

دور مبادئ الحوكمة في تحسين أداء الموارد البشرية

دراسة ميدانية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة - الجزائر

العيد فراحتية(*) وهيبة زلاقي(**)

مقدمة

يعرف مفهوم الحوكمة المؤسسية اهتماما بالغا ومناقشات واسعة على المستوى الرسمي وغير الرسمي، حيث نجده محل بحث ودراسة من قبل عدد كبير من الباحثين الخبراء وحتى الهيئات الرسمية للعديد من الاقتصاديات العالمية. هذا لما أظهرته تجارب العديد من الدول التي تبنت نظام الحوكمة المؤسسية في تعاملاتها من نتائج ايجابية انعكست على أداء مؤسساتها واقتصادياتها، حيث سمح تطبيق مبادئ هذا النظام بالتقليل من حالات الأخطاء والتعثر والصراعات خاصة بين العمال داخل المؤسسة. إن الفرد حينما نوفر له التوصيف الصحيح للمناصب التي يشغلها ثم جهود الترغيب ومقومات العمل المادية والمعنوية من أجور ومزايا في جانب، وقيادة واعية في جانب آخر فإنه ينهياً لأداء عمله بطريقة يفترض فيها الإيجابية ومن ثم يصبح من الضروري متابعة هذا العامل وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة؛ وهنا يظهر مصطلح «الحوكمة» كآلية لضمان الانضباط والشفافية والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وجاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الآليات والمبادئ والدعائم التي تقوم عليها الحوكمة وكيفية تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في تحسين أداء الموارد البشرية، وكانت اشكالية البحث متمثلة فيما يلي:

ما دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة
حضنة حليب بالمسيلة ؟

(*) جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر).

(** ١) جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، عدد ٤٦، يوليو ٢٠١٩ ص ١ - ٢٦.



- ويندرج تحت هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:
- هل تطبق مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة مبادئ الحوكمة؟
 - هل تهتم مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة بتحسين أداء الموارد البشرية؟
 - هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة؟
- فرضيات الدراسة:** بناء على إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لتطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.
 - من خلال الفرضية الرئيسية تنبثق مجموعة من الفرضيات الفرعية هي كالتالي:
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لتحديد المسؤولية على تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لتطبيق الشفافية والمساءلة على تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لتطبيق العدالة على تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.
 - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لتطبيق الاستقلالية على تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة.
- أهمية البحث:** تستمد هذه الدراسة أهميتها في التأكيد على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية ودور ذلك في تحسين أداء الموارد البشرية ورفع مستوى كفاءتها بما يتيح حماية أصحاب المصالح وتحقيق أهداف هذه المؤسسات.
- أهداف البحث:** نهدف من خلال دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

-الامام بالمفاهيم النظرية لمبادئ الحوكمة.



- التعرف على أهمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية
- إيضاح أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، وإيجاد العلاقة التي تربط بين مبادئ الحوكمة وأداء الموارد البشرية.

سوف نقوم بمعالجة اشكالية البحث وتحليلها من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: مفهوم الحوكمة

المحور الثاني: مفهوم أداء الموارد البشرية

المحور الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة

٢. الإطار النظري

١,٢ مفهوم الحوكمة:

الحوكمة **Corporate Governance** أو الحاكمة أو الحكم الراشد هو البحث عن كيفية ضمان أو تحفيز الإدارة الكفوة في المؤسسات المساهمة لتحسين الأداء المالي، أما الترجمة العلمية التي تم الاتفاق عليها لهذا المصطلح فهي «أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة» (غلاب، ٢٠١٠، ص.٠٧)، لكن يبقى هذا المستطوح متداول لدى المختصين بتعاريف مختلفة، وهذا ما نود تبيانه في هذا المحور مع التطرق إلى خصائص وأهداف ومبادئ الحوكمة.

أ-تعريف الحوكمة:

تعرف الحوكمة بأنها استراتيجية تتبناها المنظمة لتحقيق أهدافها الرئيسية ضمن منظور أخلاقي ناشئة من ذاتها باعتبارها شخصية معنوية لها هيكل إداري وأنظمة ولوائح داخلية تكفل لها تحقيق أهدافها اعتمادا على قدراتها الذاتية وبعيدا عن تسلط أيمن أفرادها وبالشكل الذي يحقق أهداف أصحاب المصلح ذوو العلاقة (العزاوي، ٢٠١٦، ص.١٠٧). وتعرف الحوكمة بأنها السياسات الداخلية التي يشمل النظام والعمليات والأشخاص، والتي تخدم إحتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين من خلال توجيه ومراقبة أنشطة إدارة الأعمال الجيدة مع الموضوعية

والمساءلة والنزاهة (يوسف، ٢٠١٦، ص. ٣٠٢). وتعرف الحوكمة كذلك بأنها النظام الذي تدار وتراقب به المؤسسات ويكون مجلس الإدارة المسؤول عن الحوكمة في المنظمة، أما دور المساهمين في الحوكمة فهو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات الخارجيين والتأكد من أن هناك هيكل تحكم مؤسسي ملائم (يوسف، ٢٠١٦، ص. ٣٠٢). وهناك من عرف الحوكمة بأنها هي الإدارة الرشيدة للشركات لتقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي للشركات من خلال توفير الإرشادات والمقترحات لبورصات الأوراق المالية والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى، وتتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم بها ومجموعة أصحاب المصالح الأخرى (خضر، ٢٠١٢، ص. ١٠٢). أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD عرفت حوكمة الشركات على أنها مجموعة من القواعد والعلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والملاك وجميع الأطراف، التي لها علاقة مع الشركة، وهو الأسلوب الذي يقدم أو الإطار المنظم الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف وتحقيقها ومراقبة الأداء والنتائج والأسلوب الناجح لممارسة السلطة، الذي يجب أن يقدم الحوافز اللازمة لمجلس الإدارة والإدارة العليا في السعي لتحقيق الأهداف الموضوعية لخدمة مصالح الشركة ومساهميها، وتسهيل المراقبة الجيدة لاستخدام موارد وأصول الشركات والمؤسسات بكفاءة وفعالية (براهمة، ٢٠١٤، ص. ٢٨).

ب- خصائص الحوكمة:

- من خلال المفاهيم المقدمة لحوكمة الشركات، يستنتج أن هذا المفهوم له مجموعة من الخصائص (حماد، ٢٠٠٥، ص. ٣):
- **الإنضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب الصحيح؛
 - **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
 - **الاستقلالية:** أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛
 - **المساءلة:** أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية؛
 - **المسؤولية:** أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛

- العدالة: احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

ج- أهداف الحوكمة:

يمكن حصر أهداف حوكمة الشركات في النقاط التالية(فداوي، ب س ن، ص.٤٠-٤١).

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء؛
- تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات؛
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأهداف؛
- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس الإدارة للشركة والمساهمون ممثلين في الجمعية العمومية للشركة؛
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه؛
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة؛
- تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد من المستثمرين المحليين والأجانب؛
- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين القيام بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات؛
- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي؛
- تحقيق العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة؛

- حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم؛
- منع استغلال السلطات من تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح؛
- تشجيع تدفق الأموال وجذب الاستثمارات.

د-المبادئ الأساسية للحوكمة:

من أجل الحفاظ على علاقة فعالة ناجحة بين أصحاب رأس المال وأعضاء مجلس الإدارة يجب أن يكون هناك درجة عالية من الثقة بين الفريقين وهو ما يتطلب توافر خمسة مبادئ من مبادئ الحوكمة(على وشحاتة، ٢٠٠٦، ص.٢٠):

— **الشفافية:** وهي إيصال معلومات حقيقية واضحة وكافية إلى كافة الأطراف ذوو المصلحة ليتمكنوا من تحليل نتائج عمليات المنظمة.

— **المساءلة:** أي وجود نظام فعال وقوي لمحاسبة المسؤولين الذين يتخذون القرارات الخاصة بتنفيذ أعمال فيكون مجلس الإدارة في وضع المساءلة عن قراراته والمحاسبة من قبل المساهمين.

— **المسؤولية:** وهي مرتبطة بدعامة المساءلة من حيث المعاقبة على سوء الإدارة أو القيام بإجراءات تصحيحية وهي بطبيعة الحال تدرج ضمن خط تفويض السلطة.

— **العدالة:** وهي الاحترام والاعتراف بحقوق كل الأطراف ذوو المصلحة وعلى قدم وساق سواء كانوا مالكين أو موارد بشرية.

— **الاستقلالية:** وهي الآلية التي تلغي أو تقلل تضارب المصلحة مثل الهيمنة من طرف مسؤول أو مساهم كبير على مجلس الإدارة(عدم استعمال النفوذ في التعيين).

٢,٢ مفهوم أداء الموارد البشرية:

قبل أن نخوض في مفهوم أداء الموارد البشرية، نتطرق إلى مفهوم الأداء كمصطلح اقتصادي.

أ- تعريف الأداء:

يقصد بالأداء « المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها، وهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (خطاب، ١٩٩٩، ص.٣٥)»، أما Drucker.P فيعرّف الأداء بأنّه "قدرة المنظمة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمّال (Drucker, 1999, p.73)" ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نعطي مفهوما للأداء على أنه قدرة المنظمة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية والتي تحققها المنظمة من خلال الاستغلال الأحسن لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية.

ب- مفهوم أداء المورد البشرية:

أداء الموارد البشرية يعنى به "القدرة على إنجاز الأنشطة والمهام التي تعكس على ما تم تحقيقه من طرف الموارد البشرية في المؤسسة ومستويات ودرجات الإنجاز لديهم، الناتجة أساسا على الانضباط والجدية في القيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بهم" (مانع، ٢٠١٥، ص.٢٠٨).

ج- أهمية أداء المورد البشري: إن المؤسسات تحتاج إلى أداء أمثل لعمالها لكي تحقق أهدافها، ولكي تنجز الأنشطة التي تخصصت بها بصفة جيدة، وكذا تحقيق الميزة التنافسية والاستمرارية في السوق، كما أن الأداء مطلب أساسي لتطوير المهن وتحقيق النجاح في سوق العمل (BESCOS, MENDOZA, 1994, p.125)، إن الأداء ضروري ومهم للأفراد، فكل ما كان جيدا يمكن أن يكون مصدر رضا والعكس، أي أن الأداء المنخفض وعدم تحقيق الأهداف قد يكون مصدر عدم رضا، وكما هو معروف عند الجميع فإن الأداء يكافئ قيمة مالية وفوائد أخرى، كما أن العمال الذين يجيدون عملهم يحصلون على ترقية وعلى فرص مهنية أفضل، وذلك بشكل أسهل بكثير من العمال الذين يكون أدائهم منخفض (بلقايد وبوري، ٢٠١٧، ص. ٢٥٥).

د- محددات أداء المورد البشري:

الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام التي المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج عن تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء وتتمثل هذه المحددات في (بعجي، ٢٠٠٧، ص. ١١):

- **الجهد:** وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته ؛

- **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة ؛

- **إدراك المهمة:** يعني الاتجاه الذي يعقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، وتقوم الأنشطة والسلوك اللذان يعتقد الفرد بأهميتهما في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور؛

- **الوظيفة:** ما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وأدوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

- **الموقف (بيئة المؤسسة الداخلية):** أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية الهيكل التنظيمي، الاتصال أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.

٣. الإطار التطبيقي

٣، ١ مجتمع وعينة الدراسة:

تم اختيار أفراد عينة الدراسة من مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، تضم فنتي الإطارات والإطارات المسيرة للشركة، والبالغ عددهم ٥٣ إطارا، وبعد توزيع الاستمارات عليهم واسترجاعها تبين أن ٣ منها غير صالحة للمعالجة لكون الإجابات غير كاملة، وتم اعتماد ٥٠ استمارة أي ما يعادل ٩١%. من عدد الاستمارات التي تم توزيعها.

٣، ٢ أداة الدراسة:

قام الباحث بإعداد استمارة لجمع المعلومات، وقد اشتملت على قسمين، بالإضافة إلى رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة تؤكد أهمية الدراسة وأهدافها موضحة كما يلي:

القسم الأول: ويتعلق بالمعلومات الأولية للمبحوثين ويضم خمسة عبارات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية).

القسم الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة المتمثل في تأثير مبادئ الحوكمة في تحسين أداء الموارد البشرية بالتطبيق على ملبنة الحضنة بالمسيلة، حيث تم تصميم سلسلة من الأسئلة التي تكونت من ٢٤ سؤالاً موجهاً لإطارات وموظفي المؤسسة لاستقصاء آرائهم حول موضوع الدراسة، وقد اشتمل هذا القسم على محورين أساسيين.

المحور الأول: اشتمل على المتغير المستقل الموسوم بمبادئ الحوكمة، تضمن ١٢ عبارة.

المحور الثاني: اشتمل على المتغير التابع والموسوم بأداء الموارد البشرية، تضمن ١٢ عبارة.

وقبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة، من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور المقياس، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي إيجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات المقياس ضمن خمس درجات كما يلي:

الجدول ١: درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

المصدر: من إعداد الباحثين

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.

- الانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من هذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- المدى لتحديد طول الفئة = أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة.
- تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: $(1-5)/0,8=0,8$ حيث نحصل على مايلي:

الجدول ٢: الحدود العليا والدنيا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق تماما	موافق	متوسط	غير موافق	غير موافق تماما
المتوسط المرجح	[٤,٢١-٥]	[٣,٤١-٤,٢٠]	[٢,٦١-٣,٤٠]	[١,٨١-٢,٦٠]	[١-١,٨٠]

- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

٣,٣ اختبار الثبات: لقياس مدى ثبات الاستمارة، تم حساب مقياس ألفا كونباخ (Cronbach Alpha)، لتحديد درجة ثبات الأداة، لفقرات المتغير المستقل، والمتغير التابع، وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول ٣: قيم معاملات الثبات للاتساق الداخلي بطريقة كونباخ ألفا.

إسم المتغير	معامل الثبات كونباخ ألفا
مبادئ الحوكمة	٠,٧٠٥
أداء الموارد البشرية	٠,٧٧٨
جميع عبارات الإستمارة	٠,٨١٢

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونبارخ لمحور الحوكمة تقدر بـ ٠,٧٠٥ أما بالنسبة لمحور أداء الموارد البشرية فتقدر بـ ٠,٧٧٨ وهي معاملات مرتفعة، أما معامل ألفا كرونبارخ لجميع عبارات الإستبيان معا بلغ ٠,٨١٢ وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.



٤,٣ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

تضمنت المتغيرات الديمغرافية للدراسة كلا من: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، حيث تم الحصول على النتائج التالية:

جدول ٤: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الديموغرافية.

المتغيرات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	٤٥ / ٩٠٪
	انثى	٥ / ١٠٪
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٢١ / ٤٢٪
	من ٣٠ إلى ٥٠ سنة	٢٤ / ٤٨٪
	أكثر من ٥٠ سنة	٥ / ١٠٪
المستوى التعليمي	متوسط	٢ / ٤٪
	ثانوي	١٥ / ٣٠٪
	جامعي	٣٣ / ٦٦٪
الخبرة	أقل من ٥ سنوات	١٨ / ٣٦٪
	من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات	١٥ / ٣٠٪
المهنية	أكثر من ١٠ سنوات	١٧ / ٣٤٪

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

أ. توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس بنسبة ٩٠٪ لصالح الذكور وبنسبة ١٠٪ لصالح الإناث من إجمالي عينة الدراسة، وبالتالي نستنتج أن أغلبية إطارات و موظفي مؤسسة حضنة حليب (المسيلة) هم ذكور، وهذا راجع إلى موقع المؤسسة البعيد عن المنطقة العمرانية، وطبيعة نشاط المؤسسة الذي يقتضي تفوق الإطارات ذات الطابع الذكوري.

ب- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن إلى ثلاث فئات حيث يتضح أن أغلبية عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية الثانية أي تتراوح أعمارهم (من ٣٠ إلى ٥٠ سنة) بنسبة ٤٨٪، وتليها الفئة العمرية الأولى أي أعمارهم (أقل من ٣٠ سنة) بنسبة ٤٢٪ في حين أن الفئة العمرية الثالثة أي أعمارهم (أكثر من ٥٠ سنة) بنسبة ١٠٪ هي الفئة الأقل تواجدا نسبيا، حيث نلاحظ أن معظم العمال في أوج عطائهم.



ج- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: لقد قمنا في هذه الدراسة بتقسيم مفردات العينة حسب المؤهل العلمي إلى ثلاث مجموعات، كما هو موضح في الجدول أعلاه، ويلاحظ أن كل أفراد العينة من حملة الشهادات الجامعية حيث حصلت على نسبة ٦٦٪، ويليهم الذين لديهم مستوى ثانوي وذلك بنسبة ٣٠٪ في حين الفئة ذوي المستوى المتوسط حصلت على ٤٪، وهذا يدل على أن مؤسسة حضنة حليب تحرص على استقطاب أفراد ذوي كفاءات ومؤهلات علمية، ولعل سبب كون جميع أفراد العينة جامعيون يعود إلى توجه المؤسسة نحو تطوير إطاراتها وموظفيها من خلال استقطاب الكفاءات المتعلمة القادرة على استيعاب التطورات العالمية في بيئة المؤسسة.

د- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: يبين الجدول تواجد قدرا من الخبرة لدى عينة الدراسة، إذ أن أغلبية أفراد العينة العاملة بالمؤسسة أقل من ٥ سنوات بنسبة ٣٦٪ وتليها الفئة التي تتجاوز خبرتها ١٠ سنوات لتأتي بعدها الفئة التي تتراوح خبرتها من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات وهذا يعني أن المؤسسة توظف حديثي خريجي الجامعات الذين لم تكن لديهم الخبرة بعد في مجال العمل.

٤. تحليل النتائج:

تمت دراسة نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال من فقرات الإستمارة المتعلقة بمحوري مبادئ الحوكمة وأداء الموارد البشرية، وتحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات المستجوبين سوف نقوم بتحليل محاور الإستبيان بغية الإجابة على تساؤلات البحث.

١,٤ عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان

أ- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات مبادئ الحوكمة

جدول ٥: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات مبادئ الحوكمة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	مستوى الموافقة
١	يتم تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة بشكل واضح وعلى أساس الكفاءة	٣,٦٦	٠,٩٦١	عالية
٢	يتم تحديد المصادر المحتملة للخلافات أو النزعات وتتخذ الإجراءات المناسبة لحلها	٣,٦٢	٠,٩٦٧	عالية
٣	تتحمل المؤسسة مسؤولية بيئية واجتماعية وأخلاقية	٣,٥٤	١,١١٠	عالية
	مجال: تحديد المسؤولية	٣,٦٠	٠,٦٧٤	عالية
٤	وجود لوائح وقوانين مالية ومحاسبية توجه وتحكم الإدارة	٣,٤١	٠,٨٣٢	عالية
٥	يتم إعداد تقارير مالية ذات مستوى عالٍ توضح الوضعية المالية للشركة.	٢,٨٦	٠,٤٠٠	عالية
٦	تتم محاسبة العمال حتى ولو كانوا من العائلة	٣,٧٦	٠,٥٦٥	عالية
	مجال: الشفافية والمساءلة	٣,٣٤	٠,٤٧١	عالية
٧	الاعتراف الكامل بحقوق الموظفين فيما يتعلق بحقوقهم وواجباتهم..	٣,٢٠	١,٤٥٧	متوسطة
٨	تشجيع روح الثقة بين الموظفين مما يمكنهم من التعاون والعمل الجماعي	٣,٩٢	٠,٩٤٤	عالية
٩	يحصل الموردون على مستحقاتهم المالية في الوقت المحدد.	٤,٠٠	٠,٩٤٨	عالية
	مجال: العدالة	٣,٧٠	٠,٩٠٩	عالية
١٠	من الأفضل أن يكون مالك الشركة هو نفسه مسيرها.	٤,٠٠	٠,٨٨١	عالية
١١	يفضل تسيير الشركة بأن يوكل إلى مدير من خارج العائلة.	٣,٤٨	٠,٧٨٩	عالية
١٢	يستحسن التسيير من طرف فريق تنفيذي مما يشجع الثقة بين الموظفين	٣,٦٨	٠,٩٩٩	عالية
	مجال: الاستقلالية	٣,٧٢	٠,٧٠٧	عالية
	اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة	٣,٥٩	٠,٥٧٤	عالية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول والمتعلق بمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة بلغ: ٣,٥٩ وبانحراف معياري بلغ ٠,٥٧٤ وقيمة المتوسط الحسابي هو ضمن مجال (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠ درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، محل الدراسة تطبيق مبادئ الحوكمة وبدرجة عالية وهذا حسب وجهة نظرهم، وفيما يلي تحليل وتفسير مستوى تطبيق مجالات مبادئ الحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة وهذا حسب ترتيبها وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة:

-بالنسبة لتطبيق الاستقلالية: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: ٣,٧٢ وقيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠ درجة) وهذا يدل على أن معظم اتجاهات أفراد العينة لمستوى تطبيق الاستقلالية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ذات درجة عالية وهذا حسب وجهة نظرهم .

-بالنسبة لتطبيق العدالة: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثانية من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: ٣,٧٠ وقيمة المتوسط الحسابي ضمن المجال (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠ درجة) وهذا يدل على أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة لمستوى تطبيق العدالة بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، بدرجة عالية وهذا حسب وجهة نظرهم

-بالنسبة لتحديد المسؤولية: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الثالثة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: ٣,٦٠ وقيمة المتوسط الحسابي هي ضمن المجال (من ٣,٤١ إلى ٤,٢٠ درجة) وهذا يدل على أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة لمستوى تحديد المسؤولية بمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة ذات درجة عالية وهذا حسب وجهة نظرهم

-بالنسبة لتطبيق الشفافية والمساءلة: نلاحظ أنها احتلت المرتبة الرابعة من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ: ٣,٣٤ وقيمة المتوسط

الحسابي هي ضمن المجال (٢,٦١ إلى ٣,٤٠ درجة) وهذا يدل على أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة لمستوى الشفافية والمساءلة بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة ذات درجة متوسطة وهذا حسب وجهة نظرهم.

ب-تحليل نتائج محور أداء الموارد البشرية

جدول ٦: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات أداء الموارد البشرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف معياري	مستوى الموافقة	ترتيب أهمية العبارة
١	دورات البرامج التدريبية المطبقة في المؤسسة تساعدك في تحسين أداء وظيفتك.	٤,٣٣	٠,٦٣٢	عالية	٢
٢	التدريب المطبق داخل المؤسسة يرفع معنويات العامل ويزيد من أداءه.	٤,٢٨	٠,٨٤٩	عالية	٣
٣	التدريب يقلل من ارتكاب الأخطاء.	٣,٨٦	١,٠٧٣	عالية	٨
٤	مدة العمل في المؤسسة تتناسب مع المدة العمل القانونية.	٤,٠٨	٠,٧٣٢	عالية	٥
٥	لديك معلومات وخبرة تمكنك من أداء عملك على أكمل وجه.	٤,١٧	١,١٠٨	عالية	٤
٦	يحرص العمال على خلو سجلات ومعاملات العملاء من الخطأ.	٣,٥٠	١,٤٦٤	عالية	١٢
٧	تقوم المؤسسة بتقديم خدمات للزبائن بالشكل الصحيح من أول مرة.	٤,٠٦	١,٠٩٤	عالية	٦
٨	تساعد عملية التقييم في تحديد احتياجات المؤسسة من العمالة.	٣,٦٩	١,٠٦٤	عالية	١١
٩	التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تتناسب مع قدراتك العلمية.	٣,٨٦	١,١٧٥	عالية	٩
١٠	يحرص العمال على خلو سجلات ومعاملات العملاء من الخطأ.	٤,٣٦	٠,٨٦٧	عالية	١
١١	نقل المعلومات عبر الأنترنت يزيد من جودة الأداء.	٣,٩٢	٠,٩٦٧	عالية	٧
١٢	تساهم القوانين المطبق داخل المؤسسة في تسهيل أداء العمل.	٣,٧٥	١,٢٥١	عالية	١٠
	اتجاهات أفراد العينة على أداء الموارد البشرية	٣,٩٨	٠,٤٥٦	عالية	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد:

-احتلت الفقرة رقم: ١٠ المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ : ٤,٣٦ والانحراف معياري بلغ ٠,٨٦٧، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافقة عالية على أن يحرص العمال على خلو سجلات ومعاملات العملاء من الخطأ. حسب وجهة نظرهم.

-احتلت الفقرة رقم: ١ المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : ٤,٣٣ والانحراف معياري بلغ ٠,٦٣٢، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافق على أن دورات البرامج التدريبية المطبقة في المؤسسة تساعدك في تحسن أداء وظيفتك. ،حسب وجهة نظرهم.

-احتلت الفقرة رقم: ٢ المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : ٤,٢٨ والانحراف معياري بلغ ٠,٨٤٩، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافقة عالية على أن التدريب المطبق داخل المؤسسة يرفع معنويات العامل ويزيد من أداءه. ،حسب وجهة نظرهم .

-احتلت الفقرة رقم: ٥ المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ : ٤,٦٨٠ والانحراف معياري بلغ ٠,٥٦٩، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافقة عالية على أن لديك معلومات وخبرة تمكنك من أداء عملك على أكمل وجه. ،حسب وجهة نظرهم

-احتلت الفقرة رقم: ٤ المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ : ٤,٠٨ والانحراف معياري بلغ ٠,٧٣٢، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافقة عالية على أن مدة العمل في المؤسسة تتناسب مع المدة العمل القانونية. حسب وجهة نظرهم .

-احتلت الفقرة رقم: ٧ المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ : ٤,٠٦ والانحراف معياري بلغ ١,٠٩٤، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافقة عالية على أن تقوم المؤسسة بتقديم خدمات للزبائن بالشكل الصحيح من أول مرة. حسب وجهة نظرهم .

-احتلت الفقرة رقم: ١١ المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ : ٣,٩٢ والانحراف معياري بلغ ٠,٩٦٧، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافقة عالية على نقل المعلومات عبر الأنترنت يزيد من جودة الأداء حسب وجهة نظرهم .

-احتلت الفقرة رقم: ٣ المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ : ١٢,٥٦٠ الانحراف معياري بلغ ٠,٦٥٣، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافقة عالية على التدريب يقلل من ارتكاب الأخطاء.

-احتلت الفقرة رقم: ٩ المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ : ٣,٨٦ الانحراف معياري بلغ ١,١٧٥، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافقة عالية على التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة تناسب مع قدراتك العلمية. حسب وجهة نظرهم .

-احتلت الفقرة رقم: ١٢ المرتبة العشرة بمتوسط حسابي بلغ : ٣,٧٥ الانحراف معياري بلغ ١,٢٥١، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافقة عالية على تساهم القوانين المطبق داخل المؤسسة في تسهيل أداء العمل، حسب وجهة نظرهم .

-احتلت الفقرة رقم: ٨ المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ : ٣,٦٩ الانحراف معياري بلغ ١,٠٦٤، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافقة عالية على تساعد عملية التقييم في تحديد احتياجات المؤسسة من العمالة. حسب وجهة نظرهم .

-احتلت الفقرة رقم: ٦ المرتبة ١٢ بمتوسط حسابي بلغ : ١٣,٥٠ الانحراف معياري بلغ ١,٤٦٤، أي أن أفراد العينة يوافقون بمستوى موافقة عالية على يحرص العمال على خلو سجلات ومعاملات العملاء من الخطأ. حسب وجهة نظرهم .

وبصفة عامة نجد أن : متوسط الحسابي الإجمالي إجابات أفراد العينة على عبارات أداء الموارد البشرية: بلغ ٣,٩٨ وهو ضمن مجال مرتفع (من ٢,٣٣ فأكثر) أي أن اتجاهات أفراد العينة ايجابية يوافقون بدرجة عالية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة.

٢,٤ اختبار الفرضيات:

أ- اختبار الفرضية العامة:

الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(٠,٠٥)$ لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.



الفرضية البديلة (H_1) : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) لتطبيق مبادئ الحوكمة تحسين أداء المورد البشري بالمؤسسة محل الدراسة. وكانت نتائج تحليل الفرضية الأولى كما يلي.

جدول ٧: مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بالنسبة للفرضية العامة

معنوية (جودة) العلاقة بين المتغيرين					دراسة العلاقة بين المتغيرين	
معامل الانحدار	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R^2)	معامل الارتباط بيرسون (r)	أداء الموارد البشرية	مبادئ الحوكمة
0.744	0.000	44.631	0.446	0.639	أداء الموارد البشرية	مبادئ الحوكمة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من جدول تحليل الانحدار البسيط ما يلي:

- معامل الارتباط بيرسون (r): بلغ معامل الارتباط بيرسون $r=0.639$ يدل ذلك أن اتجاه العلاقة بين المتغيرين موجبة (طردية) أي أن لتطبيق مبادئ الحوكمة علاقة إيجابية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

- دراسة معنوية العلاقة والتأثير بين المتغيرات (جودة نموذج الانحدار):

من خلال نتيجة اختبار F (F-test) نجد قيمة F ، المحسوبة بلغت F (F) هي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يشير إلى وجود علاقة دالة إحصائية وذات تأثير معنوي بينهما وعليه نقبل (H_1) ونرفض (H_0) أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

-معامل التحديد (R^2) (نسبة التفسير): من خلال قيمة معامل التحديد المقدره بـ $R^2= 0.446$ والتي تقع ضمن مجال مستوى التفسير متوسط أي (من 0.333

إلى 0.666)، يتضح بأن مبادئ الحوكمة تفسر %44.60 من التغيرات التي تحدث في أداء الموارد البشرية وهذا وفقاً لآراء المستجوبين في هاته المؤسسة والباقي 65.42=(100-44.60) راجع إلى عوامل أخرى.

ب- اختبار الفرضيات الفرعية:

تتمحور الفرضيات الفرعية في معرفة أثر تطبيق مبادئ الحوكمة بأبعادها الأربعة (المسؤولية، الشفافية والمساءلة، العدالة، الاستقلالية) على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة كلا على حدا وعليه فإننا ندرس العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط:

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

(H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتحديد المسؤولية على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

(H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتحديد المسؤولية على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول ٨: مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى

معنوية (جودة) العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرين	
مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R2)	معامل الارتباط بيرسون (r)		
0.000	28.16	0.308	0.756	أداء الموارد البشرية	المسؤولية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد: بلغت قيمة F المحسوبة: 28.16 وهي أكبر من القيمة F الجدولية، كما بلغت SIG قيمة 0.000 وهي أقل من 0.05 وعلية نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير ذو

دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتحديد المسؤولية على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

(H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتطبيق الشفافية والمساءلة على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

(H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتطبيق الشفافية والمساءلة على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

وبالاستعانة ببرنامج Spss.V25 لتقدير إحصائيات نموذج الإنحدار

البسيط نتحصل على الجدول الموالي:

جدول ٩: مخرجات تحليل الإنحدار البسيط للعلاقة بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية

معنوية (جودة) العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرين	
مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R2)	معامل الارتباط بيرسون (r)		
0.000	16.59	0.208	0.456		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد أن: قيمة F المحسوبة نسايوي 12.59 وهي اكبر من القيمة الجدولية، كما بلغت SIG قيمة 0.000 وهي أقل من ٠,٠٥ وعلية نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتطبيق الشفافية والمساءلة على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.



- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

(H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتطبيق العدالة على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

(H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتطبيق العدالة على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

وبالاستعانة ببرنامج Spss.V25 لتقدير إحصائيات نموذج الإنحدار البسيط نتحصل على الجدول الموالي:

جدول ١٠: مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة

معنوية (جودة) العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرين	
مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R2)	معامل الارتباط بيرسون (r)		
0.000	19.07	0.305	0.552	أداء الموارد البشرية	العدالة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد: بلغت القيمة F المحسوبة : 19.07 وهي اكبر من القيمة الجدولية، كما بلغت SIG قيمة 0.000 وهي أقل من ٠,٠٥ وعلية نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتطبيق العدالة على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

(H0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتطبيق الاستقلالية على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.



(H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتطبيق الاستقلالية على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.
وبالاستعانة ببرنامج Spss.V25 لتقدير إحصائيات نموذج الإنحدار البسيط نتحصل على الجدول الموالي:

جدول ١١ : مخرجات تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة

معنوية (جودة) العلاقة بين المتغيرين				دراسة العلاقة بين المتغيرات	
مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة	معامل التفسير (R2)	معامل الارتباط بيرسون (r)		
0.000	19.07	0.305	0.552		

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج

SPSS

من خلال الجدول أعلاه نجد: بلغت القيمة F المحسوبة : 19.07 وهي اكبر من القيمة الجدولية، كما بلغت SIG قيمة 0.000 وهي أقل من ٠,٠٥ وعلية نرفض الفرضية الصفرية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) لتطبيق الاستقلالية على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

٥. خاتمة:

يعتبر العنصر البشري الثروة النادرة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها كما ونوعا وبالشكل الذي يزيد من فاعليتها، ولكن لا يكفي البقاء و الاستمرار في جلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم وتحقيق رضاهم، من هنا تظهر ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري لأنه المفتاح الذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما يتوقف كفاءة أدائها على كفاءة أداء موردها البشري، وحتى تضمن المؤسسات ذلك تقوم بمراقبة أداء عاملها وقياسه وتقييمه من أجل معرفة مكامن الضعف وتصحيحها ومكامن القوة والتميز لديهم والاستفادة منها. وأهم وسيلة تضمن ذلك هو تطبيق مبادئ الحوكمة، والتي أصبحت ضرورة حتمية تسهم في رفع مستوى الشفافية والنزاهة مما يساعد على توفير الثقة بين مختلف الأطراف خاصة العمال والادارة.

ومن خلال تناولنا لموضوع دور تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين أداء الموارد البشرية نقدم النتائج التالية:

أ- النتائج

١ - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لتطبيق مبادئ الحوكمة تحسين أداء الموارد البشرية بمؤسسة حضانة حليب بالمسيلة. وهذا يدل أن مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة تولي اهتماما للتطبيق مبادئ الحوكمة من أجل رفع مستوى أداء عاملها وبالتالي الرفع من أداءها.

٢ - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لتحديد المسؤولية على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة. وهذا يدل أن مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة تولي اهتماما لتحديد المسؤولية حيث يتم تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة بشكل واضح وعلى أساس الكفاءة.

٣- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لتطبيق الشفافية والمساءلة على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة. وهذا يدل أن مؤسسة حضانة حليب بالمسيلة تولي اهتماما لتطبيق الشفافية والمساءلة حيث يتم محاسبة العمال حتى ولو كانوا من العائلة أي المالكين.

٤- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لتطبيق العدالة على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة. وهذا يدل أن مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة تولي اهتماما لتطبيق العدالة من خلال الاعتراف الكامل بحقوق الموظفين وواجباتهم..

٥- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) لتطبيق الاستقلالية على تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة. وهذا يدل أن مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة تولي اهتماما لتطبيق الاستقلالية لتحسين التسيير من طرف فريق تنفيذي مما يشجع الثقة بين الموظفين والمالكين.

ب- الاقتراحات

بناء على نتائج الدراسة يمكن رفع الاقتراحات التالية:

- الاهتمام أكثر بأداء المورد البشري وتطوير أساليب تقييمه لأنه السبيل الوحيد لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- ضرورة الاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية لما له من أهمية كبرى في تطوير وتحسين أداء الموظفين .
- العمل على محاربة الفساد الإداري والمالي وذلك عن طريق الشفافية في الإفصاح عن المعلومات المحاسبية ووجود أدوات رقابية فعالة، مما يضمن استمرارية الفعالية في الأداء.
- تفعيل آليات حوكمة الشركات بضمان إنشاء بيئة استثمارية مستقرة تساعد المستثمرين في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية، كما توفر لهم بيئة ذات إدارة مسئولة وقادرة على حماية أموالهم.

٦. قائمة المراجع:

- براهيمة كنزة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة ٢، ٢٠١٤.
- بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير. كلية العلوم التجارية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر، ٢٠١٧.
- بلقايد إبراهيم، وبوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد ١٧، المجلد ١، ٢٠١٧.
- حماد طارق عبد العال، حوكمة الشركات (المفاهيم_ المبادئ_ التجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠١٥.
- مانع صبرينة، «أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ٢٠١٥.
- مصطفى يوسف، عولمة الأسواق المالية المعاصرة، عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، ٢٠١٦.
- عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٦.
- العزاوي محمد عبد الوهاب، أخلاقيات الإدارة، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، ٢٠١٦.
- فداوي أمينة، «دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسة المحاسبة الإبداعية»، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار، عنابة، ب س ن.
- خضر أحمد علي، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، الجزائر: دار الفكر الجامعين ٢٠١٢.
- خطاب عايدة، لتخطيط الاستراتيجي، القاهرة: دار الفكر العربيين ١٩٨٩.
- غلاب فاتح، دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، مذكرة مقدمة كجزء لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال والتنمية

المستدامة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس،
سطيف، ٢٠١٩.

- Drucker Peter, L'avenir du management selon Drucker , Paris, 1999.
- P. BESCOS, C. MENDOZA, (BESCOS, MENDOZA, Le management de performance, Ed Comptables Malesherbes, Paris : Editions Village Mondial, 1994.