



المركز الجامعي أحمد بن يحيى الوشريسي تيسمسيلت

المعيار

في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية

مجلة دورية محكمة

إصدارات المركز الجامعي تيسمسيلت

العدد 20 ديسمبر 2017

SSN 2170-0931

شارك في هذا العدد

د. هنان مليكة، د. بواب بن عامر، أ. عمر غول،
أ. علي قوق، الباحث معقافي الصادق، الطالب ضامن الجيلالي،
أ. بوراس نادية / د. لريد محمد أحمد، د. بوسهوة نذير، مبروك رمضان،
بن ساسي هجيرة، د. العيداني إلياس، كسنة محمد، عثمان أحمد،
ساجي فاطمة، الباحث دعاس عز الدين، الباحثة بلعيد حياة، دغوم هشام،
قبالي عبد النور، جدار رياض، عمر بن سليمان طالب دكتوراه،
الأستاذ يحياوي عبدالرحمان، د. يسعد عبد الرحمن،
مكاوي محمد الأمين / أ.د شريط عابد، بن عثمان جهاد / أ.د. زرواط فاطمة الزهراء،

المعيار

في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية
مجلة علمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي
تيسمسيلت - الجزائر

العدد 20 ديسمبر 2017

ISSN-2170-0931

المعيار

العدد 20 ديسمبر 2017

مجلة علمية محكمة تصدر عن المركز الجامعي أحمد بن يحيى
الونشريسي تيسمسيلت - الجزائر

ردمك ISSN 2170-0931

البريد الإلكتروني: www.asjp.cerist.dz (العلوم الاجتماعية)

رئيس المجلة:

أ. د. دحدوح عبد القادر

المدير المسؤول عن النشر:

د. عيسافى محمد

رئيس التحرير:

د. مرسي رشيد.

نائب رئيس التحرير:

د. علاق عبد القادر، د. دراجي عيسى

هيئة التحرير:

أ. د. غربي محمد، د. بوراس محمد، أ. د. شريط عابد، د. محي الدين محمود عمر، د. روشو خالد، د. مرسي مشري، د. العيداني إلياس

الهيئة العلمية:

من المركز الجامعي تيسمسيلت: أ. د. غربي محمد، د. بوراس محمد، د. علاق عبد القادر، د. روشو خالد، د. لعروسي أحمد، د. مرسي مشري، د. فزران مصطفى، د. شعشوع قويدر، د. زرقين عبد القادر، د. محمودي قادة، د. دراجي عيسى، د. محي الدين محمود عمر، د. العيداني إلياس، د. عيسى سماعيل، د. بوزكري الجيلالي، د. ضويبي حمزة، د. براضية حكيم، د. طالم صالح، د. عادل رضوان. من جامعة ابن خلدون تيارت: أ. د. عليان بوزيان، أ. د. فناك علي، أ. د. بوساحة الشيخ، أ. د. بن داود إبراهيم، أ. د. شريط عابد

شروط النشر وضوابطه

تراجعى فى المقال الشروط التالية:

- 1- أن لا يكون المقال قد سبق نشره أو قدم لمجلة أخرى للنشر (تعاهد مضى من قبل المعنى).
- 2- كل المقالات تخضع للتحكيم.
- 3- لا يقل البحث عن عشرة صفحات ولا يتجاوز خمسة عشر صفحة.
- 4- بالنسبة للغة العربية يكون الخط ب Traditional Arabic فى متن المقال بحجم 16 بفارق طبيعى بين السطور 0/0 Simple، أما الخط فى اللغات الأجنبية الأخرى فيكون بـ Roman Times News بحجم 12 بفارق طبيعى بين السطور 0/0 Simple
- 5- المصادر والمراجع تكون فى آخر المقال، وبطريقة يدوية ولا يستعمل فيها التهميش الأوتوماتيكي، حيث يذكر المؤلف، ثم عنوان الكتاب، دار النشر، المدينة، البلد، رقم الطبعة، سنة الطبع. وأخيرا الصفحة.
- 6- المجلة: المؤلف، "عنوان المقال"، عنوان المجلة، الرقم، السنة. وأخيرا الصفحة.
- 7- كتاب جماعي: المؤلف، "عنوان الفصل"، ضمن (عنوان الكتاب)، منسق الكتاب، الطبعة، المدينة، دار النشر، وأخيرا الصفحة.
- 8- الأطروحات: المؤلف، (السنة)، عنوان الأطروحة، أطروحة دكتوراه تخصص.....، الجامعة، البلد.
- 9- يرفق المقال أو الدراسة بملخص باللغة الإنجليزية أو الفرنسية، فى عشرة أسطر (150 كلمة على الأكثر) مع عشر كلمات مفتاحية
- 10- على الأكثر) على أن يعبر عن محتوى المقال المقدم للنشر.
- 10- كل مقال غير قابل للنشر لن يعاد لصاحبه واللجنة العلمية تعلمه بنتائج تقييمه العلمى وفق التحكيم.
- 11- يقدم صاحب المقال عنوانا لضمان مراسلته من قبل هيئة تحرير المجلة.
- 12- يمكن لصاحب المقال المنشور الاطلاع عليه فى الموقع الالكترونى للمركز الجامعي .
- 13- الأعمال المقدمة لا ترد إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.
- 14- المواد المنشورة تعبر عن آراء أصحابها، والمجلة غير مسؤولة عن آراء وأحكام الكاتب.

ترسل المقالات البوابة الإلكترونية www.asjp.cerist.dz

مجلة المعيار

كلمة العدد

بعد دخول مجلة **المعيار** إلى بوابة النشر الإلكترونية ASJP.cerist.dz في عدديها التاسع عشر والعشرين، تكون قد حققت خطوة جبارة في الانضمام إلى الفضاء العلمي الجامعي المحكم.

احتوى العددان كعادتهما على أبحاث متنوعة، في الآداب والعلوم والإنسانية والاجتماعية، فجمع هذا العدد المقالات التي تناولت مواضيع ذات الصلة بكل ماهو أدبي، إنساني واجتماعي، كمفهوم الثقافة الجمالية في الحضارات والابداع الشعري القديم بين هاجس الإبداع وسلطة الرقيب، وأزمة الفكر العربي المعاصر، والفلسفة والتاريخ. ليختتم بأبحاث اجتماعية أخرى في النشاطات البدنية والرياضة، الكفاية التدريسية لأستاذ التعليم الثانوي وعلاقتها ببعض المهارات الحياتية (التواصل) لدى تلاميذ المرحلة الثانوية أثناء حصة التربية البدنية والرياضية. هذا عن العدد التاسع عشر.

في حين جاء العدد العشرون متنوعا بين الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية، فكانت مواضيعة الحقوقية والسياسية تتحدث عن الشريعة والقانون، وعن أسعار النفط ودور الميزانيات العامة للدول، والبرصة الجزائرية ودورها في التنمية، وواقع القيادة في المؤسسة وتنمية الموارد البشرية.

المدير المسؤول عن النشر

د. عيساني محمد

فهرس الموضوعات

- د. عيساني محمد: ص 04
- كلمة العدد.
- د. هنان مليكة، د. بواب بن عامر: ص 07
- خدمة الزوجة لزوجها ونفقة توفير خادم لها بين الحق والواجب
- أ. عمر غول: ص 22
- مجلس الدولة وحماية الحقوق والحريات الأساسية في الجزائر
- أ. علي قوق: ص 40
- الإصلاح الإداري وسياسات التنمية المحلية في ماليزيا
- الباحث معقافى الصادق: ص 61
- البعد البيئي لسياسة السكن في الجزائر
- الطالب ضامن الجيلالي: ص 83
- المستوطنات الإسرائيلية في ظل قرارات مجلس الأمن الدولي
- د. لرهيد محمد أحمد/ أ. بوراس نادية: ص 91
- حق الضحية في الوساطة كآلية بديلة عن المتابعة الجزائية.
- د. بوسهوه نذير: ص 105
- أثر إدارة رأس المال الفكري على منظمات الأعمال
- مبروك رمضان: ص 118
- أثر تقلبات أسعار النفط على الميزانية العامة في الجزائر (2001 – 2015)
- بن ساسي هجيرة: ص 136
- الفقر في الجزائر - دراسة قياسية تحليلية للفترة 2000/2015-
- د. العيداني الياس : ص 158
- بطاقة الأداء المتوازن ال BSC كمدخل من مداخل تفعيل مفهوم حوكمة المؤسسات
- كسنة محمد، عثمانى أحمد: ص 176
- تنمية الموارد البشرية استراتيجية فاعلة في تجسيد حوكمة المؤسسات
- ساجي فاطمة : ص 197
- فعالية الجباية في تمويل الميزانية العامة للدولة
- الباحث دعاس عز الدين : ص 214
- نظام الإدارة المتكامل للجودة والبيئة والصحة والسلامة المهنية –الإطار النظري-
- الباحثة بلعيد حياة : ص 229
- واقع القيادة والإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية.
- دغوم هشام، قبالي عبد النور، جدار رياض : ص 247
- واقع ودور البورصة الجزائرية في تمويل التنمية الاقتصادية بالجزائر المعوقات والحلول

- عمر بن سليمان طالب دكتوراه : ص 268
- الاستثمار السياحي في الإمارات العربية المتحدة كآلية لدعم الاقتصاد الوطني (2016-2007)
- الأستاذ يحياوي عبد الرحمان : ص 288
- المراجعة التسويقية كأداة لتقليل أثر البيئة الخارجية للمؤسسة
- د. يسعد عبد الرحمن: ص 306
- دراسة قياسية لكفاءة السياسة النقدية والمالية على النشاط الاقتصادي في الجزائر بواسطة نموذج سانت لويس St-Luis للفترة 1990-2015.
- مكاوي محمد الأمين / أ.د شريط عابد : ص 330
- اختلالات التوازن المالي في النظام الرأسمالي
- بن عثمان جهاد/ أ.د. زرواط فاطمة الزهراء : ص 352
- إشكالية البيئة والاقتصاد بين التناغم والتنافر

تنمية الموارد البشرية استراتيجية فاعلة في تجسيد حوكمة المؤسسات

كسنة محمد، عثمان أحمد
جامعة زيان عاشور، الجلفة

الملخص:

بدأ الاهتمام مؤخرا بموضوع الحوكمة، حيث توصلت ادارات المنظمات وهيئات البحث لأهمية الموضوع وما يحققه من ميزات لمنظمات اليوم، كما أدركت أن امكانية تطبيقه تعتمد على وجود عدة أدوات وتقنيات، وتتعلق بثلاث جهات هي مجلس الادارة، الادارة التنفيذية وأصحاب المصالح، وترتبط هاته الجهات والتقنيات بالعنصر البشري فهو المتحكم فيها وكلما كان كفؤا كان الأداء أفضل، لهذا يأتي بحثنا كمحاولة لإعطاء فكرة أساسية عن كيفية تجسيد حوكمة المؤسسات وتطبيقها اعتمادا على المورد البشري، كما تطرقنا الى الجانب الخاص باستراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتأثيرها على الأداء العام للمؤسسة والخاص بتحقيق الحوكمة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، استراتيجية تنمية الموارد البشرية

Résumé:

La gouvernance d'entreprise est devenue récemment importante pour les administrations et les centres de recherche pour ses avantages pour les organisations. Ils ont compris que La réalisation de ce concept repose sur l'existence de plusieurs outils et techniques et dépend de trois côtés: le conseil d'administration, l'exécutif et les parties prenantes, notre étude vise à donner une idée fondamentale de la façon dont la gouvernance d'entreprise est mise en œuvre et appliquée en fonction des ressources humaines. Nous avons également abordé l'aspect des stratégies de développement des ressources humaines et de leur impact sur La performance globale de l'institution et la réalisation de la bonne gouvernance.

Mots clés : gouvernance d'entreprise, ressources humaines, développement des ressources humaines, stratégies de développement des ressources humaines

المقدمة:

لمتعد التنمية تلك الفلسفات التي وضعها المفكرون في العصور الماضية بل تم تجسيدها إلى عمليات تساهم في حل المشاكل العالقة التي تعرفها جل البشرية ولعل ارتباط التنمية بالاقتصاد نابع عن تلك النتائج

المحقق لها إلا أنها تجاوزته لكل الميادين، وصارت التنمية الأداة التي تخدم الفرد من أجل الارتقاء به إلى مستويات أفضل، لهذا سنركز في بحثنا على نتائجها وما يتحقق من خلالها على الفرد من جهة وعلى المؤسسة من جهة أخرى وما يترتب عليها من تفعيل وتحسين لحوكمة المؤسسات.

مشكلة البحث: تأسيسا على ما جاء أعلاه نطرح مشكلة بحثنا هذا وهي:

كيف يساهم تطوير وتنمية المورد البشري في التجسيد الفعلي لحوكمة المؤسسات ؟
بالإضافة للأسئلة الفرعية التالية:

ما هو دور وأهمية وجود استراتيجية لتنمية وتطوير المورد البشري في المؤسسة؟

هل يؤثر فعلا المورد البشري في تحقيق الحوكمة؟

ماهي الأدوات والآليات اللازمة لتحقيق الحوكمة في المنظمات؟

أهداف البحث: يهدف البحث الى تسليط الضوء على علاقة الموارد البشرية بالحوكمة ضمن النقاط التالية:

- تنمية الموارد البشرية ودورها في انجاح المنظمة.

- التعرف على استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها على الأداء.

- توضيح العلاقة بين تنمية وتدريب الموارد البشرية وتطبيق حوكمة المؤسسات.

- التعرف على متطلبات التجسيد السليم لحوكمة المؤسسات.

أهمية البحث: تتجلى أهمية البحث في أنه يعطي فكرة لموضوع الحوكمة وما يحققه للمنظمات وما يتطلبه من شروط وعوامل ليتحقق بصفة فعالة، الأمر الذي يفيد ادارات المنظمات بصورة خاصة وأصحاب المصالح والباحثين بصورة عامة، كما أنه يساعد على تحديد الأدوات والتقنيات التي تمكن من تطبيق الحوكمة بنجاح، إضافة الى أنه يتناول جوانب جديدة في مجال الحوكمة وإدارة الموارد البشرية.

1- تنمية الموارد البشرية:

1-1 ماهية التنمية: لقد برز مفهوم التنمية Développement بصورة أساسية منذ الحرب العالمية الثانية، حيث لم يُستعمل هذا المفهوم منذ ظهوره في عصر الاقتصادي البريطاني البارز " آدم سميث " في الربع الأخير من القرن الثامن عشر وحتى الحرب العالمية الثانية إلا على سبيل الاستثناء، وحتى عندما ثارت مسألة تطوير بعض اقتصاديات أوروبا الشرقية في القرن التاسع عشر كانت الاصطلاحات المستخدمة هي التحديث أو التصنيع وقد برز مفهوم التنمية في علم الاقتصاد حيث استُخدم للدلالة على عملية إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في مجتمع معين⁽¹⁾.

التنمية في اللغة العربية مشتقة من "نمى" كما في قولنا "نمى المال" أي زاد، ونمى الحديث الى فلان أسنده له ورفعاه.

التنمية في اللغة الانجليزية: يأتي مصطلح التنمية development من الفعل develop ما يعني: يوسع أو يظهر أو يطور أو ينمو أو ينشئ.

التنمية اصطلاحاً: تعرف هيئة الامم المتحدة التنمية على أنها العملية التي بمقتضاها توجه الجهود لكل من الأهالي والحكومة لتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية في المجتمعات المحلية لمساعدتها على الاندماج في حياة الأمم والاسهام في تقدمها بأفضل ما يمكن. كما نجد من يعرف التنمية على أنها الاستثمار الأمثل لموارد المجتمع المتاحة البشرية منها والطبيعية، فإذا كان الهدف هو التنمية الاجتماعية فإن التركيز على تنمية الانسان اجتماعيا وثقافيا يصبح هو الأساس وذلك من خلال المؤسسات التربوية في المجتمع مثل الأسرة والمدرسة وغيرها. أما إذا كان الهدف هو التنمية الاقتصادية فأن القائمين عليها يركزون على صناعة الانسان المنتج واستثمار موارد المجتمع الطبيعية المتاحة بشكل أمثل ومنظم وذلك لتحقيق المنفعة المباشرة للفرد والمجتمع.

1-1-1 تعريف التنمية البشرية: هناك تداخل بين مفهومي تنمية الموارد البشرية والتنمية البشرية حيث يعتبر المفهوم الأول مفهوما اقتصاديا قابلا للحساب الاقتصادي، بينما المفهوم الثاني -التنمية البشرية- يعترض على ذلك باعتبار إن الإنسان هو مورد مبدع ومتجدد، لا تنضب طاقته، وأنه الغاية والهدف من استثمار وتشغيل تلك الموارد، فلا يصح أن تقتصر تنميته باعتباره موردا اقتصاديا في عملية الإنتاج، كما أن الطاقات الإنسانية لا ينبغي اختزالها في مفهوم الإنسان الاقتصادي، ومن ثم فإن مفهوم التنمية البشرية يتماشى مع مقولة "إن الإنسان هو صانع التنمية" وهدف لها في نفس الوقت⁽²⁾.

1-1-2 تعريف تنمية الموارد البشرية: من التعاريف الشاملة لتنمية الموارد البشرية "كل جهد علمي منظم يبذل من أجلت عظيم الاستفادة من الموارد البشرية التي تمتلكها المنشأة، وبما يضمن الارتقاء بالمستوى المهاري والمعرفي للعنصر البشري من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف وبصورة مستمرة"⁽³⁾ وتعرف تنمية الموارد البشرية كذلك بـ "زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن"⁽⁴⁾.

1-1-3 أهمية تنمية الموارد البشرية: يقول ستيفن سترالسر: من المهم أن تكون قادرا على تعيين موظفين جيدين لكن استثارة قدراتهم ومساعدتهم على بلوغ أقصى إمكاناتهم أمر لا يقل أهمية عن ذلك بل قد يكون أكثر أهمية، فتدريب وتطوير الموظفين جانب أساسي في كل الشركات اليوم لتنمية الموظفين وتحسين أدائهم كما يحقق⁽⁵⁾:

1-زيادة قيمة وقدرة الأصول البشرية بالشركة

2- توفير بديل للتعين عن طريق تأهيل الموظفين الحاليين لشغل المناصب الشاغرة

3- صنع قادة محتملين لمستقبل الشركة

4- المساعدة في التقليل من دوران العمالة عن طريق الاحتفاظ بأفراد متحفزين ومهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم والتطور

1-2-1 تعريف ادارة الموارد البشرية: يعرف كل من هال وتورينتون Hall et Torrington ادارة شؤون افراد على أنها سلسلة من الأنشطة التي من شأنها أن تقوم بالآتي: أولاً تمكن الأشخاص العاملين والمؤسسات التي يعملون بها من الاتفاق على الأهداف وطبيعة علاقة العمل التي تربطهم، وثانياً تضمن تنفيذ الاتفاق(6).

يمكن تعريفها أيضاً: مجموعة من الاستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها.

1-2-2 أهداف ادارة الموارد البشرية(7): تختلف حسب كل مؤسسة وخصائصها لكن على العموم تهدف الى:

- توجيه النصح الى الادارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان قوة عاملة بمستوى عالي من الكفاءة والتحفيز، مؤهلة للتكيف مع التغيير، إضافة لضمان حقوقها القانونية الخاصة بالعمل.
- تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الاجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية
- المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة وما يتعلق بالموارد البشرية
- توفير الدعم والظروف التي تساعد المديرين في تحقيق أهدافهم
- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بين مختلف الأطراف لضمان عدم عاقبة تحقيق أهداف المؤسسة.

- توفير قناة اتصال بين القوى العاملة وادارة المؤسسة

- القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في ادارة الموارد البشرية

1-3-1 تنمية الموارد البشرية من سياسة الى استراتيجية(8):

أظهرت دراسة استكشافية سنة 1995 في الولايات المتحدة الأمريكية، نفذتها جمعية التدريب والتنمية الأمريكية في عدد من المؤسسات الأمريكية، الفوائد التالية التي حققتها تنمية الموارد البشرية: زيادة الكفاءة الإنتاجية بمقدار 77%. تحسين جودة المنتج بنسبة 72% زيادة رضا الزبائن بمقدار 63%. تحسين خدمة الزبائن بنسبة 75%. انخفاض الفاقد والهدر بنسبة 55%.

من خلال هذه الدراسة يتبين لنا أن عملية تدريب وتنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر تعمل في خدمة استراتيجية المنظمة الكلية، حيث توضع في ضوء متطلبات إنجازها من الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية وفي ظل هذا التوجه استلزم الأمر التحول من سياسة للتنمية إلى استراتيجية متكاملة وتتوافق مع احتياجات استراتيجية المنظمة الكلية، أي تغيير في الهدف والبعد الزمني والمادة التعليمية وأساليب التدريب والتنمية وفي القواعد والمبادئ التي تقوم عليها سياسة التنمية سابقا.

1-3-2 خصائص تنمية الموارد البشرية المعاصرة:

أ- التدريب والتنمية عملية مستمرة: فهما عملية منتظمة يعتمدان على التعلم ويهدفان إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية وهما مساعي حثيثة وجادة لأحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن مستمر.

ب- التدريب والتنمية عملية استراتيجية: ينظر في الوقت الحاضر إليها على أنها عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام أكبر هي استراتيجية المؤسسة، ضمن إطار ودور تسيير الموارد البشرية فيها، وتتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة.

1-3-3 أهداف استراتيجية تنمية الموارد البشرية:

- تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة وتعليم هكل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد.

- تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل لتحسين طرق تسييرها وأدائها، وأيضا لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرض لدى زبائنهم

- التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة، وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها

- خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها والمنظمة معا وإكسابها أنماطا سلوكية إيجابية تخدم مصلحة الجميع وخلق ثقافة الالتزام.

- تقوية القدرة على الابداع والابتكار والقدرة على تأدية مهام متنوعة مما يخلق لديها مرونة عالية في أداء الأعمال في المنظمة

-ضمان استقرار العمل الانتاجي وتقليل المخاطر.

1-3-4 مراحل بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية:⁽⁹⁾

لابد للقائمين على تنمية الموارد البشرية أن تكون توجهاتهم استراتيجية، ويعني هذا ضرورة تركيزهم على المستقبل بنفس درجة اهتمامهم بالتركيز على الحاضر. وأن يوضحوا الرؤية التي تؤثر على القرارات والتصرفات التي من شأنها أن تعظم إسهام تنمية الموارد البشرية للمؤسسة. وتتم عملية بناء استراتيجية تنمية الموارد البشرية بالمراحل المهمة التالية:

أ-دراسة وتحليل المناخ المحيط بالمؤسسة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه وما تتيحه للمؤسسة من فرص وما تهدده بها من معوقات وأخطار.

ب-تحليل المناخ الداخلي للمؤسسة والتعرف على مواطن القوة بها (الموارد والطاقات)، وتحديد مصادر الضعف التي تعاني منها (المشكلات والقيود وما تفتقده المؤسسة من ضرورات المنافسة والتميز).

ج-دراسة وتحليل الاستراتيجية العامة للمؤسسة والاستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط (إنتاج، تسويق، تمويل واستثمار) ومتطلبات تنفيذها.

د-تحديد هيكل الموارد البشرية المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق استراتيجيات المؤسسة وإنتاج القيم المستهدفة.

هـ-مراجعة هيكل الموارد البشرية المتاحة وتحديد الفجوات التي يعاني منها بالزيادة أو النقصان.

و-رسم الاستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة إلى سد الفجوات (التخلص من الزيادات أو استكمال النقص وتعدي هيكل المهارات والخبرات والمستويات المعرفية يتناسب مع الهيكل المنشود).

ز-بناء نظم واستراتيجيات التدريب وتصميم فعاليته بما يتناسب مع متطلبات استراتيجية لتنمية الموارد البشرية.

2- حوكمة المؤسسات

1-2 مفهوم الحوكمة: انتشر مفهوم حوكمة المؤسسات بشكل واضح على المستوى العالمي إلا أنه لم يتم الاتفاق على تعريف محدد له فيما بين المختصين والمهتمين بتطبيقه، حيث يعرف عن طريق الهدف منه أو الغرض أو وجهة نظر الجهة التي تصدر التعريف، وفيما يلي نورد التعاريف التالية⁽¹⁰⁾:

في عام 1992 أورد تقرير لجنة كادبوري التعريف التالي: حوكمة المؤسسات هي نظام متكامل للرقابة يشمل النواحي المالية وغير المالية من خلاله يتم إدارة المؤسسة والسيطرة عليها.

وفي عام 1993 عرفها مجلس الإشراف المحاسبي POB بأنها: تشمل الأنشطة التي يقوم بها مجلس الإدارة ولجنة المراجعة لضمان نزاهة عملية إعداد التقارير المالية.

وأضافت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعريف آخر دقيق وواضح للحوكمة وعرفتتها على أنها: "ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة مؤسسات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط المؤسسة مثل: مجلس الإدارة، المساهمين، أصحاب المصالح، كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة عليها"⁽¹¹⁾.

2-2 مبادئ حوكمة المؤسسات: سنستعرض مبادئ الحوكمة حسب ثلاث منظمات

2-2-1 مبادئ حوكمة الشركات حسب منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: وتتمثل في⁽¹²⁾:

- 1- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
- 2- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية والحق في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
- 3- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- 4- دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعمالين وحملة السندات والموردين والعملاء.
- 5- الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
- 6- مسؤوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

2-2-2 مبادئ ومعايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية: ركزت على النقاط التالية⁽¹³⁾:

*قيم ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق الحوكمة.

* استراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
* التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.

* وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
* توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات (Checks & Balances).
* مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
* الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقية أو عناصر أخرى
* تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

2-3 معايير مؤسسة التمويل الدولية: وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجبات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي: (14)

* الممارسات المقبولة للحكم الجيد.

* خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.

* إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.

* القيادة.

2-3 متطلبات تطبيق الحوكمة: هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية والداخلية ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي (15):

أ- **المحددات الخارجية:** وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية 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 إحكام 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 سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

ب- المحددات الداخلية: وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ 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.

3- الجزء التطبيقي: من أجل القيام بعملية إسقاط لما جاء في القسم النظري قمنا بالدراسة الميدانية كما يلي:

3-1 مجتمع وعينة الدراسة: قبل التطرق إلى المؤسسات محل الدراسة تجدر الإشارة إلى أن أسلوب اختيار العينة هو العينة القصدية العرضية⁽¹⁶⁾ والمقصود منه هو أن ينتقي الباحث أفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته وبناء على معرفته دون أن يكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة وهذه عينة غير ممثلة لكافة وجهات النظر ولكنها تعتبر أساس متين للتحليل العلمي ومصدر ثري للمعلومات التي تشكل قاعدة مناسبة للباحث حول موضوع الدراسة، أما مجتمع الدراسة هو المؤسسات الاقتصادية والعينة خمسة مؤسسات اقتصادية بولاية الجلفة والتي تعمل على تطبيق الحوكمة ولديها مجالس إدارية، وهي: مؤسسة مطاحن الجلفة، مؤسسة اتصالات الجزائر فرع الجلفة، مؤسسة نفطال بالجلفة، ملبنة النايلي والصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالجلفة.

3-2 متغيرات الدراسة:

المتغير التابع وهو حوكمة المؤسسات: أما أبعاده فهي مبادئ منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي المتغير المستقل وهو تنمية الموارد البشرية ويقاس من خلال التدريب، تبسيط العمل، كفاءة وسرعة الانجاز، نوعية وحجم الأداء.

3-3 فرضيات الدراسة: وهي خمس فرضيات كما يلي

- H1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ "ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات" وتنمية الموارد البشرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)
- H2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ "حفظ حقوق جميع المساهمين والمعاملة المتساوية لهم" وتنمية الموارد البشرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

H3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ "دور أصحاب المصالح" وتنمية الموارد البشرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

H4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ "الإفصاح والشفافية" وتنمية الموارد البشرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

H5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطبيق مبدأ "مسؤوليات مجلس الإدارة" وتنمية الموارد البشرية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0,05$)

3-4- أسلوب جمع البيانات الأولية: قمنا في هذه الدراسة باستخدام الاستبيان في جمع البيانات الأولية لعينة من الموظفين العاملين في 5 مؤسسات اقتصادية، تم توزيع 100 استبيان واسترجاع 70 منها ومعالجتها. وقد تم تصميم الاستبيان وتقسيمه الى أربعة أقسام كالتالي:

أولاً: قسم متعلق بالمعلومات شخصية تضمنت خمسة أسئلة حول: الجنس، الفئة العمرية، المستوى الدراسي، الخبرة العامة في العمل، نوع المنصب المشغول.

ثانياً: قسم متعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة تضمن الأبعاد التالية:

البعد الأول: "ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات" يقاس من خلال ستة فقرات من 1 الى 6.

البعد الثاني: "حفظ حقوق جميع المساهمين والمعاملة المتساوية لهم" يقاس من خلال خمسة فقرات من 7 الى 11.

البعد الثالث: "دور أصحاب المصالح" يقاس من خلال فقرتين من 12 الى 13.

البعد الرابع: "الإفصاح والشفافية" يقاس من خلال سبعة فقرات من 14 الى 20.

البعد الخامس: "مسؤوليات مجلس الإدارة" يقاس من خلال أربعة فقرات من 21 الى 24.

ثالثاً: قسم متعلق بتنمية الموارد البشرية تضمن أربعة عشر فقرة من 25 الى 38.

3-5 المقياس: تم استخدام مقياس ليكرت ذو خمس درجات لتقييم إجابات الموظفين، بحيث تم اعطاء وزن لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل معالجتها كالتالي:

1	2	3	4	5
لا اتفق بشدة	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق بشدة

3-6 تحليل البيانات: تم الاستعانة ببرنامج Excel 2007 في الرسومات البيانية وبرنامج SPSS 19 في عملية التفريغ والتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية:

3-6-1 معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة .
التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة بتوفر نفس الظروف. وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ بالاستعانة ببرنامج SPSS 19 لقياس ثبات أداة القياس والنتائج يعرضها الجدول التالي:

الجدول رقم (1): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

Reliability Statistics

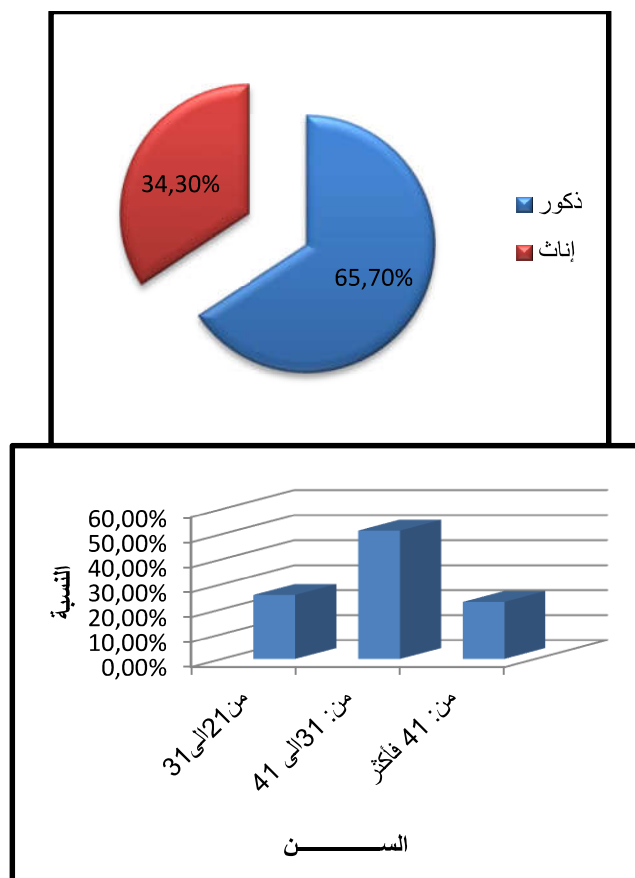
Cronbach's Alpha	N of Items
,972	38

المصدر: اعداد الباحثين من مخرجات SPSS19

يلاحظ من خلال الجدول نجد أن معامل "ألفا كرونباخ" الكلي هو (0,972)، ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، فيما يخص الصدق فهو يساوي جذر الثبات ومنه (0,986) وبالتالي فأداة القياس تتمتع بالصدق الخارجي، بالنسبة للصدق الداخلي للاستبيان فقد تم عرضه على مجموعة من الأساتذة للتحكيم، والقيام بالتعديلات عليه وتصحيحه قبل عرضه على المبحوثين.

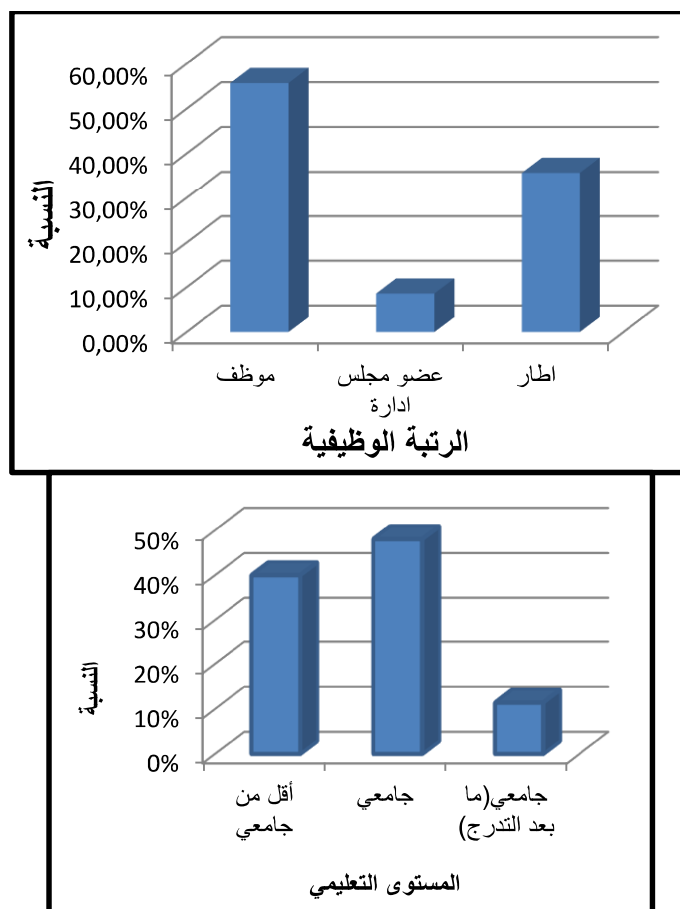
3-6-2 عرض خصائص العينة: يخص عرض وتحليل ما يتعلق بالقسم الأول من الاستبيان أي بيانات العاملين.

الشكل رقم 1 تركيبة عينة الدراسة حسب الجنس **الشكل رقم 2** تركيبة عينة الدراسة حسب السن



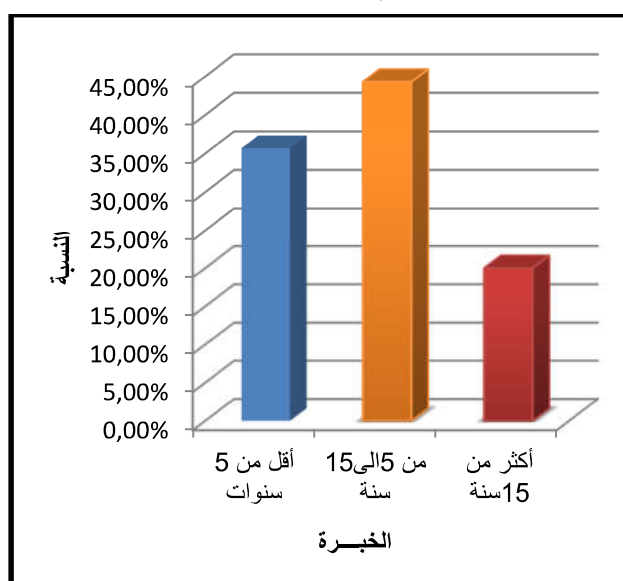
المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات Excel 2007 على ضوء نتائج الاستبيان.

الشكل رقم 3 تركيبة العينة حسب المستوى التعليمي الشكل رقم 4 تركيبة العينة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات Excel 2007 على ضوء نتائج الاستبيان.

الشكل رقم 5: تركيبة عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات Excel 2007 على ضوء نتائج الاستبيان.

3-6-3 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة.

لاختبار مدى موافقة الموظفين في المؤسسات المعنية على محاور الاستبيان، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على عباراته كل على حدا حسب مقياس ليكرت الخماسي المعتمد كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية اعتمادا على مخرجات spss وهذا ما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم 2: اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص عبارات البعد الأول

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المتوسط الحسابي	التكرارات	
موافق	1.42	61,4%	3.07	27 غير موافق 36 موافق	1 يضم المجلس ثلاثة أعضاء على الأقل يتمتعون بالتأهيل العلمي والخبرة في مجال العمل المصرفي والإدارة المالية أو المحاسبية
موافق	1.32	65,4%	3.27	23 غير موافق 38 موافق	2 يوجد تحديد واضح لهيكل الإدارة ودور مجلس الإدارة
موافق	1.37	66%	3.30	21 غير موافق 38 موافق	3 يتم تقييم كفاءة وأداء المجلس لتحقيقه للأهداف الاستراتيجية
موافق	1.32	63,4%	3.17	22 غير موافق 36 موافق	4 يتم اتباع قواعد للإفصاح عن المعاملات الداخلية للمديرين ومجلس الإدارة.
موافق	1.29	69,4%	3.47	22 غير موافق 40 موافق	5 يتضمن النظام الداخلي وضع السياسات والإجراءات التي من شأنها تحقيق مصلحة الشركة وأهدافها
موافق	1.20	70,2%	3.51	16 غير موافق 42 موافق	6 يتم وضع سياسة الإفصاح والشفافية الخاصة بالشركة ومتابعة تطبيقها وفقا لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات النافذة
موافق	1.15	66%	3.30		البعد الأول ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

الجدول رقم 3: اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص عبارات البعد الثاني

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المتوسط الحسابي	التكرارات	
موافق	1.17	70,6%	3.53	15 غير موافق 37 موافق	7 تتمتع لجنة التدقيق بالاستقلالية عن الإدارة

موافق	1.11	%71,2	3.56	11 غير موافق 42 موافق	8 تقوم لجنة التدقيق الداخلي بمراجعة نظام الرقابة مع المدقق الخارجي للتأكد من دقته.
موافق	0.97	%70	3.50	9 غير موافق 38 موافق	9 يتم بشكل دوري تقييم عمل لجنة التدقيق الداخلي
موافق	1.01	%74,8	3.74	8 غير موافق 45 موافق	10 تتماشى معايير التدقيق المطبقة مع المعايير المعتمدة
موافق	1.13	%70,8	3.54	10 غير موافق 43 موافق	11 تكفل الشركة حقوق الملكية للمساهمين
موافق	0.88	%71,4	3.57		البعد الثاني حفظ حقوق جميع المساهمين والمعاملة المتساوية لهم

الجدول رقم 4: اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص عبارات البعد الثالث

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المتوسط الحسابي	التكرارات	
موافق	1.17	%61,4	3.07	27 غير موافق 29 موافق	12 تستفيد الشركة من الشركات الأخرى في استراتيجياتها المالية
موافق	1.23	%71,2	3.56	20 غير موافق 41 موافق	13 تحترم الشركة الجوانب البيئية ولديها حس بالمسؤولية تجاه المجتمع
موافق	1.04	%66,2	3.31		البعد الثالث دور أصحاب المصالح

الجدول رقم 5: اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص عبارات البعد الرابع

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المتوسط الحسابي	التكرارات	
موافق	1.01	%71,4	3.57	14 غير موافق 44 موافق	14 تضع الشركة إجراءات عمل للإفصاح عن المعلومات ومتابعة تطبيقها حسب الجهات الرقابية والتشريعات النافذة
موافق	1.22	%66,2	3.31	22 غير موافق 37 موافق	15 تقوم الشركة بنشر تقارير مرحلية
موافق	1.09	%66	3.30	19 غير موافق 34 موافق	16 تفصح الشركة عن التغيرات الجوهرية في الملكية
غير	1.15	%57,4	2.87	28 غير موافق	17 التقارير المالية وغير المالية متوفرة مجاناً

موافق				23 موافق	للمستثمرين
موافق	1.51	%64,6	3.23	26 غير موافق 40 موافق	18 تتوفر الشركة على موقع إلكتروني لتوفير المعلومات
موافق	1.28	%67,4	3.37	19 غير موافق 39 موافق	19 يتم الإفصاح عن جميع المعلومات التي حددها القانون في الوقت المناسب وبما يضمن وصولها لجميع أصحاب المصالح
موافق	1.41	%60,2	3.01	28 غير موافق 33 موافق	20 يتم الإفصاح عن مكافآت مجلس الإدارة
موافق	0.99	%64,8	3.24		البعد الرابع "الإفصاح والشفافية"

الجدول رقم 6: اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص عبارات البعد الخامس

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المتوسط الحسابي	التكرارات	
غير موافق	1.17	%59,8	2.99	25 غير موافق 28 موافق	21 يوجد فصل بين منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي
موافق	1.32	%66	3.30	17 غير موافق 38 موافق	22 يوجد قواعد وتوجيهات تحدد دور رئيس مجلس الإدارة
موافق	1.32	%64	3.20	23 غير موافق 25 موافق	23 يشارك رئيس مجلس الإدارة بفاعلية في رسم استراتيجية الشركة.
موافق	1.18	%66,6	3.33	23 غير موافق 34 موافق	24 يوجد نظام فعال بإدارة الشركة لرقابة ومتابعة جودة المنتوجات
موافق	1.03	%64	3.20		البعد الخامس "مسؤوليات مجلس الإدارة"

الجدول رقم 7: اتجاهات أفراد العينة الإحصائية المدروسة فيما يخص عبارات بعد تنمية الموارد البشرية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط النسبي	المتوسط الحسابي	التكرارات	
---------	-------------------	----------------	-----------------	-----------	--

25	يتم ترشيح أعضاء مجلس الإدارة من خلال خبراتهم الإدارية	34 غير موافق 34 موافق	2.79	55,8%	1.48	غير موافق
26	يتم تدريب المدراء بشكل كافٍ للتعامل مع أصحاب المصلحة	30 غير موافق 34 موافق	2.99	59,8%	1.38	غير موافق
27	تقدم الشركة خدمات التأمين للموظفين	7 غير موافق 58 موافق	4.07	81,4%	1.04	موافق
28	تقوم الشركة بالإفصاح عن المعلومات المتعلقة بالموظفين	2 غير موافق 25 موافق	2.91	58,2%	1.26	غير موافق
29	تراقب الإدارة الصراعات بين الأطراف المختلفة	25 غير موافق 29 موافق	3.06	61,2%	1.25	موافق
30	تشجع الإدارة ثقافة الحوار داخل الاجتماعات	21 غير موافق 37 موافق	3.27	65,4%	1.36	موافق
31	تضع الإدارة آلية لاستقبال شكاوى واقتراحات الموظفين.	23 غير موافق 34 موافق	3.17	63,4%	1.43	موافق
32	تحدد الإدارة احتياجات الشركة من الكفاءات وأسس اختيارهم	25 غير موافق 34 موافق	3.07	61,4%	1.27	موافق
33	تعمل الشركة على تطوير طرق جديدة وتقنيات جديدة.	28 غير موافق 40 موافق	3.29	65,8%	1.36	موافق
34	معدل الغيابات عند العمال منخفض	12 غير موافق 49 موافق	3.57	71,4%	1.01	موافق
35	يوجد ارتفاع في كمية السلع المنتجة وانخفاض في مدة انتاجها	23 غير موافق 29 موافق	3.11	62,2%	1.09	موافق
36	يتم استغلال الموارد بكفاءة وإنتاجية كبيرة	27 غير موافق 29 موافق	3.09	61,8%	1.26	موافق
37	يوجد ارتفاع في كفاءة العمال نتيجة الظروف الحسنة للعمل: تكوين، مكافآت، تأمين، عدالة	25 غير موافق 33 موافق	3.20	64%	1.29	موافق
38	وجود استراتيجية سليمة للإدارة ساعد على تحسين كفاءة أداء المؤسسة.	12 غير موافق 42 موافق	3.50	70%	1.12	موافق
	بعد "تنمية الموارد البشرية"		3.22	64,4%	0.84	موافق

نلاحظ ان الفقرات في بعض الأبعاد كانت باتجاه محايد (من 2,6 الى 3,4) حسب المتوسط الحسابي كما ان تشتت الاجابات قليل حسب الانحراف المعياري وفي هذه الحالة نرجع الى التكرارات حيث أن نحسب عدد من يوافقون على العبارات ونقارنه بعدد غير الموافقين وبالتالي نستنتج الي أين تميل أراء العينة، بالإضافة الي ملاحظة المتوسط النسبي حيث عندما يفوق 60 % يمكن القول إن العينة موافقة على الفقرة أو البعد.

3-6-4 نموذج الانحدار لاختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

للإجابة عن الاشكالية الرئيسية لابد من إدخال الفرضيات الفرعية وإثبات صحتها أو نفيها وتم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات بين كل من المتغير المستقل التي يمثل والمتغيرات التابعة التي تمثل حوكمة المؤسسات، والجدول التالي يوضح النتائج اختبار فرضيات الدراسة:

الجدول رقم 8: اختبار الفرضيات

المتغيرات التابعة بعد1 الى بعد5	المتغير البعد6	المستقل	معامل التحديد	القيمة الاحتمالية	نموذج العلاقة
ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات	تنمية البشرية	الموارد	0.699	0.000	ب1=1.190+0.615ب6
حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية لهم	تنمية البشرية	الموارد	0.567	0.000	ب2=0.722+0.640ب6
دور أصحاب المصالح	تنمية البشرية	الموارد	0.473	0.000	ب3=1.374+0.557ب6
الإفصاح والشفافية	تنمية البشرية	الموارد	0.704	0.000	ب4=0.711+0.919ب6
مسؤوليات مجلس الإدارة	تنمية البشرية	الموارد	0.745	0.000	ب5=0.706+0.959ب6

المصدر: من إعداد الباحثين على ضوء مخرجات SPSS19

3-6-5 النتائج:

تجدر الإشارة الى أن معامل التحديد يعبر عن مقدار التغير في المتغير التابع (مبادئ الحوكمة) والذي يسببه المتغير المستقل، أي القوة التفسيرية للنموذج. كما أن القيمة الاحتمالية (sig) إذا كانت أقل من مستوى معنوية (5%) يمكن القول بأن نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وإذا كانت أكبر من (5%) نقبل الفرضية الصفرية.

من خلال الجدول نستنتج ما يلي:

الفرضية الأولى: نلاحظ أنّ ($\text{sig}=0.000<0,05$) وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على تجسيد مبدأ "ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات" كمقياس لحوكمة المؤسسات عند مستوى معنوية (5%). كما أن معامل التحديد يساوي 0.699 أي أن المتغير المستقل يفسر المتغير التابع ب: 69,9%.

الفرضية الثانية: نلاحظ أنّ ($\text{sig}=0.000<0,05$) وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة H_0 ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على تجسيد مبدأ "حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية لهم" كمقياس لحوكمة المؤسسات عند مستوى معنوية (5%). كما أن معامل التحديد يساوي 0.567 أي أن المتغير المستقل يفسر المتغير التابع ب: 56,7%.

الفرضية الثالثة: نلاحظ أنّ ($\text{sig}=0.000<0,05$) وبالتالي نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على تجسيد مبدأ "دور أصحاب المصالح" كمقياس لحوكمة المؤسسات عند مستوى معنوية (5%). كما أن معامل التحديد يساوي 0.473 أي أن المتغير المستقل يفسر المتغير التابع ب: 47,3%.

الفرضية الرابعة: نلاحظ أنّ ($\text{sig}=0.015<0,05$) وبالتالي نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على تجسيد مبدأ "الإفصاح والشفافية" كمقياس لحوكمة المؤسسات عند مستوى معنوية (5%). كما أن معامل التحديد يساوي 0.704 أي أن المتغير المستقل يفسر المتغير التابع ب: 70,4%.

الفرضية الخامسة: نلاحظ أنّ ($\text{sig}=0.000<0,05$) وبالتالي نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على تجسيد مبدأ "مسؤوليات مجلس الإدارة" كمقياس لحوكمة المؤسسات عند مستوى معنوية (5%). كما أن معامل التحديد يساوي 0.745 أي أن المتغير المستقل يفسر المتغير التابع ب: 74,5%.

الخلاصة:

من خلال ما سبق يمكن أن القول إن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية الموارد البشرية على حوكمة المؤسسات أي أنه هناك دور لاستراتيجية تنمية الموارد البشرية على تجسيد حوكمة المؤسسات مما يجب على الاشكالية المطروحة، وبالإضافة لذلك من خلال تحليل الاستبيان يمكن استخلاص مجموعة من النقاط الأخرى:

- هناك عدم وضوح الرؤية لدى غالبية الموظفين عن دور مجلس الإدارة والقواعد التي تحدد دور رئيس مجلس الإدارة.

- كما أنه بالمقابل لا يتم تدريب المدراء بشكل كافٍ للتعامل مع أصحاب المصلحة كالموظفين والمساهمين - إضافة إلى وجود تحسن في الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية.

التوصيات:

- زيادة تدريب الموظفين والمدراء خاصة فيما يتعلق بممارسات الإدارة الحديثة
- ضرورة تفعيل حوكمة الموارد البشرية كوظيفة جديدة في المنظمات لتحسين أداء الموارد البشرية
- نشر ثقافات جديدة في المنظمة عن موضوعات الموارد البشرية ودورها في ممارسات الحوكمة
- تمكين الموارد البشرية المدربة من المشاركة في اتخاذ القرارات التنفيذية حول الجوانب الرئيسية لأعمال الموارد البشرية.
- ضرورة اعداد دراسات متكاملة لهذه الموضوعات للاستفادة منها للمنظمات والدارسين.

الهوامش:

- 1- محمد أمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة البليدة، 2005، ص 76.
- 2- علي عبد الله، موقع التنمية ضمن الإصلاح الهيكلي، مقال منشور في مجلة الباحث، العدد 02، 2003، ص 104
- 3- عبد الرحمن توفيق، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، القاهرة، مركز الخبرات المهنية الإدارية، 1994، ص 133.
- 4- رياض بن صوشة، تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص 50.
- 5- رياض بن صوشة، نفس المرجع، ص 51.
- 6- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، مصر، ط 2، 2006، ص 12
- 7- باري كشواي، نفس المرجع، ص 13
- 8- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، حلب، 2005، ص 438-440.
- 9- محمد أمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة البليدة، 2005، ص 94-96.
- 10- أحمد سعيد قطب حسانين، "التكامل بين الآليات المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة"، دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية العدد واحد، المجلد رقم 46، 2009.

- 11- عبد القادر بريش، "قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع الإشارة إلى حالة الجزائر"، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، العدد الأول، 2006، ص3.
- 12- OECD, OECD Principles of Corporate Governance, Arabic translation, 2004, pp (01-69), p17. Internet: www.OECD.com
- 13- فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، ورقة مقدمة إلى المؤتمر المصرفي العربي لعام 2005 "الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية"، ص 13، منشورة في الموقع الرسمي: www.Egyptian Banking Institute.com
- 14- فؤاد شاكر، الحكم الجيد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير العالمية، مرجع سابق، ص17.
- 15- أحمد منير النجار، البعد المصرفي في حوكمة الشركات، مقالة في مجلة اتحاد المصارف الكويتية، العدد 40، مارس 2007، ص 47.
- 16- عبد الوهاب إبراهيم، أسس البحث الاجتماعي، القاهرة، مصر، مكتبة نهضة الشرق، الطبعة الاولى، 1985، ص42.