومنه سيقوم الفرد في نفس الوقت بتعبئة هذه الموارد<sup>2</sup>، والقدرة على التصرف بناء على هذه التعبئة بفعالية والتنسيق بين مجموعة متنوعة من الموارد الداخلية والخارجية حسب كل وضع أو حالة معينة<sup>3</sup>.

وترتبط الكفاءات أيضا بالأداء من خلال نموذج بسيط وهو كالآتي:

### الشكل رقم ( II - 3 ) مضمون مصطلح الكفاءة



المصدر: Noui MIMOUNI, *évaluation des performances des ressources humaines*, les cahiers du crasc, centre national de recherche en anthropologie sociale et culturelle, édition crasc, Algérie, n°12, 2005, p 62.

من خلال الشكل نجد أن الخصائص الشخصية (المعارف، الدراية والدوافع)، عند تفعيلها من خلال حالة تتنبأ بسلوكيات والتي تتنبأ بدورها بالأداء، ومنه فإن الكفاءات تشمل نية القيام بالفعل، ومن ثم القيام بالفعل السابق وبعدها الحصول على النتيجة النهائية.

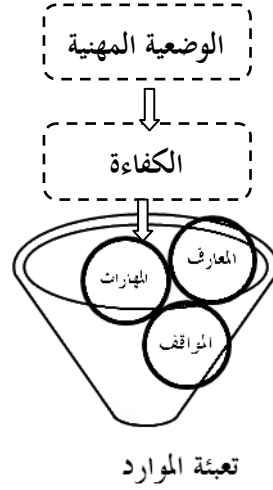
ولكي نصف مفهوم الكفاءة أكثر يمكننا الإستعانة بالمخطط التالي:

<sup>1</sup> ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، *تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم لنجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)*، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2009، ص 112.

<sup>2</sup> Annick COHEN, *toute la fonction ressources humaines*, Dunod, Paris, 2006, p 134.

<sup>3</sup> Jean-MARIE DUJARDIN, *compétences durables et transférables*, 1<sup>er</sup> édition, Boeck, Bruxelles, 2013, p 40

الشكل رقم (II - 4) مفهوم الكفاءة



المصدر: Jean-Marie Dujardin, op, cit, p 40.

من خلال الشكل يمكننا إعطاء شرح واضح لمفهوم الكفاءة إنطلاقاً من ثلاثة مكونات تتمثل في تعبئة الموارد وتتكون من المعارف والمهارات والمواقف، وهذا ما يترجم المفهوم التي تنطوي تحته مصطلح الكفاءة، أي تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الهدف وبالطريقة المختارة<sup>1</sup>.

ومنه يمكن الإستنتاج أن الكفاءات البشرية ذات طبيعة غير ملموسة تختلف عن باقي أصول وموارد المؤسسة، الأمر الذي جعل من الصعب إعطاء تعريف محدد لها، حيث أن الكفاءة طرحت أشكال عديدة من التعريفات إلا أننا يمكننا حصر أهم الأفكار التي طرحها مصطلح الكفاءات في العناصر التالية<sup>2</sup>:

- تنتج الكفاءة من قبل فرد يكون في وضعية مهنية معينة.
- الكفاءة هي توليفة لبعض الموارد (العلوم، المعارف العلمية، المعارف العلائقية، القدرات).
- ترتبط الكفاءة بصفة مباشرة بسياق العمل.
- تكون الكفاءة معرفة ومرتبطة بالمحيط المباشر.
- تكون الكفاءة مستندة إلى نتيجة منتظرة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رحيب حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات ومدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع، فيفري 2005، ص 11.

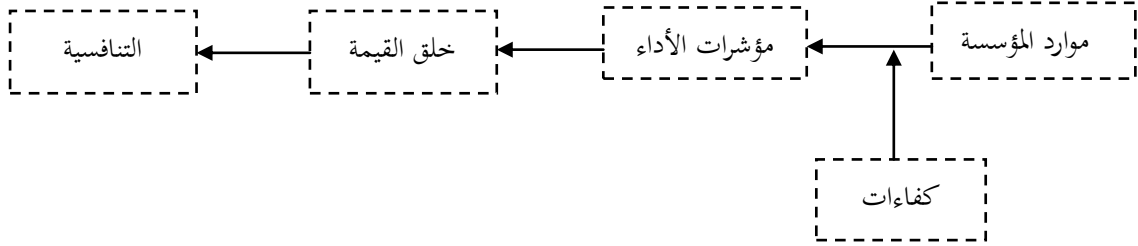
<sup>2</sup> كاهي فطيمة، تسيير فعال للكفاءات التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية الخدمية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 02، 2011 ص 3.

<sup>3</sup> صالح مفتاح، مرجع سابق، ص 20.

### 2 - أهمية الكفاءات البشرية:

يرجع الاختلاف بين المؤسسات الناشطة في نفس القطاع والتي تواجه نفس التهديدات وتحضري بنفس الفرص، إلى مدى توفرها على الكفاءات البشرية التي تعتبر كعنصر مهم في تنافسية المؤسسة ، فالكفاءة هي التي تصنع الفرق، حسب المثل الشهير أن الكفاءات هي التي تقوم بالتغيير.

#### الشكل رقم (II - 5) أهمية الكفاءات البشرية



المصدر: نوري منير، دور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية: مدخل تنمية القدرات الذهنية والفكرية، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006، ص 10.

من خلال الشكل نلاحظ أن الإستغلال الأمثل لموارد المؤسسة يتطلب وجود كفاءات بشرية متميزة ترفع من مؤشرات الأداء التي تختلف من مؤسسة لأخرى (الإنتاجية، الربحية، تخفيض التكاليف، الجودة في الخدمة المقدمة...)، وهذا يؤدي إلى خلق قيمة أي تقديم منتجات أو خدمات لها قيمة أكبر لدى الزبون مقارنة بالمنافسين من حيث الجودة والسعر، وهذا ما يحسن صورة المؤسسة ومكانتها التنافسية<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: عوامل ظهور مصطلح الكفاءة

يوجد مجموعة من الدوافع التي أدت إلى إنتشار الكفاءة بشكل واسع، ومن أهم هذه العوامل نذكر ما يلي:

يلي:

#### 1 - تطور بيئة الأعمال:

كانت تلك التغيرات والمستجدات التي طرأت على بيئة الأعمال لها دور كبير في ظهور الكفاءة على الساحة، وخصوصا أن المؤسسة اليوم تتواجد في عالم متميز بالتطور المستمر، ومنه الإنفتاح على العولمة وإشتداد المنافسة، هذا كله كان السبب في تغيير كل الأساليب والطرق التي من شأنه تواكب هذه المستجدات الحاصلة، مما جعل مصطلح الكفاءة على رأس إهتمامات المؤسسات لتحقيق في الأخير الهدف المنشود.

<sup>1</sup> نوري منير، مرجع سابق، ص 10.

### 2- إهتمام بالعنصر البشري:

كان العامل الأخر الذي ساهم أيضا في ظهور الكفاءة هو ذلك الإنتقال من الطرق التقليدية إلى الطرق الحديثة في التنظيم، حيث أصبح للفرد مكانة هامة في المؤسسة وينظر إليه على أنه ذلك المورد الذي لا يمكن التخلي عنه فهو الثروة الحقيقية لأي مؤسسة، الأمر الذي إقتضى توظيف الفرد بمهارات عالية الأداء فهي الأكثر طلبا اليوم لأداء العمل بأقصى كفاءة ومهارة، ومنه ضمان التوصيف الجيد للمهام وتوجيه هذه الأخيرة نحو تحقيق أهداف الإدارة ككل<sup>1</sup>.

### 3 - حسن إستغلال المورد البشري:

بالنسبة لهذا العامل كان من الضروري ضمان عملية حركية داخل المؤسسة نظرا للتغيرات التي طرأت ضمن الأفكار والنظريات، بمعنى آخر جعل الموارد البشرية ذات مرونة تتلائم مع هذه التغيرات، بالمقابل لضمان هذه المرونة يستلزم إعتداد بشكل كبير على مختلف اليرامج والطرق لبناء المعرفة والمهارة لكل فرد، إلا أن هذه العمليات كانت تكلف المؤسسة أكثر فجعلها تستغل جيدا الموارد البشرية التي تقوم بأداء عالي وأكثر كفاءة في المؤسسة، وهذا ما جعل الكفاءة هي العامل التي تمكن المؤسسة من ضمان وتوفير الحركية والمؤمنة لأفرادها.

### 4 - إعتداد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:

لقد ظهرت في الآونة الأخيرة بما يسمى بالإدارة التنبؤية للمناصب والكفاءات، حيث تهتم هذه الأخيرة بالتنبؤ والتخطيط للكفاءات والمناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة بشكل جيد وذلك في مدة تتراوح بين ثلاث والخمس سنوات، ويعود سبب ظهور هذه الإدارة التنبؤي إلى إستجابة للحاجة إلى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات الإستثمار في الموارد البشرية وكذا عمليات البحث والتطوير... الخ، فقامت هذه الإدارة بتوقع وتخليط ما تحتاج إليه المؤسسة من مناصب وكفاءات في مدة زمنية معينة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: أبعاد، مستويات وخصائص الكفاءة

#### 1 - أبعاد الكفاءة:

لقد لاحظنا من خلال ما ذكر سابقا فيما يخص الكفاءة على أنها توليفة لثلاث مكونات أساسية وهي ما يلي:

<sup>1</sup> مسغوني منى، تسيير الكفاءات والأداء التنافسي المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013، ص 237 - 238.

<sup>2</sup> Mikaéla Angel, **le tourisme mediel au maroc : enjeux et nouvelles compéteces des professionnels de santé**, thèse de doctorat, sciences de gestion, l'université Paris -Saclay, 2016, P 29.

### ● المعرفة:

فهي جزء من المهارات والكفاءات المختلفة، وتشير إلى مجموعة من المعرفة بنوعها العامة والمتخصصة التي من الممكن أن تمتلك الفرد، وهذه المعرفة يمكن أن تكون إما نظرية أو عملية وعادة ما يتم الحصول عليها من خلال الخبرة أو التدريب.

### ● المعارف العملية:

هي عنصر من الكفاءة لأنه يسمح للفرد لترجمة معرفته النظرية إلى التطبيق العملي، وهي إتقان الأدوات والأساليب التي تضمن نقل المعرفة إلى الحالات التشغيلية<sup>1</sup>، حيث تعتبر من المعارف التطبيقية التي تقدم الحالات الإدارية لدراسة الفرصة لكي يطبق المنهجية العلمية في تحديد وتحليل المشكلات، وصنع القرارات اللازمة لحلها (أي وضع البدائل المختلفة للقرارات)<sup>2</sup>.

### ● المعارف السلوكية:

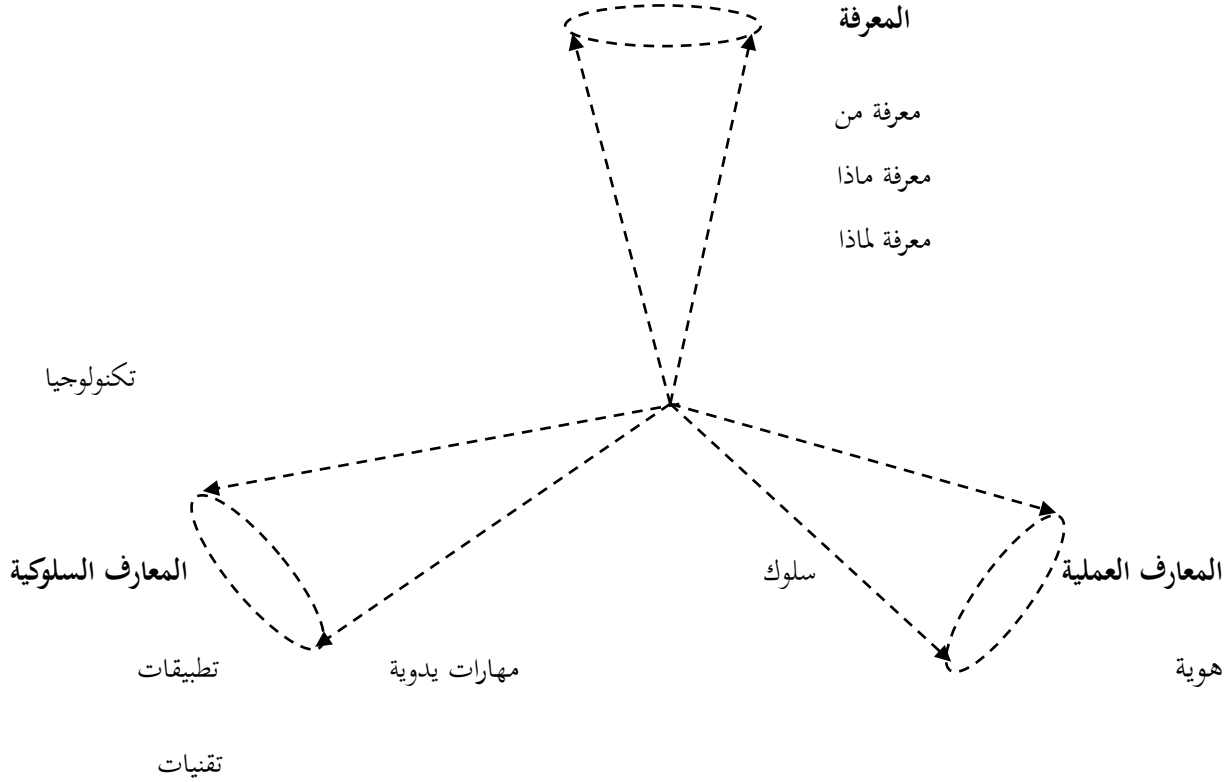
هي تمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين، وتعرف في الغالب بعبارة الفرد قادر على...، وإكتسابها لا يتعلق بالمسار المهني فقط بل يرتبط بمجالات أخرى كالحياة الجماعية، النشاطات الثقافية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Sid Ahmed BENRAOUNE, op, cit, p 53.

<sup>2</sup> عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، (الأسس والعمليات)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 144.

<sup>3</sup> إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 79.

الشكل رقم (II - 6) أبعاد الكفاءة



المصدر: Thomas DURAND, savoir, savoir – faire et savoir- etre, repenser les compétences de l'entreprise, revue française de gestion, n°160, 2006, p 281.

2 - مستويات الكفاءة:

• البيانات:

هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المرتبطة، يتم تقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح مفهوم للمتلقي<sup>1</sup>. كما تعتبر البيانات المادة الخام المسجلة كرموز، أرقام، جمل أو عبارات، فالبيانات يمكن للإنسان تفسيرها أو تحليلها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بوجيواوي إبراهيم، بن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة لونيبي، البلدة 02، العدد الخامس، ص 16.

<sup>2</sup> أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، قسم المكتبات والمعلومات (كلية الآداب) جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص 479.

### • المعلومات:

وهي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الإتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش<sup>1</sup>.

وهذا يعني أن المعلومات في حد ذاتها تمثل ما تم التوصل إليه من معطيات ونتائج، من خلال ما تم إستنباطه من البيانات بالشكل الذي يوفر قدرا أكبر من اليقين بما يساعد على إتخاذ القرارات السليمة والصائبة<sup>2</sup>.

### • المعرفة:

هي عبارة عن معلومة مقبولة وذات قيمة ، تشمل في آن واحد البيانات ، الوقائع والمعلومات وأحيانا الفرضيات، وهي تتطلب وجود شخص يقوم بفرز، جمع وتفسير المعلومات. ويمكن إدراك الفرق بين المعلومة والمعرفة ، إذا علمنا أن المعلومة تجيب عن الأسئلة التالية: (من، ماذا، متى، وأين؟)، في حين أن المعرفة تجيب عن الأسئلة التالية: (كيف، لماذا؟)<sup>3</sup>. وعليه فإن المعرفة ما هي إلا حصيلة تفاعل ناتج عن الحصول على البيانات والمعلومات مع بعض، بالإضافة إلى الخبرة، القدرات العقلية، والإدراكية، والفكرية والإبداعية<sup>4</sup>.

### • الخبرة:

هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية<sup>5</sup>. وإنطلاقا مما سبق يمكننا أن نؤمن العلاقة التي تربط بين كل من البيانات، المعلومات، المعرفة، والخبرة، وهي موضحة في الشكل المقابل ما يلي:

<sup>1</sup> بويجاوي إبراهيم، بن أحمد نوال، مرجع سابق، ص 16.

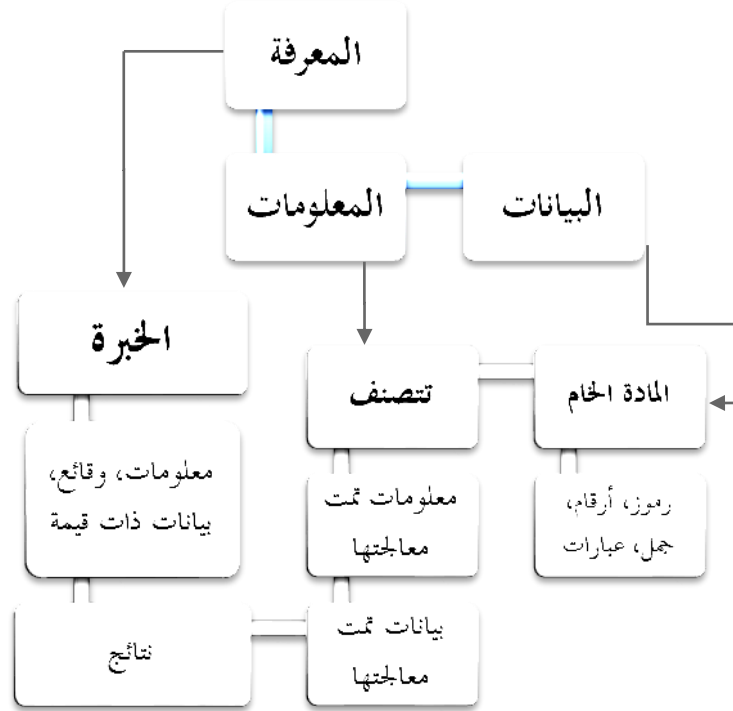
<sup>2</sup> عامر بشير، دور الإقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011 - 2012، ص 27.

<sup>3</sup> عبد الفتاح بوخمحم، شابونية كريمة، "تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة"، نوفمبر 2005، ص 133.

<sup>4</sup> عامر بشير، مرجع نفسه، ص 27.

<sup>5</sup> بويجاوي إبراهيم، بن أحمد نوال، مرجع نفسه، ص 16.

الشكل رقم (II - 7) العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المصادر السابقة.

نستخلص من الشكل أعلاه أن المعلومات هي البيانات أو المعطيات التي تمت ترجمتها وتحليلها عن طريق وصفها أو تزويدها إما بمجال أو ظرف أو موقف معين للحصول على بيانات منقحة ومصنفة تعبر عن غرض معين، وعند معالجة البيانات وتنقيحها وترتيبها وتصنيفها تتحول إلى معلومات ذات دلالة ومعنى وهدف وغرض لتنتج بعد ذلك معرفة كحصيصة للمعلومة المنقحة، ومن ثم الحصيصة هي الخبرة بإعتبار أن المعرفة ما هي إلا مجموعة من الخبرات والمعلومات والقيم والبيانات المترابطة والتي تجمع مع بعضها البعض، كي توفر البيئة المناسبة التي تساعد على التقييم، الحكم، التعلم والإستفادة من التجارب<sup>1</sup>.

3 - خصائص الكفاءة:

يوجد العديد من المميزات والخصائص لمصطلح الكفاءة، ويمكن إيجازها بإختصار في ما يلي:

- الكفاءة كمصطلح يعترف بها في مكان العمل، حيث أن الكفاءات بأنواعها لا يعترف بها إلا من طرف الأوساط المهنية.

<sup>1</sup> بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012 - 2013، ص 116 - 118.

- الكفاءة ذات غاية ومرتبطة بنشاط محدد، حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفاء إذا ما إستطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- للكفاءة عناصر متفاعلة ومتداخلة، حيث تتفاعل في حلقة متكاملة، صياغتها تتم بطريقة ديناميكية.
- الكفاءة تركيبة إنسانية واجتماعية، تتشكل بطريقة مستمرة بمعنى أنها دائمة التغيير.
- ينبغي أن تكون الكفاءة قابلة للتحويل من وضعية عمل إلى وضعية عمل أخرى مما تساعد على تنمية القدرات الفردية والجماعية.
- الكفاءة حقيقة ديناميكية فهي عملية تبدأ من كيفية إختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الهدف.
- الكفاءة عبارة عن عملية تراكمية، تظهر من خلال خريطة العمليات، حيث تنجر عن تلك التفاعلات ما بين التكنولوجيا وعمليات التعلم الجماعي والسيوروات التنظيمية والمهارات العملية، وهو ما يسميه البعض بالروتينات التنظيمية فهي ليست بديل للموارد، بل أنها تسمح (تسهل) بتطويرها وتراكمها<sup>1</sup>.
- الكفاءة مصطلح يتميز بميزة التنظيم فيما يتعلق بسياق العمل، كما أنها تتوقف أو تعتمد على الشروط التي يتم تنظيمها بها.
- الكفاءة مكتسبة وقابلة للتعلم، فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال تعلم مستدام وتدريب موجه، وممارسة عملية.
- الكفاءة ذات طبيعة غير ملموسة، إذ ما يمكن ملاحظته فقط هي الوسائل المستعملة والأنشطة الممارسة، والنتائج المحققة<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: علاقة الكفاءات بإفرازات العصر الجديد

أثرت كل التغيرات والتحويلات الراهنة، كالعولمة والذي إنعكس مباشرة على المؤسسات، ومنه الأفراد بإعتبارهم المؤثر والمتأثر، مما إنعكست مباشرة على كفاءة الأفراد، ومنه يمكننا إستعراض أهم إفرازات العصر التي لها علاقة بالكفاءات فيما يلي:

<sup>1</sup> كشاط أنيس، برياش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وحدة البحث تنمية الموارد البشرية، سطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 303 - 304.

<sup>2</sup> Faycel BENCHEMAM, Géraldine GALINDO, **gestion des ressources humaines**, 2 éme édition, lextenso, Paris, 2009, p 146.

### 1 - علاقة الكفاءة بتكنولوجيا المعلومات:

أصبحت المؤسسة اليوم وأكثر من أي وقت مضى مطالبة بمواكبة التطورات في جميع الميادين ولا سيما الميدان التكنولوجي الأمر الذي يفرض تطوير كفاءاتها، حيث أصبح لزاما على المسيرين إمتلاك درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لإتخاذ القرارات السليمة والصائبة، بالإضافة إلى تميز الوسط التنافسي بالحدة في ظل عصر المعلومات، والذي يتطلب أفراد ذات كفاءات عالية للتأقلم مع هذا الوسط وإستخدام طرق جديدة في التكوين لتطوير الكفاءات، ومن بين هذه الطرق اللجوء إلى الجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية وهذا عن طريق الإنترنت.

### 2 - علاقة الكفاءة بالأداء:

يوجد الكثير من النقاط التي تبرز مدى إتفاق وإتساق بين مصطلح الكفاءة والأداء، حيث لتوفير الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جيدة، إذ أن الأداء هو النتيجة الفعلية لتطبيق جميع الكفاءات، ولكن هذا لا يعني أن الكفاءات تتناسب طرديا مع الأداء، فقد يمكن أن تتوفر كفاءات جيدة ورغم كل هذا الأداء ضعيف، وهذا لأسباب عديدة منها ما يلي:

- عدم وجود توازن بين الكفاءة والمهنة، بسبب سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والكفاءات، حيث قد تتطلب المهنة كفاءات غير متوفرة في الأفراد المعنيين بالمهنة.
  - غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد، والذي يعتبر من أهم عوامل النجاح.
  - عدم وجود تكامل وتآزر بين الكفاءات الفردية بعضها ببعض (كفاءات جماعية).
- وعموما إن الأداء هو الجمع بين الفعالية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للقدرات الخاصة بالإنتاج، أما الكفاءات فهي بمثابة عامل محفز ومساعد لتلك العملية<sup>1</sup>.

### 3 - علاقة الكفاءة بالبرمجة اللغوية العصبية:

أضحت مسألة تنمية وإستغلال الطاقة البشرية لدى الأفراد من بين التحديات التي تواجهها أي مؤسسة تسعى للتميز، ونتج عن هذه التحديات ضرورة التفكير في أساليب وطرق تسمح بتحقيق ما يصطلح على "الإمتياز الإنساني" وكان سنة 1975، حيث ظهر علم جديد يربط بين علم النفس وعلم الكمبيوتر والفيزياء يدعى بعلم البرمجة اللغوية العصبية.

<sup>1</sup> بويحيوي إبراهيم، بن أحمد نوال، مرجع سابق، ص 16 - 17.

وتعرف البرمجة اللغوية العصبية بأنها دليل إستخدام العقل، أو دراسة التجريب الموضوعي وهي عبارة عن برامج تشغيل العقل، حيث يستمد هذا العلم مفهومه من العناصر المذكورة ما يلي:

### • البرمجة:

وتشير إلى الأفكار، المشاعر والتصرفات، ويمكن القيام بإستبدال البرامج المعتاد عليها ببرامج أخرى جديدة وإيجابية.

### • اللغوية:

تعني القدرة الطبيعية على إستخدام اللغة سواء كانت لفظيا أو غير لفظية، و يعني كيفية عكس كل من (الكلمات، الوضعيات، الحركات، العادات) التي نستطيع من خلالها الكشف عن أساليب التفكير والمعتقدات.

### • العصبية:

وتشير إلى الجهاز العصبي الممثلة في الحواس الخمس، التي تقوم بـتخزين وتشفير داخل العقل الباطن. أما عن العلاقة التي تربط بين كفاءات الأفراد والبرمجة اللغوية العصبية، هي أن هذا العلم يسمح بتنمية الكفاءات داخل المؤسسة في جميع المستويات الهرمية، ومنه تعزيز العلاقات وتنميتها، رفع الروح المعنوية والتحفيز، تنشيط عمل الفرق والإجتماعات، تدريب الأفراد، تغيير الإعتقادات الخاطئة والسلبية، زيادة نسبة الولاء للمؤسسة... الخ.

وينظر علم البرمجة اللغوية العصبية إلى كفاءة الفرد بأنها تحتوي على وجهتين، فالأولى تنظر إلى الحقل العقلي أي الحركات العقلية أو الإستراتيجية العقلية للفرد، أما الثانية تنظر إلى مجموعة السلوكيات الممكنة، وأثناء تطبيق كل فعل منهما نلاحظ فترتين زمنييتين متتاليتين، الأولى القراءة العقلية للفعل المراد فعله داخل عقل الفرد وتليها الحركة السلوكية أو الجسمية للفعل على شكل كفاءة معينة<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: أنواع الكفاءات البشرية

يوجد العديد من وجهات النظر في ما يخص تقسيم الكفاءات، وذلك حسب كل إقتصادي ونظرياته في مجال تصنيف الكفاءات ويمكن شرحها في هذه التقسيمات فيما يلي:

<sup>1</sup> أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003 - 2004، ص 45 - 46.

### 1 - الكفاءات حسب الحجم:

#### • الكفاءات الفردية:

يمكن تعريف الكفاءات الفردية بأنها مجموعة مستقرة ومنظمة نسبيا من الممارسات المتقنة والسلوك المهني والمعرفة، والتي إكتسبها الناس من خلال التدريب والخبرة، والتي يمكن تحديثها، من دون تعلم جديد في السلوكيات قيمة من قبل شركتهم<sup>1</sup>، حيث أن الفرد يعتبر الداعم المادي للمهارات والقدرات، إذ يمكننا التعبير عن الكفاءات الفردية من خلال ركيزتين أساسيتين وهما المعرفة والدراية<sup>2</sup>، والشكل المقابل يمثل الجبل الجليدي حسب ما يطلق عليه بعض الباحثون وهو تسمية تطلق على مكونات الكفاءات الفردية وهو كما يلي:

#### الشكل رقم (II - 8) الكفاءات الفردية



المصدر: Sébastien MERYRAT, gestion des compétences professionnelles en entreprise, Haute école de gestion de Genève, filière informatique de gestion, 2009, p 03.

يمكننا القول من خلال الشكل أعلاه أن الكفاءة الفردية ما هي إلا توليفة من الموارد الذي يمتلكها الفرد الظاهرية منها والباطنية، وتتمثل في القدرات، المعارف، الدور الاجتماعي، صورة الذات، مميزات الطابع، التحفيز، والطموح، التي يمكن أن يظهرها الفرد خلال عمله، ومنه على المؤسسة إكتشاف هذه الخصائص المشكلة للكفاءة الفردية والعمل على تطويرها.

<sup>1</sup>Toumi MILOUD, Souleh SAMAH, l'entreprise apprenante: vers la capitalisation des connaissances et le développement des compétences, revue des sciences humaines, université Mohamed Khider, Biskra, N°27/28, novembre 2012, p 52.

<sup>2</sup> Pierre-XAVIER MESCHI, concept de compétence en stratégie: perspectives et limites, faculté des sciences économiques, université de la Méditerranée, [www.strategie-aims.com/...concept-de-compétence...strategie-perspectives-et-limites/d...](http://www.strategie-aims.com/...concept-de-compétence...strategie-perspectives-et-limites/d...), p10.

### • الكفاءة الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية أحد المجالات الإهتمام المتزايد للمؤسسات، فهي تمثل مجموعة من المهارات أو الكفاءات الفردية، والتي تنشأ من خلال تعاون وتآزر هذه الكفاءات وكذلك تفاعل كل الديناميكيات الخاصة بالمجموعة<sup>1</sup>، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الإتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف إنتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات<sup>2</sup>.

### 2 - الكفاءات حسب الهيكل التنظيمي:

#### • الكفاءة التنظيمية:

تشمل الكفاءة التنظيمية عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، وحسب الوظائف المتعددة داخل المؤسسة مثل التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، ومنه يمكن أن نقول عن الكفاءة التنظيمية أنها كفاءة تقنية، وكفاءة علاقات إنسانية وكذا كفاءة فنية إدارية من جهة حسب المستويات الإدارية، ومن جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة جميع الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة ونوع عملها ومدى فهمها للعلاقات القائمة بينها وبين البيئة المحيطة بها<sup>3</sup>.

### 3 - الكفاءات حسب الدور المناط به:

#### • الكفاءة المحورية:

تتمثل في كل شيء له صلة بالتطور والتغير المستمر، حيث توصف بتلك البدائل التي تحل محل نمو إستراتيجية جديدة، مما يتوجب على المؤسسات الإستثمار فيها لبناء وتطوير قدراتها الجوهرية التي تتطلب تراكمات مهارية مع مرور الوقت، والتي يمكن أن يتم رفعها لتطوير منتجات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة والوقوف في خضم السباق التنافسي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Nicolas DUCHAMP, *le management de la compétence collective*, mémoire de magister, p 13.

<sup>2</sup> محفي أمين، مدوري نور الدين، تسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة يوم 13 - 14 ديسمبر 2011، شلف، ص 15.

<sup>3</sup> أفنان عبد علي الأسدي، أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، مجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون، 2014، ص 209.

<sup>4</sup> صبرينة ترغيني، مرجع سابق، ص 37.

فالكفاءات المحورية هي كفاءات متميزة ناتجة عن تظافر وتداخل بين مجموعة من أنشطة المؤسسة تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة<sup>1</sup>.

### ● الكفاءة الإستراتيجية:

إن من أهم المشاكل التي تعترض الموارد البشرية وهي تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها الموظفون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة فالكفاءات لا تعد ضمن طابع إستراتيجي إلا إذا ساهمت في تنمية المؤسسة، تحتوي المؤسسة على مجموعة من الكفاءات، المتراكمة وبالتالي يمكن تطوير الكفاءات الإستراتيجية من خلال عدة مجالات ومنها الموارد<sup>2</sup>.

### ● الكفاءة الأساسية:

تشمل جميع المعارف والتكنولوجيات فهي تعتبر كمصدر للميزة التنافسية كما أنها تتميز كونها مصدر لإنشاء القيمة للزبائن، وأنها تتوافر لدى المؤسسة دون غيرها، بالإضافة إلى ذلك فهي مرنة يمكن إستعمالها في منتجات غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر.

وتعتبر الكفاءات الأساسية كنتيجة دراسة خصت المؤسسات الصناعية، التي وصلت نتيجة التطورات بالتقارب التكنولوجي، والذي يعني التقارب في المستويات التكنولوجية السريعة<sup>3</sup>.

### 4 - الكفاءات حسب العملية الإنتاجية:

### ● الكفاءة الإقتصادية:

هي مدى العائد الذي يعود على المجتمع من إستثمار موارده في النشاط الإقتصادي، والمطلوب هو أن توجه الموارد إلى الأنشطة التي تعطي أقصى ناتج ممكن، ومن ثم يكون من الواجب أن يكون الناتج من الفرصة البديلة أقل من ناتج النشاط المختار، كما هي عبارة عن أحد الأساليب الإنتاجية التي يتم فيها مزج عوامل الإنتاج بنسب

<sup>1</sup> سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق العلوم، العدد السابع، جامعة الجلفة، مارس 2017، ص 311.

<sup>2</sup> يحيوي سليمان، شليل عبد اللطيف، دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الابتكار والتسويق، العدد الثاني، ص 191.

<sup>3</sup> إسماعيل حجازي، مصفوفة الإستشارات بيوسطن كأداة لمتابعة المسار الإحترافي وتقييم الكفاءات، المؤتمر الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 09 - مارس، جامعة ورقلة، 2005، ص 122.

صحيحة تؤدي إلى تحقيق أقصى إنتاج ممكن مع تقليل التكلفة إلى الحد الأدنى بشرط تنظيم الإنتاج وفقا لحاجات المجتمع<sup>1</sup>.

### • الكفاءة الإنتاجية:

هي نسبة المستخدم والمنتج أي بين المدخلات والمخرجات، بين الجهد المبذول والنتيجة المتحصل عليها، بين النفقات والنتائج، الكفاءة الإنتاجية بأنها زيادة في الإنتاج كما وكيفا لدى عمال الصناعة يمكن إستخدام لفظ الكفاءة الإنتاجية للإستدلال على مدى القدرة على إستخدام عناصر الإنتاج بصورة مجتمعة أو وفق كل عنصر على حدى<sup>2</sup>.

### 5 - الكفاءات حسب مدى لزوميتها للمهام:

#### • الكفاءات الخصوصية:

هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل يتسنى معه لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المؤسسة.

#### • الكفاءات المشتركة:

هي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز العديد من المهام اليومية والمهنية، وهي كفاءات عامة تطبق في كل مناصب العمل، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية لكونها تساعد الفرد على إنجاز نشاطاته اليومية وتمنح الفرد قاعدة بيانات لتحصيل معارف جديدة، وأيضا تدعم قدرة الفرد على مواكبة جميع التغيرات.

### 6 - الكفاءات حسب النوعية المهنية:

#### • الكفاءات الفكرية أو التصورية:

تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تدخلات مختلف الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي، ومنه هذه التصورات قد تمنح المسير الأسلوب الخاص لفهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.

<sup>1</sup> صالح السعيد، الكفاءة الاقتصادية لإستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية بناء نموذج قياسي لمؤسسة (القطن المعقم)، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خنشلة، العدد 12، 2012، ص 123.

<sup>2</sup> بوخنان سليمة، قيرة إسماعيل، الإستثمار في تدريب الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية، مجلة الباحث الاقتصادي، سكيكدة، العدد 05، جوان 2016، ص 91.

وهي كحيازة الشخص مجموعة مواصفات تتمثل بالخصوص في سعة الخيال، وفرة المعارف ومؤهلات ذهنية التي تمكن من فهم وإستيعاب الأفكار المجردة، ويمكن تجسيدها كإقتراح منتوجات جديدة مثلا والدخول إلى أسواق الدولية أو إدخال آليات عمل جديدة.

### • الكفاءات الإنسانية:

تعتبر الكفاءات الإنسانية عن قدرة المسؤول على العمل بفعالية، فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقاته التي تربطه بمسؤوليه أو نظرائه أو معاونيه، وترجم القدرة على فهم ما يريده الآخرون.

### • الكفاءات التقنية:

هذه الكفاءات تفترض التحكم في المعارف التي تندرج ضمن نطاق التخصص، أي تتضمن القدرة على الفهم والإستعمال الأمثل للمسار الوظيفي، وترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد في أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خاص<sup>1</sup>.

والشكل التالي يوضح هذه المستويات الثلاثة التي تخص توزيع الكفاءات حسب النوعية المهنية ما يلي:

### الشكل رقم (II - 9) توزيع الكفاءات على المستويات التدرجية الإدارية

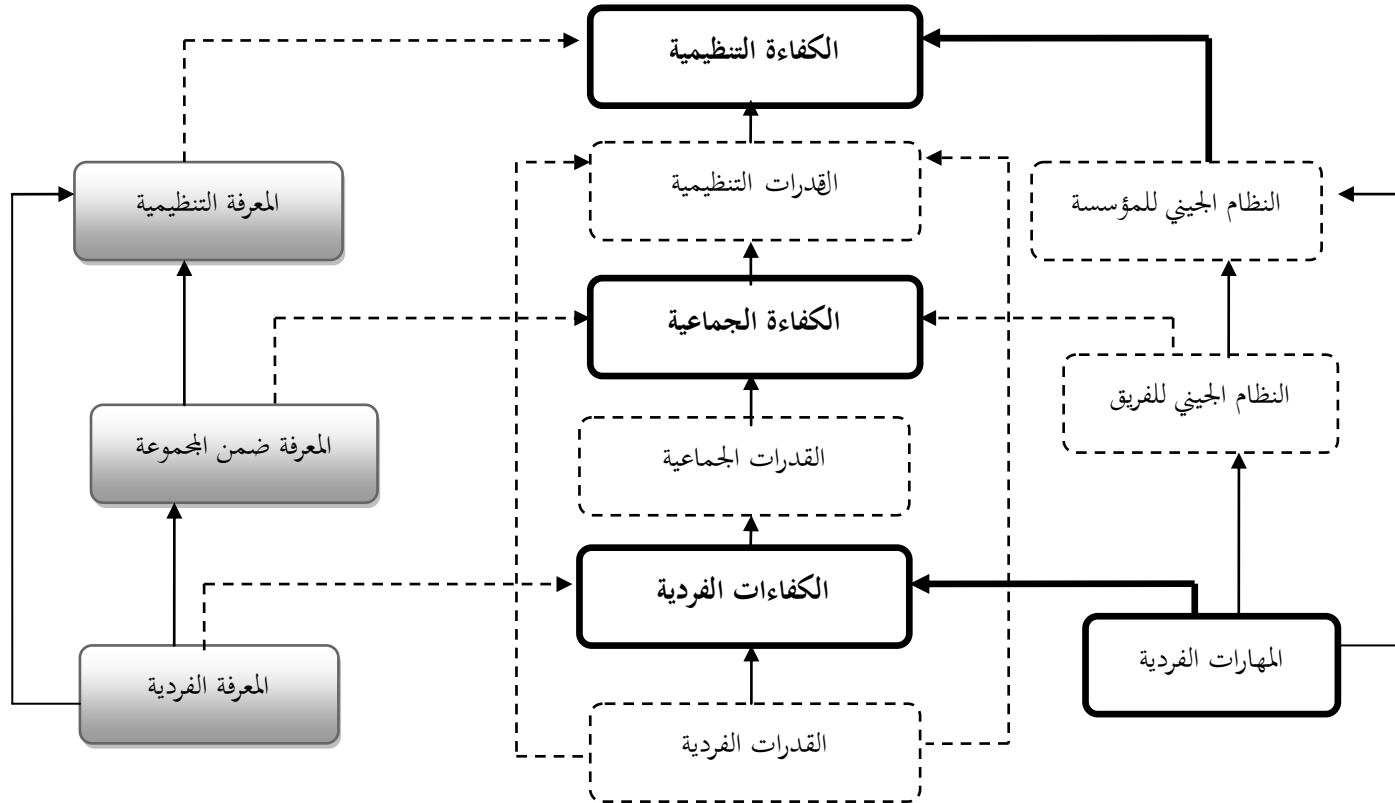
الكفاءات العملية	القمة
الكفاءات الإنسانية	إطارات وسيطة
الكفاءات التقنية	التحكم

المصدر: Yatim MOHAMED, Benazza AMIN, L'investissement en ressources humaines et stratégie de développement des compétence, p 94.

من خلال الشكل نجد أن الكفاءات تنقسم على مستوى الإداري إلى ثلاثة أنواع وهي الكفاءات العملية والتي تكون في المستوى الأعلى، أما المستوى الثاني الكفاءات الإنسانية والتي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد، أما المستوى الأخير في المستوى الإداري هي الكفاءات التقنية.

<sup>1</sup> ثابت الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2009، ص 124.

الشكل رقم (II - 10) المستويات الثلاثة للكفاءة



المصدر: شليل عبد اللطيف، من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2008 - 2009، ص 94.

يمكننا تلخيص الشكل في النقاط التالية ما يلي:

**المعارف:** هي معلومات محددة حول الموضوع أو المجال.

**القدرات:** تمثل المهارات الخاصة التي تجعل من الممكن لأداء مهمة ما.

**النظام الجيني المؤسسة:** وهي عبارة عن فرص وبمثابة حدود جوهرية للمؤسسة في تصميمها، والتي لا تزال مستقلة عن المعرفة والمهارات للمؤسسة<sup>1</sup>.

**المهارات:** تمثل مجموعة من الموارد الفكرية والخصائص الشخصية التي يتم تعبئتها في وضع مهني معين لتحقيق النتيجة المتوقعة، حيث تتطور المهارات في جميع المراحل التي يمر بها الفرد، كما يمكن اكتسابها قبل وأثناء شغل الوظيفة في المؤسسة التي ينتمي إليها الفرد<sup>2</sup>.

يظهر لنا الشكل جليا أن إرتباط الكفاءات الفردية المشكلة من المعارف القدرات والإستعدادات الفردية،

يمكن أن تحول إلى قدرات وكفاءات جماعية، كما يمكن حتى لترابط هذين الصفتين من الصنفين من الكفاءات فردية كانت أو جماعية أن تحول بدورها إلى كفاءات تنظيمية<sup>3</sup>.

### المبحث الثالث: عملية تسيير الكفاءات البشرية

#### تمهيد:

تعتبر تسيير الكفاءات البشرية بمثابة حلقة إدارية تجمع كل الوظائف المعنية بعملية التسيير، وأهم وظيفة هي التخطيط في مجال إدارة الموارد البشرية وتسيير الكفاءات، حيث هذه الأخيرة مميزة بمختلف السياسات والإستراتيجيات التي تساهم في المحافظة على الموارد البشرية، وإستمرار وجودهم وتسيير جهودهم وطاقاتهم، وتنمية مهاراتهم من خلال ذلك.

### المطلب الأول: مفهوم وأهداف تسيير الكفاءات البشرية

#### 1 - تسيير الكفاءات البشرية:

تسمح عملية تسيير الكفاءات البشرية للمؤسسة بشكل دائم بالحصول على المهارات والكفاءات التي تحتاجها لتلبية توقعات عملائها والعمل أيضا على تطوير قدرة المورد البشري على العمل وإدارة مهنته<sup>4</sup>، وتمثل عملية تسيير الكفاءات في تلك الأنشطة التي يحددها الإستخدام، أي كل الممارسات المنسقة التي تستخدم جميع

<sup>1</sup> شليل عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 94.

<sup>2</sup> Elisabeth LECOEUR, *gestion des compétences (le guide pratique)*, boeck, 1re édition, Bruxelles, 2009, p 19.

<sup>3</sup> شليل عبد اللطيف، مرجع نفسه، ص 94.

<sup>4</sup> Jean MARIE, *ressources humaines*, Dunod, Paris, 2006, p 108.

الكفاءات وبعدها يتم تقييمها باعتبارها كحلقة وصل بين مختلف عمليات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، والتكامل، والمكافآت) وروابط مع وظائف أخرى مثل (تنظيم العمل، والتفكير الإستراتيجي للمؤسسة)<sup>1</sup>.

يمكننا إعتبار أن تسيير الكفاءات مصطلح نوعي يمكن تفصيله بمجموعة من العناصر وهي كالتالي:

- وصف الكفاءات المربوطة بالمناصب الحالية والمستقبلية.

- تحليل الكفاءات التي بحوزة الأفراد.

- مقارنة الكفاءات من أجل إتخاذ القرار.

- تحضير الكفاءات الضرورية للتسيير.

ولكي تشتغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن يكون الفرد محفز بشكل كافي من أجل تطوير قدراته

الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي إنطلاقا من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية، تمتلك المؤسسة

تجميع لرأسمال الكفاءات التي تعلم نفسها بنفسها.

وهناك مجموعة من الشروط التي من خلالها نقول بأن المؤسسة تطبق تسيير الكفاءات والتي سنلخصها في

الجدول الآتي:

<sup>1</sup>Piette & Reyndes, gestion des compétences: de la théorie à l'action, personnel et gestion, 13ème année, n°1, Ed.Kluwer, 2004, p1.

الجدول رقم (II - 1) شروط تطبيق تسيير الكفاءات بالمؤسسة

<p>أ - تم إعطاء تقدير لمستوى أداء الأشخاص التنفيذيين وغير التنفيذيين.</p> <p>ب - كانت نسبة الإنفاق الإجمالي للتكوين بالمقارنة مع الكتلة الأجرية تكون أكبر من 3.</p> <p>ج - الأشخاص التنفيذيين وغير التنفيذيين يخضعوا بصفة دورية إلى المقابلة مع المشرف عليهم (تقييم، ميزانية)</p> <p>د - كان هناك صلة مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف والتدريب الذي يخضع له.</p> <p>هـ - كان هناك صلة مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف وترقيته.</p>	<p>تعتبر المؤسسة بأنها تطبق تسيير الكفاءات إذا:</p>
<p>جمعت نفس العناصر السابقة مع:</p> <p>* إذا كان هناك صلة مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف والتدريب الذي يخضع له.</p> <p>* إذا كان هناك صلة مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف وترقيته.</p>	<p>تعتبر المؤسسة بأنها تطبق تسيير الكفاءات بصفة قوية إذا:</p>

المصدر: Thierry COLIN, Benoit GRASSER, la gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale, travail et emploi n° 93 Dares, janvier 2003, p 63.

من خلال الجدول نلاحظ أن عملية تسيير الكفاءات لا تصبح حقيقة إلا إذا إتبع بالتنفيذ، ولا تعتبر مؤسسة ما أنها تطبق تسيير الكفاءات، إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدوري للفرد وتكوينه وبين ترقيته، حيث نجد في تسيير الكفاءات المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل لدى الأفراد، ولهذا نقول أن تسيير الكفاءات ليس فقط تصور<sup>1</sup>، وإنما أداة تطبيق وطريقة تفكير وأسلوب تسيير لا يتجزأ لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقا لمهمة وإستراتيجية المؤسسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> حمادي نبيل، رقي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحي فارس، المدينة، جوان 2017، ص 156 - 157.

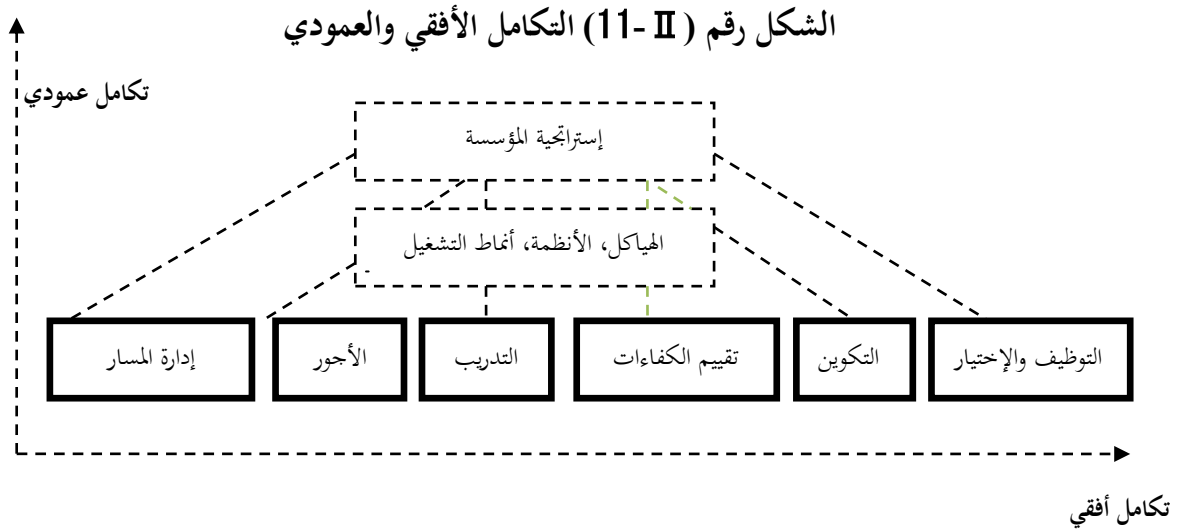
<sup>2</sup> سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات (مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 09، 2010، 48 - 49.

2 - أهداف تسيير الكفاءات البشرية:

تغطي عملية تسيير الكفاءات جميع الممارسات المصممة لتطوير مهارات الأفراد والجماعات، من أجل تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الموظفين<sup>1</sup>، حيث تعتبر الكفاءات من بين العوامل الرئيسية التي تصنع الفرق والتميز بين المؤسسات، ويهدف تسييرها إلى تحديد إحتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وتوقع قوى العمل المستقبلية التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها، بالإضافة إلى ذلك تعمل على ترقية وتحديد أفضل توزيع للكفاءات البشرية، مع التأكد من أن الكفاءات مناسبة طبعاً مع الوظائف المسندة إليها، مما يجعل جذب وإستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة وكذلك زيادة فرص الإبداع والإبتكار في المؤسسة وهذا يسمح بتخفيض التكاليف التي تنجم من جلب الكفاءات الخارجية، كما أن تسيير الكفاءات تزيد من تنمية قدرات هذه الكفاءات إنطلاقاً من التكوين والمتابعة للأفراد داخل المؤسسة، وأيضاً خلق المناخ الإجتماعي المناسب لهذه الأفراد وخلق ثقافة الإرتباط الذي يؤدي إلى زيادة ولائهم داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

ومنه تهتم تسيير الكفاءات بجميع مهارات الفرد سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنه جهد هادف إلى تتمين مهارات الأفراد الموظفين قصد تحقيق أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.

وفي نفس السياق إن تسيير الكفاءات يتطلب تكاملاً عمودياً وأفقياً، والشكل المقابل يوضح ذلك ما يلي:



المصدر: مسغوني مني، مرجع سابق، ص 257.

<sup>1</sup>Julien GIRODON, proposition d'une approche d'amélioration des performances des organisations par le management opérationnel de leurs connaissances et compétences, thèse de doctorat spécialité génie des systèmes industriels, école doctorale ressources procédés produit environnement, université de lorraine, université de lorraine, 2015 p 46.

<sup>2</sup>مزبان التاج، درويش عمار، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة، ص 43.

<sup>3</sup>سميرة هيشير، مرجع سابق، ص 96.

إنطلاقاً مما سبق نجد أن التكامل الأفقي والعمودي كلاهما يحققان عملية تسيير الكفاءات، بحيث نبحت في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة ونظرتها وإستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحت عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد تتمركز حول الكفاءة.

### المطلب الثاني: مراحل تسيير الكفاءات البشرية

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم وتقييم أي لابد من تسييرها، حيث يوجد العديد من المراحل لتسيير الكفاءات في العناصر التالية ما يلي:

#### 1 - تحليل الوضعية الحالية للمؤسسة:

هو معرفة جيدة للوضعية المالية للمؤسسة، والذي يتم من خلال مؤشرات كمية مثل هرم الأعمار، توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور، ومقارنة ذلك مع المنافسين وكذا مؤشرات نوعية (كيفية) لمواردها من خلال أنظمة وموازنات الكفاءات، من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة. ولتمثال عن مرجعية الكفاءات المطلوبة لشغل منصب قيادي إقامة علاقات من خلال تنمية الآخرين، الفهم المتبادل، الثقة بالنفس، الرقابة الذاتية، المبادرة، الخبرة المهنية، التفكير بأسلوب تحليلي، العمل ضمن الفريق والتعاون، التوجه بالعملاء، القدرة على توجيه الآخرين، التصرف بمرونة، ... الخ. كما يشمل التحليل، تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي يمكنها تغيير محتوى الوظيفة مثل: التقنيات الجديدة، المنافسة، متطلبات العملاء... الخ.

#### 2 - التنبؤ بالوظائف المستقبلية وتقييم الإنحرافات:

تتطلب هذه المرحلة وضوح الرؤية والإستراتيجية بشكل كافي حتى تتم ترجمتها إلى إحتياجات من الكفاءات، وتوضع قائمة الوظائف المستهدفة بالكفاءات المطلوبة، والوظائف الأكثر حساسية، ثم تستنتج الإنحرافات بين الكفاءات الموجودة والمطلوبة مستقبلاً<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمحم، شابونية كريمة، مرجع سابق، ص 124 - 125.

### 3 - وضع المخططات:

تتمثل في وضع مخططات لكل من عملية التوظيف، التكوين والحركية بين الوظائف، حيث تعتبر هذه المخططات الثلاث بمثابة الركائز الأساسية لتسيير جميع الكفاءات، بالإضافة إلى ذلك فهناك بعض الصعوبات التي تعرقل عملية وضع هذه المخططات فمثلا إن سياسة التوظيف تصطدم بعاملين هما أولوية الحاجات في المدى القصير، فإما ألا تقوم بعملية التوظيف حتى لا يتم تحمل أعباء إضافية وإنتظار النشاطات الجديدة وأن المسؤولين يقومون بتوظيف من هم الكفاءة حتى يقوموا بحماية مستقبلهم.

في حين أن مخطط التكوين لا بد من وجود التوازن بين إكتساب الطرق الجديدة للتسيير كالتكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة، والتكوين للمستقبل الذي يقيد المؤسسة في الوظائف الجديدة.

أخيرا، فيما يخص المخططات الحركية بين المناصب يصعب تنظيمها غالبا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأن معدل الدوران ضعيف، عكس المؤسسات الكبيرة التي تقضي ضرورة وجود بعض الحوافز المهمة لذلك، على إعتبار أن هذه الحركية تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع والإبتكار وتقتل الجانب الروتيني للمهام والوظائف<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: طرق بناء الكفاءات البشرية في المؤسسة

تحقق المؤسسة أهدافها من خلال التنسيق بين مواردها المالية، المادية والبشرية، لكن يبقى الرأسمال البشري دوما مميذا لإعتباره مصدر إنشاء وتنمية باقي الموارد، فهو من يخطط، يقرر، يقود، يراقب، ويبدع... الخ. من هذا المنطلق سنحاول تبيان كيف يتم إنتقاء الكفاءات البشرية وترقيتها من خلال التقييم المستمر، وذلك بغية الإنتقال من المفهوم الضيق الخاص بالمنطق الأفراد (الكفاءة الفردية)، إلى المفهوم الشاسع المتعلق بمنطق الجماعة (الكفاءة الجماعية) أي المؤسسة ككل.

### 1 - التوظيف:

يعتبر التوظيف من أهم نشاطات الموارد البشرية، ولكونه بشكل بداية إنتقاء الكفاءات المناسبة للمناصب الشاغرة ضمن أسواق العرض المتاحة، وجب وضع معايير محددة وخطوات سليمة، لإتباعها في مرحلة التوظيف والتعيين والتثبيت، أخذين بعين الإعتبار خصائص كل مؤسسة من حيث الحجم، الإمكانيات المادية، والخبرة في مجال الإنتقاء والتوجيه بالإعتماد على التسيير التنبؤي، بحيث يسمح بتقدير ما تحتاج إليه المؤسسة من كفاءات على المدى الإستراتيجي.

<sup>1</sup> براق محمد، رابع بن الشايب، "تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول تنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، 09 - 10 مارس 2004، جامعة ورقلة، ص 245.

### 2 - المرافقة:

بما أن الحياة الأفراد داخل المؤسسة مرتبطة بالتغير المستمر، فلا بد من المتابعة المستمرة للأمور الإدارية، كما المواظبة والإنضباط في أوقات العمل... والأمور المهنية، كالمشاركة في المشاريع، الإرتقاء في المناصب... الخ.

### 3 - المساهمة:

من خلال هذه المرحلة، تعمل على تقييم الأداء المستمر لما يقوم به الأفراد، وذلك باستخدام مؤشرات تقييم مردودية الكفاءات داخل المؤسسة، وبالتالي التمكن من تحديد نقاط القوة وتثمينها، نقاط الضعف ومعالجتها، ونظام الحوافز الذي يقلل إلى حد كبير من لا عدالة التوزيع بناء على نتائج التقييم الموضوعي، إضافة إلى إتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما تطلب الأمر.

### 4 - التعويضات:

مقابل الأداء، يجب توفير وتلبية ما يطمح إليه الأفراد داخل المؤسسة، بتعويضهم وتحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد ماديا ومعنويا للمحافظة على ثقافة الولاء وقيم الإتقان الكافي للعمل<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: مقاربات التسيير الكفاءات البشرية

أصبحت الكفاءة الآن وأكثر من أي وقت مضى ذات مدلول واسع و مفهوم شامل مركب بمعنى أن الكفاءة تتوقف اليوم على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في تزامن وإنسجام مما جعلها محور وأساس النظام الإداري بإعتبار أن الكفاءة تربط بين العناصر التالية ما يلي:

- الإستراتيجية.

- إدارة الموارد البشرية.

- التدبير أو الإدارة.

ومنه فإن علاقة الكفاءات التي تربطها مع العناصر سابقة الذكر سمح بالانتقال من إدارة الحافظة التكنولوجية إلى إدارة حافظة الكفاءات والذي يقوم على ثلاث مقاربات وهي ما يلي:

<sup>1</sup> مزيان التاج، درويش عمر، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ليستخدم لوحة القيادة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، العدد 04، جانفي 2013، ص 44.

### 1 - المقاربة التسييرية:

عبر الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة التسييرية عن جملة المعارف والخبرات الفردية والجماعية المترابطة عبر الزمن، وعلى قدرة إستغلال هذه المكونات في وضعيات مهنية متغيرة، الأمر الذي يجعل هذه الكفاءة تشمل رأسمال مركب من المعرفة العملية وحسن التصرف.

لا بد أن تكون هذه المكونات الثلاث للكفاءة جاهزة وقابلة للتعبئة والإستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية عمل محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات حسب المقاربة التسييرية تعد أداة متطورة وملائمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أداء مهامها ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة.

إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب إمتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفت البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

### 2 - المقاربة العملية:

وفق المقاربة العملية تكون الكفاءات كنتيجة لتفاعل الدائم بين التدريب الجماعي، والسيورة التنظيمية والتكنولوجيا، وكذا قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها ومنه فإن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا تتحقق إلا بهذا التفاعل المستمر وبين تلك العناصر السالفة.

فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

### 3 - المقاربة الإستراتيجية:

حسب هذه المقاربة تحقق الكفاءات الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، العملية، والتنظيمية التي تتصف بصعوبة التقليد من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجياي آخر جديد، أو إبتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، 2005، ص 142 - 143.

كما أن الكفاءة من منظور المقارنة الإستراتيجية تتضمن كل الكفاءات التي تقدم للمؤسسة الميزة التنافسية من جهة وتكون بلستطاعتها من جهة أخرى أن تنجز المشاريع الإستراتيجية للمؤسسة فالكفاءات ضمن المقارنة الإستراتيجية تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي يصعب نقلها من طرف المنافسين والذي يستحيل تماما تعويضها آلية تكنولوجية جديدة أو بواسطة إبتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة، ومنه تكسب الكفاءة صبغة الإستراتيجية<sup>1</sup>.

### المبحث الرابع: آليات تنمية الكفاءات البشرية

تمهيد:

إن تنمية الكفاءات البشرية من الأطر التي تساعد على تطوير المهارات المعرفية لدى الكفاءات البشرية، في المسار المهني والوظيفي، إلى جانب تنمية الإمكانات المهنية والشخصية، وإعدادهم بالشكل الصحيح الذي يتفق مع الإحتياجات وزيادة القدرات الخاصة بالقوى البشرية العاملة.

### المطلب الأول: عملية تنمية الكفاءات البشرية

#### 1 - تنمية الكفاءات البشرية:

تعتبر عملية تنمية الكفاءات سلوك تتبناه أي م مؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها وتنمية مهاراتها، وتشمل حيث يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال المحاور التالية: وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الإستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

يمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيسمح تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتي جي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، المنعقد يوما 09 - 10 مارس 2004، ص 69 - 70.

<sup>2</sup> مصنوعة أحمد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة في الملتقى الدولي السابع، حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير (تجارب الدول)"، جامعة حسينية بن بوعلوي، شلف، المنعقد يوم 03 - 04 ديسمبر 2012، ص 08.

وتنبثق إستراتيجية تنمية الكفاءات من إستراتيجية عامة لتنمية الموارد البشرية الذي إكتسح عالم الأعمال، في المؤسسة، التي تستند بدورها إلى تسيير المعارف والذي يعد بدوره تطورا نوعيا لمذهب العقلانية في التسيير الإستراتيجي<sup>1</sup>.

فتنمية الكفاءات البشرية تخص كل الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية قاعدة كفاءاتها، أي تنمية بواسطة مزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسات<sup>2</sup>.

إن تنمية الكفاءات يمكن تفعيلها من خلال عدة عناصر يمكن إنجازها فيما يلي:

### 1 - 1 المساهمة التنظيمية:

يمكن تحديدها بفضل فعالية أساليب التسيير، وتنمية الكفاءات من طرف المؤسسة، سواء من خلال وأساليب المكافأة، نظام الإنتفاع المشترك بالنتائج وأساليب تطوير المسار الوظيفي التي تعد أمثلة على وأساليب الحياة أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، كما تمثل إذن المساهمة التنظيمية في الاستعمال الفعال للكفاءات.

### 1- 2 المساهمة الفردية:

تحدد هذه المساهمة من خلال دراسة عوامل لا تخضع للمؤسسة بل ترتبط بإرادة وقدرة الكفاءات في تطوير قدراتهم ومهاراتهم، من خلال بذل الجهود والشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي، إن تلك المساهمة الفردية تتكون من المجهودات التي تبذلها الكفاءات لتحسين أدائها، كما أن مستوى التنمية في المؤسسة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية من خلال أساليب التسيير بل وأيضا بالمساهمة الفردية للكفاءات، إن الفرد وبمبادرته الخاصة يمكنه إثراء كفاءات المؤسسة من خلال ما يملكه من تعليم، وتكوين، وخبرة مهنية عالية القيمة، بالإضافة إلى تنوع الكفاءات، والمهارات الثمينة، إن مستوى الكفاءات في المؤسسة لا يحدد فقط بالمساهمة التنظيمية للمؤسسة، بل يحدد أيضا بالمساهمة الفردية للموارد البشرية، كما أن الكفاءات إذا أمكن تأهيلها وتثمينها بشكل مناسب فإنها تمثل بالتأكيد ميزة تنافسية للمؤسسة، غير أنه وفي غياب تجديد وتثمين مستمر لهذه الكفاءات فإن الميزة المرتبطة بها ستزول تدريجيا، خاصة وأن المنافسين سيسعون إلى إستقطابها أو إمتلاك موارد وكفاءات بديلة كلما كانت هناك فرصة ملائمة.

<sup>1</sup> رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل للنظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2005، ص 14.

<sup>2</sup> قرزيز محمود، قايدى خميسي، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، المركز الجامعي برج بوعريج، ص 04.

### 2 - أهمية تنمية الكفاءات والحاجة إليها:

#### 2-1 أهمية تنمية الكفاءات:

إن تنمية الكفاءات ضرورية بالنسبة للمؤسسات ولاسيما التي تعرف تراجع مستوى إنتاجيتها، مما يجعلها تلجأ إلى إدخال تكنولوجيا حديثة وإستخدام أساليب إنتاج أكثر تطوراً مما لديها، ولهذا يتطلب كفاءات تتناسب مع هذه الظروف الجديدة، حيث تنمية الكفاءات كضرورة حتمية لتدارك النقائص التي يمكن ملاحظتها، سواء تعلق الأمر بمعارف الموارد البشرية أو بمستويات أدائها، في حين يعتبرها البعض كخيار إستراتيجي لمواجهة التحديات المستقبلية للمؤسسة .

وتتحلى أهمية تنمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسات ومواردها البشرية من خلال إثراء وتحيين معارف الموارد البشرية وتحضيرها لمواكبة متطلبات الوظائف في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي<sup>1</sup>، إلى جانب ذلك سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية، زيادة ولائها للمؤسسة، تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة الإنتاجية، وتخفيض حجم العمالة من خلال إكساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة تمكنها من شغل وظائف متنوعة وإنجاز مهام متعددة، وكذلك إستفادة الموارد البشرية من فرص للترقية وتحسين مكانة المؤسسة في سوق العمل.

بالإضافة إلى النقاط سالفة الذكر، تسمح تنمية الكفاءات بتحقيق ما يلي:

- توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
- رفع معنويات الموارد البشرية، مما يعود إيجاباً على المؤسسة ويحقق رضاً زبائنها.
- إكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي إتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع.

#### 2-2 الحاجة إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية:

تكون المؤسسات في حاجة ماسة إلى تنمية كفاءاتها البشرية، عندما تسجل تراجعاً في معدلات أدائها مقارنة مع الأداء المعياري المستهدف نتيجة لنقص الكفاءات لديها، في حين تصير تنمية الكفاءات البشرية غير مجدية في حالة تراجع مستوى الأداء لأسباب تتعلق بالمؤسسة في حد ذاتها، ومن بين أهم الحالات التي يكون فيها تراجع أداء الموارد البشرية لأسباب لا يمكن التخلص منها عن طريق تنمية الكفاءات، ما يلي:

- عدم ملاءمة ظروف العمل.

<sup>1</sup> حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف، ميلة، أكتوبر، 2017، ص 166.

- عدم فعالية نظام التحفيز بالمؤسسة.

- تغيير مكان العمل.

- وضع معايير أداء مستحيلة التحقيق<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مجالات تنمية الكفاءات البشرية

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن المورد الإستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التطوير إعتقادا على التكوين والتعلم إلى غيره من تسيير الكفاءات.

#### 1 - إعداد مواصفات الكفاءات:

يمثل إعدادا مواصفات الكفاءات واحدة من الأولى المراحل لتسيير الكفاءات عند وضعه في حيز التطبيق، حيث يتم في هذه المرحلة معرفة الكفاءات المرغوب فيها قصد الحصول على أحسن الكفاءات ومنه تعتبر النقطة المرجعية لتقييم الكفاءات وتطويرها.

وتوجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، إستمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة... الخ.

ومن بين أهم الطرق نجد بطاقة الكفاءات المهنية، حيث تسلط الضوء على الكفاءات الفردية الذي يمكن أن يجند ويربط مع كل لحظة إهتمام المؤسسة، وأيضا المقابلة التي تمثل الوسيلة الجيدة من أجل معرفة العناصر المميزة للوظيفة ومجالها، حيث نقوم بسؤال شريحة متنوعة من الأفراد أو المجموعات عن خبرتهم في وظيفة أو مجموعة من الوظائف الخاصة، توقعاتهم حول تطوير الوظائف، إحساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه، ونظرتهم الشخصية، مما يحفزهم تفكيرهم ويحسون أنهم يشاركون بنشاط في تطبيق تسيير الكفاءات في مؤسستهم<sup>2</sup>.

#### 2 - تقييم الكفاءات:

يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات، لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات... الخ<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> حمودي حيمر، مرجع سابق، ص 167.

<sup>2</sup> صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، أطروحة دكتوراه، في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2012 - 2013، ص 102 - 103.

<sup>3</sup> مصنوعة أحمد، مرجع سابق، ص 09.

بالإضافة إلى ذلك تقييم الكفاءات هو القوة الدافعة وراء نهج الكفاءات، فإنه سيجعل من الممكن قياس الفجوة بين المهارات المطلوبة والمهارات المتوفرة لدى الموظفين وتحديد النفوذ الأنسب لتطوير هذا الأخير<sup>1</sup>.

### 3 - تطوير الكفاءات:

يجب تطوير الكفاءات من أجل التكيف مع كل الظروف والتحويلات الحاصلة سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية، فتطوير الكفاءات كموقف أو سلوك على كل مؤسسة أن تتبناها قصد زيادة كفاءاتها وإكتشاف إمكانيات التطور، وعلى هذا الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال عدة طرق كوضع نظام الأجور وذلك حسب المعارف أو المؤهلات، والتكوين ودوره في تطوير هذه الكفاءات، وكذلك الكفاءة التنظيمية<sup>2</sup>.

### 4 - تحفيز الكفاءات:

تعتبر عملية تحفيز الكفاءات عملية التي نشط، بوجهه، تحرك وتحفظ على سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المتوقعة<sup>3</sup>، ومنه فإن التحفيز يمثل مجموعة العوامل والمؤثرات التي ترفع الموظف إلى بذل جهد أكبر في العمل بالشكل الذي يحقق أهدافهم ويحقق أيضا أهداف المؤسسة، لذلك فإن إستحقاق الموظف يرتبط بمدى قيامه بأعباء العمل من عدمه، ومن الحالات التي يعتبر الموظف فيها قائما بعمله وبالتالي يستحق خلالها حافزا<sup>4</sup>.

## المطلب الثالث: تطوير الكفاءات الفردية والجماعية وشروط صيانتها

### 1 - تطوير الكفاءات الفردية:

إن الشرط الأساسي لتنمية الكفاءات ينحصر في الطلب عليها، ولهذا فإن الكفاءة التي يجب إكتسابها هي جزء من أهداف الفرد الذي يدرك النقص الموجود به ويعبر عن رغبته في ملئه، مما يجب على الفرد أن يكون ممثلا لتطوره الخاص والفردية، فهي إذن مسألة جلب الفرد إلى النجاح، نتيجة لبعض العناصر كالقدرة على التعرف على أهداف المؤسسة أي وجود تطابق بين الأهداف الشخصية والتنظيمية، بالإضافة إلى تامين قواها وإمكاناتها وجميع الأنشطة الخاضعة للرقابة، ومنه تحقيق تقدم دائم، من خلال تطوير الكفاءات الذي يرادف المسؤولية المتزايدة.

<sup>1</sup> Elisabeth Lecoeur, op. cit, p 91.

<sup>2</sup> مصنوعة أحمد، مرجع سابق، ص 09.

<sup>3</sup> Elisabeth Lecoeur, idem, p19.

<sup>4</sup> محمد الصبري، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2009، ص 22.

### 2 - تطوير الكفاءات الجماعية:

يمكن تعيين الكفاءة الجماعية على مستويين، إما على المستوى الذي من خلاله ينتج ما يسمى بالتفاعلات المهنية والعاطفية، والتي تكون مفصلة بشكل تلقائي ووفقا للتحفيز الذي تضعه المؤسسات لموظفيها، بالإضافة إلى تكامل بين مهارات أعضاء الفرق، ومنه نستنتج أنه على المستوى الكلي يعتمد على عملية التحفيز وتوجيه القدرات الفردية الإدراكية، أما على المستوى الثاني والذي يمثل المستوى العالمي أين تعتبر الكفاءة الجماعية للمؤسسة هي نتيجة لحدوث إنتكاسات وتكامل بين الفرق المختلفة التي تشكل المؤسسة أيضا، فهذا النوع من الكفاءة ليست ظاهرة مضافة فهي ليست مجموع كفاءات فردية، كما نضيف أيضا أن تطوير الكفاءات يستمر طوال الحياة المهنية للفرد فهي عملية مستمرة<sup>1</sup>.

### 3 - الشروط الضرورية لنجاح تنمية الكفاءات:

يجب مراعاة بعض الشروط لضمان نجاح عملية تنمية الكفاءات البشرية التي يمكن إنجازها في العناصر

التالية:

- القيام بمطابقة محتوى البرنامج التدريبي لتنمية الكفاءات والواقع العملي إلى أقصى حد ممكن.
  - تحسين الممارسات الوظيفية كإستخدام السلوكات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التنمية أثناء العمل.
  - تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التنمية في أداء وظائفها، وإثبات ما تعلمته من سلوكات على أرض الواقع.
  - تنويع كفاءات الموارد البشرية وتوسيعها عن طريق تنويع محتوى البرنامج التدريبي وتضمينه لوضعيات عمل مختلفة.
  - خلق وتنمية الرغبة في التعلم وإكتساب الكفاءات الجديدة لدى الموارد البشرية.
- ولكن يوجد بعض التحديات التي تواجهها المؤسسات على إختلافها في مجال تنمية الكفاءات البشرية كجعل تنمية الكفاءات إستثمارا فعالا بالنسبة للمؤسسة، تثمين وتحقيق إدارة إستراتيجية لتنمية الكفاءات، الإهتمام الجاد بتلبية متطلبات المؤسسة من الكفاءات. إستعمال الطرق المثلى والمناسبة لتنمية الكفاءات جعل الموارد البشرية تتحمل مسؤولية تنمية كفاءاتها ضمان تحقيق النتائج المستهدفة من تنمية الكفاءات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Toumi MILOUD, Souleh SAMAH, op, cit, p 55.

<sup>2</sup>حمودي حيمر، مرجع سابق، ص 166 - 168.

### المطلب الرابع: آليات المحافظة على الكفاءات في المؤسسة

تعمل المؤسسات خلال سعيها لتحقيق أهدافها وبلوغ أعلى مستويات النمو والتقدم إلى المحافظة بشتى الوسائل على أفضل مواردها البشرية وكفاءاتها، وذلك نظرا لكونها تعي بشكل كبير أن هذه الأخيرة تشكل أكثر موارد المؤسسة تميزا، حيث أصبح يمثل الرأس المال البشري الذي تملكه المؤسسة الميزة التنافسية الفعلية التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة وتسمح لها بالمنافسة على مختلف الأصعدة وتحقيق النجاح المنشود، حيث يمنح المورد البشري الكفاء للمؤسسة قدرا كبيرا من المرونة والقدرة على الإبداع والتأقلم مع المتغيرات الكبيرة والمتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال.

من هذا المنطلق يستوجب على كل مؤسسة وضع برامج فعالة تسمح لها بالمحافظة على كفاءاتها، وغالبا ما تركز برامج زيادة ولاء العاملين إتجاه المؤسسة على ثلاث عوامل أساسية تعمل على تحفيز الكفاءات والعاملين على إتخاذ قرار البقاء في المؤسسة، وتتمثل أبرز الأدوات والآليات التي يمكن أن تنتهجها المؤسسة وتساعد على المحافظة على كفاءاتها بشكل صحيح وسليم<sup>1</sup>، من خلال المراحل والنقاط كما يلي:

#### ● تخطيط الكفاءات البشرية:

تقوم المؤسسة بتشخيص وضعيتها الحالية انطلاقا من دراسة المحيط الداخلي والخارجي لتحديد نقاط قوتها وضعفها وكذا منافسيها في القطاع، ثم تقوم بتحديد أهدافها الحالية والمستقبلية وبعدها تحدد كل أنواع الوظائف الضرورية لذلك، ثم القيام بتحليل تشكيلة الموظفين المتواجدين لديها ودراسة كفاءة وخبرة كل فرد منهم وكذا تطلعاتهم ومشاريعهم المهنية، وذلك لمقارنة الإحتياجات من الكفاءات التي تحقق لها الأهداف مع ما هو متوفر لديها من كفاءات موظفيها، في الأخير تستطيع من خلال ما تقوم بتحديد الإنحرافات بين ما هو متطلب وما هو موجود، وبذلك تخطط لنقل وترقية بعض الموظفين أو إعادة تدريبهم أو إعادة توزيع الوظائف، وإن كان هناك نقص في الكفاءات فتخطط لتوظيف أفراد جدد يمتلكون هذه الكفاءات.

#### ● إنشاء مرجعية الكفاءة:

بعد تحديد الوظائف المرتبطة بالأهداف تقوم المؤسسة بتقييم هذه الوظائف حسب العائلات المهنية وذلك بتحديد المهن ثم تحديد كل الوظائف التي تمارس في نفس المهنة والأنشطة والمهام المرتبطة بها، وكذا شروط ممارستها والتدريبات الضرورية لمن يشغلها وأماكن ممارستها أيضا.

<sup>1</sup> عطوي سميرة، بوقال نسيم، الآليات الحديثة للمحافظة على الكفاءات الوطنية و إستقطاب والإستفادة من الكفاءات المهاجرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، مجلة جديد الإقتصاد، عدد رقم 11، ديسمبر، 2016، ص 207.

ثم تقوم بإنشاء مرجعية للكفاءة بوضع قائمة للكفاءات الضرورية لممارسة هذه الوظائف والأنشطة والمهام المرتبطة بها، وترتيبها وتنسيقها حسب متطلبات هذه الوظائف وحسب التسلسل الهرمي لها، وبعد ذلك يمكن إستئناف تنفيذ برنامج إعادة تدريبها، وتوظيف أفراد جدد حسب التحديد الكمي والكمي للكفاءات التي تحتاج إليها.

### • إستقبال ودمج الكفاءات الجديدة:

يجب إستقبال الموظف الجديد بشكل منظم وفعال، بحيث تتم تهيئة محيط عمله وتجهيز كل الأدوات اللازمة له، ثم يستقبل من طرف المسؤولين كالمسؤول المباشر، ويتم إختيار موظف من المؤسسة الموظف المشرف، حيث يكون ذو خبرة في مجال عمل الموظف الجديد ليقوم بمرافقته، ينقل له كل المعارف والمعلومات الضرورية ويوضح له كل الأدوار ومتطلبات العمل اللازمة والسلوكيات المرغوبة، ويجب أن يتعرف الموظف الجديد على فلسفة المؤسسة، ثقافتها، قيمها، متطلبات نجاحها وأهدافها، ثم يتم تسليم وتوقيع الوثائق الضرورية للعمل، وتأتي مرحلة ملكية الموظف الجديد لوظيفته.

ويتم دمج مع فريق العمل الجديد ويعرف كل ما هو مطلوب منه والإنجاز المنتظر منه تحقيقه، حيث يقوم المشرف بتدريبه ليكتسب المعارف والقدرات والقيم المطلوبة في عمله، وبعدما يتحقق من أن الموظف قد تدرّب جيداً وينجز عمله بشكل صحيح ومنظم ويقوم بالإسحاب تدريجياً ثم تقام مقابلات مع هذا الموظف الجديد للتحقق من رضاه ورغبته في العمل وكذا كفاءاته المكتسبة وهل مازال يحتاج إلى تطوير وتحسين، وتدوّن كل هذه الملاحظات والتي تسمح لهذا الموظف بالإطلاع عليها.

### • التدريب والتطوير:

تعتبر من أهم المراحل وأكثرها فعالية في حياة الفرد المهنية بحيث يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للأفراد والتي يجب ربطها بما يتطلبه تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، ثم توضع الأهداف والسياسات والإجراءات التدريبية المطلوبة.

ومن الضروري توفير بيئة عمل تدريبية مناسبة للتمكن من سد الفجوة في الأداء وتغيير سلوك الأفراد بشكل عملي، بحيث يشعر المتدرب بقدر من التمكين لتطبيق مهارته الجديدة ثم يتم رفع تقارير الأداء التدريبية عن الفترة المنقضية للإدارة العليا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بن سالم أمال، بوقرة رابع، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017، ص 45.

### • تقييم الأداء والعائد وتسيير المسار المهني:

في البداية يتم القيام بمقابلة فردية بين الرئيس المباشر والموظف للسماح للطرفين بتحقيق التوافق بين الأهداف الشخصية للفترة القادمة وكذا الدعم المطلوب للوصول إلى النتائج المرغوبة، وتحديد معايير الأداء الموضوعية والنموذجية بالنسبة إليهما، إحتياجات التدريب، التطلعات المهنية، وهذه الخطوة تعتبر بمثابة إتفاق. وبعد ذلك على الموظف أن يعمل على تحقيق الأهداف الملزم بها، وعلى المسؤول أن يوفر الدعم المتفق عليه، ويتم تتبع ومراقبة وقياس أداء الموظف والعائد الذي يحققه، ويجب مناقشة الموظف حول أدائه بشكل مستمر من أجل تحسينه وتطويره وهو ما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة، ثم يتم إنشاء ميزانية الكفاءة وتعني تحليل وتقييم الكفاءات المهنية والقدرات والدوافع الفردية، والتي يسمح بإعطاء النتائج عن أداء الموظف وعن مدى تحقق الأهداف المحددة، وتتناول بشكل خاص عائد الموظف فيما يتعلق بالمعرفة، المعرفة الفنية، المعرفة الإدراكية/ السلوكية، وتفيد في تطوير مشروع المسار المهني للموظف بنقله من وظيفة لأخرى عموديا وأفقيا (الترقية والنقل)، ويرافق هذا المسار المهني المسار التدريبي أي تدريب الموظف لشغل هذه الوظائف الجديدة<sup>1</sup>.

المطلب الخامس: عوامل بناء الكفاءات ومعايير الحكم على توفرها بالمؤسسة

### 1 - عوامل بناء الكفاءات البشرية:

يوجد مجموعة من العوامل التي تساهم في بناء الكفاءات البشرية يمكن إستعراضها في النقاط التالية كما

يلي:

### • المرونة التنظيمية:

تعرف بقدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة للمحيط، أي أزمة تتعرض لها المؤسسة والتي تتطلب رد فعل سريع وهنا تبرز أهمية الكفاءات البشرية في تسيير المشاكل وخلق ديناميكية تفاعل مرن، وتساهم في منح إستقلالية أكبر لمختلف الوظائف والهياكل المكونة للمؤسسة والكفاءات العاملة فيها.

### • المؤسسة المتعلمة:

يعتبر هذا النوع من المؤسسات التي تعمل جاهدة على تحسين معارف وكفاءات أعضائها، و تتشكل أيضا كنظام تعلم جماعي يتعلم باستمرار قصد بلوغ الأهداف المنشودة.

<sup>1</sup> بن سالم أمال، بوقرة رابح، مرجع سابق، ص 47.

فيكون التعلم تنظيمياً عندما يؤدي إكتساب المعرفة ولو على مستوى فردي إلى تعديل سلوك المؤسسة المعارف تكتسب بواسطة التكوين غالباً، إلا أن الوسيلة الأنجع هي التجربة المهنية المباشرة، ما يعني أننا نتحدث عن بناء للكفاءات وهذا يستوجب تفاعل الأفراد فيما بينهم.

### • أثر التكوين على بناء كفاءات:

يجمع العديد من الخبراء أن نجاح برنامج تكوين وفعاليته يكون مجموعة من المراحل تبدأ بتحليل الإحتياجات مرحلة التطبيق وتنتهي بتقييم نتائج التكوين، هناك العديد من الطرق تسمح بالإتصال وإيصال المعلومات، ويمكن القول أن فعالية طريقة التكوين تكون أعلى كما إعتمدت على إشتراك العامل فيها وهنا يحقق إستيعاب كبير للمعلومات.

### 2 - معايير الحكم على وجود كفاءات بشرية في المؤسسة:

#### • الحركية:

وهي خاصية نلمحها في العنصر البشري نتيجة لتنمية كفاءته وتعني قدرة الفرد على سلوك مسارات وظيفية مختلفة في حياته المهنية، وحتى يتحقق ذلك لابد على المؤسسة أن تكون على دراية بالكفاءات والمجالات المهنية التي تحتاجها مستقبلاً والإستعداد لها بتأطيرها، حتى يخدم أهداف الفرد والمؤسسة معا .

#### • التعاون:

كنا قد أشرنا في السابق أنواع الكفاءات من بينها الكفاءات الجماعية والتي تظهر عندما تكون الكفاءات الفردية في تعاون، إستخدام تفكير ولغة مشتركة... الخ<sup>1</sup>.

#### • الإستقلالية والمبادرة:

الكفاءة هي أخذ الفرد بالمبادرة والمسؤولية في أوضاع المهنية، معناه أن الفرد الكفاء يظهر من خلال تكيفه وحسن التصرف في أوضاع مهنية وكذلك في الحالات غير المتوقعة، ومن خلال الممارسة فإن الفرد ينمي كفاءته وتظهر مجموعة من العناصر كالإتصال في العمل، الإستقلالية ودرجة المسؤولية، وكذلك يستطيع تشخيص والتعرف على مستواه المهني، وظروف إتخاذ المبادرات إذ يتطلب توفر محيط عمل مناسب، حيث تمنح الإدارة العليا

<sup>1</sup> سلامة أمينة، الهواري جمال، الزين عبد المجيد، واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد 13، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، ديسمبر 2016، ص 7 .

نوع من الحرية في طريقة إنجاز المهام لأن لديها ثقة في كفاءاتهم وبالتالي يستطيع المورد البشري إعطاء أفكاره وإقتراحاته مما يولد لديه حب العمل والإحترام وتحسين أداءه<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> سلامة أمينة، الهواري جمال، مرجع سابق، ص 8.

خاتمة:

إن أهم ما إستخلصناه من خلال عرضنا لمحاور هذا الفصل، هو ضرورة الإهتمام بالموارد البشري لكونه المحرك المحوري الذي لا يمكن الإستغناء عنه خاصة ونحن نعيش في وسط محيط يتسم بالتسارع المذهل لوتيرة من التغيرات، فهو يمثل المصدر الأساسي للتميز الذي يمكن المراهنة عليه من خلال تنمية مهاراته وتطوير كفاءاته، حيث هذه الأخيرة هي العامل الوحيد التي تمكن المؤسسة من ضمان وتوفير الحركية لموردها البشري هذا من جهة، ومن جهة أخرى يجب توظيف الفرد على أساس ما يحمل في جعبته من مهارات عالية الأداء وخبرات كافية لمسايرة المستجدات الحاصلة في الوقت الراهن.

وللحفاظ على الكفاءات البشرية وتسيير جهودهم وطاقاتهم، يجب على المؤسسة تسيير هذه الكفاءات بالشكل الذي يساعد على ضمان إستمرار وجودهم، الأمر الذي يقتضي توفير بيئة عمل تدريبية مناسبة وتحسين الممارسات الوظيفية والتكوينية، ومنه المورد الإستراتيجي كما هو بحاجة إلى تسيير، هو أيضا يحتاج إلى متابعة وذلك من خلال وضع التقييمات الدورية للفرد، فالتقييم هو القوة الدافعة وراء نهج الكفاءات، فإنه يسمح بقياس الفجوة بين الكفاءات البشرية المطلوبة والكفاءات المتوفرة لدى الموظف.

# الفصل الثالث:

تحليل الأثر المتبادل بين الحوكمة

وتسيير الكفاءات البشرية

### مقدمة:

يعتبر العمل عنصرا مهما وأساسيا في المؤسسة مهما كان نوعها، وفي هذا الصدد يمكننا القول أنه يجب أداء العمل بفعالية الذي يعتمد أساسا على عنصرين كالجودة والإتقان، وبحكم أن المؤسسة أمام الأوضاع الراهنة يلزم عليها تبني أنظمة من شأنها تحسين إدارتها وبيئتها الداخلية وأيضا تنمية ريادةها في مجال عملها وباستمرار، ويندرج هذا كله في إطار تطبيق نظام الحوكمة ذو مسارات واضحة وسليمة، ومن المفروض أن سبق وأن أشرنا إليه من خلال إبراز الخلفية النظرية الخاصة بهذا النظام، ويضاف إلى ذلك الخبرة والمؤهلات المناسبة، والقدرات المبنية على أفضل الكفاءات داخل المؤسسة، ما يفرض أن تكون هناك حوكمة للمورد البشري بإعتباره رهان إستراتيجي بإمتياز، والذي يوضح بدقة علاقة التأثير والتأثر بين الحوكمة وتسيير الكفاءات البشرية، حيث تعتبر كعلاقة حديثة والتي زادت من أهميتها خصوصا في وقتنا الراهن الذي يتسم بالكثير من التعقيدات في بيئة الأعمال، ومنه أصبحت المؤسسات ولا سيما الجزائرية مضطرة لإعتماد سياسة ربط إدارتها بالكفاءات البشرية، الذي كان في بادئ الأمر بعيد كل البعد عن أمور تتعلق برشادة الإدارة، ليصبح اليوم مرتبنا وبشكل وثيق بالعنصر البشري وكفاءته أكثر من اللازم.

المبحث الأول: تأثير الحوكمة على تسيير الكفاءات البشرية؛

المبحث الثاني: حوكمة المورد البشري رهان للتميز التنظيمي؛

المبحث الثالث: الأخلاقيات والكفاءة المهنية في إطار الحوكمة؛

المبحث الرابع: إدارة القوى البشرية بتميز في المؤسسة.

### المبحث الأول: تأثير الحوكمة على تسيير الكفاءات البشرية

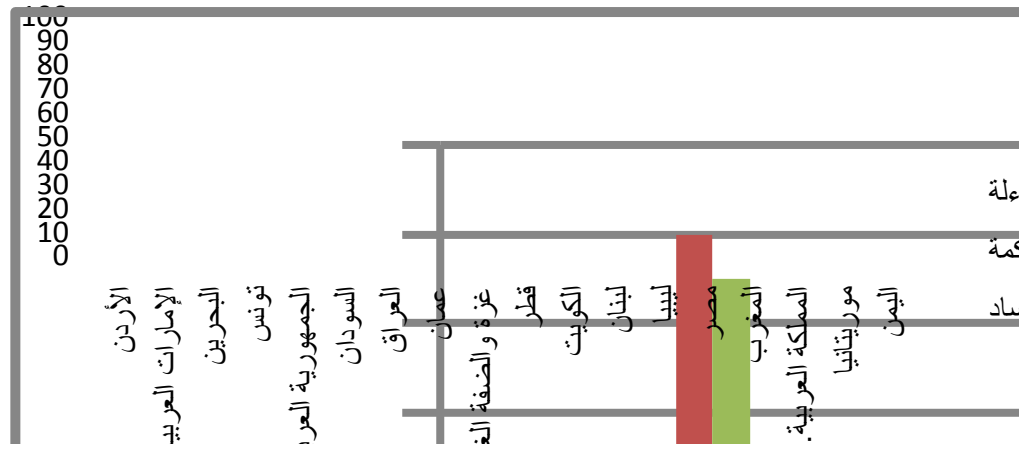
تمهيد:

أصبحنا اليوم بحاجة ماسة إلى رؤية جديدة فيما يتعلق بمفهوم الحوكمة وربطها بعملية تحسين القدرات والكفاءات البشرية، فالحوكمة يمكن أن تؤثر في هذه الكفاءات بكل ما تحمله من إجراءات وقوانين، وفي المقابل هذه الكفاءات توجه هذا النظام بفعالية، وهذا من خلال القدرات المدربة والمؤهلة، بالإضافة إلى أن يكون معتمدا تعرض إلى تقييم على أدائه وهذا مؤشر جيد للقياس مدى كفاءة المورد البشري.

### المطلب الأول: أهمية تطبيق الجيد لنظام الحوكمة

إن أهمية الحوكمة تكمن في تحقيقها لنتائج حسنة وجيدة داخل المؤسسات، ويمكننا أن نستكشف من خلال ممارسات الحوكمة وخاصة في البلدان العربية، فمثلا منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا غدتا أهم المناطق ريادة من حيث تطبيقها للحوكمة، ويمكننا حصر هذه المناطق في الدول التالية: الإمارات العربية المتحدة، السعودية، قطر، عمان، الكويت، البحرين، لبنان، الأردن، المغرب، مصر، تونس، المملكة العربية، موريتانيا، اليمن، العراق، السودان، غزة والضفة الغربية، المغرب<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (III-1) فعالية الحوكمة في المنطقة العربية



المصدر: World Bank, Worldwide Governance Indicators, 2017.

من خلال الشكل الذي يلخص لنا بعض البيانات التي هي مأخوذة من قاعدة بيانات البنك الدولي الخاصة بمؤشرات الحوكمة عبر العالم، ويركز الشكل المعروض على بعض المؤشرات التي تدل على أبعاد الحوكمة،

<sup>1</sup> حوكمة الأسواق الدول العربية، تحليل نتائج مؤشر ستاندر اند بورز، ممارسات البيئة، الحوكمة، والمسؤولية الاجتماعية بالشركات في المنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، 2017، متاح على الموقع التالي: [www.hawkama.org/ESG.Arabic](http://www.hawkama.org/ESG.Arabic) تم الإطلاع عليه بتاريخ 18/02/2020، ص 10.

## الفصل الثالث: تحليل الأثر المتبادل بين الحوكمة وتسيير الكفاءات البشرية

وهي الفعالية والشفافية والمساءلة، فلقد حصل معظم البلدان على ترتيب مئبي عال في مجال فعالية الحوكمة وهذا حسب قاعدة بيانات مؤشرات الحوكمة عبر العالم 2017.

فحصلت الإمارات العربية المتحدة على نسبة قدرها 90%، ومنه فهي تحتل الصدارة في مجال فعالية الحوكمة، وتليها الدول التالية على الترتيب المملكة العربية السعودية، البحرين، الأردن، عمان.

أما ليبيا واليمن سجلتا أضعف نسبة وتعتبران في الترتيب الأخيرتين فيما يخص فعالية الحوكمة، أما تونس سجلت أعلى قيمة سنة 2017، وقدرت بنسبة 56.6% وذلك في مجال المسائلة والشفافية، وتليها لبنان بقيمة قدرها 31.5%، المغرب 30%، أما باقي الدول فسجلت نسب متفاوتة وضعيفة نوعا ما.

أما الإمارات سجلت نسبة 85% في مجال السيطرة على الفساد وتليها الدول التالية على الترتيب كالمملكة العربية السعودية، عمان والأردن بالنسب التالية على التوالي 62%، 60%، 55%<sup>1</sup>.

وهذا دليل على أن الحوكمة نظام ذو قواعد يجب الإلتزام بها ولعل العناصر الثلاثة السابقة فسروا تطبيق الجيد للحوكمة وتتمثل في الشفافية والمسائلة، الفعالية، السيطرة على الفساد، وهذا كله يدخل ضمن العمل بإرساء مبادئ الحوكمة وتطبيق مسارها في المؤسسات، ولكن في المقابل عرجنا إلى أن الحوكمة يمكن أن تتطور إلى أبعد الحدود بفضل عملية تسيير الكفاءات البشرية فهي تعتبر أداة لإحداث تحول على مستوى الحوكمة، ومنه تعزيز النزاهة والشفافية وتحفي المهنية، وهذا ما يضيفه التأثير الإيجابي الذي يخلقه نظام الحوكمة في الإدارة، ومنه تحقيق الصلاحيات والمسؤوليات، والإمكانيات المتاحة وكذلك النتائج المنشودة، الأمر الذي يتطلب قيادة ملتزمة وذات أخلاقية مهنية، وتخطيطا محكما، وحوكمة جيدة ومشاركة جميع الأطراف المعنية.

والحوكمة كنظام أساسي له أهداف وأبعاد متعددة، لا تقل أهميته كغاية في حد ذاتها وتتيح للأطراف الفاعلة إمكانية التفاعل فيما بينها وممارسة حقوقها، فهي الحوكمة الجيدة التي تميل إلى إعادة النظر في الآليات الداخلية والخارجية، والتي من خلالها يمكن أن يحدث التحول على مستوى المؤسسات عن طريق تعزيز قدرات الأفراد وتسيير الكفاءات.

وفي هذا السياق نؤكد أن تعزيز الكفاءات البشرية يكون حسب الطلب عليها وعلى كيفية بناء القدرات بالاستعانة مثلا بمدربين من داخل المؤسسة، حتى يتسنى لهذه الأخيرة إضفاء قيمة على الخبرة المكتسبة، ضف إلى

<sup>1</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، تعزيز الحكومة في المنطقة العربية، 2018، متاحة على الموقع التالي: [www.unescwa.org](http://www.unescwa.org) تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2020/04/07، ص 52.

ذلك إجراء تقييم دوري لمختلف القدرات والكفاءات، مما يساعد على إصلاح الهياكل المؤسسية في إطار نظام الحوكمة.

وعلى ضوء ما تقدم نخلص إلى القول أصبح الإستثمار في رأس المال البشري، الذي يعد أولا وأخيرا الأعلى قيمة بالنسبة للكل، وذلك بإعتباره داعما للتقدم وكذلك أداة للتحويل وإدارة الموارد الأخرى وإدماجها في مسار تحقيق التنمية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: إهتمام الحوكمة بإستقطاب وتوظيف الكفاءات البشرية

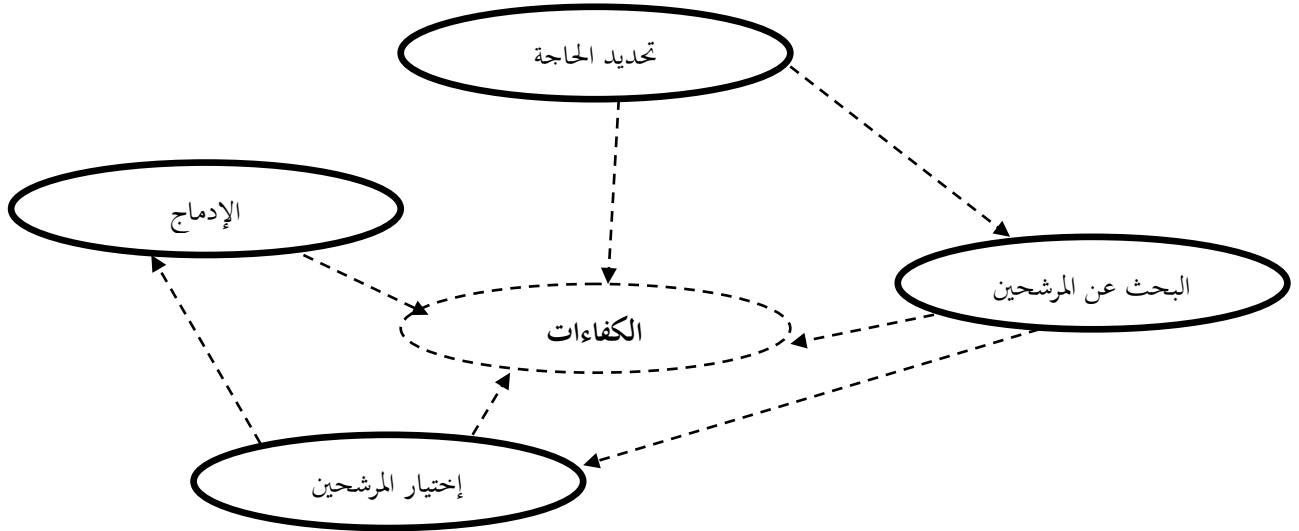
أصبح من واجب كل المؤسسات الإقتصادية القيام بالتوجه الصحيح الذي يعتمد على البحث عن الكفاءات البشرية الضرورية والتي تتميز بخصائص مطلوبة في الوقت المناسب، وهذا هو حال المؤسسات التي تتميز بنظام حوكمة رشيدة ذات الممارسات الإدارية، كما يتضح لنا أن نشاط التوظيف في حد ذاته قد تغير وهو ما يؤدي حتما إلى تغيير مهامه، ومجموع الأدوات المستخدمة فيه إستجابة للمتطلبات الجديدة، هذا ما يجعلنا نبحث عن أنظمة جديدة للتوظيف وإستقطاب الأفراد ذات القدرات والكفاءات اللازمة، ومنه نجد أن عملية التوظيف تمر بعدة خطوات وتكون على أساس الكفاءات ويمكننا توضيحها في الشكل المقابل<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> المجلس الإقتصادي والإجتماعي، بناء القدرات الوطنية والمحلية في مجال إدارة التنمية المستدامة، مقال متاح على الموقع التالي:

[www.workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN92613.pdf](http://www.workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN92613.pdf) تم الإطلاع عليه بتاريخ 2019/07/07.

<sup>2</sup>DeNisi Angelo. S & Griffin, Ricky .W, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, 2nd edition, 2001, p 125.

الشكل رقم (III - 2) التوظيف على أساس الكفاءات



المصدر: إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، مرجع سابق، ص 125.

من خلال الشكل نجد أن عملية التوظيف تقتضي أولاً تحديد الحاجة من هذه العملية التي تكون من خلال تقديم طلب على مستوى إدارة الموارد البشرية، ليقوم بعض المتخصصين في المجال تحليل هذا الطلب على أساس تحديد مدى وجود حاجة حقيقية للتوظيف، وبالتالي يتم البحث عن المرشحين من خلال المصدر الداخلي أو الخارجي للمؤسسة، ل يتم بعد ذلك إختيار المرشحين وإتخاذ قرار التوظيف، وأخيراً تأتي مرحلة التي يتم فيها إستقبال هؤلاء المرشحين ومن ثم إدماجهم.

ذكرنا في الفصل السابق أن عملية الإستقطاب إحدى أهم العمليات المؤثرة في عملية الأداء، كما أوردنا أيضاً أن إستقطاب الموارد البشرية الجيدة وإنتقاء أفضلها وتعيينها في المؤسسة يؤثر بالإيجاب على مستوى الأداء سواء على المدى القصير أو البعيد.

فهمة جذب الكفاءات المطلوبة وفقاً لأوصاف ومتطلبات كل وظيفة وخاصة مع التطورات التي تشهدها الساحة العالمية بسبب العولمة وتحرير التجارة الدولية والتطورات التقنية السريعة، جعلت تركيبة الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسات اليوم تتغير، فأصبحت حاجتها إلى موارد بشرية ماهرة، مؤهلة، مدربة وقادرة على التعامل الجيد مع متطلبات والعوامل الداخلية والخارجية التي تحيط بالمؤسسة<sup>1</sup>.

ولقد خلق هذا الوضع إقبال عليها من قبل المؤسسات، الأمر الذي دفعها إلى إعطاء أهمية كبيرة لعملية إستقطاب الكفاءات البشرية، الذي أصبح يحتل مكانة بارزة، بإعتباره وسيلة لتحفيز وترغيب هذا النوع من القدرات في سوق العمل للتقدم وطلب العمل.

<sup>1</sup> أبو شيخه نادر، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، الأردن، دار وفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2010، ص 116.

وفي هذا الصدد نوضح أهمية الإستقطاب من خلال إرتباطه بعمليات الإختيار والتعيين، فعندما ينجح الإستقطاب يجذب عدد وفير من الكفاءات البشرية المطلوبة، سي سهل مهمة إنتقاء الأفضل منها، وتأهيله وتدريبه، ومنه يرفع مستوى فاعلية الأداء في المستقبل، ويضاف إلى ذلك مصدرين أساسيين يمكن للمؤسسة الحصول من خلالهما على كفاءات البشرية، إما عن طريق الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة، وهذا يخفض تكاليف الحصول عليها قياسا بكلفتها من الخارج<sup>1</sup>.

وبحكم طبيعة الإدارة العليا ومسؤولياتها تقوم بإكتشاف الأفراد والخبرات المتميزة داخل الأقسام والإدارات، بمساعدة مديري هذه الإدارات، حيث يتم تصميم برامج للتدريب والتعليم والتطوير الإبتكاري لهؤلاء الأفراد، وكل هذا لا يتحقق إلا من خلال حكم الإدارة العليا وتخصيصها للميزانيات اللازمة، خاصة أن تكلفة الإستثمار في الموارد البشرية لا تأتي ثمارها إلا في الأجل الطويل، فبناء الكفاءات داخل المؤسسة أفضل من الحصول عليها من خارجها<sup>2</sup>.

غير أن في بعض الحالات يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى إستقطاب الموارد البشرية من الخارج في حالة عدم توفر الكفاءات داخل المؤسسة، فهذا المصدر يسمح بالحصول على مهارات وكفاءات متنوعة ومؤهلات عالية تساهم في تدعيم خطط الإستراتيجية للإدارة، وبالتالي تحقيق الكثير من المزايا والفوائد، كما أن الدقة في إختيار الشخص الذي يتناسب مع نظام وبيئة عمل المؤسسة، ضرورة ملحة وكذلك الحرص على أن لا تكون هناك فجوة بين ثقافة هذا الفرد وثقافة المؤسسة حتى تكون قادرة على دمج هذا الفرد في نظامها الداخلي بسهولة<sup>3</sup>.

### المطلب الثالث: إلتزام نظام الحوكمة بتكوين وتدريب الكفاءات البشرية

تعتبر الكفاءات البشرية كخزينة حقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط يضم قوى عاملة تمتاز بالمعارف والمؤهلات المطلوبة، مما يستدعي ضرورة صيانة وتطوير هذه القوى البشرية، وذلك عن طريق إلتزام إدارة المؤسسة بأساليب التي من شأنها تجعل هذه الكفاءات ذات خبرات عالية، ومن أهمها التكوين بإعتباره من بين الوسائل التي تسعى إلى تطوير الكفاءات، حيث لا يكفي تعداد الإحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالتوظيف المباشر أو

<sup>1</sup> عبد الباقي صلاح، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والتوزيع، 2001، ص 128 - 129.

<sup>2</sup> سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010 - 2011، ص 96 - 100.

<sup>3</sup> Mickaela ANGEL, *le tourisme médical au Maroc : enjeux et nouvelles compétences des professionnels de santé*, thèse de doctorat, sciences de gestion, université Paris - Saclay, 2016, p 26.

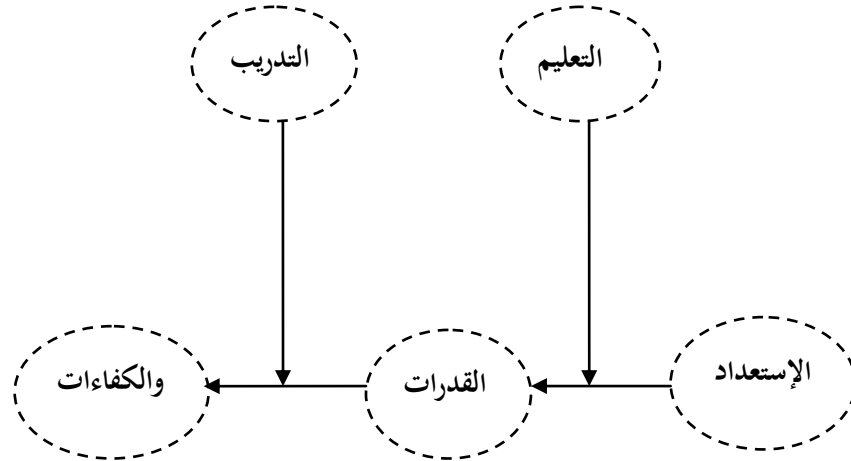
## الفصل الثالث: تحليل الأثر المتبادل بين الحوكمة وتسيير الكفاءات البشرية

بالترقية الداخلية، وإنما لا بد من اعتماد برامج تكوينية حتى يتمكن كل فرد من ممارسة أعماله المهنية طوال تواجده في المؤسسة<sup>1</sup>.

وعلى هذا الأساس من مميزات البرامج التكوينية أنها تساعد في كسب الفعالية، والكفاءة المستقبلية وكذلك رفع مهارات ونقل المعارف بين الموظفين داخل المؤسسة، فالتكوين من العمليات المهمة والضرورية لبناء قوة بشرية منتجة، تتماشى ومتطلبات العمل<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى أسلوب آخر، والذي أسلفنا الحديث عنه في الفصل السابق، وهو التدريب، حيث أدركنا أن العلاقة بين الفرد والعمل علاقة ذات التأثير المتبادل، فهي تجعل الفرد يحتاج دائماً إلى تنشيط وتحديث، لأنها إن تركت تدور في نفس الدائرة، بنفس المستوى دون تجديد، قد يترتب على ذلك تقادم المعلومات وزوالها. ولعل أهم ميزة يتميز بها أسلوب التدريب هو أنه يقدم الكثير من المعارف الجديدة، والمهارات الحديثة، وذلك إتساقاً مع كل جديد، فلقد غدت عملية التدريب تحدم الفرد أكثر<sup>3</sup>، ويوضح الشكل المقابل ذلك ما يلي:

### الشكل رقم (III - 3) حلقات المسار التعليمي التدريبي



المصدر: محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص 313.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن عملية التدريب تمر بحلقات مسار تعليمية تكون مكونة للفرد حتى يكسب أكثر خبرة في العمل، حيث يبدأ أولاً بحلقة الإستعدادات وهي تمثل إستعداد الفرد وقابليته بقيام بنشاط ما، وهذا بطبيعة الحال يكون حسب طبيعته وفطرته التي تصاحبه منذ ولادته، ومنه توجه مباشرة إلى التعليم المناسب الذي

<sup>1</sup> أحمد السيد الكردي، تنمية الكفاءات الإدارية، متاح على الموقع التالي: [www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com)، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2018/05/19.

<sup>2</sup> سحنوني محمد، تنمية الكفاءات داخل المؤسسة، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر 03، جوان 2017، عدد 04، ص 125 - 126.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 307 - 308.

يوفر له المعارف المطلوبة، ومن ثم تتحول هذه الإستعدادات إلى مجموعة من القدرات التي من خلالها يحاول الفرد المستعد ذات القدرات أن يصل بأدائه إلى درجة الإتقان، ومن ثم تصبح للفرد نوع من المهارة التي تجعله يستخدم القدرات المتاحة إليه موفرا بذلك الجهد والوقت، وهذا كله يدخل في إطار عملية التدريب لزيادة القدرات وإعداد الفرد إعدادا مستمرا.

وحتى يكون للتدريب دور فعال في تنمية القدرات يجب تنمية السلوك والإتجاهات الفردية بإعتبارها تلك العوامل الذهنية، التي تتفاعل مع بعضها البعض لتكوين مجموعة من الآراء ليأتي التدريب كعملية تحسين هذه الإتجاهات حتى يمكن للفرد إتخاذ المواقف الإيجابية نحو أدائه في العمل<sup>1</sup>.

وبعد إستعراضنا لأهم ما يميز عملية التدريب في المؤسسة، إستنتجنا أنه لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية ما لم تكن هناك حاجة فعلية للتدريب، لذلك فإن تحديد وجود أو عدم وجود حاجة للتدريب تعتبر الأساس في العملية التنظيمية ككل، وهي الخطوة الأولى في مجمل النشاط التدريبي، ولأن التدريب العملي هو نشاط مستمر في المؤسسة، يجب التحديد المسبق للحاجات التدريبية التي يقتضيها الأداء الفعال في المؤسسة المعنية وهذا بالطبع بمثابة الحجر الأساس لنجاح عملية التدريب<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: أنظمة الحوافز والمكافآت ودور التعويضات

رأينا في الفصول السالفة ذكرها أن نظام الأجور والمكافآت تدخل ضمن الميكانيزمات، التي تسمح بضبط العلاقة بين المسيرين وأصحاب المصالح، حيث يجب أن تشمل مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية إختيارهم وعلاقتهم بالمديرين الآخرين ومدى إستقلالهم، وهناك ميكانيزمات لنظام المكافآت على سبيل المثال وضع أنظمة للرقابة الداخلية للإستعانة بمجموعة من الهيئات كمجلس الإدارة، أو اللجان المختلفة على مستوى مجلس الإدارة<sup>3</sup>.

ومنه نظام الحوافز الملائم يؤثر إيجابا في أداء عمل المؤسسات، ونميز نوعين من الحوافز التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات وهي حوافز قصيرة المدى على سبيل المثال حوافز على نسب المبيعات أو مكافآت سنوية وأخرى حوافز متعلقة بأهداف تمتد من فترة ستة أشهر إلى سنة، في حين هناك بعض المؤسسات تنتهج خطط حوافز طويلة المدى، وهذا عندما تريد المؤسسة تحقيق أهدافها على المدى المتوسط أو المدى البعيد، وهنا تستخدم هذه

<sup>1</sup> خلف جاد الرب السيد، تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 143 - 154.

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالده، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2011، ص 102.

<sup>3</sup> عبد الرحمن عايب، مرجع سابق، ص 6.

الخطة لإستقطاب موظفين والمحافظة عليهم ويكون كامل تركيزهم على الأهداف طويلة الأجل وتحلي بالمسؤولية إتجاه المؤسسة وتحقيق أهدافها.

وعليه يمكننا تحليل وتفسير فائدة الحوافز طويلة المدى بالنسبة لأصحاب المصالح مثلا، وهذا يدخل في إطار نظام الحوكمة، وتقليل التعارض وتضارب في المصالح الذي أشرنا إليه سابقا، حيث أن الحوافز طويلة الأجل تجعل مصالح كل من المديرين التنفيذيين مثلا والمساهمين مصالح موحدة، حيث الحوافز طويلة الأجل تتنوع ما بين خطط حصص الأسهم المبنية على أرباح مخصصة للمساهمين وذلك يكون على المدى الطويل، حيث كل من المديرين والمساهمين لهم الرغبة في الحصول على هذه الأرباح<sup>1</sup>.

ومن المسلم به عموما أن أنظمة الحوافز تحث على الدافعية للعمل بجدية، فمن الضروري بتقني الأداء الوظيفي للموظفين في أي تنظيم أو مؤسسة، حيث أن وجود نظام حوافز ملائم وعادل يوجه الموظفين للإنجاز بالعمل، يزيد لديهم شعور الإنتماء للمؤسسة التي يعملون بها.

وقد إعتنى الباحثون وعلماء الإدارة أمثال "فريدريك تايلور"، "فريدريك هيوز"، بمفهوم الحوافز وأنواعها على أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة الموظفين في منظمات الأعمال، سواء الخاصة أو العامة منها، وهنا يمكننا أن نقدم تعريفا للحوافز، على أنها فرص أو وسائل مكافأة، أو علاوة... الخ توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد الموظفين، لتثير رغبتهم وتثير فيهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، والعمل المنتج، قصد إشبع حاجاتهم<sup>2</sup>.

ولكن يختلف نظام الحوافز إذا قمنا بمقارنته بنظام آخر وهو نظام المكافآت، فالحوافز غالبا ما تكون منصوفا عليه في القانون العام، ومنها ما يمنح لكل الموظفين بغض النظر عن أدائهم مثل المزايا الإجتماعية، والعلاوات الدورية وطبيعة العمل... الخ، بينما تقوم فكرة منح المكافآت أساسا على تقديم الموظف أداء يتخطى المعايير القائمة في المؤسسة، وهذا دليل على تفاني الموظف ومثابرتة في العمل، كذلك تختلف المكافأة عن الأجر فهو المقابل الذي يستحقه الموظف من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها. ولكن تعتبر المكافآت كأداة من أدوات التحفيز التي تستخدمها منظمات الأعمال في تحسين الأداء، فهي أهم عامل يدفع الموظفين لبذل أقصى جهد لنيل هذه المكافآت مادية كانت أو معنوية.

<sup>1</sup> [www.books.google.dz](http://www.books.google.dz) consulté le 22/06/2020.

<sup>2</sup> Bowey. A & Lupton. T, **Managing Salary and Wage Systems**, Great Britain Billing and Sons Ltd, 3rd ed 1999, p 10.

## الفصل الثالث: تحليل الأثر المتبادل بين الحوكمة وتسيير الكفاءات البشرية

ويمكن النظر لمفهوم المكافأة على أنه الأسلوب الذي تتم به مكافأة مجموعة أو إدارة على عملية ناجحة، ويجب ألا تقتصر المكافآت على الإدارة العليا أو المدراء، وتجاهل الموظفين المرؤوسين لأن ذلك يؤدي لإنخفاض الولاء والثقة، بل العمل بشكل مستمر على تقدير الأفراد وجهود الفريق، بالمكافآت المالية المنسجمة مع التحسن في تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت نفسه يجب أن تكون المكافآت مناسبة للموظفين الذين يستحقونها بالفعل، وليست مجرد توزيعات على من يستحق ومن لا يستحق، فمنح مكافأة لشخص غير كفء سيترك آثارا سلبية بالتأكيد على الفرد والمؤسسة.

للمكافأة بعدا وأثرا على من يتلقاها، مقابل عمل أو تنفيذ مهام معينة، ومن ثم تنعكس فوائدها إيجابا على الأداء العام للمؤسسة، ويمكن حصر نطاق إستراتيجيات المكافأة في النقاط التالية ما يلي:

- أن يتم ربطها بمستوى أداء الموظفين بالمؤسسة.
  - أن تقود وتدعم السلوك المطلوب على كل المستويات.
  - أن توفر التنافس المطلوب لجذب والحفاظ على المستوى العالي من المهارات التي تحتاجه المؤسسة.
  - أن يكون برنامج المكافآت مرتبطا بأهداف المؤسسة طويلة الأجل.
  - أن يكون برنامج المكافآت داعما لثقافة العمل<sup>1</sup>.
- وعلى ضوء ما تقدم يخلص القول إلى أن طرق استثمار في الموارد البشرية من أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسات، حيث تمكنها من جذب المواهب والمحافظة عليهم كما تلعب إستراتيجيات إدارة التعويضات دورا حيويا في تحفيز الموظفين وإستقطابهم للعمل وبجدية أكبر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة<sup>2</sup>.
- إن مساهمة إستراتيجية إدارة التعويضات تكمن في تطوير سياسات جذب الكفاءات والمحافظة عليها وتحفيز الموظفين، وبشكل أوسع أن الهدف من إستراتيجية التعويضات نلخصه في نقطتين وهما:
- عملية جذب الأفراد، بمعنى كسب أفراد جديدين من حيث المؤهلات والخبرة المطلوبة من قبل المؤسسة وبأعداد كافية.
  - تحقيق العدالة، ويقصد بها أن يعامل كل فرد إلى حد ما، فيما يتعلق بالمبلغ المدفوع حسب الجهد والقدرات والمهارات والتدريب المكتسب من قبل الفرد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، الرياض، دار المريخ للنشر، 2003، ص 14.

<sup>2</sup> Armache. J, Effect of compensation and other motivational techniques on organisational performance, Franklin Business and Law Journal, n°1, 2012, p 88 - 96.

<sup>3</sup> Adeoye. A, The Influence of Compensation Management on Employee's Leadership Role in Insurance Sector: Nigeria Experienc, Mediterranean Journal of Social Sciences, vol 5, n°7, 2014, p 342.

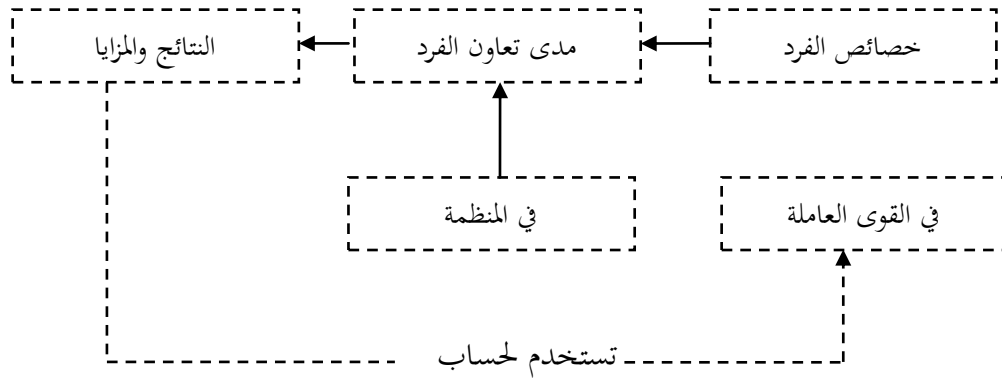
مما تقدم نستنتج أن الهدف من إستراتيجية التعويضات وضع هيكل تعويضيا عادلا، حيث يتم مكافأة الموظفين على جهودهم، وهذا بمثابة مصدر لتشجيع الموظفين لبذل جهد أعلى في العمل والتأثير على دوافع ورضا الموظفين الماهرين للإحتفاظ بهم لتعزيز الفاعلية والكفاءة الشاملة للمؤسسة.

فأهمية إستراتيجية إدارة التعويضات تكمن في تعززي وتحسين كل من الأداء الفردي والمؤسسي وتدعم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتعمل على تحفزي الموظفين<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: مسؤولية الحوكمة بتقييم أداء الكفاءات البشرية

تقوم إدارة كفاءة الأفراد عادة بتقييم كفاءة الموظفين بمعنى تقييم الأداء والقدرات، حيث تستخدم كأساس للتوجيه الإداري والوظيفي، ويهدف التقييم إلى تحديد أجورهم، وتحديد الحوافز، بالإضافة إلى مواقف الفرد التي تكون عادة في أي نزاع مهني أو نقابي، ويمكننا توضيح دورة تقييم كفاءة الفرد في العمل من خلال الشكل التالي:

#### الشكل رقم (III - 4) دورة تقييم كفاءة الفرد في العمل



المصدر: زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 242.

من خلال الشكل نجد أن الفرد لديه مجموعة من الخصائص الشخصية وهي التي تدخل في قياس كفاءة هذا الفرد فمثلا يكون يتصف بدرجة كبيرة بالإعتماد على نفسه، كذلك يعرف كيف يتكيف مع البيئة التي ينتمي إليها، والإخلاص في العمل، وإنطلاقا من هذه الخصائص يبرز شخصية الفرد ومدى تعاونه وقيامه بالمبادرة والتعاون في العمل وكذلك الإلتزام بالسلوك الوظيفي وهنا نستطيع من خلال هذا الخروج بنتائج حسنة جراء تقييم هذا الفرد وهذا كله تستخدم لحساب تنمية القوى العاملة.

<sup>1</sup> Adeoye. A.o & Elegunde. A.f, Compensation Management and Motivation: Cooking utensils for Organisational Performance, Mediterranean Journal of Social Sciences, vol 5, n°7, 2014, p 88.

وفي هذا الصدد نميز العديد من طرق تقييم الكفاءات البشرية، والتي يمكننا إطلاق عليها أيضا تسمية مراكز التقييم، حيث تعتبر كطريقة تضم مجموعة من التقنيات، كتمارين واقعية للمحاكاة بصفة فردية أو جماعية خلال فترة زمنية قصيرة لتحديد ردود أفعالهم في مواجهة الأحداث التي عليهم أن يتحكموا فيها، حيث يشارك هذه العملية أكثر من طرف الذي يقوم بالملاحظة والمقارنة لأداء مختلف الأفراد، ومن ثم إعداد التقارير النهائية وتسليمها للمسيرين المشرفين على التكوين، أو على التوظيف أو على الترقية، كما أن هذه الطريقة تعتمد على ما يفعله الشخص وليس على من هو هذا الشخص<sup>1</sup>، أما الطريقة الثانية تتمثل في طريقة تسمى بطريقة 360°، حيث في هذه الطريقة يكون تقييم الفرد من الفرد ذاته، ومن الأطراف المتعاملين معه مباشرة في الهيكل التنظيمي، كما أن وثيقة التقييم يمكن أن توزع إلى أكثر من 10 أشخاص، هذه الطريقة في التقييم يمكن أن تختصر إلى 180°، أو أن توسع إلى أشخاص ليسوا لهم سلطة تنظيمية على الشخص المعني بالتقييم لكنهم يلعبون دورا تحويليا، أي أن الكلام يكون حول تقييم 270° كما يمكن أن توسع أيضا إلى 540° بمعنى إلى الزبائن والموردون.

أما بالنسبة للشروط اللازمة لتطبيق هذه الطريقة تتمثل في منح الإستقلالية الكاملة للمؤسسة في مواجهة الأشخاص الخارجيين من أجل تطبيق وتسيير التقييم 360°، كما أن يجب تكون سهلة التأقلم، وضمان سرية الأطراف المشاركين، إلى جانب تسهيل التسيير الإداري.

وعلى وجه العموم يمكننا إبراز أهم مزايا طريقة 360° كالإبتعاد عن اللاموضوعية الناتجة عن ممارسة التقييم من طرف شخص واحد والمتمثل في الرئيس المباشر، كما نجد أن معظم المهارات السلوكية يمكن تقييمها<sup>2</sup>، حيث تسمح من خلال النتائج المتوفرة بإجراء التحليل المقارن لكل فرد وكيفية الفعل ورد الفعل لأي فرد في وضعيات العمل.

بالنسبة للمعلومة متوفرة نسبيا في هذه الطريقة، كما أن معالجتها آليا تكون سهلة، وعليه توفير النتائج بشكل سريع، كما أن معامل الارتباط يكون كبير، بين التقييم الجيد والمعايير مثل النجاح، الترقية والفعالية مما يسمح بإعداد مخطط التطوير وتوفير صورة كاملة للحقيقة المنظورة من طرف المحيط حول المهارات المحددة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Christien BALCCO, **Les méthodes de l'évaluation en Ressources humaines, (la fin des marchands de certitude)**, 2ème édition, Ed Organisation, Paris 2002, p171.

<sup>2</sup> Saliha TAKFI, **L'évaluation des compétences professionnelles dans l'entreprise**, étude de au Cas niveau de l'entreprise SONELGAZ, direction régionale de Tlemcen, Mémoire de magister en gestion de ressources humaines, Bibliothèque de l'université de Tlemcen, 2006 - 2007, p 64.

<sup>3</sup> Elisabeth DORBES LECOEUR, **gérer les compétences et les talents**, 2ème édition, de boeck, paris, 2015, p93.

### المبحث الثاني: حوكمة المورد البشري رهان للتميز التنظيمي

تمهيد:

تعتبر حوكمة الموارد البشرية إجراءً أساسياً للتأكد من أن العنصر البشري في أي مؤسسة خاضع للأخلاقيات والكفاءات المطلوبة في العمل، وهي تهدف إلى وضع كل الممكنات اللازمة لإخضاع إجراءات العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لمنظومة الأخلاقيات والكفاءات، وتتضمن هذه الإجراءات إختيار الموظفين، الإلتزام السلوكي، وإدارة الأداء وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية.

#### المطلب الأول: حوكمة الموارد البشرية الكفؤة

إن وجود نظام خاص بحوكمة الموارد البشرية داخل المؤسسة يساعد على معاملة الموظفين بعدالة بشكل ثابت وبالإلتزام بالقانون والإعتراف بأفضل الممارسات الجيدة للإدارة الرشيدة، وموائمة ممارسات إدارة الأفراد بإستراتيجية المؤسسة ورؤيتها، رسالتها وقيمتها، كذلك تساعد على تزويد المؤسسة بإطار مميز لضمان الإستقرار وعدم وجود الفوضى في غياب القواعد، والتعليقات وإجراءات العمليات المعيارية المتعلقة بإدارة الأفراد، بإعتبار أن وجود حوكمة الموارد البشرية تمكن من تقديم أفضل إطار لممارسة العمليات الإدارية، والمعرفة والدعم لتمكين الأعمال، ومنه تصبح المؤسسة قادرة على تحقيق الغايات والأهداف وحتى النتائج الجيدة، لذا على المؤسسة التركيز على جوانب جد مهمة على رأسها حوكمة الموارد البشرية، وتطوير القيادة، وإدارة الأداء.

فنظام الحوكمة من الأنظمة الإدارية الحديثة في مجالات إدارة الموارد البشرية، وأصبحت مجموعة من العمليات والإجراءات والتدابير والممارسات المطبقة لتحقيق الأهداف بشكل أخلاقي ويصب في مصلحة الجميع، كما أن حوكمة الموارد البشرية هي العملية والممارسة التي تبنتها المؤسسة في تحديد الأدوار والسلطة، المسؤوليات، إتخاذ القرارات، وفي نهاية المطاف مسائلة جميع الموظفين والإدارة لصالح مساهمتها<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى أن حوكمة الموارد البشرية هي النظام الذي ينبغي أن تعتمد عليه المؤسسة من أجل التأكد من أن الموارد البشرية التي يتم إدارتها بشكل مناسب ورصدها بعمق بالطريقة التي تخفف من أية مخاطر ذات الصلة بالموارد البشرية، فحوكمة الموارد البشرية هي القدرة على الحكم والسيطرة على مدى المسؤوليات بطريقة كفؤة وفعالة وشفافة من أجل تقديم قيمة مضافة للمؤسسة، وتعرف حوكمة الموارد البشرية على أنها فعل في قيادة وظيفة الموارد

<sup>1</sup> إبراهيم محمد حاسم، سمر غانم صالح، تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 3، العدد 2، حزيران، 2016، ص 286 - 288.

## الفصل الثالث: تحليل الأثر المتبادل بين الحوكمة وتسيير الكفاءات البشرية

البشرية وإدارة الإستثمارات ذات الصلة لأداء أمثل من خلال تحسين أداء موجودات المؤسسة للموارد البشرية، ومنه تنمية هذه الأخيرة ومهاراتهم ومختلف خبراتهم داخل المؤسسة لتلبية كل الإحتياجات .

وتأسيسا على ذلك فإن حوكمة الموارد البشرية هي عبارة عن البوصلة التي يمكن من خلالها تحديد الأدوار والمسؤوليات والقواعد للموارد البشرية، وكيف توجه وتضبط وتحكم وتراقب، وطريقة إرتباطها مع بعضها البعض .

وتتمثل أهمية حوكمة الموارد البشرية في أنها واحدة من العناصر الأكثر حساسية في التعامل مع المؤسسة، حيث أنها مورد غير ملموس للغاية، فمن الصعب أن تراقب عن كثب سلوكهم وضمنان أدائهم على النحو المطلوب، حيث ترجع أهمية حوكمة الموارد البشرية كونها قدرة من القدرات التي من خلالها تجعل قرارات الأفراد فعالة للأعمال، بما في ذلك إدارة مخاطر الموارد البشرية وضمنان الإمتثال لقوانين العمل وقواعد ومعايير الموارد البشرية، كما أن أهمية حوكمة الموارد البشرية هي تقدير وإدارة مخاطر الموارد البشرية مثلا الخطر الأخلاقي .

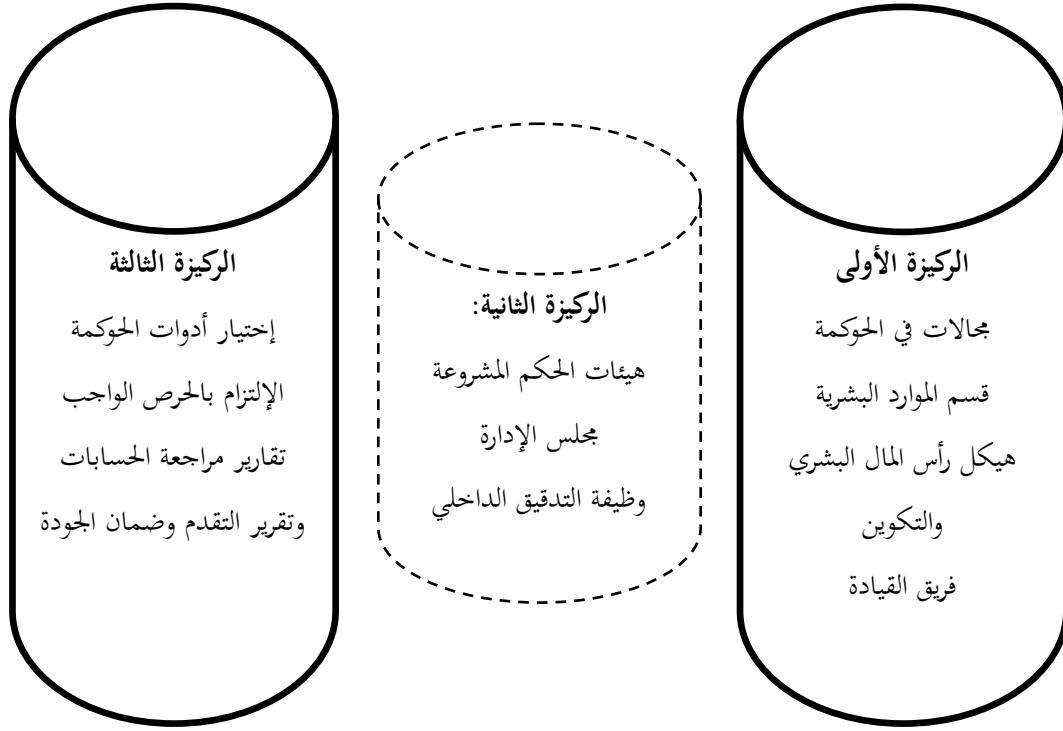
### المطلب الثاني: مبادئ وعناصر حوكمة الموارد البشرية

لحوكمة الموارد البشرية مبادئ وعناصر عديدة، حيث أن المبادئ تخص الرؤية الإستراتيجية والتوجه، الذي يساعد على تحديد الأولويات والأدوار المتوقعة من الجهات الفاعلة في المؤسسة، ووضع معايير لقياس الأداء على المدى المتوسط القصير، ضف إلى ذلك عنصر المسائلة التي يمثل مسؤولية الأفعال، التي من خلالها تؤخذ القرارات إلى جانب ذلك السياسات ذات شفافية التي تشير إلى الإبتتاح والوضوح في عملية صنع القرار وتخصيص الموارد وتوليد المعلومات في الوقت المناسب، حيث تمكن المعلومات الدقيقة أصحاب المصلحة لجعل السياسات بالغة الأدلة، وإتخاذ الإجراءات عندما لا يتم إستيفاء الأهداف والمعايير، ثم تأتي الكفاءة وتشير إلى أي مدى يتم تطبيق سياسات الموارد البشرية، كذلك عنصرا العدالة والنزاهة وهما يتعلقان بالسياسات والإجراءات التي تطبق على الجميع وقدرة المؤسسة على الإستجابة لإحتياجات الموظفين .

وعلى الرغم من التعقيد الواضح في حوكمة الموارد البشرية، إلا أنه يمكن للإدارة تبسيط العملية من خلال تقديم أركان أساسية كإطار لحوكمتها، كما يوضحه الشكل التالي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> إبراهيم محمد جاسم، مرجع سابق، ص 286 - 288.

الشكل رقم (III-5) أركان في نموذج حوكمة الموارد البشرية



المصدر: إبراهيم محمد جاسم، سرمد غانم صالح، مرجع سابق، ص 289.

من خلال الشكل نرى أن المجالات التي تحتاج إلى نظام ذو إدارة سليمة تتضمنها حوكمة جيدة هي تتمثل أساسا في المداخل الثلاثة المهمة وهي قسم الموارد البشرية، وهيكل رأس المال البشري والتكوين، وفريق القيادة، أما فيما يخص الجهات المسؤولة عن الحوكمة، هي تلك الكيانات التي لها كل المسؤولية لتطبيق حوكمة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تتمثل هذه الجهات المسؤولة في مجلس الإدارة، ولجنة الموارد البشرية، ووظيفة ضمان الجودة، وأخيرا تتمثل أدوات الحوكمة التي يتم إستخدامها وفي نفس الوقت ينبغي التحقق من صحتها ومصداقيتها من أجل الحفاظ على نتائج حوكمة الموارد البشرية وجعلها أكثر واقعية والدفاع عنها، وتتضمن تمارين الإلتزام وتقارير تخص حوكمة الموارد البشرية، كتقارير ضمان الجودة، تقارير التقدم.

إضافة إلى ذلك فإن عناصر حوكمة الموارد البشرية والمتضمنة التوجيه والإدارة، والرقابة، إذ أن كل من هذه العناصر بدورها لديها مجموعة من العمليات الإدارية، والتي عند تكاملها سيؤدي إلى إنشاء هياكل أساسية لحوكمة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Koob, J. A, new definition and perspective on HR governance in a global environment, 01 october, 2012, p 02.

### المطلب الثالث: حوكمة الموارد البشرية وفق معايير إيزو 30408

نظرا لأهمية حوكمة الموارد البشرية قامت المنظمة الدولية للمقاييس إيزو بإصدار مواصفة خاصة بها في النصف الثاني من عام 2016، حيث قدمت إيزو 30408 إرشادات حول الأدوات والعمليات والممارسات التي يجب إتباعها لتأسيس حوكمة الموارد البشرية الفعالة والحفاظ عليها وتحسينها باستمرار ضمن المؤسسات، وتطبق في المؤسسات من جميع الأحجام والقطاعات، سواء كانت عامة أو خاصة، وتشير حوكمة الموارد البشرية إلى النظام أو الأنظمة التي من خلالها يتم توجيه الأفراد وضمان خضوعهم للمسائلة.

وعلى ضوء ما تقدم تتطلب حوكمة الموارد البشرية الفعالة التنسيق والإلتزام والمشاركة في جميع مستويات المؤسسة، بحيث يتم إظهار على مستوى من الإلتزام من خلال التكامل ما بين تخطيط العمل الإستراتيجي وتنفيذه، ويجب على المؤسسات المتميزة تنفيذا لإيزو 30408 تقديم تقارير عن حوكمة الموارد البشرية متضمن أقساما عن إحتياجات المؤسسة، وممارسات وعمليات حوكمة الموارد البشرية وتحليلاتها، كما يجب أن تحدد المؤسسة مقاييس النجاح الرئيسية اللازمة لعملية حوكمة الموارد البشرية للمؤسسة<sup>1</sup>.

فالأفراد هم قلب أي مؤسسة ولكي تحقق هذه الأخيرة نجاحا مستداما على المدى الطويل، من المهم مراعاة جميع أصحاب المصلحة في نظام الحوكمة ، حيث أن كل المؤسسات لديها نظام حوكمة إلى جانب ذلك فإن الإدارة البشرية تشير على وجه التحديد إلى النظام أو الأنظمة التي يتم من خلالها توجيه الأشخاص داخل المؤسسة وتحميلهم المسؤولية، فتعتبر إدارة الأفراد مهمة مثل إدارة الأصول المادية أو رأس المال المالي، فلهي يتم ذلك بتعزيز السلوك المناسب داخل المؤسسة وبفعالية؟

ومنه يقتضي علينا الإجابة عن هذا السؤال، بأن يجب النظر في العوامل البشرية والإجتماعية من زاوية أن لهم دور كبير في عملية صنع القرار، ومنه نظام حوكمة المورد البشري سيؤدي إلى نتائج إيجابية لجميع أصحاب المصلحة، من خلال مواءمة ممارسات الحوكمة البشرية الفعالة مع التخطيط الإستراتيجي.

ناهيك عن ذلك فإن مبادئ حوكمة الموارد البشرية تشير إلى مجالات متعلقة بالخيارات التنظيمية والإجتماعية والإدارية، ويوجهون السلوك البشري داخل المؤسسة ويوفرون إطارا لمساعدة هذه الأخيرة على إنشاء

<sup>1</sup> جريدة الإتحاد، حوكمة الموارد البشرية، 14 مارس 2017، مقال متح على الموقع التالي: <http://www.alittihad.ae/article/15642/2017/>

تم الإطلاع عليه بتاريخ 2019/07/03.

## الفصل الثالث: تحليل الأثر المتبادل بين الحوكمة وتسيير الكفاءات البشرية

وتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تضيف قيمة إلى المؤسسة، ومنه يجب على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار مبادئ الحوكمة البشرية ومواءمتها رسبي عند وضع أهداف تنظيمية إستراتيجية وإبلاغهم إلى أصحاب المصلحة. وتشمل المبادئ الأساسية لحوكمة الموارد البشرية حسب معايير إنزو 30408 كل من النزاهة والشفافية في تصميم ونتائج العمليات والممارسات التنظيمية ، ويضاف إلى ذلك عنصر مهم وهي المساءلة أمام الهيئات الحكومية التنظيمية والسلطات القانونية و كذلك أصحاب المصلحة ، وبالتالي يمكننا إستنتاج أن مبادئ المؤسسة تتحدد في كيفية أن تخلق المؤسسة قيمة لأصحاب المصلحة وكيفية الموازنة بين إحتياجات المؤسسة وإحتياجات أصحاب المصلحة<sup>1</sup>.

وعلى الرغم من التعقيد الظاهر لحوكمة الموارد البشرية، يمكن لإدارة المؤسسة تبسيط العملية من خلال وضع سياسات للموارد البشرية وتنفيذها والتقيدها ، وأيضا مراجعة وتحديث هذه السياسات والتأكد من المهارات والكفاءات للموارد البشرية ، ويتم تمثيل الخبرة كجزء من مجموعة المهارات لمجلس الإدارة<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: الأدوار والمسؤولية والمساءلة

لقد ذكرنا في الفصول السابقة أن أحد الأطراف الرئيسية والمعنية بالدرجة الأولى بالحوكمة هو مجلس الإدارة، وسعينا وراء تأكيد ذلك حيث أن مسؤولية هذا المجلس تتضح أكثر وتصبح ذو مستوى أعلى من الإلتزام من خلال خلق التكامل والتنسيق والمشاركة على جميع مستويات المؤسسة بين نظام الحوكمة والموارد البشرية الفعالة، فمجلس الإدارة تكون على عاتقه بعض المسؤوليات إتجاه المورد البشري ، حيث ينبغي على مجلس الإدارة فهم دور الأفراد داخل المؤسسة في تقديم القيمة لأصحاب المصلحة التنظيميين وتقديم كذلك إلتزام رسمي لتعزيز الحكم البشري الفعال لتكون مسؤولة عن إدارة نظام حوكمة المورد البشري ومراقبة التحديثات الخاصة بإدارة الموارد البشرية الفعالة وإتخاذ الإجراءات المناسبة، حيث أن مجلس الإدارة يتكون من الأفراد المنتخبين أو المعينين والمسؤولين بشكل جماعي عن إدارة المؤسسة، وإتخاذ القرارات الإستراتيجية الرئيسية ووضع أيضا السياسة الإستراتيجية.

<sup>1</sup>International Standard ISO 30408, human resource management - guidelines on human governance, first edition, Switzerland, 01/09/2016, p 1 - 2.

<sup>2</sup> The four pillars of HR governance, article disponible sur le site: [www.charityvillage.com](http://www.charityvillage.com), consulté le 31/02/2019.

أما بالنسبة للإدارة العليا يجب عليها تحديد أدوارها ومسؤولياتها عن المورد البشري الفعال والالتزام بمهمة المؤسسة ورؤيتها وقيمها ومراجعتها التي تدعم الإدارة البشرية الفعالة، وتشجيع المشاركة الفعالة للأفراد على جميع المستويات، ومنه وضع خطط وإجراءات قصد معالجة أوجه القصور في حالة وجود إنحرافات مثلاً<sup>1</sup>.

نحن نعرف أن المحور الذي تركز عليه الحوكمة الجيدة هو مجلس الإدارة لكونه يضمن تحقيق أفضل ممارسة للنظام داخل المؤسسة، ومنه يجب أن تستهدف تلك الدورات والبرامج كل من رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين، وتغطي تلبية الإحتياجات الخاصة للمؤسسة وموضوعات الإفصاح وتنمية مهارات وقدرات أعضاء مجلس الإدارة، مما ينعكس ذلك على تحسين أداء مجالس الإدارة وزيادة درجة الإفصاح والشفافية، فمثلاً يمكن إنشاء موقع تدريبي إلكتروني يتضمن برامج أو برنامج سلسلة تطوير مهارات أعضاء مجلس الإدارة، وتحت قواعد الحوكمة مجلس إدارة المؤسسة يضع خطة تدريبية لأعضائه تتضمن شرح قواعد الحوكمة.

إذا كان الهدف هو الإستفادة من المهارات الفردية لأعضاء المجلس فقد يكون التدريب عبارة عن ندوات إلا وإذا لم تتوافر برامج التدريب على المستوى المحلي فيجب الحصول على خدمات الخبراء من دولة مناسبة وإجراء التدريب في المراكز أو الجامعات، وتوعية المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس إدارة المؤسسات وتنمية قدراتهم. وبالتالي يمكننا أن نستنتج أن مجلس الإدارة له دور يمكنه من أدائه ضبط مستوى مناسب من السلوك لكل الموظفين، فإذا كان المجلس فاسداً فلن يكون هناك سوى أمل ضئيل في وجود بيئة صالحة للعمل فقد يساعد نشر وذيوع قواعد السلوك من خلال مجلس الإدارة، حيث يمكن تحقيق ذلك إذا كان مجلس يشكّل مثلاً يحتذى به<sup>2</sup>.  
فيجب أن يتميز مجلس الإدارة بجملة من الخصائص الكمية والنوعية والتنوع في تركيبته من الكفاءات والخبرات، حيث أن فعالية هذا الجهاز مرتبط تماماً بالدور الرقابي كأهم دور للحفاظ على أصول كل المساهمين وفرض رقابة صارمة على أعمال المسيرين، إضافة إلى ضرورة تقوية أدائه في تحقيق حوكمة فعالة للمؤسسة، كحرصه على أن يتكون مجلس الإدارة من نسبة كافية من الأعضاء الإداريين الخارجيين ذو الكفاءة والمهارة المستفيدين من الإستقلالية الضرورية من أجل تحكيم جيد للمصالح المتضاربة داخل المؤسسة<sup>3</sup>.

فلقد أصبحت مواضيع الموارد البشرية من المواضيع الأساسية للمجالس الإدارية، فهي مثلها مثل موضوعات الإستراتيجية والإدارة المالية، ويمكن أن يستند دمج موضوعات تنمية الموارد البشرية في إجتماعات

<sup>1</sup> International Standard ISO 30408, op, cit, p 1 - 2.

<sup>2</sup> سلامة عبد الصانع، أمين علم الدين، مرجع سابق، ص 108 - 110.

<sup>3</sup> بن قراش محمد نور الدين، صحراوي بن شيحة، مجلس الإدارة و إسهاماته لحوكمة فعالة للشركات، مجلة الإبتكار والتسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، المجلد 5، العدد 1، جانفي 2018، ص 32 - 45.

مجلس الإدارة لأن رئيس مجلس الإدارة يلعب دور أساسيا في هذا التكامل ، ومن المهم أن يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة فهم جيد لقضايا الموارد البشرية وخصوصياتهم المتعلقة بأعمال الشركة.

ويمكننا تلخيص أهم واجبات رئيس مجلس الإدارة، لضمان معالجة قضايا الموارد البشرية في المؤسسات ما

يلي:

- ضمان مجلس الإدارة الإبلاغ عن أسئلة حول إدارة الموارد البشرية التي تناولها اللجان المتخصصة ومناقشتها في إجتماع مجلس الإدارة، وخاصة تلك المتعلقة بللمديرين التنفيذيين والأشخاص الرئيسيين وإدارة المواهب والقيادة والإلتزام السلوكي.

- توعية المديرين حول هذه المواضيع المتعلقة بتسيير الكفاءات البشرية وإدارة الموارد البشرية.

- ضمان المجلس جودة المؤشرات الإجتماعية وتلك المتعلقة بإدارة المواهب والإلتزام والقيادة المتميزة لفريق الإدارة.

- ضمان المجلس أن تنظيم فريق الإدارة يسمح لتنمية مهارات الموارد البشرية.

- يمكن للمسؤولين العمل بفعالية مع مدير الموارد البشرية المشترك في القضايا التجارية والمالية للشركة لجعل الروابط بين الاستراتيجية والموارد البشرية والأداء.

ومنه فإن مشاركة الكفاءات البشرية في مختلف اللجان يجعل من الممكن الربط بين المحاور المختلفة

لإستراتيجية الموارد البشرية، وتطوير هذه الإستراتيجية ومنه يصبح من السهل على الإدارة تخطيط للمخاطر أثناء هيكلية العمليات، وذلك بمراعاة إدارة الكفاءات وتقييمها وجودة القيادة أو حتى كفاية المهارات وهذه كلها عناصر ضرورية لنظام حوكمة المؤسسة<sup>1</sup>.

ففاعلية الإدارة هي السبيل الوحيد لبلوغ أهداف المؤسسات والمجتمعات، فيجب السعي دائما إلى تحسين

الإجراءات الإدارية للمؤسسات والإدارات، لذلك يجب تفعيل أيضا المسائل الإدارية إضافة إلى الدور الذي يقوم به مجلس الإدارة، وبما أن الإدارة تعتبر العنصر الرئيسي في التقدم بمختلف النواحي الحياة، حيث أنها الأساس لكل مؤسسة وبما أنها مسؤولة أمام أصحاب العلاقة وذوي المصلحة، فيجب عليها الإجابة عن كل ما يتعلق بالأداء والوفاء بمسؤوليتها، من خلال نظام مسائلة يضبط العمل الإداري في هذه المؤسسات.

إن مفهوم المسائلة الإدارية يعتبر من الموضوعات المهمة من أجل التعرف على قدرة المؤسسات في تحقيق

أهدافها، ورسوخها، فهي ركنا أساسيا من أركان إدارة المؤسسات وتهدف إلى تفعيل القدرات للوصول إلى فاعلية

<sup>1</sup> Institut Francais des administrateurs, gouvernance, ressources humaines et performance, les travaux de l'IFA, Paris, octobre 2014, p1.

الإدارة، حيث تمتاز بأنها الضامن الوحيد للحفاظ على أداء الموظفين والمؤسسات بشكل عام ومنها وفي ظل غياب المسائلة ينتشر الفساد ويحدث تداخل غير مرغوب فيه في المصالح فهي حافز إيجابي لإظهار الإنجاز الجيد. وتأتي أهمية المسائلة كونها أحد الآليات والأساليب في الحد من المشاكل والصراعات التي تحدث على مستوى المؤسسات ومظاهر الفساد، وضبط سوء استخدام السلطة، فالمسائلة الفعالة تهدف إلى تحسين مستوى الأداء في المؤسسات، حيث إزدادت الحاجة إلى المسائلة لتكون مبدءا إداريا إيجابيا وعنصرا مهما لإيجاد ثقافة إدارية وتنظيمية تعنى بالنتائج كما تعنى بالإجراءات في بيئة يسودها الثقة والنزاهة، من خلال إخضاع القائمين على ممارسة السلطة للمسائلة بحكم مسؤوليتهم، مما يساعد على إكتشاف أي خلل أو أي إنحراف في مستوى الأداء. فهي أسلوب مراجعة الأداء بهدف تحسينه، وتطوير مهارات الموظفين في المؤسسات والحقيقة الإيجابية الفعالة للمسائلة الإدارية هي أنها تنطوي على فوائد عديدة مثل توجيه الطاقات في المؤسسة نحو الأهداف وتنظيم الأفراد طبقا لإستراتيجية المؤسسة، وتحديد نقاط الفشل في العمل أثناء تراجع الأداء، ومعرفة الموظفين بالنتائج المتوقعة، وتوجيه تركيز الموظفين إلى نتائج أعمالهم، وتحديد دور كل موظف داخل المؤسسة، وتحسين الأساليب المستخدمة في تسيير أمور العمل، من خلال إدارة أكثر إستجابة لحاجات الموظفين وأصحاب العلاقة، حيث أن وجودها يؤكد سيادة القانون والإلتزام الأخلاقي والعقلانية، مما يعزز السعي لتحقيق كفاءة العمل الإداري<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: الأخلاقيات والكفاءة المهنية في إطار الحوكمة

#### تمهيد:

تعتبر أخلاقيات الإدارة والكفاءة المهنية وخاصة الإيجابية منها مهمة من منظور إقتصادي، ولا سيما مع تزايد الفضائح الأخلاقية، حيث أن مسؤولية الأعمال يجب أن لا تقتصر على تعظيم الربح بمعناه الضيق بل لابد اللجوء إلى المعنى الأوسع وذلك بالإهتمام أكثر بأخلاقيات الإدارة وما يرتبط بها من سياسات الإرتقاء بها، فكلما كان هناك أفراد يتمتعون بأخلاقيات إيجابية كلما جعلوا بيئة العمل تزدهر أكثر فأكثر.

#### المطلب الأول: أخلاقيات الأعمال في المؤسسة

تأخذ قضية أخلاقيات الأعمال بعدا أكبر في الحياة العملية سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، حيث تلقى إهتماما كبيرا في منظمات الأعمال على نحو واضح وملفت للنظر، حيث شمل تطورا أوسع في هذا المجال، حيث تكمن الأخلاقيات في مجموعة من القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد

<sup>1</sup> عبد السلام محمود حتامه، كايد محمد سلامة، درجة تطبيق المسائلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، مجلد 11، العدد 1، جانفي 2017، ص 102 - 105.

أو ما هو سيء ومهما يكن من الإتجاهات المختلفة فإن أخلاق المجتمع تمثل أساسا قويا لأخلاقيات الإدارة<sup>1</sup>، فالأخلاقيات تعد مرجع للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم فهي تضم مجموعة عامة من المعتقدات والقيم التي تحكم سلوك الفرد في إتخاذ القرارات وتمييز بين ما هو صواب أو خطأ، وذلك بتقييم الممارسات البشرية<sup>2</sup>، كما أن الأخلاقيات يمكن أن تجيب على السؤال المتمثل في كيفية عيش موقف أو حدث أو فعل ما، وما هو القرار الذي يجب إتخاذه ومنه إتباع قواعد السلوك صحيح من أجل إقامة علاقات جيدة في المجتمع، وإعطاء معنى لأفعال الفرد<sup>3</sup>، حيث لا يمكن فصل أخلاقيات العمل عن الأخلاق العامة للفرد بل يجب على الفرد أن يتعامل مع مشاكل العمل من منطلق المعايير الأخلاقية العامة التي يؤمن بها، وكأمثلة على هذه القيم نجد الأمانة، العدل، إحترام الآخرين، الولاء، المساعدة، والتعاون، التحكم في النفس، الصدق، الشجاعة، الدعوة إلى المعايير الأخلاقية، كما أنه قد يقدم المشورة الإرشادية حول كيفية التصرف الأخلاقي في موقف معين.

وبشكل عام يمكن أن تستند أخلاقيات الأعمال إلى ركنين أساسيين، هما نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع، والثاني هو النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها وكذلك خبرتها السابقة<sup>4</sup>، ويمكن توضيح ذلك بالمخطط التالي:

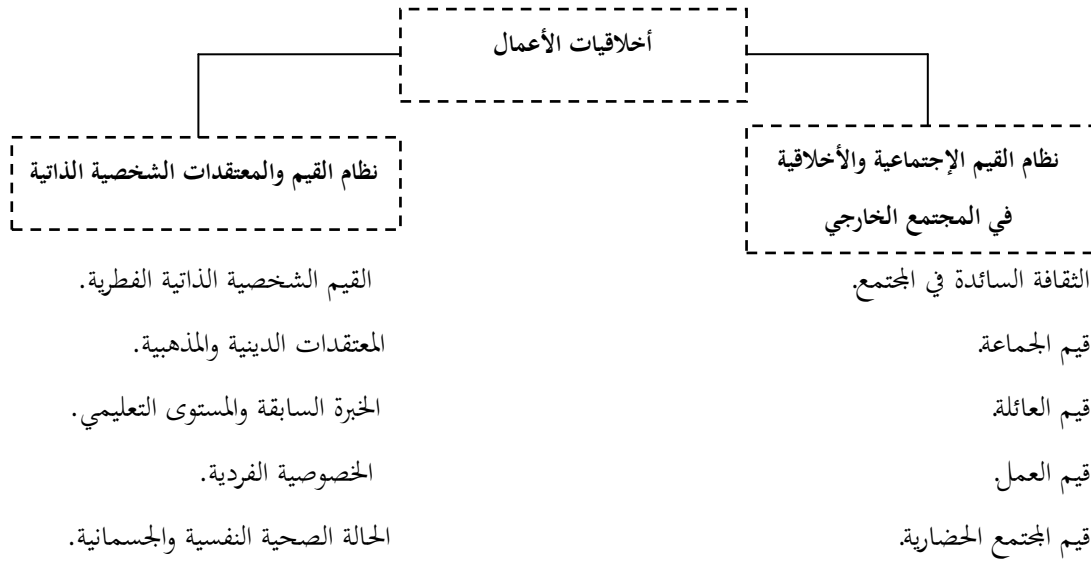
<sup>1</sup> نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص 16 - 17.

<sup>2</sup>Elmelki ANAS, Ben Arab MOUNIRA, Ethical Investment and the Social Responsibilities of the Islamic Banks, International Business Research, the high institute of business administration of Gafsa Tunisia, vol 2, n°2, april 2009, p 124.

<sup>3</sup>Menel Ibtissem MANKOURI, Abdeslam BENDIABDELLAH, éthique des affaires et responsabilité sociale des entreprises : cas de l'Algérie, مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، n°7, 2015, p 14.

<sup>4</sup> بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص 11 - 21.

الشكل رقم (III - 6) مصادر الأخلاقيات في الأعمال



المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 57.

من خلال الشكل نجد أن أخلاقيات الأعمال لها مصدرين أساسيين وهما ال نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية في المجتمع الخارجي أما المصدر الثاني يتمثل في نظام القيم والمعتقدات الشخصية الذاتية ، حيث كلا المصدرين يعتمدان على مجموعة من القيم التي تعتبر من أهم الركائز التي بتني عليها المجتمعات، وتقام عليها الأمم، وتعلق القيم بالأخلاق والمبادئ، وهي معايير عامة وضابطة للسلوك البشري الصحيح، والقيم الإجتماع تي وهي التي تشمل الخصائص الجيدة، حيث تعتبر من الأحكام العقلية التي تقوم بالعمل على توجيهنا نحو رغباتنا، وإتجاهاتنا والتي تكون نتيجة لإكتساب الفرد من المجتمع المتعا يش به وهي تعمل على تحريك سلوكياته كالثقافة السائدة في المجتمع، قيم الجماعة، قيم العائلة، قيم العمل بإعتباره حيزا أساسيا ينتمي إلى النشاط الإنساني، حيث بواسطته تترسخ الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة كما يتحقق نجاحها وديمومتها في ظل الرقي والتطور والمنافسة وكذلك قيم المجتمع الحضارية، أما المصدر الثاني فيقوم أساسا على القيم الشخصية الذاتية الفطرية، المعتقدات الدينية والمذهبية، الخبرة السابقة والمستوى التعليمي، الخصوصية الفردية، الحالة الصحية النفسية والجسمانية<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: الجوانب الأخلاقية في نظام الحوكمة

إن جوهر أخلاقيات الأعمال يتعلق بمختلف الأطراف أصحاب المصلحة بالمؤسسة بالإضافة إلى كافة أفراد المجتمع، حيث تعود المشاكل الأخلاقية التي تواجه متخذي القرارات بالدرجة الأولى إلى التعارض والتضارب في المصالح بين مختلف الأطراف أصحاب العلاقة، وكيفية التوفيق بينهما، كما أن الخصائص الشخصية التي تتعلق

<sup>1</sup> MURPHY, P, **Creating ethical corporate structures**, sloan management review, winter, 2000, p 81.

بالمسائل والعلاقات الشخصية تشكل أحيانا هاجس أخلاقي يجد ذاته تواجه القرارات المزمع إتخاذها، إضافة إلى الإحساس بالمسؤولية إتجاه أصحاب المصالح عند ضمهم إلى مناقشة العقلنة الإدارية للتأكد من أهمية وجود قواعد سلوكية في المؤسسة، يصاحب هذه المعضلات الأخلاقية عند إتخاذ القرار معضلة أخرى تتعلق هذا الأمر، تقع عند حدوث تضارب في المصلحة، وعندما تتداخل مصلحة الفرد الخاصة مع مصالح المؤسسة ككل.

إن العمل على وضع إستراتيجية للمسؤولية الأخلاقية في ممارسة الأعمال ليس بالمهمة السهلة خصوصا في ظل عدم وجود مدخل مثالي واحد يمكن إتباعه لتعزيز الأنشطة الأخلاقية في المؤسسة، لكن مع ذلك يمكن الإستعانة والإعتماد على مبادئ أساسية تمثل المرتكزات الأساسية لصياغة هذه الإستراتيجية من خلال الوعي الأخلاقي، حيث أن العنصر الأساسي لوضع إتجاه عام لعملية إتخاذ القرار الأخلاقي والسلوكي هو متخذ القرار، الذي يقع على عاتقه وضع نظام وقواعد أخلاقية للمؤسسة، والحرص على تطبيقها، بالإضافة إلى العمليات والهيكلة الأخلاقية التي ترجع إلى الإجراءات، والأهداف الأخلاقية التي يجب أن تعلن عنها بشفافية لمختلف الأطراف الفاعلة، ويمكننا بعد ذلك إدماج تلك الأهداف لمتخذ القرار مع الأهداف الإقتصادية للمؤسسة، إذ يقوم متخذ القرار أحيانا بتعديل السياسات أو العمليات وكذلك فإن المراجعات الثابتة لعمليات التي تقوم بها المؤسسة يعتبر أمرا حيويا للمؤسسة الأخلاقية<sup>1</sup>.

إن من بين الأسباب المهمة للإهيارات الإقتصادية والمالية في الدول والمؤسسات وما عرفته شركة إنرون والأزمة المالية سنة 2008 ترجع بالأساس إلى ضعف العمل بشكل مؤسسي، وضعف النظم القانونية والرقابة المالية، حيث كانت هناك بعض التلاعبات في المعلومات والقوائم المالية ، حيث هذه الأمور تتنافى مع جوانب الأخلاق الجيدة<sup>2</sup>.

إن تحقيق سياسة ونظم الحوكمة الجيدة في أي مؤسسة، إنما هو رهن كفاءة الإدارة المنفذة لتلك السياسات والنظم، ومستويات الأخلاق للموارد البشرية، فالقائمون بالتنفيذ يمكن لهم أن ينفذوا تلك السياسات والنظم بدرجة عالية من الإفصاح والشفافية، وهذا من منطلق السلوك الأخلاقي الذي يتمتعون به.

للحوكمة ميادين متعددة سواء على مستوى المؤسسات أو على مستوى الإقتصاد ولكل من تلك الميادين أبعادها وعناصرها التي تسمو بالأداء إلى مرحلة الجودة والتخصيص الأمثل للموارد الإقتصادية والبشرية، فإذا

<sup>1</sup>MURPHY, P, op, cit, p 87.

<sup>2</sup>جون هوسبرس، السلوك الإنساني: مقدمة في مشكلات الأخلاق، ترجمة علي عبد العاطي محمد، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1996 ص

كانت الحوكمة الجيدة في أهم جوانبها تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري، فإن الأخلاق هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف، فالأخلاق هي الجانب التطبيقي للفرد في سائر أعماله ومعاملاته. فكلما كان هناك الاتجاه إلى ترسيخ للأخلاق في المؤسسة، يتم تحقيق الإعتدال والصدق وإتقان العمل، الأمر الذي يدعم تنفيذ متطلبات الحوكمة الجيدة بدرجة عالية من الإفصاح والشفافية والإدارة الرشيدة للإقتصاد بصفة عامة والمؤسسات بصفة خاصة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: ميثاق الأخلاق في خدمة نظام الحوكمة

تتداخل موائيق كل من الأخلاقيات الخاصة بالمؤسسات وسلوكياتها وحوكمتها بطرق عديدة، فالعديد من المؤسسات تقدم عمليات الإرشاد والنصح بشأن ما يجب أن يتضمنه ميثاق السلوك، أو ميثاق الأخلاق الواجب إحترامه داخل المؤسسات، حيث نستهدف من المصادر المختلفة لأخلاقيات العمل العناصر الجوهرية التي تضم ثلاثة مجالات رئيسية هي القوانين واللوائح القائمة، بناء علاقات عمل وثيقة، ومعالجة الإهتمامات الرئيسية في المجتمع.

ومنه يجب أن نعمل كلنا نحو إرساء ميثاق لأخلاقيات العمل وهنا نكون قد أخذنا خطوة كبيرة عقد إلتزام حقيقي إتجاه ممارسة العمل المسؤول، بإعتباره ميثاق يوجز الإجراءات المتخذة للتعامل مع الحالات والمواقف التي يثبت هذا وجود حالات فشل على المستوى الأخلاقي.

فكلما تطورت الأخلاقيات الخاصة بالعمل صاحبها في ذلك تطور الموائيق الأخلاقية لتصبح مستندات واسعة النطاق تعمل كهيكل تكميلي لكي تسلك النهج الأخلاقي، بعد أن كان ينظر إليها في البداية كمجموعة من السياسات التي تستهدف إدارة القضايا اليومية في مكان العمل على إعداد موائيق أخلاقية تتقاطع مع متطلبات الحوكمة تأتي على عرض إصدار بورصة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية لقواعد الحوكمة تتضمن قسما يحدد متطلبات محددة لميثاق الأخلاق، ومن هنا نجد أن هذه القواعد الخاصة بالحوكمة تضع المبادئ الأخلاقية في قلب أحكامها، حيث ينص القسم العاشر على سبيل المثال من تلك القواعد على أن يتعين على المؤسسات المقيدة إقرار ميثاق لسلوكيات وأخلاقيات العمل والإفصاح عنه للمديرين والمسؤولين والموظفين، كما يجب عليها الإفصاح فوراً عن أية تنازلات عن هذا الميثاق تمنح للمديرين أو المسؤولين التنفيذيين، حيث جاء هذا الإقرار كإستجابة لما وقع لشركة إنرون وغيرها من إختيار مالي جراء التنازل عن الميثاق الأخلاقي.

<sup>1</sup> سفير محمد، قاشي يوسف، مطبوعة محاضرات في حوكمة الشركات، كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محن أوالحاج، البويرة، 2016 - 2017، ص 57 - 58.

كما يجب أن يحتوي كل ميثاق من موثيق سلوكيات وأخلاقيات العمل على معايير وإجراءات الإمتثال لتلك الموثيق، مما يعمل على تسهيل تفعيل الميثاق بالأخذ بعين الإعتبار مختلف المكونات الأخلاقية الواجب إشراكها في صياغة الميثاق أهمها إعداد سياسة تمنع من تعارض المصالح داخل المؤسسة، وتوفير وسيلة فعالة للتبليغ عن مثل هذه الممارسات وأي سلوك غير قانوني أو غير أخلاقي، المحافظة على سرية المعلومات ما لم يكن الإفصاح عن تلك المعلومات مرخصا به، العمل على تحقيق التعامل المنصف بين مختلف الأطراف أصحاب المصلحة، وعدم تغليب مصلحة طرف على آخر، كما يتعين على جميع الموظفين والمسؤولين والمديرين حماية أصول المؤسسة وضمان إستخدامها بالتكافؤ، وهذا من خلال الإمتثال لمختلف القوانين والقواعد المعمول هذا داخل المؤسسة.

يتعين أن يحدد الميثاق الأخلاقي الفرص من المؤسسة، وذلك بتعريف قيمتها على نحو واضح يساعد في خلق صورة صادقة عن المؤسسة، وعن موثيق الأخلاق الفعالة، من خلال تمسك الموظفين بالمعايير التي تضعها الموثيق الأخلاقية والتي يجب على الإدارة العليا أن تجسد تلك المعايير وتكون مثالا عليها، ذلك لأن الموثيق الأخلاقية تصبح قليلة المنفعة إذا ما أغفلتها الإدارة العليا والقيادات، حيث يوجد تكامل واضح ودقيق بين الأخلاق والحوكمة بإعتبارهما عاملين أساسيين في المؤسسة.

فلثقافة الأخلاقية تمثل إطار نظام الحوكمة، فهذه الأخيرة تعنى بشكل أساسي بإيجاد هيكل لصنع القرارات على مستوى مجلس الإدارة وتطبيقها في حين أن الأخلاقيات هي بمثابة مجموعة من القوانين الأخلاقية التي تسعى إلى تهيئة المناخ لتطبيق المبادئ التي تأتي بها حوكمة المؤسسة<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: دور المبادئ الأخلاقية في تفعيل مبادئ الحوكمة

بهدف الحد من الفساد المالي والإداري وبهدف الحد من الأزمات المالية التي تحدث من حين لآخر تعمل المؤسسة على تطبيق الحوكمة للإستفادة من مزايا مبادئها، والتي من بينها تنظيم العلاقة بين المؤسسة وأصحابها، والحفاظ على ممتلكات المؤسسة، كما تعمل هذه الأخيرة كذلك على تطبيق أخلاقيات المهنة والتي من شأنها هي الأخرى أن تساهم في الحد من الفساد المالي والأخلاقي للموظفين، حيث أن إلتزام الموظفين بمبادئ أخلاقيات المهنة يساهم في تفعيل مبادئ الحوكمة، فمثلا من بين حقوق المساهمين الحصول على المعلومات اللازمة عن المؤسسة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم، كما يجب أن يتحصل المساهمين على معلومات كافية حول أي قرارات تخص أي تغييرات جوهرية في المؤسسة مثل إصدار أسهم إضافية أو عملية بيع الأصول، بالنسبة لهذا المبدأ

<sup>1</sup> جون سوليفان، ألكسندر شكولنيكوف، أخلاقيات العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص 5 - 10.

يمكن تفعيله من خلال إلتزام الموظفين بمبادئ أخلاقيات المهنة، من خلال النزاهة بإعتبارها قيمة جوهرية بالنسبة للأخلاقيات ووفق هذا المبدأ يجب على الموظف أن يتمسك بمعايير سلوكية عالية مثل الصراحة والصدق والأمانة أثناء عمله وأثناء تسجيله لعمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي لها علاقة بالمساهمين.

إلى جانب الموضوعية فهي الأخرى تساهم في تحقيق المبدأ الأخلاقي، ويقصد بها أن يقدم الموظف كل الحقائق للمساهمين بشكل موضوعي، كما يجب أن لا يخضع في أحكامه المهنية لأراء ومتطلبات على حساب الآخرين، وكذلك يجب إلتزامه بسرية المعلومات، كما ينبغي أن لا يفصح عن معلومات لمساهمين دون آخرين، مما يتضح لنا مدى أهمية مبادئ الأخلاقية في تفعيل المبادئ الخاصة بحماية حقوق المساهمين، أما بالنسبة للإفصاح والشفافية اللذان يعتبران أهم مبدئين تنادي بهما الحوكمة، فنجد أنهما يندرجان تحت مفهوم الإفصاح السليم وبشفافية عن كافة الموضوعات التي تتعلق بالمؤسسة، والتي من بينها المركز المالي للمؤسسة وحقوق الملكية، النتائج المالية ونتائج عمليات المؤسسة، فبالنسبة لهذا المبدأ يمكن تفعيله من خلال مبادئ أخلاقية عديدة كالشفافية والعناية المهنية بمعنى أن يكون الموظف هنا ملما بجميع المعايير والسياسات والإجراءات والممارسات وهذا لضمان الإفصاح عن مختلف المعاملات الإقتصادية، أما السلوك المهني يمكن تفعيله من خلال الإلتزام به مثل ممارسة العناية المهنية اللازمة عند تنفيذ مختلف العمليات المحاسبية والإشراف عليها، وعند الإفصاح عن مختلف القوائم المالية وما تحويه من بيانات وعناصر مالية، فالإلتزام بهذا المبدأ يسمح له بتحقيق الإفصاح والشفافية والموضوعية<sup>1</sup>.

أما بالنسبة لمبادئ الأخلاقية وعلاقتها بأصحاب المصالح، يكون من خلال ما يقر به نظام الحوكمة، حيث في إطار هذا الأخير يجب الإعتراف بحقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، وأن يتم التعويض لهم عن أي إنتهاك بالنسبة لهذا المبدأ هو الآخر، ويمكن تفعيله من خلال مبادئ أخلاقيات المهنة، بمعنى أن كل ما للمؤسسة من حقوق وما عليها من إلتزامات يتولى تقييدها الموظف الذي يشغل وظيفته في المؤسسة وعليه يجب أن يلتزم بالنزاهة والموضوعية وبالسلوك المهني، الذي يسمح بالإعتراف بكل حقوق الغير على المؤسسة وتقييدها محاسبيا وبالتالي بضمان حقوق أصحاب المصالح، ومن جهة أخرى فإن الإلتزام بالسلوك المهني في تقييد والتقرير عن الأحداث الإقتصادية، التي تقوم بها المؤسسة سيمكن أصحاب المصالح من الإطلاع على هذه الأحداث ومراقبتها، كما ستمكنهم من معرفة كل حقوقهم، وأخيرا يمكن تفعيل المبادئ الأخلاقية من خلال مسؤولية مجلس الإدارة، فمن بين أهم مسؤولياته ضمان النزاهة عموما والإشراف على عمليات الإفصاح، لذا فإن أخلاقيات المهنة تقتصر على النزاهة والموضوعية والسرية في إعداد مختلف العمليات، وكذا الإلتزام بالقوانين والأنظمة والمبادئ

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 397 - 399.

الخاصة بالحوكمة، بالإضافة إلى ما سبق فإن الكفاءة والعناية المهنية التي تعد من أخلاقيات المهنة تفرض على الموظفين دون إستثناء على المحافظة على المعرفة والمهارات المهنية بالمستوى المطلوب وأن يكون ملما بالمعايير المحاسبية والسياسات والإجراءات، وهذا كله لضمان سير الممارسات الجيدة لنظام الحوكمة ذو أساليب كفؤة مبنية على التطورات الحالية في الممارسات والتشريعات، كما ينبغي على الموظف أن يؤدي مهامه بكل إجتهد وعناية وفقا للمعايير الفنية والمهنية المعمول بها عند تقديم مختلف الخدمات المهنية، حيث أن إلتزامه بهذه الأخلاقيات سوف يساهم ضمان نزاهة حسابات المؤسسة، وبالتالي فإن مبادئ أخلاقيات المهنة تساهم في تحقيق وفي تفعيل مبدأ مسؤولية مجلس الإدارة<sup>1</sup>.

### المبحث الرابع: إدارة القوى البشرية بتميز في المؤسسة

تمهيد:

تعتبر إدارة الأفراد البشرية بتميز في المؤسسات ضرورة ملحة وخاصة نحن نعيش اليوم في وسط بيئة معقدة ومنه يجب رفع المستوى الإداري، وهذا يعتمد أساسا على تسيير المسار المهني المبني على الوظائف وكذا الإلتزام التنظيمي بإعتباره أسلوب لتحسين الأداء، وأيضا لا ننسى بيئة المؤسسات الجزائرية التي يمكنها من خلق هذا التميز في إدارتها ومواردها البشرية، إنطلاقا من التكامل بين القيم المشتركة لمواردها ووضعها ضمن إستراتيجياتها لتحقيق أهدافها المسطرة.

### المطلب الأول: التميز في تمكين الكفاءات البشرية

لقد أضحت إدارة القوى البشرية في العقود الأخيرة من أساسيات العمل في مختلف المجالات سواء الإقتصادي، الإجتماعية، أو السياستي، ويعنى هذا الحقل بشكل خاص بدراسة السلوك البشري، وتحديد إحتياجاته، وتحديد أفضل السبل لتلبي هذه الإحتياجات، في الوقت الذي يسعى فيه إلى إختيار الموارد البشرية بصورة تتناسب مع متطلبات العمل، وذلك بهدف تحقيق كافة الأهداف المرجوة من العملية الإدارية، سواء الأهداف الطويلة، أو متوسطة أو قصيرة المدى.

إن مهام إدارة القوى البشرية يقع على عاتقها مهمة تحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وذلك من منطلق أن المؤسسة لا تعمل بمعزل عن المحيط الذي تتواجد فيه، وبالتالي يجب التنسيق مع هذا المحيط، لتحقيق أقصى فائدة ممكنة، كونها تتأثر وتتأثر فيه، تنمية وتطوير قدرات الموظفين، بصورة تضمن تأهيلهم لتأدية المهام والوظائف المطلوبة منهم للوصف الوظيفي الخاص بكل شخص، ومنه إدارة التميز أنها ذاك النمط الإداري الراقى

<sup>1</sup> أمينة جودي، إبتسام بن غزال، مرجع سابق، ص 231 - 235.

الذي تتطلع أي مؤسسة لأن تطبقه داخل نظامها، لكن تحقيقه دوماً يتطلب قدراً لا بأس من العناصر، يجب على المؤسسة من حين لآخر أن تلجأ إلى الإهتمام كل الإهتمام بالموارد البشرية والتأكيد على تنمية مهاراتهم وإكسابهم كل جديد في المهنة وإختيارهم بعناية فائقة مبنية على خبراتهم ومؤهلاتهم.

وللحصول على نتائج لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في المؤسسة، يكون لدى الموظفين الأدوات اللازمة والدعم والقوة العاملة وكامل القدرة والتنوع لتحقيق الأهداف التنظيمية الحالية وطويلة الأجل، لا بد من تحديد مرجعية المهارات لكل منصب ويحتوي هذا الأخير على مهام المنصب، الإسهامات المنتظرة في السيورة، والتجربة المكتسبة مسبقاً، ومستوى المهارات التقنية، والعلائقية وتسيير المهمة.

كما أن التحكم في المهارات هو أكبر من أن يكون مسعى بسيطاً بالنسبة للموارد البشرية، وهو ضمن إشكالية قيم المؤسسة وتنمية مهاراتها التي تستدعي أبعاد الموارد البشرية والتسييرية والتنظيمية وكذلك الشركاء خارج المؤسسة، حيث عندما تستطيع المؤسسة أن تحصل على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة، فيمكن القول أن هذه المؤسسة لديها مخزون من الموارد البشرية، وتكون المعرفة والمهارة والإتجاهات متوفرة<sup>1</sup>.

وبالتالي فإن التميز يعد ضرورة للتطوير الإداري وذلك لرفع مستويات الأداء من خلال تنمية كفاءات قدرات الموظفين في المؤسسة، حيث أن إمتلاك مقومات إدارة التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات وإسقرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة والتطوير المستمر، ولن تتحقق مقومات إدارة التميز للمؤسسة إلا بالبحث عن سبل متفردة لتحقيق الأهداف المنشودة.

إن أهمية التميز تنبع من إمكانية المؤسسات في بلورة القوى البشرية للتميز، ومنه تطوير مواردها البشرية بصفة مستمرة حتى يستطيعوا المساعدة في جعل المؤسسة أكثر تميزاً في الأداء، كما أن توفر الكفاءات اللازمة لها دور في هذا التميز المؤسسي إلى أن تحقيق التميز التنظيمي يبدأ بتجنيد الموارد البشرية بالقيم الصحيحة والكفاءات الجيدة وتطويرهم من خلال التدريب والتعلم، ومن ثم العمل على تجنيد الأفراد وتطوير كفاءاتهم<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات البشرية

يعتبر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بأنه مسعى لهندسة المواد البشرية الذي يقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسيات والتطبيقات الهادفة إلى تخفيض وبصورة توقعية، الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتوفرة سواء على المستوى الكمي أو الكيفي، وهذا التوجه يدخل ضمن إستراتيجية

<sup>1</sup> نجاة بزاید، التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إدارات شركة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران، 2010 - 2011، ص 195.

<sup>2</sup> صولح سماح، مرجع سابق، ص 21 - 24.

المؤسسة، كما أنه العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق المستمر والدائم بين كفاءات عمالها والوظائف التي يشغلونها، حيث أن عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات له بعدين، بعد فردي وآخر جماعي فعلى المستوى الجماعي هو إدماج الموارد البشرية كمتغير إستراتيجي والتحكم في تطور الوظائف على المدى المتوسط من الجانب الكمي والكيفي، أما على المستوى الفردي، فيتمثل الأمر في السماح لكل موظف أن يصبح فعالا يواجه السوق، والسماح له بإعداد مشروعة الخاص بتطوره المهني، أما بالنسبة لمركزات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات لتفعيل عملية التسيير التوقعي والوصول إلى وضع حلول وسياسات للفوارق الموجودة.

إن المكون الأساسي للكفاءات وهو القدرات ينم على مكانة خاصة للمورد البشري في الأثر الناجم عن تلك القدرات، وعليه فإن عملية بناء الكفاءات تتم على أساس القدرات التنظيمية كالرؤية المشتركة التي تعكس صورة ما تزيد أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، والرؤية الفاعلة هي محصلة قيام الإدارة العليا بإشراك عدد واسع من الموظفين في صياغة وتطوير الرؤية المستقبلية، ومن خلال هذه المشاركة تستطيع المؤسسة تنسيق وتوحيد الآراء المختلفة للعاملين بإتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

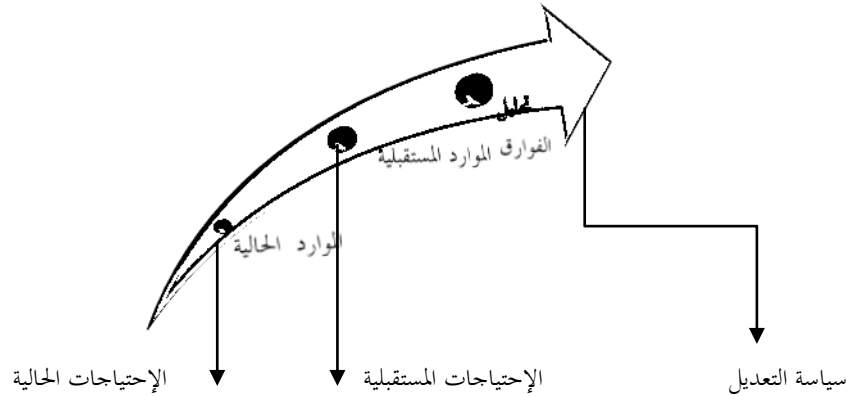
إلى جانب ذلك نجد التعاون والعمل الجماعي وهو وجود مجموعة من الأفراد هدفهم الأساسي هو الإشتراك في المعلومات وإتخاذ القرارات تساعد كل منهم عن تأدية عمل في المجال الخاص به، ويحدث عندما يتعايش أعضاء فريق لدرجة تصل إلى المسؤولية الجماعية لإنجاز الهدف، ومنه تمكين العاملين تولى العديد من المؤسسات إهتماما ملحوظا بمواردها البشرية عن طريق تبني مفهوم التمكين.

فالتمكن يشير إلى كل ما من شأنه أن يطور مشاركة الفرد وينمي قدراته ووعيه ومعرفته ومن ثم تحقيق ذاته، وكما أن تمكين الموظفين الذي يعني توفير الحرية للأفراد للقيام بما يريدون القيام به النجاح، بدلا من إعطائهم التعليمات لتنفيذ ذلك، أي أن المدراء الذين يمكنون الموظفين فإنهم يقللون الضوابط والقيود والحدود بالنسبة لهم بدلا من تحضير وتوجيه سلوكهم بإستخدام إستراتيجية الدفع، وتقنيات التأثير هنا تكون بإستخدام إستراتيجية السحب حيث يركز المدراء على السبل التي يمكن من خلالها تصميم حالة عمل بحيث تنشط وتوفر التشجيع الذاتي للموظفين.

ومنه تحسین أداء المؤسسات إذ لقي أداء المؤسسات إهتمام العديد من الباحثين في مجالات متعددة، حيث يتحدد أداء المؤسسة بشكل أساسي بقدرتها على تعظيم الإستفادة من الموارد المختلفة بصفة عامة، ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، حيث أن الإهتمام بالموارد البشرية يصل بالمؤسسة إلى التميز والتفوق<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Mickaela ANGEL , op, cit, p 29 - 30.

الشكل رقم (III-7) المخطط الأساسي لتسيير التوقعي والوظائف



المصدر: قداش سمية، عبد الغني دادن، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 03، 2016، ص 95.

من خلال ما سبق نصل إلى نتيجة مفادها أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يعتمد على تقييم الموارد الحالية والمستقبلية، ثم تحليل الفارق بينهما لإقتراح إجراءات التعديل اللازمة حسب كل مؤسسة أخذين بعين الإعتبار إستراتيجيتها.

من خلال ما تقدم يمكن الوصول إلى التعريف التالي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، هو المسعى أو المنهج الذي يهتم بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص الفوارق بين إحتياجات المؤسسة ومواردها الحالية والمستقبلية، وهذا على المستوى الكمي والنوعي، من خلال إتباع عدة إجراءات للتعديل مثل التوظيف، التدريب، النقل... الخ، وذلك حسب إستراتيجية المؤسسة وأهدافها رغبة في تحقيق الموازنة بين الوظائف والكفاءات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بإختلافها.

المطلب الثالث: الإلتزام التنظيمي كأسلوب لتحسين الأداء

يعد الأداء أحد المصطلحات الأكثر تداولاً، لكونه يعكس مستوى النجاح الذي تحققه وتسعى إلى تحقيقه هذه المؤسسات، فإن ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة، فالأداء هو محصلة قدرة المؤسسة في إستغلال مواردها وتوجيهها، كما أنه هو إنعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفعالية، والتعلم عند إستخدامها مواردها البشرية والمادية المتاحة لتحقيق أهدافها، كما أن مزيج الموارد والقدرات المميزة للمؤسسة، هو الذي يحدد مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في أدائها، ومنه تعتبر عملية تحسين الأداء أساسية لتحقيق أفضل النتائج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جودي أمينة، منصور كمال، أثر بناء الكفاءات المحورية تحسين أداء المؤسسات، أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 24، ديسمبر، 2018، ص 303.

ومنه إعتبار أن الموظف الملتزم يكون أكثر إرتباطا بمؤسسته وأكثر إجتهدا في تحقيق أهدافها، كما أن زيادة المعرفة بمفهوم الإلتزام تعد عاملا مساعدا في فهم أهمية الإلتزام التنظيمي ويرجع الإهتمام بهذا الموضوع إلى الحقيقة التي تنص على أن الإلتزام عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فعالية وكفاءة الم مؤسسة، فكلما كان مستوى الإلتزام مرتفعا كان مستوى الأداء مرتفعا، وعليه تتمثل أهمية الإلتزام التنظيمي في أنه عنصرا هاما في الربط بين المؤسسة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المؤسسات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

ويترتب على الفرد أن يسلك سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع والمرغوب فيه من جانب المؤسسة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح وإستمرارية المؤسسة، ومن خصائص الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، والتي تجسد مدى ولائهم، إن الإلتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية، والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم<sup>1</sup>.

يظهر أن فكرة أن الإلتزام التنظيمي تترتب عليه أن يسلك الموظف سلوكا إيجابيا لصالح المؤسسة ورغبته في المساهمة بفعالية في نجاحها وإستمراريتها، حيث أن الإلتزام السلوكي هو يضم مجموعة من العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وبعضويتها ومن هنا يستطيع أن يتبنى الموظف قيم وأهداف المؤسسة ويعتبرها جزءا من قيمه وأهدافه هو أيضا، كما أن الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة لها أهمية قصوى في خلق الإلتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية، ومنه هناك العديد من العوامل التي تكون وراء خلق هذا الإلتزام التنظيمي في المؤسسة على سبيل المثال العوامل الخارجية وهي العوامل المتاحة خارج المؤسسة كظروف سوق العمل وفرص التوظيف في مؤسسات أخرى وهي عوامل تؤثر على درجة الإلتزام التنظيمي، كذلك العوامل الشخصية التي تعني خصائص الموظف في حد ذاته من حيث السن، الجنس، مستوى التعليم والتأهيل، مستوى الطموح، الدوافع والقيم...، فلا شك أن الموظف الذي لا تتطابق قيمه مع قيم المؤسسة أو لا يتناسب طموحه مع ما توفره له المؤسسة من فرص للتطور، قد ينخفض عنده مستوى الإلتزام وتجده يبحث على فرص بمؤسسات أخرى.

<sup>1</sup> مقال متاح على الموقع التالي منتدى العربي لإدارة الموارد البشرية < <https://hrdiscussion.com> > ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2019/08/11، ص 01.

إلى جانب العوامل التنظيمية التي تعكس الجوانب الداخلية في المؤسسة، كالمصائص الوظيفية، نظام الأجر والحوافز، نظام الترفيه، العمل الجماعي، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، نمط الإشراف والقيادة وغيرها من العوامل التي تساهم في خلق أجواء عمل أو ما يسمى اصطلاحاً بالمناخ التنظيمي الذي قد يكون مساعداً ومقبولاً من وجهة نظر الموظف وإدراكه له ما يسهم في زيادة درجات الإلتزام التنظيمي والعكس الصحيح<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: المسار المهني على أساس المهارات

إن إدراج المهارات كأساس لتسيير الموارد البشرية يؤدي كما سبق وأن رأينا إلى جملة من التغييرات على مستوى نشاط التوظيف، التكوين، التقييم، حيث أن المسار المهني كأحد الأنشطة المكونة لتسيير الموارد البشرية لا يستثنى من هذه التغييرات، فالمسار المهني هو مجموع المسارات الإحترافية، حيث يأخذ مفهوم بناء الأفراد وإعدادهم ويرتبط بشكل مباشر بإحترافية الأفراد وهو ما يتطلب المساهمة الحقيقية للمؤسسة ككل.

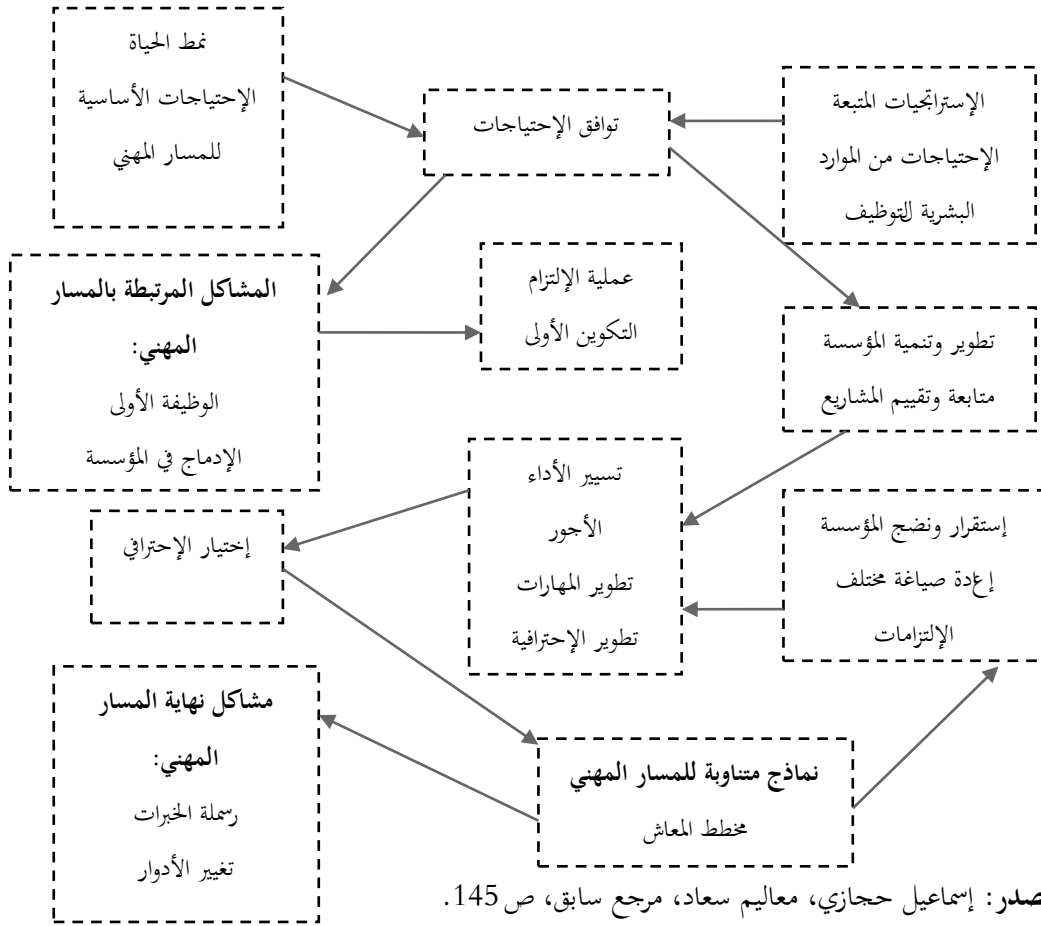
ومنه يمكن ملاحظة أن الأفراد في الإطار الحالي للموارد البشرية لم يعد الهدف لديهم يقتصر فقط على بلوغ درجات أعلى في الهيكل التنظيمي بل إتجه إلى تحقيق درجات أعلى من الرضا، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال إيجاد أفضل توافق بين ثلاث أبعاد لدى الفرد: بعد المهارات، الذي يفترض أن الفرد يستطيع تتمين محفظة النشاطات التي يطورها تدريجياً باستغلال قدراته الأساسية، البعد الشخصي، والذي يعني أن الفرد لابد أن يؤدي أدوار تتراوح بشكل جيد مع شخصيته، بعد الفوائد والقيم، بمعنى أن الفرد يمارس وظيفة للمؤسسة التي يحقق له طموحاته، وتتوافق مع قيمه.

كما أن العناية الكبيرة بتطوير الأفراد في ظل مقارنة المهارات لا تعني أن المؤسسة تتحول إلى معهد لتكوين الأفراد لأن إحتياجات هذه الأخيرة تبقى بالنسبة لها ذات أولوية، لذلك فإتجاه العمل يكون نحو البحث عن أفضل توافق بين حاجات المؤسسة والفرد، وبأحسن الكيفيات كما يوضحه الشكل التالي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> قبطان شوقي، الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الإقتصادية لأهميتها في خلق الإلتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية، مجلة الإدارة والتنمية والبحوث والدراسات، جامعة المدية، العدد التاسع، ص 347 - 348.

<sup>2</sup> إسماعيل حجازي، معالم سعاد، مرجع سابق، ص 144 - 145.

الشكل رقم (III - 8) إحتياجات المؤسسة وإحتياجات الفرد



حسب الشكل أعلاه نجد أن إحتياجات الفرد وكذلك إحتياجات المؤسسة تقتصر على عنصر مهم وهو التكوين وتدريب الخبرات، ومنه فالنتيجة حتما ستكون لصالح كل من الفرد والمؤسسة معا، حيث الذي يربط بين إحتياجات الفرد والمؤسسة أولا هو توافق الحاجات فيما بينها مثلا إحتياجات الفرد إلى التوظيف وبالمقابل إحتياج المؤسسة إلى تخطيط للمسار المهني والوظيفي، وأيضا كيفية تسيير عملية الأداء وتطوير المهارات وتنميتها، كما يجب وضع إستراتيجيات مثلا وضع مخطط للمعاش وكيفية رسملة الخبرات إلى غيرها.

زيادة على ذلك يجب الإهتمام أكثر بالموارد البشرية وتنمية القوى العاملة الفعالة، حيث أن من الملائم التفكير في تنمية القوى البشرية والعمل على تقييمها<sup>1</sup>، والشكل المقابل يبين لنا العناصر المرتبطة بتحقيق المهارات الضرورية للفرد داخل المؤسسة كما يلي:

<sup>1</sup>مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 174.

الشكل رقم (III - 9) الأساس الثلاثي الأجزاء للجنة لتحقيق المهارات الضرورية

المهارات الأساسية: الإتصال: تنظيم الأفكار والإتصال. مقاربة المشكلات العملية: بالإختيار الملائم والمناسب لحل المشاكل. الصفات الشخصية: المسؤولية: بذل مستوى عال من الجهد والمثابرة من أجل تحقيق الهدف. النزاهة والإستقامة: إختيار طرق أخلاقية للعمل. مهارات التفكير: التفكير الخلاق: توليد الأفكار الجديدة. صنع القرار: تحديد الأهداف والقيود، وتوليد البدائل ودراسة الأخطار وتقييم وإختيار أفضل البدائل.
---

المصدر: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، تنمية الموارد البشرية في إقتصاد مبني على المعرفة،

الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2004، ص 179.

إنطلاقاً من الشكل المقابل، نجد أن المهارات أو الكفاءات لإكتسابها وتنميتها بشكل أساسي على تحديد بعض الأساسيات الضرورية المعبر عنها في ثلاثية تتكون من ثلاثة مهارات وهي المهارات الأساسية والمتمثلة في الإتصال ومعرفة الوقت المناسب لأجل حل المشاكل التي تواجه الفرد، أما الجزء الثاني من المهارات يتمثل في الصفات الشخصية كالإستقامة والنزاهة والتحلي بالأمانة المهنية، وأخيراً مهارة التفكير وتوليد أفكار جديدة وذلك لأخذ القرارات الصائبة وتحديد البدائل وإختيار أفضلها إن أمكن ذلك.

فالمهارات المطلوبة في سياق الحوكمة هي المهارات اللازمة للقوى البشرية العاملة المتطورة مقارنة مع القوى البشرية التي كانت في الماضي، حيث أصبح من الضرورة إيجاد إدارة فعالة للأعمال للتكيف مع هذه التغيرات الموجودة في عالم الأعمال<sup>1</sup>، فبناء نموذج ذو حوكمة رشيدة قائم على تنمية جيدة للموارد البشرية، وهذه أعظم سمة من السمات التي يجب أن تتكيف معها المؤسسات، وللإشارة تعتبر تقديم هذه المهارات الجديدة بسماع

<sup>1</sup> Inf pme, les compétences requises des entrepreneurs dans un contexte de gouvernance des pme durables, le laboratoire de recherche, université du québec, volume 7, n°3, juillet 2007, p1.

لرجال الأعمال لممارسة أوضاعهم بالشكل الصحيح، وبالتالي ضمان البقاء والإزدهار في سياقات الأعمال اليوم، وذلك من خلال التركيز على قدرات مميزة<sup>1</sup>.

### المطلب الخامس: تحديات وعراقيل التي تواجه المؤسسات الجزائرية

تدار المؤسسات اليوم وفقا لأعلى معايير الأخلاق والكفاءة، على إفتراض أن هذه هي أفضل طريقة للحفاظ على مصالح جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة، وبالتالي أصبحت من المواضيع الأكثر مناقشة في مجال الإدارة الآن وخاصة بعد مضاعفة الفضائح المالية التي مست المؤسسات الكبرى مثل مؤسسة "إنون"، و"ورلدكوم" في الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا تم طرحه في مستهل الفصل الأول.

وفي هذا السياق نؤكد أن أهم الأسباب الرئيسية لهذه الفضائح المالية يتمثل في إهمال أو سوء تكييف موارد المؤسسة، وخاصة الموارد البشرية المتواجدة فيها، أو التي تستقطبها من الخارج، ويمكننا تحليل ممارسات إدارة الموارد البشرية التي ستسببهم في تقليل بعض التعارضات والصراعات التي تحدث داخل المؤسسات، وهذا يندرج في إطار مشكلة نظرية الوكالة التي كانت ظهورها مقترنة بظهور نظام الحوكمة لضبط العملية الإدارية، وربما أنسب علاج لهذه المشكلة يقتضي بنا الإعتناء بعناصر لنقل أهمها ضرورة في العملية الإدارية فمثلا أنظمة المكافآت والحوافز، ونظم تقييم الأداء تسمح للمؤسسة بضبط جوانب معينة داخل المؤسسة، وحتى عملية التدريب والقيام بمراقبة أفضل للموظفين ومواءمة سلوكهم مع معيار الأداء، كلها عناصر لديه دور مشجع لتعزيز الدافع لدى المورد البشري في المؤسسة.

فاليوم وأكثر من أي وقت مضى تعتبر الموارد البشرية هي الميزة الرئيسية ونقطة القوة لإدارة أي مؤسسة ومنه يجب النظر في قرارات التي تتخذها المؤسسات، وذلك في إطار أوسع بكثير مع مراعاة ليس فقط مصالح المساهمين، ولكن أيضا هؤلاء العملاء والموردين، السلطات العامة وخاصة الموظفين<sup>2</sup>.

فلإدارة الإستراتيجية أصبحت ضرورة وشرط لبقاء المؤسسات ولا سيما الجزائرية التي وجدت نفسها على نحو متزايد في بيئة تنافسية ومضطربة، وفي هذا السياق، الهدف الرئيسي من دراستنا هو بناء مؤسسات في الجزائر تفرض على المؤسسات تسيير هذا الكفاءات البشرية، بالإضافة إلى تطبيق نظام الحوكمة، فهما حسب رأيي هما التحديان الرئيسيان في بيئة الأعمال الجزائرية، ولكن هذا يعتمد على تحديد الإحتياجات الوظيفية، وكذا إجراءات التوظيف وعلى سياسة التدريب والتكوين، كما أن جودة الموارد البشرية يمثل رصيذا كبيرا للإقتصاد وإدراجه في

<sup>1</sup> Inf pme, op,cit, p 2.

<sup>2</sup> Maalej Rabii, Boudabous Sami, la gestion des ressources humaines et la gouvernance des entreprises : application au cas Tunisien, internationa conferece on innovation & engineering managment, université de Sfax, p 2 - 3.

السوق العالمية، هذا كله يثّر في المهارات الشخصية وتطوير مواقف الفرد، فهذه العناصر هي بمثابة مصادر للمعرفة الذي من شأنها ينقلها الفرد الكفؤ في البيئة المهنية الخاصة بالمؤسسة، فنحن نعرف الآن أن المزيج بين المعرفة والموارد البشري ضروري للمؤسسات، وعلى هذا النحو فإن الإستثمار في الموارد البشرية اليوم هو إستثمار الغد التي يتم إنتاجها مع الوظائف التي يجب أن تتوافق معه، وهذا الأمر بطبيعة الحال هو بأيدي رؤساء ومديري المؤسسات، وعليه فإن تحديد المهارات والكفاءات البشرية الجزائرية ضروري، وخاصة نحن نشهد ه شاشة قصوى في نظامنا الإقتصادي، مما يتطلب الأمر بناء إقتصاد أكثر تنوعا وأقل اعتمادا على قطاع الإنتاج وحده فهو لا يكفي، إذن الإقتصاد الجزائري لديه الحاجة إلى مؤسسات لنقل أهما ناجحة، وهذا بالتأكيد لا يتحقق إلا من خلال تسيير جيد للكفاءات البشرية وتميبتها ويجب أن تستقطب المؤسسات أفراد مؤهلين ووضعهم في المكان المناسب.

ولا ننسى أيضا تسليط الضوء على نظام الحوكمة أيضا، الذي يغطي جميع الآليات التي لها تأثير تحديد الصلاحيات والتأثير على قرارات المسؤولين، وبعبارة أخرى الذين يحكمون سلوك المورد البشري وتحديد سلوكهم مع المؤسسات تدار بعقلانية من قبل أفضل المهارات<sup>1</sup>.

وعلى ضوء ما تقدم يمكننا طرح حاليا تجربة لا بد الإستفادة منها، فلا يقتصر الأمر على إنتهاج الأساليب

التي أسلفنا ذكرها، وإنما من المفروض التطلع إلى تجارب بلدان أخرى لها نقاط قوة فيما يخص الحوكمة والموارد البشري، فيجدر بنا إلقاء الضوء على أهم دولة لها تجربة في ذلك، وهذا حتى يتسنى لنا تهميد للفصل التالي المتمثل في الدراسة الميدانية التي شملت بعض من المؤسسات الجزائرية، الذي سنعرضه بالتفصيل فيما بعد.

وعلى هذا الأساس إختارنا تجربة دولة ماليزيا، حيث لا يخفى على أحد اليوم أن ماليزيا أحدثت نقلة نوعية

من خلال تجربتها الجذرية بالذكر في جميع المجالات خاصة في القطاعين الحوكمة وتنمية الموارد البشرية، والتي

سنوضحها بالتفصيل في الفصل الرابع.

لوحظ من خلال قراءتنا لبعض الدراسات السابقة أن الجزائر يمكنها أن تصل إلى ريادة في منظمات

الأعمال من خلال إستغلال أهم طرف مكون لنظام الحوكمة ألا وهو المورد البشري، فقمنا بإجراء دراسة مقارنة

ما بين التجربة الجزائرية والتجربة الماليزية للخروج في الأخير بمجموعة من الإقتراحات تساعد الجزائر لكي ترقى إلى

المستوى المطلوب في المؤسسات وهذا ما نستعرضه في الجدول المقابل ما يلي:

<sup>1</sup> Lazreg Mohammed, Godih Djamel torqui, la gestion strategique des ressources humaines et gouvernance: des enjeux majeurs pour l'urgence de l'entreprise Algerienne, journal of Economic sciences institute (journal of economic, management and trade sciences), vol 22, n°01, 2019, p 27- 40.

ال جدول رقم (III - 1) مقارنة التجربة الماليزية مع التجربة الجزائرية

	الحوكمة	المورد البشري
	فرص/نقاط ضعف	فرص/نقاط ضعف
	نقاط ضعف:	نقاط ضعف:
	<p>✓ تعتبر جهود الجزائر في مجال الحوكمة ضعيفة وغير كافية، بالمقارنة مع الدول الأخرى، حيث احتلت الجزائر المرتبة 99 عالميا، وذلك نظرا لتفشي بعض مظاهر الفساد والرشوة وعدم التحلي بأخلاقيات المهنة.</p>	<p>✓ إحتلال الجزائر مرتبة 114 في تطوير إمكانيات الأفراد والموارد البشرية.</p> <p>✓ هجرة الأدمغة والكفاءات وهي خسائر إقتصادية جد معتبرة.</p> <p>✓ عجز الدولة عن الإستثمار في القدرات والإمكانات البشرية.</p>
	<p>✓ عدم إتخاذ إجراءات فعلية في مجال الحوكمة والتسيير الراشد، مما أدى بالجزائر إلى مضاعفة الجهود لتجسيد مفهوم حوكمة الشركات، حيث أقامت عدة ورشات في مجال الحوكمة.</p>	<p><b>فرص تمكنها من الخروج بالأزمة:</b></p> <p>✓ تتوفر الجزائر على قاعدة شبابية هائلة.</p> <p>✓ تبنيت الوزارة الداخلية الجماعية المحلية إستراتيجية تكوين الفرد للفترة 2014 - 2016، (التكوين القاعدي والتكوين التحضري).</p> <p>✓ إنتهاج نظام التكوين عن بعد.</p> <p>✓ التوقيع على عدة إتفاقيات مع عدة دول كدول الإتحاد الأوروبي ( فرنسا، إسبانيا، هولندا)، والصين وكندا وهذا في إطار تبادل الخبرات فيما يخص أنماط التسيير والإنتفاع على التجارب الأجنبية.</p> <p>✓ يخصص تنظيم دورات تكوين بالخارج في بعض المجالات كمجال تكنولوجيا الإعلام والإتصال.</p>
الجزائر	<p><b>فرص تمكنها من الخروج بالأزمة:</b></p> <p>✓ إنعقاد أول مؤتمر حول الحكم الراشد سنة 2007، وفيه جاءت فكرة إعداد ميثاق حول الحكم الراشد في المؤسسات.</p> <p>✓ إصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009، الذي يعمل بمجموعة من المبادئ المستمدة من المبادئ الدولية لمنظمة التنمية والتعاون الإقتصادي.</p> <p>✓ تم تأسيس مركز للحوكمة بالجزائر العاصمة ملتزمة بمواد الميثاق الجزائري سنة 2010.</p>	

	نقاط قوة	نقاط قوة
ماليزيا	<p>✓ قيام الحكومة الماليزية بإنشاء لجنة الحوكمة في مارس 1989 التي ضمت عدد من الأكاديميين والمهنيين وممثلين عن القطاع الخاص.</p>	<p>✓ إنشاء المدارس الذكية لتعليم الطلبة التقنية الحديثة.</p> <p>✓ ربط برامج التعليم والتدريب بـ احتياجات التنمية المحلية ومواكبة عصر العولمة في آن واحد.</p>
	<p>✓ إعداد تقريراً حددت فيه أهم نقاط الضعف في ممارسات الحوكمة في الشركات الماليزية، والتي كان أهمها نقص الشفافية والإفصاح، إنعدام الرقابة والمساءلة، عدم مراعاة حقوق الأقلية من المساهمين.</p>	<p>✓ إشراك القطاع الخاص المحلي والأجنبي في وضع سياسات التعليم والتدريب مع الجهات الحكومية.</p> <p>✓ تأسيس نظام تعليمي قوي يهيئها على تلبية الحاجة من القوى العاملة الماهرة.</p>
	<p>✓ أنشئ المعهد الماليزي للحوكمة أيضاً في نفس السنة السابقة أي سنة 1989.</p>	<p>✓ إلتزام الحكومة الماليزية بمجانبة التعليم الأساسي، حيث حرصت الإدارة الماليزية منذ أن أخذت إستقلالها في 1957 على تقديم خدمات التعليم الأساسي مجاناً إحدى عشرة سنة وبلغ دعم الحكومة الاتحادية لقطاع التعليم ما يصل في المتوسط إلى 20.4% سنوياً من الميزانية العامة للدولة، بينما زادت النفقات العامة على التعليم كنسبة من الناتج القومي الإجمالي من 2.9% عام 1960 إلى 5.3% عام 1995.</p>
	<p>✓ العمل على رفع مستوى الحوكمة في الشركات الماليزية من خلال تدريب القائمين عليها.</p>	<p>✓ تأسيس معاهد تدريب خاصة بالمعلمين والتدريب الصناعي، وتأهيلهم على المستوى القومي.</p>
	<p>✓ إصدار لجنة الحوكمة الماليزية في مارس 2000 قانون الحوكمة الذي ركز على أربعة نقاط أساسية هي: مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، المساهمين ومراجعة الحسابات.</p>	<p>✓ القيام بإنشاء الكثير من معاهد التدريب المهني التي تستوعب طلاب المدارس الثانوية وتؤهلهم لدخول سوق العمل، من أشهر هذه المـعهد: معهد التدريب الصناعي الماليزي، وله فروع في الولايات الماليزية إلى جانب العاصمة</p>
	<p>✓ في أبريل سنة 2017 تنقيح قانون الحوكمة، وتم الحث على ضرورة وجود مجلس الإدارة وتعزيز دوره.</p>	<p>✓ الإشراف على سير العمل في المؤسسات الماليزية.</p>
	<p>✓ الإعتراف بدور المديرين بـاعتبارهم الأمناء على أموال الشركة والمسؤولين عنها.</p>	
	<p>الإشراف على سير العمل في المؤسسات الماليزية.</p>	

## الفصل الثالث: تحليل الأثر المتبادل بين الحوكمة وتسيير الكفاءات البشرية

<p>✓ ضمان الإمتثال للقوانين والقيم الأخلاقية، والإدارة السليمة للمخاطر مع رفع مستوى الضبط الداخلي.</p> <p>✓ واجب مجلس الإدارة في توجيه جهوده لإستغلال موارد الشركة بشكل يؤدي إلى تحقيق مصلحة الشركة ومساهمتها وحماية حقوق أصحاب المصلحة الآخرين.</p> <p>✓ زيادة مستوى الإفصاح والشفافية من قبل الشركات لتمكين المستثمرين من إتخاذ قرارات إستثمارية رشيدة.</p>	<p>الفيدرالية برعاية وزارة الموارد البشرية.</p> <p>✓ إقامة العديد من المدارس الذكية (Schools Smart) التي تتوفر فيها مواد دراسية تساعد الطلاب على تطوير مهاراتهم وإستيعاب التقنية الجديدة.</p> <p>✓ الإنفتاح على النظم التعليمية المتطورة الإنفتاح على النظم الغربية البريطانية والأمريكية والتوسع في إستعمال اللغة الإنجليزية كلغة للتعليم.</p> <p>✓ وجود بعض فروع جامعات مثل أستراليا ونيوزيلندا وبريطانيا، وهناك حوالي 415 معهدا وكلية جامعية خاصة.</p>
---	---

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المصادر التالية:

- قرواط يونس، أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية (عرض لإستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر)، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد 4، ص 39 - 40.
- عيادي عبد القادر، دور محددات حوكمة الشركات في تفعيل جودة المعلومات المحاسبية، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة حسينية بن بوعلوي شلف، العدد 8، 2013، ص 15.
- بلخضر نصيرة، الإستثمار في تنمية الموارد ودوره في بناء اقتصاد المعرفة، البشرية بالمؤسسة الإقتصادية أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلوي الشلف، 2016 - 2017، ص 247.
- حكيم بوسلمة، حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي وتحقيق التنمية المستدامة (تجربة ماليزيا نموذجاً)، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، المجلد 2، العدد 2، ديسمبر 2018، ص 58.

### تحليل الجدول:

وفقا للجدول أعلاه نجد أن الجزائر لها نقاط ضعف في المجالين سواء كانت من جهة تنمية المورد البشري أو من جهة الحوكمة، وهذه المعايير السلبية تستدعي منا القيام بمجهودات كبيرة فيما يخص تنمية المورد البشري وخاصة على المستوى النوعي من خلال تحسين التعليم وربطه بسوق العمل ورفع العائد منه، وتنمية الحافز والدافع لدى المورد البشري بإعتباره من أهم محركات النمو المستدام، بالإضافة إلى تسيير الكفاءات البشرية والعمل على تطويرها من خلال إقامة دورات تدريبية وتكوينية في التنمية البشرية من قبل خبراء ومختصين في هذا المجال. وعموما يمكن القول أنه رغم أن العديد من الدول وعلى رأسها الدولة الماليزية قد قطعت أشواطاً متقدمة في مجال الحوكمة مقارنة بالجزائر بالرغم من توفر الإمكانيات، إلا أنه يمكن تمييز الجهود على المستوى الوطني من خلال أهم هذه الإصلاحات، وهذا لأجل تطبيق معايير مفهومة ومقبولة، وعلى هذا الأساس يمكننا القول أنه لم يبق للجزائر أي خيار لتدارك تأخرها الكبير عن الركب العالمي المتقدم، حيث أن نجاح تجربة أي بلد يعتمد أساساً على مدى صحة وسلامة الوضع الاقتصادي للبلد، فإن معالجة الدولة الجزائرية للنقائص تجعل التجربة الجزائرية متميزة في كل المجالات، وعلى ذلك يمكن أن تولد أيضاً فرص تطوير جديدة بفضل هذه المهارات والكفاءات، فتجديد حوكمة مناسبة الحكم مناسب تماماً للمؤسسات التي تتعايش فيها العديد من الأهداف بين الأهداف الاجتماعية والكفاءة الاقتصادية، ومنه البحث عن آليات تهدف إلى الأفضل وهذا يعتبر كإطاراً مفيداً لنظام الحوكمة<sup>1</sup>، وهذا سوف نستكشفه في الفصل الموالي الذي يدرس تحليل اتجاه الأثر بين الحوكمة وتسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الجزائرية، حيث سنقوم بمحصر هذا التحليل في أسئلة إستمارة الإستبيان التي ستوزع على عينة بعض المؤسسات الجزائرية، وكذلك المقابلة التي تعتمد على الأسئلة المفتوحة. وإنطلاقاً مما سبق يمكننا إستنتاج أن هدف المؤسسة نحو تسيير إستراتيجي لمهارات وكفاءات مواردها البشرية مرتبط بمدى ممارسة الحكم الجيد والتطبيق السليم لهذا النظام، وبالتالي يمكننا تلخيص كل ما سبق في شكل توضيحي كما يلي:

<sup>1</sup> Corinne Van Der Yeught & Virginie Vaicourdt, l'articulation gouvernance - compétences comme déterminant de succès d'un projet associatif, revue interdisciplinaire management, homme & entreprise, n°13, aout 2014, p 86.

الشكل رقم (III - 10) علاقة التأثير والتأثر بين الحوكمة وتسيير الكفاءات البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على:

Bouziane Athmen, Belhade Samia, the importance of human resources in corporate governance, mediterranean journal of social sciences, vol 8, n° 4, july, 2017, p 146

ونخلص عقب هذا العرض لتحليل التأثير المتبادل بين حوكمة المؤسسات وتسيير الكفاءات البشرية ، فمن خلال الشكل نجد أن الحوكمة ظهرت كطريقة إدارية حديثة لمنع تفاقم الفساد المالي والإداري، وقد لوحظ أن كل المشاكل الإدارية والأزمات التي حدثت كان سببها الكثير من المشاكل من بينها تضارب في المصالح بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة، ومنه هذه الأخيرة تتأثر وتؤثر فيما بينها بمعنى على كل الأطراف وعلى المؤسسة حد سواء، وعليه لا بد من إقحام النظريات التي تناولناها في فصول سبقت التي لها علاقة مباشرة بأصحاب مصالح المرتبطة بالمؤسسة، أهم هذه النظريات والتي كان لها وقع كبير في تغيير الحكم في إدارة المؤسسة هي نظرية الوكالة بإعتبارها نظرية تقليدية، وأخرى نظرية متممة لها هي نظرية أصحاب المصلحة وهي نظرية حديثة، وهنا يبرز دور المورد البشري أو الأهمية التي يتميز بها هذا العنصر في المؤسسة بإعتباره الطرف الأساسي، سواء كان ضمن العلاقة القائمة بين الوكيل والموكل في نظرية الوكالة، أو سواء كان ضمن نظرية أصحاب المصلحة، حيث يمثل الفرد أو مجموعة من الأفراد الذي بإمكانه التأثير في إنجاز أهداف المؤسسة، حيث رأينا أن الهدف الأساسي لنظرية أصحاب المصلحة يتمثل في توسيع دور المديرين إلى أبعد من تعظيم الربح ليشمل الحوكمة ومصالح وحقوق من ليسو بأصحاب الأسهم، ومنه نجد أن هناك ضرورة حتمية لترشيد إستخدام الطاقات البشرية عن طريق مجموعة

من العناصر الوظيفية التي تعمل على تقوية قدرات الموظفين، وذلك لا يتم إلا من خلال رفع مستوى الخبرات والعمل على تأهيلهم تأهيلاً جيداً، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وسيط يتأثر الهيئة الإدارية بالمؤسسة والمتمثل في مجلس الإدارة الذي تقع عليه مسؤولية عملية التوظيف وإستقطاب المورد البشري، التي يجب أن تكون على أساس معايير مهنية مؤكدة وإتاحة فرص التدريب والتكوين للموظفين ليستخدم أحدث الأساليب التقنية، وهذا ما رأيناه من خلال المطالب السابقة، وكذلك القيام بإجراء عملية الإنتقاء بالمستوى المطلوب والجيد لكل المواهب والكفاءات العلمية، هذا من جهة ومن جهة أخرى القيام أيضاً بما يسمى بتقييم أداء هذه الكفاءات البشرية، إلى جانب دفع رواتب مجزية للموظفين تجذب المؤهلين منهم للبقاء في العمل، وهذا سوف يمكن المؤسسة حتماً من الحصول على أفضل إمكانات الأفراد وطاقتهم الكامنة وقدراتهم الفكرية والجسمية، وكما نجد أن الموارد البشرية عليها أن تكون محكومة، بمعنى أن المؤسسة تقوم بهذا الإجراء لأنه ضروري للتأكد من أن العنصر البشري الكفؤ الذي قامت بإختياره وتقييم أدائه قد أصبح في المؤسسة خاضع للأخلاقيات والكفاءات المطلوبة في العمل، إلى جانب ذلك يجب أن تضع المؤسسة أيضاً سياسات وإستراتيجيات من شأنها تعزيز عملية الإلتزام السلوكي والتنظيمي، وكذلك إدارة الأداء والتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وغيرها من الوظائف الخاصة بإدارة الموارد والكفاءات البشرية، حيث أن كل العناصر السابقة تعمل على تعزيز نظام الحوكمة وهنا يأتي دوره في التأثير المباشر على عملية تسيير الكفاءات البشرية، فكلما كان هناك تطبيق جيد للممارسات الإدارية كان هناك موارد بشرية كفوءة تعمل على تفعيل هذا النظام والعكس صحيح، فالكفاءات البشرية الجيدة والماهرة تؤثر على السير الحسن للوظائف الإدارية ومنه التطبيق السليم لنظام الحوكمة في المؤسسة.

في الأخير يمكننا القول أن ال نقطة المشتركة بين تسيير الكفاءات البشرية وحوكمة المؤسسة، يمكن حصرها في أنظمة الحوافز، والمكافآت، دور التعويضات، عملية التكوين والتدريب، وأخلاقيات المهنة، هذه كلها عناصر تمنح إمتيازات كل من الموظفين والمسيرين على حد سواء ليصبحون في المؤسسات كمساهمين فيها، ومنه تكمن واجبات الحوكمة في واجبات المجلس الإداري الذي يعتبر كأحد آلياتها الداخلية الذي يضمن تطبيقه بشكل الصحيح والمرغوب، ومن جهة أخرى نجد الموارد البشرية الموجودة في كل مستوى إداري وممثلة في العمال ومدقق الحسابات، ومدراء، ورؤساء مصالح وغيرها، هؤلاء يعملون على الكشف الصحيح والدقيق للمعلومات في إطار الشفافية والإفصاح ومن ثم توجيه مسار الحوكمة أيضاً بالشكل المطلوب.

خاتمة:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن وظيفة الموارد البشرية أصبحت أهم الوظائف في المؤسسات على غرار الوظائف الأخرى كالإنتاج، التسويق، المالية... الخ، وهذا لما تمتاز به الموارد البشرية في تكملة كل الوظائف، وبالتالي أصبح من الضروري دراسة والإهتمام بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والتي تعد بالنسبة لها المصدر الأساسي الذي يهيأهم في تحقيق معادلة الإقتصاد المتمثلة في الرقي أو التدهور، كما تعتمد على نظام يعتبر كمعيار أساسي لنجاح أو فشل للإقتصاد ككل، ويكمن دور هذه الأنظمة في تعزيزها للكفاءات البشرية، إذ يتمثل هذا النظام في حوكمة المؤسسة فهو مبني على أسس علمية، يتطلب بالدرجة الأولى العديد من الكفاءات والخبرات القادرة على ترجمة تلك المقاييس العلمية وتطبيقها في الميدان، ومدى تطبيقه على مستوى الموارد البشرية لضمان السير الحسن للمؤسسة، وهذا ما أوردناه في ثنايا هذا الفصل، و توصلنا أيضا إلى أن لتحقيق التكامل الوظيفي بين كل من الحوكمة وتسيير الكفاءات البشرية يتجلى في الإهتمام بعملية التدريب والتكوين وكذا العمل على إستقطاب الأفراد ذو مؤهلات وكفاءات التي تستطيع توجيه مسار تطبيق الحوكمة، والعكس صحيح بالنسبة لعملية إدارة وتسيير الكفاءات البشرية، حيث أن الحوكمة المطبقة في المؤسسة والمبنية على أسس رشيدة بطبيعة الحال ستؤثر على تسيير الكفاءات وتنميتها وتطويرها وهذا يضمن للمؤسسات اليوم الحفاظ على بقائها وإستمرارها ولاسيما المؤسسات الجزائرية التي تسعى جاهدة للوصول إلى الخروج من دائرة إعتماها على الإقتصاد النفطي وإنما تبني أنظمة وإستراتيجيات جديدة.

# الفصل الرابع:

تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة

وكفاءة الموارد البشرية لعينة من

المؤسسات الجزائرية

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

مقدمة:

بعد تناولنا للخلفية النظرية والمتضمنة لثلاثة فصول على النحو التالي، فصلين نظريين والذان شمالا كل ما يتعلق بالإطار النظري لحوكمة المؤسسة، وإدارة الموارد وتسيير الكفاءات البشرية، في حين كان الفصل الثالث فصل تحليلي، حيث حددنا من خلاله العلاقة التي تربط بين تسيير الكفاءات البشرية وحوكمة المؤسسة وذلك في إطار إستكمال معالجة إشكالية بحثنا، ليأتي الفصل الرابع كفصل تحليلي إحصائي بغرض إسقاط كل ما جاء سابقا على واقع بعض من المؤسسات الجزائرية، حيث تطرقنا إلى تحليل إتجاه الأثر بين كفاءة الموارد البشرية والحوكمة، وعلى هذا الأساس قمنا بتوزيع إستثمارات على أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك دعمنا هذه الإستثمار بمقابلة قصد الخوض أكثر في واقع هذه المؤسسات، لكن في بدء الأمر أردنا أيضا أن نشير إلى أهم التجارب الدول الغربية والعربية في مجال الحوكمة وإستنتاج أهم الفروقات ومقارنتها بالتجربة الجزائرية، وأهم من ذلك حاولنا معرفة كل التحولات التي شهدتها المؤسسات الجزائرية بعد الإستعمار وكل العراقيل التي واجهت مسيرتها، وبناء عليه قمنا بتفريغ وتحليل وتفسير البيانات إنطلاقا من نتائج الإستثمار والمقابلة، لتتوصل في الأخير إلى أهم الإستنتاجات بخصوص مؤسسات محل الدراسة، وهذا كله سيعرض في هذا الفصل التطبيقي، وبالتالي قسمنا هذا الفصل إلى المباحث الآتية ما يلي:

المبحث الأول: أهم التطورات في سياق ممارسة تطبيق الحوكمة؛

المبحث الثاني: منهجية تصميم الدراسة التطبيقية؛

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: أهم التطورات في سياق ممارسة تطبيق الحوكمة

تمهيد:

قامت العديد من بلدان العالم بخطوات هامة في سبيل تطبيق وتعزيز نظام الحوكمة ، إلا أن هناك إختلاف في نماذج الحوكمة المطبقة في كل بلد من البلدان العالمية سواء كانت بلدان غربية أو بلدان عربية بالإضافة إلى الإختلاف في النتائج وسنعرض أهم البلدان الرائدة في مجال الحوكمة.

المطلب الأول: بعض النماذج الدولية المطبقة للحوكمة

1 - النماذج الغربية:

● التجربة البريطانية:

تعتبر مملكة المتحدة من الدول الرائدة في تطبيقها لمفهوم الحوكمة، لأن معظم مؤسساتها شهدت حالات من الفشل والإهيار آنذاك<sup>1</sup>، حيث تم نشر تقرير "Cadbury" في سنة 1992، الذي إحتوى على أفضل الممارسات لتطبيق الجيد للحوكمة ، وفي أكتوبر سنة 1993 صدر تقرير "Ruttemain" الذي أوصى بأن تقدم المؤسسات المدرجة في البورصة تقرير خاص بنظم الرقابة الداخلية، وذلك للمحافظة على أصولها<sup>2</sup>، ليظهر بعد ذلك سنة 1995 تقرير "Greenbury" الخاص بللكافات والمزايا التي يحصل عليها أعضاء مجلس الإدارة، وأيضاً سنة 1998 أصدرت لجنة "Hampel" مجموعة من القواعد والإجراءات للتأكيد على مسؤوليات مجلس الإدارة، وفي سنة 1999 صدر تقري "Trunbull" والخاص بإلزام إدارة المؤسسات بالإفصاح عن تنظيمات المؤسسة، أما في سنة 2002 صدر تقرير "Combined code" وهو عبارة عن خلاصة لجميع التقارير السابقة<sup>3</sup>.

● التجربة الأمريكية:

إن إهتمام الولايات المتحدة الأمريكية بشأن الحوكمة متماثل جدا مع إهتمام المملكة المتحدة، وذلك بحكم تماثل إقتصادها أيضاً، وهذا جعل وجود هيئات رقابية فعالة التي تعمل على المراقبة والإشراف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها المؤسسات مثل: (ECS) "Securities Exchange Commission" إلى جانب التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والتدقيق، وفي عام 1999 أصدر كل من (NYSE) "New York Stock

<sup>1</sup> تريش حسينة، جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات (دراسة حالة المملكة المتحدة البريطانية، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، ألمانيا)، ورقة بحثية، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 339.

<sup>2</sup> كمال بوعظم، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار عنابة، 18-19 نوفمبر، 2009، ص 10.

<sup>3</sup> تريش حسينة، مرجع نفسه، ص 340.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

"Exchange" و"National Association of Securities Dealers" (NASD) تقريرهما المعروف بإسم " Blue Ribbon Report"، والذي إهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان التدقيق، حيث تضمن هذا التقرير 10 توصيات متعلقة بالشروط التي يجب أن تتوافر في عضو لجنة التدقيق.

وفي عام 2002، أصدر تقرير "Sarbanes Oxley" الذي ركز على دور الحوكمة في قضائها على الفساد المالي والإداري من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه بعض الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس الإدارة<sup>1</sup>.

### ● التجربة الماليزية:

تعتبر تجربة ماليزيا في الحوكمة من التجارب المهمة، وهذا ما قمنا بتوضيحه في الفصل السابق، حيث أخذنا هذه التجربة كمرجع مقارنة لبلدنا الجزائر، وذلك بسبب أنها ذات بعد تجريبي في الحوكمة منذ إنشاء المعهد الماليزي لهذا النظام، حيث إعتمدت ماليزيا على تطوير الحوكمة بالإعتماد على عدة مصادر منها القانون الماليزي للحوكمة الذي وضع مجموعة من المبادئ التي تخص مجلس الإدارة من حيث مكافأة مجلس الإدارة، المسائلة، المساهمين والمراجعة، وأحد أهم التوصيات تتمثل في الإفصاح الإجمالي عن مدى الخضوع لقانون الحوكمة، إضافة إلى وضع "خطة القطاع المالي الرئيسي" التي أوضحت أن كل من التنمية، المنافسة، والنظام المالي المتحرك آليات تساهم في النمو الإقتصادي والتوجه نحو التكنولوجيا<sup>2</sup>.

### ● التجربة الفرنسية:

بدأ الإهتمام بالحوكمة في فرنسا بصدور تقرير "Vienot" سنة 1992، وسنة 1996 أصدر تقرير آخر "Marini" الذي إشتمل على تشريعات هامة متعلقة بتطبيق الحوكمة، لقد كانت المشكلة الأساسية في التجربة الفرنسية المتعلقة بالحوكمة هي عدم وجود إلزام سواء في تقرير "Vienot" أو في تقرير "Marini" إلا أنه مع إشتداد قوة العولمة، وتدويل أسواق رأس المال من المتوقع أن يلتزم عدد أكبر من المؤسسات الفرنسية بما توصل إليه التقريران من نتائج<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سفير محمد، قاشي يوسف، محاضرات في حوكمة الشركات، مطبوعة، جامعة العقيد ألي محن داو الحاج البويرة، كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2016 - 2017، ص 11 - 12.

<sup>2</sup> حكيمة بوسلمة، حوكمة الشركات آلية لمواجهة الفساد المالي وتحقيق التنمية المستدامة (دراسة ماليزيا نموذجاً)، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2018، ص 58.

<sup>3</sup> تفرات يزيد، دور أساليب المحاسبة الإدارية في حوكمة المؤسسات الإقتصادية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الإقتصادية بالجزائر)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016 - 2017، ص 133 - 136.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

### • التجربة الألمانية:

لقد إكتسب موضوع الحوكمة في ألمانيا أهمية كبيرة، خاصة بعد تعرض عدد من الشركات الألمانية للإفهار، وتبعاً لهذه الظروف وافقت الحكومة الألمانية على إقتراح يسمى "Kan trag" يتناول القضايا المتعلقة بالحوكمة، وسنة 2000 أصدرت مجموعة مبادرة برلين، حيث ناقشت هذه المجموعة معايير الحوكمة بالنسبة لمختلف الأطراف بما فيهم مجلس الإدارة والمجلس الرقابي والمساهمين والمستخدمين<sup>1</sup>.

### 2 - النماذج العربية:

#### • التجربة المصرية:

قام البنك الدولي سنة 2002 بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية بإجراء دراسة لتقييم حوكمة المؤسسات في مصر، وخلص التقرير إلى أهم نقاط القوة والضعف في مناخ الحوكمة، وقد شارك في هر كل من المراكز البحثية، شركات المحاسبة والمراجعة والمهتمين من الإقتصاديين والقانونيين، كما أنها أصدرت الهيئة العامة لسوق المال المصرية بيانا في نوفمبر 2006 وتعهدت فيه بالإلتزام بمبادئ الحوكمة الصادرة عن وزارة الإستثمار في أكتوبر 2005 والعمل على تنفيذها في 01 جانفي 2007.

#### • التجربة السعودية:

في 2003 إنعقدت الندوة العاشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية بجامعة "الملك سعود"، بعنوان "الإفصاح المحاسبي والشفافية ودورها في دعم الرقابة والمساءلة في المؤسسات السعودية"، وقد تناولت مناقشة مفهوم الحوكمة ومدى إمكانية تطبيقها في المملكة<sup>2</sup>.

#### • التجربة اللبنانية:

بالنسبة لتجربة لبنان في الحوكمة تتجلى في إصدار المنتدى الإقليمي الثاني للحوكمة تقريرا في العاصمة بيروت سنة 2004، تحت عنوان "حوكمة المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: تحسين الإفصاح والشفافية" ومن أهم توصياته، إنشاء منتدى سنوي على المستويين القومي والإقليمي وفقا لأفضل المعايير والمستويات والممارسات الدولية لتنفيذ قواعد الحوكمة.

<sup>1</sup> صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، مداخلة مقدمة للمؤتمر دولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الإقتصادية، جامعة البويرة، ص 10.

<sup>2</sup> عميد بن حامد الشمري، حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية الواقع...الطموح، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الأول لكلية الإقتصاد، جامعة دمشق، دور حوكمة الشركات في الإصلاح الإقتصادي، 15 - 16 تشرين الأول، 2008، ص 07.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

### • التجربة الأردنية:

إن مفهوم حوكمة في الأردن نلاحظه في العديد من القوانين كقانون الشركات رقم (22) لسنة 1997، قانون الأوراق المالية رقم (76) لسنة 2002، قانون البنوك رقم (28) لسنة 2000 وقانون تنظيم مهنة المحاسبة القانونية رقم (73) لسنة 2003، ومنه نجد أن من القانون الأردني بشأن الحوكمة يكفل الحقوق الأساسية لحملة الأسهم كالمشاركة في توزيع الأرباح والتصويت في الجمعيات العمومية، كما أن معايير المحاسبة والتدقيق تتفق في مجملها مع المعايير الدولية، ولكن هناك بعض البنود التي تحتاج للدراسة والتعديل<sup>1</sup>.

### • التجربة التونسية:

في 2008 عقد مركز المشروعات الدولية الخاصة وبالتعاون مع المعهد العربي لرؤساء المؤسسات ورشة عمل للصحافيين الإقتصاديين حول موضوع حوكمة المؤسسات ودور الصحافيين في الإبلاغ عن التقدم الملموس في مجال الحوكمة<sup>2</sup>.

### • التجربة المغربية:

ظهرت الحوكمة في المغرب سنة 1993 عندما تمت خصخصة بورصة "كازابلانكا"، وفي عام 1995 صدر قانون الشركات الذي قضى بضرورة وجود مجلس إدارة مستقل، ووجود هيكل مزدوج ذي مجلس إشرافي ولجنة إدارة، بالإضافة إلى زيادة الشفافية والإفصاح وإعطاء حماية أكبر لمساهمي الأقلية. في 2004 قام الإتحاد العام للشركات المغربية بإجراء دراسة حول الحوكمة بغية مراجعة وإستعراض ممارسات الحوكمة وفقا لمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية، وقياس مدى الوعي بضرورة تطبيق الحوكمة، ولتعزيز ممارسات الحوكمة وتطويرها أكثر في الشركات المغربية تم في مارس 2008 إصدار قانون الحوكمة المغربي الذي يهدف إلى إرساء الإفصاح والشفافية، تحسين الأداء ودعم القدرة التنافسية للشركات، وكذلك تحسين صور مع المستثمرين وأصحاب المصلحة الآخرين<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الناصر إبراهيم نور، محمد غادر، محمد محمود بشايرة، مدى تأثير الإلتزام بمبادئ حوكمة الشركات في تضييق فجوة التوقعات في الأردن (دراسة تحليلية لأراء مدققي الحسابات الداخليين في الشركات، ورقة بحثية، 2013، ص 10 .

<sup>2</sup> Centre International pour l'entreprise privée (IPE Bulletin en Français), juin, 2008, n°3, p4 .

<sup>3</sup> حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري: قراءة تحليلية في المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة باتنة، 2018، العدد 5، رقم 1، ص 98.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

### • التجربة الجزائرية:

قامت الجزائر بعدة إصلاحات على مستوى مؤسساتها، وذلك بهدف إحداث تغييرات جذرية للمؤسسات قصد النهوض بإقتصادياتها، وهذا لا يتحقق إلا بتطبيق السليم لنظام الحوكمة، ويمكننا ذكر هذه الإصلاحات في ما يلي:

- صدور قانون (10-90) سنة 1990 والذي يتعلق بالنقد والعرض، وجاء ليتماشى مع متطلبات إنتقال الجزائر من الإقتصاد الإشتراكي إلى إقتصاد السوق.

- صدور تعليمة سنة 1994 تحت رقم (74-94) ونخص قواعد الحيطرة والحذر وفق ما صدر في لجنة بازل 1.

- تبني الجزائر سنة 2002 مقترحات لجنة بازل 2، والتي تمثل النظام الصادر في 14 جويلية سنة 2002، تحت رقم (03-02) وينص على إلزام البنوك بتأسيس أنظمة الرقابة الداخلية<sup>1</sup>.

ولكن كل هذه الجهود إعتبرت غير كافية، فلقد إحتلت الجزائر المرتبة 99 عالميا، بسبب إنتشار الفساد والرشوة، وعدم إتخاذ إجراءات فعلية في مجال الحوكمة والتسيير الراشد، مما أدى بالجزائر إلى السعي لتطبيق نظام الحوكمة، ومنه نظم أول مؤتمر دولي بالجزائر سنة 2008 حول الحكم الراشد للمؤسسات، حيث تبلورت فكرة إعداد ميثاق للحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية، وفي هذا السياق ساهمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، بالإنضمام إلى فريق يسمى "Gouvernance Algérie" سنة 2008.

في 11 مارس 2009 قامت كل من جمعية كير (CAIR) واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر

بإصدار دليل حوكمة المؤسسات، بمساعدة مؤسسة التمويل الدولية "Corporation Finance International"، والمنتدى العالمي للحوكمة<sup>2</sup>.

ويتضمن ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية جزئين، حيث يتمثل الجزء الأول من الميثاق ببيان جميع الدوافع التي جعلت النظام الحكم الراشد في الجزائر ضرورة حتمية مع توضيح إشكاليات المؤسسة الجزائرية، وخاصة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة، أما الجزء الثاني فقد تطرق إلى المقاييس الأساسية التي يبنى عليها الحكم الراشد للمؤسسات<sup>3</sup>، وذلك من خلال جانبين، أي مجموعة العلاقات التي تربط بكل من الجمعية العامة، مجلس

<sup>1</sup> شريقي عمر، دور وأهمية الحوكمة في إستقرار النظام المصرفي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية الإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، 28 - 29 أكتوبر 2009، ص 8.

<sup>2</sup> عيادي عبد القادر، دور محددات حوكمة الشركات في تفعيل جودة المعلومات المحاسبية، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة حسينية بن بوعلج شلف، العدد 8، 2013، ص 15.

<sup>3</sup> ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إصدار 2009، ص 67.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

الإدارة والمديرية التنفيذية، وكذا علاقات المؤسسة التي تربطها مع الأطراف الفاعلية الخارجية الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية، إلى جانب ذلك نوعية المعلومات وأساليب نقل الملكية.

في الأخير يختتم هذا الميثاق بملاحق تشمل العديد من النصائح العملية التي تستطيع من خلالها المؤسسات إصلاح إدارتها وتسييرها بالشكل الذي يسمح من التقليل من التضارب في المصالح داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

وعلى صعيد التجارب السابقة وبغية إحتواء تجربة الجزائر في إطار سليم مبني على أسس رشيدة يمكننا تدعيم ذلك بالجدول المقابل لمعرفة الفروق بين كل هذه التجارب والتجربة الجزائرية، حيث سبق وأن قمنا بمقارنة تجربة الجزائر في مجال الحوكمة مع دولة ماليزيا، وعلاوة على ذلك يمكننا توسيع المقارنة إلى أكبر نطاق فيما يلي:

<sup>1</sup> علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر (دراسة مقارنة مع مصر)، مجلة الباحث، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، العدد 12، 2013، ص 41.

الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم (IV - 1) أهم الخصائص المميزة للنماذج العالمية ومقارنته بالواقع الجزائري

التجربة / الدولة	أهم الخصائص المميزة لكل دولة في مجال الحوكمة	النقاط المحتملة للمحاكاة مع الجزائر
التجربة البريطانية	إصدار العديد من التقارير لتوحيدها في الأخير وتصدر تقرير تحت عنوان "Combined code" وهو عبارة عن خلاصة لجميع التقارير المذكورة سابقا.	- ضرورة توسيع في محتوى ميثاق الحوكمة الجزائري لسنة 2009. - إصدار قوانين وتقرير جديدة تستدعي إلى الإرتقاء إلى مستوى من الإفصاح والشفافية.
التجربة الأمريكية	وضع إجراءات وقوانين من شأنها تضبط مهام لجان التدقيق وأيضا تميزها ببيئات رقابية فعالة لتعزيز الممارسات الإدارية.	- الإستفادة من تجارب دول سواء غربية أو عربية في مجال الحوكمة، وأيضا الإلتزام بمبادئ منظمة التنمية والمراجعة، وغيرها.
التجربة الماليزية	وضع أهم قانون ينادي بضرورة الإلتزام بمبادئ التي تخص مجلس الإدارة من حيث مكافأة مجلس الإدارة، المسائلة، المساهمين والمراجعة، وغيرها.	- الإستفادة من تجارب دول سواء غربية أو عربية في مجال الحوكمة، وأيضا الإلتزام بمبادئ منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي.
التجربة الفرنسية	إصدار تقريرين "Vienot" "Marini" الذي إشملا على تشريعات هامة متعلقة بتطبيق الحوكمة إلا أنها تعاني من قصور في تطبيقها لنظام الحوكمة.	- ضرورة إنشاء منظمات مهنية تعمل على تنظيم اليات الحوكمة الداخلية والخارجية.
التجربة الألمانية	تطبيق معايير ملائمة لنظام الحوكمة بالنسبة لمختلف الأطراف بما فيهم مجلس الإدارة.	- ضرورة إنشاء معاهد متخصصة لتدريب وتكوين المدققين.
التجربة المصرية	إجراء دراسات لتقييم الحوكمة وكذلك وضع تقارير فيها أهم نقاط القوة والضعف في مناخ الحوكمة.	- العمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني كهيئة مناسبة لتطبيق مبادئ الحوكمة.
التجربة السعودية	إنعقدت الندوات خاصة بتطبيق الحوكمة اخرها كانت الندوة العاشرة لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية والمسائلة في المؤسسات.	- العمل على مواكبة كل التطورات الحاصلة في جميع

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

المجالات وخصوصا على مستوى الحوكمة.	إصدار تقرير بعنوان حوكمة المؤسسات في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا: وذلك من خلاله لتحسين الإفصاح والشفافية" وجاء أيضا بتوصيات هامة.	التجربة اللبنانية
	سن قوانين عديدة تحوي على مراعاة حقوق أصحاب المصالح كحملة الأسهم.	التجربة الأردنية
	دور الصحافة والإعلام بنشر الوعي بنظام الحوكمة ونشره على أوسع نطاق ممكن.	التجربة التونسية
	بإجراء دراسة حول الحوكمة قصد إستعراض أهم ممارسات الحوكمة وفقا لمبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية.	التجربة المغربية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مفاهيم سابقة.

بحكم التباين بين النماذج الدولية والنموذج الجزائري نستخلص أن تبني نظام الحوكمة ليس بالأمر السهل، فهو واضح من خلال التجارب العربية والغربية فيما يخص الحوكمة، حيث نجد أن كل بلد من البلدان سابقة الذكر تتوفر على بيئة مناسبة ومناخ ملائم جدا تضمن التطبيق السليم لنظام الحوكمة، على عكس الجزائر التي تجد نفسها أمام تحدي صعب لتبني هذا النظام فهي بين ضعف المؤسسات من حيث تطبيقها نوع من هذه الإستراتيجيات، وبين مدى تكيفها للمستجدات الحاصلة في الخارج، ولكن يمكن للجزائر أن تواجه كل ما سبق وتسد الثغرات التي تسود مؤسساتها.

### المطلب الثاني: أهم التحولات في مسيرة المؤسسات الجزائرية

بعد الإستقلال ظهر بوضوح رغبة الجزائر في بناء قطاع إقتصادي عمومي بحيث إعتمدت عملية البناء الإقتصادي والإجتماعي في هذه المرحلة على ما يسمى بالريع النفطي، وقد ميزت هذه الفترة ثلاثة مراحل أولها كانت مرحلة التسيير الذاتي، حيث شكلت هذه المرحلة مشروعا جديدا طرح على الساحة السياسية، تمثل في إختيار الحركة العمالية للنمو الإشتراكي القائم على التسيير الذاتي، وفي مارس 1963، تم تزكية سياسة التسيير الذاتي من قبل السلطة السياسية، والتي تقضي بتشكيل هيئات يتم من خلالها تنظيم عملية العمل داخل المؤسسات المسيرة ذاتيا، تمثلت في مجلس العمال، الجمعية العامة للعمال، لجنة التسيير الذاتي، والمدير.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

ويعرف التسيير الذاتي بالجزائر على إعتبار أن الوحدة الإنتاجية ملكية جماعية للموظفين بها، ولا يمكن أن تكون ملكية شخصية لأي فرد أو أي مجموعة من الموظفين.

ومرحلة التسيير الذاتي هي مرحلة مليئة بالإضطرابات والفوضى، راجع لغياب الموارد البشرية ذات الكفاءة، مع إنعدام التخطيط والتنظيم وغياب أيضا آليات الرقابة والتوجيه، رغم ما كانت تحمله هذه السياسة من شعارات تحفيزية من خلال مشاركة العمال في التسيير.

ولكن بدأت تجربة التسيير الذاتي تنحسر شيئا فشيئا، حيث عجزت المؤسسات على إدارة شؤونها

الإجتماعية والإقتصادية أمام ضعف الموارد البشرية وما تميزت به من نقص الكفاءة والخبرة<sup>1</sup>.

وكانت ثاني مرحلة هي الإتجاه نحو الاشتراكية، حيث مثلت سنة 1965 نقطة الإنطلاقات في بناء إستراتيجية تنموية صيغت خلالها الأهداف في شكل خطط تنموية، وقد عرض الميثاق الوطني للإستفتاء الشعبي يوم 19 نوفمبر 1976 والذي يحمل بين طياته نموذجا للتنمية المستمدة من نظرية الصناعة المصنعة، ووصفت الإستراتيجية الجزائرية للتنمية في الميثاق الوطني كمجهود لربط الصلات بين مختلف فروع الإنتاج، قصد تعزيز المبادلات الصناعية، فيما كان الدستور الذي إقترحته جبهة التحرير الوطني والذي تم المصادقة عليه بإستفتاء شعبي يوم 19 نوفمبر 1971، فيما نص ميثاق التسيير الإشتراكي على عملية التحول نحو الإشتراكية، حيث أصبح واجبا على العمال أن يتعلموا مراقبة وتسيير المؤسسة العمومية، وتتم مشاركتهم في التسيير من خلال إنتخاب ممثلين عنهم في الجمعية العامة، اللجان الدائمة، مجلس الإدارة.

وفي ظل سياسة المخططات التنموية ما بين 1968 و 1973 بين توزيع مستويات المهارة للموارد البشرية، توظيف عمال من ذوي المهارات مع إنشاء برامج تدريبية لتكوين آخرين.

أما المرحلة الثالثة والأخيرة هي العزوف عن الإشتراكية، حيث شهدت هذه المرحلة تراجعاً في السياسات الصناعية وبداية الإصلاحات الإقتصادية، مما توجب اللجوء إلى سياسة بديلة تمثلت في إعادة الهيكلة لهذه المؤسسات وتجزئتها إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم لتمكين المسيرين من التحكم فيها، وتحسين مردوديتها المالية والإقتصادية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> DALLI. A, la gestion des ressources humaines en Algérie, édition VUIBERT, 2005, p 13 - 20.

<sup>2</sup> ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة (دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية)، قسم الإقتصاد، جامعة باجي مختار، عنابة، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009، ص 139.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

بعد سنة 1980 تمت سياسة إعادة الهيكلة والتي تهدف إلى التخلص من المركزية البيروقراطية التي تعرقل سير

المؤسسة وتقتل روح المبادرة والإبداع، إلى جانب تحميل مسيري هذه المؤسسات النتائج التي تحصل عليها مؤسسائهم، وكذلك التخلص من نموذج التنمية المركزية، حيث كلفت الدولة مبالغ ضخمة في مرحلة السبعينات<sup>1</sup>.

بعد ذلك بدأ الحديث عن إستقلالية المؤسسات فعليا سنة 1988، حيث أن الإصلاحات التي بدأت في

مطلع الثمانينيات لم تحقق أهدافها كتحسين المردودية، مع تفشي جملة من المظاهر السلبية كالفوضى في إتخاذ القرارات التسييرية، كما أثر التدهور الإقتصادي على القدرة الشرائية للمواطنين مع إرتفاع معدل البطالة، وأدى كل ذلك إلى مظاهرات شعبية تمخضت عنها أحداث أكتوبر 1988، والتي دفعت بالدولة إلى الإسراع في تجسيد الإصلاحات الإقتصادية، وتوجب في هذه المرحلة إعطاء المؤسسات العمومية الإستقلالية التامة في إتخاذ القرارات وفتح المجال أمامها للتكفل بشؤونها بعيدا عن السياسيين.

وفي هذه المرحلة تم الإتفاق على الهياكل اللازمة والتي تسهر على تسيير المؤسسة في ظل الإستقلالية،

حيث وافق المجلس الشعبي الوطني على عدة إجراءات من أجل تجسيد هذه السياسة أهمها ما يلي:

- تسيير المؤسسة من طرف مجلس يتكون من 7 إلى 12 عضوا.
  - لا مركزية التخطيط مع إعداد خطة سنوية للمؤسسات بالتنسيق مع حفظ القطاع الإقتصادي الوطني.
  - توزيع العملة الصعبة عن طريق الغرفة التجارية.
  - وضع نظام عقود بين المؤسسات.
  - وضع ثمانية صناديق للمساهمة تقوم بتسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة.
- وباعتبار إستقلالية المؤسسات أهم حدث مس الإقتصاد الوطني كان لابد من الفصل بين الملكية العمومية والتسيير، ولأجل هذا الغرض أنشئت ثمانية أصناف من صناديق المساهمة ضمت مجموعة من المؤسسات تبعا لتخصصها أو نشاطها.

وتخلل هذه المرحلة تزايدا في معدلات البطالة حيث إرتفعت من 15% سنة 1984 إلى 17% سنة 1987

ومن 17.2% سنة 1989 إلى 19.2% سنة 1990، وهذا ما يفسر إنخفاض النشاط التنموي لأن توفر مناصب الشغل يعني الإستثمار.

<sup>1</sup> HADJ. M, émergence de l'entreprise et de la GRH en Algérie: complexité d'une construction conjointe, édition VUIBERT, 2005, p 45- 64.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

كما شهد القطاع الإقتصادي العام سنة 1990 ويسبب النزاعات القائمة في العمل 1116 إضرابا، أي ما يعادل 65% مقابل 496 إضرابا في القطاع الإداري، أي نسبة 28% إضافة إلى 122 إضرابا في القطاع الخاص وهذا ما يعادل 17 %، فمجرد حلول سنة 1990 وهي أول سنة تم فيها تطبيق القانون الجديد المعدل حول علاقات العمل في المؤسسة العمومية الإقتصادية، حيث شهدت المدة ما بين 1990 إلى غاية 1997 عددا هائلا من الإضطرابات الإجتماعية مقدرة ب 5541 إضرابا إجتماعيا بمعدل 91.5% من القطاع الإقتصادي الوطني العمومي والمحلي<sup>1</sup>.

ومن الأسباب الهامة في إحداث هذه الإضرابات سوء في تسيير الموارد البشرية وعدم رضی العمال على الوضعية التي يعيشونها، حيث رفعوا جملة من المطالب تتمحور حول القضايا الآتية:

- العلاوات وبقية ملحقات الأجور (الحوافز).
  - العلاقات الفردية في العمل، تشمل مدة العمل، توقيت العمل، العطل وفترات الراحة القانونية، التكوين والإمتيازات.
  - الوقاية والأمن وطب العمل.
  - الحماية الإجتماعية.
  - تسيير الموارد البشرية، والترقيات والتحويل في العمل.
- لتأتي بعد ذلك ظاهرة خصوصية المؤسسات العمومية، التي تسعى للعدول عن الإقتصاد الإشتراكي الممركز، وبالتالي العدول عن المبادئ التي يقوم عليها، وهذه المبادئ هي ما يلي:
- ضرورة قيام الدولة بإدارة الإقتصاد عن طريق التوجيه والتدخل المباشر في العملية الإنتاجية.
  - حماية الدولة للسكان محدودي الدخل بتحديد سعر مختلف المنتجات التي تتداول.
  - تحقيق الدخل الأكبر عدد ممكن من الناس، ضمانا لتوزيع القوة الشرائية بشكل واسع بفرض الضرائب.
  - تحديد سقف الملكية وللدخول ومشاركة العمال في الأرباح.

وفي سياق التكتيكات الرأسمالية الجديدة تجد دول العالم الثالث بما فيها الجزائر نفسها مرغمة للتحويل من النظام الإشتراكي إلى الليبرالية الجديدة، والذي يؤمن إيمانا مطلقا بآليات السوق وبالمنافسة وبالمبادلات الفردية، ويعادي التدخل الحكومي في مجال الإقتصاد، ويضع الفرد، وهو عادة صاحب رأس المال، في بؤرة العناية والإهتمام.

<sup>1</sup> عبد الحميد بشير بوطبة، تنمية وتسيير الموارد البشرية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 114-120.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

وفي سياق هذا التوجه الليبرالي، ومن خلال سياسة الإصلاحات التي تتبعها الجزائر تجد نفسها مضطرة لإحداث تغييرات هيكلية تسمح لها بالدخول لإقتصاد السوق، وبالتالي التوجه نحو خصوصية المؤسسات العمومية، باعتبارها مرحلة إنتقالية حالية نحو إقتصاد السوق، والخصوصية في بعدها القانوني تعني، خصوصية الدول بالإنتقال من التسيير العمومي إلى التسيير الخاص لرأسمال الدولة، والرأسمال العمومي، وتأسيس الشركات العمومية القابضة<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: منهجية تصميم الدراسة التطبيقية

من خلال المعطيات السابقة والتي خصصت لتوضيح واقع تطبيق الحوكمة في البلدان سواء العربية أو الغربية، وبعد إستعراضنا لأهم التجارب الخاصة بتسيير المؤسسات الإقتصادية الجزائرية ولا سيما التحولات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية، سنحاول في ما يلي توضيح محتوى الدراسة الذي يحقق أهدافها وإثبات فرضياتها، وذلك من خلال تحديد محتويات الدراسة ومصادر جمع البيانات وأسلوب جمعها من المصادر الميدانية، وكذا إبراز أهم الخطوات المعتمدة في إستخدام أداة الدراسة وكشف عن دلالة صدقها وثباتها.

### المطلب الأول: العينة ومنهجية الدراسة

من أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا إعتدنا المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب المناهج الذي يصف ظاهرة موضوع البحث، ذلك أن طبيعة البحث هي التي فرضت علينا نوع المنهج المتبع، وذلك من خلال الدراسة التطبيقية التي من خلالها سنحلل كل البيانات المحصل عليها، وفي بحثنا هذا نود معرفة كيف تجري عملية تسيير الكفاءات داخل المؤسسات الجزائرية، وكيف توجه هذه الكفاءات نظام الحوكمة نحو المسار السليم.

#### 1 - تحديد مجتمع الدراسة:

يتشكل مجتمع الدراسة في مؤسسات صغيرة ومتوسطة في العديد من القطاعات.

#### 2 - تحديد عينة الدراسة وخصائصها:

تتكون عينة الدراسة الإجمالية من 66 مؤسسة وقد وزعنا إجمالاً 219 إستمارة إستبيان، ولكن بعد الفرز إسترجعنا 210 إستبيان، أما الإستبيانات الباقية قمنا بإلغائها، وبالتالي بقي بحوزتنا 210 إستبياناً للإستغلال والتحليل، ويمكن إعتبار هذه العينة هي عينة عشوائية لأنها تم توزيعها بطريقة عشوائية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

<sup>1</sup> عبد الحميد بشير بوطبة، مرجع سابق، ص 135 - 139.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

والجدول الآتي يوضح ذلك ما يلي:

الجدول رقم (2 - IV) عدد الإستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة في الدراسة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	219	الإستبيانات الإجمالية الموزعة
96%	210	الإستبيانات المسترجعة
4%	09	الإستبيانات غير المسترجعة
100%	219	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على عدد الإستبيانات.

### 3 - المجال المكاني:

إهتمت هذه الدراسة بنوعية الإرتباط بين تسيير الكفاءات البشرية وحوكمة المؤسسة، وهذا على مستوى عينة من المؤسسات الإقتصادية في الجزائر في ولايات مختلفة، والذي كانت أغليبتها على المؤسسات الواقعة بولاية مستغانم، وذلك نظرا للصعوبة في التردد على ولايات بعيدة المسافة، وأيضا بسبب عدم إسترداد الإستبيانات في الوقت المناسب وذلك بسبب عدم توفر الإمكانيات اللازمة وضيق الوقت أيضا، لكن مع هذا حاولنا قدر المستطاع إلى التردد إلى بعض مواقع المؤسسات على مستوى الولايات التالية والتي يمكننا القول أنها قريبة جغرافيا تقريبا وتمثلت في الولايات التالية: (وهران، شلف، معسكر، غليزان، الجزائر العاصمة)، والجدول المقابل يوضح ذلك ما يلي:

الجدول رقم (3 - IV) توزيع المؤسسات حسب المنطقة الجغرافية

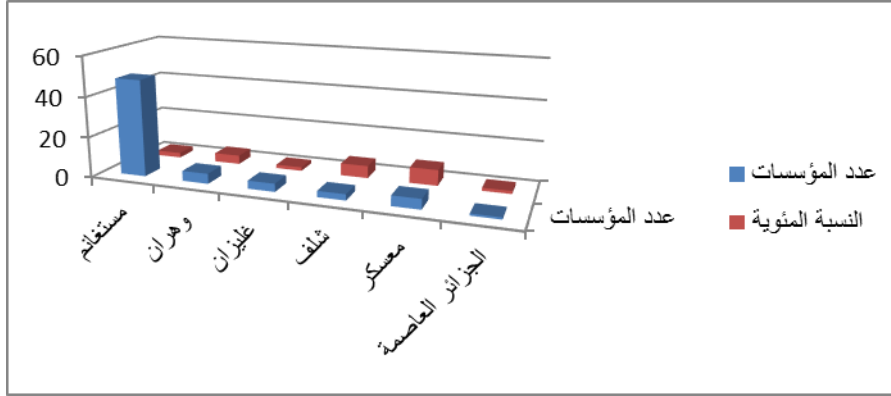
النسبة المئوية	عدد المؤسسات	الولاية
72%	48	مستغانم
8%	05	وهران
6%	04	شلف
5%	03	غليزان
8%	05	معسكر
1%	01	الجزائر العاصمة
100%	66	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الإستبيان.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

بين لنا الجدول أعلاه أن الإستيبيان غطى 06 ولايات من ولايات الغرب الجزائري وولاية واحدة من الجزائر العاصمة، ونلاحظ أن مؤسسات ولاية مستغانم غطت الحصة الأكبر من مجموع المؤسسات الكلية أنظر (الملحق رقم 6)، وبعد ذلك تليها ولايتين التاليتين وهران ومعسكر، ومن ثم تأتي المؤسسات للولايات المتبقية، وهذا يتجلى بشكل أدق وواضح في الشكل التالي:

### الشكل رقم (IV-1) توزيع المؤسسات حسب المنطقة الجغرافية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الإستيبيان.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن المؤسسات الواقعة بولاية مستغانم لها الإستحواذ الأكبر حسب توزيع المؤسسات محل الدراسة التطبيقية، وهذا ما ذكرناه سلفا.

#### 4 - المجال الزمني:

إن أي دراسة تستلزم فترة زمنية لإجرائها والتي تحدد حسب طبيعة الموضوع، وهذا للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي هذا الإطار كانت الإنطلاقة الفعلية في شهر أوت 2019، حيث تتمثل فترة توزيع الإستيبانة على المؤسسات محل الدراسة التي إستغرقت شهرين إبتداء من تاريخ 2019/08/05، وكان شهر إسترجاع الإستيبيانات في أكتوبر 2019/10/10، أما فترة التحليل الإحصائي كانت من في الفترة 2019/12/20 إلى غاية 2020/01/31.

#### المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات الميدانية

لجمع المادة العلمية الميدانية وبغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة، والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، من أهم هذه الوسائل الإستمارة، المقابلة، والملاحظة من خلال الزيارات الميدانية التي قمنا بها للمؤسسات، ونظرا لطبيعة موضوع البحث الحديث، فقد تم إجراء بصعوبة عدة مقابلات مع المسؤولين وشرح مغزى الموضوع وإقناعهم بإجراء الحالة التطبيقية في مؤسساتهم، وبعد قبولهم العرض حاولنا

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

الحصول على ما إستطعنا من معلومات وتوظيفها بشكل يخدم الموضوع والوصول إلى قدر المستطاع لمعرفة واقع وحقيقة العلاقة القائمة بين حوكمة المؤسسات وتسييرها للكفاءات البشرية ويمكن عرض الأدوات التي إستعنا بها كما يلي:

### • الإستمارة:

تعتبر من بين تقنيات الإستقصاء وجمع المعلومات<sup>1</sup>، ولقد تم إعداد إستمارة الدراسة بعدما تم تحديد أبعاد الموضوع، مكوناته، إدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بموضوع الدراسة والتعرف على مجتمع الدراسة، وقد تم توزيع الإستمارة باللغة العربية أنظر الملحق رقم (1)، وقد ضمت الإستمارة 12 سؤال ناهيك عن الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية، ووجهت هذه الإستمارة لكافة الأفراد، بدءا من إطارات المؤسسة وإنهاءا بالموظف البسيط فيها، وإشتملت الإستمارة على قسمين يضمنان ثلاثة محاور تماشيا مع فرضيات الدراسة، ويتمثل هذين القسمين في ما يلي:

### القسم الأول:

يتعلق بالخصائص الشخصية لأفراد العينة من حيث: الجنس، الفئة العمرية، المستوى الوظيفي، المستوى الإداري، والشهادات المتحصل عليها، الخبرة المهنية، ملكية المؤسسة.

### القسم الثاني:

وهو الجزء الخاص بمحاور الدراسة، حيث ينطوي المحور الأول على المتغير المستقل وهو حوكمة المؤسسات ويضمن 4 أسئلة، أما المحور الثاني بعنوان الكفاءات البشرية والمتضمن هو الآخر 4 أسئلة، أما المحور الثالث والأخير المتمثل في العلاقة بين حوكمة المؤسسات والكفاءات البشرية وضم أيضا 4 أسئلة. والجدول الآتي يمثل الإستبانة التي وزعت على مجتمع الدراسة ما يلي:

<sup>1</sup> شنانى فوزية، تقييم المنظومة الإحصائية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم الديموغرافيا، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران، 2013 - 2014، ص 09.

الجدول رقم (IV- 4) الإستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	أرقام العبارات
البيانات الشخصية	06	6 - 1
حوكمة المؤسسات	04	10 - 7
الكفاءات البشرية	04	14 - 11
العلاقة بين حوكمة المؤسسات والكفاءات البشرية	04	18 - 15

المصدر: من إعداد الطالبة.

● المقابلة:

تعتبر المقابلة من أكثر وسائل جمع البيانات الميدانية إستخداما وأكثرها فعالية، فهي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة أو جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين.

ولقد إعتدنا المقابلة كوسيلة لتدعيم الإستمارة، حيث تم إستعمال المقابلة للحصول على المعلومات وذلك من خلال مقابلة بعض المسؤولين في أقسام الموارد البشرية، حيث قمنا ببعض المقابلات الحرة مع مدراء المؤسسة، وكذا القائمين بعملية التقييم كرئيس مصلحة المستخدمين.

● الملاحظة:

كذلك إستعملنا الملاحظة في دراستنا، وذلك لما لها من دور مكمل لأدوات الدراسة السابقة مثل المقابلة والإستمارة من جمع للبيانات.

حيث أن الملاحظة تعتبر تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة بصفة مباشرة، وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية عن المواقف والسلوكيات<sup>1</sup>، وأثناء قيامنا بالدراسة الميدانية سجلنا العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات الموظفين، حيث لاحظنا كيف تجاوبوا مع أسئلة الدراسة، فهناك من أثارت فيهم الأسئلة المطروحة في الإستمارة الموزعة شيء من الإستحسان، والبعض الآخر الإستياء أحيانا، والبعض التحفظ أحيانا أيضا، ويمكننا توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> عبد القادر محمود رضوان، سبع محاضرات حول الأسس العلمية لكتابة البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 57.

الجدول رقم (IV - 5) سلوكيات ومواقف أفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
22%	47	الفئة التي أبدت نوع من الإستحسان
18%	38	الفئة التي أبدت نوع من الإستياء
17%	35	الفئة التي أبدت نوع من التحفظ
43%	90	الفئة المتبقية
100%	210	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الزيارة الميدانية.

وفقا للجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة التي أبدت نوعا من الإستحسان أثناء توزيع الإستمارة الخاصة بالدراسة سجلت 47 فرد من عينة الدراسة، بنسبة مئوية 22%، حيث أرادت هذه الفئة ملء الإستبيان في ذات الوقت وأدلت بجميع تصريحاتها حول الأسئلة، حتى أنها ساعدتنا في تعديل بعض الأسئلة الخاصة بمحاور الإستبيان، وهذا دليل على تعاونهم في إطار إعداد دراستنا، أما الفئة التي أبدت نوع من الإستياء بلغت 38 فرد من عينة الدراسة بنسبة مئوية قدرت ب 18%، وهذا نظرا للوقت غير المناسب للزيارة الميدانية التي قمنا بها، وخاصة أن هذه الفئة كانت مشغولة بأعمال قد كلفوا بها من قبل المرؤوسين في المؤسسات محل الدراسة، ومنه لم تتمكن من إستجوابهم كما ينبغي، وحتى المعلومات المتحصل عليها قليلة جدا، أما الفئة التي أبدت نوع من التحفظ فسجلت 35 فرد من عينة الدراسة، حيث قدرت نسبتها المئوية ب 17%، حيث الفئة كانت شحيحة نوعا ما من حيث إمدادنا بالمعلومات اللازمة وإكتفت فقط أحيانا بالحياذ وعدم الإجابة، وذلك بسبب نقص الوعي الثقافي لدى بعض المؤسسات من حيث نشر المعلومات حول بيئتهم بكل شفافية وإفصاح، أما بالنسبة للفئة المتبقية والتي سجلت 90 فرد من عينة الدراسة بنسبة مئوية 43%، حيث أن هذه الفئة بالذات قمنا بتسليم لهم الإستمارة فقط، والإتفاق على موعد إسترداد هذه الإستمارات فلم تكن لنا الفرصة للأخذ والرد أبدا فيما يخص الأسئلة، وذلك بحكم تواجد العينة على مستوى مؤسسات بعيدة جغرافيا، ونظرا لضيق الوقت أيضا.

• مقياس ليكارت الخماسي:

تم إعتماد مقياس ليكارت (Likert) ذو خمس درجات لتقييم إجابات الموظفين، بحيث تم إعطاء وزن لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل معالجتها.

الجدول رقم (IV-6) مقياس ليكارت الخماسي

التقييم	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS المكتبة الأكاديمية، القاهرة، الطبعة الثانية، 2007، ص 26.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد جمع الإستمارات قمنا بالإعتماد في معالجة موضوع البحث وتحليله على برنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS) النسخة الرابع والعشرون الذي يعتبر من الأنظمة المتقدمة، والتي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت ومعامل الارتباط ومعادلات الإنحدار وإختبارات الفروض الإحصائية... إلخ، وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة، في عملية التفرغ والتحليل الإحصائي للبيانات، وقد تم إستخدام درجة الثقة 95% في إختبار كل الفروض الإحصائية للبحث، بمعنى أن احتمال الخطأ يساوي 5%، حيث مستوى الدلالة المعتمد هو 0.05 وهو الأكثر إستعمالا في الدراسات الإقتصادية، وهي النسبة المناسبة لطبيعة البحث، ومنه تمثلت هذه الأدوات الإحصائية فيما يلي:

● النسب المئوية:

تعتبر من الأساليب البسيطة المستعملة لأغراض التوصيف، لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين إختاروا كل بديل من بدائل أسئلة المقابلة، بالإضافة إلى نسبة الأفراد في توزيع الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

● مقاييس النزعة المركزية:

-الوسط الحسابي:

وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها إستخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة.

● مقاييس التشتت:

-الإنحراف المعياري:

من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاد الوسط الحسابي.

• مقاييس شكل التوزيع البيانات:

–معامل الإلتواء:

هي قيمة تعطي فكرة عن تركز قيم المتغير، فإذا ما كانت قيم هذا المتغير تتمركز بإتجاه القيم الصغيرة أكثر من تركزها بإتجاه القيم الكبيرة فإن توزيع هذا المتغير ملتو نحو اليمين ويسمى موجب الإلتواء، أما إذا كان العكس فإن إلتواء هذا المتغير يكون سالبا أو ملتويا نحو اليسار.

–معامل التفرطح:

معامل التفرطح أو التفلطح هو مقياس يعبر عن مدى كثافة تكرارات القيم على طريقي التوزيع التكراري ومدى إتساع هذه الأطراف، والذي ينعكس بالطبع على درجة إرتفاع قيمة التوزيع مقارنة بقيمة التوزيع الطبيعي، فإذا كانت قيمة المعامل التفلطح موجبة كانت قيمة التوزيع أعلى من قيمة التوزيع الطبيعي، وهنا إما يكون قليل التفلطح أو مديبا أما إذا كانت قيمة معامل التفلطح سالبة فإن التوزيع يكون كبير التفلطح أو مسطح، أما إذا كانت قيمة معامل التفلطح تساوي 0 الصفر يسمى متوسط التفلطح وأن تفلطحه يماثل تفلطح التوزيع الطبيعي<sup>1</sup>.

• الإختبارات الإحصائية:

–معامل كرونباخ ألفا:

يستخدم هذا الإختبار لقياس مدى الإعتمادية على أداة الدراسة التي بموجبها تم جمع البيانات، بمعنى اخر يستخدم لإختبار (الإتساق الداخلي لفقرات الإستبيان)، وبالتالي هو كمقياس لمدى ثبات الإستمارة<sup>2</sup>.

– تحليل التباين الأحادي one way ANOVA :

يعتبر هذا التحليل من أهم التحليلات الإحصائية، حيث يستخدم لايجاد الفروق المعنوية بين المتوسطات ضمن متغير واحد لعدة مجاميع أو ضمن عدة متغيرات، وسنقوم بالإعتماد عليه في إختبار الفرضيات الإحصائية لمعرفة أثر بعض المتغيرات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خلف سلمان سلطان سلمان، التحليل الإحصائي باستخدام spss، قسم الإحصاء وبحوث العمليات، كلية العلوم، جامعة الملك سعود، 2018 – 2019، ص 30 – 31.

<sup>2</sup> غيث البحر، مع التنجي، التحليل الإحصائي للإستبيانات باستخدام برنامج (IBM spss statistics)، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة، ص 14.

<sup>3</sup> نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 268.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

### ● مقاييس الارتباط:

يقيس الارتباط علاقة بين متغيرين أو أكثر، وهذه العلاقة قد تكون علاقة طردية الارتباط الموجب، أو علاقة عكسية الارتباط السالب، وتحدد العلاقة الإتساق والارتباط من خلال ما يلي:

### ● معامل ارتباط سبيرمان **spearman**:

يعتبر معامل الارتباط سبيرمان من أكثر المقاييس إستخداما ودقة، حيث يستخدم لدراسة العلاقة بين متغيرين رتبيين والجدول المقابل يبين دلالة الارتباط بين المحورين حوكمة المؤسسات، والكفاءات البشرية.

### ● إختبارات التجانس:

### ● إختبار تاست **two simple t- test**:

يستخدم هذا الإختبار عندما يرغب الباحث في المقارنة بين متوسطي مجتمعين وكانت الشروط النظامية متوفرة فان هذا الاختبار مناسب لهذا النوع من المقارنات<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: صدق وثبات الإستمارة

يتناول هذا المطلب فحص صدق أداة الدراسة وثباتها من حيث صدق الإستمارة وصدق المقياس الذي يتضمن نتائج صدق الإتساق الداخلي والصدق البنائي للإستمارة، ومن ثم ثبات الإستمارة الذي يتضمن معامل ألفا كرونباخ، بهدف خروج الإستمارة في صورتها النهائية.

### 1 - صدق الإستمارة:

ويقصد بصدق الإستمارة أن تقيس أسئلة ما وضعت لقياسه، وقد قمنا بالتأكد من صدق الإستمارة من خلال طريقتين هما يلي:

### ● الصدق الظاهري:

ويقصد به إختبار مدى ملائمة وتناسق فقرات الإستمارة مع متغيرات الدراسة التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها متفق مع الغرض الذي صممت من أجله، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة (الإستمارة) ظاهريا بعرضها على 4 محكمين.

حيث يعتبر أول محكم لإستمارة الإستبيان هو المؤطر الدكتور "رمضاني محمد" بإعتباره المشرف على رسالة الدكتوراه، والذي أفادنا كثيرا من خلال توجيهاته خاصة في الجانب الذي يتعلق بالمالية وعلاقتها بالحوكمة وهذا بحكم التخصص، بالإضافة إلى الدكتور "مرحوم محمد الحبيب" والدكتور "مخفي أمين"، وذلك من حيث إنجاز كل

<sup>1</sup> خلف سلمان سلطان سلمان، مرجع سابق، ص 66.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

من الإستمارة والمقابلة باللغة الفرنسية، بالإضافة إلى أسلاف مختص في مجال الحوكمة والموارد البشرية الدكتور "غضبان حسام الدين"، ولقد تم الأخذ بأرائهم لتعديل وحذف بعض العبارات وإعادة صياغة الفقرات لكي تحقق كل الإستمارة والمقابلة أهدافه م.ا.

### • صدق المقياس (الإتساق الداخلي):

ويقصد به مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد تم حساب الإتساق الداخلي للإستمارة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الإستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

### 2 - إختبار ثبات وصدق الإستبيان:

للتأكد من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة تم إستخراج معامل كرونباخ ألفا (Alpha Crobach) للإتساق الداخلي، فهو يعني إستقرار النتائج التي تم الحصول عليها وبإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss).

### ملاحظة:

تم تعديل بعض العبارات وحذف البعض، إستنادا لنتائج ألفا كرونباخ، لأننا بعد الحذف بقيت العبارات الإستمارة التي أسئلتها متناسقة داخليا وبدرجة مقبولة، وقد تم حساب معامل صدق الإستبيان بجذر معامل الثبات، ووجدنا قيمته تساوي 0.85، مما يدل على قياس وملائمة العبارات للهدف المراد الوصول إليه من خلال الإستمارة، والجدول التالي يبين نتائج المحصل عليها من خلال إختبار معامل ألفا كرونباخ.

### الجدول رقم (IV-7) معامل الثبات وصدق الإستمارة

ألفا كرونباخ الكلي (Crobach Alpha)	
12	عدد العبارات
0.73	معامل الثبات ألفا كرونباخ
0.85	معامل الصدق

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تحليل spss v 24.

من خلال الجدول نجد أن معامل الثبات الكلي لأداة جمع البيانات بلغ 0.73 وهو معامل ثبات جيد، لأن المعامل الثبات إما أن يكون يساوي 0.6 أو أكبر، وهذا يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

### المبحث الثالث: الإختبارات الإحصائية لمتغيرات الدراسة الميدانية

تمهيد:

نحاول في هذا المبحث تحليل وتفسير نتائج الدراسة الكمية بناء على معلومات الإستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة، حيث قمنا بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية وذلك وفقا للعبارة مرتبة حسب المحاور التي تم تقسيمها، بالإضافة إلى إختبار مدى صلاحية النموذج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات إتجاهات عينة الدراسة حسب التحليل الأحادي "ANOVA"، بالإضافة إلى إختبار مدى خضوع متغيرات الدراسة إلى التوزيع الإعتدالي بالإستعانة بمعاملي الإلتواء ومعامل التفلطح، وإختبار إختبار التوزيع الطبيعي كولموروف سميرنوف، وإختبار (ت) تاست لعينتين مستقلتين.

### المطلب الأول: التحليل الإحصائي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة

نوضح في هذا المطلب خصائص مجتمع الدراسة حسب (الجنس، المستوى الوظيفي، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، ملكية المؤسسة)، حيث قمنا بمسح شامل على كل إطارات وموظفين مؤسسات محل الدراسة، والجدول التالي يبين ذلك ما يلي:

الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم (IV-8) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب (الجنس، المستوى الوظيفي، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، ملكية المؤسسة)

المتغيرات	البيانات	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	119	56.7%
	أنثى	91	43.3%
المستوى الوظيفي	مدير عام	09	4.3%
	نائب مدير عام	25	11.9%
	مساعد مدير عام	40	19%
	مستوى إداري آخر	69	32.9%
	رئيس مصلحة	67	31.9%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	53	25.2%
	من 30 إلى 39 سنة	97	46.2%
	من 40 إلى 49 سنة	59	28.1%
	50 سنة فأكثر	1	0.5%
المستوى التعليمي	بكالوريا أو أقل	35	16.7%
	تقني سامي	42	20%
	مهندس	43	20.5%
	ليسانس	33	15.7%
	ماجستير	39	18.6%
	دكتوراه	13	6.2%
	مستويات أخرى	5	2.4%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	45	21.4%
	من 5 إلى 9 سنوات	140	66.7%
	من 10 إلى 19 سنة	22	10.5%
	20 سنة فأكثر	03	1.4%
ملكية المؤسسة	عمومية	129	34.8%
	خاصة	73	61.4%
	مختلطة	8	3.8%

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تحليل spss v 24.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

من خلال القراءة الإحصائية للجدول الخاص بتوزيع مفردات العينة حسب كل من الجنس والسن والمستوى الوظيفي والتعليمي والخبرة المهنية وكذلك الملكية، نجد أن نسبة الذكور كانت 56.7% بتكرار 119 موظف، بينما كانت نسبة الإناث كانت 43.3% بتكرار 91 موظفة، والملاحظ أن هناك فرق كبير بين نسبة الذكور والإناث، حيث أن نسبة الذكور تفوق بكثير نسبة الإناث.

ومنه نستنتج أن الاختلاف بين نسبة الذكور والإناث في المؤسسات محل الدراسة يتجلى في كون أن المؤسسة تستقطب مواردها البشرية من فئة الذكور بحكم طبيعة النشاط لهذا النوع من الوظائف التي تناسب أكثر الذكور، في حين يفضلن فئة الإناث اللجوء إلى قطاعات ربما في مجالات أخرى على سبيل المثال قطاع التعليم وقطاع الصحة، ومنه فالأولوية في التوظيف ستكون من حصة فئة الذكور بطبيعة الحال.

أما حسب السن نلاحظ أن أكبر قيمة تتشكل من الفئة العمرية (30 - 39) بنسبة 46.2% بتكرار 97 موظف، مما يدل على أن أغلبية من الموظفين هم من الشباب الذين يمتازون بالنشاط والرغبة في العمل، لتليها الفئة العمرية (40 - 49) بنسبة 28.1% وبتكرار 59 موظف، ويعود هذا لكون المؤسسات محل الدراسة تستدعي وجود موظفين أصحاب ذوي خبرة عالية وخاصة في مجال الإدارة، ومن ثم تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة 25.2% بتكرار 53 موظف، وفي الأخير تأتي الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة 0.5% ومثلت فرد واحد من أفراد العينة.

على ضوء ما تقدم نجد أن فئة الشباب هي الفئة الأغلب في مؤسسات محل الدراسة وهذا دليل على أن هذه المؤسسات تزخر بالطاقات الشبابية، ومنه سيعزز المؤسسات بأداء موارد بشرية فعالة بإعتبار أن الأداء هو مؤشر هام من المؤشرات التي تقيس بها المؤسسة جميع وظائفها وهذا حسب الفئة العمرية الشابة.

أما حسب المستوى الوظيفي فنجد أن النسبة الأعلى في المسمى الوظيفي هي "مستويات إدارية مختلفة" وهي ممثلة في رؤساء مصلحة والموظفين العاديين وتحصلت على نسبة من مجموع أفراد العينة محل الدراسة 32.9% في حين حصلت النسبة الثانية والثالثة على الترتيب كل من مساعد المدير العام، نائب المدير العام وقد سجلتا النسب التالية على التوالي 19%، 11.9%، أما أدنى نسبة أو مرتبة وظيفية سجلت 4.3% هي رتبة مدير عام، وذلك لأنه أغلبهم قمنا بتسجيل مقابلة معهم ويمكن تحصيل إجاباتهم فيما بعد بالتفصيل.

أما حسب المستوى التعليمي يلاحظ أن غالبية الموظفين من حاملي شهادة المهندس وتقدر نسبتهم 20.5%، ثم تليها النسبة الخاصة بالموظفين ذوي مستوى تكوين مهني حاملي لشهادة تقني سامي بلغت 20%، من ثم تليها نسبة الحاملين لشهادة ماجيستر المقدرة ب 18.6%، ثم تليها نسبة الحاملين لشهادة بكالوريا أو أقل منها

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

ب16.7%، في حين بلغت نسبة الحاملين لشهادة ليسانس نسبة 15.7%، ثم تليها نسبة الحاملين لشهادة الدكتوراه بأقل نسبة قدرت ب 6.2%، أما أدنى نسبة كانت من نصيب بعض المستويات التعليمية الأخرى وقدرت ب 2.4%، وهنا نرى أن المؤسسات محل الدراسة تضم موظفين شابين ذو خبرات متوسطة حسب كل مؤهل علمي يحملونه. مما تقدم سابقا نجد أن بالنسبة للمستوى الوظيفي والمستوى التعليمي أن المؤسسات محل الدراسة تولي إهتمام كبير للتوظيف لفئة أصحاب الشهادات سواء كانوا ذوي مستوى مهني أو جامعي وهذا دليل على إرتفاع الثقافة ومستوى التعليم لدى الموظفين للمؤسسات محل الدراسة، كما أنها تضم أفراد ذوي مؤهلات تناسب مع المناصب التي تحويها، وهي أيضا تقدم فرص للإستغلال الطاقات الشابة.

حسب عدد سنوات الخبرة المهنية لأفراد العينة، نجد أن الذين خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 9 سنوات)، وما نسبته 66.7%، أما الذين خبرتهم (أقل من 5 سنوات) سجلت 21.4%، بالإضافة إلى أن ما نسبته 10.5% وكانت خبرتهم ما بين (10 إلى 19 سنة)، في حين الذين خبرتهم من (20 سنة فأكثر) بلغت نسبتهم 1.4%، بصفة عامة نجد أن من أفراد العينة لديهم خبرات مهنية متوسطة نوعا ما، وهي متوافقة مع المسميات الوظيفية لأفراد العينة، مما يفسر ذلك بوجود تمسك بعنصر الخبرة في مثل تلك المؤسسات.

نستنتج أيضا بالنسبة للخبرة المهنية بإعتبارها عامل مهم وأساسي في المؤسسات، حيث كلما زادت سنوات العمل كلما زادت الخبرة والمعرفة والدراية أكثر والسعي دائما إلى تقديم الأفضل وهذا ما لاحظناه في مؤسسات محل الدراسة التي تتميز بالتكيف والتجانس في الخبرات.

في الأخير يمكننا القول أن العينة العشوائية التي تم إختيارها تضمنت مؤسسات خاصة وأخرى عمومية، وأيضا مختلطة، وهذا كما هو مبين في الجدول، وتتكون عينة البحث من عدد كبير من المؤسسات الخاصة تعدى النصف حيث بلغت نسبتها 61.4%، ولتقي في المرتبة الثانية المؤسسات العمومية بنسبة 34.8%، في حين بلغت مؤسسة مختلطة نسبة 38%.

ولا يفوتونا في الأخير أن نشير الى أن مؤسسات محل الدراسة تتوفر فيهم التأهيل العلمي المقبول والخبرة الكافية للإجابة على الإستبيان الخاص بالدراسة ولديهم معرفة نوعا ما جيدة حول حيثيات موضوع الدراسة.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي للمحاور (حوكمة المؤسسات، الكفاءات البشرية، العلاقة بين حوكمة المؤسسات والكفاءات البشرية)

أولاً: قمنا بحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستبيان، والذي يتعلق بدراسة الحوكمة في مؤسسات عينة الدراسة، وذلك بغرض معرفة إتجاهات والجدول التالي يوضح النتائج الخاصة بالمحور الأول ما يلي:

الجدول رقم (IV-9) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	
0.21	2.74	28	32	26	106	18	01
0.29	2.34	21	16	50	51	72	02
0.36	2.43	22	25	52	34	77	03
1.14	2.35	8	23	71	42	66	04

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تحليل spss v 24.

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن النتائج الإحصائية المتحصل عليها التي كانت على مستوى العبارات، أن هناك موافقة عالية على العبارة التالية وهي: " يوجد تحديد واضح لهيكل الإدارة ودور مجلس الإدارة "، وقد حققت متوسط حسابي عالي قيمته 2.74، مما يدل على أن إتجاهات أفراد العينة تتوافق مع هذه العبارة، وبلغ الإنحراف المعياري 0.21، وهذا يعني وجود تجانس في إجابات أفراد العينة على هذا العبارة.

أما بالنسبة للعبارة الثانية والتي تقول بأنه " تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة الكفاءات البشرية"، حيث حصلت على متوسط حسابي قيمته 2.34 مع إنحراف معياري قدره 0.29، مما يعني أنه يوجد تجانس بين الإجابات على هذا العبارة.

أما موافقة أفراد العينة على العبارة الثالثة والتي مفادها أن "يقدم نظام التقييم المتبع في المؤسسة معلومات للموظفين" وقد بلغت 2.43، مما يعني درجة عالية من الموافقة، وبلغ الإنحراف المعياري ما قيمته 0.36، مما يعني أن هناك تجانسا كبيرا لإجابات العينة بخصوص هذه العبارة.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

أما العبارة الأخيرة والتي مفادها أن " المؤسسة تعمل بمبادئ الموجودة بميثاق الحوكمة لسنة 2009 " حققت متوسط حسابي كانت قيمته 2.35، حيث عكست هذه القيمة درجة الحياد حول هذه العبارة، أما الإنحراف المعياري سجل 1.14، وهذا دليل على تشتت في مستوى الإجابات بين أفراد العينة.

إنطلاقاً من النتائج السابقة يمكننا تفسير أن هناك بعض المؤسسات محل الدراسة تحوي على مجلس إدارة يستطيع من خلاله التصديق على بعض القرارات والقيام بإجراءات رقابية أحياناً، ولكن لا تتعدى إلى مهام أخرى ومسؤوليات التي سبق وأن أشرنا إليها، وهذا ما يستدعي الإنتباه إلى هذه النقطة حيث أن مجلس الإدارة هو الطرف الأساسي لنظام الحوكمة وإذا كانت مسؤولياته محدودة سيقضي بالضرورة إلى عدم تطبيق نظام الحوكمة بالشكل المطلوب، وبالمقابل هناك بعض المؤسسات محل الدراسة لا تحوي على مجالس إدارية بسبب عدم وجود فصل بين المدير العام ورئيس المجلس الإداري، وهذا راجع إلى عدم مواكبة المؤسسات الجزائرية لتطورات الحوكمة، والمشكلة تكمن في الأجهزة المسيرة لها، مما يجب اليوم ولاسيما المؤسسات محل الدراسة أن تأخذ بعين الإعتبار أهمية مجلس الإدارة، وأيضاً خلصنا عقب هذه التحليلات الإحصائية أن المؤسسات محل الدراسة لها سياسات واضحة فيما يخص إدارة الموارد البشرية، وهذا يعتبر شيء إيجابي بالنسبة لها فإنطلاقاً من هذه النقطة يمكننا من الإرتقاء إلى أفضل المستويات.

كذلك نفس الشيء بالنسبة للمحور الثاني والمتمثل في الكفاءات البشرية، قمنا بحساب كل من التكرارات والمتوسطات الحسابية وكذا الإنحرافات المعيارية، والجدول التالي يوضح النتائج الخاصة بالمحور الثاني ما يلي:

### الجدول رقم (IV-10) التكرارات والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية

العبارة	التكرار					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
01	86	39	37	28	20	2.31	0.37
02	68	44	42	41	15	2.48	0.31
03	46	40	67	43	14	2.70	1.20
04	62	29	72	34	13	2.55	1.24

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تحليل spss v 24.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى إستجابة أفراد العينة عن العبارة المتعلقة بالنوع التدريب المتبع في المؤسسات محل الدراسة، ومثل كمتوسط حسابي 2.31 بدرجة موافق جدا وبإنحراف معياري قدره 0.37، مما يعني أنه يوجد تجانس بين الإجابات على هذا العبارة.

ونجد أن موافقة أفراد العينة على العبارة التي تتعلق بإهتمام المؤسسة بالحصول على الكفاءات الفردية والجماعية معا، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.48 وبإنحراف معياري 0.31، وهذا يعني وجود إجماع في إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة.

نجد أيضا أن العبارة الثالثة حققت متوسط حسابي مرتفع مقارنة بالعبارات الأخرى، والتي مثلت العبارة التالية: "تهتم المؤسسة بمنح العمال فرص التكوين من أجل تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم" وبلغ المتوسط الحسابي قيمة 2.70 وإنحراف معياري 1.20، وهذا يدل على عدم تماثل في إجابات أفراد العينة محل الدراسة كما أن هذه القيمتان تعكس درجة الحياد والتي بلغت 67%.

وعلى مستوى العبارة الرابعة التي تخص أن " المؤسسة تعمل على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين، وقد حققت قيمة 2.55 كمتوسط حسابي وإنحراف معياري قدره 1.24، وهذا دليل على عدم تجانس في إجابة العينات، وعكست أيضا درجة الحياد بنسبة 72%.

نستنتج مما تقدم أن جل المؤسسات محل الدراسة تولي إهتمام كبير بوظيفة إدارة الموارد البشرية ويظهر هذا الإهتمام من خلال سيطرتها على أهم الإستراتيجيات الوظيفية والمتمثلة في عمليتا التكوين والتدريب اللذان يعتبران عاملان أساسيان في ترقية الأفراد في المستقبل وتنمية مهاراتهم بدرجة كبيرة بالإضافة إلى تبادل الخبرات، وهذا ما كان واضحا من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة حيث إتفقوا بالإجماع حول إتباع المؤسسات محل الدراسة سياسة التكوين والتدريب بمختلف الطرق وذلك للحفاظ على الكفاءات البشرية، وعرجنا أيضا من خلال الإجابات الخاصة بالمستجوبين أن المؤسسات محل الدراسة تسعى إلى تحقيق التوازن بين حجم العمل المراد إنجازه والموارد البشرية الكفؤة المناسبة.

أما المحور الثالث الذي يخص العلاقة بين حوكمة المؤسسات والكفاءات البشرية، سنوضح نتائجه من خلال

الجدول التالي ما يلي:

الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم (IV - 11) التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
1.07	2.47	5	29	77	48	51	01
0.20	2.34	12	28	43	64	63	02
1.16	2.56	11	32	72	45	50	03
0.24	2.78	21	42	56	53	38	04

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تحليل spss v 24.

من خلال الجدول نجد أن هناك موافقة جيدة على العبارة التي تخص أن المؤسسة من خلال حوكمتها تقوم بإتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، من طرف مجلس الإدارة، ومنه سجلت قيمة 2.47 كمتوسط حسابي وإنحراف معياري 1.07، وهذا يدل على عدم تجانس في إجابة أفراد عينة الدراسة، أما العبارة الثانية والتي تعبر عن تقديم المؤسسة بكل شفافية المعلومات المتعلقة بالموارد البشري، حيث تعكس قيمة المتوسط الحسابي درجة الموافقة كما تعكس قيمة الإنحراف المعياري والذي بلغ 0.20، أما المتوسط الحسابي فقد بلغ قيمة 2.34. أما بالنسبة للعبارة الثالثة والتي مفادها أن عملية توظيف الموارد البشرية تتميز بالمصداقية، وهذا حقق متوسط حسابي قدره 2.56، بدرجة محايدة على هذه العبارة وقد بلغ إنحراف المعياري 1.16 وهذا دليل على عدم تجانس في الإجابات. أما بالنسبة للعبارة الأخيرة والتي تقول أن "يتم ترشيح أعضاء مجلس الإدارة من خلال خبراتهم الإدارية"، حيث حققت متوسط حسابي مرتفع قدره 2.78 بدرجة موافق وإنحراف معياري قدره 0.24، مما يدل على التجانس بين إجابات المستجوبين.

وفقا للنتائج المقدمة أعلاه نستنتج أن مؤسسات محل الدراسة لا تتحكم في ربط النظامين المتمثلين في الحوكمة وإدارة الكفاءات البشرية بشكل كبير، حيث أنها تعمل على تقديم وتوفير كل المعلومات وخصوصا تلك التي لها صلة بالموارد البشرية، وهذا ما لمسناه من خلال دراستنا الميدانية إنطلاقا من الملاحظة، أسئلة الاستبيان، وكذلك المقابلة، إلا أنها تشهد بعض النقائص من حيث الإدارة، وكتبسيط للفكرة أن المؤسسات محل الدراسة تعاني من عدم وجود مجلس إدارة ذو إطار واضح ومسؤوليات واضحة مما يجعلها لا تأخذ بعض الإجراءات والقرارات الخاصة بوظائف الإدارة وخاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

وفي هذا السياق نؤكد أن المؤسسات التي شملتها الدراسة تحاول جاهدة لإدخال مفهوم الحوكمة في سياساتها وإستراتيجياتها، إلا أن البيئة الداخلية لبعض المؤسسات لا تساعدها على العمل بمبادئ الحوكمة، والتي يقتضي منها الإهتمام أكثر بنظام الحوكمة وتعزيز مساره، ولا يقتصر الأمر على الحوكمة فقط بل لابد إقحام عناصر بشرية يكون لها دور كبير في مساعدة مؤسسات محل الدراسة إلى الإرتقاء إلى أفضل أداء وكفاءة وفعالية، وفي هذا الصدد توصلنا إلى نتيجة مفادها أن هذه المؤسسات تنتهج أساليب لتطوير كفاءة مواردها البشرية وتنميتها كالتدريب والتكوين وخاصة على المستوى الفردي وذلك للإستفادة بشكل كبير من الخبرات، وهي تسعى دائما لإستقطاب أفضل الكفاءات، ومن هنا يمكننا أن نستكشف العلاقة التي تربط بين تسيير الكفاءات البشرية والحوكمة، حيث وجدنا أن المؤسسات تحاول ضبط هذه العلاقة ولعل أهم ميزة لدى هذه المؤسسات هي محاولة العمل بكلا المدخلين الخاصين بالحوكمة وتسيير الكفاءات البشرية، والدليل على ذلك إجابات أفراد العينة فيما يخص سياسة إنتقاء الموارد البشرية التي تتميز بالمصادقية والشفافية، ولكن بالمقابل نرى أن النتائج أظهرت حالة من الحياد لدى المؤسسات عينة الدراسة إتجاه بعض العبارات وهذا خلق عدم تماثل في الإجابات بالنسبة للمحاور الثلاثة.

### ثانيا: إختبار التباين الأحادي "Anova"

إختبار وجود تأثير أو عدم وجود تأثير بين متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، أي القيام بإختبار تأثير كل من المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية على محاور الدراسة، ومنه سنعمد إختبار التباين الأحادي "Anova".

وهذا الإختبار سيوضح ما إذا كان هناك فروق بين متوسطات إجابات العينة المستجوبة حول متغيرات الدراسة، ومن أجل إعطاء قرار دقيق بشأن صحة الفرضية التي مفادها هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أو لا ، تم صياغة فرضيات الإحصائية كالتالي:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :** عدم وجود فروق معنوية في تأثير المستوى الوظيفي والتعليمي والخبرة المهنية على الحوكمة.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** وجود فروق معنوية في تأثير المستوى الوظيفي والتعليمي والخبرة المهنية على الحوكمة.

والنتائج المبينة في الجدول المقابل، تجعلنا نقبل الفرضية الصفرية أو الفرضية البديلة، وهذا على أساس كانت

القيمة الإحصائية فإذا كانت أكبر من 0.05، يتم قبول الفرضية الصفرية، أما إذا كان العكس نقبل الفرضية

البديلة، ونتائج الجدول التالي يوضح ما يلي:

الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم (IV - 12) نلثفي المستوى الوظيفي على الحوكمة

النتيجة	مستوى الدلالة sig	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	أثر المستوى الوظيفي على الحوكمة
وجود فروق	0.000	20.66	22.138	4	88.551	بين المجموعات
			1.071	205	219.63	داخل المجموعات
			/	209	308.114	المجموع
وجود فروق	0.000	7.40	11.032	4	44.128	بين المجموعات
			1.490	205	305.496	داخل المجموعات
			/	209	349.624	المجموع
وجود فروق	0.04	2.44	4.415	4	17.662	بين المجموعات
			1.804	205	369.905	داخل المجموعات
			/	209	387.567	المجموع
وجود فروق	0.03	2.64	3.362	4	13.448	بين المجموعات
			1.272	205	260.766	داخل المجموعات
			/	209	274.214	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تحليل spss v 24.

$\alpha = 0.05$  مستوى الدلالة.

تبين نتائج الجدول أعلاه أنه يوجد تأثير للمستوى الوظيفي على كل عبارات المحور الأول الخاص بحوكمة المؤسسات، وذلك لأن قيم الدلالة لكل العبارات أقل من 0.05 وهي على التوالي: (0.000، 0.000، 0.004، 0.03)، وهذا ما يؤكد وجود فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد عينة الدراسة، ومنه نقبل الفرضية البديلة. الفرضية البديلة  $H_1$ : وجود فروق معنوية في تأثير المستوى الوظيفي والتعليمي والخبرة المهنية على الحوكمة. على هذا الأساس يمكننا القول أنه يوجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المستجوبة حول متغيرات الدراسة حسب المستوى الوظيفي، ونرفض الفرضية الصفرية.

الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم (IV-13) تأثير المستوى التعليمي على الحوكمة

النتيجة	مستوى الدلالة sig	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	أثر المستوى التعليمي على الحوكمة
يوجد فروق	0.000	19.04	18.495	6	110.968	بين المجموعات
			0.971	203	197.146	داخل المجموعات
			/	209	308.114	المجموع
يوجد فروق	0.000	11.99	15.254	6	91.525	بين المجموعات
			1.271	203	258.099	داخل المجموعات
			/	209	349.624	المجموع
يوجد فروق	0.000	8.18	12.587	6	75.523	بين المجموعات
			1.537	203	312.0.4 4	داخل المجموعات
			/	209	387.567	المجموع
يوجد فروق	0.02	2.45	3.096	6	18.579	بين المجموعات
			1.259	203	255.636	داخل المجموعات
			/	209	274.214	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تحليل spss v 24.

$\alpha = 0.05$  مستوى الدلالة.

يقضح نتائج الجدول أعلاه أنه يوجد تأثير للمستوى التعليمي على كل عبارات المحور الأول الخاص بحوكمة المؤسسات، وذلك لأن قيم الدلالة لكل العبارات أقل من 0.05 وهي على التوالي: (0.000، 0.000، 0.000، 0.02)، وهذا ما يؤكد وجود فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد عينة الدراسة، ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه يوجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم (IV-14) تأثير الخبرة المهنية على الحوكمة

النتيجة	مستوى الدلالة sig	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	أثر الخبرة المهنية على الحوكمة
وجود فروق	0.000	10.51	13.635	3	40.905	بين المجموعات
			1.297	206	267.210	داخل المجموعات
			/	209	308.114	المجموع
وجود فروق	0.02	3.31	5.363	3	16.089	بين المجموعات
			1.619	206	333.535	داخل المجموعات
			/	209	349.624	المجموع
وجود فروق	0.02	5.25	9.183	3	27.548	بين المجموعات
			1.748	206	360.018	داخل المجموعات
			/	209	387.567	المجموع
عدم وجود فروق	0.08	4.08	5.129	3	15.388	بين المجموعات
			1.256	206	258.827	داخل المجموعات
			/	209	274.214	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تحليل spss v 24.

$\alpha = 0.05$  مستوى الدلالة.

من خلال الجدول أعلاه نجد أنه يوجد تأثير للخبرة المهنية على كل عبارات المحور الأول الخاص بحوكمة المؤسسات، وذلك لأن قيم الدلالة لكل العبارات أقل من 0.05 وهي على التوالي: (0.000، 0.02، 0.02)، وهذا ما يؤكد وجود فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد عينة الدراسة، ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه يوجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة حسب الخبرة المهنية، بإستثناء العبارة الأخيرة التي تؤكد عدم وجود تأثير للخبرة المهنية على العبارات الخاصة بمحور حوكمة المؤسسة وذلك لأن مستوى الدلالة لهذه العبارة أكبر من 0.05 وقدرت 0.08، ومنه سنقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، بحيث الفرضية الصفرية  $H_0$ : عدم وجود فروق معنوية في تأثير المستوى الوظيفي والتعليمي والخبرة المهنية على الحوكمة، ومنه نقبل هذه الفرضية.

الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم (IV - 15) تأثير المستوى الوظيفي على الكفاءات البشرية

النتيجة	مستوى الدلالة sig	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	أثر المستوى الوظيفي تسيير الكفاءات البشرية	
وجود فروق	0.000	8.62	14.181	4	56.722	العبارة 1	
			1.64	205	336.901	بين المجموعات	
				209	393.624	داخل المجموعات	
						المجموع	
وجود فروق	0.001	4.85	7.79	4	31.162	العبارة 2	
			1.60	205	329.262	بين المجموعات	
			/	209	360.424	داخل المجموعات	
						المجموع	
وجود فروق	0.000	7.34	9.57	4	38.283	العبارة 3	
			1.30	205	266.998	بين المجموعات	
			/	209	305.281	داخل المجموعات	
						المجموع	
وجود فروق	0.001	4.97	7.11	04	3.194	العبارة 4	
			1.43	205	93.287	بين المجموعات	
			/	209	96.481	داخل المجموعات	
						المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تحليل spss v 24.

$\alpha = 0.05$  مستوى الدلالة.

إنطلاقاً من النتائج أعلاه يتضح أن هناك تأثير للمستوى الوظيفي على كل عبارات المحور الأول الخاص بحوكمة المؤسسات، وذلك لأن قيم الدلالة الإحصائية لكل العبارات أقل من 0.05 وهي على التوالي: (0.000، 0.001، 0.000، 0.001)، وهذا ما يؤكد وجود فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد عينة الدراسة، ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه يوجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة حسب المستوى الوظيفي، ومنه يوجد تأثير على الكفاءات البشرية.

الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم (IV-16) لتأثير المستوى التعليمي على الكفاءات البشرية

النتيجة	مستوى الدلالة sig	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	أثر المستوى التعليمي تسيير الكفاءات البشرية
وجود فروق	0.000	10.43	15.461	6	92.764	بين المجموعات
			1.482	203	300.860	داخل المجموعات
			/	209	393.624	المجموع
وجود فروق	0.000	10.40	14.130	6	84.779	بين المجموعات
			1.358	203	275.645	داخل المجموعات
			/	209	360.424	المجموع
وجود فروق	0.000	6.27	7.960	6	47.758	بين المجموعات
			1.269	203	257.523	داخل المجموعات
			/	209	305.281	المجموع
وجود فروق	0.000	8.60	10.876	06	65.254	بين المجموعات
			1.264	203	256.561	داخل المجموعات
			/	209	321.814	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تحليل spss v 24.

تبين نتائج الجدول أعلاه أنه يوجد تأثير المستوى الوظيفي على كل عبارات المحور الأول الخاص بالكفاءات البشرية، وذلك لأنه قيم الدلالة لكل العبارات أقل من 0.05 وهي على التوالي: (0.000، 0.000، 0.000). وهذا ما يؤكد وجود فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد عينة الدراسة، ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تقتضي أنه يوجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة حسب المستوى الوظيفي، بمعنى آخر ومنه يوجد تأثير على الكفاءات البشرية.

الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

الجدول رقم (IV - 17) تأثير الخبرة المهنية على الكفاءات البشرية

النتيجة	مستوى الدلالة sig	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	أثر الخبرة المهنية تسيير الكفاءات البشرية
عدم وجود فروق	0.5	0.637	1.206	3	3.618	بين المجموعات
			1.893	206	390.006	داخل المجموعات
			/	209	393.624	المجموع
عدم وجود فروق	0.2	1.41	2427	3	7.280	بين المجموعات
			1.714	206	353.143	داخل المجموعات
			/	209	360.424	المجموع
عدم وجود فروق	0.4	0.89	1.310	3	3.930	بين المجموعات
			1.463	206	301.351	داخل المجموعات
			/	209	305.281	المجموع
وجود فروق	0.02	3.31	4.936	03	14.809	بين المجموعات
			1.490	206	307.005	داخل المجموعات
			/	209	321.814	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تحليل spss v 24.

$\alpha = 0.05$  مستوى الدلالة.

شبه النتائج الجدول أعلاه أنه لا يوجد تأثير للخبرة المهنية على كل عبارات المحور الأول الخاص بالكفاءات البشرية، وذلك لأن قيم الدلالة لكل العبارات أكبر من 0.05 وهي على التوالي: (0.4، 0.2، 0.5)، وهذا ما يؤكد عدم وجود فروق بين متوسطات الإجابات لأفراد عينة الدراسة، ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تقول أنه لا يوجد فروق بين متوسطات إجابات العينة المبحوثة حول متغيرات الدراسة حسب المستوى الوظيفي، ومنه نستنتج أنه لا يوجد تأثير الخبرة المهنية على الكفاءات البشرية، بإستثناء العبارة الأخيرة التي تؤكد وجود تأثير للخبرة المهنية على العبارات الخاصة بمحور الكفاءات البشرية، حيث أن مستوى الدلالة لهذه العبارة أقل من 0.05 وقدرت 0.02، وهنا نقبل الفرضية البديلة التي مفادها أن يوجد فروق ونرفض الفرضية الصفرية.

إجمالاً، يمكننا إستخلاص أن كل من المستوى الوظيفي والمستوى التعليمي وكذلك الخبرة المهنية لها تأثير كبير على الحوكمة، وتطبيقها في المؤسسات، أما بالنسبة لعملية التسيير الكفاءات البشرية نجد أن المستوى الوظيفي والمستوى التعليمي تؤثر على ممارسة الحوكمة، أما بالنسبة لمتغير الثاني والمتمثل في الكفاءات البشرية، ان العناصر تؤثر على الكفاءات البشرية، إلا عنصر الخبرة المهنية يؤثر ولكن بشكل ضعيف على الكفاءات افي وهذا

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

حسب نتائج إختبار التحليل الأحادي وحسب إجابات أفراد عينة الدراسة، يوجد أثر معنوي لإجابات مفردات الدراسة تعزى لكل من المتغيرات الدراسة كالمستوى الوظيفي، التعليمي والخبرة المهنية على الحوكمة عند مستوى الدلالة 0.05، ويوجد لا أثر معنوي لإجابات مفردات الدراسة تعزى للخبرة المهنية على الكفاءات البشرية، في حين أنه يوجد أثر معنوي على كل من المستوى الوظيفي والتعليمي على الكفاءات البشرية عند مستوى الدلالة 0.05.

### المطلب الثالث: دراسة درجة التماثل بين متغيرات الدراسة

سنقوم بدراسة درجة التماثل أو عدم تماثل بين متغيرات الدراسة، وعليه سنعتمد على معاملي الإلتواء والتفلطح، حيث يعتبران أهم مقياسان للإختبار خضوع بيانات الدراسة إلى التماثل، حيث يحدد هذين العاملين مدى قرب أو بعد توزيع البيانات إلى التوزيع الطبيعي والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (IV - 18) معاملي الإلتواء والتفلطح

Kurtosis	Skewness	العبارات
-0.7	0.6	01
-0.5	0.6	02
-0.9	0.4	03
-1	0.3	04
-0.3	0.2	حوكمة المؤسسات
-0.9	0.6	01
-1.1	0.3	02
-0.9	0.05	03
-1	0.1	04
0.3	-0.01	الكفاءات البشرية
-0.8	0.1	01
-0.6	0.5	02
-0.7	0.1	03
-0.9	0.1	04
0.3	0.2	العلاقة بين حوكمة المؤسسات والكفاءات البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تحليل spss v 24.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

يوضح الجدول أعلاه أن قيم معامل (Skewness) تتراوح بين (0.6 و -0.01) وقيم معامل (Kurtosis) تتراوح بين (0.3 و -1.1)، وحسب توصيات الباحثين يجب أن لا تتجاوز أو تقل قيمة معاملي عن قيمتي، (-1، 1) بالنسبة للتفلطح، و (3، -3) بالنسبة للإلتواء، وهذا دليل على أن المتغيرات تتميز بخاصية الإلتواء والتفلطح ويمكننا إيضاح ذلك مايلي:

بالنسبة لمتغير حوكمة المؤسسات سجل 0.2 معدل إلتواء وهو معدل موجب ولكن بنسبة ضعيفة، وبالتالي فهو يتميز بخاصية إلتواء موجب ضعيف، بينما متغير الكفاءات البشرية سجل معدل إلتواء (-0.01) وهو معدل سالب، وعليه نقول أنه إلتواءه سالب ضعيف، أما المتغير الثالث والمتمثل في العلاقة بين حوكمة المؤسسات والكفاءات البشرية سجل معدل إلتواء 0.2 أي إلتواء موجب ضعيف، وحسب هذه النتائج نستطيع القول أن متغيرات الدراسة لا تخضع للتماثل لأن معدل الإلتواء للمتغيرات لا يساوي صفر.

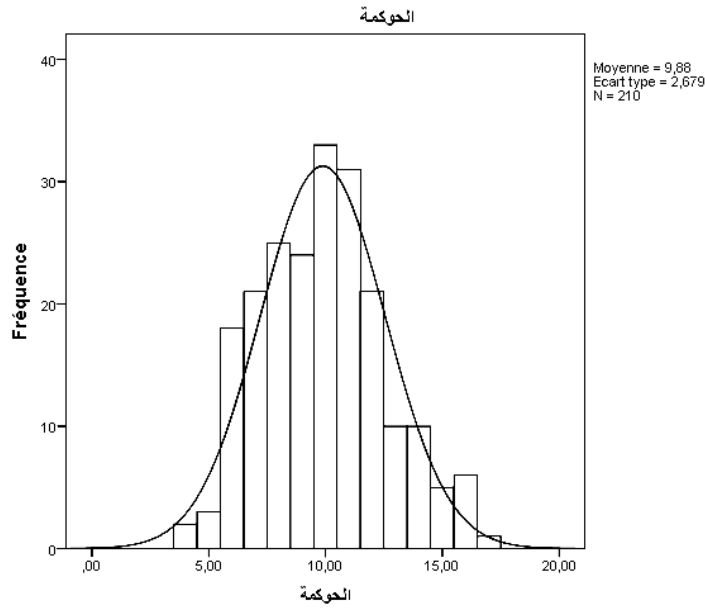
أما بالنسبة لمعامل التفلطح لمتغير حوكمة المؤسسات سجل (-0.3) معامل سالب، يعني أنه كبير التفلطح ومدبب ونلاحظه في المنحنى خضوع متغير حوكمة المؤسسات (أنظر الشكل رقم) وهذا يبين مستوى التفلطح وكذا شكله على أنه يأخذ الشكل المذبذب.

أما متغير الكفاءات البشرية سجل معامل تفلطح 0.3 يعني معامل موجب، وهذا يدل على أن متغير الكفاءات البشرية قليل التفلطح من خلال التوزيع البيانات، ويمكننا توضيح ذلك من خلال منحنى خضوع متغير الكفاءات البشرية، ( أنظر الشكل رقم).

أما المتغير المتعلق بالمحور الثالث والمتمثل في العلاقة بين حوكمة المؤسسات والكفاءات البشرية سجل معامل تفلطح 0.3 أيضا، ويعني أنه معامل موجب وهذا يدل على أنه قليل التفلطح من خلال التوزيع البيانات، ويمكننا توضيح ذلك من خلال منحنى خضوع متغير العلاقة بين حوكمة المؤسسات والكفاءات البشرية، (أنظر الشكل رقم).

يمكننا توضيح أن متغيرات الدراسة كل المحاور على التوالي "حوكمة المؤسسات"، "الكفاءات البشرية"، "العلاقة بين الحوكمة وتسيير الكفاءات البشرية" لا يخضعون للتماثل لأن كل المتغيرات يأخذون الشكل المذبذب وهي قريبة من التوزيع الطبيعي أو الإعتدالي أو بعبارة أخرى متغيرات الدراسة قريبة من التماثل وهذا ما نلاحظه من خلال الأشكال التالية:

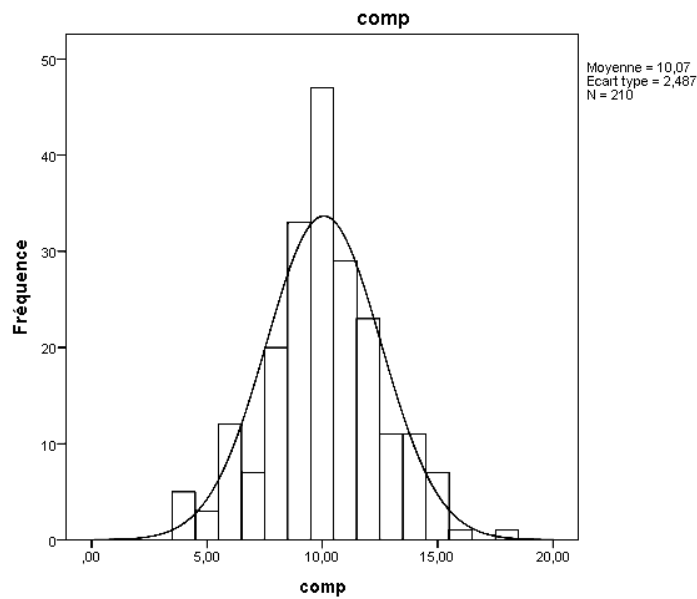
الشكل رقم (2 - IV) منحني خضوع متغير حوكمة المؤسسات للتمائل من عدمه



المصدر: نتائج تحليل .spss v 24

من خلال الشكل أعلاه نجد أن منحني خضوع متغير الحوكمة مذبذب قليل التفلطح، أي أنه غير خاضع للتمائل أو الإعتدالية، وكما نرى أيضا أن منحني الإلتواء موجب بحيث أن ذيل المنحني يميل نحو اليمين بمعدل 0.2.

الشكل رقم (3 - IV) منحني خضوع متغير الكفاءات البشرية للتمائل من عدمه

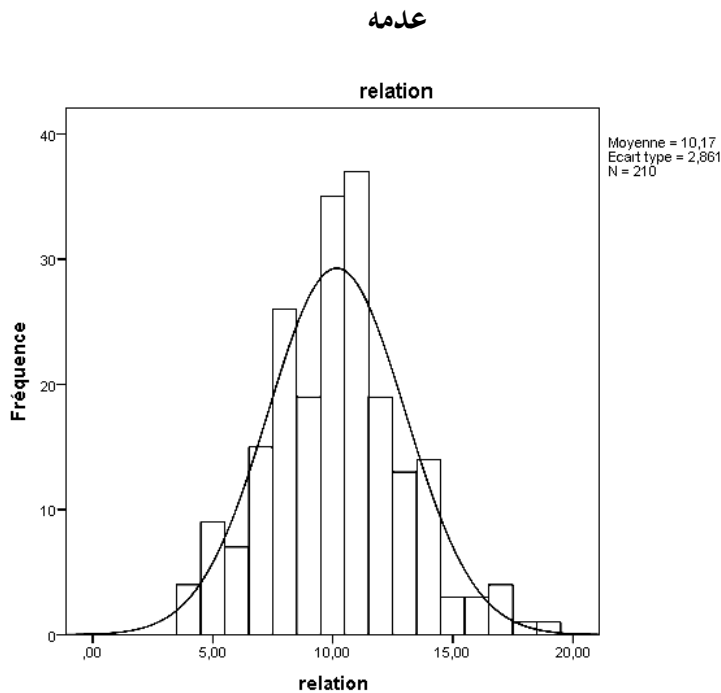


المصدر: نتائج تحليل .spss v 24

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

من خلال الشكل أعلاه نجد أن منحنى خضوع متغير الكفاءات البشرية مذنب أي قليل التفلطح، بعبارة أخرى غير خاضع للتماثل أو الإعتدالية وكما نرى أيضا أن منحنى الإلتواء سالب بحيث أن ذيل المنحنى يميل نحو اليسار بمعدل (-0.01).

الشكل رقم (4 - IV) منحنى خضوع متغير العلاقة بين الحوكمة والكفاءات البشرية إلى التماثل من



المصدر: نتائج تحليل spss v 24.

من خلال الشكل أعلاه نجد أن منحنى خضوع متغير العلاقة بين حوكمة المؤسسات والكفاءات البشرية مذنب، أي أنه غير خاضع للتوزيع الإعتدالي، وكما نرى أيضا أن منحنى الإلتواء موجب ، بحيث أن ذيل المنحنى يميل نحو اليمين بمعدل 0.2.

من خلال النتائج السابقة نستخلص أن متغيرات الدراسة لا تخضع للتماثل أي للإعتدالية بل هي قريبة للتماثل أو للتوزيع الطبيعي، ولكن للتأكد أكثر سنعتمد على إختبارات أخرى لمعرفة ما إذا كان متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، حيث أن المنحنى المعتدل أو الطبيعي يتميز بخاصية التماثل تجعل معامل الإلتواء يساوي صفر وهذا ما شرحناه سابقا، وهذا غير ملاحظ في الأشكال السابقة.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

### المطلب الرابع: إختبار التجانس ومقياس الإتساق الداخلي

#### 1 - إختبار (ت) تاست لمتغيرات الدراسة حسب الجنس:

لإختبار وجود تجانس بين إجابات العينة حول متغيرات الدراسة تبعا للجنس نستعمل إختبار التجانس - **T test** نظرا لوجود فئتين (ذكور وإناث)، ووفقا للجدول الموجود في الملحق رقم 6، نجد أنه يضم جزئي جزء علوي وجزء سفلي.

وبناء على نتائج إختبار للتجانس الموجودة في الجزء العلوي والسفلي للجدول أنظر (الملحق رقم 6)، يتم تحديد أيا من الحالتين سيتم الإعتماد على نتائجها، يعني إما نعتمد على نتائج الجزء العلوي أو نعتمد على الجزء السفلي في تحليلنا، وهذا من خلال القراءة لقيمة إختبار **levене's test** ، حيث نجد أن القيم بلغت أقل من قيمة الدلالة الإحصائية 0.05، وهذه القيم بالترتيب كما يلي (0.000، 0.01، 0.001)، مما يجعلنا نعتمد على نتائج الظاهرة في الجزء السفلي.

#### فرضيات الدراسة الإحصائية:

سنعتمد على الفرضيات الإحصائية التالية في إختبار التجانس مايلي:

الفرضية الصفرية **H<sub>0</sub>**: عدم وجود تباين بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة حسب الجنس.

الفرضية البديلة **H<sub>1</sub>**: وجود تباين بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة حسب الجنس .

وبناء على ما سبق قمنا بتلخيص النتائج الموجودة في الجزء السفلي في الجدول التالي ما يلي:

#### الجدول رقم (IV-19) إختبار التجانس (ت) تاست لمتغيرات الدراسة حسب الجنس

الإحتمال Sig.(p.value)	متوسط العينة		درجة الحرية	قيمة (T) المحسوبة	متغيرات الدراسة
	الثانية	الأولى			
0.000	1.38009	1.380009	203.598	4.027	حوكمة المؤسسات
0.105	0.54428	0.54428	207.749	1.626	الكفاءات البشرية
0.246	0.44926	0.44926	207.786	1.164	العلاقة بين حوكمة المؤسسات والكفاءات البشرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تحليل spss v 24.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

إنطلاقاً من الجدول نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية للمتغير حوكمة المؤسسات أقل من 0.05، يعني قيمة 0.000، ومنه نستنتج أنه لا يوجد تجانس بين إجابات الذكور والإناث حول عبارات المحور الأول، ومنه نقبل الفرضية البديلة التي تقتضي: **الفرضية البديلة  $H_1$** : وجود تباين بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة حسب الجنس، ونرفض الفرضية الصفرية.

أما بالنسبة للمتغير الخاص بالمحور الكفاءات البشرية نجد أن القيمة الإحصائية أكبر من 0.05 أي سجلت 0.105، مما نستنتج أنه يوجد تجانس بين إجابات الذكور والإناث حول هذا المتغير، وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي مفادها: **الفرضية الصفرية  $H_0$** : عدم وجود تباين بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة حسب الجنس، ونرفض الفرضية البديلة.

أما بالنسبة للمتغير الثالث والخاص بالعلاقة بين حوكمة المؤسسات والكفاءات البشرية نجد أن القيمة الإحصائية أكبر من 0.05، وسجلت قيمة 0.246، وهذا يعني أنه يوجد تجانس بين إجابات الذكور والإناث حول عبارات المحور الثالث والخاص بالعلاقة بين المتغيرين، وعليه سنقبل الفرضية الصفرية التي تقول: **الفرضية الصفرية  $H_0$** : عدم وجود تباين بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة حسب الجنس، ونرفض الفرضية البديلة.

### 2 - معامل الارتباط سبيرمان (spearma) لمتغيرات الدراسة:

إن نظرية الارتباط تظهر قوة العلاقة بين متغيرين مع إمكانية تحديد نوع وقوة العلاقة بين الظواهر، فالهدف من تحليل الارتباط هو معرفة وجود علاقة بين متغيرين أو مجموعة من المتغيرات من عدم وجودها، وهناك عدة مقاييس لتحديد درجة علاقة الارتباط بين المتغيرات والمتمثلة في معامل ارتباط بيرسون، وهو معامل يقيس قوة وإتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، ومعامل ارتباط سبيرمان، وهو معامل يستخدم لقياس قوة الارتباط بين متغيرين ترتيبيين<sup>1</sup>.

وبما أنه نحن أمام متغيرين ترتيبيين أي متغير الحوكمة ومتغير الكفاءات البشرية، سنعتمد في هذه الحالة على معامل ارتباط سبيرمان.

وقد تم وضع الفرضيات الإحصائية التالية لمعرفة ما إذا كان هناك ارتباط بين متغيري الدراسة أم لا كالآتي:

<sup>1</sup> نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية spss، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 33

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

الفرضية الصفرية  $H_0$ : عدم وجود إرتباط بين حوكمة المؤسسات والكفاءات البشرية.

الفرضية البديلة  $H_1$ : وجود إرتباط بين حوكمة المؤسسات والكفاءات البشرية.

وللاجابة عن هذه الفرضيات نستخدم معامل إرتباط سيرمان والموضحة في مصفوفة الإرتباط التالية:

الجدول رقم (IV-20) معامل الإرتباط سيرمان (spearman)

		الكفاءات البشرية	حوكمة المؤسسات
حوكمة المؤسسات	معامل الإرتباط	0.22**	1
	sig		0.01
الكفاءات البشرية	معامل الإرتباط	1	0.22**
	Sig		0.01

دلالة معنوية = 0.01

ملاحظة: قمنا بقياس معامل الإرتباط سيرمان عند مستوى دلالة 0.01 وذلك لتتوصل على نتائج دقيقة أكثر، وبالتالي جعلنا نسبة الشك تساوي 1%.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج تحليل spss v 24.

من خلال الجدول السابق يتضح بأن هناك علاقة إرتباط موجبة وذات دلالة معنوية تساوي 0.01 بين متغيرين الدراسة التاليين الحوكمة والكفاءات البشرية، ومنه توجد علاقة إرتباط موجبة بينهما، وهذا دليل على رفض الفرضية الصفرية الأولى وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد إرتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01، حيث بلغ معامل الإرتباط 0.22\*\*، مما يعني أنه كلما كان تطبيق الحوكمة مرتفع كلما أدى إلى زيادة في مستوى الكفاءات البشرية.

ويتبين أن معامل الإرتباط بين الحوكمة والكفاءات البشرية، يساوي 0.22، مما يدل على أن له علاقة إرتباط طردية، ولكن حتى وإذا كان معامل الإرتباط موجب، لا يعني أنه قوي لأن 0.22 هي نسبة ضئيلة وضعيفة، ونحن نعلم أن معامل الإرتباط بيرسون يكون محصور بين 1 و(-1)، حيث إذا كان المعامل أقل من 0.4 فهو ذو درجة ضعيفة، وعليه من خلال ما تطرقنا إليه سابقا أن معامل الإرتباط 0.22 هو بمثابة المؤشر الذي يدل على إجابات غالبية أفراد عينة الدراسة التابعة للمؤسسات صغيرة الحجم، والتي فيها تطبيق الحوكمة ضعيف وخاصة من جهة عملية تسيير الكفاءات البشرية، على عكس إجابات أفراد عينة الدراسة التابعة للمؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم التي لوحظ أنها ملتزمة بتطبيق نظام الحوكمة وتحرص بشدة على تفعيل إدارة الكفاءات البشرية لإنجاح مسار

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

هذا النظام، وعليه لتدعيم دراستنا أكثر إعتدنا على نموذج المقابلة، حتى يتسنى لنا الإجابة عن إشكالية الدراسة بالشكل المطلوب والدقيق، والمطلب الموالي يوضح تحليل نتائج المقابلة.

### المطلب الخامس: تحليل نتائج المقابلة

سبق وأن ذكرنا تعريف المقابلة وما أهميتها في الدراسة، ويمكننا توضيح أكثر ما الداعي الذي دفعنا

للإستعانة بإستمارة المقابلة في دراستنا، وهذا راجع للأسباب التالية:

وجدنا أن للمقابلة أهمية كبيرة من حيث صدق البيانات، حيث تعتبر كأداة لجمع بيانات الدراسة، من خلال التعرف على إنفعالات المبحوثين وكذلك إتجاهاتهم وميولهم، الأمر الذي صعب رصده بالأداة السابقة والمتمثلة في إستمارة الإستبيان، وأيضا ساعدتنا المقابلة كثيرا في الحصول على البيانات والمعلومات الحية التي هي بعوزة أفراد العينة وذلك بحكم خبرتهم أو تجربتهم في العديد من المجالات كما أنهم قاموا با لإدلال بإجابات أكثر ملامسة للواقع.

إلى جانب ذلك فلأدوات الإحصائية التي إعتدنا عليها في الدراسة كالإستبيان وكذا الملاحظة، إستخدمنا المقابلة لتدعيم النتائج بمعلومات نوعية، حيث تتميز المقابلة عن الإستبيان بنوعية المعلومات أفضل، وليست مقتصرة على نتائج عددية وهذا ما لمسناه من خلال مجموعة من الإحصائيات التي تحصلنا عليها من خلال نتائج برامج التحليل الإحصائي SPSS.

أما بالنسبة للخطوات إجراء هذه المقابلة كانت كالآتي:

تمثلت أولى خطوات إجراء المقابلة في حصر أفراد العينة المزمع إجراء المقابلة معهم، حيث إختارنا عينة صغيرة فكلما كان العدد قليلا كان ذلك أفضل في الحصول على نتائج إيجابية، ووجهت هذه المقابلة لبعض من إدارات المؤسسات محل الدراسة التي شملت بعض من ولايات الجزائر، وهذا نظرا للأهمية التي تحويها المقابلة في الحصول على المعلومات، التي لم نستطع التحصل عليها من خلال الإستبيان والذي وزع على نفس المؤسسات، وعلى إعتبار عينة الدراسة شملت بعض المسيرين والمديرين في إدارتنا أن تكون العينة حصر شامل نوعا ما للمديرين المؤسسات، وقد بلغ عدد المديرين ورؤساء المصالح 11 من أفراد عينة الدراسة.

وبعد ذلك تأتي الخطوة الثانية والمتمثلة في وضع أسئلة المقابلة، حيث قمنا بدراستها بعناية فائقة، من أجل التأكد من مدى فاعليتها في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمين للدراسة، وكان عدد الأسئلة 18 سؤالا من مختلف جوانب موضوع الدراسة، كما وضعنا محاور رئيسية تشمل الأسئلة المقترحة، وهي حوكمة المؤسسات، الكفاءات البشرية، العلاقة بين حوكمة المؤسسات والكفاءات البشرية.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

أما الخطوة الثالثة، تم إختيار توقيت ومكان المقابلة وإبلاغ أفراد عينة الدراسة بذلك، مع شرح أهمية المقابلة في حل إشكالية الدراسة ومدى إحتياجنا لها لتدعيم الإستبيان أكثر.

وأخيرا الخطوة الرابعة، التي تم فيها إجراء المقابلة على العينة المختارة، حيث وضعنا جدول زمني من أجل تحديد المقابلات التي سوف يتم إجراؤها في اليوم، مع التدوين اليومي بعد الإنتهاء من المقابلات، وهكذا يمكننا القول أننا أتمنا المقابلة على أكمل وجه، وسنوضح إجابات العينة المدروسة في مختلف المؤسسات كما يلي:

### المحور الأول: حوكمة المؤسسة

#### 1 - هل تعرف مصطلح الحوكمة؟ وهل لديك فكرة عن ميثاق الحوكمة لعام 2009؟

من خلال الإجابات المتحصل عليها فيما يخص مجال الحوكمة أن ما نسبته 63.63% لديهم فكرة عامة عن الحوكمة وغالبا ما لديهم إطلاع أكثر على مصطلح الحكم الراشد، وأيضا بالنسبة للميثاق الخاص بالحوكمة، في حين أن ما نسبته 27.27% ليس لديهم فكرة على الحوكمة ولديهم خلط بين الحوكمة والحكم في المؤسسة.

#### 2 - من خلال الحوكمة، هل يتخذ مجلس الإدارة قرارات بشأن إدارة الموارد البشرية؟

لقد أكدت ما نسبته 81.81% من المستجوبين بأن مؤسساتهم لا تحوي على مجالس إدارة لذلك ليس عندهم أي قرارات بشأن إدارة الموارد البشرية، ولكن توجد معايير تقييم على أساسها الموارد البشرية، في حين أن النسبة المتبقية والمقدرة بـ 9.09% تتخذ قرارات تخص إدارة الموارد البشرية بالإستعانة بمجلس الإدارة.

### المحور الثاني: الكفاءات البشرية

#### 01 - ما رأيك في المهارات البشرية؟

من خلال الإجابات المتحصل عليها نلاحظ أن 54.54% من العينة المستجوبة ترى بأن المهارات البشرية أو الكفاءات عموما هي ضرورية لأي مؤسسة وتبرز أكثر في فترة التقييم، في حين أن ما نسبته 36.36% من العينة ترى بأن المهارات البشرية غالبا ما تأتي بعد سنوات من العمل داخل المؤسسة وإكتساب الخبرات.

#### 02 - هل تقدم المؤسسة فرصا متساوية لحضور برامج التدريب؟

لقد كانت إجابات المستجوبين حول مدى تقديمهم لفرص متكافئة ومتساوية لجميع الموظفين وذلك للقيام بدورات تدريبية، حيث سجلت نسبة 72.72% من أفراد العينة، في حين كانت بعض إجابات المستجوبين حول تقديم فرص لحضور برامج تدريبية ولكن ليست بالتساوي مع كل الموظفين وذلك حسب نشاط المؤسسات والإمكانات المتوفرة لديهم وقدرت بنسبة 18.18%.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

### 03 - هل قامت المؤسسة بالفعل بتنظيم تدريب داخلي أو خارجي لموظفيها؟

لقد أجمع المستجوبون أي ما نسبته 90% بأنهم لا يمكنهم الإستغناء عن عملية التدريب وذلك نظرا للأهمية التي يتميز بها في تحقيق أهداف المؤسسة، أما النسبة المتبقية فكانت تخص المستجوبين اللذين يقومون بتنظيم دورات تدريبية.

### 04 - هل تسعى المؤسسة لتطوير وتطوير مهارات جميع موظفيها؟

تمثلت الإجابة حول سؤال الذي يتمحور حول مدى سعي المؤسسة لتطوير مهارات جميع موظفيها كانت إجابته م بالإجماع بنعم وذلك يعني كل مؤسسة تسعى جاهدة لتطوير مهارات جميع الموظفين وكانت بنسبة 100%.

### 05 - كيف تقيس المؤسسة أداء موظفيها؟ هل تستخدم نفس المعايير في كل مرة؟

فيما يخص الإجابة عن هذا السؤال صرح المستجوبون بنسبة 36.36% حول تقييم الموظفين وذلك من خلال عدة طرق مثل الملاحظة والمقارنة لأداء مختلف الأفراد في المؤسسة، أما بالنسبة للمعايير فتختلف حسب فترات العمل وحسب النشاط المطلوب، وكانت نسبة 27% لأفراد العينة التي تقيس أداء موظفيها إما عن طريق محاكاة أو مراكز للتقييم، أما النسبة المتبقية مثلت الفئة التي لا تستعمل التقييم على موظفيها بحكم نشاط المؤسسة وصغر حجم المؤسسة فلا يوجد مراكز للتقييم.

### 06 - من الذي يتم تقييمه في مؤسستك؟

صرح 54.54% من المستجوبين بأنهم غالبا ما تفوض لهم الصلاحية لتقييم رؤساء المصلحة والمساعدين فقط، في حين أن ما نسبته 45.46% يقيمون كل الموظفين دون إستثناء.

### 07 - هل يقومون بإبلاغ المقيمين بنتائج تقييمهم؟

وقد كانت إجابات المستجوبون بنسبة 36.36% حول ما إذا كانوا كمسؤولين يقومون بإبلاغ المقيمين بنتائج تقييمهم، أما النسبة المتبقية فسجلت 27%، وهذا نظرا لعدم التقييم أو قلة إمكانية عملية التقييم في المؤسسة.

### 08 - ما هو الأسلوب المتبع في مؤسستكم لجذب الموظفين؟

لقد أكدت كافة المستجوبون أي بنسبة 100% بلأن النهج المتبع في جذب الموظفين هو إما الترقية أو النقل داخل المؤسسة، أو عن طريق مسابقات أي الإعتماد على التوظيف الخارجي.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

### 09 - ما الأساليب أو الأدوات التي تستخدمها المؤسسة لتحليل الوظائف والمهارات المطلوبة؟

وقد كانت إجابات المستجوبين حول هذا السؤال كما يلي: ما نسبته 72.72% كانت إجابهم حول أسلوب التدريب والتكوين لتحليل الوظائف والمهارات المطلوبة، في حين النسبة المتبقية المقدرة بـ 27.28% أن لا يوجد أسلوب محدد وإنما لتحليل الوظائف لا بد من إتقان العمل وبذل جهد أكبر في المؤسسة.

### 10 - هل هناك برنامج محدد لتطوير هذه المهارات؟

من خلال الإجابات المتحصل عليها من المستجوبين حول هذا السؤال نلاحظ أن ما نسبته 72.72% إجابتهم بنعم، أي يوجد برنامج محدد لتطوير هذه المهارات، في حين أفراد العينة المتبقية كانت إجابتهم حول هذا السؤال بلا .

### 11 - هل هناك خطة أو أكثر للتدريب وتطوير المهارات على مستوى المؤسسة؟

من خلال إجابات المستجوبين نلاحظ أن ما نسبته 72.72% ترى بأنها لا بد من خطة واضحة ودقيقة لعملية التدريب وذلك لتطوير المهارات على مستوى المؤسسة، ولكن النسبة المتبقية تقول بأنها تسعى دائما لوضع خطط من هذا النوع ولكن للأسف الإمكانيات محدودة وكانت بنسبة 18.18%.

### 12 - كيف هي عملية التدريب؟ وهل هي فردية أم جماعية؟

لقد أجمعت كافة المستجوبين أي بنسبة 100% بأن المؤسسة تقوم بعملية التدريب جماعية وهكذا لكسب خبرة متبادلة وأكبر بين الموظفين.

## المحور الثالث: العلاقة بين تسيير الكفاءات البشرية وحوكمة المؤسسة

### 01 - وفقا لشفافية منهج الحوكمة، تقدم المؤسسة جميع المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية؟

صرح 81.81% من المستجوبين أن أحيانا وليس دائما تقدم بعض المعلومات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية كإفصاح بعض المعلومات عن الحوافز والمكافآت والعلاوات.

### 02 - حسب رأيك، الموظف الأكثر فعالية هو السلوك الأكثر انضباطا وهل هو الأفضل؟

كانت الإجابة على هذا السؤال بالإجماع كافة على أن الموظف الأكثر فعالية هو السلوك أكثر انضباطا هو الأفضل وقدرت بطبيعة الحال بنسبة 100%.

### 03 - هل تقييم الكفاءة شفاف وموضوعي وعادل في مؤسستكم؟

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

الملاحظ من خلال الإجابات المتحصل عليها أن ما نسبته 54.54% تعمل على تقييم الكفاءات بصورة عادلة وموضوعية، في حين أن ما نسبته 45.45% ترى بأنها تقوم بالتقييم قلما يكون عادل على مستوى الكفاءات.

### 04 - هل يجزع مجلس الإدارة آليات لجذب وتلبية أفضل المهارات؟

والملاحظ من خلال الإجابات المتحصل عليها أن كافة الإجابات أي بنسبة 63.36% ترى بأنها مستعدة لبذل المزيد من الجهود للعمل على نجاح المؤسسات، وذلك بفضل مجلس الإدارة الذي يقوم بالإشراف على جذب أفضل الكفاءات، في حين النسبة المتبقية فإن نظامها لا يحوي على مجالس للإدارة وذلك ربما لصغر حجم المؤسسات محل الدراسة.

على ضوء مما تقدم نخلص إلى القول أن المقابلة كانت كوسيلة مساعدة ومدعمة بشكل كبير لنا في دراستنا الميدانية، ويتجلى عمق أهمية المقابلة في أنها أفادتنا كثيرا إلى التوصل إلى نتائج دقيقة، فالمقابلة كانت مبنية على أساس أسئلة مفتوحة وسهلت علينا التحليل ودعم الإستبيان وفهم أكثر لنتائج الإستبيان، أولا من حيث الإتصال في المقابلة كان مباشرا مع المستجوبين، على عكس الإستبيان الذي كان معظمه غير مباشر، مع أننا ترددنا كثيرا على المؤسسات محل الدراسة، فهناك من يملء الإستمارة بدون تركيز أو بدون مراعاة بعض الأسئلة، على عكس المقابلة كانت ذو فائدة وفعالية لدعم بحثنا وتبيان مدى صحة الإستبيان لكل مؤسسة، فبالرغم أن المقابلة تطلبت منا جهد كبير ووقت طويل لكسب ثقة كل مستجوب من أفراد عينة الدراسة وذلك لكسب ثقته وإبداء رأيه بكل وضوح وعدم اللجوء إلى الحياد كما رأيناها في الإستبيان.

ويضاف إلى ذلك أن هناك نقاط مشتركة بين كل أدوات الدراسة المستخدمة الإستبيان، الملاحظة، والمقابلة حيث كلها أكدت معلومات وبيانات موحدة حول مؤسسات محل الدراسة من خلال إهتمامها بالموارد البشري والعمل على تطوير مهاراته وكفاءاته، وأيضا لها نقص في الإدراك التام حول أهمية نظام الحوكمة، ولكن الشيء الذي إستنتجناه أن المؤسسة لا تعمل في إطار مجلس إدارة وهذا ما لاحظناه من خلال إجابات أفراد عينة البحث، وهذا كان بفضل المقابلة رغم أنه كان واضحا في إجابات الإستمارة إلى أنه كان غير دقيق، فبعدها قمنا بالمقابلة إتضح الصورة أكثر، ضف إلى ذلك يوجد عامل آخر لم نتوصل إليه إلا بعد إجراء المقابلة وهو عامل الأخلاق، ويؤكد ذلك الإجابة على السؤال الذي مفاده أن الموظف الأكثر فعالية هو السلوك الأكثر إنضباطا وهل هو الأفضل؟ وكانت الإجابة بالإجماع بالموافقة، وهذا دليل أن عنصر الأخلاق مهم في المؤسسات محل الدراسة.

## الفصل الرابع: تحليل إتجاه الأثر بين الحوكمة وكفاءة الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الجزائرية

خاتمة:

بناء على ما رأيناه في هذا الفصل والذي يعرض الدراسة التطبيقية الشاملة لعينة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، حيث إستهدفت هذه الدراسة بشكل أساسي تحليل وتفسير لما جاء من إجابات مدراء وإطارات حول إبراز العلاقة بين تسيير الكفاءات البشرية وحوكمة المؤسسة، ومن خلال التحليل لهذه الآراء قمنا بعرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها، إنطلاقاً من تحليل نتائج الإستمارة بالإعتماد على برنامج spss 24 وأيضاً المقابلة، حيث توصلنا إلى أن المؤسسات لها الوعي الكبير حول مساهمتها في تامين الموارد البشرية وتنمية كفاءاتها، فهي تتوقف على رأسهل بشري معتبر إلى حد ما، لكنها ما زالت تعاني من بعض الحلقات المفروعة وخاصة في العمليات التسييرية والتنموية فيما يخص إدارة الموارد البشرية، أما بالنسبة لتطبيقها لنظام الحوكمة فهي لها رؤية إستراتيجية غير واضحة حول تطبيق هذا النظام، وهذا راجع إلى أن القوانين والأجهزة التي تحيط بالمؤسسات مما التي تشهد نوع من الثغرات، وهذا ما يجعلها تنعكس بالسلب على الأداء الهشري، لأنه تتطلب مؤهلات معرفية لتطبيق مسار الحوكمة بصورة جيدة.

# الخاتمة العامة

إن عملية إختيار الأنظمة الإدارية الجيدة، والكفاءات البشرية المؤهلة القادرة على تطبيق هذه الأنظمة، ستجعل كل مؤسسة تدخل مراحل جديدة تضمن لها مكانة مرموقة في ظل هذه التطورات، فلقد أصبح أكثر من حتمية إستثمار في الموارد البشرية وجعلها كجزء أساسي لا تتجزأ من المؤسسة، ولا سيما في ظل تعقد الكثير من الوضعيات في بيئة منظمات الأعمال، مما يستوجب على المؤسسات اليوم تحديات جديدة تفترض عليها إستقطاب الكفاءات التي تحقق لها هذا التميز.

وفي سياق إنجاز هذا البحث المتعلق بمجال تسيير الكفاءات البشرية حاولنا أن نلم بأحد الأنظمة الحديثة التي برزت مؤخرا وباتت من أهم المواضيع المتداولة، والمتمثلة في الحوكمة إذ تشكل النظام الأساسي لكل إدارة في المؤسسة، حيث تعتبر الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة من خلال ضمان حسن وتوجيه المديرين والموظفين ليكونوا أكفاء وعلى دراية بكل القواعد القانونية والوظيفية، وبالتالي مساهمة هذه المبادئ الرشيدة سيوفر حتما أرضية جيدة لإدارة الموارد والكفاءات البشرية.

إن الحوكمة ليست فقط مفهوم كباقي المفاهيم الإدارية، وإنما هي مجموعة من المبادئ لا بد أن تطبق كاملة وبالتالي تحقيق الحماية لحقوق الأطراف الفاعلة ورفع من فعالية الأداء، فإذا وجدت مؤسسة بدون هيكل، وبدون إجراءات، أو قواعد مضبوطة سيمثل حقا خطرا على إدارة المؤسسة وعلى وظائفها ككل، وعليه أصبح من الضروري وضع ممارسات الإدارية في إطار مؤسسي يشتمل على وجود مجلس قوي وضوابط وموازين فعالة، فهي العناصر الرئيسية التي يجب أن تكون ضمن أولويات أي نظام في المؤسسة.

ورغبة منا في دراسة العلاقة التي تربط بين تسيير الكفاءات البشرية وحوكمة المؤسسة، قمنا بدراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الإقتصادية شملت مؤسسات عمومية، مؤسسات خاصة، ومختلطة، وفي هذا الإطار حاولنا أن تكون هذه الدراسة كإنتلاقة تحتم على إدارة هذه المؤسسات بالإندماج في الوضع الجديد ومواكبته. وبعد إستكمال الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي توصلنا لما يلي:

## 1 - نتائج الدراسة النظرية:

- يحقق تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات إلى العديد من المزايا والآثار الإيجابية أهمها النمو والإستقرار الإقتصادي كونه تؤدي إلى تحقيق المصداقية والشفافية.
- تضمن الحوكمة توافر كافة المعلومات التي تفيد كل الأطراف المرتبطة بالمؤسسة وذلك في الوقت المناسب.
- تعتبر الحوكمة من أهم المبادئ الدولية الخاصة بالقواعد المنظمة لإدارة المؤسسات حاليا، لما لها من مبادئ تهدف من خلالها إلى تنظيم العلاقات بين الأطراف الفاعلة.

- لا تعتمد حوكمة المؤسسة على البيئة القانونية والتنظيمية فقط، بل تتعدى إلى عناصر أخرى كأخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية.
- يشير مفهوم الكفاءات البشرية للمؤسسة إلى القدرات التي تمكنها من التكيف مع كل ما هو جديد في مجالها من خلال إستغلال الموارد، المعارف والمهارات.
- تعتبر عملية تسيير الكفاءات البشرية أهم عملية لا بد من أخذها بعين الإعتبار، والتعامل مع هذه الكفاءات بمرونة وذكاء وهذا من أجل الإستفادة منها قدر الإمكان.
- أصبح الإهتمام بالموارد البشري وتنمية كفاءاته ضرورة ملحة، بغرض الحفاظ عليه وضمان بقائه في المؤسسة، وهذا بإعتباره المصدر الأساسي من مصادر التميز.
- إن عملية تقييم الكفاءات البشرية هي عملية إستراتيجية مهمة في المؤسسة، حيث تساهم في تعزيز هذه الموارد وتطويرها.
- طرق تقييم الكفاءات البشرية يجب أن تتسم بالدقة، المصداقية والعدالة، مما يجنب المؤسسة الوقوع في الأخطاء والإبتعاد عن التحيز والتحلي بالموضوعية أكثر.
- تعتبر أيضا عملية التدريب والتكوين من أهم العمليات التي تعود على المورد البشري بالإيجاب، إذ لها أثر كبير في تحسين أداء المؤسسة، وإكسابها ميزة تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

### 2 - نتائج الدراسة الميدانية:

- بعد تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها أسفرت الدراسة الميدانية عن مجموعة من النتائج ما يلي:
- رغم أن نظام الحوكمة غير معقد من حيث التطبيق إلا أن المؤسسات الجزائرية تعاني من عدة صعوبات أثناء تطبيقه كون أنه مصطلح جديد نسبيا عن واقعها وطبيعة بيئتها.
  - إن لنظام الحوكمة فوائد ومزايا وخصوصا عند تطبيقه على البيئة الجزائرية، لكن تبقى فعاليته رهن الظروف وطبيعة بيئة هذه المؤسسات.
  - تهتم المؤسسة محل الدراسة بمواردها البشرية وتحاول كسب رضاها وولائها دائما، من خلال توفير الجو الملائم لعملها مثل تقديم الحوافز والمكافآت للموظفين قصد تشجيعهم على العمل.
  - إن تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال التكوين، التحفيز، التقييم يلعب دورا هاما في تسيير الموارد البشرية وهذا ما تسعى إليه مؤسسات محل الدراسة بإستمرار.

- لا يوجد أثر معنوي لإجابات مفردات الدراسة تعزى للخبرة المهنية على الكفاءات البشرية، في حين أنه يوجد أثر معنوي على كل من المستوى الوظيفي والتعليمي على الكفاءات البشرية عند مستوى الدلالة 0.05.

- يوجد أثر معنوي لإجابات مفردات الدراسة تعزى لكل من المتغيرات الدراسة كالمستوى الوظيفي، التعليمي والخبرة المهنية على الحوكمة عند مستوى الدلالة 0.05.

في المقابل ما لاحظناه من دراسات سابقة أنه لتحقيق الترابط بين الحوكمة وعملية تسيير الكفاءات البشرية، لا بد من قدرات بشرية تمكن المؤسسات من تحقيق ذلك، هذه تدخل ضمن العلاقة التي تمكنها من دمج وإعادة تأهيل الموارد البشرية نحو تطبيق أحسن لنظام الحوكمة.

كما توصلنا إلى أن التحدي الكبير للمؤسسات اليوم يتمثل في قيام الإدارة العليا للمؤسسة بتسخير كل إمكانيات وتعبئة كفاءاتها البشرية بتدرجهم وتحفيزهم وتوفير لهم الظروف المناسبة، فالوعي بأهمية الحوكمة والكفاءات يشكل إستيعاب جيد المدى تكامل وتلازم ترابط هذين المدخلين.

### إختبار الفرضيات:

بناء على النتائج السابقة تم التوصل إلى التحقق من إثبات وإختبار الفرضيات التي تم صياغتها في بداية الدراسة كما يلي:

النتيجة	إختبارها	الفرضيات
<p>نقلي المؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة إهتمام كبير لوظيفة إدارة الموارد والكفاءات البشرية، وهي مؤيدة لفكرة أن بدون المورد البشري لا تستطيع المؤسسة أن تحقق التميز.</p>	<p>صحيحة</p>	<p><b>الفرضية الأولى:</b> - تضمن إدارة الموارد والكفاءات البشرية للمؤسسات تميز وتفوق في بيئة أعمال المنظمات.</p>
<p>هناك توجه متوسط للمؤسسات الإقتصادية عينة الدراسة إتجاه وضع إطار واضح لمجلس الإدارة، إلا أن هذه المؤسسات تتميز بموارد بشرية أكفاء.</p>	<p>صحيحة</p>	<p><b>الفرضية الثانية:</b> كلما كان هناك إطار واضح لمجلس الإدارة ومكون من أعضاء ذو كفاءة ودرجة عالية من المسؤولية أدى ذلك إلى التطبيق السليم والجدد للحوكمة.</p>
<p>لا تندرج برامج التي تقوم بها المؤسسات عينة الدراسة على مراكز للتقييم مواردها، وبالتالي هذا الشيء يعرقل مسار عملية تنمية كفاءاتها ومهاراتها.</p>	<p>خاطئة</p>	<p><b>الفرضية الثالثة:</b> يمكن تطوير وتنمية كفاءات ومهارات المورد البشري في ظل بيئة مشجعة معتمدة بالدرجة الأولى على نظام التقييم، مما يضمن نجاح نظام الحوكمة وتدعيم ركائزها.</p>
<p>يوجد أثر لكل المستويات التعليمية والوظيفية ما عدا الخبرة المهنية لا يوجد أثر على تسيير الكفاءات البشرية، وهذا ربما راجع لمعتقدات المؤسسات محل الدراسة التي تقوم على ثقافة تنظيمية بعيدة كل البعد عن المستويات التعليمية، والخبرات المهنية.</p>	<p>خاطئة</p>	<p><b>الفرضية الرابعة:</b> كلما كان هناك مستوى عال وجيد سواء تعلق الأمر بالمستوى التعليمي أو الوظيفي أو الخبرة، أدى ذلك إلى تقييم ناجح للأداء البشري في المؤسسة.</p>

<p>يوجد أثر بالنسبة للمستوى التعليمي والوظيفي وكذا الخبرة المهنية على نظام الحوكمة، وهذا يعني أن المؤسسات محل الدراسة تدخل في إطار إهتماماتها كل المستويات التعليمية والخبرات المهنية لترقى إلى أسمى أهدافها.</p>	<p>خاطئة</p>	<p><b>الفرضية الخامسة:</b> الحوكمة كنظام تحتاج إلى تقوية العلاقة وضبطها بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة فقط، فهي لا تستدعي إلى عناصر أخرى تتأثر وتؤثر فيها.</p>
---	--------------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الاستبيان والمقابلة.

### الفرضية الأولى:

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، حيث أصبح التفكير الإستراتيجي ضرورة لا بد من معالجة المشكلات التي تواجه المؤسسات، وذلك من خلال تسيير الجيد للكفاءات البشرية بأساليب تسمح لنا بالتميز والتفوق من بينها التحفيز، التدريب، التكوين، التقييم.

### الفرضية الثانية:

تعتبر هذه الفرضية أيضا صحيحة ومقبولة حيث أن حوكمة المؤسسة وفقا للضبط الإداري هي السلوك الذي يتعين أن تسيير عليه المؤسسة، ومنه ضمان توازن داخلي يضم القوة والكفاءة البشرية التي تضمن توجيه وإدارة أعمال المؤسسة من خلال ممارسة رشيدة مرتكزة على القوانين والمعايير المنضبطة.

### الفرضية الثالثة:

باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح فهي تتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيدة لجميع الوظائف، ومنه يجب تخصيص مراكز للتقييم على مستوى كل إدارة للموارد البشرية، بالإضافة إلى وجود أساليب أخرى للتقييم وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، ومنه هذه الفرضية مرفوضة فهي غير مقبولة، باعتبار أن المؤسسات محل الدراسة لا تلتزم بعملية التقييم كما يجب لمواردها البشرية.

### الفرضية الرابعة:

تسعى أي مؤسسة لتنمية وتسيير كفاءاتها البشرية وبالتالي فهي تساهم كثيرا في جذب وإستقطاب أفضل الموارد البشرية ذوي كفاءات وخبرات مهنية وكذلك ذوي مستويات مهنية عالية، وهذه الفرضية خاطئة وذلك لأن لا يوجد أثر معنوي عند 0.05 مستوى الدلالة للخبرة المهنية على عملية تسيير الكفاءات البشرية، رغم أن هناك أثر معنوي عند المستويات الوظيفية والإدارية.

### الفرضية الخامسة:

تعتبر الحوكمة مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والمحاولة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة، وذلك من خلال تحلي الموظفين بمستوى تعليمي وخبرة مهنية تفتضي ذلك، مما تجعل الإنجاز الأعمال يسوده كل الوضوح والمصدقية، ويمكننا رفض هذه الفرضية أيضا لأنها غير صحيحة، وذلك لأهمية هذه العناصر الإدارية في تركيب أي نظام يخص المؤسسة.

### ثانيا: الإقتراحات

- ضرورة تكييف النظام الداخلي للمؤسسة الجزائرية مع المستجدات التي تأتي بها مبادئ حوكمة المؤسسة.
- من الضروري تنظيم دورات تكوينية حول نظام حوكمة المؤسسة من أجل توعية على كيفية تطبيق أحكامه وقواعده.
- العمل على توفير الإطار المؤسسي والقانوني للمؤسسات الجزائرية من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة.
- تشجيع على عقد دورات تدريبية، وندوات متخصصة ومؤتمرات علمية من حين لآخر، لتنمية ثقافة الحوكمة في المؤسسة.
- ضرورة إهتمام الدولة بطبيعة المؤسسات الجزائرية من خلال تكييف نظام الحكم مع معايير الدولية الوطنية، والإلتزام بميثاق الحوكمة الجزائري.
- العمل على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال ضمن مناهج التعليم العالي للجامعات الجزائرية وإبراز أهم فوائدها.
- الإهتمام بتوسيع الدليل الخاص بلخوكمة وجعله يتوافق مع المبادئ التي أصدرته منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية.
- نشر ثقافة حوكمة المؤسسات، من خلال إنشاء معاهد متخصصة في الحوكمة تعمل على إعداد برامج لتوعية مديري الشركات ومجالس إدارة حول أهمية العلاقة التأثيرية لمحددات الحوكمة.

ثالثا: آفاق الدراسة

في الأخير يبقى بحثنا المتواضع كإنبلاقة لبحوث أخرى وحافز لطلبة في هذا المجال لتقدم إضافات أخرى ربما نحن لم نذكرها، فعلى الرغم من محاولتنا للإلمام بالموضوع إلا أن هناك نقاط التي تتطلب التوسع فيها مستقبلا ويمكن أن تكون بمثابة إشكاليات لدراسات جديدة ويمكن حصرها فيما يلي:

- دور القيادة الإدارية في تنمية القدرات والكفاءات البشرية.
- تحقيق الضبط الإداري إنطلاقا من تسيير الكفاءات البشرية.
- دراسة إشكالية حوكمة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.

# قائمة المراجع

المراجع:

مراجع باللغة العربية:

الهؤلفات :

- 1 - المعتصم بالله الغرياني، حوكمة الشركات المساهمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008.
- 2 - أبو شيخه نادر، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، الأردن، دار وفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2010.
- 3 - أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2012.
- 4 - أحمد علي خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2012.
- 5 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 6 - أحمد ماهر، تطوير المنظمات (الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
- 7 - أسامة ربيع أمين، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS المكتبة الأكاديمية، القاهرة، الطبعة الثانية، 2007.
- 8 - إسماعيل حجازي، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 9 - بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 10 - ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم لنجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة)، مؤسسة الثقافة الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2009.
- 11- جون سوليفان، ألكسندر شكولنيكوف، أخلاقيات العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات ، مركز المشروعات الدولية الخاصة.
- 12 - جون هوسبرس، السلوك الإنساني: مقدمة في مشكلات الأخلاق، ترجمة علي عبد العاطي محمد، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 13 - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، (مدخل إستراتيجي) ، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2010.

- 14 - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
- 15 - خلف جاد الرب السيد، تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
- 16 - ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد عبد المتعال وعبد المحسن جوده، الرياض، دار المريخ للنشر، 2003.
- 17 - رضا خلاصي، مرآة المراجعة الداخلية للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 18 - زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 19 - سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 20 - سالم بن سلام بن حميد الفليتي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 21 - سفير محمد، قاشي يوسف، مطبوعة محاضرات في حوكمة الشركات، كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد أكلي محن أوالحاج، البويرة، 2016 - 2017.
- 22 - سلامة عبد الصانع، أمين علم الدين، مسؤولية مجلس إدارة المساهمة ولجانه عن حوكمة الشركة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2015.
- 23 - سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2007.
- 24 - سالم بن سلام بن حميد الفليتي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.
- 25 - عبد الصانع، أمين علم الدين، دور المساهمين في حوكمة الشركة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2015.
- 26 - طاهر محمود الكلالده، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2011.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات ( المفاهيم، المبادئ، التجارب )، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.

- 27 - طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات**، الدار الجامعية، القاهرة، الطبعة الثانية، 2007.
- 28 - عبد القادر محمود رضوان، **سبع محاضرات حول الأسس العلمية لكتابة البحث العلمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 29 - علي غربي، إسماعيل قيوة، بلقاسم سلاطينية، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
- 30 - عدنان بن حيدر بن درويش، **حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة**، إتحاد المصارف العربية، 2007.
- 31 - عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، **الحوكمة المؤسسية**، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 32 - عبد الباقي صلاح، **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات**، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والتوزيع، 2001.
- 33 - علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 34 - محمد الصيرفي، **تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد**، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2009.
- 35 - محمد حلمي الجيلاني، **الحوكمة في الشركات**، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
- 36 - محمد الشريف بن زاوي، **حوكمة الشركات والهندسة المالية**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2016.
- 37 - علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- 38 - عبد المعطي عساف، **التدريب وتنمية الموارد البشرية، (الأسس والعمليات)**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 39 - عبد الحميد بشير بوطه، **تنمية وتسيير الموارد البشرية**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 40 - غيث البحر، **معن التنجني، التحليل الإحصائي للإستبيانات باستخدام برنامج IBM spss (statistics)**، مركز سير للدراسات الإحصائية والسياسات العامة.

- 41 - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (التسيير وتنظيم المنشأة)، ديوان المطبوعات، الجزائر، الطبعة الثانية، 2006.
- 42 - محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 43 - مصطفى يوسف كافي، الأزمة المالية الإقتصادية العالمية وحوكمة الشركات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 44 - محمد الشريف بن زاوي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2016.
- 45 - مزيان التاج، درويش عمار، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بإستخدام لوحة القيادة.
- 46 - محمد جمال الكفافي، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007.
- 47 - نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 48 - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2013.
- 49 - نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 50 - نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة (مدخل التصميم)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2013.
- 51 - محمد سليم وهبة، كامل حسين كلاكش، المصارف الإسلامية (نظرة تحليلية في تحديات التطبيق)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، الطبعة الأولى، 2011.
- 52 - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007.
- 53 - منير إبراهيم هندي، حوكمة الشركات مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، دار المعرفة الجامعية، إسكندرية، الطبعة الأولى، 2001.

- 54 - علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
- مطبوعات ومحاضرات:
- 1 - سفير محمد، قاشي يوسف، محاضرات في حوكمة الشركات، مطبوعة، جامعة العقيد ألي محن داو الحاج البويرة، كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2016-2017.
- مذكرات وأطروحات:
- 1 - العابدي دلال، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية (دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016.
- 2 - أبو القاسم حمدي، تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003 - 2004.
- 3 - بلخضر نصيرة، الإستثمار في تنمية الموارد ودوره في بناء اقتصاد المعرفة، البشرية بالمؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2016 - 2017.
- 4 - بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الإقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2012 - 2013.
- 5 - ريمة شيبوب، كفاءة نظام الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركات في ظل بيئة الأعمال الجزائرية (دراسة قياسية لبعض شركات المساهمة بولاية سطيف)، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة مالية المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2015-2016.
- 6 - صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 - 2015.
- 7 - غضبان حسام الدين، مساهمة في إقتراح نموذج لحوكمة المؤسسة الإقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013 - 2014.

- 8 - سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 - 2015.
- 9 - شنافي فوزية، تقييم المنظومة الإحصائية في الجزائر ، أطروحة دكتوراه، قسم الديموغرافيا ، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران، 2013 - 2014.
- 10 - نعيمة عدي، أثر هيكل الملكية في تحقيق فعالية حوكمة المؤسسات،(دراسة حالة الجزائر: بالإسقاط على عينة من مؤسسات المساهمة)، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2015 - 2016.
- 11 - مقدم وهيبية، تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الإجتماعية (دراسة تطبيقية على عينة من مؤسسات الغرب الجزائري )، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة وهران، 2013-2014.
- 12 - سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010 - 2011.
- 13 - صولح سماح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة ، أطروحة دكتوراه، في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012 - 2013.
- 14 - سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص تسيير، 2005.
- 15 - محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات وإقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015 - 2016.
- 16 - عامر بشير، دور الإقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011 - 2012.
- 17 - شليل عبد اللطيف، من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، 2008 - 2009.
- 18 - نجاة بزايد، التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إدارات شركة سوناطراك ، أطروحة دكتوراه، في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران، 2010 - 2011.

19 - محمد بشير بن عمر، دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال) ، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017.

نشرات ودوريات:

- 1 - إتحاد الشركات الإستثمارية، حوكمة الشركات، مكتبة الآفاق، سبتمبر 2011.
- 2 - سلسلة النشرات التثقيفية، مركز أبو ظبي للحوكمة، برج غرفة التجارة والصناعة، أبو ظبي.
- 3 - هيئة السوق المالية، لائحة حوكمة الشركات، المتاحة على الموقع التالي: [www.cma.org.sa](http://www.cma.org.sa) ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 27 / 03 / 2017.
- 4 - ميكراكرانسيكي، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، مركز المشروعات الدولية الخاصة، أوت، 2008.
- عادل رزق، الحوكمة والإصلاح المالي والإداري مع عرض للتجربة المصرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 5 - مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، تنمية الموارد البشرية في إقتصاد مبني على المعرفة، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2004.

مجالات ومدخلات:

- 1 - أحمد مخلوف، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال، ورقة بحثية، تخصص معايير محاسبية دولية، جامعة الجزائر.
- 2 - أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، قسم المكتبات والمعلومات (كلية الآداب) جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012.
- 3 - أفنان عبد علي الأسدي، أثر الدعم القيادي المدرك في إطار أبعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، مجلد الثامن، العدد الحادي والثلاثون، 2014.
- 4 - أمينة جودي، إبتسام بن غزال، مساهمة أخلاقيات مهنة المحاسبة في تفعيل حوكمة الشركات، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حامة لخضر، الوادي، العدد 10، 2017.
- 5 - إبراهيم محمد جاسم، سرمد غانم صالح، تدقيق الموارد البشرية أداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 3، العدد 2، حزيران، 2016.

- 6 - إسماعيل حجازي، مصفوفة الإستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الإحترافي وتقييم الكفاءات، المؤتمر الدولي الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 08 - 09 مارس، جامعة ورقلة، 2005.
- 7 - بتول محمد نوري، علي خلف سليمان، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"، مداخلة مقدمة للملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات التنظيمية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجامعة المستنصرية، العراق.
- 8 - بوخنان سليمة، قيرة إسماعيل، الإستثمار في تدريب الموارد البشرية والكفاءة الإنتاجية، مجلة الباحث الإقتصادي، سكيكيدة، العدد 05، جوان 2016.
- 9 - بن لحبيب بشير، دور إعادة هندسة وظيفة التدريب كنموذج مقترح لتنمية المورد البشري في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، العدد السادس، أكتوبر 2017.
- 10 - بن ثابت علال، بن جاب الله محمد، مداخلة بعنوان: "المستثمرون المؤسسيون ببورصة الأوراق المالية ودورهم في التأثير على حوكمة المؤسسات"، مداخلة مقدمة للملتقى دولي حول سياسات التمويل وأثرها على الإقتصاديات والمؤسسات (دراسة حالة الجزائر والدول النامية)، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير ومخبر العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المنعقد يوما 21 - 22 نوفمبر 2006.
- 11 - براق محمد، رايح بن الشايب، "تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة، الملتقى الدولي حول تنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، 09 - 10 مارس 2004، جامعة ورقلة.
- 12 - بويحيوي إبراهيم، بن أحمد نوال، أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة لونيبي، البليدة 02، العدد الخامس.
- 13 - بروش زين الدين، دهيمي جابر، "دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري"، مداخلة مقدمة للملتقى دولي حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المنعقد يوما 6-7 ماي، 2012.
- 14 - بن قراش محمد نور الدين، صحراوي بن شيحة، مجلس الإدارة وإسهاماته لحوكمة فعالة للشركات، مجلة الابتكار والتسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، المجلد 5، العدد 1، جانفي 201 .

- 15 - بوفاسة سليمان، سعيداني رشيد، لجنة التدقيق كمدخل لتفعيل الحوكمة ورفع جودة التدقيق في المؤسسة، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، جامعة يحي فارس، المدية، العدد 03، أبريل 2015.
- 16 - بلبركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، العدد 05.
- 17 - بن عيسى محمد المهدي، "العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، المنعقد يوما 09 - 10 مارس 2004.
- 18 - تريش حسينة، جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات (دراسة حالة المملكة المتحدة البريطانية، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، ألمانيا)، ورقة بحثية، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- 19 - حسين الماخي، حوكمة الشركات وقاية من الإفلاس، المؤتمر العلمي السنوي الثالث عشر، الجوانب القانونية والإقتصادية للأزمة المالية العالمية، جامعة المنصورة، مصر، 1- 2 أبريل 2009.
- 20 - حكيمة بوسلمة، حوكمة الشركات كآلية لمواجهة الفساد المالي وتحقيق التنمية المستدامة (تجربة ماليزيا نموذجاً)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، مجلة الإمتياز لبحوث الإقتصاد والإدارة، المجلد 2، العدد 2، ديسمبر 2018.
- 21 - حكيمة بوسلمة، نجوى عبد الصمد، تجارب الدول في إرساء مبادئ الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري: قراءة تحليلية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، جامعة باتنة، 2018، العدد 5، رقم 1.
- 22 - بن يمينة السعيد، تحديث جودة التسيير في القطاع التربوي من خلال المراهنة على فعالية إدارة الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، جامعة مسيلة.
- 23 - بن سالم أمال، بوقرة رابح، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017.
- 24 - حمادي نبيل، رقي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الإقتصادية، مجلة الإقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة يحي فارس، المدية، جوان 2017.
- 25 - حكيمة بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية، عدد 01، ديسمبر 2014.

- 26 - حمودي حيمر، أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات، مجلة إقتصاديات المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالوصوف، ميلة، أكتوبر، 2017.
- 27 - خولة عبد الحميد محمد، إقبال غني محمد، سعدية حايف كاظم، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة، ورقة بحثية مقدمة.
- 28 - رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد السابع، فيفري 2005.
- 29 - خذري توفيق، التحفيز المادي كمدخل للرفع من أداء الكفاءات، مجلة الإقتصاد الصناعي، جامعة العربي التبسي، تبسة، العدد 13، ديسمبر 2017.
- 30 - جميل أحمد، سفير محمد، تجليات حوكمة الشركات للإرتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، المنعقد يوما 06 - 07 ماي 2012.
- 31 - جودي أمينة، منصورى كمال، أثر بناء الكفاءات المحورية تحسين أداء المؤسسات، أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 24، ديسمبر، 2018.
- 32 - جاوحدو رضا، مايو عبد الله، تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الإقتصادية، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.
- 33 - رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل للنظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، فيفري 2005.
- 34 - سحنوني محمد، تنمية الكفاءات داخل المؤسسة، مجلة نور للدراسات الإقتصادية، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر 03، العدد 04، جوان 2017.
- 35 - سعد العنزوي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العدد 48، 2007.
- 36 - سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات (مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة)، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 09، 2010.

- 37 - سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق العلوم، العدد السابع، جامعة الخلفة، مارس 2017.
- 38 - سلامة أمينة، الهواري جمال، الزين عبد المجيد، واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية، مجلة العلوم الإقتصادية، العدد 13، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، ديسمبر 2016.
- 39 - شريف غياط، فيروز رجال، حوكمة الشركات أداة لرفع مستوى الإفصاح ومكافحة الفساد وأثرها على كفاءة السوق المالي، قلمة، جامعة 8 ماي 1945.
- 40 - شريقي عمر، دور و أهمية الحوكمة في إستقرار النظام المصرفي، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية الإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة سطيف، 28 - 29 أكتوبر 2009.
- 41 - صادق راشد الشمري، الحوكمة، دليل عمل للإصلاح المالي والمؤسسي، كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، العدد السابع عشر، ايار، 2008.
- 42 - صالح السعيد، الكفاءة الإقتصادية لإستخدام الإمكانيات المتاحة للمؤسسة الإنتاجية بناء نموذج قياسي لمؤسسة (القطن المعقم)، مجلة العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي خنشلة، العدد 12، 2012.
- 43 - صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)"، ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 09 - 10 مارس، جامعة ورقلة، 2004.
- 44 - صبايحي نوال، واقع الحوكمة في دول مختارة مع التركيز على التجربة الجزائرية، مداخلة مقدمة للمؤتمر دولي حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الإقتصادية، جامعة البويرة.
- 45 - فلاح بن فرج السبيعي، أثر تبني برامج المسؤولية الإجتماعية تجاه العاملين على سياسات إدارة الموارد البشرية (بالتطبيق على الشركات الصناعية بمنطقة الرياض)، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، العدد 42.
- 46 - فريد كورتل، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة لحالة البلدان العربية، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، 15 - 17 ديسمبر 2012.
- 47 - قبطان شوقي، الحاجة إلى قيادة أخلاقية في المؤسسة الإقتصادية لأهميتها في خلق الإلتزام التنظيمي لدى الكفاءات البشرية، مجلة الإدارة والتنمية والبحوث والدراسات، جامعة المدية، العدد التاسع.
- 48 - قرواط يونس، أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية (عرض لإستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر)، مجلة التنمية والإقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد 4.

- 49 - قرزیز محمود، قايدی خمیسی، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، المركز الجامعي برج بوعريرج.
- 50 - قداش سمیة، عبد الغني دادن، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 03، 2016.
- 51 - كريمة علي كاظم الجوهر، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 90، 2011.
- 52 - كشاط أنيس، برياش توفيق، التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، وحدة البحث تنمية الموارد البشرية، سطيف، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017.
- 53 - كاهي فطيمة، تسيير فعال للكفاءات التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية الخدمية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 02، 2011.
- 54 - عطوي سميرة، بوقال نسيم، الآليات الحديثة للمحافظة على الكفاءات الوطنية وإستقطاب والإستفادة من الكفاءات المهاجرة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة، مجلة جديد الإقتصاد، عدد رقم 11، ديسمبر، 2016.
- 55 - علي عبد الصمد عمر، إطار حوكمة المؤسسات في الجزائر (دراسة مقارنة مع مصر)، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، العدد 12، 2013.
- 56 - علام محمد موسى حمدان، عماد محمد علي أبو عجيلة، عمر عيد المسلم الجعيدي، "هل ساهمت إجراءات الحوكمة المؤسسية في خفض الممارسات إدارة الأرباح الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، بحوث إقتصادية عربية، العددان 59-60، 2012.
- 57 - عبد الفتاح بوخمخم، شابونية كريمة، "تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول إقتصاد المعرفة"، نوفمبر 2005.
- 58 - عبد الرحمان عايب، "ميكانيزمات تحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة الشركات وتأثيرها في الأزمة الإقتصادية المالية الراهنة"، مداخلة مقدمة لملتقى دولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، 59 - جامعة فرحات عباس، المنعقد يوما 20-21 أكتوبر، 2009.
- 60 - عيادي عبد القادر، دور محددات حوكمة الشركات في تفعيل جودة المعلومات المحاسبية، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، العدد 8، 2013.

- 61 - عمر إقبال توفيق المشهداني، تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الجرش الأردن، العدد 02، 2012.
- 62 - علي خلف سليمان الركابي، عمر إقبال توفيق المستدهاني، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، المؤتمر الدولي التاسع حول الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل، جامعة المستنصرية، العراق.
- 63 - عبد الفتاح بوخنم، "نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل"، المؤتمر العلمي الدولي بعنوان عولة الإدارة في عصر المعرفة، المنعقد يوما 15-17 ديسمبر، جامعة الجنان، لبنان، 2012.
- 64 - عبد السلام محمود حتامله، كايد محمد سلامة، درجة تطبيق المسائلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، مجلد 11، العدد 1، جانفي 2017.
- 65 - عبد السلام إبراهيم، فاضل عباس كريم، حوكمة الشركات ضرورة إستراتيجية لمنظمات الألفية الجديدة (دراسة تحليلية في عدد منظمات صناعة خدمات التأمين العامة)، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كوفة.
- 66 - عيد بن حامد الشمري، حوكمة الشركات في المملكة العربية السعودية الواقع...الطموح، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الأول لكلية الإقتصاد، جامعة دمشق، دور حوكمة الشركات في الإصلاح الإقتصادي، 15 - 16 تشرين الأول، 2008.
- 67 - عبد الناصر إبراهيم نور، محمد غادر، محمد محمود بشايرة، مدى تأثير الإلتزام بمبادئ حوكمة الشركات في تضيق فجوة التوقعات في الأردن (دراسة تحليلية لأراء مدققي الحسابات الداخليين في الشركات، ورقة بحثية، 2013.
- 68 - عيادي عبد القادر، دور محددات حوكمة الشركات في تفعيل جودة المعلومات المحاسبية، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف، العدد 8، 2013.
- 69 - كمال بوعظم، حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في الأسواق المالية والحد من وقوع الأزمات، ورقة عمل مقدمة للملتقى الدولي حول الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار عنابة، 18-19 نوفمبر، 2009.
- 70 - ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة (دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية)، قسم الإقتصاد، جامعة باجي مختار، عنابة، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009.

- 71 - مخفي أمين، بروبة أحمد الحاج " Examen empirique des principaux systèmes de gouvernance dans le monde d'entreprise، مداخلة مقدمة للملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من لفساد المالي والإداري، المنعقد يوما 06-07 ماي، 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 72 - موساوي زهية، خالددي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة مقدمة لمؤتمر علمي دولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، المنعقد يوما 08-09 مارس 2005، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
- 73 - مديحة بخوش، أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو إقتصاد المعرفة، مجلة رؤى إقتصادية، جامعة الشهيد، الوادي، العدد 09، ديسمبر 2015.
- 74 - مخفي أمين، مدوري نور الدين، تسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري والكفاءات لتحسين الأداء التنافسي، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة ، شلف، المنعقد يوما 13 - 14 ديسمبر 2011.
- 75 - مزيان التاج، درويش عمر، التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بإستخدام لوحة القيادة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، العدد 04، جانفي 2013.
- 76 - محمد إقبال العلجوني، "أثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم قيمة رأس المال البشري، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في إقتصاديات الحديثة"، المنعقد يوما 13 - 14 ديسمبر، جامعة الزيتونة الأردنية، 2011.
- 77 - محمود علي الروسان، مثنى محمد العموش، دور نظام معلومات الموارد البشرية في الولاء التنظيمي، مجلة كلية للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد 37، 2013.
- 78 - مصنوعة أحمد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، مداخلة في الملتقى الدولي السابع، حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير (تجارب الدول) "، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، المنعقد يوما 03 - 04 ديسمبر 2012.
- 79 - مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الإقتصادي، المؤتمر العلمي الأول، جامعة دمشق، 15-16 تشرين الأول، 2008.
- 80 - نوري منير، دور التدريب في تدعيم الميزة التنافسية: مدخل تنمية القدرات الذهنية والفكرية، مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006.

- 81 - هائل عبد المولى طشطوش، "إدارة وتنمية الموارد البشرية على أداء منظمات الأعمال (تقدير إقتصادي إسلامي)"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في إقتصاديات الحديثة المنعقد يوما 13 - 14 ديسمبر، جامعة الزيتونة الأردنية، 2011.
- 82 - محضية سمالي، أحمد بلالي، الأدوار الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في إدارة الكفاءات المحورية، مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد الثالث، العدد 02، جوان 2017.
- 83 - ياسمينه عمامرة، رباب زارع، مقارنة بين مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية وميثاق الحكم الراشد للشركات الجزائرية، مجلة إقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد الثالث، العدد الأول، جوان 2018.
- 84 - يحيوي إلهام، بوحديد ليلي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة باتنة، العدد 05، 2014.
- 85 - يحيوي سليمان، شليل عبد اللطيف، دور التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الإبتكار والتسويق، العدد الثاني.
- 86 - يحيوي إلهام، بوحديد ليلي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة باتنة، العدد 05، 2014.
- 87 - عبد السلام إبراهيم، فاضل عباس كريم، حوكمة الشركات ضرورة إستراتيجية لمنظمات الألفية الجديدة (دراسة تحليلية في عدد منظمات صناعة خدمات التأمين العامة)، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كوفة.

مراجع باللغة الفرنسية:

### Les livres :

- 1 - Annick COHEN, **toute la fonction ressources humaines**, Dunod, Paris, 2006.
- 2 - Bertrand QUELIN, Jean –LUC ARREGLE, **le management stratégique des compétences**, ellipses, Paris, 2000 .
- 3 - Bertrand RICHARD, Dominique MIELLET, **la dynamique du gouvernement d'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2003.
- 4 - Centre International pour l'entreprise privée (IPE Bulletin en Français), juin, 2008, n°3, p4 .

- 5 - Christien BALCCO, **Les méthodes de l'évaluation en Ressources humaines, (la fin des marchands de certitude)**, 2ème édition, Ed Organisation, Paris 2002.
- 6 - Christine VERN, **l'évaluation des compétences (pour une nouvelle approche du management opérationnel)**, liaisons, paris, 2002.
- 7 - DALLI. A, la gestion des ressources humaines en Algérie, édition VUIBERT, 2005, p 13 - 20.
- 8 - Elisabeth DORBES LECOEUR, **gérer les compétences et les talents**, 2ème édition, de boeck, paris, 2015 .
- 9 - Elisabeth LECOEUR, **gestion des compétences (le guide pratique)**, boeck, 1re édition, Bruxelles, 2009.
- 10 - Fanny LEPAGE, **application de la gouvernance élargie dans les très petites entreprises** (analyse comparative des exploitations laitières France/Québec), thèse de doctorat, école doctorale d'économie et gestion de Montpellier, sciences de gestion, 2011 .
- 11 - Faycel BENCHEMAM, Géraldine GALINDO, **gestion des ressources humaines**, 2 ème édition, lextenso, Paris, 2009.
- 12 - Gust HERREWIJIN, **maitriser la croissance des pme (gestion gouvernance développement)**, de boeck, Bruxelles, 2003.
- 13 - HADJ. M, émergence de l'entreprise et de la GRH en Algérie: complexité d'une construction conjointe, édition VUIBERT, 2005, p 45- 64.
- 14 - Jean -BERNARD BRUNETEAUX, **gestion des ressources humaines et communication**, édition C.L.E .
- 15 - Jérôme MAATI, **Du gouvernement d'entreprise**, de Boeck université, Bruxelles, 1999.
- 16 - Jean MARIE, **ressources humaines**, Dunod, Paris, 2006 .
- Jean-MARIE DUJARDIN, **compétences durables et transférables**, 1<sup>er</sup> édition, 17 - Boeck, Bruxelles, 2013 .
- Jean-MARIE PERETTI, **ressources humaines**, 10 ème édition, Vuibert, paris, 2007 .
- 18 - Sid Ahmed BENRAOUANE, **le management des ressources humaines**, office des publications universitaires, 2 ème Edition, Alger, 2012 .

### Les thèses :

- 1 - Abelhadi NAJI, **identification des compétences requises par les dirigeants des pme pour la gestion du changement organisationnel**, thèse de doctorat, université du Québec à Montrial, juin 2009 .

- 2 - Ali DARDOUR, **L'influence de la gouvernance et de la performance sur la rémunération des dirigeants: le rôle des réseaux sociaux dans les entreprises françaises cotées**, L'université de Toulouse.
- 3 - Boussadia HICHAM, **la gouvernance d'entreprise et le contrôle de dirigeant: cas d'entreprise publique algérienne**, thèse de doctorat, audit et contrôle de gestion, faculté de sciences économiques, commerciales et sciences de gestion, Université Abou Baker Balkaid, Tlemcen, 2013 - 2014.
- 4 - Julien GIRODON, **proposition d'une approche d'amélioration des performances des organisations par le management opérationnel de leurs connaissances et compétences**, thèse de doctorat spécialité génie des systèmes industriels, école doctorale ressources procédés produit environnement, université de lorraine, université de lorrain, 2015.
- 5 - Mikaéla Angel, **le tourisme médical au maroc : enjeux et nouvelles compétences des professionnels de santé**, thèse de doctorat, sciences de gestion, l'université Paris -Saclay, 2016.
- 6 - Nicolas DUCHAMP, **le management de la compétence collective**, mémoire de magister.
- 7 - Saliha TAKFI, **L'évaluation des compétences professionnelles dans l'entreprise**, étude de au Cas niveau de l'entreprise SONELGAZ, direction régionale de Tlemcen, Mémoire de magister en gestion de ressources humaines, Bibliothèque de l'université de Tlemcen, 2006 – 2007.

#### **Les revues et communications:**

- 1 - Bouziane Athmen, Belhadef Samia, the importance of human resources in corporate governance, mediterranean journal of social sciences, vol 8, n° 4, july, 2017 .
- 2 - Corinne Van Der Yeught & Virginie Vaicbourdt, l'articulation gouvernance - compétences comme déterminant de succès d'un projet associatif, revue interdisciplinaire management, homme & entreprise, n°13, aout 2014.
- 3 - Inf pme, les compétences requises des entrepreneurs dans un contexte de gouvernance des pme durables, le laboratoire de recherche, université du québec, volume 7, n°3, juillet 2007 .
- 4 - International Standard ISO 30408, human resource management - guidelines on human governance, first edition, Switzerland, 01/09/2016.  
Institut Français des administrateurs, gouvernance, ressources humaines et performance, les travaux de l'IFA, Paris, octobre 2014.
- 5 - Lazreg Mohammed, Godih Djamel torqui, la gestion stratégique des ressources humaines et gouvernance: des enjeux majeurs pour l'urgence de

l'entreprise Algerienne, journal of Economic sciences institute (journal of economic, management and trade sciences), vol 22, n°01, 2019.

6 - Menel Ibtissem MANKOURI, Abdeslam BENDIABDELLAH, éthique des affaires et responsabilité sociale des entreprises : cas de l'Algérie, مجلة أداء المؤسسات الجزائرية, n°7, 2015.

7 - Maalej Rabii, Boudabous Sami, la gestion des ressources humaines et la gouvernance des entreprises : application au cas Tunisien, internationa conferece on innovation & engineering managment, université de Sfax.

8- Noui MIMOUNI, évaluation des performances des ressources humaines, les cahiers du crasc, centre national de recherche en anthropologie sociale et culturelle, édition crasc, Algérie, n°12, 2005.

9 - Olivier Lavastre, "Les Coûts de transaction et Olivier E. Williamson" : Retour sur les fondements, Faculté de Gestion et de droit de l'entreprise, 6ème Conférence de l'Association Internationale de management Stratégique, France 13-14-15 juin 2001.

10 - Piette & Reyndes, gestion des compétences: de la théorie à l'action, personnel et gestion, 13ème année, n°1, Ed.Kluwer, 2004.

11- Priyanka AGGARWAL, Impact of corporate governance on corporte financial performance, journal of business and management, volume 13, issue3, University of Delhi, India, septembre 2013 .

12 - Sébastien MERYRAT, gestion des compétences perfssionnelles en entreprise, Haute école de gestion de Genève, filière informatique de gestion, 2009.

13 - Thierry COLIN, Benoit GRASSER, la gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale, travail et emploi n° 93 Dares, janvier 2003 .

14 - Thomas DURAND, savoir, savoir – faire et savoir- etre, repenser les compétences de l'entreprise, revue française de gestion, n°160, 2006 .

15 - Touri KHALED, "Madouche Yacine, Panorama des théories de la gouvernance d'entreprise", Colloque international, Les nouvelles approches conceptuelles touchant à la gouvernance d'entreprise, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 21-22 Mai 2015.

16 - Toumi MILOUD, Souleh SAMAH, l'entreprise apprenante: vers la capitalisation des connaissances et le développement des compétences, revue des sciences humaines, université Mohamed Khider, Biskra, N°27/28, novembre 2012.

17 - Yatim MOHAMED, Benazza AMIN, L'investissement en ressources humaines et stratégie de développement des compétences.

مراجع باللغة الإنجليزية:

- 1 - Adeoye. A, The Influence of Compensation Management on Employee's Leadership Role in Insurance Sector: Nigeria Experienc, Mediterranean Journal of Social Sciences, vol 5, n°7, 2014.
- 2 - Adeoye. A.o & Elegunde. A.f, Compensation Management and Motivation: Cooking utensils for Organisational Performance, Mediterranean Journal of Social Sciences, vol 5, n°7, 2014.
- 3 - Armache. J, Effect of compensation and other motivational techniques on organisational performance, Franklin Business and Law Journal, n°1, 2012
- 4 - Bowey. A & Lupton. T, **Managing Salary and Wage Systems**, Great Britain Billing and Sons Ltd, 3rd ed 1999.
- 5 - DeNisi Angelo. S & Griffin, Ricky .W, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, 2nd edution, 2001.
- 6 - Elmelki ANAS, Ben Arab MOUNIRA, Ethical Investment and the Social Responsibilities of the Islamic Banks, International Business Research, the high institute of busness administration of Gafsa Tunisia,vol 2, n°2, april 2009.
- 7 - Jan WOUTERS and Cedric RYNGAERT, good governance : lessons from international organizations ,working paper n° 54, institute for international law , May 2004.
- 8 - Klaus M.Schmidt, contributions of Oliver Hart and Bengt Holmstrom to contract theory, journal of economics, University of Munich, Germany, n° 3, 2017.
- 9 - Koob, J. A, new definition and perspective on HR governance in a global environment, 01 october, 2012 .
- 10 - Mahboob UILAH & all, the impact of corporate governance on financial performance of Pakistan's cement manufacturing firms, city university research journal, Malaysia, 2017 .
- 11 - Micheal C.Jensen, William H.Meckling, Theory of the firm: Managrial behavior,agency costs and ownersho structure, journal of financial economics, Harvard University, v3, n°4 , october, 1976.
- 12 - MURPHY, P, **Creating ethical corporate structures**, sloan management review, winter, 2000
- 13 - Pierre Fleckinger, David Martimort, contract theory in the spotlight: oliver hart and bengt holmström, 2016 nobel prize winners, revue d'economie politique, juillet - aout 2018.

المواقع الإلكترونية:

مواقع الإنترنت:

- 1 - أحمد السيد الكردي، تنمية الكفاءات الإدارية، متاح على الموقع التالي: [www.kenanaonline.com](http://www.kenanaonline.com)، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2018/05/19.
- 2 - بشرى عبد الوهاب محمد حسن، دليل مقترح لتفعيل لجنة التدقيق لدعم تنفيذ حوكمة الشركات وآلياتها، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كوفة، المتاح على الموقع التالي: [www.uokufa.edu.iq/journals/index.php/ghjec/article/view/19](http://www.uokufa.edu.iq/journals/index.php/ghjec/article/view/19)، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2017/03/24.
- 3 - زكية مقري، مطبوعة لمحاضرات بعنوان "نظرية المنظمة" في مقياس تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، متاح على الموقع التالي: [www.economie.univ-batna.dz/images/cours/2z.pdf](http://www.economie.univ-batna.dz/images/cours/2z.pdf)، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2019/03/07.
- 4 - حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات (دراسة مقارنة لو.م.أ وفرنسا)، متاح على الموقع التالي: <https://manifest.univ-ouargla.dz/...commerciales/...réalité.../2552>، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2017/03/27.
- 5 - حوكمة الأسواق الدول العربية، تحليل نتائج مؤشر ستانرد اند بورز، ممارسات البيئة، الحوكمة، والمسؤولية الإجتماعية بالشركات في المنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، 2017، متاح على الموقع التالي: [www.hawkama.org/ESG.Arabic](http://www.hawkama.org/ESG.Arabic) تم الإطلاع عليه بتاريخ 18/02/2020.
- 6 - اللجنة الإقتصادية والإجتماعية لغربي آسيا، تعزيز الحكومة في المنطقة العربية، 2018، متاحة على الموقع التالي: [www.unescwa.org](http://www.unescwa.org) تم الإطلاع عليه بتاريخ: 2020/04/07.
- 7 - المجلس الإقتصادي والإجتماعي، بناء القدرات الوطنية والمحلية في مجال إدارة التنمية المستدامة، مقال متاح على الموقع التالي: [www.workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN92613.pdf](http://www.workspace.unpan.org/sites/Internet/Documents/UNPAN92613.pdf)، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2019/07/07.

- 8 - الصالحين محمد العيش، حوكمة الشركات بين القانون واللائحة، مجلة الدولية للقانون، ليبيا، 2016، مقال متاح على الموقع التالي: <https://www.qscience.com/content/journals/10.../irl.2016.4?...> ، تاريخ الإطلاع عليه 2017/03/25.
- 9 - إلياس بن ساسي، مرتم أم الخير، قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقارنو أوليفار ويليامسون الحائز على جائزة نوبل 2009، مقال متاح على الموقع التالي: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/.../7626/1/ilyes.pdf> تم الإطلاع عليه بتاريخ 2017/03/25.
- 10 - نظرية حوكمة الشركات، مقال متاح على الموقع التالي: [www.dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/378/4/chapitre1.pdf](http://www.dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/378/4/chapitre1.pdf) ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2019/03/07.
- 11 - موقع المدن كوم [www.almodon.com](http://www.almodon.com) ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2020/04/04.
- 12 - موقع الغد كوم [www.Alghad.com](http://www.Alghad.com) ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2020/04/04.
- 13 - محمد حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، بنك الإستثمار القومي، موسوعة الإقتصاد والتمويل الإسلامي، متاح على الموقع التالي: <https://www.f-law.net/.../34083> تم الإطلاع عليه بتاريخ 2017./03/24.
- 14 - صباح غربي، إسماعيل رومي، دياب زقاي، نموذج مقترح لحوكمة الشركات بإستخدام نظم المعلومات، مقال متاح على الموقع التالي: <https://www.researchgate.net/.../300573977nmwdhj> : [mqtrhlhwk](http://mqtrhlhwk)، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2017/ 03 /25.
- 15 - دليل الحوكمة المؤسسية وإدارة المخاطر لمؤسسات التمويل الأصغر في العالم العربي، جرامين جميل، متاح على الموقع التالي: <http://tslibrary.org/560> ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2017/03 /24.
- 16 - محمد حسين سيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، بحث مقدم إلى الأكاديمية العربية البريطانية للحصول على درجة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، متاح على الموقع التالي، [resources.pdf https://www.abahe.uk/Research-Papers/Importance-of-human-](https://www.abahe.uk/Research-Papers/Importance-of-human-resources.pdf) ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2017/10/27.
- 17 - مقال متاح على الموقع التالي <https://hrdiscussion.com> > ... > ، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2019/08/11.

18 - جريدة الإتحاد، حوكمة الموارد البشرية، 14 مارس 2017، مقال متاح على الموقع التالي:

<http://www.alittihad.ae/article/15642/2017/>، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2019/07/03.

19 - Filip FIDANOSKI, Vesna MATESKA, Kiril SIMEONOVSKI, corporate governance and bank performance : evidence from macedonia, sur <http://mpr.aub.uni-muenchen.de/46773/>, consulté le 20/03/2019.

20 - M. Tarek YOUSSEF, Corporate Governance, est disponible sur : [www.eiod.org/uploads/publications/pdf/corp.%20governance-1.pdf](http://www.eiod.org/uploads/publications/pdf/corp.%20governance-1.pdf), consulté le 19/03/2017.

21 - The four pillars of HR governance, article disponible sur le site: [www.charityvillage.com](http://www.charityvillage.com), consulté le 31/02/2019.

22 - Pierre-XAVIER MESCHI, concept de compétence en stratégie: perspectives et limites, faculté des sciences économiques, université de la Méditerranée, [www.strategie-aims.com/...concept-de-compétence...strategie-perspectives-et-limites/d...](http://www.strategie-aims.com/...concept-de-compétence...strategie-perspectives-et-limites/d...)

23 - <https://docplayer.fr/2886558-Systematiser-la-gouvernance-de-l-entreprise-un-livre-blanc>, consulté le 26/01/2017.

24- [www.http://:vectis.lu/.../20111018-Systematiser-la-gouvernance-d'entreprise-un-livre-blanc](http://www.vectis.lu/.../20111018-Systematiser-la-gouvernance-d-entreprise-un-livre-blanc).

25- <https://docplayer.fr/2886558-Systematiser-la-gouvernance-de-l-entreprise-un-livre-blanc>, consulté le 26/01/2017.

# قائمة الملاحق

ملحق رقم 1: إستمارة إستبيان باللغة العربية

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الإقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم مالية ومحاسبة

تخصص حوكمة المؤسسة

طالبة دكتوراه سنة 2015

إستبيان

السادة والسيدات العاملين بالمؤسسة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

هذه الإستبانة موجهة إلى مجموعة من الإطارات ومسيرين، وموظفين، فنحن نضع بين أيديكم الكريمة، هذا الإستبيان راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، بهدف فهم وتوضيح أهمية الموارد البشرية في تفعيل نظام الحوكمة، في إطار الإعداد لأطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، ونظرا لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، وذلك بوضع الإشارة (X) في المكان المناسب لكل عبارة توضح فيها درجة الموافقة على كل منها، حيث أن صحة نتائج هذا الإستبيان تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم لذلك نرجو من سيادتكم أن تولوا هذه الإستبانة إهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساس من عوامل نجاحها، علما بأن المعلومات الواردة في هذه الإستبانة ستعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن إستجاباتكم وتعاونكم،

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والإحترام.....

مرسلي حليلة

## قائمة الملاحق

ملاحظة: نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة الصحيحة.

القسم الأول: بيانات عامة

1 - الجنس:

ذكر  أنثى

2 - المستوى الإداري:

المستوى الوظيفي	مدير عام	نائب مدير عام	مساعد مدير عام	رئيس مصلحة	مستوى إداري آخر
العلامة					

3- الفئة العمرية:

السن	أقل من 30 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	50 سنة فأكثر
العلامة				

4 - المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	بكالوريا أو أقل	تقني سامي	مهندس	ليسانس	ماجستير	دكتوراه	مستويات أخرى
العلامة							

5 - الخبرة المهنية:

الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 9 سنوات	من 10 إلى 19 سنة	20 سنة فأكثر
العلامة				

القسم الثاني:

1 - حوكمة المؤسسات:

العبارة					
1. يوجد تحديد واضح لهيكل الإدارة ودور مجلس الإدارة.					
2. تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة الكفاءات البشرية.					
3. يقدم نظام التقييم المتبع في المؤسسة معلومات للموظفين.					
4. تعمل المؤسسة بمبادئ الموجودة بميثاق الحوكمة لسنة 2009.					

2-الكفاءات البشرية:

العبارة					
1. نوع التدريب الذي تعتمد عليه المؤسسة تدريب بشكل فردي أكثر من التدريب الجماعي.					
2. تهتم المؤسسة بالحصول على الكفاءات الفردي والجماعية معا.					
3. تهتم المؤسسة بمنح العمال فرص التكوين من اجل					

					تطوير مهاراتهم وتحسين ادائهم.
					4. تعمل المؤسسة على عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الموظفين.

3 - علاقة الحوكمة بتسيير الكفاءات البشرية:

					العبرة
					1. من خلال الحوكمة، يقوم مجلس الإدارة بإتخاذ القرارات التي تتعلق بتسيير الموارد البشرية.
					2. حسب مبدأ الشفافية والإفصاح تقوم المؤسسة بعرض المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية (التوظيف، التكوين، التقييم).
					3. عملية توظيف الموارد البشرية تتميز بالمصداقية.
					4. يتم ترشيح أعضاء مجلس الإدارة من خلال خبراتهم الإدارية.

ملحق رقم 2: إستمارة مقابلة باللغة العربية

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

مقابلة:

كجزء من إعداد رسالة الدكتوراه في مجال علوم التسيير التي تركز على موضوع "العلاقة بين حوكمة المؤسسات وتسيير الكفاءات البشرية" ، فإننا نسعى للحصول على مساعدتكم لتمكيننا من إكمال دراستنا، والإجابة على هذه الأسئلة، راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين، بهدف فهم وتوضيح أهمية الموارد البشرية في تفعيل نظام الحوكمة، في إطار الإعداد لأطروحة دكتوراه تخصص حوكمة مؤسسة، ونظرا لأهمية رأيك في هذا المجال، فإننا نأمل من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية التي سأقوم بطرحها.

الحولمة:

1 - هل تعرف مصطلح الحولمة؟ هل لديك فكرة عن ميثاق الحوكمة لعام 2009؟

.....

2 - من خلال الحوكمة ، هل يتخذ مجلس الإدارة قرارات بشأن إدارة الموارد البشرية؟

.....

تسيير الكفاءات البشرية:

1 - ما رأيك في المهارات البشرية؟

.....

التدريب والتطوير:

1 - هل تقدم المؤسسة فرصا متساوية لحضور برامج التدريب؟

.....

2 - هل تقوم المؤسسة بتنظيم تدريب داخلي أو خارجي لموظفيها؟

.....

3 - هل تسعى المؤسسة لتطوير وتطوير مهارات جميع موظفيها؟

.....

تقييم الأداء:

1 - كيف تقيس المؤسسة أداء موظفيها؟ هل تستخدم نفس المعايير في كل مرة؟

.....

2 - من الذي يتم تقييمه في مؤسستك؟

3 - هل يقومون بإبلاغ المقيمين بنتائج تقييمهم؟

#### العمالة والإستقطاب:

1 - ما هو أسلوب المعتمد في مؤسستكم في جذب وإستقطاب الموظفين؟

2 - ما الأساليب أو الأدوات التي تستخدمها المنظمة لتحليل الوظائف والمهارات المطلوبة؟

3 - هل هناك برنامج محدد لتطوير هذه المهارات؟

#### التعلم والتدريب:

1 - هل هناك خطة أو أكثر للتدريب وتطوير المهارات على مستوى المؤسسة؟

2 - كيف تتدرب؟ هل هي فردية أم جماعية؟

#### العلاقة بين الحولمة والكفاءات البشرية:

1 - حسب شفافية نظام الحوكمة، تقدم المؤسسة جميع المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية؟

2 - وفقا لك، الموظف الأكثر فعالية هو السلوك الأكثر إنضباطا وهل يعتبر الأفضل؟

3 - هل تقييم الكفاءة شفاف وموضوعي وعادل في مؤسستكم؟

4 - هل يضيع المجلس آليات لجذب وتلبية أفضل المهارات؟

**Université Abdelhamid Ibn Badis - Mostaganem -**

**INTERVIEW**

Dans le cadre d'une préparation de thèse de doctorat dans le domaine des sciences de gestion qui porte sur le thème de « La relation entre la gouvernance des entreprises et la gestion des compétences humaines », nous sollicitons votre aide afin de nous permettre d'achever notre étude, en répondant à ces questions. Vous pouvez ne pas répondre à certaines questions.

**I . Gouvernance:**

1. Connaissez-vous le terme gouvernance? Est-ce que vous avez une idée sur la Charte de gouvernance de 2009?
2. Par le biais de la gouvernance, le conseil prend-il des décisions concernant la gestion des ressources humaines?

**II . Gestion des compétences humaines :**

1. Que pensez-vous des compétences humaines?
- .....

**Formation et développement:**

1. L'institution offre-t-elle des chances égales de suivre des programmes de formation?
  2. Est-ce que L'institution a-t-elle déjà organisé une formation interne ou externe pour ses employés?
  3. Est-ce que L'institution cherche-t-elle à développer et à développer les compétences de tous ses employés?
- .....

**Évaluation de la performance:**

1. Comment l'organisation évalue-t-elle la performance de ses employés? Appuyez-vous sur les mêmes critères à chaque fois?
  2. Qui est évalué dans votre organisation
  3. Informent-elles les évaluateurs des résultats de leur évaluation?
- .....

**Emploi et polarisation:**

1. Quelle est l'approche de votre organisation pour attirer des employés?
  2. Quels sont les méthodes ou outils utilisés par l'organisation pour analyser les fonctions et les compétences requises?
  3. Existe-t-il un programme spécifique pour développer ces compétences?
- .....

**Apprentissage et formation:**

1. Existe-t-il un plan ou plus pour la formation et le développement des compétences au niveau de l'entreprise?  
.....

2. Comment vous entraînez-vous? Est-ce que individuellement ou collectivement?  
.....

**III. Relation entre la gouvernance et les compétences humaines :**

1. En reconnaissance de la transparence de la gouvernance, la Fondation présente toutes les informations relatives aux ressources humaines?  
.....

2. Selon vous, l'employé le plus efficace est le comportement le plus discipliné est le meilleur?  
.....

L'évaluation des compétences est-elle transparente, objective et juste?  
.....

3. Le conseil d'administration met-il en place des mécanismes pour attirer et satisfaire les meilleures compétences ?  
.....

## ملحق رقم 5: الخصائص التعريفية لمؤسسات محل الدراسة

النشاط	الملكية	الولاية	إسم المؤسسة	
تجارية	عمومية	مستغانم	المؤسسة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة	01
خدماتية	عمومية	مستغانم	صندوق التمهين إعادة التمهين فرع مستغانم	02
خدماتية	عمومية	مستغانم	مؤسسة ميناء مستغانم	03
صناعي	خاصة	مستغانم	مؤسسة سايمكس للحليب	04
صناعي	خاصة	مستغانم	ram مؤسسة تكرير السكر	05
خدماتية	عمومية	مستغانم	مؤسسة سونلغاز وحدة مستغانم	06
صناعي	خاصة	مستغانم	mosta مؤسسة مثلجات مستغانم glace	07
صناعية	خاصة	مستغانم	مؤسسة كارتانا لبيع الأدوات المنزلية وأدوات التجميل	08
خدماتية	عمومية	مستغانم	مديرية إتصالات الجزائر	09
صناعية	عمومية	مستغانم	مجمع دواجن الغرب	10
صناعية	خاصة	مستغانم	مؤسسة شوكوليكس	11
صناعية	خاصة	مستغانم	شركة دحمان	12
صناعية	خاصة	مستغانم	شركة لبيع المنتجات الغذائية	13
خدماتية	خاصة	مستغانم	مفتاح للترويج العقاري	14
خدماتية	عمومية	مستغانم	البركة الجزائر	15
خدماتية	خاصة	مستغانم	الجزائرية للتمهينات	16
خدماتية	مختلطة	مستغانم	البنك الجزائر الخارجي	17
صناعية	خاصة	مستغانم	مطاحن سيد بن ذهيبية	18
صناعية	خاصة	مستغانم	قروب شاكور التوزيع الصناعي للوزن الثقيل	19
خدماتية	عمومية	مستغانم	مؤسسة المياه للجزائر وحدة مستغانم	20
خدماتية	عمومية	مستغانم	الشركة الجزائرية للكlor	21

صناعية	خاصة	مستغانم	مؤسسة أولاد سيدي يوسف	22
خدمائية	خاصة	مستغانم	الصندوق الوطني للتوفير والإحتياط	23
خدمائية	خاصة	مستغانم	الجزائرية للتأمينات 2	24
خدمائية	خاصة	مستغانم	ترست بنك الجزائر	25
صناعية	خاصة	مستغانم	مطاحن الكبرى الظهرة	26
خدمائية	عمومية	مستغانم	الشركة الوطنية للتأمين	27
صناعية	عمومية	مستغانم	وحدة تغذية الأنعام مستغانم	28
خدمائية	عمومية	مستغانم	البنك الوطني الجزائري	29
صناعية	خاصة	مستغانم	مؤسسة المواد الغذائية شركة ذات أسهم	30
صناعية	خاصة	مستغانم	مؤسسة مواد كيميائية وبلاستيك	31
خدمائية	عمومية	مستغانم	تعاضدية التأمين الجزائرية لعمال التربية والثقافة	32
صناعية	خاصة	مستغانم	مشروبات غازية شركة ذات الشخص الوحد والمسؤولية المحدودة	33
صناعية	خاصة	مستغانم	شركة الحديد ألفا ستيل لبيع الحديد	34
صناعية	خاصة	مستغانم	مؤسسة مواد البناء والعمران	35
خدمائية	عمومية	مستغانم	المؤسسة الإستشفائية مستغانم	36
صناعية	خاصة	شلف	مؤسسة الإسمنت ومشتقاته ecde بالشلف	37
صناعية	خاصة	شلف	مؤسسة للمولدات الكهربائية Gmi	38
صناعية	عمومية	شلف	المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط فرع sotuplast & fipexplast بالشلف	39
صناعية	خاصة	غليزان	مؤسسة الصناعات الميكانيكية ولواحقها بواد رهيو	40
صناعية	خاصة	معسكر	شركة الاسمنت زهانة بمعسكر sciz	41
صناعية	خاصة	معسكر	شركة الاسمنت لافارج بعكاز Clo	42
صناعية	عمومية	بطيوة	مؤسسة سوناطراك فرع بطيوة gln1	43
خدمائية	عمومية	الجزائر	مؤسسة سونلغاز الجزائر	44

صناعية	خاصة	غليزان	قروب لزرق وحدة لمواد البناء	45
صناعية	خاصة	مستغانم	سارل الحاج لكيمياء وبلاستيك	46
صناعية	خاصة	مستغانم	مؤسسة ياورت بلهاشمي محفوظ	47
صناعية	خاصة	مستغانم	ملبنة بلحارمي حاج مواد غذائية حليب ومشتقاته	48
صناعية	خاصة	معسكر	مؤسسة ستير غاز صناعة قوارير الغاز	49
صناعية	خاصة	معسكر	م ذ ش و مزوغي محمد لمواد البناء	50
صناعية	خاصة	معسكر	acrcmas sarl أشغال عمومية سارل	51
صناعية	خاصة	مستغانم	cmam مؤسسة بوهانة بن يونس كارتوماكس	52
صناعية	خاصة	غليزان	مؤسسة بوسته لصناعة القوفريط	53
صناعية	خاصة	غليزان	مؤسسة "عباس عبد القادر" كيمياء وبلاستيك مواد التنظيف والبلاستيك	54
صناعية	خاصة	وهران	سارل بوماك (مواد البناء)	55
صناعية	خاصة	وهران	مشروبات غير غازية	56
خدمائية	خاصة	مستغانم	فندق موريسواقا	57
خدمائية	خاصة	مستغانم	ش م م المنتزه	58
صناعية	خاصة	وهران	الحديد والصلب سارل أميتال	59
صناعية	خاصة	وهران	صناعة البلاستيك	60
صناعية	خاصة	وهران	سارل اميتال للحديد والصلب	61
خدمائية	عمومية	شلف	المؤسسة الإستشفائية شلف	62
صناعية	عمومية	مستغانم	إتحاد التعاونية الفلاحية	63
صناعية	خاصة	غليزان	سارل شما صناعة العتاد الخاص بمكافحة الحرائق	64
صناعية	خاصة	مستغانم	Ets BENBACHIR Confection de vetments professionnels	65
صناعية	خاصة	مستغانم	BOUHANA Benyounes CMAM	66

## ملحق رقم 6: نتائج مخرجات spss

Echelle : ALL VARIABLES  
Fiabilité

## Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	14,3
	Exclu <sup>a</sup>	180	85,7
	Total	210	100,0

## Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,733	12

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

## Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الحوكمة	,087	210	,001	,975	210	,001
Comp	,115	210	,000	,976	210	,001
Relation	,109	210	,000	,979	210	,004

a. Correction de signification de Lilliefors

## Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ودور الإدارة لهيكل واضح تحديد يوجد مجلس الإدارة	28,6000	14,317	,192	,739
التقييم عملية خلال من المؤسسة تهدف البشرية الكفاءات قوة نقاط معرفة الى	28,8667	13,430	,488	,702
المؤسسة في المتبع التقييم نظام يقدم للموظفين معلومات	27,5000	13,845	,181	,751
بميثاق الموجودة بمبادئ المؤسسة تعمل 2009 لسنة الحوكمة	28,3333	13,747	,374	,715
المؤسسة عليه يعتمد الذي التدريب نوع التدريب من اكثر فردي بشكل تدريب الجماعي	28,5000	12,466	,472	,700

الكفاءات على بالحصول المؤسسة تهتم معا والجماعية الفردية	28,0000	13,172	,283	,734
التكوين فرص العمال بمنح المؤسسة تهتم ادائهم وتحسين مهاراتهم تطوير اجل من	28,5667	14,116	,258	,730
تدريبية دورات عقد على المؤسسة تعمل الموظفين قدرات لتنمية	27,9667	14,309	,440	,713
الادارة مجلس يقوم الحوكمة، خلال من بتسيير تتعلق التي القرارات باتخاذ البشرية الموارد	28,0333	13,551	,724	,691
تقوم والافصاح الشفافية مبدا حسب المتعلقة المعلومات بعرض المؤسسة التكوين، التوظيف، ( البشرية بالموارد التقييم)	29,1667	15,868	-,057	,752
تتميز البشرية الموارد توظيف عملية بالمصادقية	28,1000	13,472	,806	,687
من الادارة مجلس اعضاء ترشيح يتم الادارية خبراتهم خلال	28,6333	11,482	,751	,656

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
ودور الادارة لهيكل واضح تحديد يوجد مجلس الادارة	Inter-groupes	88,551	4	22,138	20,669	,000
	Intragroupes	219,563	205	1,071		
	Total	308,114	209			
الى التقييم عملية خلال من المؤسسة تهدف البشرية الكفاءات قوة نقاط معرفة	Inter-groupes	44,128	4	11,032	7,403	,000
	Intragroupes	305,496	205	1,490		
	Total	349,624	209			
المؤسسة في المتبع التقييم نظام يقدم للموظفين معلومات	Inter-groupes	17,662	4	4,415	2,447	,048
	Intragroupes	369,905	205	1,804		
	Total	387,567	209			
بميثاق الموجودة بمبادئ المؤسسة تعمل 2009 لسنة الحوكمة	Inter-groupes	13,448	4	3,362	2,643	,035
	Intragroupes	260,766	205	1,272		
	Total	274,214	209			

Test de Levene sur l'égalité des variances

		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatéral)
الحوكمة	Hypothèse de variances égales	17,395	,000	3,818	208	,000
	Hypothèse de variances inégales			4,027	203,598	,000
Comp	Hypothèse de variances égales	6,679	,010	1,577	208	,116
	Hypothèse de variances inégales			1,626	207,749	,105
Relation	Hypothèse de variances égales	10,888	,001	1,128	208	,261
	Hypothèse de variances inégales			1,164	207,786	,246

Corrélations

		الحوكمة	Comp
Rho de Spearman	الحوكمة	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatéral)	.
		N	210
comp		Coefficient de corrélation	,222**
		Sig. (bilatéral)	,001
		N	210

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية نظام الحوكمة، وتبيان دور وظيفة الموارد البشرية في توجيه مسار هذا النظام بجميع عناصره وإجراءاته، إلى جانب الكشف عن واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في وقتنا الراهن. ومن هذا المنطلق حاولنا إرفاق الدراسة النظرية بالدراسة التطبيقية التي تمحورت في دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث إعتدنا على المقابلة والإستبيان لتحليل موضوعنا، للحصول على أهم النتائج وهي أن الحوكمة نظام يستدعي وجود كفاءات لتوجيهه.

## الكلمات المفتاحية:

المؤسسة الاقتصادية، حوكمة المؤسسات الاقتصادية، الموارد البشرية، الكفاءات البشرية، إدارة الكفاءات.

## Résumé :

Cette étude vise à mettre en évidence l'importance du système de gouvernance, et le rôle de la fonction des ressources humaines dans l'orientation de ce système avec tous ses éléments et procédures, en plus de montrer la réalité des entreprises économiques algériennes à l'heure actuelle.

De ce point de vue, nous avons tenté de rattacher l'étude théorique à l'étude appliquée qui se concentrait sur une étude de terrain relative à certaines entreprises économiques algériennes, dans la mesure où nous nous sommes appuyés sur le questionnaire et l'entretien pour déduire que la gouvernance est un système qui exige des compétences pour l'orienter.

## Les mots clé:

Entreprise économique, Gouvernance des entreprises économiques, les ressources humaines, les compétences humaines, administration des compétences.

## Abstract:

This study aims to highlight the importance of the governance system, and the role of the human resource function in guiding the course of this system with all its elements and procedures, in addition to revealing the reality of Algerian economic institutions at the present time.

From this standpoint, we tried to attach the theoretical study to the applied study that focused on a field study on some Algerian economic institutions. On the permanent and continuous education of the individual, and from it we will confirm the validity of the hypotheses put forward in the study, or we will deny them.

## key words:

Corporate governance, Human resource management, Managing human competencies, the relationship between corporate governance and the management of human competencies.