

أثر تطبيق اساسيات الحوكمة الرشيدة على أداء عاملين الإدارات المحلية – دراسة حالة ولاية بشار-

The Impact of Implementing Good Governance Principles on the Performance of Local Government Employees - A Case

Study of the State of Beshar

بن يامين خالد*

جامعة طاهري محمد بشار - الجزائر

benyaminekhaled@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2024/06/27

تاريخ القبول للنشر: 2024/05/28

تاريخ الاستلام: 2024/05/06

ملخص:

تعد الحوكمة من أبرز وأهم المواضيع على مستوى المؤسسات والتنظيمات المحلية والدولية لذلك أصبح لزاما التعااطي بجدية ووعي مع مفهوم الحوكمة بخلق الإطار المناسب لوضعه في حيز التنفيذ، وسنحاول من خلال هذا الورقة البحثية دراسة موضوع "أثر تطبيق أساسيات الحوكمة الرشيدة على أداء الإدارات المحلية" ومنه حاولنا الإجابة على الاشكالية التالية: هل هناك أثر على أداء الإدارات المحلية إثر تطبيق أساسيات الحوكمة الرشيدة عليها؟.

من اهم النتائج التي توصل إليه البحث هي أن الولاية محل الدراسة لا تتوفر على إطار فعال للحوكمة الرشيدة وعليه اقترحنا السرعة في التطبيق الفعلي لأسس الحوكمة الرشيدة وذلك من خلال تفعيل دور الرقابة في المؤسسات العمومية، منح حق المساءلة وضمن استقلالية ونزاهة القضاء.

الكلمات المفتاحية: حوكمة رشيدة، اساسيات الحوكمة، مبادئ الحوكمة، أداء، إدارات محلية.

تصنيفات JEL: H11. G34.

Abstract:

Governance is one of the most prominent and important issues at the level of institutions and regional and international organizations. Therefore, it has become necessary to deal seriously and consciously with the concept of governance and create the appropriate framework for its implementation. Through this research, we will attempt to study the topic of "The Impact of Implementing Good Governance Principles on the Performance of Local Administrations" and answer the following question: Does the application of good governance principles have an impact on the performance of local administrations?

One of the most significant findings of the research is that the studied locality lacks an effective framework for good governance. Therefore, we recommend expediting the actual implementation of good governance principles by activating the role of oversight in public institutions, granting accountability rights, and ensuring the independence and integrity of the judiciary.

Keywords: Good governance, Governance basics, Governance principles, performance, Local administrations.

Jel Classification Codes: G34 .H11.

* المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

إن تطبيق الحوكمة من المتغيرات الهامة في كافة الإدارات والمؤسسات المحلية والإقليمية والدولية العامة والخاصة خصوصا بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي وقعت في عدد من الشركات العالمية، مثل الانهيارات المالية التي وقعت في عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية، وأزمة مؤسسة Ernon والتي كانت تنشط في مجال تسويق الكهرباء والغاز الطبيعي في و.م.أ، وكذلك أزمة شركة World Com الأمريكية للاتصالات سنة 2002 م.

ترجع هذه الانهيارات في مجملها إلى الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة، بالإضافة إلى ذلك فإن من أهم مسببات انهيار الشركات هو افتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف وقلت الخبرة والمهارة وكذلك اختلال هياكل التمويل وعدم القدرة على خلق تدفقات نقدية داخلية كافية لسد الالتزامات المستحقة عليها. يضاف إلى ذلك تناقص الشفافية وعدم الاهتمام بتفعيل المبادئ المحاسبية التي تحقق الإفصاح الجيد بجانب عدم إظهار المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع المالية للشركة.

تعد الحوكمة في القطاع العمومي أحد الأساليب التنظيمية والإدارية التي تساعد الحكومات في تحقيق أهدافها التنموية، عن طريق مشاركة المستفيدين من الخدمات العمومية في تسيير شؤون الدولة، كما أن تبني وتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام أحد الأساليب التنموية.

كما يعد تبني مفهوم حوكمة المؤسسات في الجزائر بصفة عامة والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بصفة خاصة، أمرا ملحا لمواجهة حالات الفساد الإداري الذي تعاني منه جل المؤسسات والإدارات العمومية، ومن هذا المنطلق كانت الولاية هي الأخرى ملزمة بالاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة نظرا لاحتكاكها المباشر بالمواطنين، ذلك من أجل تحقيق كفاءة الإدارة وتعزيز الثقة بينها وبين المواطنين المتعاملين معها.

1.1. الإشكالية: من خلال ما تقدم نطرح الإشكالية التالية:

هل هناك أثر على أداء الإدارات المحلية لولاية بشار لتطبيقها أساسيات الحوكمة الرشيدة؟

هذه الإشكالية تتفرع منها مجموعة من الأسئلة يمكن طرحها على النحو التالي:

- ماذا نقصد بالحوكمة الرشيدة وماهي أهم مبادئها؟
 - ما المقصود بالأداء وما هي طرق تقييمه؟
 - كيف يؤثر تطبيق أساسيات الحوكمة الرشيدة على أداء ولاية بشار؟
- 2.1. فروض الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:
- إن ضمان إطار فعال للحوكمة له أثر مهم في تحسين أداء عمال الولاية - بشار.
 - إن المعاملة المتساوية للعاملين لها أثر مهم في تحسين أداء العمال بالولاية - بشار.
 - إن الإفصاح والشفافية لها أثر مهم في تحسين أداء العمال بالولاية - بشار.
 - إن مسؤوليات مجلس الإدارة لها أثر مهم في تحسين أداء العمال للولاية - بشار.

3.1. أهداف الدراسة

- توضيح المفاهيم المختلفة للحوكمة الرشيدة.
- إبراز الآثار والنتائج التي يخلفها تطبيق أسس الحوكمة الرشيدة على أداء الإدارات المحلية بشكل عام والولاية بشكل خاص.

— تطوير الخدمات العمومية والرفع من جودتها وتحسين وتطوير أداء موظفي المؤسسات العمومية.

4.1. المنهج والأدوات المستخدمة:

— المنهج المتبع: يعتبر المنهج المستخدم في البحث هو أساس لكل دراسة ولاسيما في الميادين الاقتصادية والعلمية فهو يكسب البحث طابعه العلمي.

— المنهج الوصفي: تم الاستعانة بالمنهج الوصفي كأسلوب مناسب لوصف واستعراض الإطار النظري لحوكمة المؤسسات.

— المنهج التحليلي: الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها.

— الأدوات المستخدمة: بهدف إنجاح البحث والحصول على نتائج منطقية وعلمية وأجوبة واضحة على تساؤلاتنا، استعانا ببعض أدوات البحث المختلفة.

ففي الجزء النظري استعنا بالعديد من المصادر والمراجع المختلفة والمتنوعة والمتعددة اللغات والتي كانت الأساس النظري للبحث كما استعنا ببعض المقالات والمجلات التي نصب في موضوع بحثنا والعديد من المؤتمرات والندوات الاقتصادية، إضافة إلى بعض المواقع الإلكترونية رسمية وموثوقة.

2. ماهية الحوكمة الرشيدة

قبل الخوض في غمار هذا البحث يجب أن نعي ونعلم جيدا أن المسلمين عرفوا القيادة والحكم الراشد منذ القرن 14 وتم ممارستها بأسى معانها وفي أجمل صورها في عهد النبي ومن بعده الخلفاء الراشدين من خلال تطبيق القرآن الكريم والسنة النبوية في الوقت الذي كانت فيه الدول الغربية غارقة في أحوال الجاهلية لذا ليس العلماء الغربيين الذين ظهروا في العصر الحديث هم الذين اكتشفوا القيادة والحكم الراشد، وهذا الأمر لا ينطبق على الحكم وعلم الإدارة فقط وإنما على كل العلوم الأخرى مثل: الطب الفلك ... الخ. التي أبدع العلماء المسلمون فيها والتي مازال الغربيون يعتمدون عليها.

1.2. مفهوم الحوكمة الرشيدة:

بالرغم من شيوع استخدام مصطلح الحوكمة، إلا أن الكتاب والباحثين قد اختلفوا فيما بينهم حول تحديد مفهومه ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للمؤسسات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل. (الحايك، اثر تطبيق الحوكمة على تحسين الاداء في المؤسسات الحكومية، 2016، ، صفحة 27) وفي ما يلي سنحاول عرض بعض التعاريف المقدمة من طرف بعض الباحثين والمنظمات العالمية واللجان والهيئات الدولية كما يلي:

تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها." (يوسف، يومي 05-06 فيفري، 2006 ، صفحة 4)

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين ." (يوسف، يومي 05-06 فيفري، 2006، p. 4)
وهناك من يعرفها بأنها: مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة المؤسسة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين.

يمكن تعريف الحوكمة بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والصرافة. (بلال احمد المتاني وآخرون، ديسمبر 2017، صفحة 7).

بشكل عام مفهوم الحوكمة هي مجموعة من القوانين والقواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من جهة، والممولين وأصحاب المصالح من جهة أخرى، بحيث يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم وتعظيم ربحية وقيمة أسهم الشركات في الأجل الطويل وتحقيق الرقابة الفعالة على الأداء. (احمد، 2005، صفحة 37)

2.2. مبادئ الحوكمة الرشيدة

تعد حوكمة المؤسسات بمثابة مجموعة من القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه وتسيطر على الإدارة، بما يعود بالفائدة على جميع الأطراف المعنية بتطبيقها وتستند تلك المبادئ إلى تجارب الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي بحيث قامت المنظمة بإنشاء فريق عمل متخصص لوضع تلك المبادئ، كما تمت الاستفادة من إسهامات عدد من الدول غير الأعضاء وكذا إسهامات البنك الدولي. (صافي احمد وآخرون، مارس 2018، صفحة 52)، ومنه فقد أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي OECD ستة مبادئ للحوكمة هي:

❖ المبدأ الأول:

ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات ويتضمن باختصار: (الحايك، اثر تطبيق الحوكمة على تحسين الاداء في المؤسسات الحكومية،، 2016، صفحة 29)

- توزيع المسؤوليات في نطاق تشريعي.
- المتطلبات القانونية والتنظيمية في نطاق اختصاص تشريعي.
- لدى الجهات السلطة والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها.
- ذو تأثير فعال على الأداء الاقتصادي الشامل.

❖ المبدأ الثاني:

ضمان حقوق المساهمين حيث يتعين أن يكفل إطار أساليب ممارسة حوكمة المؤسسات حماية المساهمين، حيث أن لهم حقوق ملكية معينة منها: (صافي احمد وآخرون، مارس 2018، صفحة 53)

- الحق في تأمين طرق تسجيل الملكية.
- الحق في الحصول على نصيب من الأرباح.
- حق المشاركة في التصويت في الجمعيات العامة للمساهمين.
- الحق في الحصول على مختلف المعلومات الضرورية المتعلقة بنشاط المؤسسة.

❖ المبدأ الثالث:

المعاملة المتساوية للمساهمين وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ الثالث المتعلق بالمعاملة المتساوي لجميع المستثمرين وهي: (خضرة، 2014،، صفحة 72)

- ينبغي معاملة كافة المساهمين حملة نفس طبقة الأسهم معاملة متساوية.
- ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي يقوم بها أو يتم إجراؤها لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة.
- ينبغي إلغاء جميع العوائق التي تعرقل عملية التصويت.
- ينبغي منع التداول بين الداخلين في المؤسسة والتداول الشخصي الصوري.

❖ المبدأ الرابع

دور أصحاب المصالح بالنسبة للقواعد المنظمة للحوكمة وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على المؤسسة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. (إدريس، 2009، صفحة 9)

هناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق المبدأ الرابع المتعلق بالاعتراف بحقوق أصحاب المصالح هي: (جمانة، 2014، صفحة 130)

- يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.
- ينبغي أن يكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.
- ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة بالمؤسسة وبالقدر الكافي.
- ينبغي لأصحاب المصالح أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عم اهتمامهم بشأن الممارسات الغير قانونية أو غير الأخلاقية.

❖ المبدأ الخامس

الإفصاح والشفافية ينص هذا المبدأ على ما يلي: "ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة سيما في ذلك المركز المالي، وحقوق الملكية، وحوكمة المؤسسات." (بلوصيف، ماي 2005، صفحة 17)

يعرف الإفصاح بأنه إيضاح المعلومات الضرورية الكفيلة بجعل التقارير المالية غير مظلمة، وينبغي أن يتضمن الإفصاح عدة معلومات منها: (جمانة، 2014، صفحة 132)

- النتائج المالية ونتائج عمليات المؤسسة.
- أهداف المؤسسة.
- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت.
- عوامل المخاطرة المتوقعة.
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.

❖ المبدأ السادس

مسؤوليات مجلس الإدارة، وتشمل باختصار مايلي: (الحايك، اثر تطبيق الحوكمة على تحسين الاداء في المؤسسات الحكومية، 2016،، صفحة 30)

- ضرورة المعاملة العادلة للمساهمين

- العمل وفقا للمعلومات الكاملة مع العناية الواجبة.
- تطبيق معايير أخلاقية عالية مع اخذ مصالح أصحاب المصالح الآخرين بعين الاعتبار.
- الحكم الموضوعي المستقل عن شؤون المؤسسة.
- إتاحة جميع المعلومات لأعضاء مجلس الإدارة وفي الوقت المناسب.

3. ماهية الأداء

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبيرة في تسيير المؤسسات، لذلك فقد لقي اهتماما كبيرا منذ ظهوره من طرف الباحثين والمفكرين في مجال التسيير، وان نجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى كفاءة وفاعلية أداءها، وهو المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المسيرين كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة.

1.3. تعريف الأداء

مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هامين في العملية التسييرية، هما الكفاءة والفعالية (شرف، 2011-2012، صفحة 33) هو قيام العامل بالعديد من الأنشطة والمهام التي يتكون منها عمل (مجادى، 2008-2009، صفحة 13)، وما هو إلا انعكاس لمدى قدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أي كانت شكل هذا العمل. وإذا نظرنا إلى هذا التعريف لوجدنا انه يتسم بالخصائص التالية:

- العمومية: فهو تعريف عام وشامل لا يقتصر استخدامه على وظيفة معينة دون سواها، ويصلح للتطبيق على جميع الوظائف والأعمال أي كانت طبيعتها، ويرجع ذلك إلى أن أي عمل مهما كانت طبيعته فان له أهدافا محددة، وان اختلفت أهميتها بالنسبة لأهداف وظيفتها أو عمل آخر.
 - عملي: يمكن إخضاعه للقياس الكمي وذلك بقياس الأداء الفعلي لكل هدف ومقارنته بالمعيار النمطي له.
- يمكن استخدام هذا التعريف في محاولة قياس أداء أي شخص سواء كان من النوع الذي يمكن فصله عن أداء الآخرين، أو كان ضمن الأداء الكلي ناتجا عن تضافر مجهودات أكثر من فرد لإنجاز هدف واحد. ويأتي ذلك عن طريق تحديد عمل معين لكل فرد أو فريق عمل لتحقيق نفس الهدف، ثم قياس مدى قدرة الفرد على تحقيق العمل أو الهدف المحدد له، والذي يعد ضمن الهدف النهائي ككل، والذي يعبر في الوقت نفسه عن معدل أداء الفرد لعمله (ديب، سلطنة عمان، صفحة 135).

2.3. مؤشرات قياس الأداء:

قبل الإشارة لمؤشرات قياس الأداء يجب إعطاء لمحة على مفهوم قياس الأداء

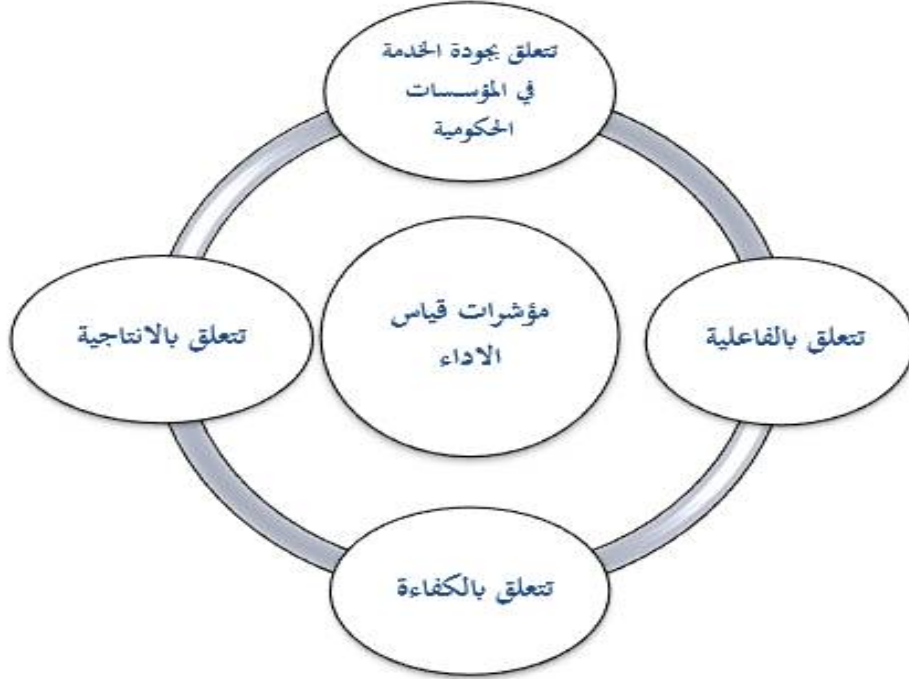
❖ تعريف قياس الأداء: أكد (الهيبي) إلى أنها عملية إدارية دورية تهدف لقياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يقوم بها في موقف معين وفي تحقيق أهداف معينة خططت لها المنظمة مسبقا. (الرشيدى، 2014، صفحة 31)

❖ مؤشرات قياس الأداء: يمكن تقسيم مؤشرات تقييم الأداء المؤسساتي إلى أربع نقاط أساسية وهي: (الحايك، اثر تطبيق الحوكمة على تحسين الاداء في المؤسسات الحكومية،، 2016، الصفحات 48-49)

- مؤشرات تتعلق بالفاعلية: تحقيق الأهداف التي تعمل الأجهزة الحكومية على تطويرها، وتتوقف تلك المجموعة من المؤشرات على طبيعة نشاط وأهداف كل وحدة.
- مؤشرات تتعلق بالكفاءة: استعمال الموارد في كل نظام حكومي، حيث تتضمن هذه المجموعة نسبة التكاليف الإجمالية إلى بعض المخرجات المحددة التي يقدمها النظام ويعبر ذلك بشكل أساسي عن تكلفة الخدمة التي يقدمها هذا النظام.

- مؤشرات تتعلق بالإنتاجية: وحدات النظام الحكومي، ويكون ذلك عن طريق العلاقة النسبية بين المخرجات ومدخلات تلك الوحدات، ويتفق ذلك مع كل من الإنتاجية الاجمالية والإنتاجية الجزئية للعناصر.
- مؤشرات تتعلق بمستوى جودة الخدمات المؤدات في الأجهزة الحكومية: بحيث يتضمن ذلك تحليلا معمقا للأبعاد الأساسية التي تتكون منها جودة الخدمة بصفة شاملة وجودة الخدمات الحكومية بشكل خاصة.

الشكل رقم (1): مؤشرات قياس الأداء



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على ما سبق

4. الجانب التطبيقي

1.4. مجتمع وعينة الدراسة:

يمكن تلخيص مجتمع وعينة الدراسة كما يلي:

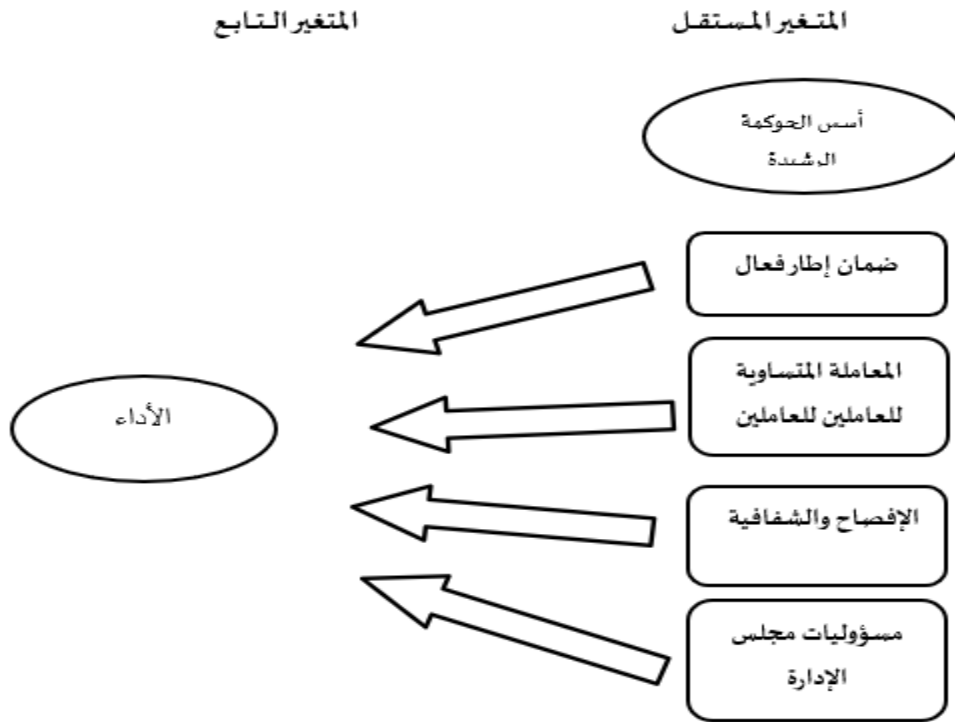
- مجتمع الدراسة: باعتبار موضوع الدراسة يخص مديرية ولاية بشار، فقد اعتمدنا عليها من أجل دراسة أثاراس تطبيق الحوكمة الرشيدة على اداء عمال ولاية بشار.
- عينة الدراسة:

تم اختيار عينة متمثلة في عمال ولاية بشار، قدر حجم هذه العينة ب 65 عينة باعتبارها المجتمع الكلي وقد استرجعنا 63 عينة منهم 60 قابلة للدراسة و 3 غير قابلة للدراسة.

2.4. تحديد متغيرات الدراسة.

لتحقيق مبتغى الدراسة تم اختيار مجموعة عناصر الحوكمة الرشيدة كمتغير مستقل (ضمان اطار فعال للحكومة، المعاملة المتساوية للعاملين، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة)، والمتغير التابع تمثل في الأداء.

الشكل رقم (2): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الجانب النظري

3.4. نتائج الدراسة ومناقشتها

1.3.4. اختبار ثبات الاستبيان بأسلوب «ألفا كرونباخ»

من أجل إجراء اختبار الثبات لأستبيان باستخدام معاملات الثبات مثل معامل "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، حيث يأخذ قيمة تتحرك بين الصفر والواحد، فإذا لم نحصل على ثبات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا حصلنا على الثبات التام فإن قيمة المعامل تساوي الواحد، أي أن الزيادة في قيمة ألفا كرونباخ تعني زيادة في مصداقية البيانات.

الجدول رقم (1): نتائج معامل الثبات.

حجم العينة	اختبار (cronbach alpha)
60	7220.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS22

من نتائج الجدول رقم (1) نلاحظ إن معامل ألفا كرونباخ قدر ب 0.722، أي ما يعادل (0.722/) وهي تعتبر نسبة ثبات معقولة من شأنها أن تعطي مصداقية أكثر للنتائج المستخرجة، ولو أعيد اختباره على العينة في زمان آخر سنحصل على نفس النتائج.

2.3.4. نتائج اختبار الفرضيات

سنقوم باختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة من خلال استخدام الانحدار البسيط وذلك كما يلي:

- ❖ الفرضية الرئيسية: "إن تطبيق أسس الحوكمة الرشيدة لها أثر مهم على تحسين أداء عمال الولاية -بشار-"
- الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساسيات الحوكمة الرشيدة على تحسين أداء عمال الولاية -بشار-
- عند مستوى الدلالة 0.05.

- الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأساسيات الحوكمة الرشيدة على تحسين أداء عمال الولاية – بشار- عند مستوى الدلالة 0.05.

من أجل قبول أو رفض الفرضية الرئيسية، قسمت هذه الأخيرة إلى الفرضيات الفرعية التالية:

❖ أولاً: الفرضية الفرعية الأولى: "إن ضمان إطار فعال للحوكمة له أثر مهم في تحسين أداء عمال الولاية – بشار

لنتحقق من الفرضية الفرعية الأولى نقوم باختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضمان إطار فعال للحوكمة على تحسين أداء عمال الولاية - بشار- عند مستوى الدلالة 0.05.

- الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لضمان إطار فعال للحوكمة على تحسين أداء عمال الولاية -بشار- قسم العلاقات التجارية عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم (02): نتائج اختبار أثر ضمان إطار فعال للحوكمة في تحسين أداء عمال الولاية -بشار-.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار A	مستوى الدلالة Sig	قيمة الثابت b	الفرضية
أثر ضمان إطار فعال للحوكمة في تحسين أداء العمال	0.087	0.008	0.08	0.5	2.22	نقبل الفرضية H0

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS 22.

❖ التحليل:

يوضح الجدول رقم (2) "دور ضمان إطار فعال للحوكمة في تحسين أداء العمال"، حيث أظهرت نتائج التحاليل الاحصائية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين ضمان إطار فعال للحوكمة وتحسين أداء العمال حيث بلغ مستوى المعنوية SIG (0.5) والذي يعد أكبر من مستوى الدلالة (0.05 ≤ a)، إذن يتم قبول الفرضية المعدومة التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضمان إطار فعال للحوكمة على تحسين أداء العمال، ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضمان إطار فعال للحوكمة على تحسين أداء العمال.

حيث بلغ معامل الارتباط R (0.087) أي نسبة 8.7% مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة جداً، أما معامل التحديد R² فقدر (0.008)، أي نسبة 0.8% من التغير في أداء العمال ناتج عن التغيرات في ضمان إطار فعال للحوكمة، كما بلغ معامل الانحدار أو ما يسمى بقيمة درجة التأثير a قدرت (0.08)، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (ضمان إطار فعال للحوكمة) بوحدة واحدة يقابله تغير ب(0.08) في المتغير التابع (أداء العمال)، وبلغت قيمة الثابت b(2.22).

وتكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y1=0.08x+2.22$$

❖ ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية "إن المعاملة المتساوية للعاملين لها أثر مهم في تحسين أداء العمال بالولاية – بشار -".

لنتحقق من الفرضية الفرعية الثانية نقوم باختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- فرضية الصفرية H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعاملة المتساوية للعاملين على تحسين أداء العمال بالولاية – بشار- عند مستوى الدلالة 0.05.

- الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعاملة المتساوية للعاملين على تحسين أداء العمال بالولاية – بشار - عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (3): نتائج اختبار أثر المعاملة المتساوية للعاملين في تحسين أداء العمال بالولاية – بشار

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار a	مستوى الدلالة Sig	قيمة الثابت b	الفرضية
أثر المعاملة المتساوية للعاملين في تحسين الأداء	0.128	0.016	0.14	0.330	2.11	نقبل الفرضية H0

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 22 .

❖ التحليل:

يوضح الجدول رقم (03) "دور المعاملة المتساوية للعاملين في تحسين أداء العمال"، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المعاملة المتساوية للعاملين وتحسين أداء العمال، حيث بلغ مستوى المعنوية SIG (0.33) والذي يعد أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، إذ يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعاملة المتساوية للعاملين على تحسين أداء العمال، ورفض الفرضية المبدومة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعاملة المتساوية للعاملين على تحسين أداء العمال.

حيث بلغ معامل الارتباط R (0.128) أي نسبة 12% مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة، أما معامل التحديد R² فقدر (0.016)، أي نسبة 1.6% من التغيير في أداء العمال ناتج عن التغييرات في المعاملة المتساوية للعاملين، كما بلغ معامل الانحدار أو ما يسمى بقيمة درجة التأثير a قدرت (0.14)، وهذا يعني أن التغيير في قيمة المتغير المستقل (المعاملة المتساوية للعاملين) بوحدة واحدة يقابله تغير بـ (0.14) في المتغير التابع (أداء العمال)، وبلغت قيمة الثابت b (2.11).

$$y_2 = 0.14x + 2.11$$

وتكون معادلة الانحدار كالتالي:

❖ ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة "إن الإفصاح والشفافية لها أثر مهم في تحسين أداء العمال بالولاية-بشار-".

لنتحقق من الفرضية الفرعية الثالثة يجب علينا اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على تحسين أداء العمال بالولاية – بشار- عند مستوى الدلالة 0.05.

- الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على تحسين أداء العمال بالولاية -بشار- عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (04): نتائج اختبار أثر الإفصاح والشفافية في تحسين أداء العمال بالولاية -بشار-.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار a	مستوى الدلالة Sig	قيمة الثابت b	الفرضية
أثر الإفصاح والشفافية في تحسين أداء العمال	0.135	0.018	0.18	0.03	2.05	قبول الفرضية H0

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 22 .

❖ التحليل:

يوضح الجدول رقم (04) "دور الإفصاح و الشفافية في تحسين أداء العمال"، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائية وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإفصاح و الشفافية و تحسين أداء العمال، حيث بلغ مستوى المعنوية SIG (0.3) والذي يعد أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، إذن يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح و الشفافية على تحسين أداء العمال. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح و الشفافية على تحسين أداء العمال.

حيث بلغ معامل الارتباط R (0.135) أي نسبة 13.5% مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بينهما، أما معامل التحديد R² فقدّر (0.018)، أي نسبة 1.8% من التغير في أداء العمال ناتج عن التغيرات في الإفصاح و الشفافية، كما بلغ معامل الانحدار أو ما يسمى بمعامل درجة التأثير a قدرته (0.18)، وهذا يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الإفصاح و الشفافية) بوحدة واحدة يقابله تغير ب(0.18) في المتغير التابع (أداء العمال)، وبلغت قيمة الثابت b (2.05). وتكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y_3 = 0.18x + 2.05.$$

❖ ثالثاً: الفرضية الفرعية الرابعة: "إن مسؤوليات مجلس الإدارة لها أثر مهم في تحسين أداء العمال للولاية -بشار-".

لنتحقق من الفرضية الفرعية الثالثة نقوم باختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

- الفرضية الصفرية H₀ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة على تحسين أداء العمال بالولاية -بشار- عند مستوى الدلالة 0.05.
- الفرضية البديلة H₁ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة على تحسين أداء العمال بالولاية -بشار- عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (05): نتائج اختبار أثر مسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين أداء العمال بالولاية -بشار-

الفرضية	قيمة الثابت b	مستوى الدلالة Sig	معامل الإنحدار A	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	البيان
نقبل الفرضية H ₀	1.74	0.028	0.32	0.08	0.283	أثر مسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين أداء العمال

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على نتائج برنامج SPSS 22 .

❖ التحليل:

يبين الجدول رقم (05) "دور مسؤوليات مجلس الإدارة في تحسين أداء العاملين"، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مسؤوليات مجلس الإدارة و تحسين أداء العاملين، حيث بلغ مستوى المعنوية SIG (0.028) والذي يعد أصغر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، إذن يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة على تحسين أداء العمال، ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة على تحسين أداء العمال حيث بلغ معامل الارتباط R (0.283) أي نسبة 28% مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة نسبياً بينهما، أما معامل التحديد R² فقدّر (0.080)، أي نسبة 8% من التغير في أداء العمال ناتج عن التغيرات في مسؤوليات مجلس الإدارة، كما بلغ معامل الإنحدار أو ما يسمى

بقيمة درجة التأثير a قدرت (0.32)، وهذا يعني أن التغيير في قيمة المتغير المستقل (مسؤوليات مجلس الإدارة) بوحدة واحدة يقابله تغير بـ(0.32) في المتغير التابع (أداء العمال)، وبلغت قيمة الثابت b (1.74). وتكون معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y4=0.32x+1.74.$$

❖ الفرضية الرئيسية: "إن أسس الحوكمة الرشيدة لها أثر مهم في تحسين أداء عمال الولاية – بشار -".

ومن خلال اختبار الفرضيات الفرعية نستطيع استخلاص نتائج الفرضية الرئيسية من خلال اختبار الفرضيتين.

- الفرضية الصفرية H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأساسيات الحوكمة الرشيدة على تحسين أداء عمال الولاية – بشار - . عند مستوى الدلالة 0.05.

- الفرضية البديلة H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأساسيات الحوكمة الرشيدة على تحسين أداء عمال الولاية – بشار - عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (06): نتائج اختبار أساسيات الحوكمة الرشيدة على تحسين أداء عمال الولاية – بشار -.

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل الانحدار a	مستوى الدلالة Sig	قيمة الثابت B	الفرضية
أثر أساسيات الحوكمة في تحسين أداء العمال	0.245	0.060	0.24	0.05	1.89	نقبل الفرضية H0

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على نتائج برنامج SPSS 22 .

❖ التحليل:

يوضح الجدول رقم (06) "دور أساسيات الحوكمة الرشيدة في تحسين أداء العمال"، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أساسيات الحوكمة الرشيدة وتحسين أداء العاملين. حيث بلغ مستوى المعنوية SIG (0.05) والذي يعد مساوي لمستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، إذن يتم رفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساسيات الحوكمة على أداء العمال، وقبول الفرضية الأولى التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأساسيات الحوكمة الرشيدة على أداء العمال.

حيث بلغ معامل الارتباط R (0.24) أي نسبة 24% مما يدل على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة نسبيا، أما معامل التحديد R² فقدر (0.06)، أي نسبة 6% من التغير في أداء العمال ناتج عن التغيرات في أسس الحوكمة الرشيدة، كما بلغ معامل الانحدار أو ما يسمى بقيمة درجة التأثير a قدرت (0.246)، وهذا يعني أن التغيير في قيمة المتغير المستقل (أساسيات الحوكمة الرشيدة) بوحدة واحدة يقابله تغير بـ(0.246) في المتغير التابع (الأداء)، وبلغت قيمة الثابت b (-0.89). وبالتالي تصبح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y= 0.24x- 0.89$$

سننظر لتفسير ومناقشة النتائج المستخلصة:

بعد عرض نتائج الدراسة المستخرجة عبر الأساليب والاختبارات الإحصائية، وهذا من خلال النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان والنتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة وتحليلها تحليلًا مفصلاً. يمكن تقسيم أهم النتائج المستخرجة إلى قسمين:

1.5. على المستوى النظري

- ✓ هناك عدة خصائص تميز حوكمة المؤسسات هي: (الانضباط، الشفافية، الاستقلالية، المسؤولية، المساءلة، العدالة).
- ✓ تسعى حوكمة المؤسسات إلى تحسين الصورة الذهنية النمطية للمؤسسات وتحسين جودة صنع القرار ومصداقية المعلومات المتاحة.
- ✓ للحوكمة الرشيدة مجموعة من القواعد والمبادئ، التي تحكم وتوجه وتسيطر على الإدارة، بما يعود بالفائدة على جميع الأطراف المعنية بتطبيقها.
- ✓ تتمثل الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة الرشيدة في: (المساهمون، مجلس الإدارة، الإدارة، أصحاب المصالح).
- ✓ يتكون الأداء من مكونين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية.
- ✓ تمثلت أنواع الأداء حسب ما يلي: حسب معيار الطبيعة وحسب معيار الشمولية.
- ✓ كما تعرفنا على العوامل المؤثرة في الأداء ومؤشرات قياسه.

2.5. على المستوى التطبيقي

- على ضوء ما توصلنا إليه في دراستنا من نتائج، حيث تم إستنتاج مدى أهمية كل عنصر أو بعد من أبعاد الحوكمة الرشيدة، إذ إتضح لنا أن الولاية محل الدراسة لا تتوفر على إطار فعال للحوكمة ولا تعامل العاملين معاملة متساوية، كما أنه لا يوجد بها إفصاح وشفافية للمعلومات ولا على مجلس إدارة كفاء.
- وكل ما سبق مبني على النتائج التي توصلنا إليها حيث تمثلت فيما يلي:
- تم قبول الفرضية المعدومة التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضمان إطار فعال للحوكمة على تحسين أداء العمال، ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لضمان إطار فعال للحوكمة على تحسين أداء العمال
 - تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعاملة المتساوية للعاملين على تحسين أداء العمال، ورفض الفرضية المعدومة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعاملة المتساوية للعاملين على تحسين أداء العمال في ولاية بشار،
 - تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على تحسين أداء العمال، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإفصاح والشفافية على تحسين أداء العمال.
 - تم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة على تحسين أداء العمال، ورفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمسؤوليات مجلس الإدارة على تحسين أداء العمال.

6. قائمة المراجع:

1. احمد، ا. م. (2005). حوكمة الشركات. مصر، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
2. إدريس، م. م. (ص 2009). (دور حوكمة الشركات في تحسين شفافية المعلومات المحاسبية لترشيد قرار الاستثمار. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي .
3. الحايك، ن. ا. (2016). اثر تطبيق الحوكمة على تحسين الاداء في المؤسسات الحكومية، الجامعة الافتراضية السورية،: أطروحة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال..
4. الحايك، ن. (2016) .، (اثر تطبيق الحوكمة على تحسين الاداء في المؤسسات الحكومية. سوريا: أطروحة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الافتراضية السورية.
5. الرشيدى، م. م. (2014). اثر تطبيق استخدام طريقة الإدارة بالأهداف في أداء العاملين). ج. ا. الأوسط (Éd.)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير.
6. بلال احمد المتاني وآخرون). ديسمبر سنة 2017. (اثر حوكمة القطاع العام على معدلات نمو الناتج المحلي الاجمالي. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية العدد الثامن.7،
7. بلوصيف، ا). ماي 2005. (الحكم الراشد، المفهوم والمكونات). م. ا. الصاعدة، (Éd.)، ورقلة: كلية الحقوق، جامعة قاصدي مرباح، قسم العلوم السياسية.
8. جمانة، ت. (2014). حوكمة الشركات...المفهوم والمبادئ، مجلة البدر..
9. خضرة، ص. 2014. (واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان: أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
10. ديب، ع. ي). سلطنة عمان. (قياس اثر التدريب في أداء العاملين. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية(مجلد 31)،
11. شرف، م. (2011-2012). دور إدارة العمليات في تحسين الأداء للمؤسسات، جامعة فرحات. عباس، سطيف: مذكرة ماجستير تخصص الإدارة الإستراتيجية.
12. صافي احمد وآخرون). مارس 2018. (اليات حوكمة الشركات وجاهزية دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر (Éd.)، 03). مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي.
13. مجادي، ا. (2008-2009). فعالية التدريب وأثره على الأداء، جامعة منتوري قسنطينة، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم.
14. يوسف، م. ح). يومي 05-06 فيفري، 2006. (محددات الحوكمة ومعاييرها . ورقة بحثية ضمن فعاليات المؤتمر الدولي للتنمية الاقتصادية بالقاهرة.4،