

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير
قسم علوم التسيير
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبين: حمديني حسام و سعودي عماد

تحت عنوان

أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الإدارة العمومية

- دراسة ميدانية بمديرية التجارة بالمسيلة -

لجنة المناقشة:

رئيسا
مشرفا و مقرا
مناقشا

جامعة محمد بوضياف
جامعة محمد بوضياف
جامعة محمد بوضياف

الدكتور حريزي فاروق
الدكتور جباري عبد الوهاب
الدكتور غلاب فاتح

السنة الجامعية: 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي تجلت نعمته وتقدست أسماؤه والصلاة والسلام على
أشرف خلق الله محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين أتقدم
بجزيل الشكر والامتنان إلى نبع الحب والحنان إلى من لن أوفيتها حقها
مهما قلت إلى "أمي الحبيبة" حفظها الله وأطال في عمرها إلى من سعى
وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في
طريق النجاح وعلمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر "والدي العزيز"
إلى من حبها يجري في عروفي ويلهج بذكرها فؤادي إلى "زوجتي"
إلى ضياء روعي وأنسي ابنتي الوحيدة "نور اليقين" إلى ورود بيتنا اخوتي
الأعزاء أطال الله في عمرهم اخوتي وأخواتي حمزة وابنه محمد وابنته رزان

إلى بلال، إلى حسيبة وزوجها عبد الباسط، إلى اسحاق

وإلى صديقي وزميلي حسام، وكل الأحباب أهدي عملي هذا

عماد

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة والسلام على اشرف خلق الله محمد بن عبد الله

وعلى اله وصحبه ومن تبع هداه

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع لمن وضعت تحت قدميها

الجنة الوالدة الكريمة حفظك ربي وأطال في عمرك

من باع راحة شبابه ليشق لي الطريق والذي الغالي والعزيز حفظك

الله ورعاك

إلى نصفي الثاني زوجتي الغالية

إلى بنتاي وقره عيني: مارية ، جيهان

إلى إخوتي الأعزاء بارك الله في أعمارهم وجميع أبنائهم

إلى جميع زملاء الدراسة والعمل

إلى كل من وسعه قلبي ولم تسعه ورقتي

حسام

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا لإنجاز

هذا العمل المتواضع فهو جلا وعلا أحق بالحمد والشكر سبحانه وتعالى

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور "جباري عبد الوهاب"

الذي ساعدنا على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون والتسهيلات وزودنا بالمعلومات

اللازمة لإتمام هذا البحث، ولم يدخر جهدا لمساعدتنا في إنجاز هذا العمل من خلال

متابعته للعمل بنصائحه القيمة. وعلى سعة صدره فجزاك الله عنا كل الخير

ولا يفوتنا أن نتوجه بخالص الشكر والامتنان للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة

الذين شرفونا بقبولهم مناقشة هذا البحث

كما نشكر كل الأساتذة الأفاضل الذين درسنا على أيديهم طيلة سنتين تخصص إدارة

مالية وكل زملاء الدراسة وجميع موظفي وإطارات مديرية التجارة بالمسيلة

و نختم شكرنا إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول دور مبادئ الحوكمة في تحسين أداء الإدارة العمومية وذلك من خلال عرض جميع المفاهيم النظرية المتعلقة بحوكمة المؤسسات، بالإضافة إلى دراسة جملة من مبادئ الحوكمة التي تعمل على تحسين كفاءة وأداء الإدارات العمومية.

تعد الحوكمة من أبرز وأهم الموضوعات على مستوى المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية لذلك بات من الضروري التعاطي بجدية ووعي مع مفهوم الحوكمة وخلق الإطار المناسب لوضعه حيز التطبيق.

فتزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات - العمومية منها والخاصة- في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والنامية على حد سواء خاصة في أعقاب الأزمات الاقتصادية التي عرفتتها العديد من دول آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في تسعينيات القرن الماضي دعا إلى ضرورة الاهتمام بآليات ومبادئ تطبيق حوكمة المؤسسات خاصة في القطاع الحكومي. وقد قمنا بدراسة ميدانية في مديرية التجارة بالمسيلة والتي أظهرت أن هناك علاقة ارتباط قوية بين مبادئ الحوكمة والأداء.

Abstract:

This study aims to shed light on the role of governance principles in improving the performance of public administration by presenting all the theoretical concepts related to corporate governance, in addition to studying a number of principles of governance that improve the efficiency and performance of public administrations

Governance is one of the most important Themes at the level of regional and international institutions and organizations. It is therefore necessary to deal seriously with .the concept of governance and to create the appropriate framework for its implementation

The growing interest in the concept of corporate governance - both public and private - in many developed and developing economies alike, especially in the wake of the economic crises experienced by many countries in Asia, Latin America and Russia in the nineties of the last century called for the need to pay attention to the mechanisms and principles of the application of corporate governance.

The Directorate of Trade in Msila, which showed that there is a strong correlation between the principles of governance and performance..

This study

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	شكر وتقدير
III	ملخص الدراسة
IV	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الجداول
أ - د	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة والأداء	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الحوكمة
03	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة وخصائصها
03	الفرع الأول: مفهوم الحوكمة
04	الفرع الثاني: نشأة الحوكمة المؤسسية
04	المطلب الثاني: معايير الحوكمة وخصائصها
04	الفرع الأول: معايير الحوكمة المؤسسية
05	الفرع الثاني: مكونات وخصائص حوكمة الشركات
07	المطلب الثالث: أهمية الحوكمة وأهدافها
07	الفرع الأول: أهمية الحوكمة
07	الفرع الثاني: أهداف الحوكمة
08	المطلب الرابع: مبادئ ومحددات حوكمة الشركات
08	الفرع الأول: مبادئ حوكمة الشركات
09	الفرع الثاني: محددات الحوكمة المؤسسية
09	أولاً: المحددات الخارجية
10	ثانياً: المحددات الداخلية
11	المبحث الثاني: الأداء الوظيفي
11	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء الوظيفي
11	أولاً: مفهوم الأداء الوظيفي

12	ثانيا: محددات الأداء الوظيفي
13	ثالثا: أبعاد الأداء الوظيفي
14	رابعا: مكونات الأداء الوظيفي
15	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء وأهدافه
15	أولا: تقييم الأداء
15	ثانيا: طرق تقييم الأداء والمعايير المستخدمة
18	ثالثا: أهداف تقييم الأداء
19	رابعا: أهمية تقييم الأداء
20	خامسا: معوقات تقييم الأداء
20	المطلب الثالث: مقترحات تحسين الأداء
20	أولا: تحسين الأداء
22	ثانيا: مقترحات تحسين الأداء
24	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (مديرية التجارة بالمسيلة)	
25	تمهيد
26	المبحث الأول: عموميات حول الإدارة العمومية (مديرية التجارة بالمسيلة)
26	المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية وأهميتها
26	الفرع الأول: مفهوم الإدارة العمومية
27	الفرع الثاني: أهمية الإدارة العمومية
27	الفرع الثالث: وظائف الإدارة العمومية
29	المطلب الثاني: لمحة عن مديرية التجارة بالمسيلة
29	الفرع الأول: تاريخ وزارة التجارة
29	الفرع الثاني: مديرية التجارة بالمسيلة (التعريف والهيكل التنظيمي)
29	أولا: تعريف مديرية التجارة بالمسيلة
30	ثانيا: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة بالمسيلة
30	ثالثا: تنظيم ومهام المصالح والمكاتب
32	الفرع الثالث: الموارد البشرية ومهام المديرية الولائية للتجارة
32	أولا: الموارد البشرية

35	ثانيا: مهام المديرية الولائية للتجارة
36	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية التجارة بالمسيلة
36	المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة
37	المطلب الثاني: خصائص مجتمع الدراسة
40	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
46	المطلب الرابع: اختبارات الاحصاء الوصفي، والفرضيات
44	الفرع الأول: اختبار معامل الارتباط بيرسون
48	الفرع الثاني: اختبار المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
55	الفرع الثالث: اختبار الفرضيات معادلات الانحدار البسيط والمتعدد
59	الفرع الرابع: النموذج النهائي للدراسة
60	خلاصة الفصل
61	خاتمة عامة
64	قائمة المراجع
65	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	خصائص حوكمة الشركات	01
08	أهداف الحوكمة	02
14	الأداء بين الكفاءة والفعالية	03
33	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة	04
36	مهام المديرية الولائية للتجارة	05
38	تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير الجنس	06
39	تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير العمر	07
40	تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي	08
40	تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير الخبرة المهنية	09
41	تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير المنصب الوظيفي	10
60	نموذج الدراسة النهائي	11

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
16	نموزج صفات ومعايير التقييم للعاملين	01
33	توزيع الموظفين (شعبة حماية المستهلك وقمع الغش)	02
33	توزيع الموظفين (شعبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة)	03
34	توزيع الموظفين (الأسلاك المشتركة)	04
34	توزيع الموظفين (المتعاقدين)	05
36	عدد الفقرات المستعملة لكل بعد من ابعاد مبادئ الحوكمة	06
37	عدد الاستبيانات الموزعة على المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة	07
37	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	08
38	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	09
38	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	10
39	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	11
40	توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي	12
41	مقياس الاستبانة	13
41	قيمة معامل CRONBACH'S ALPHA	14
42	اختبار التوزيع الطبيعي: (1-SAMPLE KOLMOGOROV-SMIRNOV)	15
43	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات بعد الإطار العام للحوكمة والدرجة الكلية له	16
43	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور النزاهة والشفافية	17
44	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور الانضباط والمساءلة	18
44	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور العدالة والمساواة	19
45	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور الاستقلالية	20
45	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور المسؤولية	21
46	قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور الأداء والدرجة الكلية له	22
47	المحك المعتمد في الدراسة	23
47	تحليل فقرات بعد الإطار العام للحوكمة (المتوسطة الحسابي والانحراف المعياري)	24

48	تحليل فقرات بعد النزاهة والشفافية (المتوسطة الحسابي والانحراف المعياري)	25
49	تحليل فقرات بعد الانضباط والمساءلة (المتوسطة الحسابي والانحراف المعياري)	26
50	تحليل فقرات بعد العدالة والمساواة (المتوسطة الحسابي والانحراف المعياري)	27
51	تحليل فقرات بعد الاستقلالية (المتوسطة الحسابي والانحراف المعياري)	28
52	تحليل فقرات بعد المسؤولية (المتوسطة الحسابي والانحراف المعياري)	29
53	تحليل فقرات المتغير التابع الأداء (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري)	30
55	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد الإطار العام للحوكمة على الأداء	31
55	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد النزاهة والشفافية على الأداء	32
56	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد الانضباط والمساءلة على الأداء	33
57	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد العدالة والمساواة على الأداء	34
57	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد الاستقلالية على الأداء	35
58	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد المسؤولية على الأداء	36
58	تحليل معاملات الانحدار المتعدد	37

مقدمة عامة

تعد الحوكمة من أهم المتطلبات والضروريات الحتمية التي أضحت تطبيقها أساساً لضمان تنظيم العمل في مؤسسات القطاع العام والخاص على كافة المستويات المحلية والإقليمية والعالمية لغرض وضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات والرقابة عليها وتطبيق أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة فيها لتشمل هذه القواعد المتينة مؤسسات القطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني.

يهدف البحث إلى التعريف بحوكمة الشركات ومبادئها وأهميتها وأهدافها، ومعرفة دورها في رفع أداء المؤسسات الحكومية ورغم أنه ليس هناك اتفاق على مفهوم الحوكمة إلا أنه هناك اتفاق على أن تطبيقها يعزز من كفاءة أداء أي مؤسسة تقوم بتطبيقها وتدعم قدرتها على مواجهة أي أزمة قد تعترضها وبرزت أهمية الحوكمة كأداة فعالة للرقابة في المؤسسات الحكومية وذلك من خلال عدة آليات ومبادئ.

وعند الحديث عن مؤسسة ما سواء حكومية أو خاصة فإن الحوكمة تعني الإدارة المتسقة والسياسات المتناسكة والتوجيه والعمليات واتخاذ القرارات في جزء معين من المسؤولية وكنتيجه للاستراتيجية التي يجب أن تتبعها المؤسسة يجب مراجعة الأداء الذي تقوم به وقياس أثره فيما تم تحقيقه وفقاً للمعايير والأهداف التي تم وضعها كأساس لعمل تلك المؤسسة (مالياً يمكن قياسه لا يمكن إدارته)

إن الأداء المؤسسي يجب أن يقوم على وضع منهجية منتظمة ومتكاملة وكذا إطار العمل اللازم لتنظيم وتحليل أنشطة وحدات الأعمال وتطوير معايير الأداء ورعاية واعداد التقارير التحليلية حول تقدم العمل في الوحدات مقابل مؤشرات الأداء الرئيسية من أجل ضمان وتفعيل صنع القرار الإداري.

فإذا كانت "الحوكمة" في الشركات والمؤسسات الخاصة تهدف إلى حماية أصولها وممتلكاتها، وإدارة استثماراتها بكفاءة، بالإضافة إلى تحسين الأداء الاقتصادي وزيادة الإنتاجية، وتوفير الاطمئنان لدى الملاك والمستثمرين وحمله الأسهم، نحو تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم مع ضمان الحفاظ على حقوقهم، فماذا عنها في الوزارات والدوائر الحكومية (القطاع العام)؟؟ إنه من بين أهم أسباب الاهتمام بالحوكمة في القطاع الحكومي هو تدني مستوى أداء الجهات الحكومية، وتداخل الصلاحيات والمسؤوليات وضعف الإنتاجية، وغياب المساءلة، بالإضافة إلى ضعف المنظومة الرقابية ككل، وظهور حالات للفساد المالي والإداري، ومفهوم الحوكمة يهدف إلى إخضاع نشاط الجهاز الحكومي إلى مجموعة من الأنظمة والقوانين، والسياسات والمعايير والإجراءات التي تحقق الانضباط المؤسسي في إدارة الجهة الحكومية من خلال تحديد مسؤوليات وواجبات المسؤولين في الإدارة العليا والتنفيذية.

كما تهدف "الحوكمة" في القطاع الحكومي إلى المحافظة على المال العام لكونه وسيلة الدولة في تقديم وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وضمان حقوقهم بحيث تكون الخدمات الحكومية متميزة بالوضوح والتحديد وعالية الجودة، من خلال التخطيط ومراجعة القرارات وتحديد طرق قياس الأداء والتعرف على آراء الناس بغرض التحسين والتطوير، بالإضافة إلى إيجاد معايير وقوانين ثابتة وعادلة تتميز بالشفافية والوضوح.

1- الإشكالية:

يعد تبني مفهوم حوكمة الشركات في الجزائر بصفة عامة و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بصفة خاصة ، أمرا ضروريا لمواجهة حالات الفساد الإداري وضعف الأداء الذي تعاني منه معظم المؤسسات والإدارات العمومية ومن هذا المنطلق كانت مديرية التجارة بالمسيلة هي الأخرى معنية بالاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة نظرا لاحتكاكها المباشر بعدة أطراف (المواطن، المتعاملين الاقتصاديين، الإدارات العمومية والخاصة) وذلك من أجل تحقيق كفاءة الإدارة وتعزيز الثقة بين جميع الأطراف ذوي المصلحة. وكذا تحقيق مستويات الأداء الأفضل وخاصة على الصعيد المؤسساتي والوظيفي من أجل تقديم خدمة عمومية مميزة لكل الأطراف المتعاملة معها.

من خلال ما تقدم نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- ما هو أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الإدارة العمومية بالتطبيق على مديرية التجارة بالمسيلة ؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما تأثير مبدأ الإطار العام للحوكمة على أداء مديرية التجارة بالمسيلة.
- ما تأثير مبدأ النزاهة والشفافية على أداء مديرية التجارة بالمسيلة.
- ما تأثير مبدأ الانضباط والمساءلة على أداء مديرية التجارة بالمسيلة.
- ما تأثير مبدأ العدالة والمساواة على أداء مديرية التجارة بالمسيلة.
- ما تأثير مبدأ الاستقلالية على أداء مديرية التجارة بالمسيلة.
- ما تأثير مبدأ المسؤولية على أداء مديرية التجارة بالمسيلة.

2- فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

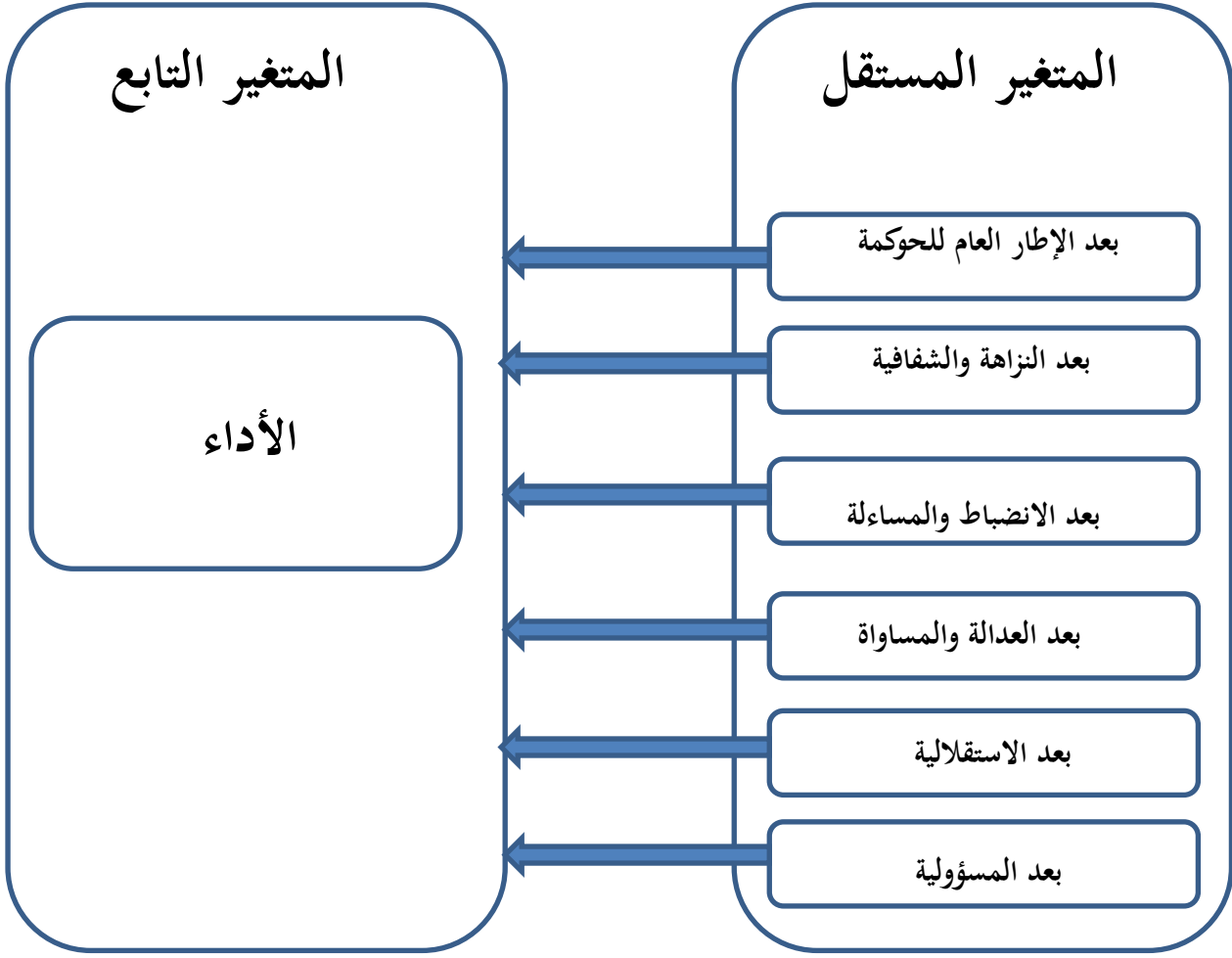
الفرضية الرئيسية: لتطبيق مبادئ الحوكمة بمختلف أبعادها دور مهم في تحسين الأداء بمديرية التجارة بالمسيلة.

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية **الفرضيات الفرعية** التالية:

- الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده الإطار العام للحوكمة على الأداء في مديرية التجارة
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده النزاهة والشفافية على الأداء في مديرية التجارة
- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده الانضباط والمساءلة على الأداء في مديرية التجارة
- الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده العدالة والمساواة على الأداء في مديرية التجارة
- الفرضية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده الاستقلالية على الأداء في مديرية التجارة
- الفرضية السادسة: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية لبعده المسؤولية على الأداء في مديرية التجارة

3- أنموذج الدراسة:

يحتوي أنموذج البحث على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في مبادئ الحوكمة والمتغير التابع المتمثل في الأداء وهو ما يوضحه الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبين

أهمية الدراسة:

- ازدياد الاهتمام بالحوكمة في القطاع الحكومي.
- اختيار الأساليب التي تنظم العلاقات بين الأطراف الأساسية والتي تؤثر في الأداء.
- ترشيد عملية اتخاذ القرار ومنع الهدر في الإمكانيات وتقليل المحسوبية والفساد.
- تطبيق أفضل الممارسات لتعزيز التعاون وإشراك كافة الموظفين في صنع القرار.
- تعزيز الرقابة والتنظيم والمساءلة والشفافية وتطوير الخدمات العمومية.
- منح المواطن حق النفاذ إلى المعلومة والمشاركة في صياغة السياسات والقرارات العمومية ومتابعة تنفيذها.
- مكافحة الفساد الإداري وتعزيز النزاهة و الشفافية في القطاع العمومي.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- توضيح الرؤية تجاه موضوع الحوكمة وعلاقته بالإدارة العمومية.
- التعرف على مزايا الحوكمة وكيفية الاستفادة منها لتحسين أداء الإدارة العمومية.
- محاولة إسقاط نظرية الحوكمة على الإدارة العمومية.
- إبراز دور المتغير المستقل " مبادئ الحوكمة " في تحسين المتغير التابع " الأداء الوظيفي والمؤسسي " .
- تقديم اقتراحات وتوصيات في هذا المجال.

أسباب اختيار الموضوع:

- يعود اختيار موضوع أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع العام إلى عدة أسباب نذكر منها:
- الاهتمام الشخصي بموضوع الحوكمة في الإدارة العمومية الجزائرية.
- نقص الدراسات الميدانية بالنسبة لموضوع حوكمة الإدارة العمومية.
- الدور الكبير الذي تلعبه حوكمة الإدارة العمومية في تحسين الأداء.
- ما تعاني منه مديرية التجارة بالمسيلة من انعدام ثقة ذوو المصلحة (المتعاملين الاقتصاديين) .

المنهج وأدوات الدراسة:

المنهج المتبع:

يعتبر المنهج المستخدم في البحث هو أساس لكل دراسة ولاسيما في الميادين الاقتصادية والعلمية فهو يكسب البحث طابعه العلمي، والباحث هو الذي يعي ويعرف كيف يختار المنهج المناسب لموضوعه لأن نتائج بحثه تقوم أساسا على نوعية المنهج المستعمل ومنه فإن المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي ، وذلك لملائمته لطبيعة الموضوع المدروس، وكذا جمع الحقائق والبيانات عن ظاهرة ما مع محاولة تفسير هذه الحقائق وتحليلها بغية الوصول لإبداء اقتراحات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على العديد من الكتب العربية والأجنبية وبعض الدراسات والبحوث السابقة ذات الصلة بموضوع البحث. أما الجانب التطبيقي فتم التطرق من خلاله للدراسة الميدانية لواقع مديرية التجارة بالمسيلة وذلك بالاعتماد على البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة باستخدام استمارة استبيان موجهة لموظفي مديرية التجارة بالمسيلة.

حدود الدراسة (الإطار الزمني والمكاني للموضوع) :

الحدود الموضوعية: ركزت هذه الدراسة على مدى إمكانية وجود تأثير فعال لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء مديرية التجارة بالمسيلة.

الإطار المكاني: أي المنطقة التي يجري فيها البحث، مديرية التجارة بالمسيلة وهي إدارة عمومية.

الإطار الزمني: أي المدة التي استغرقتها البحث الميداني، وبحكم عملي اليومي بالمديرية فقد امتدت الدراسة حوالي ثلاثة اشهر من 10 فيفري إلى 28 ماي 2019 وهي مدة اعداد البحث.

الدراسات السابقة:

إن الضرورة الموضوعية والمنهجية تفرض على الباحث في أي مجال ان يحاول التقصي في ما كتب في موضوع البحث من مقالات ودارسات وكتب، تنوعت الدراسات التي تناولت موضوع الحوكمة لكن أغلبها ركز على دراسة المؤسسات الدالية وأهملت المؤسسات العمومية الادارية وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه من خلال اسقاط مبادئ الحوكمة على المؤسسات العمومية الجزائرية وبالضبط دراسة حالة مديرية التجارة بالمسيلة.



- الدراسة الاولى : مناد علي " دور الحوكمة في الأداء المؤسسي " ، أطروحة دكتوراه 2014 ، حول دور الحوكمة في الأداء المؤسسي (دراسة قياسية) ، حيث عالجت عملية تقييم الأداء المؤسسي و إدراج الطرق الحديثة في قياس الأداء ، بالتركيز على نموذج يأخذ بعين الاعتبار جميع معايير تقييم الأداء الذي يتمثل في بطاقة الأداء المتوازن .

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على جزء هام من إشكالية تحقيق التنمية في الاقتصاد الوطني ، كما كشفت الدراسة النقاب على طبيعة الأساليب الإدارية و التنظيمية المنتهجة في تسيير الشركات لإظهار مدى تماشيها مع المعايير الدولية للحوكمة . و شملت هذه الدراسة في جانبها العملي 30 مؤسسة صغيرة و متوسطة مختلفة النشاطات وذات ملكية عامة وخاصة وتم التوصل خلالها إلى أن الهدف من تطبيق نظام الحوكمة هو وجود إدارة رشيدة ونظام يحقق التفوق وتحسين اقتصاد المؤسسات ، وتدعيم مركزها في السوق لمواجهة المنافسين و المحافظة على دقة وصحة المعلومات الصادرة عن هذه المؤسسة . قام خلال هذه الدراسة بإظهار دور الحكم الرشيد في تحقيق التنمية من خلال حوكمة الشركات وتوصل من خلالها إلى وجود علاقة ارتباط بين كل من مؤشرات حوكمة الشركات المختارة وأداء الشركة، وزيادة الارتباط في حالة توفر بيئة مؤسسية ملائمة للأعمال وتكريس أخلاقيات المسؤولية الاجتماعية.

- الدراسة الثانية: بن عيسى ريم حول " تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء " دراسة حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية، مذكرة ماجستير قاصدي مباح- ورقة 2012 ، هدفت الدراسة إلى البحث عن أثر تطبيق آليات حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية المسجلة في البورصة وذلك من خلال:

- إلقاء الضوء على مفهوم حوكمة المؤسسات وإلزامية تطبيقها في الجزائر.
- إبراز أهمية حوكمة المؤسسات.
- تحديد آليات حوكمة المؤسسات وعلاقتها بالأداء المالي في المؤسسات.

وتوصلت هذه الدراسة إلى:

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على المبيعات ومعدل العائد على حقوق الملكية وبين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية.
- وجود علاقة ارتباط معنوية بين معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على المبيعات ومعدل العائد على حقوق الملكية كمتغيرات تابعة وبين آليات حوكمة المؤسسات الداخلية كمتغيرات مستقلة.
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين مقاييس الأداء الثلاثة معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على المبيعات ومعدل العائد على حقوق الملكية وبين آليات حوكمة المؤسسات الخارجية.

وتوصلت من خلالها لوجود علاقة ارتباط قوية بالتأثير الإيجابي للحوكمة على الأداء.

- الدراسة الثالثة: غلامي نسيمه حول " فعالية حوكمة الشركات " رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2010 - 2011 حول فعالية حوكمة الشركات.

حيث خلصت إلى أن التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة الشركات هو السبيل الأمثل لتقدم الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، وأن المؤسسات الجزائرية لا تتبنى معايير الحوكمة بشكل فعال ولذا فهي لا تسهم بطريقة فعالة في الاقتصاد و لا تحقق قيمة مضافة ، لذا يجب عليها الإسراع في تبني هذه المبادئ و تطبيقها على أرض الواقع.

هيكل الدراسة:



صعوبات البحث:

من خلال قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات نذكر منها:

- ندرة المصادر وقلة الدراسات السابقة التي تهتم بموضوع بحثنا.
- ضيق الوقت المخصص لإعداد المذكرة.
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة من المؤسسة محل الدراسة.
- تحفظ عينة الدراسة (الموظفين) عن الإجابة على أسئلة الاستبيان.

هيكل البحث:

نظرا لأهمية البحث وأثره على أداء الإدارة العمومية في الجزائر، فقد ارتأينا تقسيم الدراسة إلى فصلين يبدأ كل فصل بتمهيد و ينتهي بخلاصة بالإضافة إلى مقدمة وخاتمة.

حيث خصصنا الفصل الأول " للإطار النظري لحوكمة المؤسسات والأداء " وذلك من خلال التعريف بحوكمة المؤسسات وأساسيات تطبيقها والمفاهيم المتعلقة بالأداء الوظيفي، حيث قسم الفصل إلى مبحثين، تعرضنا في **المبحث الأول** لنشأة وتطور مفهوم حوكمة المؤسسات في المطلب الأول ، ومعايير الحوكمة وخصائصها في المطلب الثاني وأهمية وأهداف الحوكمة في المطلب الثالث ومبادئ ومحددات الحوكمة في المطلب الرابع، وتناولنا في **المبحث الثاني** مفهوم الأداء وكيفية قياسه ، حيث تناول في المطلب الأول مفهوم وأبعاد ومكونات ومحددات الأداء، وفي المطلب الثاني طرق تقييم الأداء وأهميته، وفي المطلب الثالث طرق تحسين الأداء.

أما بالنسبة للفصل الثاني - الفصل التطبيقي - والذي يحمل عنوان " دراسة ميدانية بمديرية التجارة بالمسيلة " قسم بدوره أيضا إلى مبحثين قدمنا في **المبحث الأول** منه الإدارة العمومية الجزائرية ماهيتها ووظائفها وأهميتها، ثم تطرقنا للتعريف بمديرية التجارة بالمسيلة وهيكلها ومهامها.

لنتناول في **المبحث الثاني** مكونات ومنهجية الدراسة الميدانية في المطلب الأول ، أدوات ووسائل الدراسة في المطلب الثاني ، والمطلب الثالث من الدراسة فقد خصص لدراسة وتحليل نتائج الاستبيان ، تناولنا فيه الأدوات والوسائل المستخدمة في الدراسة وتحليل ومناقشة نتائج الاستبيان.

الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات والأداء

تمهيد:

لقد ازداد الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات خاصة بعد الأحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي خلال عقد التسعينيات من القرن الماضي و مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية عام 1997 وتعرض عدد من الشركات العالمية لآسيميا الأمريكية من بينها شركة (WorldCom)، (Enron) لفضائح مالية أدت إلى إفلاسها فضلا عما شهده العالم عام 2002 من انهيار عدد من الشركات العملاقة لأسباب متعددة من بينها الغش و التضليل والعبث والأخطاء المحاسبية فضلا عن تدني الأخلاق المهنية وأخلاق وإدارات الشركات، حيث أدت هذه الأحداث إلى اهتمام العديد من الاقتصاديين و المحللين و الخبراء بدراسة أهمية ومدى تأثير حوكمة الشركات في العديد من النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية لما يحققه المصلحة العامة للأفراد والمؤسسات واقتصاديات الدول ككل .

وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لتحول كثير من دول العالم إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي.

وعليه سوف نتناول في هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.

المبحث الثاني: الأداء الوظيفي، المفهوم والأبعاد والمحددات.

المبحث الأول : ماهية الحوكمة.

سيخصص هذا المبحث للتعرف على أهم ما يتعلق بمصطلح الحوكمة من مفاهيم، خصائص، أهمية وأهداف إلى جانب المبادئ التي تقوم عليها.

المطلب الأول : مفهوم الحوكمة وخصائصها.

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على نشأة ومفهوم الحوكمة .

الفرع الأول : نشأة الحوكمة المؤسسية .

بعد ظهور نظرية الوكالة وما تضمنته من تعارض في المصالح بين إدارة المؤسسة والمساهمين وأصحاب المصالح بصفة عامة، كانت شركة (Berle and Means) في عام 1932 أول من تناولت موضوع فصل الملكية عن الإدارة حيث قامت الشركة بنشر دراسة تحت عنوان property the modern corporate and private في الولايات المتحدة وكانت الدراسة البذرة التي أُلقت الضوء على نوعية المشاكل التي يمكن أن تحصل عندما يتم الفصل بين ملكية الشركة عن إدارتها والرقابة عليها،¹ وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بإيجاد قوانين وقواعد تنظم العلاقات بين الأطراف في المؤسسات، وفي عام 1976 قام كل من Jensen and Meckling بالاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وإبراز أهميتها في الحد والتقليل من المشاكل التي قد تنشأ من فصل الملكية والإدارة، أما في عام 1987 فقد قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية tread wary commission المعروفة باسم لجنة ترايدوي والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم تمام الرقابة الداخلية وتقوية مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات.²

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكلة من قبل محلي التقارير المالية Cadbury لحوكمة المؤسسات وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات ولقد أخذت حوكمة المؤسسات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية والتي أدت إلى الإفلاس والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بعنوان " مبادئ الحوكمة المؤسسية في 1999 هو أول اعتراف دولي ورسمي لهذا المفهوم وقد تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة المؤسسية بسبب الأزمات الاقتصادية والمالية التي تعرضت لها الكثير من بلدان العالم بداية من الشركات الأمريكية العملاقة،³ كما قام المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين وبورصة تورنتو للأوراق المالية وقد ركز هذا التقرير بشكل أساسي في بناء ثقافة الحوكمة الصحيحة.⁴

¹ المالية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل للأوراق فلسطين سوق في المدرجة للشركات المالي الأداء على المؤسسية الحاكمة فاعلية قباجة، أثر الرحمن عبد المجيد عبد عدنان¹ 25، ص 2008، الأردن، العربية عمان، جامعة التمويل في فلسفة شهادة الدكتوراه

² على الحصول لمتطلبات الرسالة استكمالاً هذه فلسطين، قدمت في المصارف لحوكمة الفضلي والممارسات للقواعد الفلسطينية الوطنية المصارف تطبيق العزيزة، مدى محمد ممدوح² 18، ص 2009 الإسلامية، غزة، الأعمال، الجامعة إدارة في الماجستير درجة

الاقتصادي الوضع التاسع الدولي العلمي المحاسبي، المؤتمر المعلومات نظام جودة تعزيز في الشركات حوكمة تطبيق الشريفة، أهمية الجبار عبد السامرائي، نادي عصام عمار³ الهاشمية. الأردنية الخليجية، المملكة، الجامعة) المستقبل وخيارات العربي

⁴ إباد وليد محمد جبير، مدى إلزام النقابات المهنية الأردنية بتطبيق مبادئ الحاكمة المؤسسية - دراسة تحليلية-، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2008، ص 30 .

الفرع الثاني : مفهوم الحوكمة (Governance)

يعرف المفهوم اللغوي الحوكمة على أنها " عملية يقصد بها التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس وضوابط يهدف منها تحقيق الرشد ".¹

أما منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية OECD فتعرف الحوكمة المؤسسية على أنها "النظام الذي من خلاله إدارة الشركة ومجلس إدارتها وشركائها وأصحاب المصالح المرتبطين بها، كما توفر الحوكمة المؤسسية الهيكلية التي يتم من خلالها وضع أهداف الشركة وتحديد وسائل تحقيق الأهداف ومراقبة أداء الشركة".²

ويعرفها البنك الدولي أنها "الحالة التي من خلالها يتم إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية".³ في حين أن المفهوم المحاسبي لها يكمن في كونها " مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية التي تفرض على الشركات لحماية أموال المستهلكين، خاصة تلك المتعلقة بالشفافية والإفصاح عن موقف الشركة المالي ".⁴

كما تعرفها لجنة Cadbury في تقريرها الصادر عام 1992 مصطلح الحوكمة المؤسسية على أنها "نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب".⁵

كما سبق يتضح أن الحوكمة عبارة عن " مجموعة من الأنظمة والقوانين والقواعد الخاصة بالرقابة على أداء المؤسسات وتنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح ".⁶

الحوكمة عبارة عن قواعد خاصة بالرقابة على أداء المؤسسات، ظهرت نتيجة انفصال الملكية عن الإدارة.

المطلب الثاني : معايير الحوكمة وخصائصها.

خصص هذا المطلب للتعرف على أهداف ومعايير الحوكمة.

الفرع الأول : معايير الحوكمة المؤسسية.

المعيار هو عبارة عن مقياس يبين آلية عمل موضوع معين وهو إطار مرجعي يتم الرجوع إليه من أجل مقارنة التطبيق الفعلي، فنجاح نظام الحوكمة المؤسسية يعتمد على وجود معايير تعمل على ضبط التطبيق الفعلي لها والتي ترتبط بأهدافها وأصحاب المصالح، كما يجب أن تقيس مدى تحقيق تلك الأهداف، تتمثل هذه المعايير في الآتي:⁶

1- معايير الأداء: كتحقيق رقم أعمال معين، زيادة الحصة السوقية، تحقيق جودة المنتج، الالتزام بمتطلبات المسؤولية الاجتماعية وغيرها. وهي ترتبط هذه المعايير بأهداف واستراتيجيات المؤسسة.

02- معايير الرقابة: كالرقابة على مدى الالتزام بسياسات إدارة المخاطر، الرقابة على تطبيق الخدمات الاستشارية، الرقابة على الالتزام بأخلاقيات المهنة، الرقابة على الالتزام بمتطلبات جودة المنتج أو الخدمة، وتوجد علاقة تكاملية بين معايير

¹ سالم بن سلام بن حميد الفلبي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2010، ص20.

² علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص24.

³ مجدي محمد سامي، " دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية"، المجلد 46، العدد الثاني، جويلية 2009، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر، ص 15.

⁴ سالم بن سلام بن حميد الفلبي، مرجع سابق، ص 21.

⁵ Report of the committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, «The Financial Aspects Of Corporate Governance», London: Burgess Science Press, 1 december 1992, p: 14.

⁶ العلوم في علوم دكتوراه لنيل شهادة مقدمة، أطروحة- تطبيقية نظرية دراسة- الدولية التجارب ضوء على الجزائر في المؤسسات لحوكمة متكامل إطار، نحو الصمد عبد علي عمر الجزائر 3، 2012، ص23. ومحاسبة، جامعة مالية التجارية، تخصص العلوم

الأداء والرقابة كما يندرج ضمن هذين المعيارين الأساسيين ، معايير فرعية تختلف باختلاف طبيعة ونوع المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها كما أن هذه المعايير قابلة للتغيير والتطوير.

الفرع الثاني: مكونات وخصائص حوكمة الشركات:

أولاً: مكونات الحوكمة: إن الحوكمة تتضمن الدولة من خلال إدراج القطاع الخاص والمجتمع المدني ، وهذه العناصر الثلاثة تكوّن جد مهمة لضمان ديمومة التنمية البشرية ، فالدولة تخلق بيئة سياسية وقانونية مقبولة ، كما أف القطاع الخاص يؤدي الى خلق مناصب شغل أما المجتمع المدني فإنه يسهل تقاطع الفعل السياسي والاجتماعي عبر تعبئة الجماعات حتى تقوم بالمشاركة في الأنشطة السياسية والاجتماعية ، علماً أن لكل واحد منها نقاط ضعفه ونقاط وقوته ، وهناك هدف أسمى لتدعيم الحوكمة الجيدة يتطلب ترقية التقاطع البنائي بث العناصر الثلاثة والمشكلة عبر ثلاث دوائر (انظر تقاطع دوائر الدولة ، القطاع الخاص ، المجتمع المدني) ، فالدولة لها ثلاث وظائف أساسية تتمثل في : الوظائف الدنيا مثل توفير السلع والخدمات العمومية والدفاع والصحة وحقوق الملكية وتسيير الاقتصاد الكلي ، كما أن لها وظائف وسيطية في إطار ضمان الفعاليات وتنظيم الاحتكارات وتصحيح وتفعل نقائص تطوير الاعلام وكذا الضمان الاجتماعي كما أن لها وظائف فعالة تتمثل في تنشيط الأنشطة الخاصة عبر تشجيع الأسواق وتجميع المبادرات إضافة إلى إعادة توزيع الأصول ، وقد أعطيت لمفهوم الحاكمية الجيدة هذا القبول لمتغير للدور النسبي للدولة.

ونستطيع ومن خلال الدولة ودورها النسبي أن نقول أن: " الحوكمة هي ممارسة السلطات الاقتصادية والسياسية الإدارية لتسيير أعمال البلدان كل المستويات والمتضمنة الآليات والإجراءات والمؤسسات التي عن طريقها يقوم المواطنون فراداً وجماعات بالسعي لتحقيق مصالحهم عبر الممارسة الفعالة الناجمة عن ملاء التزماته المتعلقة بالتسيير الفعال وحسب درجات نشاطها. "

إذن يمكن القول أن الحاكمية هي ضمن أشياء أخرى ، كالتشاركية ، الشفافية ، الديمقراطية ، والحاكمة توجد على مستويات متعددة ذات دعائم ثلاثية الأبعاد : اقتصادية ، سياسية ، ادارية ، فهي تتضمن الدولة ولكن تدرج بإدماج واحتواء القطاع الخاص والعام في إطار تنافسي ومنظمات (المجتمع المدني ، كما هو موضح في الشكل التالي¹ .

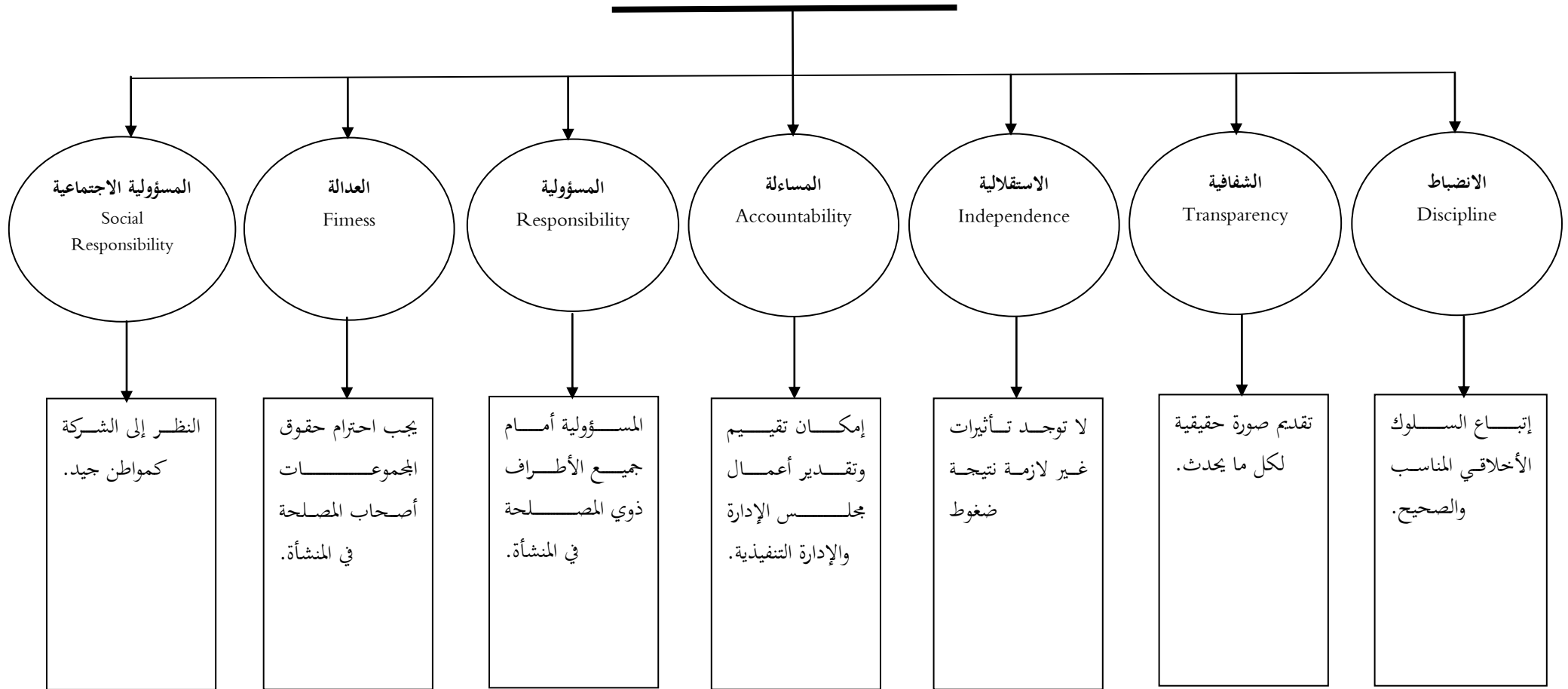
ثانياً : خصائص الحوكمة. تتميز الحوكمة بمجموعة من الخصائص والمتمثلة في كل من :²

1. الانضباط : اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
2. الشفافية : تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
3. الاستقلالية : وتشمل استقلالية مجلس الإدارة واللجان المختلفة.
4. المساءلة : إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة.
5. العدالة : المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة.
6. المسؤولية : يجب احترام حقوق مختلف المجموعات ذات المصلحة في الشركة.
7. المسؤولية الاجتماعية : النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد.

¹ لخضر عزري ، حساف بوعاية، "الحكم الراشد وخصخصة المؤسسات لأجل تسيير فعال" ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، 2005 ، ص04

الجزائرية"، العدد 02، المؤسسات أداء التدقيق المتعارف عليها " إطار مقترح "، مجلة معايير ظل في الشركات) المؤسسي (حوكمة التحكم المشهدين، "تدقيق توفيق إقبال عمر² 2012، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر، ص223.

خصائص حوكمة الشركات (الشكل رقم 01)



المصدر : طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص23.

مما سبق يمكن القول أن الحوكمة عبارة عن قواعد ونظم يتم من خلالها إدارة ومراقبة المؤسسات، تتميز بجملة من الخصائص المتمثلة في الشفافية، الاستقلالية، المساءلة، العدالة، المسؤولية والمسؤولية الاجتماعية، كما تقوم على معياري الأداء والرقابة.

المطلب الثالث : أهمية الحوكمة وأهدافها.

خصص هذا المطلب لتبيان أهمية الحوكمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

الفرع الأول : أهمية الحوكمة .

تتمثل أهمية الحوكمة في الآتي :¹

1. تعمل الحوكمة على حماية مصالح المساهمين وضمان ممارستهم لحقوقهم كاملة، وذلك من خلال حق انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والشفافية في المعلومات وتوفيرها في الوقت الملائم إلى جانب احتفاظ المؤسسة بسجل واضح للمساهمين وأسلوب مضمون لتسجيل الملكية.

2. إن نظام الحوكمة الجيد يضمن حماية مصالح الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، وهو ينظم العلاقة بين كل من الإدارة التنفيذية للمؤسسة، مجلس إدارتها ولجنة المراجعة فيها، ما يضمن تدنية مخاطر المؤسسة ورفع القيمة السوقية لأسهمها، وهو يعمل على تحسين نوعية وكفاءة القيادة داخلها كما يحسن جودة إنتاجها، إضافة إلى مساهمته في تحسين كفاءة استخدام المؤسسة لأصولها وتخفيض تكلفة رأس المال.

3. الحوكمة الجيدة تساعد المؤسسات بشكل خاص والاقتصاد بشكل عام على جذب الاستثمار ودعم الأداء الاقتصادي، وقدرتها على المنافسة على المدى الطويل عن طريق تأكيدها على الشفافية في معاملات المؤسسة وفي المراجعة والمحاسبة المالية، بالإضافة إلى تحسين الإدارة من خلال مساعدة مديري ومجلس إدارة المؤسسة على تطوير استراتيجية سليمة لها، لاتخاذ قرارات سليمة، وتحديد المكافآت بشكل سليم، كما تتيح تبني معايير متمسمة بالشفافية في التعامل مع كل من المستثمرين والمقرضين، إضافة إلى منع الأزمات المصرفية من الحدوث وتحقيق رغبات المجتمع وتطلعاته.

الفرع الثاني : أهداف الحوكمة.

تهدف الحوكمة إلى تحقيق الأهداف الآتية :²

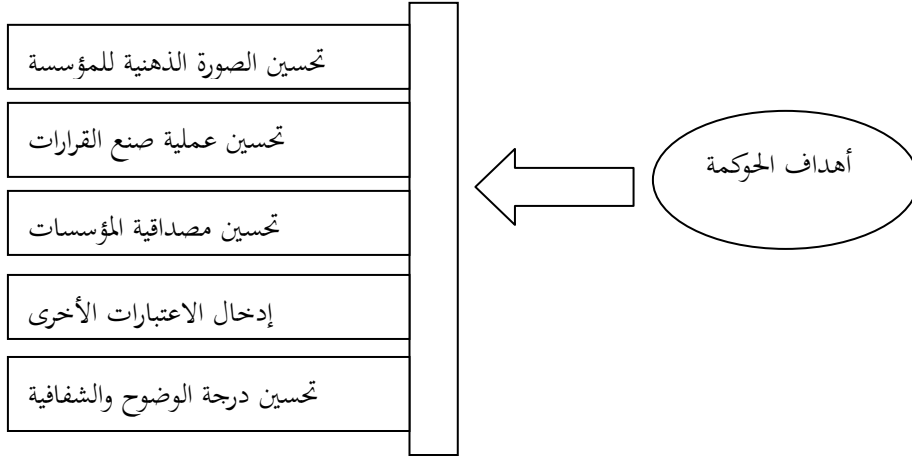
1. ضمان الشفافية والعدالة والمساواة وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
2. تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية للعمل على تجنب الغش والتدليس وتقليلها.
3. توفير الحماية للمساهمين ومنع تضارب الأهداف وتنازع السلطات وتعظيم المصالح المتبادلة.
4. مراعاة مصالح العمل والعمال وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات بما يضمن تعزيز الرقابة والضبط الداخلي.

¹ سامح محمد رضا رياض أحمد، "دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية- دراسة تطبيقية على شركة الأدوية المصرية-"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد السابع، العدد الأول، 2011، جامعة الأردن، الأردن، ص 47.

² فيصل محمود الشواورة : "قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، ص-ص : 127-128.

5. منع الوساطة والمحسوبية والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.
6. تنمية الادخار وتشجيع الاستثمار المحلي والأجنبي وتعظيم الربحية وخلق المزيد من فرص العمل الجديدة.
7. الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي وتخفيض تكلفة التمويل.
8. وجود هياكل إدارية متكاملة تضمن تحقيق محاسبة الإدارة أمام المساهمين وأصحاب المصالح.

: أهداف الحوكمة. (الشكل رقم 02)



المصدر : فلاق صليحة، "دور آليات الحوكمة في تفعيل أداء شركات التأمين التكافلي، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية"، العدد 11، جانفي 2014، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 54.

يبين الشكل أعلاه أهداف الحوكمة المتمثلة في تحسين صورة المؤسسة وعملية صنع القرار وكذا تحسين مصداقية المؤسسة ودرجة الوضوح والشفافية.

حوكمة المؤسسات تعمل على حماية مصالح الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة، وتساعد على اتخاذ القرارات السليمة كما ترفع من إنتاجية المؤسسة، وهي تهدف إلى تحقيق الشفافية، العدالة والمساواة وتدنية المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة جراء اتخاذ قرارات لا تتسم بالشفافية والعدالة.

المطلب الرابع: مبادئ ومحددات حوكمة الشركات

الفرع الأول : مبادئ حوكمة الشركات.

تم إصدار مبادئ جديدة من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 2015 والتي تتمثل في الآتي :¹

أولا : ضمان وجود إطار عام وفعال لحوكمة الشركات

يجب على إطار حوكمة الشركات تعزيز وجود أسواق شفافة وعادلة، وتوزيع فعال للموارد، ويجب أن تكون متسقة مع سيادة القانون وتدعم الإشراف والإنفاذ الفعال.

1. ينبغي تطوير إطار لحوكمة الشركات للتأثير على الأداء الاقتصادي الكلي وسلامة السوق والحوافز التي تخلقها

للمشاركين في السوق وتعزيز أسواق شفافة تعمل بكفاءة .

¹ أخبار الاتحاد، حوكمة الشركات الفرص والتحديات، اتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، الإصدار رقم 11 أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر 2015، جانفي 2016، ص ص : 4-

2. يجب على المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر على ممارسات حوكمة الشركات أن تكون متسقة مع سيادة القانون وشفافية وقابلة للتنفيذ.
3. ينبغي أن يتم تقسيم المسؤوليات بين السلطات المختلفة بوضوح لخدمة المصلحة العامة.
4. يجب أن تدعم تشريعات السوق المالية الحوكمة الفعالة.
5. يجب أن تتمتع السلطات التنظيمية والتنفيذية والرقابية بالصلاحيات الكافية والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بواجباتها بطريقة مهنية وموضوعية، وينبغي أن تتخذ الإجراءات الرقابية في الوقت المناسب وأن تكون شفافة وواضحة.
6. ينبغي تعزيز التعاون عبر الحدود من خلال الترتيبات والاتفاقات الثنائية والمتعددة الأطراف لتبادل المعلومات

ثانيا : الحقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين

- يجب على إطار حوكمة الشركات حماية وتسهيل ممارسة المساهمين، بما في ذلك الأقليات والمساهمين الأجانب لحقوقهم ويجب أن يكون لجميع المساهمين فرصة لإنصافهم بشكل فعال في حال تم انتهاك حقوقهم.
- ثالثا : المؤسسات الاستثمارية، وأسواق الأسهم، وغيرهم من الوسطاء**
- يجب على إطار حوكمة الشركات توفير الحوافز السليمة وان تكون هذه الحوافز متاحة لأسواق الأسهم لتعمل بطريقة تساهم في تطبيق أفضل لممارسات الحوكمة.

رابعا : دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

- ينبغي أن يعترف إطار حوكمة الشركات بحقوق أصحاب المصالح التي نص عليها القانون أو الاتفاقات المتبادلة وتشجيع التعاون النشط بين الشركات وأصحاب المصلحة في خلق الثروة وفرص العمل واستدامة المشاريع السليمة ماليا.
- خامسا : الإفصاح والشفافية.**

- ينبغي أن يكفل إطار الحوكمة الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن جميع المسائل الجوهرية المتعلقة بالشركة، بما في ذلك الوضع المالي والأداء والملكية وإدارة وحوكمة الشركة.

سادسا : مسؤوليات مجلس الإدارة

- يجب على إطار حوكمة الشركات ضمان قيام مجلس إدارة الشركة بالتوجيه الاستراتيجي للشركة، والرصد الفعال للإدارة وتحمل المسؤولية الكاملة تجاه الشركة والمساهمين.

الفرع الثاني: محددات الحوكمة المؤسسية

- كي تتمكن الشركات من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة الشركات يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات،

أولاً: المحددات الخارجية:

- تمثل المحددات البيئية أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات والتي قد تختلف من دولة إلى أخرى وهي عبارة عن الآتي:¹
- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين الشركات وقوانين سوق المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضاً القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار
 - وجود نظام مالي جيد بحيث يضمن توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية؛
 - كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها وأيضاً وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.
 - دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة. وتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين على سبيل المثال.

ثانياً: المحددات الداخلية

- تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي تؤدي توافرها من ناحية، وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة تتمثل هذه المحددات فيما يلي:²
- آلية توزيع السلطة داخل الشركة.
 - الآلية والقواعد والأسس الناظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة.
 - العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع آلية مناسبة.
- لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وصولاً لتكامل هذه المصالح.
- تبين من خلال هذا المبحث أن أهمية الحوكمة تكمن في حماية مصالح الأطراف ذوي العلاقة بالمؤسسة، وتؤدي إلى تخفيض مخاطر المؤسسة ورفع قيمتها السوقية بالإضافة إلى مجموعة من العوامل التي تبرز أهميتها، وأنها تحقق للمؤسسة الشفافية، العدالة كما تضمن للأطراف ذوي الصلة بالمؤسسة تحقيق أهدافهم.

لنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2006، ص19. الجامعة الدار والإداري، المالي الفساد ومعالجة الشركات حوكمة سليمان، مصطفى محمد¹

كآلية الشركات حول حوكمة الوطني المنتقى ضمن مدممة مداخلة ، والاداري المالي الفساد من التقليل في الشركات حوكمة آليات تطبيق دور تركي، بن وليد ، بالعيد قريشي² في 6-7 ماي، 2012، ص04. المعقد ن خيضر محمد بسكرة جامعة ، والاداري المالي الفساد من للحد

المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء

من المعروف أن مخرجات أي تنظيم تأتي عن طريق العمليات. وأن العمليات تدار وتؤدى بواسطة الأفراد المنتظمين في العمل على شكل فرق أو جماعات أو وحدات بمختلف المستويات والتخصصات ومجالات العمل. إن نجاح المؤسسات مرتبط أساساً بأداء الموظفين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد، والمؤسسات على حد سواء، فالمؤسسات تسعى دائماً للارتقاء بأداء الموظفين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها، وذلك حسب معايير الأداء المحددة لكل مؤسسة فالموظف بما يملكه من مهارات وقدرات، وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

وقد تطرقنا في هذا المبحث إلى ما يلي: (مفهوم الأداء، محددات الأداء، أبعاد الأداء، مكونات الأداء، تقييم الأداء، طرق التقييم والمعايير المستخدمة لتقييم الأداء، أهداف تقييم الأداء، أهمية تقييم الأداء، معوقات تقييم الأداء، تحسين الأداء، مداخل تحسين الأداء، اقتراحات تحسين الأداء الوظيفي)

المطلب الأول: ماهية الأداء

أولاً: مفاهيم الأداء الوظيفي

هناك عدة تعاريف للأداء الوظيفي أهمها:

- يعرف الأداء بأنه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحياتهم لمباشرة مهام وأعباء وظائفهم. فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد، يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم¹.
- هناك تعريف آخر للأداء²: " والذي ينص على أن الأداء هو المخرجات المقدرة بساعة العمل الواحدة". ويتوقف استخدام هذا التعريف على عاملين أساسيين:

1 - يجب أن يكون الأداء من النوع الذي يمكن قياسه كمياً وإرجاعه إلى ساعات عمل محددة. أي بمعنى يمكن تسجيله وحسابه في فترة زمنية محددة.

2 - يجب أن يكون الأداء من النوع المنفصل عن أداء الآخرين الذين يعملون معه. وعلى هذا الأساس، فإن وضع تعريف الأداء يجب أن تتوفر فيه خاصيتين هما:

- أن يكون التعريف شاملاً، أي يصلح للتطبيق على مختلف الوظائف.

- أن يكون عملياً أي يخضع للقياس الكمي.

ومنه فإن أداء الفرد هو انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق هذه الأهداف، والتي يمكن تصنيفها إلى أهداف روتينية، وأهداف متعلقة بحل المشاكل وأهداف خلاقية.

¹ عقلة محمد المبيضين، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 201، ص 42.

² حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة العربية، مصر، القاهرة، بدون تاريخ، ص 30.

يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد. فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد مثلا الطالب، قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد للامتحان، ولكنه يحصل على درجات منخفضة. وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي، بينما الأداء منخفض.¹

الأداء يعني النتائج العملية نتيجة الفعاليات أو الإنجازات، أو ما يقوم به الأفراد من أعمال أو تنفيذ الأعمال² كما أن هناك مجموعة من المفكرين من قدموا تعاريف للأداء كالتالي³:

- تعريف أندرو: الأداء هو تفاعل السلوك الموظف وذلك يتحدد بتفاعل جهد وقدرات الموظف في المنظمة.
- تعريف هانز: الأداء هو النتائج التي يحققها الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المنظمة، وبالتالي فهو قدرة الموظف على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها.
- تعريف أليور: الأداء هو نشاط يمكن للفرد من خلاله إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له وبجاح ، ويتوقف ذلك على القيود العادية للإستخدام المعقول للموارد المتاحة. كما يعرفه على أنه تفاعل بين السلوك والإنجاز المرتبط بالنتائج ، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمة.
- تعريف Fred: عرف الأداء حسب ناتج السلوك الذي رافق ذلك الأداء، فيرى الأداء هو نتيجة السلوك، والسلوك هو نشاط وفعالية فردية، بينما نتائج السلوك، هي التغيرات التي تحصل في البيئة المحيطة بالفرد.
- كتعريف شامل للأداء يمكن القول "أنه عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد في شكل تصرفات وحركات من أجل القيام بعمل معين لتحقيق أهداف معينة".

وحتى يتحقق هذا الأداء بمستوى عال من الفعالية، يجب أن يطلع العامل على مجموعة من العوامل مثل:

- معرفته بأهمية الوظيفة في المؤسسة.
- أهداف الوظيفة، متطلباتها، المهارات الفنية والمجالات المرتبطة بها.
- إدراكه لوجود عملية مراقبة لأدائه
- المثابرة والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.

ثانيا: محددات الأداء الوظيفي:

على اعتبار أن الأداء الوظيفي هو ممارسة الأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وان ذلك يعتبر سلوكا فان هذا السلوك عرضة للتأثير السلبي أو الايجابي ببعض العوامل أو العناصر التي من شأنها في نهاية الأمر أن تؤثر على الأداء ويطلق على مثل هذه العناصر بمحددات الأداء.

¹ فيصل عبد الرؤوف الدحلة، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص 96.

² رابوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية لجمع، نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000، ص 210

³ (10:00) (12-05-2018) (http://www.kananaonline.com/Ahmed Kordy/Post123651)

1- محددات الأداء الداخلية:

أ/ **الجهد:** هو الجهد الناتج من حصول الموظف على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها الموظف لأداء مهمته، حيث تتداخل هذه الطاقات ببعضها لإنجاز العمل المطلوب وهذا الجهد له طاقات تحفزه عوامل أخرى مما ينعكس على الأداء .

ب/ القدرات:

تلك الخصائص والقدرات الشخصية اللازمة لأداء الوظيفة كالقدرة والتحمل وسرعته البديهة أي التي لا بد من توافرها في من يقوم بوظيفة ما، وهي كذلك تؤثر بشكل مباشر في الأداء لذا فهي تعتبر من محددات الأداء الوظيفي.

ج/ إدراك الدور:

يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الموظف فيه انه من الضرو ري توجيه جهوده في العمل من خلاله، أي توجيه جهد الموظف، بمعنى أداء الموظف يتحدد بمدى فهمه للدور الذي يقوم بها وممارسته من خلال الوظيفة التي يعمل بها.

2- محددات الأداء الخارجية:

يشير الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف وتؤثر في أدائه.

أ/ **متطلبات العمل:** تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات المأمولة من الموظف إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسة مهامه وأعماله.¹

ب/ **البيئة التنظيمية:** تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل عادة كل من (مناخ العمل، الإشراف، الأنظمة الإدارية، السلطة) ، وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز وتنشيط دافعية الموظف وبالتالي جودة أدائه.

ج/ **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه كالمنافسة الخارجية، بحيث تتأثر كل متطلبات العمل والكفاءات أو المهارات، وبيئة التنظيم بالعوامل الخارجية أو السلبية أو الايجابية ما يؤثر في النهاية على أداء الموظفين.²

ثالثا: أبعاد الأداء:**1/ البعد التنظيمي:**

يقصد بالبعد التنظيمي، الإجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم قياس بها فاعلية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء مع الإشارة إلى إن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية هذا يعني أن بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى الفاعلية.

2/ البعد الاجتماعي:

يشير البعد الاجتماعي إلى مدى تحقيق الرضا لدى الأفراد بالمؤسسة باختلاف مستوياتهم، لأن رضا الموظفين يعتبر مؤشرا على وفاء الفرد للمؤسسة خاصة إذا أوفت بحاجات الموظفين فيها، فهناك بعض المؤسسات تولي الاهتمام بالجانب

¹ إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة الأداء وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1 ، دار الجرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013، ص113

² المرجع نفسه، ص144

الاقتصادي فقط على حساب الجانب الاجتماعي للموارد البشرية، فقد أشارت دراسات في الإدارة أن جودة الإدارة في المؤسسة تعتمد على مدى الانسجام بين الفاعلية الاقتصادية والاجتماعية.¹

رابعا: مكونات الأداء:

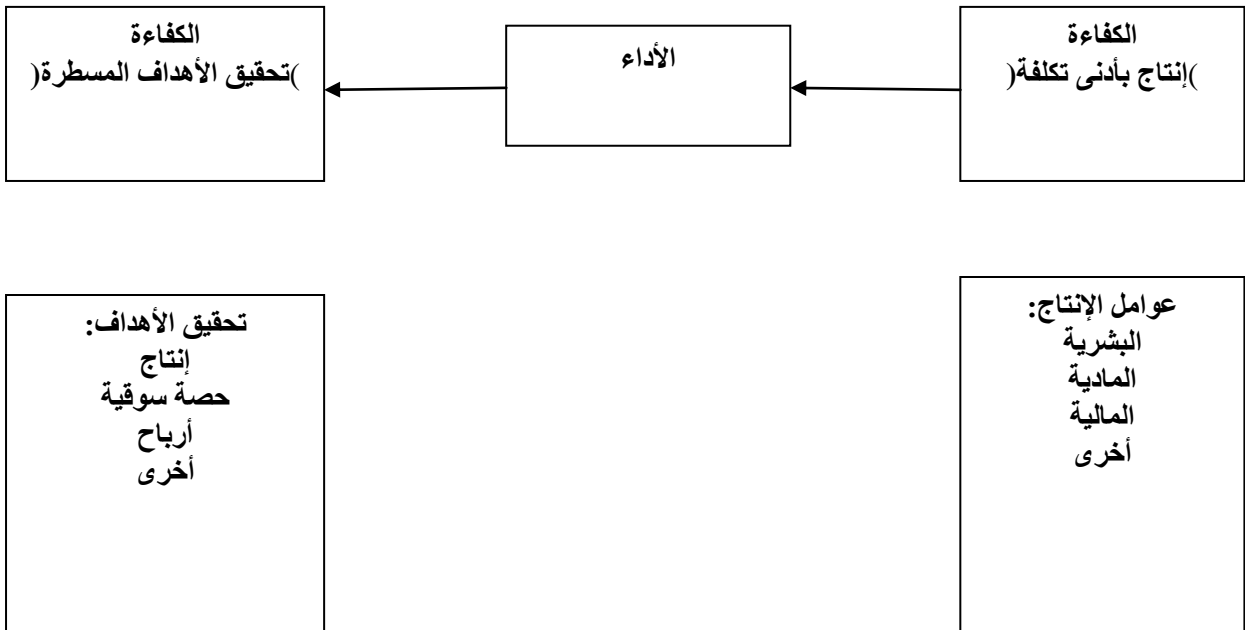
1/ الفاعلية Effectiveness

ينظر الباحثون في علم الإدارة للفاعلية على أنها أداة من أدوات مراقبة الأداء في المؤسسة، وتعني أداء المهمات، والأعمال بشكل صحيح وسليم، وترتبط بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فكلما كان الأداء أكثر فاعلية ينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل، وبمعنى آخر هي تحقق النتائج، أو الوصول إلى الأهداف وحسن اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة، كذلك هي تشير إلى انجاز العمل المطلوب.

2/ الكفاءة Efficiency

تعرف على أنها الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر والكفاءة في المؤسسة تتأثر بحجم مدخلاتها بالإضافة إلى عوامل أخرى أهمها المحيط، جودة الإدارة وتنظيمها، وهي حسن الاستفادة من الموارد التي تقرر استخدامها، كذلك فان الكفاءة تشير إلى انجاز عمل ما بشكل صحيح.²

الشكل رقم (03) الأداء بين الكفاءة والفاعلية



المصدر: مشعلي بلال، دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 03.

¹ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز ط 1، المجموعة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 108

² المرجع نفسه، ص 74

المطلب الثاني: تقييم الأداء، (الطرق والأهمية والأهداف والمعوقات)

أولاً: مفهوم تقييم الأداء:

يمكن تعريفه بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من الموظفين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيداً أم لا وفي أي مجال، وهذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد (جهوده وسلوكه)، وبالتالي تتعلق عملية التقييم بتحليل سلوك الموظفين وأدائهم وإصدار حكم بمدى متخذي القرار في المؤسسة بالمعلومات اللازمة عن أداء الموظفين.

تعتبر عملية تقييم أداء الموظفين من السياسات الإدارية الهامة لأنها تلزم الرؤساء على متابعة أداء مرؤوسيههم، وإصدار حكم موضوعي على قدرة الموظف في أداء واجباته والتحقق من سلوكه أثناء العمل وإدراك مدى التحسن الذي طرأ على أدائه.¹

كما يعرف أيضاً: أنه أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود، وسلوك الموظف (كميًا ونوعيًا) ، خلال مدة محددة مسبقاً، لتقييم دوره في تحقيق المؤسسة أهدافها خلال فترة التقييم.²

ثانياً: طرق التقييم والمعايير المستخدمة لتقييم الأداء

تباين طرق ومعايير التقييم من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى، تبعاً لأنشطتها الإنتاجية أو الخدمية، ووفقاً لاختلاف المهام التي يقوم بأدائها الموظفون، كما أنها تختلف أيضاً في إطار المؤسسات المتماثلة فضلاً عن عدم وجود مقاييس، ومعايير موحدة لتقييم أداء الموظفين في إطار المؤسسة الواحدة، والتي يمكن تطبيقها على كافة الأفراد العاملين، بموضوعية وعدالة. لذا فإن هناك العديد من الطرق والمعايير المستخدمة في مختلف المؤسسات منها التقليدية ومنها الحديثة:

1. الطرق التقليدية:

أ/ طريقة الصفات أو السمات:

ويتم وفقاً لهذه الطريقة تحديد عدد من الصفات التي يمكن ملاحظتها من قبل المدير في أداء الموظفين إذ يتعذر في أداء بعض الأعمال الخدمية اعتماداً على المقاييس الكمية، لذا تلجأ بعض المنظمات لاعتماد هذه الطريقة في قياس الأداء من خلال تطبيق الخطوات التالية:

تحديد الصفات التي يمكن اعتمادها في تقييم أداء الأفراد مثل مستوى الأداء، علاقة الموظف برؤسائه، علاقته مع زملائه، المحافظة على الدوام الرسمي... إلخ. وهكذا تتم اعتماد الصفات التي تراها الإدارة العليا ضرورة في إنجاز الأداء الموظف. والجدول الموالي يبين ذلك بوضوح:

¹ محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، ط 1، وائل للنشر عمان، 2010، ص 2

² رولا نايف المعايطة، صلاح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، ط 1، كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2013، ص 11

الجدول رقم (01) نموذج صفات ومعايير التقييم للعاملين:

ضعيف	مقبول	جيد	جيد جدا	ممتاز	
					مستوى الأداء
					العلاقة مع رؤساء العمل
					العلاقة مع زملاء العمل
					العلاقة مع المتعاملين
					تحمل المسؤولية
					المحافظة على الدوام الرسمي
					الدقة في إنجاز العمل
					السرعة في إنجاز العمل
					القدرة على اتخاذ القرار
					الانضباط في العمل
					المهارة الفنية
					روح المبادرة والإبداع
					المقترحات والمساهمات التطويرية للعمل
					المجموع

المصدر: خضير كاظم محمود، يلين كاسب الخرشنة، "إدارة الموارد البشرية"، ط 1،

دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص 1

إعطاء كل عنصر من العناصر التي وضعتها الإدارة العليا درجة معيارية لتمييزها عن الدرجة التي تليها مثلا ممتاز، جيد جدا، جيد، مقبول، ضعيف، وهكذا.

ب/قوائم الاختبار:

تتضمن قوائم الاختبار قوائم تحتوي على المسائل السلوكية المختلفة التي يتميز بها الموظف ويقوم المتابع (عادة هو المشرف) بوضع الاشارات المناسبة أمام تلك الوسائل السلوكية (بنعم أو لا) ثم تقوم إدارة الأفراد بتقسيمها وتحليلها، ووضع الدرجات المناسبة، وتحديد الأوزان التي توضع أمام سلوكيات كل موظف التي وردت في القائمة حسب أهميتها لكي تتم مناقشتها مع المشرف وصولا إلى اتفاق على درجة الموظف التي يستحقها.

ج/أسلوب التقرير التحريري:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب البسيطة التي لا تتطلب جهدا من المدير، وذلك بإعداد تقرير تحريري عن الموظف يحدد فيه نقاط القوة والضعف في عمله وما يتصف به من قدرات وامكانيات ومهارات ومدى تطويره لها في المستقبل، وفي ضوء ذلك يقرر إمكانية ترقية أو إمكانية مكافئته ونقله إلى موقع أعلى.¹

¹ محمد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، ط 1، دار المناهج للنشر، عمان 2013 ص 130:128

د/ طريقة الترتيب:

حيث يزود المقيم بقائمة أسماء الموظفين المطلوب تقييمهم، بحيث يتم وضع هذه القائمة في الجهة اليسرى من النموذج، ويطلب من المقيم البدء باختيار أفضل الموظفين أداءً، وذكر اسمه في أعلى القائمة الجديدة من الجهة اليمنى، ثم اختيار أسوأ الموظفين أداءً مع ذكر اسمه أسفل القائمة في نفس الجهة اليمنى، ومتابعة اختيار الموظفين حسب أدائهم بنفس الطريقة، ليشمل سائر الموظفين المذكورين في القائمة على الجهة اليسرى، وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للموظفين حسب أهميتهم من أعلى إلى أسفل، ويتطلب ذلك الأسلوب اعتماد خصائص معينة في تقييم الموظفين، ويستخدم هذا الأسلوب في المؤسسات صغيرة الحجم.¹

هـ./ أسلوب المقارنة:

استناداً لهذا الأسلوب يقوم المقيم بمقارنة أداء كل فرد مع أداء كل فرد آخر، ومن ثم ترتيب الموظفين حسب مستوى أدائهم إلى الأفضل أداءً، أداء متوسط، الأداء الأسوأ (الأدنى).²

و/ طريقة التوزيع المباشر:

أين يكون الرئيس مجبراً على توزيع مرؤوسيه وفق درجات تحددها المؤسسة، بحيث توضع درجة وسيطة تصنف فيها غالبية الموظفين، وتأخذ نسبة الموظفين في باقي الدرجات في انخفاض عن نسبة الدرجة الوسيطة.³

2. الطرق الحديثة:

ظهرت هذه الأساليب و الطرق نتيجة للتطورات التي طرأت على العملية الإدارية في المؤسسة هذا بالإضافة إلى كون هذه الأساليب تستخدم لغرض تنمية، وتطوير قدرات وطاقات أفرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، ومن أبرز تلك الأساليب ما يلي:

أ/ الإدارة بالأهداف:

حيث تقوم هذه الطريقة على فرض أساس هو ميل الموظفين إلى معرفة، وإدراك الأمور التي ينبغي أو المطلوب منهم القيام بها، والرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم بالإضافة إلى رغبة العاملين المستمرة في الوقوف على مستوياتهم أدائهم

ب/ قوائم السلوك المتدرجة:

تقوم هذه الأساليب على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الكفاءة الفاعلية، ومثال ذلك تقييم أداء الفرد لسلسلة من الأداءات، من الأداء الضعيف مروراً بالمتوسط وصولاً للجيد ثم الممتاز.

ج/ الملاحظة السلوكية:

يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء الموظفين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل وهل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم؟ وهل هي في نفس الوقت؟ وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات.⁴

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، ط1، زهران للنشر، الأردن، 2001، 185

² حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، ط1، دار الحامد للنشر عمان، 2013، ص264

³ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تموي، تكنولوجيا، عولمي. ط. 1 مكتبة المجتمع العربي للنشر. عمان. 2014 ص23

⁴ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص208، 209

د/ طريقة الأحداث الحرجة:

تعتبر من الطرق الحديثة و الأساس الذي تركز عليه عملية التقييم هو تجميع أكبر عدد ممكن من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، والتي تؤثر في أداء الأفراد سواء من حيث نجاحه و إخفاقه و تحدد قيمة لكل حادثة حسب أهميتها للعمل.¹

ثالثا: أهداف تقييم الأداء:**أ/ على مستوى المؤسسة:**

- من بين أهم الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المؤسسة:
- تكوين مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم الموضوعية في إصدار الأحكام مما يبعد عن المؤسسة احتمالات شكوى الموظفين أو اتهامهما بتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية.
- النهوض بمستوى الموظفين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة و توظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر.
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته
- تقييم برامج و أساليب أداة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة.
- تحديد تكاليف العمل الإنساني و امكانية ترشيد سياسات الإنتاج و سياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة و العائد.
- التوثيق المنظم لتطور أداء الموظفين و بالشكل الذي ينسجم مع قواعد و أنظمة العمل السائد في البلد.²

ب/ على مستوى المدراء:

- إن قيام المدراء و المشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين، و الحكم على كل منهم بأنه ممتاز، أو وسط، أو ضعيف ليس بالشيء السهل، لا سيما عندما يطلب ذلك المدير أو، المشرف من جهات إدارية بوضع تقارير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى، أو ذلك، يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم و قدراتهم في المجالات الآتية:
- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي، و موضوعي.
- الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة وحييدة لزيادة التعارف بين المدير و الموظفين.
- تنمية قدرات المدير في مجالات الاشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالموظفين.

¹ مهدي حسن زليف، إدارة الأف ارد، ط1، مكتبة المجتمع للنشر، عمان، 2010، ص210

² مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، اثراء للنشر الأردن، 2009، ص239

ج/ على مستوى المرؤوسين:

أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون لتحقيقها بين الموظفين بواسطة عملية تقييم الأداء فهي:

- تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد الفناعة الكاملة لديهم، من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ستقع تحت عمليات التقييم، مما يجعلهم يجتهدون في العمل ويطورون مستويات أدايم، ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات

- تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل، والطرق المناسبة لتطوير السلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب علمية وصورة مستمرة.¹

رابعا: أهمية تقييم الأداء:

لقد حظي موضوع تقييم الأداء بأهمية واسعة في إطار الفاعلية الإدارية بصورة عامة، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة، والتحقق من مدى التزام الموظفين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل البناء، وتتجلى الأهمية التي ينطوي عليها التقييم من خلال ما يلي:

أ/ تخطيط الموارد البشرية:

إن فاعلية التنظيم وأسس نجاحه تساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية ، سيما وأن المؤسسة تعتمد مقاييس تقييم دوريا وسنويا لتحديد مدى الحاجة للقوى البشرية في السوق، وهذا من شأنه أن يرتبط بتقرير وتحديد السياسات التنظيمية بدء باستقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة، واختبارها وتدريبها وتطويرها، واستثمار قدراتها بكل فاعلية لذا، فإن تخطيط، ووضع السياسات التشغيلية، والتطويرية والتدريبية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السلمية لعملية التقييم لأداء الأفراد.

ب/ تحديد الاحتياجات التدريبية:

مما لا شك فيه أن التقييم السليم لأداء الموظفين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين الأداء وتطويره في المؤسسة، إذ أن الاحتياجات التدريبية، وتحديدتها لا يتم عشوائيا أو اعتباطيا، وإنما يرتكز على النشاطات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء الموظفين.

ج/ وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت:

نظرا لأن التقييم العادل للأداء من شأنه أن يبين بوضوح مستوى الانجاز الفعلي للموظف، ومدى قدرته على تحقيق متطلبات، وواجبات العمل بدقة، لذا فإن الحوافز والمكافآت التي تقدم لهؤلاء الموظفين تعتمد على الجهد الفعلي المبذول من قبلهم، ولذا فإن المكافآت المعطاة للموظف تستند على الجهد المنجز في تحقيق الأداء، وهذا ما يعزز لدى الموظفين عدالة التوزيع للحوافز والمكافآت من قبل الإدارة العليا في المؤسسة، وأن وضع السياسات العادلة للحوافز والمكافآت من شأنها أن تعمق الولاء والانتماء للمؤسسة، وتشعر الفرد بأن الإدارة تعترف بفضل الموظفين في قيامهم بالإنجاز السليم، وعدالتها بالتقييم، وإعطاء كل ذي حق حقه وفقا للأداء سيما في معايير الحوافز والمكافآت، أما الأفراد ذوي الكفاءات العلمية المتدنية قد تؤخذ بشأنهم بعض الجزاءات كحرمانهم من العلاوات.²

¹ محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة الهندسة، ط1 رضوان. للنشر عمان، 2014، ص240

² خيضر كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الميسرة للنشر، عمان، 2009، ص1

د/ انجاز عمليات النقل والترقية:

إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا لمعرفة حقيقة الأفراد الموظفين لديها من حيث المهارات والقدرات ، إذ يساهم بمعرفة الفائض، أو النقص بالموارد البشرية من ناحية، ويمكن الإدارة من نقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية لمواقع، ومراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم وقابليتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة العليا بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية، والنقل أو الاستغناء عن الموظفين ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

هـ/ معرفة معوقات ومشاكل العمل:

يساهم تقييم أداء الموظفين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة بمكان الضعف في البرامج والإجراءات التعليمية المطبقة في العمل من ناحية، وكذا للمعدات، أي أن التقييم يكشف عن مكامن القوة والضعف عموماً في جميع العناصر الإنتاجية، وبالتالي يمكن المؤسسة من تحسين وتطوير قدرات هؤلاء الأفراد من خلال إجراءات لتحسين التغييرات المطلوبة بمختلف البرامج والإجراءات التي يمكن أن تكون رافداً فعالاً في تحقيق انجاز الموظفين بفاعلية وكفاءة.

و/ تحسين الأداء والتطوير:

إن عملية التقييم تساهم بشكل فعال في تحسين الأداء وتطويره، فعملية تقييم الأداء تساعد الإدارة على تحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد الموظفين لديها، كذلك لا بد من معرفة التقييم الدوري لهم، وهذا من شأنه تحفيز الأفراد العاملين ويدعو كل منهم إلى استثمار جوانب القوة في مساره الوظيفي وتطويره بالشكل الأفضل، أما الأفراد ذوو القدرات والمهارات الضعيفة سواء على الصعيد المهني (التخصص أو الإداري)، فإن الإدارة تسعى لسبل التطوير المناسبة من خلال التدريب مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء العام للموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة¹.

خامساً: معوقات تقييم الأداء:

- التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين، فقد يعطي الرئيس لأحد مرؤوسيه تقديراً عالياً أو منخفضاً على أساس فكرة معينة، أو صفة واحدة يلمسها الرئيس في المرؤوس.
- التشدد أو التساهل من جانب الرؤساء في التقييم ويتم هذا تبعاً لطبيعة شخصية المقيم.
- تأثر الرؤساء بسلوك، وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم.
- التحيزات الشخصية للرؤساء، ويتم ذلك عن طريق العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوس.²

المطلب الثالث: تحسين الأداء، (مداخل ومقترحات)**أولاً: تحسين الأداء:**

يعتمد تحسين الأداء أولاً على التغيير، أي الانتقال من وضع إلى وضع آخر، وذلك باعتماد نمط جديد ومناسب لتنظيم السلوك ، وثانياً على التطوير التنظيمي، وذلك بإحداث تغييرات إيجابية في المؤسسة بما يجعلها أكثر قدرة على مواجهة المشاكل، وتحقيق كفاءة إنتاجية عالية، وثالثاً الوصول إلى تحسين الأداء بالتعرف على جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء.

¹ خضير كاضم حود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 153

² انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية . أساليب حديثة، ط 1 ، دار الميسرة للنشر عمان، 2011 ، ص 287

1. مداخل تحسين الأداء:**1.1 القيادة الناجحة:**

وهي القدرة على التأثير في الناس حتى يتعاونوا لتحقيق هدف يرغبون فيه، وهي ظاهرة اجتماعية عرفها الإنسان منذ بدء الخليقة وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأية جماعة، أو مؤسسة، أو مجتمع وتعتبر القيادة من أكثر أدوات التوجيه فاعلية في مجال العمل وتساعد على حل الكثير من المشاكل وتعقيدات العمل.

إن مهمة القيادة في المؤسسات الكبرى هي إشارة وتنشيط الأفراد والجماعات، وهو الذي يجعل للقيادة معناها فالقائد الإداري مسؤول ومحاسب عن المؤسسة بكل أجزائها وعن النتائج التي تحققها، وفوق هذا فهو مسؤول عن تنمية الأفراد فنجاحه أو فشله كقائد في إدارة الجماعات لا يعيقه من المسؤولية.

2.1 تمكين الموظفين:

إحدى المبادرات الفاعلة التي يقوم بها القادة في المؤسسة اتجاه الموظفين والتي من شأنها منح مزيد من السلطات لهم لأداء أعمالهم مع تعهد والتزام العاملين بمسؤولية الاستخدام الفعال لهذه السلطات، وبما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل لكل من الموظفين والمؤسسة.

3.1 التدريب والتطوير:

هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهارته بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة، وهو أحد الطرق الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة وتعددا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار، فالفرد المدرب والمؤهل هو القادر دائما على إنجاز عمله.¹

4.1 التحفيز الفعال:

يقصد بالتحفيز هو تشجيع الأفراد لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ويتكون من ثلاث عناصر أساسية تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز:

أ/ القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل.

ب/ الجهد: يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا تكفي.

ج/ الرغبة: إذ لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء الأعمال تقل.

- ولكي تعطي الحوافز النتيجة المرجوة منها وتؤدي إلى زيادة الإنتاج ورفع مستواه لا بد أن يكون الموظف راضيا عن الأجر الذي يتقاضاه عن عمله، وأن تعترف الإدارة بمجهوده وأن ترتبط الحوافز بأهداف الموظفين والإدارة معا.²

¹ محمد قديري، مرجع سبق ذكره، ص 415 - 404

² ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دط، دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع، الجزائر، بدون سنة، ص 204

5.1 تحسين مناخ وظروف بيئة الإنتاج: ويتم ذلك بإتباع أسلوبيين:**أ/ تلطيف جو العمل أو الإنتاج:**

كان من نتيجة المبالغة الشديدة في تقييم العمل والتخصص الذي دعت إليه " حركة الإدارة العلمية للأعمال " أن تميز العمل بالروتينية والتكرار فكانت الدعوة إلى إعادة تصميم العمل، وتلطيف الجو ليصبح أكثر قبولا لدى الموظفين وتعزيز دوافعهم للعمل والحد من الظواهر السلبية ومن وسائل ذلك " التناوب في العمل توسيع مجال العمل، إثراء الموظفين."

ب/ تحسين ظروف العمل:

تشكل ظروف العمل المناسبة حافزا، يشجع الموظفين على المزيد من العمل والإنتاجية، وقد أنشأت كثير من المؤسسات أقساما وادارات لأمن وسلامة الموظفين والاهتمام بتحسين ظروف العمل وتوفير الأمن والسلامة في بيئة العمل.

6.1 تنمية قدرات الابتكار:

الابتكار هو قدرة عقلية يحاول فيها الإنسان أن ينتج " فكرة، وسيلة، أداة، طريقة لم تكن موجودة من قبل أو تطوير رئيسي بها دون تقليد، بما يحقق نفعاً للمجتمع " ، فالابتكار ليس حكرا على المؤسسات دون غيرها فكل مؤسسة يمكن أن تكون مبتكرة إذا أرادت ذلك من خلال:

-إحساس الموظفين بالأمان الوظيفي وإمكانية قيامهم بالتجربة من الأخطاء المسموحة دون المحاسبة عليه لتبني مواهب الموظفين في المؤسسة.

- تشجيع المبدعين و المبتكرين والمخترعين من الموظفين بالمؤسسة.

ثانيا: مقترحات تحسين الأداء:

إن واحد من أهم الأهداف لعملية تقويم الأداء وإدارة الأداء هو تحسين الأداء من خلال الخطوات التالية:

1/ تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء

لا بد من تحديد أسباب الانحراف في أداء الموظفين عن الأداء المعياري إذ أن تحديد الأسباب ذو أهمية لكل الموظفين ولكل الإدارة، فالإدارة تستفيد من ذلك في الكشف عن كيفية تقويم الأداء، وفيما إذا كانت العملية قد تمت بموضوعية، وهل أن انخفاض الأداء عائدا للموظفين أو أن ندرة الموارد المتاحة لهم هي السبب الرئيسي، كما وأن الصراعات بين الإدارة والعاملين يمكن تقليلها من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى انخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب الدوافع والقابليات في بيئة المؤسسة والعمل، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات لما يتمتع بها الموظفون أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل: الأجور والحوافز إضافة إلى المتغيرات الذاتية(الحاجات، و الكثير من العوامل التنظيمية المؤثرة) على الأداء سلبا أو إيجابا كنوعية المواد المستخدمة، ونوعية الاشراف ونوعية التدريب وطرق العمل،، الخ. إن رغبات واحد من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف الأداء لذلك لا بد من دراسة هذه العوامل بدقة عند تحديد أسباب الانخفاض في الأداء¹.

2/ تطوير خطة العمل للوصول إلى الحلول:

تعتبر خطة العمل من بين العوامل اللازمة للتقليل من مشكلات الأداء ووضع الحلول لها، للتعاون بين الإدارة والعاملين من جهة أخرى الاستشاريين الاختصاصيين في مجال تطوير وتحسين الأداء، فاللقاءات المباشرة والآراء المفتوحة، والمشاركة

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي . ط. 2 دار وائل للنشر . عمان . 2006 . ص157

في مناقشة المشاكل وعدم السرعة في كشف الحقائق والمعلومات حول الأداء المباشر إلى العاملين تساهم في وضع الحلول المقنعة للعاملين وتحسين أدائهم وإزالة مشكلات الأداء

3/ الاتصالات المباشرة:

إن الاتصالات بين المشرفين والعاملين ذات أهمية في تحسين الأداء ولا بد من تحديد أسلوب الاتصال وأنماطه المناسبة، وعن غيرها من الاتصالات المناسبة ومن الأمثلة على الاتصالات الفاعلة في هذا المجال هو سؤال العاملين عن أسباب انخفاض أدائهم في الفترة الأخيرة دون اللجوء إلى عبارات أو سلوكيات غير واضحة، وكذلك لا بد من استشارتهم حول كيفية الوصول إلى تحسين الأداء، كسوء الفهم، هل فكرتم ماذا تعملوا لتقليل الأخطاء إضافة إلى عدم جرح مشاعر العاملين وتقديم أمثلة ربما حصلت للمشرف في الماضي لكي يسهل الأمر على العامل كقوله "حصل نفس الشيء لي في الماضي أنني أعرف شعورك لأن أتذكر كيفية إنجاز العمل بدون أخطاء".¹

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق ص 158

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص أن تطبيق حوكمة الشركات والإدارات أصبح أكثر من ضرورة باعتبارها أسلوباً لتحقيق التوازن بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع حيث تقوم على مجموعة من المبادئ التي عملت على وضعها مجموعة من الهيئات والمنظمات الدولية مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة التطبيق الجيد لهذه المبادئ فنجاحها يتطلب تفعيل آليات الحوكمة.

فالحوكمة أصبحت بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسة، بحيث تعبر عن وجود مجموعة من الضوابط والأخلاقيات ومن الأعراف والمبادئ المهنية التي بدونها يصعب ضبط وتحقيق عناصر الثقة والمصداقية في البيانات والمعلومات وتأكيد نزاهة الإدارة وكذا الوفاء بالالتزامات والتعهدات وضمن تحقيق الشركة لأهدافها.

إن مصطلح الأداء يعتبر من المصطلحات المتعددة المعاني، فهناك من الباحثين و المفكرين من يقوم بربطه بالكفاءة، وهناك من يربطه بالفعالية، إلا أنه وحسب ما توصلنا إليه فإن الأداء يشمل الكفاءة والفعالية وتتعدد تصانيف الأداء باختلاف المعايير، ومهما تنوعت أنواع الأداء إلا أنها تتأثر بمجموعة من العوامل سواء كانت من داخل المؤسسة أو من خارجها. كما توصلنا إلى أن هناك علاقة ارتباط بين آليات ومبادئ الحوكمة والأداء وهذا من خلال الجانب النظري، وسنحاول التوضيح أكثر في الجانب التطبيقي من دراستنا، وذلك بإجراء دراسة ميدانية في مديرية التجارة بالمسيلة.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بمديرية التجارة بالمسيلة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الإطار النظري للدراسة والذي استعرضنا فيه أهم المفاهيم النظرية لحوكمة الشركات ودورها في تحسين أداء الإدارة العمومية، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في مديرية التجارة بالمسيلة وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول : التعريف بالإدارة العمومية ومديرية التجارة بالمسيلة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة، وتحليل النتائج.

المبحث الأول: عموميات حول الإدارة العمومية

تعتبر الإدارة العمومية الوسيلة التي تقوم من خلالها الدولة بتقديم خدمات عديدة ومتنوعة تتميز بالمجانبة النسبية للمواطنين المتمنين لنفس البلد، وبهذا فهي تشكل مركز الحوار بين أصحاب القرار والمواطنين. حيث تلعب الإدارة حلقة الربط بين السلطة والمواطن، لهذا فهي أصبحت مشروع عمل يسهر على تنفيذ وتحقيق أهداف محددة ذات أبعاد اجتماعية لهذا تبذل الدول جهدا لتطوير هيكلها الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة العمومية وأهميتها

أولاً: مفهوم الإدارة العمومية:

1- لغة:

- عند العرب: جمع دور المصدر أدارة، أدار العمامة على الرأس أي لفها، حيث كان للعمامة مكانة و قيمة للإمام أو قائد الجيش¹.

عند الغرب: الإدارة مشتقة عن الكلمة اللاتينية (ministre Todd) و التي يقال عنها في اللغة الفرنسية (Administration)، أي تقديم العون للآخر، أو تقديم الخدمة للغير، ومعناها أيضا النظام و الترتيب الذي يحقق هدفا ما. لهذا يؤكد الكثيرون أن نجاح الدول هو تصور إدارة محكمة فكرا و تطبيقا².

2- اصطلاحا:

للإدارة عدة مفاهيم و هذا بحسب المهتمين بدراستها وحسب المنظرين لها. فعرفها "فيغر" في كتابه التنظيم الإداري: " تنظيم وحيه للمواد البشرية والمادية لتحقيق أهداف مرغوبة"³ ، إذن فالنشاط الإداري نشاط مميز عن باقي الأنشطة فهو ينصب على النشاط الجماعي لا الفردي. نجد العديد من التعاريف للإدارة العمومية ونذكر منها:

يعرف ويلسن Wilson الإدارة العمومية بأنها: " الغاية أو الهدف العملي للحكومة موضوعه هو إنشاء المشروعات العامة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والاتفاق مع رغبات الأفراد وحاجاتهم، فعن طريق الإدارة العامة توفر الحكومات حاجات المجتمع التي يعجز النشاط الفردي عن الوفاء بها. "

ويعرف فوزي حبيش الإدارة العمومية على أنها: " مجموعة نشاطات وأعمال المنظمة، تقوم بأدائها قوى بشرية تعينها السلطات الرسمية العامة وتوفر لها الإمكانيات المالية اللازمة بهدف تنفيذ الخطط الموضوعة لها وبالتالي تحقيق الأهداف العامة المرسومة لها، بأكبر كفاية إنتاجية وأقل تكلفة " .

كما نجد أن "Mc Namara" يعرف الإدارة العامة بأنها: " الوسيلة التي يتم من خلالها التنظيم العقلاني لكل التغيرات الإنسانية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، والسياسية حيث يتم نشر هذا التنظيم في المجتمع من خلال إدارة المنظمات العمومية. "

¹ محمد الصيرفي ، إدارة الأعمال الإلكترونية ،دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006 ، ص16

² المرجع نفسه، ص16

³ المرجع نفسه، ص16

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة أن الإدارة العمومية هي "مزيج من القوانين واللوائح التنظيمية والعلاقات التي تساعد على تنفيذ السياسة العامة للدولة، كما أن ممارسة هذا النوع من الإدارة لا يتم بصورة عشوائية، وإنما يجب مراعاة عنصرين أساسيين هما:

" الاهتمام بالموارد البشري والاهتمام بالموارد المالي " .

ثانيا: أهمية الإدارة العمومية:

يمكن لنا استخلاص أهمية الإدارة عموما فيما يلي:¹

- الإدارة تسعى إلى بلوغ الأهداف عن طريق أسلوب متفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذا يعني إثراء الخطة و تحفيز العمال، وإظهار الاستعدادات لتعتبر الهياكل غير الملائمة، وبحيث الفعالية و تحسين مستوى الأفراد.
- تعد أداة فعالة لتنفيذ المشاريع، وضمان نجاحها عن طريق الجهود والمشاركة الفعالة، أي جعل الأفراد يتحدون لهدف عام ومشارك ومحدد.
- حافز للجهود الإنسانية، و هي المدبرة للعناصر اللازمة للإنتاج من معدات، وموارد وأموال وعناصر برية.
- تعتبر الإدارة عين المشروع الخارجية والداخلية، وهي محور النشاطات والأوامر وهي أساس دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها، وكما تعمل على جمع المعلومات وتحليلها ورصد المشاكل ومحاولة حلها.

ثالثا: وظائف الإدارة العمومية.

تقوم الإدارة العمومية بمجموعة من الوظائف المتداخلة والمتزامنة تتمثل في: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة حسب معظم علماء الإدارة. وإن العملية الإدارية تشتمل على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتتضح هذه الخطوات كالآتي²:

- **التخطيط:** هو عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة للتفكير قبل العمل، والعمل في ضوء الحقائق بدل التخمين. وتقوم عملية التخطيط على المراحل التالية:
- أ - تحديد الأهداف: تقوم السلطة السياسية عموماً بهذه المهمة مع مساهمة الإدارة العمومية بمختلف هياكلها.
- ب - تحديد الوسائل والإمكانات: وذلك يتحقق بدراسة القوانين والأنظمة المتعلقة بالهدف المراد تحقيقه ومدة تنفيذ المشروع وتحديد قيمة الأموال اللازمة ودراسة كيفية ضمانها وأوجه إنفاقها ثم تحديد الجهاز البشري اللازم لتنفيذ الخطة.
- ج- توزيع الخطة: على الأعوان العموميين والإدارات الفرعية تنفيذ ما تم تخطيطه.
- د- متابعة الخطة وتقييمها: تقوم السلطات العمومية المختصة بمتابعة وتنفيذ الخطة وفقاً للتقديرات المحددة سابقاً، واكتشاف الاختلالات وتعديل الخطة إن تطلب الأمر.
- **التنظيم:** هو تقسيم العمل إلى عناصر، ومهام ووظائف وترتيبها في علاقات سلمية، واسنادها إلى أفراد ومسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذه بطريقة منظمة. ويعتبر التنظيم حلقة ربط بين جميع وظائف الإدارة العمومية من تخطيط وتوجيه

¹ رابح حدة ، و لخضر مرغاد ، الإدارة بالأهداف و الإدارة بالقيم في منظمات الأعمال ، ابتراك للنشر ، الجزائر، 2006 ، ص1

² صبري أحمد شلبي، مرجع سابق، ص 56،57

ورقابة. ويُعرف على أنه "جميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف وإسناد مهمة الإشراف على كل مجموعة لشخص تمنح له السلطات الإشرافية اللازمة".

وهي وظيفة تقوم على تحديد مكونات الجهاز الإداري وتحديد المسؤوليات وصلاحيات كل وحدة إدارية وعلاقة هذه الوحدات ببعضها البعض وهو ما يُظهر في الأخير مكونات الهيكل التنظيمي للإدارة العمومية الذي يعتبر الوسيلة والأداة المساعدة على تحقيق أهدافها من حيث إحداث الوظائف العامة وتصنيفها وشغلها ومهامها... وغيرها من العناصر الأخرى المساهمة في قيام وظيفة التنظيم.

- **التوجيه:** تضاعفت أهمية التوجيه مع اتساع الجهاز الإداري في المنظمات والإدارات العمومية، حيث يعرف بأنه "الكيفية التي تمكن الإدارة، من مواجهة الفروق الفردية في بيئة العمل وتحقيق التعاون بين العاملين وتحفيزهم للعمل بأقصى طاقاتهم، مع توفير النية لإشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم"

كما يُعرف على أنه "التوفيق بين نشاط الجماعة التي تعمل على تحقيق عرض مشترك وبث الانسجام بين أفرادها والوظيفة التي بمقتضاها يستطيع الإداري أن ينمي هيكله" والجدير بالذكر إن وظيفة التوجيه يندرج تحتها ثلاثة عناصر أساسية تشكل قاعدة أساسية في ممارسة هذه الوظيفة وهي: الاتصال والتحفيز والقيادة.

- **الرقابة:** أي الإشراف والمتابعة من سلطة أعلى، قصد معرفة كيفية سير الأعمال، والتأكد من مدى استدام الموارد المتاحة وفقا للخطة الموضوعة أم لا.

تعتبر الرقابة وظيفة ضرورية في جميع مستويات الإدارة، تقوم على أدوات وأساليب كمية ووصفية يتم من خلالها التحقق من مدى تحقيق الأهداف والسياسات العمومية، وتصحيح مسار العمل لرفع الكفاءة والفعالية. وقد عرفها هنري فايول بأنها "تنطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها".

وتتمثل الأهداف الأساسية للرقابة في:

- مراقبة مدى سير الخطة الموضوعة ومستوى تحقيق الإنجاز في كل مرحلة.

- السعي لتحقيق الجودة في العمل والتنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.

- البحث عن تحقيق أفضل النتائج ومواجهة الصعوبات والمشاكل بأقل خسائر.

- تقديم مدى رضا المواطن على مستوى الخدمة".

تصبح إذن الإدارة لها معنى دقيق وهو: "مجموع الخطوات المتتالية والمتعاقبة التي تهدف إلى توجيه الموارد البشرية و المادية نحو تحقيق الأهداف المنشودة وذلك عن طريق تنسيق الجهود والترتيب المهام لعنصر الإنتاج"¹

وعلى ضوء هذا التعريف يمكن تحديد عدة صفات للإدارة يمكن إجمالها فيما يلي²:

● الإدارة ضرورية وهذا بسبب تقييم العمل و الاختصاص والأنشطة وتنوعها في الجماعات والتجمعات البشرية،

و اختلاف إمكاناتها ومواردها فلا بد من التنسيق فيما فيها للحصول على أفضل النتائج.

¹ رايس حدة ، و لخضر مرغاد، مرجع سابق، ص 28

² احمد عبد السلام دباس، الإصلاح الإداري كمدخل للإصلاح الإداري القاهرة ، ص 15

- الإدارة موجودة في كل التجمعات البشرية على اختلاف حجمها ونطاقها وهي قاسم مشترك ،ساعد على تحقيق الأهداف.
- تعتبر الإدارة اختصاص للجميع في كل الأصعدة و القطاعات والنشاطات مما يفرض على الجميع أن يتقن علم الإدارة إلى جانب إتقان اختصاصه، وهذا قصد التمكّن من أداء أعماله بكفاءة عالية.
- الإدارة مهنة جماعية إذ يتوقف نجاح التجمع على الجهد الذي يقدمه كل أعضائها، ككيان متكامل.
- الإدارة مهنة محلية، تنشط في ظروف بيئتها ونصوصيتها المتنوعة الحضارية والتراثية والثقافية والاجتماعية و العلمية و الأعراف والتقاليد وهي تعمل على تحقيق أهدافها وطموحاتها في ضوء إمكانياتها المتاحة.
- الإدارة حتمية لكون الإنسان اجتماعي بطبيعته يعيش في جماعات متنوعة.

المطلب الثاني: لمحة عن مديرية التجارة لولاية المسيلة

الفرع الأول : تاريخ وزارة التجارة

قبل التطرق الى التعريف بمديرية التجارة خلال هذا البحث نتكلم على تطور مراحل القطاع منذ الاستقلال حيث أنشأت مصلحة على مستوى وزارة الفلاحة تقوم بمراقبة الجودة و قمع الغش للمواد الفلاحية النباتية و الحيوانية و هذا طبقا لأحكام و القوانين الصادرة سنة 1966 والمتضمنة للقانون الجبائي و القانون المتعلق بالعلامة التجارية، وكان في ذلك الوقت محاولة الحرص بصفة عامة على الاقتصاد الوطني والمستهلك مع مراعاة حقوقه و سلامته وكذا تماشيا و التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية لاسيما منها التفتح على العالم بتحريك السوق و رفع الاحتكار على التجارة الخارجية و اعطاء فرصة للخوارج بالاستيراد و التصدير والانتاج و التصنيع.

تكونت وزارة التجارة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 94/207 المؤرخ في 16 جويلية 1994 ، بعدما كانت تحت وصاية وزارة الاقتصاد قبل أن يتم التعديل رقم 90/189 المؤرخ في 13 جوان 1990 وبه كانت وزارة التجارة تعمل على تسيير شؤونها ومصالحها.

ومنذ سنة 1963 بدأت التحولات تطرأ عليها نستعرضها فيما يلي في تلخيص تسلسلي تاريخي يبين تلك التحولات التي جرت عليها منذ الاستقلال إلى غاية يومنا هذا :

- من سنة 1963 إلى 1965 أصبحت وزارة التجارة تحت اسم وزارة الاقتصاد وهذه الأخيرة تضم كل من: وزارة المالية ، وزارة التجارة ، وزارة الصناعة وكانت الوزارة آنذاك تحت إشراف السيد بشير بومعزة - رحمه الله -.
- من سنة 1965 إلى 1990 تحولت وزارة الاقتصاد إلى وزارة التجارة.
- من سنة 1990 إلى 1994 عادت وزارة التجارة إلى تسميتها الأولى وزارة الاقتصاد وتحتوي هذه الأخيرة على هيتين وزاريتين (الوزير المنتدب المكلف بالتجارة بالإضافة إلى الوزير المنتدب المكلف بالخبزينة).
- من سنة 1994 إلى سنة 2000 تحولت وزارة الاقتصاد إلى وزارة التجارة .

الفرع الثاني: مديرية التجارة بالمسيلة، التعريف والهيكل التنظيمي

أولا: تعريف مديرية التجارة:

وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 11-09 مؤرخ في 15 صفر عام 1432 الموافق 20 يناير سنة 2011 ، يتضمن تنظيم وزارة التجارة وصلاحياتها وعملها ، تم تنظيم المصالح الخارجية لوزارة التجارة كالتالي:

- 09 مديريات جهوية للتجارة

- 48 مديريات ولائية للتجارة. (من بينها مديرية التجارة بالمسيلة) .

وعليه فالمديرية الولائية للتجارة من المصالح الخارجية التابعة لوزارة التجارة وتتمثل مهامها في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميدان التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وحماية المستهلك وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة:

1/ المدير: هو الشخص الذي يشرف على مختلف المصالح التابعة للمديرية والتنسيق بينها لضمان السير الحسن لنشاطاتها ومهامها داخل و خارج المديرية إضافة إلى المصادقة على الوثائق والملفات المهمة باعتباره المكلف بالقرارات في المديرية.

2/ تنظيم المصالح: يحتوي تنظيم المديرية الولائية للتجارة على 05 مصالح:

- مصلحة الإدارة و الوسائل.

- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش.

- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي.

- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة.

- مصلحة المنازعات و الشؤون القانونية.

3/ المفتشيات الإقليمية للتجارة:

هي ثلاث مفتشيات إدارية تحت وصاية المديرية الولائية للتجارة بالمسيلة يترأس كل مفتشية رئيس، تتضمن هذه المفتشية مجموعة أعوان رقابة موزعين بين أعوان رقابة الممارسات التجارية وأعوان حماية المستهلك وقمع الغش ، كما تحتوي على مجموعة مكاتب وتقع تحت اختصاصها الرقابي دائرة معينة وتحت وصاية المديرية للتجارة ثلاث مفتشيات وهي:

. المفتشية الإقليمية لدائرة بوسعادة ، لم تدخل حيز الخدمة بعد.

. المفتشية الإقليمية لدائرة مقررة ، دخلت حيز الخدمة عام 2016.

. المفتشية الإقليمية لدائرة سيدي عيسى ، دخلت حيز الخدمة عام 2018.

تم إنشاء هذه الهياكل بغرض تعزيز عملية المراقبة وتحسين الخدمات الجوارية للمواطنين.

حيث تلعب المفتشية الإقليمية للتجارة دورا أساسيا في حماية المستهلك والمحافظة عليه من خلال القيام بمهمة المراقبة على مستوى الدوائر الواقعة تحت اختصاصها.

ثالثا: تنظيم ومهام المصالح والمكاتب: تتشكل كل مصلحة من ثلاث مكاتب وهي:

1- مصلحة الإدارة و الوسائل: وتضم 37 عون و 03 مكاتب

*مكتب المستخدمين و التكوين: متابعة المسار المهني للموظفين واقتراح برامج تكوين وتحسين المستوى.

*مكتب الميزانية والوسائل: التكفل بأجور الموظفين ، تسيير النفقات وجرد العتاد والممتلكات.

*مكتب التوثيق و الأرشفة والإعلام: تنظيم و تسيير الرصيد الوثائقي والأرشفة

2- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش: وتضم 45 عون و 03 مكاتب:

*المكتب المكلف مراقبة المنتوجات الغذائية: تتمثل مهام هذا المكتب في مراقبة و فتح تحقيقات حول أنشطة المواد الغذائية
*المكتب المكلف مراقبة المنتوجات الصناعية والخدمات: تتمثل مهام هذا المكتب في مراقبة و فتح تحقيقات حول أنشطة المواد الصناعية.

*المكتب المكلف بترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية: توعية و تحسيس المستهلكين و المهنيين بالتنسيق مع جمعياتهم.

3- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي: وتضم 20 عون رقابة و 03 مكاتب:

*مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات: متابعة أسعار السوق يوميا ومتابعة التموين كذلك الإشراف على معاينة السلع يوميا في إطار صندوق تعويض تكاليف النقل.

*مكتب تنظيم السوق والمهنة المقننة: الإشراف على تنظيم الأسواق ومتابعة المهنة المقننة.

*مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية: متابعة النشاطات المرتبطة بالتجارة الخارجية على المستوى المحلي وكذلك إنجاز الحصائل الخاصة بالاستيراد والتصدير ومتابعة ملف المقايضة.

4- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة: وتضم 49 عون و 03 مكاتب:

* مكتب مراقبة الممارسات التجارية: تطبيق محتوى القانون رقم 04-02 المعدل والمتمم المتعلق بالممارسات التجارية.

* مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة : دراسة وضعية الأسواق بصفة عامة مدى شفافية الممارسات التجارية والمنافسة الشرعية.

* مكتب التحقيقات المتخصصة: القيام بتحقيقات في الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة.

5- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية: وتضم 14 عون و 03 مكاتب:

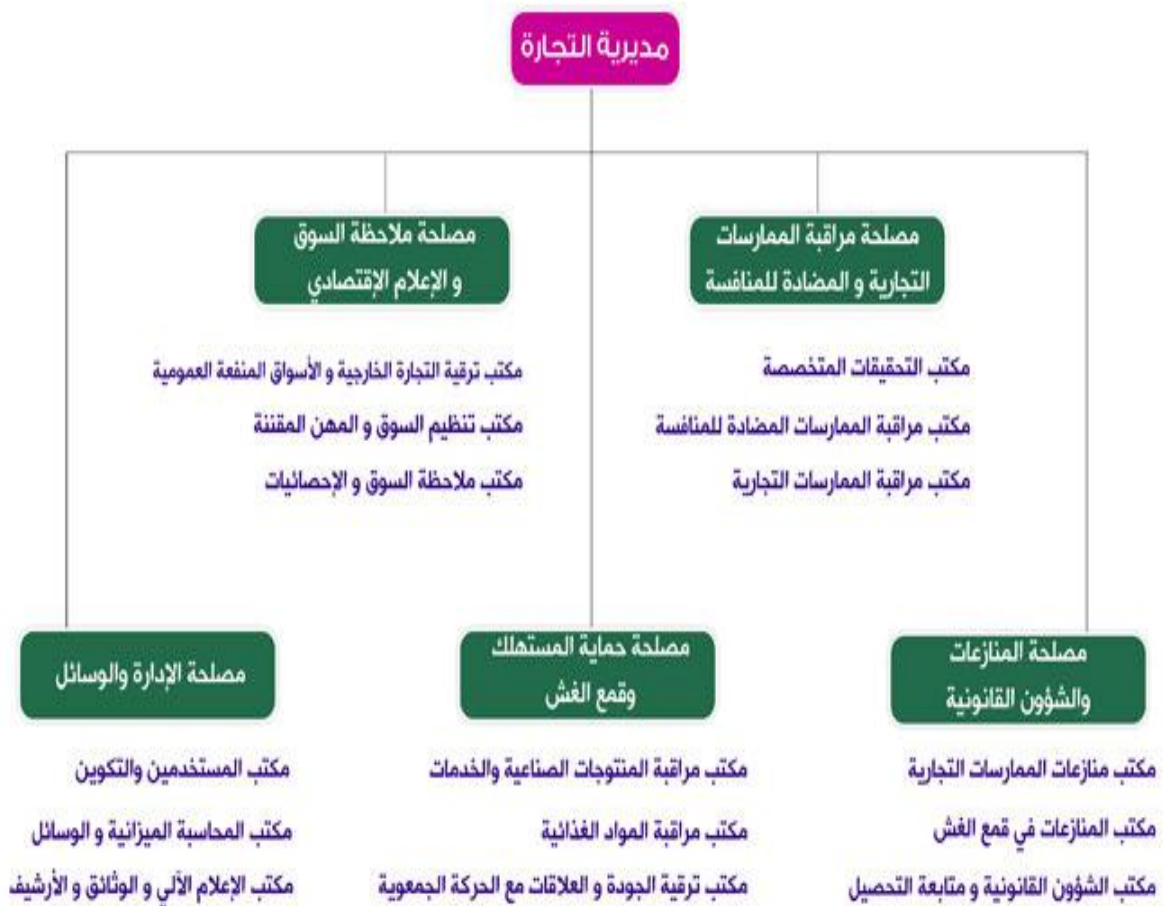
*مكتب منازعات الممارسات التجارية: تسجيل المحاضر والتسوية الإدارية والإحالة للعدالة.

*مكتب منازعات قمع الغش: تسجيل المحاضر والتسوية الإدارية والإحالة على العدالة محاضر الغلق والفتح وإعداد حصيلة قمع الغش.

*مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل: تحصيل الأحكام وتسديد الغرامات.

الشكل رقم(04) الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة بالمسيلة

الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المسيلة



المصدر: موقع المديرية <http://www.dcommerce-msila.dz> / سنة 2018

الفرع الثالث: الموارد البشرية ومهام المديرية

أولاً: الموارد البشرية:

تشكل مديرية التجارة لولاية المسيلة من أعوان مختصين في المراقبة يشرف عليهم مجموعة من الإطارات ذوي المستوى الجامعي (مهندسين في عدة تخصصات علمية وتكنولوجية، حاملي شهادة ليسانس في الحقوق، العلوم التجارية، المالية، الخ) بنسبة تأطير عالية.

- العدد الإجمالي للموظفين 230: موظف إلى غاية فيفري 2019

- عدد الموظفين الدائمين: 150

- عدد الموظفين المؤقتين (عن طريق التعاقد):

- عدد الموظفين في إطار جهاز إدماج الشباب:

كما تتوفر المديرية على 12 سيارة إدارية، إلا أن عدد السائقين غير كاف (03 سائقين) .

توزيع الأعوان حسب الأسلاك:

1. الأسلاك الخاصة:

جدول رقم (02) شعبة حماية المستهلك وقمع الغش:

العدد	الدرجة
04	رئيس مفتش رئيسي لقمع الغش
16	مفتش رئيسي لقمع الغش
13	رئيس محقق رئيسي لقمع الغش
07	محقق رئيسي لقمع الغش
05	محقق لقمع الغش
45	المجموع

المصدر: مصلحة الإدارة والوسائل بمديرية التجارة بالمسيلة

جدول رقم (03) شعبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة:

العدد	الدرجة
04	مفتش رئيسي للمنافسة والتحقيقات الاقتصادية
33	رئيس محقق رئيسي للمنافسة والتحقيقات الاقتصادية
07	محقق رئيسي للمنافسة والتحقيقات الاقتصادية
5	محقق للمنافسة والتحقيقات الاقتصادية
49	المجموع

المصدر: مصلحة الإدارة والوسائل بمديرية التجارة بالمسيلة

2. الأسلاك المشتركة:

جدول رقم (04) الأسلاك المشتركة

الرتبة	العدد
متصرف محلل	1
متصرف	4
مهندس دولة في الإعلام الآلي	1
مساعد مهندس دولة في الإعلام الآلي مستوى 01	1
مساعد متصرف	2
ملحق إدارة رئيسي	2
وثائقي أمين محفوظات	1
ملحق إدارة	3
عون إدارة	2
عون إدارة رئيسي	2
كاتبة مديرية	2
كاتبة	2
عون حفظ البيانات	2
المجموع	25

المصدر: مصلحة الإدارة والوسائل بمديرية التجارة بالمسيلة

3. المتعاقدين:

جدول رقم (05) المتعاقدين

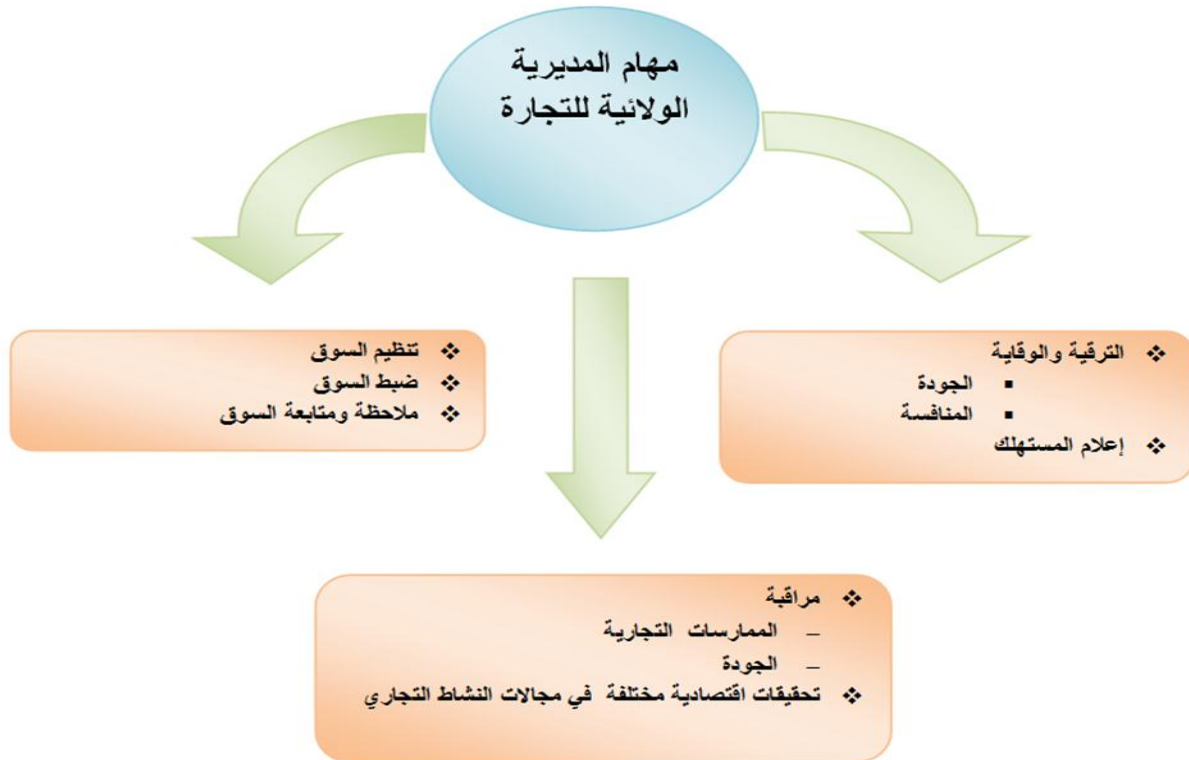
الرتبة	العدد
عون مهني من الصنف الثاني	1
سائق سيارة من المستوى 2	2
سائق سيارة صنف 1	1
عون الوقاية من المستوى الأول	1
حارس	4
عامل مهني من المستوى الأول توقيت جزئي	1
عامل مهني من المستوى الأول توقيت كامل	1
عون الخدمة من المستوى الأول	1
المجموع	12

المصدر: مصلحة الإدارة والوسائل بمديرية التجارة بالمسيلة

ثانيا: مهام المديرية الولائية للتجارة:

- تتمثل مهام المديرية الولائية للتجارة حسب المرسوم التنفيذي 11-09 المؤرخ في 20 يناير 2011 في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وحماية المستهلك وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش. وتكلف بهذه الصفة بما يأتي:
- * السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والممارسات التجارية والمنافسة والتنظيم التجاري وحماية المستهلك وقمع الغش.
- * المساهمة في وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.
- * اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة وتنظيم المهن المقننة.
- * اقتراح كل التدابير التي تهدف إلى تحسين ظروف إنشاء وإقامة وممارسة النشاطات التجارية والمهنية.
- * المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة أو جمعية يكون موضوعها ذا صلة بصلاحياتها.
- * وضع حيز التنفيذ كل نظام محدد من طرف الإدارة المركزية في مجال تأطير وترقية الصادرات.
- * تنسيق وتنشيط نشاطات الهياكل والفضاءات الوسيطة ذات المهام المتصلة بترقية التبادلات التجارية الخارجية.
- * المساهمة في إعداد نظام معلوماتي متعلق بالمبادلات التجارية الخارجية.
- * وضع حيز التنفيذ برنامج الرقابة الاقتصادية وقمع الغش واقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير ودعم وظيفة الرقابة.
- * ضمان تنفيذ برامج النشاط ما بين القطاعات بالتعاون مع الهياكل المعنية.
- * التكفل بمتابعة المنازعات المرتبطة بنشاطاتها.

الشكل رقم (05) يوضح مهام المديرية الولائية للتجارة بالمسيلة



المصدر: من إعداد الطالبين كملخص لمهام مديرية التجارة بالمسيلة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية التجارة بالمسيلة

سنحاول في هذا المبحث بيان أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على أداء الإدارة العمومية، ويحتوي هذا المبحث على منهج الدراسة المتبع، مجتمع الدراسة وعينتها، ووصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة بالإضافة الى فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة

1- منهج الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي وذلك للتعرف على مفهوم مبادئ الحوكمة وأبعادها والأداء في المؤسسات العمومية، وكذلك لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال الرجوع الى الأدبيات الخاصة بموضوع الدراسة، ونتائج الدراسات السابقة. كما تم استخدام المنهج التحليلي، لتحليل البيانات التي تضمنتها الاستبانة والعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

2- مصادر الحصول على المعلومات

1-2 المصادر الثانوية

وتتمثل في الكتب والمذكرات الجامعية، بالإضافة الى المواقع الالكترونية والملتقيات العلمية.

2-2 المصادر الأولية

تم اللجوء في جمع البيانات الأولية الى الاستبانة التي قام الطالبين بإعدادها بالتعاون مع المشرف والتي أعدت من أجل قياس أثر مبادئ الحوكمة على أداء مديرية التجارة بالمسيلة، هذه الاستبانة ضمت (40) سؤالاً، وهذا من أجل الحصول على البيانات اللازمة من أجل استكمال الجانب التطبيقي، حيث تم تصميمه بالاعتماد على استبيانات لدراسات سابقة، وقد تم تكييفه بما يناسب دراستنا الميدانية، وقد تم اعداد الاسئلة وفق مقياس (LIKERT) الخماسي انظر الملحق رقم (03) وتوزعت الاسئلة الى قسمين كالتالي:

الجزء الأول الخاص بالمتغيرات الديموغرافية، يضم معلومات حول الجيب عن الاستبيان، متمثلة في الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة المهنية وكذا المنصب الوظيفي.

الجزء الثاني: يضم الأسئلة من (01) الى غاية السؤال (25) تتعلق بأبعاد مبادئ الحوكمة مقسمة كالتالي:

جدول رقم (06): عدد الفقرات المستعملة لكل بعد من ابعاد مبادئ الحوكمة

عدد الفقرات	مبادئ الحوكمة
5-1	مبدأ الإطار العام للحوكمة
9-6	مبدأ النزاهة والشفافية
13-10	مبدأ الانضباط والمساءلة
17-14	مبدأ العدالة والمساواة
21-18	مبدأ الاستقلالية
25-22	مبدأ المسؤولية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الاستبانة

الجزء الثالث: يتضمن بعد الأداء في الإدارة العمومية والمكون من عشرة فقرات من السؤال (26) إلى السؤال (35)

3- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع وعينة الدراسة في المديرية الولائية للتجارة بولاية المسيلة، حيث تم توزيع الاستبانة على مجموعة من الموظفين بمقر المديرية، على اختلاف مناصبهم الوظيفية رؤساء مصالح ومكاتب وإداريين وأعاون ومفتشي رقابة، وهي موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (07): عدد الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة مديرية التجارة بالمسيلة

المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة
مديرية التجارة بالمسيلة	90	75

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

المطلب الثاني: خصائص مجتمع الدراسة:

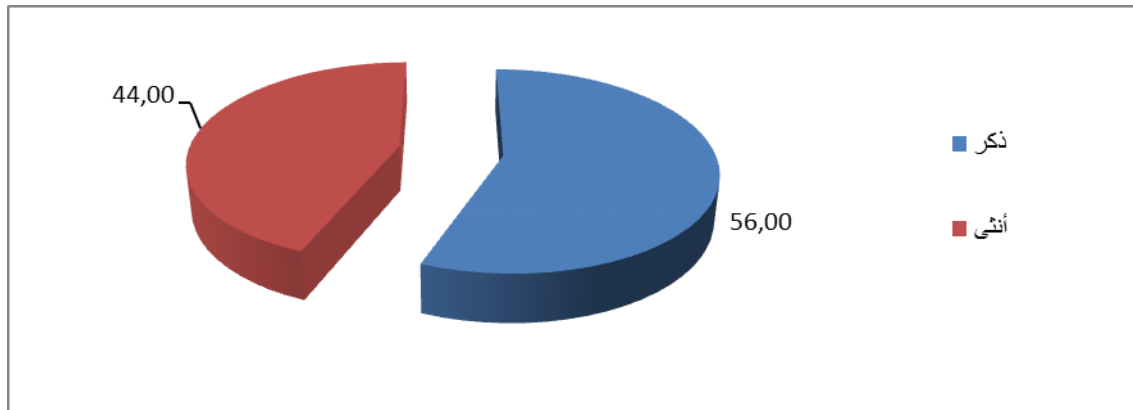
1- وصف عينة الدراسة

1-1- الجنس:

جدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	42	56%
أنثى	33	44%
المجموع	75	100%

شكل رقم (06): تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

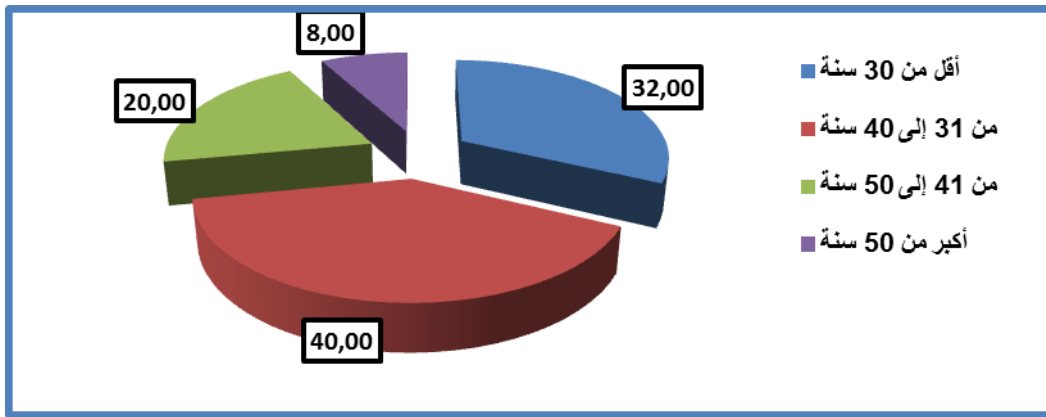
من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن أفراد عينة البحث بالنسبة لجنس الذكور بلغت نسبة (56%) وجاء جنس الإناث بنسبة (44%) وهو ما يوضح التقارب بين الجنسين داخل مديرية التجارة بالمسيلة. مما يعني أن طبيعة النشاط الممارس بمديرية التجارة ليس له تأثير على جنس الموظف.

1-2 العمر:

جدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	24	32%
من 31 إلى 40 سنة	30	40%
من 41 إلى 50 سنة	15	20%
أكبر من 50 سنة	06	08%
المجموع	75	100%

شكل رقم (07): تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

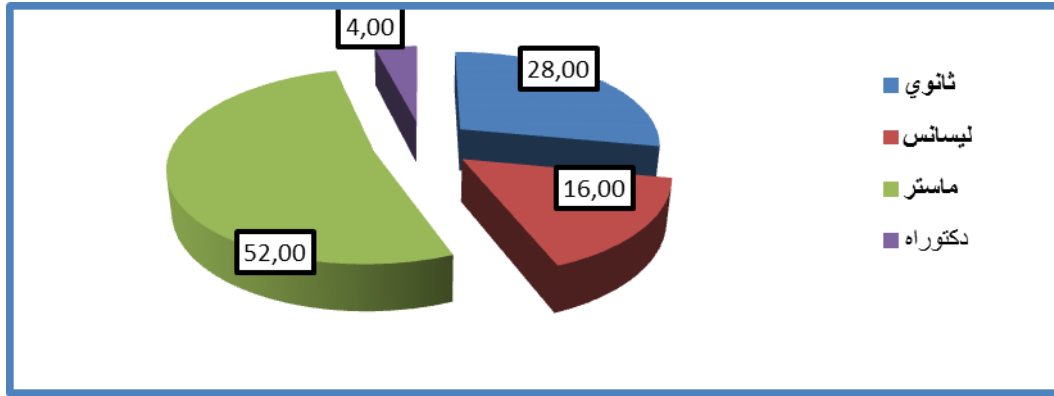
من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن أفراد العينة البحث بالنسبة للفئة العمرية (بين 30 و 40 سنة) هي المستحوذة في مديرية التجارة بالمسيلة بنسبة (40%) ثم تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة (32%) ثم تليها الفئة العمرية بين (40-50) سنة بنسبة (20%) وأخيرا الفئة العمرية أكثر من (50) سنة بنسبة (06%)، مما يدل على أن أغلب العاملين في مديرية التجارة بالمسيلة من فئة الشباب وهي الفئة القادرة على العمل بكفاءة وفعالية.

3-1 المؤهل العلمي:

جدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.

النسبة %	التكرار	المؤهل العلمي
28%	21	ثانوي
16%	12	ليسانس
52%	39	ماستر
04%	03	دكتوراه
100%	75	المجموع

شكل رقم (08) : تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير المؤهل العلمي



المصدر : من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات Spss.v 25

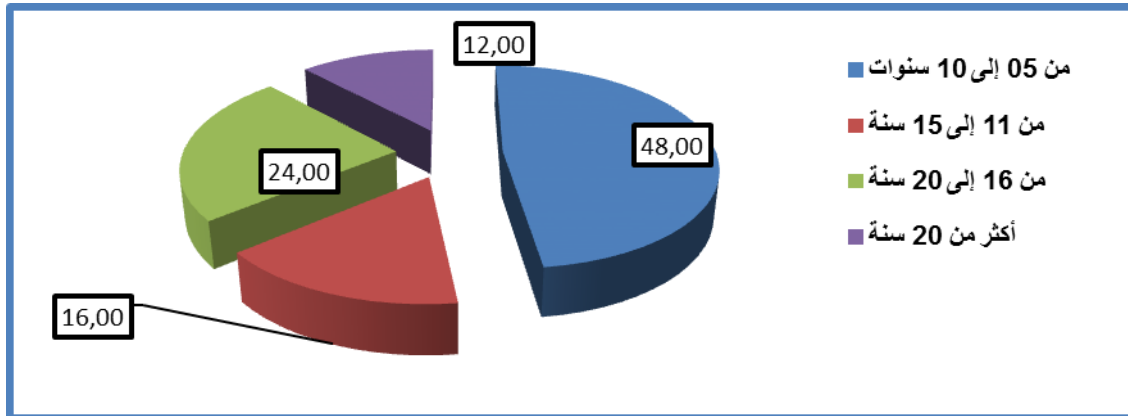
من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن أفراد العينة البحث أغلبهم حملة شهادة ماستر بنسبة (52%) ثم تليها فئة الشهادة الثانوية بنسبة (28%) ثم فئة لفئة ليسانس بنسبة (16%)، وأخيرا فئة حملة شهادة دكتوراه بنسبة (04%)، ما يعني حوالي (72%) من موظفي مديرية التجارة بالمسيلة يحوزون شهادات جامعية، أي مستوى المؤهل العلمي عالي.

4-1 الخبرة المهنية:

جدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

النسبة %	التكرار	التخصص العلمي
48%	36	من 05 إلى 10 سنوات
16%	12	من 11 إلى 15 سنة
24%	18	من 16 إلى 20 سنة
12%	09	أكثر من 20 سنة
100%	75	المجموع

شكل رقم (09): تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير الخبرة المهنية.



المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

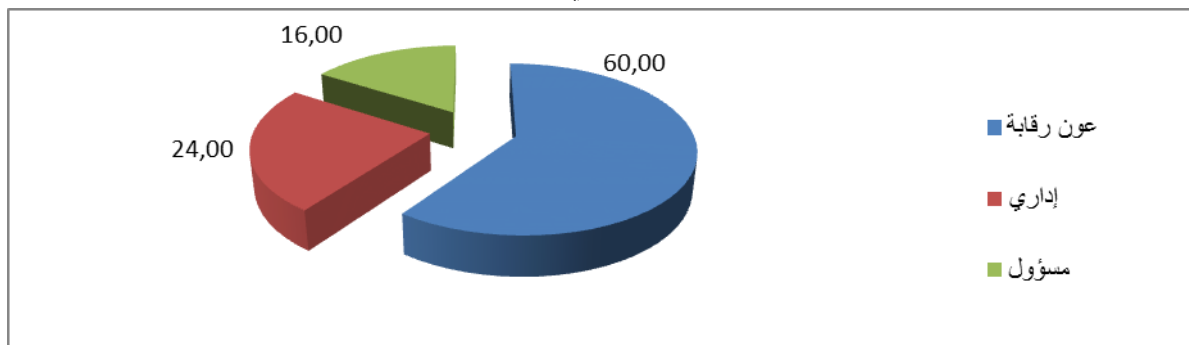
من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن أغلب أفراد عينة البحث خبرتهم المهنية أقل من 10 سنوات بنسبة (48%) ثم تليهم الفئة التي خبرتها بين 15 و 20 سنة بنسبة (24%) وتليها الفئة التي تملك خبرة مهنية بين 10 و 15 سنة بنسبة (16%) وأخيرا الفئة التي تملك خبرة مهنية تفوق الـ 20 سنة بنسبة (12%). ما يعني أن غالبية موظفي مديرية التجارة بالمسيلة خبرتهم المهنية قليلة.

1-5 المنصب الوظيفي:

جدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي.

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
60%	45	عون رقابة
24%	18	إداري
16%	12	مسؤول
100%	75	المجموع

شكل رقم (10): تمثيل بياني للنسب المئوية لمتغير المنصب الوظيفي.



المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن اغلب أفراد عينة البحث يشغلون منصب عون رقابة بنسبة (60%) ثم تليها الفئة التي تشغل منصب إداري بنسبة (24%) ثم الفئة التي تشغل منصب مسؤول (رئيس مصلحة أو مكتب أو مفتشية) بنسبة (16%)، وهو ما يعطي صورة عن طبيعة نشاط مديرية التجارة المتمثل أساسا في الرقابة وقمع الغش والتحسيس.

المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

1- مراحل تطوير أداة القياس

بعد أن تم تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلتها وفرضياتها، قام الطالبين بتطوير وصياغة فقرات الاستبانة بما يعكس متغيرات الدراسة، واحتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية:

المقدمة: تضمنت عنوان الدراسة، والتأكيد للمستجيبين على أن الدراسة هي لغايات البحث العلمي فقط.

المتغير المستقل: والمتمثل في مبادئ الحوكمة (مبدأ الإطار العام للحوكمة، مبدأ النزاهة والشفافية، مبدأ الانضباط والمساءلة، مبدأ العدالة والمساواة، مبدأ الاستقلالية، مبدأ المسؤولية)

المتغير التابع: والمتمثل في الأداء.

2- اختيار مقياس الاستبانة:

تم تحديد درجة القبول بالاعتماد على المتوسط الحسابي والمدى لتحديد طول الفئة: $0.8 = 5 / (1-5)$

الجدول رقم (13) يوضح المحك المعتمد في الدراسة

مجال المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5
درجة القبول	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: ناهض زكي، "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها"، رسالة ماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016. ص: 126.

3- الاختبارات الخاصة بأداة قياس الاستبانة

1-3 صدق الأداة:

تم عرض أداة الدراسة (الاستبيان) انظر ملحق رقم (01) في صورتها الأولية قبل عملية نشرها، لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة، انظر ملحق رقم (02)، الذي يضم القائمة الاسمية للمحكّمين، وهم يتنمون لاختصاصات تتوافق مع دراستنا، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستبيان من مختلف الجوانب، خاصة من حيث:

▪ دقة صياغة الفقرات وصحتها.

▪ مدى شمولية الاستبيان لمعالجة مشكل الدراسة.

▪ ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه.

▪ هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة.

وفي الأخير، وبناء على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، استجاب الطالبين لآراء السادة المحكّمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وتمت صياغة الاستبيان بشكل نهائي.

3-2 ثبات الأداة: لقياس ثبات الاستبيان على العينة الاستطلاعية نفسها، استخدمنا طريقة ألفا كرونباخ.

جدول رقم (14): قيمة معامل Cronbach's Alpha

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ Cronbrash's Alpha
المحور الاول X1	الإطار العام للحوكمة	5	0.778
المحور الثاني X2	النزاهة والشفافية	4	0.724
المحور الثالث X3	الانضباط والمساءلة	4	0.829
المحور الرابع X4	العدالة والمساواة	4	0.803
المحور الخامس X5	الاستقلالية	4	0.809
المحور السادس X6	المسؤولية	4	0.940
المحور السابع Y	الأداء في المؤسسة	10	0.860
	جميع فقرات الاستبيان	35	0.918

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

من خلال جدول رقم (14) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع فقرات الاستبيان (0.918) أكبر من الحد الأدنى (0.6) وكذلك بالنسبة لجميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة من ناحية العبارات الموضوعية. حيث تراوحت قيمته بين (0.724) و (0.940) ، مما يبين مصداقية كل مجالات الاستبيان معا. ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعددها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

3-3 اختبار طبيعة البيانات (اتباع التوزيع الطبيعي)

سنعرض اختبار كولموجروف - سميرونوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا والاختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول رقم(15): اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	قيمة مستوى الدلالة sig
1	محور الإطار العام للحوكمة	0.200*
2	محور النزاهة والشفافية	0.192
3	محور الانضباط والمساءلة	0.185
4	محور العدالة والمساءلة	0.100
5	محور الاستقلالية	0.109
6	محور المسؤولية	0.162
7	محور الأداء	0.200*

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

من خلال الجدول نجد أن مستوى الدلالة sig أكبر من (0.05) لكل محور من محاور الاستبيان، مما يدل على اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

4- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة استطلاعية بلغ حجمها (35)، وذلك بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابع لها كما يلي:

4-1 الصدق الداخلي لفقرات محور الإطار العام للحوكمة:

جدول رقم (16): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات بعد الإطار العام للحوكمة والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تعتبر الإدارة هيئة إشراف وتوجيه ورقابة في مديرية التجارة	0,722**	0,000
02	تتحقق الإدارة من كفاءة وجدارة المسؤولين المعينين في مناصب قيادية	0,813**	0,000
03	حوكمة الإدارة تعمل على الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة	0,752**	0,000
04	تطبق مديرية التجارة قانون تنظيم الإدارات العمومية بشكل كامل ودقيق	0,698**	0,000
05	توضح أنظمة وتعليمات مديرية التجارة مهام وواجبات كل موظف	0,680**	0,000
	ارتباط الإطار العام للحوكمة مع مبادئ الحوكمة	0,419**	0,000
** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)			

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

من خلال الجدول رقم (16) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الإطار العام للحوكمة والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث أن الدلالة المعنوية 0.000 أصغر من مستوى دلالة الاختبار 0.05 ومنه تعتبر فقرات محور الإطار العام للحوكمة صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه. وبالنسبة لقيمة معامل ارتباط بعد الإطار العام للحوكمة مع مبادئ الحوكمة (0.419) فيظهر وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بينهما، أي كلما كان هناك تطبيق لمبدأ الإطار العام للحوكمة على أحسن وجه كلما تحسن الأداء في مديرية التجارة.

4-2 الصدق الداخلي لفقرات بعد النزاهة والشفافية:

جدول رقم (17): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور النزاهة والشفافية.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
06	يتم نشر الأنظمة والتعليمات بطريقة تضمن وصولها للعاملين المطبقة عليهم بوضوح	0,779**	0,000
07	تحل المشكلات في مديرية التجارة بشفافية ونزاهة	0,745**	0,000
08	معايير المنح والمكافآت والترقيات معلومة للجميع وتتم بشفافية ونزاهة	0,699**	0,000
09	لأصحاب المصالح حق الاطلاع على كافة التعليمات والقرارات المتعلقة بهم	0,746**	0,000
	ارتباط النزاهة والشفافية مع مبادئ الحوكمة	0,674**	0,000

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

من خلال الجدول رقم (17) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور النزاهة والشفافية والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث أن الدلالة المعنوية 0.000 أصغر من مستوى دلالة الاختبار 0.05 ومنه تعتبر فقرات محور

النزاهة والشفافية صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه. وبالنسبة لقيمة معامل ارتباط بعد النزاهة والشفافية مع مبادئ الحوكمة (0.674) فيظهر وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بينهما، أي كلما كان هناك تطبيق لمبدأ النزاهة والشفافية على أحسن وجه كلما تحسن الأداء في مديرية التجارة.

3-4 الصدق الداخلي لفقرات بعد الانضباط والمساءلة:

جدول رقم (18): يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور الانضباط والمساءلة.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
10	توجد معايير محددة للثواب والعقاب	0,857**	0,000
11	يتناسب العقاب مع حجم المخالفة أو الخطأ المهني المرتكب	0,774**	0,000
12	يقلل تطبيق القوانين والأنظمة بصرامة من الأزمات والمشاكل	0,878**	0,000
13	يتم متابعة وتقييم سياسات المساءلة التي يتبعها المسؤولون وإعداد تقارير بذلك للإدارة	0,784**	0,000
	ارتباط الانضباط والمساءلة مع مبادئ الحوكمة	0,809**	0,000
** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)			

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات 25 spss.v

من خلال الجدول رقم (18) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الانضباط والمساءلة والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث أن الدلالة المعنوية 0.000 أصغر من مستوى دلالة الاختبار 0.05 ومنه تعتبر فقرات محور الانضباط والمساءلة صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه. وبالنسبة لقيمة معامل ارتباط بعد الانضباط والمساءلة مع مبادئ الحوكمة (0.809) فيظهر وجود علاقة ارتباط طردية قوية بينهما، أي كلما كان هناك تطبيق لمبدأ الانضباط والمساءلة على أحسن وجه كلما تحسن الأداء في مديرية التجارة.

4-4 الصدق الداخلي لفقرات بعد العدالة والمساواة:

جدول رقم (19): يبين قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور العدالة والمساواة والدرجة الكلية له.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
14	تطبق قوانين وأنظمة وتعليمات التجارة على جميع الموظفين دون تمييز	0,835**	0,000
15	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه تحت أي ظرف لأنه مدعوم بأنظمة وقوانين عادلة	0,899**	0,000
16	المساواة والعدالة بين الموظفين يزيد من ثقتهم وضمن حقوقهم	0,580**	0,000
17	يؤدي تطبيق القوانين والأنظمة إلى حفظ حقوق جميع العاملين	0,832**	0,000
	ارتباط العدالة والمساواة مع مبادئ الحوكمة	0,793**	0,000
** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)			

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات 25 spss

من خلال الجدول رقم (19) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور العدالة والمساواة والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث أن الدلالة المعنوية 0.000 أصغر من مستوى دلالة الاختبار 0.05 ومنه تعتبر فقرات محور العدالة والمساواة صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه. وبالنسبة لقيمة معامل ارتباط بعد العدالة والمساواة مع مبادئ الحوكمة (0.793) فيظهر وجود علاقة ارتباط طردية قوية بينهما، أي كلما كان هناك تطبيق لمبدأ العدالة والمساواة على أحسن وجه كلما تحسن الأداء في مديرية التجارة.

4-5 الصدق الداخلي لفقرات بعد الاستقلالية:

جدول رقم (20): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور الاستقلالية والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
18	يتعرض الموظفون لتأثيرات وضغوط خارجية متعلقة بطبيعة عملهم الرقابي	0,825**	0,000
19	يقوم الموظفون بعملهم الرقابي دون تأثير ذلك على علاقاتهم بالمسؤولين	0,824**	0,000
20	يمكن للموظفين التعبير بحرية ودون ضغوط عن آرائهم في برامج وخطط العمل	0,812**	0,000
21	يمكن ممارسة العمل النقابي داخل المديرية دون أي ضغوط	0,781**	0,000
ارتباط الاستقلالية مع مبادئ الحوكمة		0,745**	0,000
** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)			

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss 25

من خلال الجدول رقم (20) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الاستقلالية والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث أن الدلالة المعنوية 0.000 أصغر من مستوى دلالة الاختبار 0.05 ومنه تعتبر فقرات محور الاستقلالية صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه. وبالنسبة لقيمة معامل ارتباط بعد الاستقلالية مع مبادئ الحوكمة (0.745) فيظهر وجود علاقة ارتباط طردية قوية بينهما، فكلما كان هناك تطبيق لمبدأ الاستقلالية على أحسن وجه كلما تحسن الأداء في مديرية التجارة.

4-6 الصدق الداخلي لفقرات بعد المسؤولية:

جدول رقم (21): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور المسؤولية والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
22	تتدخل الإدارة حال إساءة استخدام السلطة من طرف الموظفين	0,967**	0,000
23	يتحمل الموظفون نتائج الأخطاء المهنية المرتكبة	0,919**	0,000
24	تسمح القوانين المعمول بها في الادارة بالتعامل بجدية مع شكاوى ذوي المصلحة	0,909**	0,000
25	يلتزم الموظفون بالقوانين والتعليمات المعمول بها بمديرية التجارة	0,931**	0,000
ارتباط المسؤولية مع مبادئ الحوكمة		0,537**	0,000
** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)			

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

من خلال الجدول رقم (21) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور المسؤولية والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية، حيث أن الدلالة المعنوية 0.000 أصغر من مستوى دلالة الاختبار 0.05 ومنه تعتبر فقرات محور المسؤولية صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه. وبالنسبة لقيمة معامل ارتباط بعد الانضباط والمساءلة مع مبادئ الحوكمة (0.537) فيظهر وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بينهما، فكلما كان هناك تطبيق لمبدأ المسؤولية على أحسن وجه كلما تحسن الأداء في مديرية التجارة.

4-7 الصدق الداخلي لفقرات المحور الاداء:

جدول رقم (22): قيم معامل الارتباط بيرسون بين فقرات محور الأداء والدرجة الكلية له

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
26	يتم تحديد أهداف لسياسات وبرامج مديرية التجارة	0,708**	0,000
27	يتم التحقق من تبنى مديرية التجارة لمعايير كافية لقياس مدى إنجاز الأهداف	0,693**	0,000
28	يتم التعامل مع الشكاوى بجدية وواقعية وبطريقة مثلى وفعالة	0,628**	0,000
29	يتم توظيف الموارد البشرية من أصحاب الكفاءات المميزة	0,726**	0,000
30	تسعى مديرية التجارة باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين حسب متطلبات العصر	0,632**	0,000
31	تم مقارنة النتائج المحققة مع ما سبق التخطيط له	0,725**	0,000
32	تدعم مديرية التجارة الموظفين ذوي المبادرات	0,624**	0,000
33	تخصص المديرية برامج تكوين وتربصات سنوية للموظفين	0,755**	0,000
34	الاستقبال وخدمات العلاقات العامة بشكل عام تبدو جيدة	0,812**	0,000
35	يتم التحقق من فعالية أداء مديرية التجارة والمساءلة التنظيمية لها	0,614**	0,000
	مبادئ الحوكمة مع الأداء	0,753**	0,000
** Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)			

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

من خلال الجدول رقم (22) نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الأداء والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائية. حيث أن الدلالة المعنوية 0.000 أصغر من مستوى دلالة الاختبار 0.05 ومنه تعتبر فقرات محور الأداء صادقة ومتسقة داخليا، لما وضعت لقياسه.

وبالنسبة لقيمة معامل ارتباط محور مبادئ الحوكمة مع الأداء (0.753) فيظهر وجود علاقة ارتباط طردية قوية بينهما، أي كلما كان هناك تطبيق لمبادئ الحوكمة على أحسن وجه كلما تحسن الأداء في مديرية التجارة.

الفرع الثاني: اختبارات المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

1- الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة :

سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري على مقياس ليكرت الخماسي لإجابات أفراد مجتمع الدراسة عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالمحورين مبادئ الحوكمة والأداء، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن كل عبارة

كما يلي: من (1 إلى 1,79) دالا على مستوى منخفض جدا من القبول، ومن (1,80 إلى 2,59) دالا على مستوى منخفض، ومن (2,60 إلى 3,39) دالا على مستوى متوسط من القبول، ومن (3,40 إلى 4,19) دالا على مستوى مرتفع من القبول، ومن (4,20 إلى 5) دالا على مستوى مرتفع جدا من القبول كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): يوضح المحك المعتمد في الدراسة.

طول الخلية	المتوسط الحسابي النسبي المقابل له	درجة الموافقة
من 1 - 1.79	من 20% - 36%	مستوي منخفض جدا من القبول
من 1.80 - 2.59	من 36% - 52%	مستوي منخفض من القبول
من 2.60 - 3.39	من 52% - 68%	مستوي متوسط من القبول
من 3.40 - 4.19	من 68% - 84%	مستوي مرتفع من القبول
من 4.20 - 5.00	من 84% - 100%	مستوي مرتفع جدا من القبول

المصدر: ناهض زكي "مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية وسبل تعزيزها"، رسالة ماجستير، تخصص: القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة لدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2016. ص: 126.

1-1 تحليل فقرات بعد الاطار العام للحكومة:

جدول رقم (24): تحليل فقرات بعد الإطار العام للحكومة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	مستوى القبول
01	تعتبر الإدارة هيئة إشراف وتوجيه ورقابة في مديرية التجارة	3.56	0.809	2	مرتفع
02	تتحقق الإدارة من كفاءة وجدارة المسؤولين المعيّنين في مناصب قيادية	3.37	1.075	4	متوسط
03	حوكمة الإدارة تعمل على الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة	3.47	0.844	3	مرتفع
04	تطبق مديرية التجارة قانون تنظيم الإدارات العمومية بشكل كامل ودقيق	3.28	0.847	5	متوسط
05	توضح أنظمة وتعليمات مديرية التجارة مهام وواجبات كل موظف	3.68	0.573	1	مرتفع
	بعد الإطار العام للحكومة	3.47	0.615	الخامس	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

1- في الفقرة رقم (05) نجحت مديرية التجارة في توضيح الأنظمة والتعليمات المنوطة بالمستخدمين، فحصلت على أعلى رتبة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (3.68) وانحراف معياري بـ (0,573).

- 2- في الفقرة رقم (01) اعتبرت الإدارة هيئة إشراف وتوجيه ورقابة، فحصلت على الرتبة الثانية حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ(3,56) وانحراف معياري بـ(0,809).
- 3- في الفقرة رقم (03) اتفق على أن حوكمة الإدارة العمومية يجد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، فحصلت على الرتبة الثالثة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ(3,47) وانحراف معياري بـ(0,844).
- 4- في الفقرة رقم (02) تبين أن مديرية التجارة تتحقق من كفاءة وجدارة المسؤولين المعيّنين في مناصب قيادية، فحصلت على الرتبة الرابعة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ(3,37) وانحراف معياري بـ(1,175).
- 5- في الفقرة رقم (04) تطبق مديرية التجارة قانون تنظيم الإدارات العمومية بشكل سليم، فحصلت على الرتبة الخامسة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ(3.28) وانحراف معياري بـ(0,847).

الاستنتاج: بعد الإطار العام للحوكمة: فيما يخص الاتجاه الكلي لفقرات مبدأ الإطار العام للحوكمة نجد جاء في الترتيب الخامس مقارنة ببقية مبادئ الحوكمة من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات لهذا المبدأ 3,47 بانحراف معياري 0,615 ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا المبدأ يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة على مبدأ الإطار العام للحوكمة تشكل قبولاً متوسطاً، وتراوح المتوسطات ما بين (3,28 و3,68) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (0,573 و1,075) وهذا ما يدل على أن مبدأ الإطار العام للحوكمة في مديرية التجارة بالمسيلة يحظى بقبول متوسط.

1-2 تحليل فقرات بعد النزاهة والشفافية:

جدول رقم (25): تحليل فقرات بعد النزاهة والشفافية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
6	يتم نشر الأنظمة والتعليمات بطريقة تضمن وصولها للعاملين المطبقة عليهم بوضوح	4.01	0.707	2	مرتفع
7	تحل المشكلات في مديرية التجارة بشفافية ونزاهة	4.04	0.796	1	مرتفع
8	معايير المنح والمكافآت والترقيات معلومة للجميع وتتم بشفافية ونزاهة	3.89	0.628	3	مرتفع
9	لأصحاب المصالح حق الاطلاع على كافة التعليمات والقرارات المتعلقة بهم	3.84	0.616	4	مرتفع
	بعد النزاهة والشفافية	3.95	0.511	الثاني	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

- 1- في الفقرة رقم (07) تحل المشكلات في مديرية التجارة بشفافية ونزاهة، فحصلت على الرتبة الاولى حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (4.04) وانحراف معياري بـ (0.796).
- 2- في الفقرة رقم (06) يتم نشر الأنظمة والتعليمات بطريقة تضمن وصولها لكل العاملين، فحصلت على الرتبة الثانية حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (4.01) وانحراف معياري بـ (0.707).
- 3- في الفقرة رقم (08) يتم منح المكافآت والترقيات في مديرية التجارة بشفافية ونزاهة، فحصلت على الرتبة الثالثة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (3,89) وانحراف معياري بـ (0.628).
- 4- في الفقرة رقم (09) يمكن لأصحاب المصالح الاطلاع على التعليمات المتعلقة بهم، فحصلت على الرتبة الرابعة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (3,84) وانحراف معياري بـ (0.616).

الاستنتاج: بعد النزاهة والشفافية: فيما يخص الاتجاه الكلي لفقرات مبدأ النزاهة والشفافية نجده جاء في الترتيب الثاني مقارنة ببقية مبادئ الحوكمة من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه المبدأ 3,95 بانحراف معياري 0,511 ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا المبدأ يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة على مبدأ النزاهة والشفافية تشكل قبولاً مرتفعاً، وتراوح المتوسطات ما بين (3,84 و 4,04) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (0,616 و 0,796) وهذا ما يدل على أن مبدأ النزاهة والشفافية في مديرية التجارة بالمسيلة يحظى بقبول مرتفع.

1-3 تحليل فقرات بعد الثالث الانضباط والمساءلة:

جدول رقم (26): تحليل فقرات البعد الانضباط والمساءلة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
10	توجد معايير محددة للثواب والعقاب	3.89	0.352	2	مرتفع
11	يتناسب الجزاء مع حجم المخالفة أو الخطأ المهني المرتكب	3.77	0.452	3	مرتفع
12	يقلل تطبيق القوانين والأنظمة بصرامة من الأزمات والمشاكل	4.12	0.569	1	مرتفع
13	يتم متابعة وتقييم سياسات المساءلة التي يتبناها المسؤولين وإعداد تقارير بذلك للإدارة	3.72	0.481	4	مرتفع
	بعد الانضباط والمساءلة	3.88	0.382	الثالث	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

- 1- في الفقرة رقم (12) يقلل تطبيق القوانين بصرامة من المشاكل والأزمات، فحصلت على الرتبة الاولى حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (4,12) وانحراف معياري بـ (0,569).

2- في الفقرة رقم (10) توجد معايير محددة للثواب والعقاب، فحصلت على الرتبة الثانية حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (3.89) وانحراف معياري بـ (0.352).

3- في الفقرة رقم (11) يتناسب الجزء مع حجم المخالفة والخطأ المهني المرتكب، فحصلت على الرتبة الثالثة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (3.77) وانحراف معياري بـ (0.452).

4- في الفقرة رقم (13) تقوم الإدارة بمتابعة سياسات المساءلة والتقارير، فحصلت على الرتبة الرابعة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (3.72) وانحراف معياري بـ (0.481).

الاستنتاج: بعد الانضباط والمساءلة: فيما يخص الاتجاه الكلي لفقرات مبدأ الانضباط والمساءلة نجده جاء في الترتيب الثالث مقارنة ببقية مبادئ الحوكمة من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه المبدأ 3,88 بانحراف معياري 0,382 ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المبدأ يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة على مبدأ الانضباط والمساءلة تشكل قبولاً مرتفعاً، وتراوح المتوسطات ما بين (3,72 و 4,12) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (0,352 و 0,569) وهذا ما يدل على أن مبدأ الانضباط والمساءلة في مديرية التجارة بالمسيلة يحظى بقبول مرتفع.

1-4 تحليل فقرات بعد العدالة والمساواة:

جدول رقم (27): تحليل فقرات بعد العدالة والمساواة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
14	تطبق قوانين وأنظمة وتعليمات التجارة على جميع الموظفين دون تمييز	3.99	0.726	4	مرتفع
15	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه تحت أي ظرف لأنه مدعوم بأنظمة وقوانين عادلة	4.21	0.741	1	مرتفع جدا
16	المساواة والعدالة بين الموظفين يزيد من ثقتهم وضمان حقوقهم	4.12	0.569	3	مرتفع
17	يؤدي تطبيق القوانين والأنظمة إلى حفظ حقوق جميع العاملين	4.19	0.608	2	مرتفع
	بعد العدالة والمساواة	4.13	0.527	الأول	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

1- في الفقرة رقم (15) يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في كل الأحوال، فحصلت على الرتبة الاولى حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (4,21) وانحراف معياري بـ (0,741).

- 2- في الفقرة رقم (17) يؤدي تطبيق القانون إلى حفظ حقوق جميع العاملين، فحصلت على الرتبة الثانية حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب(4,19) وانحراف معياري ب(0,608).
- 3- في الفقرة رقم (16) تزيد المساواة والعدالة من ثقة الموظفين وضمان حقوقهم، فحصلت على الرتبة الثالثة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب(4,12) وانحراف معياري ب(0,569).
- 4- في الفقرة رقم (14) تطبق الإدارة القوانين على جميع الموظفين دون تمييز، فحصلت على الرتبة الرابعة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب(3,99) وانحراف معياري ب(0,726).
- الاستنتاج: بعد العدالة والمساواة:** فيما يخص الاتجاه الكلي لفقرات مبدأ العدالة والمساواة نجده جاء في الترتيب الأول مقارنة ببقية مبادئ الحوكمة من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه المبدأ 4,13 بانحراف معياري 0,527 ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا المبدأ يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة على مبدأ العدالة والمساواة تشكل قبولاً مرتفعاً. وتراوح المتوسطات ما بين (3,99 و 4,21) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (0,569 و 0,741) وهذا ما يدل على أن مبدأ العدالة والمساواة في مديرية التجارة بالمسيلة يحظى بقبول مرتفع.

1-5 تحليل فقرات بعد الاستقلالية:

جدول رقم (28): تحليل فقرات البعد الاستقلالية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
18	يتعرض الموظفون لتأثيرات وضغوط خارجية متعلقة بطبيعة عملهم الرقابي	3.73	0.963	3	مرتفع
19	يقوم الموظفون بعملهم الرقابي دون تأثير ذلك على علاقاتهم بالمسؤولين	3.25	1.028	4	متوسط
20	يمكن للموظفين التعبير بحرية ودون ضغوط عن آرائهم في برامج وخطط العمل	3.96	0.687	1	مرتفع
21	يمكن ممارسة العمل النقابي داخل المديرية دون أي ضغوط	3.84	0.638	2	مرتفع
	بعد الاستقلالية	3.70	0.674	الرابع	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

- 1- في الفقرة رقم (20) يمكن للموظفين التعبير بحرية عن آرائهم بخصوص خطط العمل، فحصلت على الرتبة الاولى حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب (3,96) وانحراف معياري ب (0,687).

- 2- في الفقرة رقم (21) يمكن ممارسة العمل النقابي بدون ضغوط، فحصلت على الرتبة الثانية حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ(3,84) وانحراف معياري بـ(0,638).
- 3- في الفقرة رقم (18) يتعرض الموظفون لضغوط خارجية متعلقة بالعمل، فحصلت على الرتبة الثالثة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ(3,73) وانحراف معياري بـ(0,963).
- 4- في الفقرة رقم (19) تهتم مؤسستنا بمتابعة الابتكارات الجديدة حصلت على الرتبة الرابعة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ(3,25) وانحراف معياري بـ(1,028).
- الاستنتاج: بعد الاستقلالية:** فيما يخص الاتجاه الكلي ل فقرات مبدأ الاستقلالية نجده جاء في الترتيب الرابع مقارنة ببقية مبادئ الحوكمة من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه المبدأ 3,70 بانحراف معياري 0,674 ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا المبدأ يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة على مبدأ الاستقلالية تشكل قبولاً مرتفعاً.
- وتراوحت المتوسطات ما بين (3,25 و 3,96) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (0,638 و 1,028) وهذا ما يدل على أن مبدأ الاستقلالية في مديرية التجارة بالمسيلة يحظى بقبول مرتفع.
- 1-6 تحليل فقرات بعد المسؤولية:**

جدول رقم (29): تحليل فقرات بعد المسؤولية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
22	تتدخل الإدارة حال إساءة استخدام السلطة من طرف الموظفين	3.49	0.665	2	مرتفع
23	يتحمل الموظفون نتائج الأخطاء المهنية المرتكبة	3.39	0.655	3	متوسط
24	تسمح القوانين المعمول بها في الإدارة بالتعامل بجدية مع شكاوى ذوي المصلحة	3.35	0.647	4	متوسط
25	يجب على الموظفين الالتزام بالقوانين والتعليمات المعمول بها بمديرية التجارة	3.60	0.658	1	مرتفع
	بعد المسؤولية	3.46	0.612	السادس	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

- 1- في الفقرة رقم (25) يجب على الموظفين الالتزام بالقوانين المعمول بها، فحصلت على الرتبة الاولى حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (3,60) وانحراف معياري بـ (0,612).
- 2- في الفقرة رقم (22) تتدخل الإدارة حال إساءة استعمال السلطة من الموظفين، فحصلت على الرتبة الثانية حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ(3,49) وانحراف معياري بـ(0,665).

- 3- في الفقرة رقم (23) يتحمل الموظفون نتائج الأخطاء المهنية المرتكبة، فحصلت على الرتبة الثالثة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب(3,39) وانحراف معياري ب(0,665).
- 4- في الفقرة رقم (24) تسمح القوانين للإدارة بالتعامل بجدية مع الشكاوى، فحصلت على الرتبة الرابعة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب(3,35) وانحراف معياري ب(0,647).
- الاستنتاج: بعد المسؤولية: وفيما يخص الاتجاه الكلي لفقرات مبدأ المسؤولية نجد جاء في الترتيب السادس مقارنة ببقية مبادئ الحوكمة من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه المبدأ 3,46 بانحراف معياري 0,612 ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا المبدأ يشير إلى نسبة قبول متوسطة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة على مبدأ المسؤولية تشكل قبولاً متوسطاً. وتراوحت المتوسطات ما بين (3,35 و 3,60) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (0,647 و 0,665) وهذا ما يدل على أن مبدأ المسؤولية في مديرية التجارة بالمسيلة يحظى بقبول متوسط.

1-7 تحليل فقرات المتغير التابع (الأداء)

الجدول رقم (30): تحليل فقرات المتغير التابع (الأداء)

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الموافقة
26	يتم تحديد أهداف لسياسات وبرامج مديرية التجارة	4.19	0.672	02	مرتفع
27	يتم التحقق من تبني مديرية التجارة لمعايير كافية لقياس مدى إنجاز الأهداف	4.08	0.673	05	مرتفع
28	يتم التعامل مع الشكاوى بجدية وواقعية وبطريقة مثلى وفعالة	3.77	0.452	10	مرتفع
29	يتم توظيف الموارد البشرية من أصحاب الكفاءات المميزة	4.12	0.596	04	مرتفع
30	تسعى مديرية التجارة باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين حسب متطلبات العصر	4.12	0.569	03	مرتفع
31	تتم مقارنة النتائج المحققة مع ما سبق التخطيط له	4.19	0.608	01	مرتفع
32	تدعم مديرية التجارة الموظفين ذوي المبادرات	3.93	1.004	09	مرتفع
33	تخصص المديرية برامج تكوين وترقيات سنوية للموظفين	3.95	0.543	08	مرتفع
34	الاستقبال وخدمات العلاقات العامة بشكل عام تبدو جيدة	4.03	0.464	06	مرتفع
35	يتم التحقق من فعالية أداء مديرية التجارة والمساءلة التنظيمية لها	4.01	0.744	07	مرتفع
	بعد الأداء	4.04	0.431	/	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

- 1- في الفقرة رقم (31) تتم مقارنة النتائج المحققة مع ما سبق التخطيط له، فحصلت على الرتبة الاولى حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (4,19) وانحراف معياري بـ(0,608).
- 2- في الفقرة رقم (26) يتم تحديد أهداف لسياسات مديرية التجارة، فحصلت على الرتبة الثانية حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (4,19) وانحراف معياري بـ (0,672).
- 3- في الفقرة رقم (30) تسعى مديرية التجارة باستمرار للتطوير، فحصلت على الرتبة الثالثة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (4,12) وانحراف معياري بـ(0,569).
- 4- في الفقرة رقم (29) يتم توظيف الكفاءات المميزة، فحصلت على الرتبة الرابعة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (4,12) وانحراف معياري بـ(0,596).
- 5- في الفقرة رقم (27) يتم التحقق من معايير قياس الأداء، فحصلت على الرتبة الخامسة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (4,08) وانحراف معياري بـ(0,673).
- 6- في الفقرة رقم (34) الاستقبال والخدمات العامة جيدة عموماً، فحصلت على الرتبة السادسة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (4,03) وانحراف معياري بـ(0,464).
- 7- في الفقرة رقم (35) يتم التحقق من فعالية أداء مديرية التجارة، فحصلت على الرتبة السابعة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (4,01) وانحراف معياري بـ(0,744).
- 8- في الفقرة رقم (33) تخصص الإدارة برامج تكوين سنوية، فحصلت على الرتبة الثامنة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ(3,95) وانحراف معياري بـ(0,543).
- 9- في الفقرة رقم (32) تدعم الإدارة الموظفين ذوي المبادرات، فحصلت على الرتبة التاسعة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ(3,93) وانحراف معياري بـ(1,004).
- 10- في الفقرة رقم (28) يتم التعامل مع الشكاوى بجدية وفعالية، فحصلت على الرتبة العاشرة حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ (3,77) وانحراف معياري بـ(0,452).

الاستنتاج:

- محور الأداء: وفيما يخص الاتجاه الكلي ل فقرات محور الأداء من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل مجتمع الدراسة نجد أن المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه المحور 4,04 بانحراف معياري 0,431 ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا المحور يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات مجتمع الدراسة على محور الأداء تشكل قبولاً مرتفعاً. وتراوح المتوسطات ما بين (3,77 و 4,19) وانحرافاتها المعيارية تراوحت ما بين (0,452 و 1,004) وهذا ما يدل على أن محور الأداء في مديرية التجارة بالمسيلة يحظى بقبول مرتفع.

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات بمعادلات الانحدار البسيط والمتعدد

1- اختبار الفرضيات: لقبول أو رفض فرضيات الدراسة استخدمنا تحليل الانحدار البسيط والمتعدد وقاعدة الرفض أو القبول هي مستوى الدلالة الذي يجب أن يكون ($\alpha \leq 0,05$)

1-1- الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية:

- توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين الإطار العام للحكومة وبين الأداء في الإدارة العمومية عند مستوى دلالة (0.05)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط للتحقق من أثر المتغير الفرعي المستقل: الإطار العام للحوكمة على المتغير التابع: الأداء.

جدول رقم (31): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد الإطار العام للحوكمة على الأداء

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة (F) Sig	مستوى الدلالة (T) Sig
أثر الإطار العام للحوكمة على الأداء	0.286	0.082	0.201	0.013	0.013

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (30) إلى وجود علاقة ارتباطيه ضعيفة وموجبة ($R=0,286$) بين الإطار العام للحوكمة والأداء في مديرية التجارة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1، 68) وان معامل التحديد ($R^2=0.082$) وهذا يعني أن بعد الإطار العام للحوكمة قد فسر 8,2% من تباين الأداء في المديرية، والباقي 91,8% راجع الى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج: نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة (T) 0.013 أقل من مستوى الدلالة 0.05

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية المطروحة في الدراسة القائلة انه توجد علاقة ارتباط معنوية بين الإطار العام للحوكمة وبين الأداء في مديرية التجارة (0.05).

1-2 الفرضية الفرعية الثانية: توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين النزاهة والشفافية وبين الأداء في الإدارة العمومية عند مستوى دلالة (0.05). ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل: النزاهة والشفافية على المتغير التابع: الأداء

جدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد النزاهة والشفافية على الأداء

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة (F) Sig	مستوى الدلالة (T) Sig
أثر النزاهة والشفافية على الأداء	0.601	0.361	0.507	0.000	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (31) إلى وجود علاقة ارتباطيه قوية وموجبة ($R=0,601$) بين النزاهة والشفافية والأداء في مديرية التجارة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1، 68) وأن معامل التحديد ($R^2=0.361$) وهذا يعني أن بعد النزاهة والشفافية قد فسر 36,1% من تباين الأداء في المديرية، والباقي 63,9% راجع الى عوامل أخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج: نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة (T) 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية المطروحة في الدراسة القائلة انه توجد علاقة ارتباط معنوية بين النزاهة والشفافية وبين الأداء في مديرية التجارة (0.05).

1-3 الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين الانضباط والمساءلة وبين الأداء في الإدارة العمومية عند مستوى دلالة (0.05). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل: الانضباط والمساءلة على المتغير التابع: الأداء

جدول رقم (33): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد الانضباط والمساءلة على الأداء

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أثر الانضباط والمساءلة على الأداء	0.744	0.553	0.839	0.000	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (32) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ($R=0,744$) بين الانضباط والمساءلة والأداء في مديرية التجارة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1، 68) وان معامل التحديد ($R^2=0.553$) وهذا يعني أن بعد الانضباط والمساءلة قد فسر 55,3% من تباين الأداء في المديرية، والباقي 44,7% راجع الى عوامل اخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج: نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة (T) 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية المطروحة في الدراسة القائلة انه توجد علاقة ارتباط معنوية بين الانضباط والمساءلة وبين الأداء في مديرية التجارة (0.05).

1-4 الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين العدالة والمساواة وبين الأداء في الإدارة العمومية عند مستوى دلالة (0.05). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل: العدالة والمساواة على المتغير التابع: الأداء

جدول رقم (34): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد العدالة والمساواة على الأداء

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أثر العدالة والمساواة على الأداء	0.829	0.688	0.678	0.000	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (33) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وموجبة ($R=0,829$) بين العدالة والمساواة والأداء في مديرية التجارة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1، 68) وان معامل التحديد ($R^2=0.688$) وهذا يعني أن العدالة والمساواة قد فسرت 68,8% من تباين الأداء في المديرية، والباقي 31,2% راجع الى عوامل اخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج: نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة (T) 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية المطروحة في الدراسة القائلة انه توجد علاقة ارتباط معنوية بين العدالة والمساواة وبين الأداء في مديرية التجارة (0.05).

1-5 الفرضية الفرعية الخامسة:

توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين العدالة والمساواة وبين الأداء في الإدارة العمومية عند مستوى دلالة (0.05). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل: العدالة والمساواة على المتغير التابع: الأداء

جدول رقم (35): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد الاستقلالية على الأداء

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أثر العدالة المساواة على الاداء	0.565	0.319	0.361	0.000	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

التعليق:

توضح نتائج الجدول رقم (34) إلى وجود علاقة ارتباطية متوسطة وموجبة ($R=0,744$) بين الاستقلالية والأداء في مديرية التجارة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1، 68) وان معامل التحديد ($R^2=0.319$) وهذا يعني أن الاستقلالية قد فسرت 31,9% من تباين الأداء في المديرية، والباقي 68,1% راجع الى عوامل اخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج: نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة (T) 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 .

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية المطروحة في الدراسة القائلة انه توجد علاقة ارتباط معنوية بين الاستقلالية وبين الأداء في مديرية التجارة (0.05).

1-6 الفرضية الفرعية السادسة:

توجد هناك علاقة ارتباط معنوية بين المسؤولية وبين الأداء في الإدارة العمومية عند مستوى دلالة (0.05). لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من أثر المتغير المستقل المسؤولية على المتغير التابع الأداء

جدول رقم (36): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر بعد المسؤولية على الأداء

البيان	R	R2	معامل الانحدار B	قيمة F	مستوى الدلالة Sig
أثر المسؤولية على الأداء	0.690	0.476	0.538	0.000	0.000

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

التعليق: توضح نتائج الجدول رقم (35) إلى وجود علاقة ارتباطيه قوية وموجبة ($R=0,690$) بين المسؤولية والأداء في مديرية التجارة عند مستوى الدلالة (0.05) ودرجة الحرية (1، 68) وان معامل التحديد ($R^2=0.476$) وهذا يعني أن الانضباط والمساءلة قد فسرت 47,6% من تباين الأداء في المديرية، والباقي 52,4% راجع الى عوامل اخرى منها الخطأ العشوائي.

الاستنتاج: نلاحظ من الجدول أن مستوى الدلالة (T) 0.000 أقل من مستوى الدلالة 0.05 . وعليه نقبل الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية المطروحة في الدراسة القائلة انه توجد علاقة ارتباط معنوية بين المسؤولية وبين الأداء في مديرية التجارة (0.05).

1-7 تحليل معاملات الانحدار المتعدد:

جدول رقم (37): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر المتغيرات الفرعية المستقلة على المتغير التابع الأداء.

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر أبعاد جودة الخدمة المصرفية على رضا العملاء					
معامل التحديد $R^2 = 0.794$					الخطأ المعياري للتقدير = 0.204
قيمة (F) = 43.807					مستوى المعنوية (F) = 0.000
المتغير	B	Std. Error	بيتا	قيمة T	معنوية T
الثابت	0.441	0,276		2.149	0.036
بعد الاطار العام للحوكمة	0.136	0,040	0.194	3.383	0.002
بعد النزاهة والشفافية	0.120	0,062	0.248	3.651	0.001
بعد الانضباط والمسؤولية	0.442	0,066	0.392	3.977	0.000
بعد العدالة والمساواة	0.366	0,074	0.447	4.949	0.000
بعد الاستقلالية	0.130	0,045	0.110	2.552	0.002
بعد المسؤولية	0.150	0,044	0.213	3.386	0.003

المصدر: من اعداد الطالبين باستخدام مخرجات spss.v 25

التعليق: يتبين من الجدول رقم 36:

- يظهر معامل التحديد R^2 وهو مقياس لجودة التوفيق، حيث يشير إلى أن 79,4% في المتغير التابع الأداء يفسره المتغير المستقل مبادئ الحوكمة، وأن الباقي 20,6% فقط ترجع إلى عوامل أخرى.
- أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.204 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار الخطي المتعدد ذات جودة عالية، وبالتالي نموذج الانحدار معنوي وذو دلالة إحصائية.
- يظهر الجدول رقم 36 قيم معلمة الميل B لمختلف الأبعاد الفرعية المستقلة، مما يشير إلى أن هناك أثر ايجابي بين المتغيرين المستقل مبادئ الحوكمة والتابع الأداء، فإن أي زيادة أو تحسین في أي بعد من الأبعاد الفرعية المستقلة لمبادئ الحوكمة بمقدار درجة واحدة تقابلها زيادة في الأداء بمقدار معين والنقاط التالية توضح درجة تأثير كل متغير من المتغيرات الفرعية المستقلة في المتغير التابع الأداء.

1. درجة تأثير بعد الإطار العام للحوكمة على الأداء مساوية إلى 0.136 ولها قيمة احتمال المعنوية 0.002 أي أنها ذات دلالة إحصائية وهي أقل من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

2. درجة تأثير بعد النزاهة والشفافية على الأداء مساوية 0.120. ولها قيمة احتمال المعنوية 0.001 أي أنها ذات دلالة إحصائية، وهي أقل من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
3. درجة تأثير بعد الانضباط والمساءلة على الأداء مساوية 0.442 ولها قيمة احتمال المعنوية 0.000 أي أنها ذات دلالة إحصائية وهي أقل من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
4. درجة تأثير بعد العدالة والمساواة على الأداء مساوية 0.336 وله قيمة احتمال معنوية عالية 0.000 أي أنه ذات دلالة إحصائية وهي أقل من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)
5. درجة تأثير بعد الاستقلالية على الأداء مساوية 0.130 وله قيمة احتمال معنوية 0.002 أي أنه ذات دلالة إحصائية، وهي أقل من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) .
6. درجة تأثير بعد المسؤولية على الأداء مساوية 0.150 وله قيمة احتمال معنوية 0.003 أي أنه ذات دلالة إحصائية، وهي أقل من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) .

- أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع الحد الثابت فقد بلغت 0.441 ولها قيمة احتمال معنوية 0.036، وهي أقل من مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) مما يشير إلى معنويتها، وبالتالي فإن ظهور معنوية معلمتي الانحدار الخطي المتعدد يشير إلى أهمية الاهتمام بأبعاد مبادئ الحوكمة في تحسين الأداء بمديرية التجارة بالمسيلة.
- يلاحظ أن β قيمتها متغيرة وليست ثابتة مما يشير أن السبب في قوة الاختبار ليس راجع لسبب زيادة حجم العينة وإنما يرجع ذلك إلى تباين مجتمع العينة الذي له أثر كبير على قوة الاختبار.
- كلما نقصت قيمة α للمعنوية T كلما زادت قيمة β ، مما يشير إلى قوة الاختبار خاصة قوة اختبار بعد الأمان، وكلما كان فرق المتوسطين كبيراً، يقل احتمال قبول الفرضية الصفرية المطروحة في الدراسة.

ومنه معادلة الانحدار الخطي المتعدد للأداء الذي نرسم له بالرمز Y ونرمز للإطار العام للحوكمة بالرمز X_1 ، النزاهة والشفافية بالرمز X_2 والانضباط والمساءلة بالرمز X_3 ، العدالة والمساواة بالرمز X_4 ، الاستقلالية بالرمز X_5 ، المسؤولية X_6

$$Y = 0.441 + 0.136X_1 + 0.120X_2 + 0.442X_3 + 0.336X_4 + 0.130X_5 + 0.150X_6$$

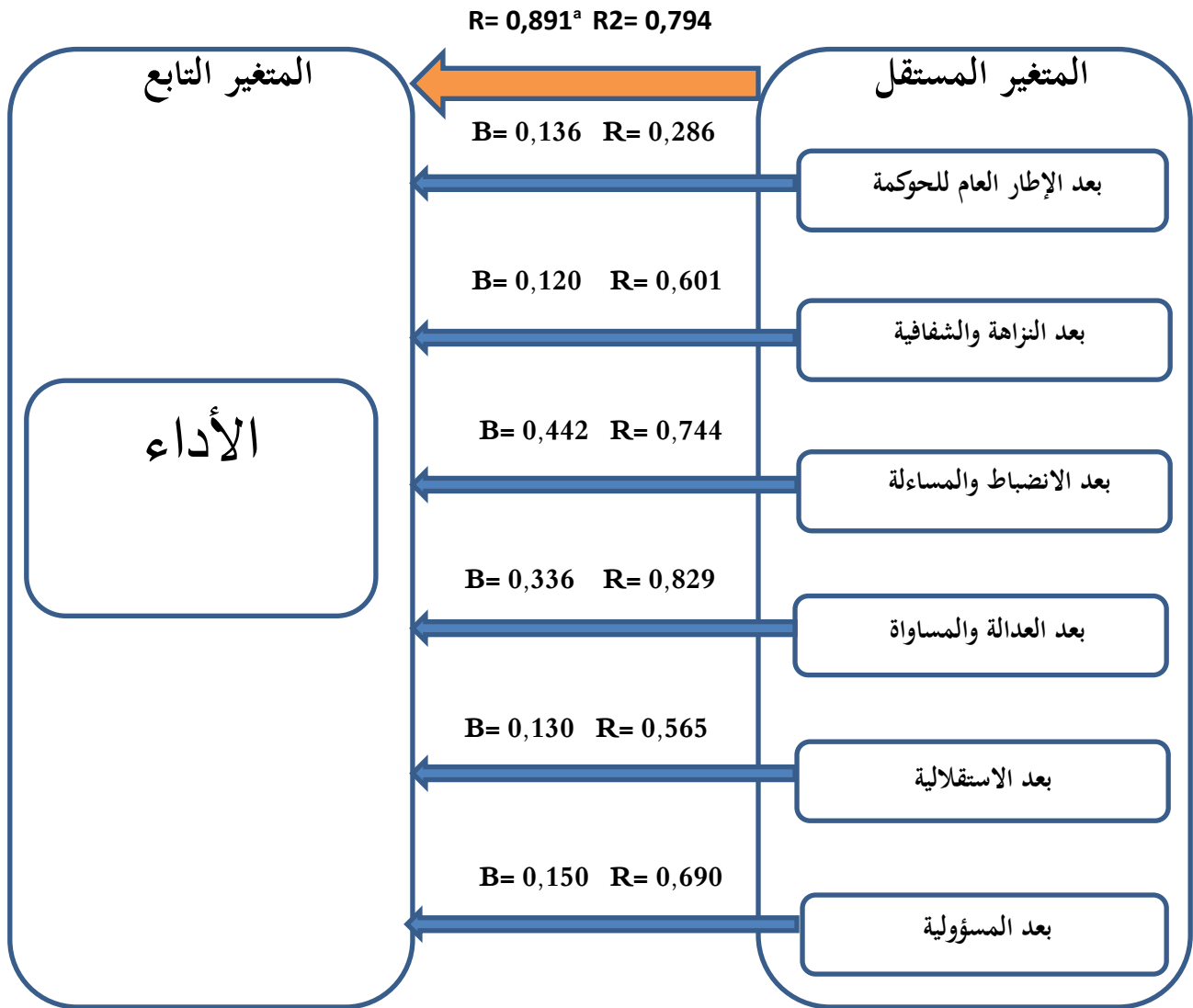
الاستنتاج: ومنه نستنتج وجود تأثير لمعاملات المتغيرات المستقلة لمبادئ الحوكمة على أداء مديرية التجارة بالمسيلة حيث أن متغير الانضباط والمساءلة له أكبر تأثير بقيمة ($b_1 = 0.442$) في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير الانضباط والمساءلة يؤدي إلى زيادة في مستوى الأداء في الإدارة العمومية بقيمة (0.442) يليها متغير العدالة والمساواة ($b_2 = 0.366$) ثم متغير الإطار العام للحوكمة ($b_3 = 0.136$) يليها متغير المسؤولية ($b_4 = 0.150$) ، يليها متغير الإطار العام للحوكمة ($b_5 = 0.136$) ، وفي الأخير متغير الاستقلالية ($b_5 = 0.130$) .

ومنه نقبل الفرضية القائلة انه توجد علاقة ارتباط معنوية بين مبادئ الحوكمة وبين الأداء في الإدارة العمومية عند مستوى دلالة (0.05).

الفرع الرابع: نموذج الدراسة النهائي:

من خلال نتائج التحليل الاحصائي يمكن تقديم نموذج يشمل أهم النتائج في شكل يفسر علاقة الأثر بين المتغير المستقل المتمثل في مبادئ الحوكمة بأبعادها الستة المعتمدة في الدراسة، والمتغير التابع المتمثل في الأداء المعتمد في الدراسة، حيث كان تأثير أبعاد مبادئ الحوكمة واضح من خلال قيمة معامل الانحدار وقيمة sig الموضحين في النموذج.

شكل رقم (11) : نموذج الدراسة النهائي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان

خاتمة عامة

خاتمة:

أصبح موضوع حوكمة المؤسسات من أهم الموضوعات المطروحة حالياً والأكثر حيوية على الصعيدين العالمي والإقليمي، فلم يعد الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في القطاع الحكومي ترفاً بل ضرورة ملحة فرضتها التغيرات العالمية في طرق التسيير ومراقبة وتحسين الأداء في الإدارات العمومية. وعليه استهدفت هذه الدراسة تحليل ومناقشة موضوع مدى فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء الإدارة العمومية بالتطبيق على مديرية التجارة بالمسيلة، وكمحاوله منا لدراسة هذا الموضوع وتبيان مختلف العناصر التي يتركز عليها وكذا تأثير مبادئ حوكمة المؤسسات بمختلف أبعادها على أداء مديرية التجارة بالمسيلة، حاولنا تناول هذا الموضوع بالبحث من خلال فصلين اثنين الأول نظري عن الحوكمة والأداء بصفة عامة حول المفاهيم والمكونات والأبعاد وفي الفصل الثاني تمت دراسة حالة مديرية التجارة بالمسيلة.

1- نتائج الدراسة:

بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بالحوكمة وكذا أهم المفاهيم حول الأداء في الإدارة بالعمومية والدور الذي تلعبه آليات ومبادئ الحوكمة في تحسين الأداء، توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

النتائج النظرية للدراسة:

- الحوكمة نظام من خلاله تدار الشركات وتراقب.
- أسلوب تطبيق آليات الحوكمة يعد من الدعائم الأساسية لتحسين الأداء بالإدارة العمومية وتعزيز قدراتها نحو أداء أفضل.
- يساهم تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسات ويحقق قدر من الطمأنينة والثقة لكل من لو علاقة بالمؤسسة كما يساهم في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة ويمنع وصول الموظف الغير جدير إلى المناصب العليا.
- للحوكمة جملة من المبادئ يجب على المؤسسات إتباعها والعمل على تنفيذها ، وغياها يؤدي إلى انتشار الفساد المالي والاداري ويضعف من نظام الحوكمة الجيدة.
- التطبيق السليم لمبادئ حوكمة المؤسسات يتطلب التشارك بين ثلاث مكونات الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني.

النتائج التطبيقية للدراسة:

- من خلال ما سبق يمكن التطرق لأهم النتائج المتوصل إليها بنوع من الإيجاز، والتي توصلنا إليها في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، حيث تعد بمثابة إجابات للإشكالية الرئيسية وكذا الفرعية، وتأكيداً أو نفياً للفرضيات الموضوعية، كما يلي:
- كإجابة عن الإشكالية الرئيسية فقد أكدت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة "توفر ووجود فعالية وتأثير لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء مديرية التجارة بالمسيلة" لوجود علاقة ارتباط طردية قوية بين مبادئ الحوكمة والأداء في مديرية التجارة بالمسيلة، فكلما كان هناك تطبيق جيد وفعال لمبادئ الحوكمة بمختلف أبعادها على أحسن وجه كلما تحسن الأداء في مديرية التجارة بالمسيلة، وهو ما يعني تأكيد الفرضية الرئيسية.

- بالنسبة للأسئلة الفرعية فقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة) والمتغير التابع (الأداء) في مديرية التجارة بالمسيلة المؤسسة محل الدراسة كما يلي:
- الفرضية الفرعية الأولى: تأكيد وجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعء الإطار العام للحوكمة على أداء في مديرية التجارة
- الفرضية الفرعية الثانية: تأكيد وجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعء النزاهة والشفافية على الأداء في مديرية التجارة
- الفرضية الفرعية الثالثة: تأكيد وجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعء الانضباط والمساءلة على الأداء في مديرية التجارة
- الفرضية الفرعية الرابعة: تأكيد وجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعء العدالة والمساواة على الأداء في مديرية التجارة
- الفرضية الفرعية الخامسة: تأكيد وجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعء الاستقلالية على الأداء في مديرية التجارة
- الفرضية الفرعية السادسة: تأكيد وجود تأثير ذو دلالة احصائية لبعء المسؤولية على الأداء في مديرية التجارة
- حيث كان تأثير بعد العدالة والمساواة في المرتبة الأولى، ثم تأثير بعد النزاهة والشفافية، ثم تأثير بعد الانضباط والمساءلة، ثم تأثير بعد الاستقلالية، ثم تأثير بعد الإطار العام للحوكمة، وأخيرا تأثير بعد المسؤولية.

2- المقترحات:

- لتطبيق قواعد الحوكمة في أي شركة أو مؤسسة يتعين أخذ بيئة هذه الشركة وطبيعتها وظروف العمل فيها بعين الاعتبار، فهذه القواعد وضعت ليستدل بها القائمون على الشركات وتوجيههم في الاتجاه الصحيح ، ولا تعني بالضرورة بأن على الشركة أن تلتزم حرفيا بما ورد في هذه القواعد، بل ينصح ويفضل أن تتخذ الشركات إجراءات وضوابط حوكمة إضافية حسب ما تراه مناسبا ونظرا لما استخلص البحث من نتائج هامة يوصي الطالبين بما يلي:
- وضع نظام للحوكمة معلى لكافة الاطراف المعنية بتطبيقه، يوضح واجبات ومسئوليات كل موظف في المؤسسة.
 - البدء في التطبيق الفعلي لمبادئ الحوكمة للحد من الفساد الاداري.
 - ضرورة تكاتف وتعاون بين جهود مؤسسات القطاع العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني لوضع نظام شامل للحوكمة.
 - التطبيق الأمثل لمبادئ الحوكمة يحسن من سمعة مديرية التجارة بالمسيلة وثقة ذوو المصلحة.
 - تفعيل دور الرقابة في المؤسسات العمومية، ومنح حق المساءلة لضمان التسيير الفعال وحفظ المال العام ، بالإضافة إلى ضمان نزاهة واستقلالية القضاء وذلك عن طريق سن تشريعات وقوانين صارمة وراذعة ، تضمن محاسبة الفاسدين.
 - على الباحثين والمهتمين والمهنيين الاهتمام أكثر والتعريف بأهمية موضوع الحوكمة ودور مبادئها وأهدافها وإيجابياتها على مستوى المؤسسات الحكومية وبالتالي على مستوى الدولة ككل.
 - يجب الاستفادة من تطبيق مبادئ الحوكمة في وضع مقياس للأداء الوظيفي للإدارات العمومية بالإضافة إلى وضع معايير لأداء العاملين بها.
 - ضرورة سن المزيد من القوانين لتعزيز الإفصاح والشفافية لدى المؤسسات الحكومية.
 - إصدار التشريعات المناسبة لتمكين المؤسسات الحكومية من ممارسة الحوكمة وتطبيق مبادئها.

3 - افاق الدراسة

في ختام هذا البحث، نقدم بعض المواضيع التي نقترحها للبحث والإثراء:

- فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية بين "المؤسسات ذات الطابع الإداري والمؤسسات الاقتصادية".
- انعدام مبادئ الحوكمة وعلاقتها بضعف أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية.
- حوكمة المؤسسات الاقتصادية العمومية والنموذج الاقتصادي الجزائري الجديد.
- الفساد المالي في الجزائر وعلاقته بغياب حوكمة المؤسسات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أبو النصر مدحت ، الأداء الإداري المتميز ط1 ، المجموعة العربية للنشر، القاهرة ، مصر، 2012 .
2. احمد جودة محفوظ ، إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، ط1 ، وائل للنشر عمان،2010 .
3. بن سلام بن حميد الفليتي سالم ، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان، الأردن، 2010.
4. جاسم الشعبان محمد ، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة الهندرة، ط1 رضوان .للنشر عمان،. 2014
5. دادي عدون ناصر ، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دط، دار الحمادية العامة للنشر و التوزيع، الجزائر، بدون سنة.
6. حسن زليف مهدي ، إدارة الأفراد ، ط1 ، مكتبة المجتمع للنشر، عمان، 2010 .
7. حريم حسين ، إدارة المورد البشرية إطار متكامل، ط1 ، دار الحامد للنشر عمان،2013 .
8. يوسف كافي مصطفى ، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي ، تكنولوجي، عولمي ، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر . عمان 2014 .
10. كاظم حمود خيضر ، ياسين كاسب الخرشة، ادارة الموارد البشرية، ط2 ، دار الميسرة للنش، عمان،2009
11. الكرخي محمد ، إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي، ط1 ، دار المناهج للنشر، عمان 2013
12. محمد حسن راوية ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية لجمع، نشر وتوزيع، الإسكندرية، 1999-2000
13. محمد المحاسنة إبراهيم ، إدارة الأداء وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1 ، دار الجرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2013 .
14. محمد المبيضين عقلة ، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2011.
15. محمد سليمان حنفي ، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعة العربية، مصر، القاهرة، بدون تاريخ.
16. محمد عباس سهيلة ، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي . ط. 2 دار وائل للنشر . عمان2006 .
17. مصطفى سليمان محمد ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى، مصر، 2006 .
18. نايف المعايطه رولا ، صلاح سليم الحموري، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2013
19. نصر الله حنا ، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، زهران للنشر، الأردن،2001

20. سعيد السالم مؤيد ، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، ط 1 ، اثناء للنشر الأردن، 2009 .
21. عبد الباسط عباس انس ، إدارة الموارد البشرية . أساليب حديثة، ط 1 ، دار الميسرة للنشر عمان، 2011
22. عبد الرؤوف الدحلة فيصل ، تكنولوجيا الأداء البشري، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2001
23. عبد الرحيم الهيبي خالد ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط 2، دار وائل للنشر، عمان، 2006
24. فرحان طالب علاء وإيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011

المذكرات والرسائل الجامعية :

25. إياد وليد محمد جبير، مدى إلتزام النقابات المهنية الأردنية بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية - دراسة تحليلية-، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن، -2008
26. عدنان عبد المجيد عبد الرحمن قباحة، أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في فلسفة التمويل، جامعة عمان العربية، الأردن، 2008
27. ممدوح محمد العزايزة، مدى تطبيق المصارف الوطنية الفلسطينية للقواعد والممارسات الفضلى لحوكمة المصارف في فلسطين، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
28. عمر علي عبد الصمد، نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية- دراسة نظرية تطبيقية - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة الجزائر 3، 2012.

المجلات والدوريات :

29. مجدي محمد سامي، " دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة الأعمال المصرية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية"، المجلد 46، العدد الثاني، جويلية 2009 ، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية، مصر.
30. فيصل محمود الشواورة : "قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.

31. سامح محمد رضا رياض أحمد، "دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية- دراسة تطبيقية على شركة الأدوية المصرية-"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد السابع، العدد الأول، 2011، جامعة الأردن.

32. عمر إقبال توفيق المشهداني، "تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها " إطار مقترح "، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية"، العدد 02، 2012، جامعة ورقلة، ورقلة، الجزائر.

الملتقيات والمؤتمرات :

33. عمار عصام السامرائي، نادية عبد الجبار الشريدة، أهمية تطبيق حوكمة الشركات في تعزيز جودة نظام المعلومات المحاسبي، المؤتمر العلمي الدولي التاسع الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل، الجامعة الخليجية، المملكة الأردنية الهاشمية.

34. لخضر عزي، حساف بوبعاية، "الحكم الراشد وخصخصة المؤسسات لأجل تسيير فعال" ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر، 2005 .

35. قريشي بالعيد ، وليد بن تركي، دور تطبيق آليات حوكمة الشركات في التقليل من الفساد المالي والاداري، مداخلة مدمجة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري ، جامعة بسكرة محمد خيضر ن المنعقد في 6-7 ماي، 2012،

36. عمار عصام السامرائي، نادية عبد الجبار الشريدة، أهمية تطبيق حوكمة الشركات في تعزيز جودة نظام المعلومات المحاسبي، المؤتمر العلمي الدولي التاسع الوضع الاقتصادي العربي وخيارات المستقبل، الجامعة الخليجية، المملكة الأردنية الهاشمية.

الارشادات :

37. أخبار الاتحاد، حوكمة الشركات الفرص والتحديات، اتحاد هيئات الأوراق المالية العربية، الإصدار رقم 11 أكتوبر، نوفمبر، ديسمبر 2015، جانفي 2016.

المواقع الالكترونية :

38 . <http://www.kananaonline.com/Ahmed Kordy/Post123651> (12-05-2018) 10:00

المراجع باللغة الاجنبية :

Les Guides :

39. Report of the committee on the Financial Aspects of Corporate Governance, «**The Financial Aspects Of Corporate Governance**», London: Burgess Science Press, 1 december 1992, p: 14.

الملاحق

تخصص: إدارة مالية

قسم علوم التسيير

استبيان

عزيزي المحيبي المحترم

نضع بين أيديكم الاستبيان الذي أعد لاستكمال متطلبات بحثنا الموسوم بـ :

" مدى فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء الإدارة العمومية "

حوكمة المؤسسات عبارة عن مجموعة مبادئ مثلى تدار بها المؤسسات

لتضمن كفاءة الإدارة في استغلال مواردها ودراستها للمخاطر ، وتعتبر مؤشر لتحقيق الإدارة لأهدافها

تعتبر مديرية التجارة بالمسيلة كغيرها من الإدارات العمومية ملزمة بضمان حوكمة جيدة لهيكلها التنظيمي لتحقيق مستويات الأداء الأفضل وخاصة على الصعيد المؤسسي والوظيفي من أجل خلق قيمة إيجابية لكل الأطراف المتعاملة معها ومن ثم تحقيق الغرض

النهائي لهذا البحث العلمي

يشكل هذا الاستبيان جزء من الدراسة التي سنجرىها للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال وما لمساندتكم من دور كبير في إنجاح هذه الدراسة ، فإننا نأمل منكم التفضل بالإجابة على كل فقرات الاستبيان بدقة وعناية وموضوعية وأن تعبر الاجابات عن آرائكم ، كما ننوه إلا أن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف تكون سرية ولن نستخدم إلا لغرض البحث العلمي علما أن الاستمارة التي لا تتم الإجابة على كامل فقراتها لن تكون صالحة للتحليل

الإحصائي

مع فائق التقدير والاحترام والشكر لتعاونكم

الأستاذ المشرف:

الطالبين:

- جباري عبد الوهاب

- حمديني حسام

- سعودي عماد

السنة الجامعية : 2018/2019

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة بين 31 و 40 سنة بين 41 و 50 سنة أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

تعليم ثانوي ليسانس ماستر دكتوراه

غير ذلك يرجى التحديد:

4- الخبرة المهنية:

من 05 إلى 10 سنوات بين 11 و 15 سنة بين 16 و 20 سنة أكبر من 20 سنة

5- الموقع الوظيفي:

عون رقابة إداري رئيس مصلحة (مكتب)

الجزء الثاني: مدى فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء مديرية التجارة بالمسيلة

المحور الأول: الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة

- (الرجاء وضع إشارة X في المربع المناسب)

الرقم	العبارة				
	لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما
	المبدأ الأول: وجود إطار فعال للحوكمة				
01					تعتبر الإدارة هيئة إشراف وتوجيه ورقابة في مديرية التجارة
02					تتحقق الإدارة من كفاءة وجدارة المسؤولين المعيّنين في مناصب قيادية
03					حوكمة الإدارة تعمل على الحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة
04					تطبق مديرية التجارة قانون تنظيم الإدارات العمومية بشكل كامل ودقيق
05					توضح أنظمة وتعليمات مديرية التجارة مهام وواجبات كل موظف
	المبدأ الثاني: النزاهة والشفافية				
06					يتم نشر الأنظمة والتعليمات بطريقة تضمن وصولها للعاملين المطبقة عليهم بوضوح
07					تحل المشكلات في مديرية التجارة بشفافية ونزاهة
08					معايير المنح والمكافآت والترقيات معلومة للجميع وتتم بشفافية ونزاهة
09					لأصحاب المصالح حق الاطلاع على كافة التعليمات والقرارات المتعلقة بهم
	المبدأ الثالث: الانضباط والمساءلة				
10					توجد معايير محددة للثواب والعقاب
11					يتناسب العقاب مع حجم المخالفة أو الخطأ المهني المرتكب
12					يقلل تطبيق القوانين والأنظمة بصرامة من الأزمات والمشاكل
13					يتم متابعة وتقييم سياسات المساءلة التي يتبناها المسؤولين وإعداد تقارير بذلك للإدارة
	المبدأ الرابع: العدالة والمساواة				
14					تطبق قوانين وأنظمة وتعليمات التجارة على جميع الموظفين دون تمييز
15					يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه تحت أي ظرف لأنه مدعوم بأنظمة وقوانين عادلة
16					المساواة والعدالة بين الموظفين يزيد من ثقتهم وضمن حقوقهم
17					يؤدي تطبيق القوانين والأنظمة إلى حفظ حقوق جميع العاملين
	المبدأ الخامس: الاستقلالية				
18					يتعرض الموظفون لتأثيرات وضغوط خارجية متعلقة بطبيعة عملهم الرقابي
19					يقوم الموظفون بعملهم الرقابي دون تأثير ذلك على علاقاتهم بالمسؤولين
20					يمكن للموظفين التعبير بحرية ودون ضغوط عن آرائهم في برامج وخطط العمل
21					يمكن ممارسة العمل النقابي داخل المديرية دون أي ضغوط
	المبدأ السادس: المسؤولية				
22					تتدخل الإدارة حال إساءة استخدام السلطة من طرف الموظفين
23					يتحمل الموظفون نتائج الأخطاء المهنية المرتكبة
24					تسمح القوانين المعمول بها في الإدارة بالتعامل بجدية مع شكاوى ذوي المصلحة
25					يلتزم الموظفون بالقوانين والتعليمات المعمول بها بمديرية التجارة

المحور الثاني: تحسين الأداء

الفعالية	لا أتفق تماماً	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماماً
26					يتم تحديد أهداف لسياسات وبرامج مديرية التجارة
27					يتم التحقق من تبني مديرية التجارة لمعايير كافية لقياس مدى إنجاز الأهداف
28					يتم التعامل مع الشكاوى بجدية وواقعية وبطريقة مثلى وفعالة
29					يتم توظيف الموارد البشرية من أصحاب الكفاءات المميزة
30					تسعى مديرية التجارة باستمرار لتطوير الأنظمة والقوانين حسب متطلبات العصر
31					تتم مقارنة النتائج المحققة مع ما سبق التخطيط له
32					تدعم مديرية التجارة الموظفين ذوي المبادرات
33					تخصص المديرية برامج تكوين وتربصات سنوية للموظفين
34					الاستقبال وخدمات العلاقات العامة بشكل عام تبدو جيدة
35					يتم التحقق من فعالية أداء مديرية التجارة والمساءلة التنظيمية لها