

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القليعة

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص: الحوكمة والوقاية من الفساد
تحت عنوان:

دور الحوكمة في تحسين وتقييم أداء الشركة

دراسة حالة: شركة سوناطراك بولاية أدرار

تحت إشراف:
الدكتورة فرواني أمال ليندة

من إعداد الطالبة:
هداجي خالدية

السنة الجامعية: 2026/2025

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الحوكمة في تقييم وتحسين الأداء، وقياس علاقة وتأثير الحوكمة في تعزيز الأداء وتطويره في شركة سوناطراك بولاية أدرار، وإبراز أهمية تبني الحوكمة من طرف الشركات في وقتنا هذا، وللوصول لهذه الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، واتباع المنهج الكمي من خلال توزيع استبيان ورقي على عينة من شركة سوناطراك، وتمت الإجابة عنه من قبل 35 موظف من موظفي الشركة، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، بعد المعالجة والتحليل توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود ارتباط موجب بين تبني الحوكمة وتقييم وتحسين الأداء في الشركة، وتم التوصل أيضا إلى وجود تأثير قوي موجب ومعنوي للحوكمة على تقييم وتحسين الأداء في شركة سوناطراك.

الكلمات المفتاحية:

حوكمة الشركات، تقييم وتحسين الأداء، شركة سوناطراك.

Abstract:

This study aims to highlight the role of corporate governance in evaluating and improving performance, measure the relationship and impact of governance on enhancing and developing performance at Sonatrach in Adrar Province, and emphasize the importance of adopting governance by companies nowadays. To achieve these objectives, a descriptive-analytical approach was adopted, along with a quantitative approach involving the distribution of a paper questionnaire to a sample of Sonatrach employees. Thirty-five (35) employees of the company completed the questionnaire. The collected data were analyzed, and the study hypotheses were tested using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Following data processing and analysis, the study reached several conclusions, the most important of which are: a positive correlation between adopting governance and improving performance within the company, and a strong, positive, and statistically significant impact of governance on evaluating and improving performance at Sonatrach.

Keywords:

Corporate Governance, Performance Evaluation and Improvement, Sonatrach.

Résumé :

Cette étude vise à mettre en lumière le rôle de la gouvernance dans l'évaluation et l'amélioration des performances. Elle cherche également à mesurer la relation et l'impact de la gouvernance sur le renforcement et le développement des performances au sein de la société Sonatrach dans la wilaya d'Adrar, tout en soulignant l'importance d'adopter la gouvernance par les entreprises de nos jours. Pour atteindre ces objectifs, l'approche descriptive-analytique a été adoptée, suivie d'une approche quantitative à travers la distribution d'un questionnaire papier auprès d'un échantillon d'employés de Sonatrach. Trente-cinq (35) employés de l'entreprise ont répondu à ce questionnaire. Les données collectées ont été analysées et les hypothèses de l'étude ont été testées à l'aide du logiciel SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Après le traitement et l'analyse des données, l'étude a abouti à un ensemble de résultats, dont les plus importants sont : l'existence d'une corrélation positive entre l'adoption de la gouvernance et l'amélioration des performances au sein de l'entreprise. De plus, il a été constaté que la gouvernance a un impact fort, positif et statistiquement significatif sur l'évaluation et l'amélioration des performances au sein de Sonatrach.

Mots-clés :

Gouvernance d'entreprise, évaluation et amélioration des performances, société Sonatrach.

الشكر

قال الله تعالى: "رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي" النمل الآية 19

نشكر الله عز وجل أولا واخرا على توفيقه لنا لإتمام هذا العمل.

كما نتقدم بجزيل الشكر للوالد والوالدة الكريمة على تشجيعها وتوفيرها

لكل السبل من أجل نجاحنا، وأشكر عمي عمار على مساعدته لحل كل مشكل كان يواجهني.

وللأساتذة الذين علمونا ووجهونا، كما أشكر الأستاذة أمال ليندة فرواني

على إشرافها لإعداد هذه المذكرة.

واتوجه بالشكر إلى المدرسة الوطنية العليا للمناجحة على توفيرها للبيئة المناسبة لتكويننا،

والتي ساهمت في دعم مسيرتنا الأكاديمية.

وأشكر شركة سونا طراك لولاية أدرار على إتاحة هذه الفرصة لي التبرص داخل الشركة،

ونشكر كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة سواء بالدعم أو التوجيه أو التشجيع.

هداجي خالدية

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل والحمد لله الذي جعل العلم نورا نختدي به.

نهدي هذا العمل إلى الوالدة الكريمة حفظها الله وأطال في عمرها،

التي كانت الداعم الأول في كل خطوة في حياتنا،

إلى الأسرة الكريمة كبيرهم وصغيرهم،

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل سواء من قريب أو بعيد،

إلى كل أستاذتنا ومعلمينا الذين علمونا ولو كلمة كل باسمه ومقامه.

هدائي خالدية

فهرس المحتويات

I.....	الملخص:
IV.....	الشكر:
V.....	الإهداء:
VI.....	فهرس المحتويات:
X.....	قائمة الجداول:
XI.....	قائمة الأشكال:
أ.....	مقدمة عامة:
1.....	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة:
2.....	تمهيد الفصل الأول:
3.....	المبحث الأول: مراجعة أدبيات الدراسة:
8.....	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات:
8.....	المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات ومفهومها:
8.....	أولاً: نشأة حوكمة الشركات:
9.....	ثانياً: مفهوم حوكمة الشركات:
10.....	المطلب الثاني: أهداف وخصائص حوكمة الشركات:
10.....	أولاً: أهداف حوكمة الشركات:
10.....	ثانياً: خصائص حوكمة الشركات:
11.....	المطلب الثالث: أطراف وركائز حوكمة الشركات:
11.....	أولاً: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:
12.....	ثانياً: ركائز حوكمة الشركات:
12.....	المطلب الرابع: مبادئ ومحددات حوكمة الشركات:
12.....	أولاً: مبادئ حوكمة الشركات:
13.....	ثانياً: محددات حوكمة الشركات:
14.....	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لتقييم وتحسين الأداء:
14.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه:
14.....	أولاً: مفهوم الأداء:
14.....	ثانياً: أنواع الأداء:

15.....	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وخطواته.....
15.....	أولاً: مفهوم تقييم الأداء.....
16.....	ثانياً: خطوات تقييم الأداء.....
16.....	المطلب الثالث مفهوم تحسين الأداء وخطواته.....
16.....	أولاً: مفهوم تحسين الأداء.....
16.....	ثانياً: خطوات تحسين الأداء.....
17.....	المطلب الرابع دور الحوكمة في تحسين أداء الشركات.....
19.....	خلاصة الفصل الأول:.....
19.....	الفصل الثاني: الإطار الميداني والمنهجي للدراسة
21.....	تمهيد الفصل الثاني:.....
22.....	المبحث الأول: الإطار الميداني للدراسة.....
22.....	المطلب الأول: تقديم الهيئة المستقلة.....
22.....	أولاً: لمحة حول الشركة الوطنية سوناطراك.....
22.....	ثانياً: مهام شركة سوناطراك.....
22.....	ثالثاً: تقديم شركة سوناطراك مصفاة سبع بأدرار.....
24.....	رابعاً: الهيكل التنظيمي لمصفاة سبع سوناطراك أدرار.....
25.....	المطلب الثاني: العينة ومتغيرات الدراسة.....
25.....	أولاً: مجتمع الدراسة.....
25.....	ثانياً: عينة الدراسة.....
26.....	ثالثاً: متغيرات الدراسة.....
26.....	رابعاً: حدود الدراسة.....
27.....	المبحث الثاني: التصميم المنهجي والاحصائي للدراسة.....
27.....	المطلب الأول: التوجه الإيستمولوجي والمقاربة المنهجية للدراسة.....
27.....	أولاً: الموقف الإيستمولوجي.....
27.....	ثانياً: المقاربة المنهجية للدراسة.....
29.....	قياس مدى الموافقة لمجاور الإستبيان:.....
30.....	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.....
32.....	خلاصة الفصل الثاني:.....
32.....	الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج
34.....	تمهيد الفصل الثالث.....

35.....	المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات أداة الدراسة.....
35.....	المطلب الأول: اختبار ثبات صدق أداة الدراسة.....
35.....	أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي.....
36.....	ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة.....
36.....	ثالثاً: اختبار الإتساق الداخلي للأداة.....
38.....	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة.....
38.....	أولاً: حسب متغير الجنس.....
39.....	ثانياً: حسب متغير العمر.....
41.....	ثالثاً: حسب متغير المستوى التعليمي.....
42.....	رابعاً: حسب متغير المستوى التنظيمي للوظيفة.....
43.....	خامساً: حسب متغير سنوات الخبرة.....
44.....	المطلب الثالث: التحليل الوصفي للإجابات العينة حول محاور الدراسة.....
44.....	أولاً: نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثاني.....
46.....	ثانياً: نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثالث.....
48.....	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات.....
48.....	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى.....
49.....	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية.....
50.....	المبحث الثالث: مناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة.....
50.....	المطلب الأول: مناقشة النتائج.....
51.....	المطلب الثاني: مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.....
52.....	خلاصة الفصل الثالث:.....
54.....	خاتمة عامة.....
58.....	قائمة المراجع.....
61.....	الملاحق.....

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	عدد الإستيبيانات	25
02	وصف فقرات الإستيبيان	29
03	جدول توزيع مقياس ليكارت الخماسي	30
04	فئات مقياس ليكارت ومستواها	30
05	نتائج اختبار shapiro-wilk	35
06	اختبار ثبات فقرات الإستيبيان باستخدام معامل Crounbach Alpha	36
07	صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني مبادئ الحوكمة	37_36
08	صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث الأداء	38_37
09	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	38
10	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	39
11	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	41
12	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التنظيمي للوظيفة	42
13	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	43
14	استجابة أفراد العينة حول فقرات المحور الثاني	45_44
15	استجابة أفراد العينة حول فقرات المحور الثالث	47_46
16	نتائج معامل الارتباط بيرسون	48
17	نتائج الإنحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير الحوكمة على تقييم وتحسين الأداء	49

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	د
02	الهيكل التنظيمي لمصفاة سبع سوناطراك أدرار	24
03	رسم توضيحي لمتغيرات الدراسة	26
04	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	39
05	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	40
06	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	42
07	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التنظيمي للوظيفة	43
08	يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	44

مقدمة عامة

تمهيد

تلعب الشركات الاقتصادية دورا مهما وأساسيا في التنمية الاقتصادية لمعظم دول العالم وهي تمثل جزءا كبيرا من قطاع الإنتاج في مختلف الدول النامية أو المتقدمة، لقد شهدت مؤخرا الساحة الاقتصادية العالمية تطورات وتحولات عميقة، حيث تميزت باتساع رقعة العولمة والانفتاح الكبير للأسواق وكذا زيادة حجم وسرعة انتقال المعلومات ورؤوس الأموال، هذه التطورات لم تكن بمعزل عن الأزمات والاختلالات التي يمكن أن تمس أي اقتصاد، حيث شهد العالم العديد من الأزمات المالية الخانقة التي اهتم بها رجال الاعمال والاقتصاد، واختلفت تداعياتها وأثارها من دولة الى أخرى. (عزاوي، 2025)

وضمن هذا السياق اهتم الكثير من الكتاب والمتخصصين والباحثين بالحوكمة وسبل تطبيقها، وسارعت العديد من الشركات والمؤسسات الدولية والمنظمات إلى تبني مفهوم الحوكمة والعمل على تطبيق ممارساتها في مختلف المستويات (بن علو، 2025)، ومن بين هذه المنظمات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تناولت موضوع حوكمة الشركات وعملت على إرساء مبادئها من خلال جولات متعددة من سنة 1999 لإصدار مجموعة من المبادئ المعاصرة سنة 2015. (شحرور، 2021)

وأوضحت حوكمة الشركات من اهتمامات الجزائر التي تتطلع الى تحقيقها لما لها من أولوية وطنية، وتسعى الجزائر من خلال تبنيها للحوكمة لتصدي مجموعة من التحديات والرهانات التي تشهدها الساحة الاقتصادية العالمية، ولتحقيق ذلك أصدرت الجزائر دليل حوكمة المؤسسات في 11 مارس 2009، الذي يهدف الى تطبيق اهم المبادئ التي استخلصت من التجارب الدولية الناجحة في مجال الحوكمة والاستفادة منها من خلال اسقاطها على الشركات الجزائرية من اجل الرفع من مستوى أدائها وتحسين قدراتها التنافسية سواء على الصعيد الوطني او الدولي. (شحرور، 2021)

وفي هذا الإطار يعتبر تحسين الأداء وتقييمه من الأهداف التي تسعى اليها أي شركة، فهو يمثل الشرط الأساسي لاستمرارية الشركة وبقائها وعدم اندثارها لان طبيعة بيئة الاعمال تنافسية وتتميز بعدم التأكد والاستقرار (بن علو، 2025)، وتعتبر شركة سوناطراك من الشركات السباقة في تطبيق الحوكمة سعيا منها للتسيير الأفضل لأعمالها وتحسين أدائها وتقييمه لضمان ديمومتها وبقائها.

إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق ذكره وفي محاولة إسقاط ذلك على الشركات العمومية الاقتصادية الجزائرية نطرح إشكالية البحث التالية:

ما أثر تطبيق حوكمة الشركات على تقييم وتحسين الأداء في شركة سوناطراك في ظل التحديات التي تواجه نمو أداء

الشركات الاقتصادية الجزائرية خاصة في قطاع المحروقات؟

الأسئلة الفرعية:

من أجل فهم السؤال الرئيسي المطروح قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني الحوكمة وتقييم وتحسين الأداء في شركة سوناطراك؟
- هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على تقييم وتحسين الأداء في شركة سوناطراك؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية البحث وكذا الأسئلة الفرعية تمت صياغة مجموعة من الفرضيات وهي كالآتي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني الحوكمة وتقييم وتحسين الأداء في شركة سوناطراك.
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على تقييم وتحسين الأداء في شركة سوناطراك.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في الشركة سوناطراك، والتعرف على أثرها في تقييم وتحسين أداء الشركة بالإضافة الى اهداف أخرى وهي كالآتي:

- قياس أثر تبني الحوكمة على أداء الشركات الاقتصادية الجزائرية.
- التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في شركة سوناطراك.
- تحديد العلاقة بين تبني الحوكمة ودورها في تقييم وتحسين أداء الشركة.
- إبراز ضرورة اعتماد الحوكمة من قبل الشركات الاقتصادية في الجزائر.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تحاول الربط بين موضوعين حيويين من المواضيع الحديثة التي لقيت اهتماما كبيرا من قبل الكتاب والباحثين الا وهو موضوع الحوكمة وموضوع أداء الشركة، حيث تسعى هذه الدراسة للوقوف على مدى مساهمة تطبيق الحوكمة في تحسين بيئة العمل والرفع من أداء الشركة، وتزداد الأهمية خاصة في كون الدراسة تم اجراؤها في إحدى أهم الشركات التي تمثل عصب وأساس الإقتصاد الجزائري ممثلة في شركة سوناطراك، كما تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع كونه يندرج ضمن تخصص دراسي تخصص الحوكمة والوقاية من الفساد.
- محاولة اسقاط الجانب النظري الذي تلقيناه عن الحوكمة خلال تكويننا على الجانب التطبيقي او الميداني في الشركات الجزائرية.
- الموضوع قابل للبحث والتطبيق.

- محاولة التعرف على أهمية تطبيق الحوكمة في الشركات الجزائرية والدور الذي تلعبه في تحسين أداء الشركة والرفع من قدراتها التنافسية.

صعوبات الدراسة:

صعوبة اجراء الدراسة الميدانية بسبب حساسية تخصص الحوكمة والوقاية من الفساد، وهو الامر الذي دفعني للتأخر وأعاق سيرورة قيامي بالدراسة الميدانية.

منهج الدراسة:

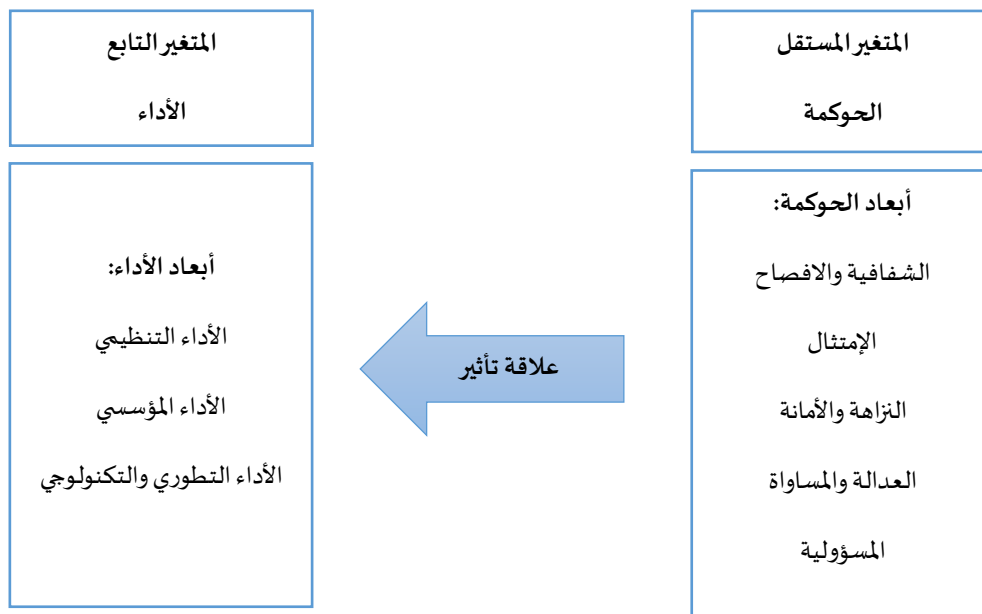
من اجل الإلمام بجوانب الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي الذي يسمح لنا بوصف موضوع الدراسة نظريا وذلك بالاستعانة بالكتب والمقالات والاطروحات ومختلف المواقع حول مفهوم حوكمة الشركات وتقييم وتحسين الأداء، واستخدمنا المنهج التحليلي لتحليل الدراسات السابقة التي عالجت موضوع هذه الدراسة.

أما في الجانب التطبيقي استخدمنا المنهج الكمي كإطار منهجي للدراسة وهذا نظرا إلى شكل وطبيعة الموضوع الذي يستدعي قياس الأثر وتحليل النتائج واختبار فرضيات البحث، وكذلك استخدمنا المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي الذي يعتمد على دراسة حالة من خلال تحليل بيانات الإستبيان وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وهذا لتقييم تطبيق الحوكمة ودورها في تحسين الأداء.

نموذج الدراسة:

يتمثل النموذج الافتراضي للدراسة من خلال الشكل رقم 1 والذي يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبة

هيكـل الدراسة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول على النحو التالي:

✓ الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

في هذا الفصل تناولنا الإطار النظري للدراسة من خلال ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول مراجعة شاملة للأدبيات الدراسة والمواضيع ذات الصلة وتحليلها مع تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية، أما المبحث الثاني فحاولنا من خلاله التطرق لدراسة الأساسيات النظرية لحوكمة الشركات، وعالجنا في المبحث الثالث موضوع الأداء في الشركة ودور الحوكمة في تقييم وتحسينه.

✓ الفصل الثاني: الإطار الميداني والمنهجي للدراسة

في هذا الفصل تناولنا الإطار الميداني والمنهجي للدراسة من خلال تقسيمه إلى مبحثين، حيث خصص الفصل الأول الإطار الميداني بتقديم نظرة عامة حول الشركة محل الدراسة، وتبيان مجتمع وعينة ومتغيرات الدراسة، أما الفصل الثاني الإطار المنهجي فخصص لشرح المنهجية المتبعة وأدوات جمع البيانات وأهم الأساليب الإحصائية المستخدمة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

✓ الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

وفي الأخير تم تخصيص هذا الفصل لعرض ومناقشة النتائج، حيث تم تقسيمه لثلاث مباحث، تضمن المبحث الأول مجموعة من النتائج لاختبار بيانات أداة الدراسة ومحاورها الثلاثة، أما المبحث الثاني فخصص لاختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، والمبحث الثالث فكان لمناقشة النتائج التي توصلت لها الدراسة ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد الفصل الأول:

أصبح مفهوم حوكمة الشركات محل اهتمام العديد من المؤسسات الدولية والباحثين والمختصين في هذا المجال، بعد عدة أزمات واختيارات التي شهدتها الساحة الاقتصادية العالمية، ذلك أن الحوكمة تشمل مجموعة من القوانين والمعايير والإجراءات التي تحكم وتنظم العلاقات بين الأطراف الفاعلة في الشركة.

ولاستمرارية الشركات وبقائها وعدم اندثارها أصبح الرفع من أدائها وتحسينه شرطاً أساسياً لتحقيق ذلك ولم يعد أمراً اختيارياً، لذلك تسعى الشركات اليوم لتبني الحوكمة والعمل على تطبيق مبادئها وركائزها وأساسياتها.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري والأدبيات والدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بموضوع دور الحوكمة في تقييم وتحسين أداء الشركة، والذي سنتناول فيه ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول: مراجعة أدبيات الدراسة
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
- المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لتقييم وتحسين الأداء

المبحث الأول: مراجعة ادبيات الدراسة

في هذا الجزء نهدف إلى تلخيص الأبحاث والأعمال السابقة حول موضوع دور الحوكمة في تقييم وتحسين أداء الشركة وسوف نقدم نظرة عامة حول الموضوعات التي تناولتها هذه الدراسات وأهم نقاط التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات ودراستنا.

دراسة حديثة قامت بها (بن علو، 2025) و المعنونة بـ " دور الحوكمة السليمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية " ، هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة السليمة في تحسين الأداء العام للمؤسسات العمومية الاقتصادية وذلك بتصميم استبانة وتوزيعها على 163 من موظفي مجموعة من المؤسسات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، واتضح أن تطبيق مبادئ الحوكمة السليمة يؤثر بشكل موجب ومعنوي على تحسين الأداء العام للمؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة.

وتوصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أهمها التزام المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة بمبادئ الحوكمة، وأن المؤسسات العمومية الاقتصادية تتمتع بأداء جيد بشكل عام، ولكن مع وجود مجال لتحسين الأداء في جميع المجالات واقترح توصيات أهمها ضرورة تحسين الوعي بأفضل الممارسات في الحوكمة، أهمية تعزيز الأداء التنظيمي من خلال تحسين التنسيق والاتصال الداخلي وأهمية تعزيز الأداء الاجتماعي من خلال تحسين الظروف الاجتماعية والمهنية للعمال.

حيث تتمثل أوجه التشابه في أن كلتا الدراستين قد هدفنا إلى التعرف على الحوكمة ومبادئها وآليات تطبيقها، أما أوجه الاختلاف فتتمثل في أن هذه الدراسة قد ركزت على مجموعة من المؤسسات العمومية الاقتصادية واختلاف أنواع تقييم الأداء في هذه الدراسة، عكس دراستنا التي ركزت على شركة واحدة لإجراء الدراسة وهي شركة سوناطراك.

وفي دراسة أخرى حديثة ل (عزاوي، 2025) والمعنونة بـ " أثر مجلس الإدارة وملمح المديرين على الأداء المالي للمؤسسات في الجزائر " والتي هدفت إلى تشخيص دور مجلس الإدارة وملمح المديرين في اتخاذ وترشيد القرارات المالية الاستراتيجية وتأثيرها على الأداء المالي للمؤسسات في الجزائر، قام الباحث بالاستعانة والاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في دراسته وتطرقا فيها في الجانب النظري إلى أهم المفاهيم المتعلقة بأسس الإدارة المالية ونظرياتها، حوكمة المؤسسات مع التركيز على مجلس الإدارة الفعال، مهامه ومسؤولياته ومتطلباته ودوره في الحوكمة وترشيد وتسيير مختلف القرارات المالية الاستراتيجية في المؤسسة كقرارات الاستثمار، تمويل وتوزيع الأرباح. أما بالنسبة للجانب التطبيقي فتطرق الباحث فيه إلى دراسة ميدانية حول موضوع البحث وواقعه في الجزائر وذلك من خلال الاعتماد على إجراء مقابلات وتوزيع إستبيان كأداة أساسيتين لغرض جمع أكبر قدر ممكن من البيانات، حيث تم الاعتماد على 25 مؤسسة جزائرية من بينها مؤسسات انتاجية وخدمية، فقد تم جمع 58 استمارة قد أجريت عليها الدراسة ومن ثم القيام بدراسة وتحليل إجابات أفراد العينة عن طريق البرنامج الإحصائي IBM SPSS Statistics 26

وفي الأخير توصل الباحث إلى أن هناك علاقة ارتباط موجبة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لملمح المديرين والتطبيق الحوكمة من طرف مجلس الإدارة على فعالية وجودة اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية وفي تفعيل وتحسين الأداء المالي للمؤسسة، حيث

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

فعالية مجلس الإدارة تضمن توجيه الاستراتيجي للقرارات بشكل عام وخاصة ترشيد القرارات المالية إضافة إلى مراقبة أداء المؤسسة وإدارة المخاطر بينما يساهم ملمح المديرين في تنفيذ هذه الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية واقتراح حلول سريعة لمواجهة جميع التحديات التي تواجهها المؤسسة.

تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في معرفة السبل التي تساهم في تحسين أداء الشركات، واختلفت هذه الدراسة عن دراستنا في عدة نقاط أهمها أن هذه الدراسة قد ركزت على مبدأ واحد من مبادئ الحوكمة وهو دور مجلس الإدارة وأثره على الأداء المالي للمؤسسة واعتمدت هذه الدراسة على منهجين منهج كمي (الإستبيان) ومنهج نوعي (المقابلة)، أما دراستنا فقد ركزت على جميع مبادئ الحوكمة واعتمدت على المنهج الكمي (الإستبيان) لتحقيق اهداف الدراسة.

تناولت دراسة كل من (بومعيزة و بوقطاية، 2022) دور الحوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي_دراسة حالة مؤسسة النسيج والألبسة الجاهزة BOOM_وقد هدف الباحثان في هذه الدراسة إلى الكشف عن نوع العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي في مؤسسة BOOM والوقوف على واقع حوكمة الشركات وتطبيقها في المؤسسة، ولغرض الوصول إلى أهداف هذه الدراسة فقد اعتمد الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي لتحليل البيانات، التي تم الحصول عليها من خلال استبيان ضم 23 عبارة تم توزيعه بعد التأكد من الصدق الظاهري والثبات على عينة من أفراد المؤسسة كما تم معالجة واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

توصل الباحثان إلى مجموعة من النتائج التي أثبتت وجود علاقة ايجابية قوية (طردية) بين حوكمة الشركات والأداء المالي في المؤسسة، حيث كلما كان تطبيق حوكمة الشركات بشكل جيد تحسن الأداء المالي في المؤسسة.

تتمثل اوجه التشابه في أن كلتا الدراستين تناولتا الجوانب النظرية والفكرية لحوكمة الشركات، في حين تتمثل أوجه الاختلاف في ام هذه الدراسة قد اختلفت عن دراستنا في إبراز العلاقة بين تبني مبادئ حوكمة الشركات وأثرها على الأداء المالي لمؤسسة عمومية اقتصادية تختص في النسيج والألبسة الجاهزة وهذا عكس د استنا التي ركزت على أثر حوكمة الشركات على الأداء بشكل عام في شركة سوناطراك.

هدفت الدراسة التي قامت بها كل (بن هكو و بن عطالله، 2022) من والمعنونة ب " دور حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي " إلى تحديد الإطار المفاهيمي للحوكمة وأهمية تطبيقها في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية من خلال دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الاغواط، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتحليل القوائم المالية اعتمادا على المؤشرات المالية .

وتوصلت الباحثتان إلى نتيجة مفادها أن المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة تطبق آليات الحوكمة ويعتبر مجلس إدارة المؤسسة المسؤول الأول عن تطبيق ومراقبة الحوكمة، كما تسعى المراجعة الداخلية والخارجية إلى ضمان الوصول إلى الأداء المالي الجيد، إلا أن تأثير تطبيقها لم يكن إيجابياً نوعاً ما على تحسين الأداء المالي.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

حيث تتمثل أوجه التشابه بين دراستنا وهذه الدراسة هو أن كلتا الدراستين تسعى إلى تحديد مفهوم للحوكمة وأهمية آليات التي تركز عليها. في حين تتمثل أوجه الاختلاف في أن هذه الدراسة ركزت على تقييم الأداء المالي بالاعتماد على المؤشرات والنسب المالية وتحليل القوائم المالية لشركة محل الدراسة وهذا عكس دراستنا التي ركزت على تقييم وتحسين الأداء بشكل عام للشركة باستعمال أداة البحث الاستبيان.

وعالجت دراسة (عرفان، 2022) والمعنونة بـ "أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تبين علاقة أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي لإحدى شركات المقاولات المصرية (شركة ريدكون للتعمير).

حيث اعتمد الباحث في هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أداة الاستبيان وتوزيعها على عينة الدراسة والمكونة من عدد من القيادات في شركة ريدكون للتعمير والبالغ عددهم 250 شخص.

وفي الأخير توصل الباحث إلى نتائج مفادها أن لتطبيق مبادئ الحوكمة والمتمثلة في (مبدأ التقييم، الإنصاف والعدالة، والشفافية، والمساءلة، والفعالية، والمشاركة) دور كبير في تحسين أداء شركة ريدكون.

تتمثل أوجه التشابه هذه الدراسة مع دراستنا في التطرق إلى أهم المفاهيم حول الحوكمة والأداء، وتتمثل أوجه الاختلاف في اختلاف نطاق هذه الدراسة حيث أجريت في دولة مصر وفي شركة تختص في قطاع العمران وهذا عكس دراستنا التي أجريت في الجزائر في شركة تختص في قطاع المحروقات.

وفي دراسة أخرى لـ (Mansour, et al., 2022) Governance practices and corporate performance: Assessing the competence of principle-based , هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الالتزام بقواعد حوكمة الشركات وأداء الشركات في الأردن، وقد قام الباحثون بتطوير مؤشر لحوكمة الشركات (CGI) ودراسة تأثيره على أداء الشركات، يتكون المؤشر من 32 سمة فريدة للحوكمة الداخلية، تم بناؤها استناداً إلى مدونة الحوكمة الأردنية. استخدمت الدراسة منهجاً بحثياً كمياً معتمداً على تحليل لوحة بيانات تضم 672 شركة على مدار السنوات، حيث قام الباحثون في هذه الدراسة بتوظيف نموذج الانحدار كالتأثيرات الثابتة لتحليل العلاقة بين الحوكمة والأداء والاستنتاج بدقة أعاد الباحثون فحص التحليل الرئيسي باستخدام مقدر العزوم المعممة الديناميكية (GMM) المطور جيداً وذلك للتغلب على أي مخاوف محتملة تتعلق بالتداخل.

وخلص الباحثون إلى نتائج مفادها أن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات يعد عاملاً حاسماً في أداء الشركات المدرجة في بورصة عمان خلال الفترة 2009-2016، وتشارك نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية بين ارتفاع مستوى الالتزام بالمدونة والمبادئ التوجيهية الأردنية وتحسين أداء الشركات المدرجة في البورصة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تتمثل أوجه التشابه هذه الدراسة مع دراستنا في أنها هدفت لتعرف على الإطار المفاهيمي للحوكمة، فيما تتمثل أوجه الاختلاف في اختلاف مجتمع الدراسة بحيث أجريت الدراسة في دولة الاردن واستهدفت الشركات المدرجة في البورصة، واعتمدت في ذلك على تحليل لوحة بيانات، فيما أجريت دراستنا في الجزائر في شركة سوناطراك واستخدمت أداة الإستبيان.

ومن جهة أخرى ركزت دراسة (سمروود و سحنون، 2021) والمعنونة ب "مدى تطبيق حوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي" دراسة حالة لمؤسسة سوكويتيد خلال الفترة (2018/2020)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى اظهار مدى تطبيق حوكمة المؤسسات ودورها في تحسين الأداء المالي باستعمال مؤشرات نسب السيولة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج المسحي الوصفي في الجانب النظري المتعلق بحوكمة الشركات ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة واعتمدت منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي في المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة سوكويتيد العمومية الاقتصادية، واستعان الباحثان ببعض الاساليب المنهجية كالإحصاءات وتم استخدام اداة الاستبيان بغية قياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة، كما استخدم الباحثان برنامج (spss).

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مبادئ الحوكمة لم تؤثر على الأداء المالي في مؤسسة سوكويتيد، رغم الحرص الكبير على تطبيقها من طرف مجلس الإدارة، وانخفاض أداء المؤسسة خلال الفترة (2019-2020) التي طبقت فيها المؤسسة مبادئ الحوكمة، وقد فسر الباحثان ذلك بأنه راجع إلى البيئة القانونية والطابع العمومي للمؤسسة والذي حد من تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسة.

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في عدة نقاط أهمها إبراز مفهوم حوكمة الشركات والأطراف المعنية بها وأهم الآليات المستخدمة في تطبيق الحوكمة، في حين تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في عدة جوانب أهمها أن هذه الدراسة هدفت إلى معرفة دور الحوكمة تحسين الأداء المالي باستعمال نسب السيولة في مؤسسة مجال اختصاصها المنتجات الشبه صيدلانية، وهذا عكس دراستنا التي تطرقت إلى تحسين وتقييم الأداء الشركة بشكل عام.

وقدمت دراسة (شحرور، 2021) والمعنونة ب " أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية " والتي هدفت إلى مدى التزام المجمع الصناعي صيدال بتطبيق مبادئ الحوكمة، وكذا قياس وتقييم أدائه المالي بواسطة المؤشرات التقليدية والحديثة خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2019، بالإضافة إلى هدفت الباحثة الى اختبار الأثر الذي يحدثه تطبيق هذه المبادئ مقاسة بعدة مؤشرات وهي: عدد اجتماعات مجلس الإدارة، الإفصاح والشفافية، عدد العمال، الرافعة المالية على الأداء المالي للمجمع (مقاسا بالعائد على الأصول). ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على المنهج الاستنباطي الوصف والتحليل لإبراز الجوانب النظرية المتعلقة بالحوكمة والأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، واعتمدت في الاجنب التطبيقي على المنهج الاستقرائي باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد واستعانت بالبرنامج الاحصائي Eviews9، وتحصلت على البيانات من تقارير التسيير السداسية بمجلس إدارة المجمع للفترة الممتدة من 2010 إلى غاية 2020.

وأهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة هو أن المجمع الصناعي صيدال يلتزم بتطبيق مبادئ الحوكمة، وان أدائه المالي في حالة حسنة، وذلك لقدرته على تحقيق الأرباح خلال جميع سنوات الدراسة مع إمكانية تسديد التزاماته وتوفير السيولة، كما توصلت هذه الدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

إلى نتيجة وجود أثر إيجابي وذو دلالة معنوية لكل من الإفصاح والشفافية وعدد العمال على العائد على الأصول، ووجود أثر سلبي وذو دلالة معنوية لكل من عدد اجتماعات مجلس الإدارة والرافعة المالية على العائد على الأصول.

تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في التعرف على التطور التاريخي لحوكمة الشركات والوقوف على الجوانب الفكرية والابتعاد التنظيمية لها، فيما تتمثل أوجه الاختلاف في أن هذه الدراسة تم تطبيقها في مجمع صيدال المختص في مجال صناعة الأدوية بالجزائر، بالإضافة إلى اختلاف أداة المستخدمة في الدراسة وهي برنامج Eviews9 وتم التركيز على تقييم الأداء المالي فقط، وهذا عكس دراستنا التي تم تطبيقها في شركة سوناطراك المختصة في مجال المحروقات وتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في الدراسة.

وفي دراسة أخرى ل (علون و سعدي، 2020) والمعنونة ب "دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي"، حيث تهدف هذه الدراسة إلى إظهار دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المؤسسي لشركة نفطال بسكرة من خلال توزيع استبيان على عينة مكونة من 72 فرد من الموظفين الإداريين في الشركة، حيث استخدم الباحثان برنامج EXCEL 2007 لتفريغ البيانات وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V22 للمعالجة البيانات وتحليل وتفسير النتائج.

وخلص الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى وجود مستوى قبول متوسط لحوكمة الشركات في شركة نفطال من خلال التركيز على السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة والإفصاح والشفافية، بالإضافة إلى وجود مستوى قبول متوسط أيضا للأداء في شركة نفطال، حيث يرى الباحثان أن أدائها يعتبر مقبولا إلى حد ما فهي تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن وذلك من خلال كسب زبائن جدد وزيادة حصتها السوقية كما تعمل على تطوير مهارات عمالها، وبذلك يكون لحوكمة الشركات أهمية نسبية كبيرة في تحسين أداء الشركة.

تتمثل أوجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا في أن كل منهما تطرقتا إلى الجوانب النظرية للحوكمة والأداء وتتمثل أوجه الاختلاف في اختلاف البعد المكاني والزمني لهذه الدراسة عن دراستنا.

الفجوة البحثية:

بعد المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة تمثلت الفجوة البحثية في ندرة الدراسات التي تستهدف دور الحوكمة وأثرها في تقييم وتحسين أداء الشركة بشكل عام والتركيز في أغلب الدراسات على الأداء المالي فقط دون تطرق لدراسة أنواع أخرى للأداء.

ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال تقديم تحليل ميداني لإبراز دور تبني الحوكمة في الشركات العمومية الاقتصادية وأثرها على تقييم وتحسين الأداء سواء كان (تنظيمي، مؤسسي، اقتصادي، ابتكاري، تطويري) أي القيمة المضافة التي تضيفها الحوكمة في تحسين بيئة العمل لدى الموظفين مما ينعكس على أداء الشركة بشكل عام.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

بعد أن تناولنا في المبحث الأول أهم الأسس والأدبيات والدراسات السابقة الخاصة بهذا الموضوع سننتقل في هذا المبحث إلى دراسة أكثر تفصيلاً حول حوكمة الشركات نشأتها ومفهومها وأهم الأسس التي تقوم عليها.

المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات ومفهومها

في هذا المطلب سنهدف إلى تقديم فهم شامل لحوكمة الشركات لإزالة بعض الغموض من النشأة إلى المفهوم.

أولاً: نشأة حوكمة الشركات

يعود لفظ الحوكمة للأصل اللاتيني لكلمة Gubernare وتعني Steering وكان يقصد بها توجيه السفينة، أي مهارات ربان السفينة أثناء قيادتها وسط الأعاصير والعواصف للحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، لكن آدم سميت هو من أشار في عام (1776) إلى مصطلح الحوكمة في كتابه الشهير (ثورة الأمم) ونادى إلى ضرورة فصل الملكية عن الإدارة، وفي عام (1838) أشار إلى السلوكيات الخاطئة من طرف إدارة الشركة والمتمثلة في الإسراف والتقصير الإهمال لأنها تدير أموال الملاك وليس مالها الخاص.

ولسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مدراء الشركة وملاكها نتيجة للممارسات السلبية التي من الممكن أن تلحق الضرر بالشركة، ولإيجاد حل لهذا الموضوع اجتمع العديد من الباحثين من بينهم غارديتر ميترو وادولف بيرل سنة 1932 لمناقشة موضوع الفصل بين الملكية والإدارة وتوصلوا إلى ضرورة تطبيق آليات الحوكمة لسد هذه الفجوة.

ومواصلة في موضوع فصل الملكية عن الإدارة نشر رونالد كواس سنة 1937 أول مقال يشرح فيه التوفيق بين الملاك والمسيرين للشركة، وبتسليط الضوء على المشاكل التي تنشأ بين الإدارة والمساهمين بسبب تضارب المصالح بدأ التفكير في ضرورة إيجاد مجموعة من اللوائح والقوانين التي تحفظ حقوق المساهمين، وإضافة لذلك وللمحد من الفضائح الإدارية والمالية والتلاعبات التي تقوم بها الإدارة ظهرت نظرية الوكالة. (الزعر، 2023، الصفحات 13,14)

إضافة إلى ما سبق سنتطرق لتطور حوكمة الشركات من سنة 1992 إلى غاية 2015:

- ✓ 1992: أصدرت لجنة Cadbury القواعد البريطانية لحوكمة الشركات مع إلزام الشركات بضرورة الإفصاح عما تم تطبيقه من حوكمة الشركات وإعطاء تفسير لما لم يتم تطبيقه.
- ✓ 1995: أصدرت لجنة Greenbury تقرير يركز على مكافأة أعضاء مجالس الإدارة.
- ✓ 1998: إصدار تقرير Hample اهتم بحوكمة الشركات في المملكة المتحدة.
- ✓ 1999: إصدار مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات والتي تعتبر حجر أساس للشركات والمستثمرين وأصحاب المصالح حول أنحاء العالم.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- ✓ 2002: صدور قانون Sarbnaes-Oxley من قبل الكونغرس الأمريكي تم فيه تحديد متطلبات جديدة لمهنة التدقيق بإضافة حوكمة الشركات استجابة للأزمات التي طالت العديد من الشركات الأمريكية.
- ✓ 2004: إصدار نسخة جديدة من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
- ✓ 2008: إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمبادئ نسخة 2004 مدموجا فيها الخبرات العلمية المشتركة.
- ✓ 2015: إصدار نسخة من مبادئ حوكمة الشركات من قبل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وذلك بعد معالجة التغيرات وتدعيمها بالتجارب العلمية.

ثانياً: مفهوم حوكمة الشركات

اختلف الكتاب المتخصصين والمؤسسات الدولية في مجال الحوكمة في تحديد مفهوم موحد لحوكم الشركات ربما لإختلاف نطاق وزمان تطبيق الحوكمة.

مفهوم الحوكمة حسب المنظمات والمؤسسات الدولية:

تعريف لجنة الحوكمة العالمية (CGE): "الحوكمة هي مجموعة طرق إدارة الأفراد والمؤسسات العمومية والخاصة لشؤونها".

بينما عرفت منظمة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: "هي نظام يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها". (الزعر، 2023، صفحة 18)

في حين عرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الحوكمة على أنها: "مجموعة من الإجراءات المستخدمة في إدارة المؤسسة وتوجيه أعمالها بغية تحسين أداء المؤسسة وزيادة الشفافية والمساءلة والفعالية فيها، وتعظيم صلاحيات المساهمين على المدى الطويل وحماية حقوق مختلف الأطراف الفاعلة المرتبطة بالمؤسسة".

وأيضاً تعريف الميثاق الجزائري لحوكمة المؤسسات: "هي مجموعة من العمليات الإدارية التي تسعى من خلالها المؤسسة لإدراج المزيد من الشفافية والصرامة في طرق إدارتها وتسييرها وكذا الرقابة عليها أي أنها تلك الآليات العملية والتدابير الكفيلة لضمان استمرارية المؤسسة وتنافسيتها". (حمود، 2025، الصفحات 41,42)

1. مفهوم الحوكمة حسب الخبراء والباحثين:

عرف Williamson: "الحوكمة على أنها النظام الذي يقيس قدرة الشركة على تحقيق أهدافها ضمن إطار أخلاقي نابع من داخلها باعتبارها هيئة معنوية لها أنظمتها وهياكل إدارية". (الزعر، 2023، صفحة 19)

تعريف G.charreaux: "هي مجموعة من القوانين والقواعد والميكانيزمات التي تسمح بالحد من ومراقبة دور كل عضو في الشركة سواء كان مساهماً، مسيراً مستثمراً أو عاملاً". (بوش، 2023، صفحة 12)

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

تعريف شبلي للحوكمة: "هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات". (خنوف، 2025، صفحة 4)

من خلال التعاريف والمفاهيم السابقة نستنتج أن مفهوم حوكمة الشركات يقوم على:

- مجموعة من الطرق والأنظمة، الإجراءات العمليات الإدارية، الميكانيزمات والقرارات التي تهدف إلى إدارة الأفراد والشركات.
- نظام يهدف لزيادة الشفافية والمساءلة والفعالية والرقابة في تسيير الشركات وإدارة أعضائها.
- تسعى إلى تحسين وتحقيق الجودة والتميز في أداء الشركة ضمن إطار أخلاقي يضمن استمراريتها.

المطلب الثاني: أهداف وخصائص حوكمة الشركات

في هذا المطلب سنتناول الأهداف التي تسعى الحوكمة إلى تحقيقها والخصائص التي تتميز بها.

أولاً: أهداف حوكمة الشركات

تسعى الشركات من خلال تبنيها للحوكمة لدعم الأداء الاقتصادي واستقطاب الاستثمارات وزيادة القدرات التنافسية للشركات من خلال الآتي: (المغربي، 2020، صفحة 17)

- من خلال ضبط أي شبهة فساد في أي مرحلة يتم تطبيق الشفافية في كافة معاملات الشركة كالإجراءات المحاسبية والمراجعة المالية.
- من أجل الرفع من أداء الشركة وكفاءته يتم الاعتماد على مبادئ الحوكمة لتحسين من إدارة الشركة وتطوير قدرات المديرين ومجلس الإدارة من أجل اتخاذ أسس وقرارات سليمة تعود بالربح على الشركة.
- من أجل تجنب الإنهيارات والأزمات التي يمكن أن تصيب الشركات يتم تبني مبادئ وركائز الحوكمة.
- تمكن المساهمين من مراقبة أعمال مجلس الإدارة وتحفظ حقوقهم عند توزيع الأرباح وحق الإطلاع على تقارير الشركة وحرية التصرف في الأسهم والتصويت كذلك على قرارات الشركة.

ثانياً: خصائص حوكمة الشركات

لحوكمة الشركات مجموعة من الخصائص التي تستند عليها وهي كالتالي: (الحفيظي، 2020، الصفحات 19,20)

- **الإنضباط:** مدى ولاء الموظفين والتزامهم بقيم ومبادئ عملهم، يعني التزام الموظفين بالسلوك الأخلاقي الصحيح والمناسب.
- **الشفافية:** يعني إعطاء صورة حقيقية لكل ما يحدث في الشركة دون إخفاء أية جوانب كإخفاقات أو مشاكل يضمنها البعض قد تؤثر سلباً على مسيرة المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- **الإستقلالية:** يعني عدم تعرض العاملين لأي ضغوط أو التأثيرات في عملهم أي إعطاء الحرية اللازمة لأداء الموظفين داخل الشركة.
- **المسألة:** تحمل المسؤولية من طرف مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية عند تقييم مهامهم وأعمالهم مع محاسبة على الأخطاء المسجلة.
- **المسؤولية:** يعني تحمل لكل طرف من أطراف الفاعلة في الشركة المسؤولية أمام جميع الأطراف ذات الصلة في الشركة.
- **العدالة:** تعني وجوب احترام حقوق جميع الأطراف التي لها صلة بالشركة سواء كانوا مساهمين أو أصحاب المصالح أو غيرهم.
- **المسؤولية الاجتماعية:** اعتبار الشركة شخص معنوي أو مواطن جيد له دور إيجابي في المجتمع.

المطلب الثالث: أطراف وركائز حوكمة الشركات

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات وأهم الركائز التي تقوم عليها الحوكمة.

أولاً: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تشارك في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة ولها دور كبير في مدى نجاح أو فشل تطبيق الحوكمة في الشركة وهي كالتالي: (الحمدي، 2020، الصفحات 42,43,44)

- **المساهمون:** وهم أساس رأس مال الشركة لإمتلاكهم أسهم تحقق لهم أرباح جراء استثمارهم في الشركة، ولهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة الذين يرون أنهم مناسبين لحماية حقوقهم.
- **مجلس الإدارة:** يشملون ممثلي المساهمين وممثلي الأطراف الأخرى كأصحاب المصالح، ومجلس الإدارة هو الذي يقوم باختيار المدراء التنفيذيين ويوكل لهم سلطة الإدارة اليومية والرقابة على أعمال الشركة، كما يقوم مجلس الإدارة باختيار السياسات العامة المناسبة لشركة وكيفية الحفاظ على حقوق المساهمين.
- **الإدارة:** وهي المسئولة عن الإدارة اليومية للشركة وتقدم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وهي المسئولة عن شفافية المعلومات وإفصاح عنها للمساهمين وزيادة قيمة الشركة وتعظيم أرباحها، وتشرف إدارة الشركة على تحقيق الأهداف التي تأسست من أجلها الشركة، وعلى ذلك فإنه يمكن القول إن المدير يمثل دوراً أساسياً في الشركة باعتباره الشخص المسئول عن مصلحة الشركة وبالتالي مصلحة المساهمين والمستثمرين.
- **أصحاب المصالح:** وهم من قد تكون لهم مصالح مختلفة ومتعارضة في بعض الأحيان في الشركة كالدائنين في حين تتمثل أصحاب المصالح الأخرى في الموظفين العمال والعلماء والموردين.

ثانياً: ركائز حوكمة الشركات

لحوكمة الشركات ثلاثة (3) ركائز أساسية وهي: (شحرور، 2021، الصفحات 30,31)

1. السلوك الأخلاقي: أي ضمان الإلتزام بالسلوك الرشيد والمهني والإلتزام بالأخلاقيات الأعمال، ويتحقق ذلك من خلال:
 - اتباع الثقافة الأخلاقية الموجودة في الشركة؛
 - توعية الموظفين بأهمية اتباع المعايير الأخلاقية
 - الحث على مبدأ العقاب والثواب
 - 2- الرقابة والمساءلة: تعمل حوكمة الشركات على إشراك دور ورقابة أصحاب المصالح من خلال:
 - أطراف رقابية عامة: مثل مصلحة الشركات المدرجة في البورصة، والبنك المركزي في حالة البنوك.
 - أطراف رقابية مباشرة: مجلس الإدارة والمساهمين والمدققين الداخليين، والخارجيين.
 - أطراف رقابية أخرى: مثل المقرضون والموردون والدائنون.
 2. إدارة المخاطر: تلعب حوكمة الشركات دوراً بارزاً في وضع نظام لإدارة المخاطر والإفصاح داخل الشركة، ويوجد خمسة عناصر لإدارة المخاطر في حوكمة الشركات وهي:
 - الثقافة: تضمين قيم الشركة في شكل رسالة للموظفين، تحكمها اعتبارات ومعايير أخلاقية.
 - القيادة: تثبيت المعايير الأخلاقية في مراكز القيادة بالشركة.
 - التوحيد: العمل على تحقيق الانسجام بين الأفراد واستراتيجيات الشركة.
 - النظم: توفير نظام متكامل للرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في الشركة.
 - الهياكل: التغيير في أعضاء مجلس الإدارة لتنويع الخبرات.
- المطلب الرابع: مبادئ ومحددات حوكمة الشركات**
- يحتوي هذا المطلب على أهم مبادئ حوكمة الشركات ومحدداتها.

أولاً: مبادئ حوكمة الشركات

الإهتمام المتزايد الذي تشكل حول مفهوم حوكمة الشركات، جعل العديد من المؤسسات تحرص على دراسة هذا المفهوم وتحليله وإيجاد مبادئ محددة تضمن تطبيقه ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وهي تتضمن ستة (6) مبادئ وهي كالآتي: (ابو النصر، 2015، الصفحات 64,65)

- 1- ضمان وجود أساس الإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات تعزيز الشفافية وكفاءة الأسواق، كما يجب أن يكون متماثلاً مع أحكام القانون، وأن يتم تقسيم المسؤوليات بوضوح بين السلطات التنظيمية الإشرافية والتنفيذية المختلفة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- 2- حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، والحق في اختيار مجلس الإدارة. والحصول على الأرباح، ومراقبة القوائم المالية، وضمان المشاركة الفعالة للمساهمين في اجتماعات الجمعية العامة.
- 3- المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل الشركة، وضمان حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت على القرارات الأساسية الجمعية العامة، وكذلك حماية المساهمين من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية، بالإضافة إلى حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.
- 4- دور أصحاب المصالح: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض لأي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك ضمان مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والموظفين وحملة السندات والموردين والعملاء.
- 5- الإفصاح والشفافية: ويتم الإفصاح بشكل عادل عن المعلومات الهامة في الشركة وملكيتها النسبة الأعظم من الأسهم والإفصاح عن أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
- 6- مسئوليات مجلس الإدارة: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

ثانياً: محددات حوكمة الشركات

إذا أرادت الدول الوصول بشركاتها إلى الإستفادة من مزايا تطبيق حوكمة الشركات يجب أن تتوافر مجموعة من العوامل والمحددات الأساسية والتي تضمن التطبيق السليم للمبادئ الحوكمة وهي كالآتي: (بوش، 2023، الصفحات 41,43)

✓ المؤسسات الخاصة: تشير إلى عناصر القطاع الخاص والمجتمع المدني والكيانات الإدارية الذاتية بوسائل الإعلام وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع درجة مراقبة الشركات

- المجموعة الأولى: وتشمل على المحددات الخارجية: وتشمل البيئة أو المناخ الذي تعمل فيه الشركات والذي يختلف من دولة إلى أخرى وهي عبارة عن:

➤ القوانين التي تنظم النشاط الاقتصادي مثل (قوانين الشركات والمنافسة وأسواق المال ومنع المنافسة الاحتكارية والإفلاس..).

➤ كفاءة القطاع المالي (السوق النقدي والسوق المالي) في درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية في الرقابة على الشركات.

➤ دور المؤسسات غير حكومية في التزام أعضائها بالمعايير السلوكية والمهنية والأخلاقية التي تضمن كفاءة عمل الأسواق.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

2. المجموعة الثانية: وتشمل على المحددات الداخلية: وهي تشير إلى القواعد والاجراءات التي تطبق داخل الشركات والتوزيع العادل لواجبات والسلطات بين الأطراف الفاعلة، والذي يؤدي تطبيقها لتقليل من تعارض المصالح بين مجلس الادارة والمساهمين وأصحاب المصالح.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لتقييم وتحسين الأداء

وبعد أن تناولنا في المبحث الثاني الحوكمة نشأتها مفهومها وأهم الأساسيات التي تقوم عليها، سنتحدث الآن عن الجزء الثاني من الموضوع والذي يتضمن مفاهيم وعموميات حول تقييم وتحسين الأداء في الشركة.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه

سنتطرق في هذا المطلب لأهم التعاريف التي وضعها الكتاب والباحثون حول الأداء ومختلف أنواعه.

أولاً: مفهوم الأداء

الهدف الأساسي للشركات هو الوصول لنتائج تتوافق وتنسجم مع رسالتها وهو ما يعبر عن أدائها وهذا ما يشير لتوصل إلى مفهوم واضح للأداء، ونذكر منها ما يلي:

عرف ميلاروبرولي الأداء على أنه: "إنعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية والمالية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

كما عرفه بيترداركر: "قدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال". (بن علو، 2025، صفحة 42)

ويمكن تعريف الأداء على أنه: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وفق المعايير المحددة وفي ضوء تفاعلها مع البيئة نتيجة استخدام الموارد المتاحة فيها بسلوك كفء وفعال".

كما يمكن تعريف الأداء بأنه: "المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه نشاط المؤسسة وبين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال هذه الأنشطة. (ماضي، 2018، صفحة 17)

ثانياً: أنواع الأداء

وبعد استعراض التعاريف المختلفة للمفكرين حول الأداء يمكننا القول إن هناك أنواعا عديدة من الأداء التي أشارت إليها الأدبيات النظرية ومختلف الأبحاث العلمية إلا أننا سنركز على كل من: (ازبوش، 2026، صفحة 40، 41، 42)

الأداء الإقتصادي: تعتبر المؤسسة ذات أداء اقتصادي متميز، عندما تقدم منتجات منافسة تجذب العملاء في سوق المنافسة وتحقيق التنافسية للشركة بشكل عام من خلال طريقتين:

بالسعر: ويعني زيادة الطلب على المنتج بسبب السعر المناسب مع قدرة الشرائية للعملاء.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- عوامل أخرى غير السعر: جودة المنتجات والعلاقات مع العملاء، الابتكار ... الخ.
- الأداء المؤسسي: يرتبط الأداء المؤسسي بدرجة تنظيم المؤسسة، إذ تعتبر المؤسسة ذات أداء تنظيمي متميز إذا استطاعت تنفيذ عملياتها بشكل فعال وصحيح تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية بحيث تتجسد العمليات في مختلف الإجراءات التي تطبقها الشركة لتحسين وتطوير أنشطتها.
 - الأداء الاجتماعي: يُعرف على أنه نتيجة التفاعلات الإيجابية أو السلبية بين مختلف الموظفين لتحقيق أهداف الشركة الاجتماعية، حيث يمثل الترجمة الفعلية لمهمة الشركة وتماشيا مع القيم الاجتماعية المقبولة والتي تتعلق بتحسين حياة الفقراء من العملاء، وتحسين جودة وملاءمة الخدمات المالية المتاحة لهم، وتحسين المسؤولية الاجتماعية تجاه مختلف الأطراف ذات المصلحة، وبالتالي فهو يركز على كل ما من سبيله ان يساهم في تحسين ظروف العمل ورضا الموظفين في بيئة العمل.
 - الأداء المجتمعي (البيئي): تعرف منظمة الإيزو الأداء البيئي على أنه: "النتائج الكمية القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية ذات العلاقة بالأبعاد البيئية والتي تم وضعها على أساس السياسة والأهداف البيئية للشركة، وهو يشير إلى مدى امتثال الشركة لمعايير ومبادئ الاستدامة البيئية، والاجتماعية والثقافية ... الخ.
 - الأداء المالي: ونذكر منه الربحية التي تعد مؤشراً مالياً أساسياً يعكس كفاءة الشركة وقدرتها على زيادة المبيعات والحفاظ على التكاليف المتغيرة منخفضة؛ ومن بين المقاييس المالية الشائعة للربحية هامش الربح عائد الأصول، عائد حقوق الملكية، عائد الاستثمار وعائد المبيعات.
 - الأداء غير المالي: يشمل رضا الموظفين، ومدى التزامهم بالمؤسسة، ومعدل دوران الموظفين.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وخطواته

سننطلق في هذا المطلب الى مفهوم تقييم الأداء وخطوات القيام بذلك

أولاً: مفهوم تقييم الأداء

قبل التطرق إلى تقييم الأداء نشير أولاً إلى قياس الأداء الذي أصبح مبدأً أساسياً يقوم عليه تقييم الأداء.

ويعرف القياس بأنه "أداة مهمة للحكم على الأمور فبدون مقياس واضح وسهل الاستخدام ومبسط ومتفق عليه، ستتحول الأمور إلى التدخل الشخصي في الحكم على الأمور وتقييمها، وإذا لم تستطع الشركة قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع رقابته لا يمكن إدارته، وبدون القياس لا يمكن اتخاذ قرارات سليمة، وعلى هذا تحتاج الشركات إلى قياس الأداء للأسباب التالية: (الرقابة التقييم الذاتي، التحسين المستمر، تقييم الإدارة)". (قطاف و بن عيشي، 2017، صفحة 135)

ويقصد بتقييم الأداء بأنه: "مرحلة من مراحل الرقابة الفعالة تستخدم للمقارنة بين الأهداف المخطط لها وبين ما تم تحقيقه فعلاً وبيان الانحرافات وأسبابها وطرائق معالجتها علمياً وعملياً لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وفق نظام معلومات متطور". (قطاف و بن عيشي، 2017، صفحة 136)

ثانياً: خطوات تقييم الأداء

يمر تقييم الأداء بأربع مراحل لا بد منها للوصول إلى كفاءة التقييم وفعاليتها، وهي كالتالي: (بن علو، 2025، صفحة 69، 70)

1. وضع معايير الإنجاز: المعايير هي مقاييس محددة ودقيقة لنتائج الإنجاز المطلوب، وتصميم المعايير خطوة جوهرية أولى لتنفيذ تقييم الأداء في مختلف المستويات الإدارية، وبالأخص في المستوى التنفيذي والمستوى التنظيمي للموظفين، وقد تكون هذه المعايير احصائية أو كمية، تحكمها عناصر متنوعة مثل الوقت، التكلفة، حجم الإنتاج.
2. قياس الإنجاز الفعلي: يتمثل في تحديد ما تم انجازه من الأنشطة الوظيفية والمهام التي تم تنفيذها من قبل العمال باستخدام أدوات كمية ونوعية مع اضافة تقديرات المدراء التنفيذيين والمشرفين على إنجاز البرامج الإدارية المختلفة.
3. مقارنة إنجاز الفعلي بالمعايير: وفي هذه الخطوة يتم التحديد الدقيق لأخطاء والانحرافات التي حدثت في عملية إنجاز إذا كانت النتائج متوافقة مع المعايير الموضوعية تنتهي هنا خطوات التقييم ورقابة الإدارة عند استرجاع المعلومات، وإذا كانت النتائج غير متوافقة مع المعايير الموضوعية فيتم هنا التوجه نحو الخطوة التالية وهي تصحيح الانحرافات.
4. تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات: يتم في هذه الخطوة معرفة أسباب الانحرافات والأخطاء ومعالجتها في أي مرحلة من مراحل دورة الانتاج، ولا تنتهي هذه المرحلة باستكشاف ومعالجة الأخطاء ونقل التقارير إلى الإدارة وإنما لا بد من الحرص على عدم تكرار هذه الانحرافات والأخطاء مستقبلاً.

المطلب الثالث مفهوم تحسين الأداء وخطواته

أولاً: مفهوم تحسين الأداء

ويعرف تحسين الأداء على أنه "استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات، ويتطلب تحسين الأداء لأي شركة توازن العناصر التالية الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة وعند توازن هذه العناصر يتم التأكيد على أن توقعات واحتياجات أصحاب المصالح في الشركة قد أخذت بعين الاعتبار". (بن علو، 2025، صفحة 70، 71)

ثانياً: خطوات تحسين الأداء

يتم تحسين الأداء بإتباع الخطوات التالية: (بن علو، 2025، صفحة 71، 72)

1. تحليل الأداء:

يتم تحليل الأداء باختبار أداء الشركة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تحليل للوضع الحالي والمشاكل التي تقع في أداء العمل والمنافسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

2. البحث عن جذور المسببات:

هنا يتم تحليل الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الهدف هو معالجة المسببات الخارجية فقط وليس الأسباب الحقيقية للمشكلة، ولكن عندما تتعالج المشكلة من جذورها فسيؤدي ذلك إلى نتائج أفضل، لذا فإن تحليل المسببات هو عنصر أساسي بين الفجوة في الأداء والإجراءات اللازمة لتحسين وتطوير الأداء.

3. اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة:

وهنا يتم اختيار وسيلة أو طريقة لمعالجة الأداء استجابة لمسببات الأداء ومشاكله، واختيار طريقة ملائمة لتجاوزه، وعادة يتم التدخل بمجموعة من الإجراءات تهدف إلى تحسين الأداء وفقاً للوضع المالي للشركة والتكاليف المتوقعة، وأيضاً يتم تقييم نجاح الشركة بمدى تقليل الفجوة في الأداء عن طريق تحسين الأداء.

4. التطبيق:

بعد اختيار الوسيلة الملائمة يتم وضعها حيز التنفيذ، وتصميم نظام لمتابعة معالجة الفجوة بين ما هو مرغوب وما تم تحقيقه.

5. مراقبة وتقييم الأداء:

يتم مراقبة عملية تحسين الأداء بصفة مستمرة، لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها نتائج مباشرة على تطوير وتحسين الأداء، وقياس التغير الحاصل لتوفير التغذية الراجعة، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء.

المطلب الرابع دور الحوكمة في تحسين أداء الشركات

للحوكمة دور كبير ومهم في تحسين أداء الشركات وذلك من خلال مبادئها المتمثلة في (وجود إطار فعال للحوكمة ومسؤوليات مجلس الإدارة، حماية حقوق المساهمين والافصاح والشفافية)، حيث أن التطبيق السليم لهذه المبادئ تساعد الشركات والاقتصاد على استقطاب الاستثمارات وتدعيم الاقتصاد والتنافسية على المدى الطويل، من خلال عدة إجراءات نذكر منها ما يلي: (رحمون، 2015، صفحة 63، 64)

- من خلال تطبيق الشفافية في معاملات الشركة، لأن الحوكمة تعمل على التصدي لمحاولات الفساد التي تستنزف موارد الشركة وتراجع أدائها وقدرتها التنافسية، يؤدي إلى تقليل فرصها لاستثمار مستقبلاً.

- تساعد مبادئ الحوكمة المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة على وضع استراتيجيات سليمة للشركة على المدى الطويل، مما يجعل الشركات وجهة لاستثمارات.

- بتبني مبادئ الحوكمة يساعد على تجنب الالتزامات والانهيارات.

وتؤثر الحوكمة على الأداء من خلال النقاط:

- زيادة فرص الحصول على التمويل الخارجي الذي يوفر فرصاً استثمارية كبيرة مستقبلاً.

- ارتفاع قيمة الشركة يؤدي إلى تقليل من تكاليف رأس مال مما يجعل الشركة أكثر جذباً للمستثمرين.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- تخصيص أفضل الموارد يؤدي الى تحقيق أداء تشغيلي جيد.
- تقليل خطر التعرض للآزمات المالية.
- سمعة جيدة يعني تحقيق علاقة أفضل مع جميع أصحاب المصالح.

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا من خلال هذا الفصل تسليط الضوء على أهم ما جاء في الأدبيات والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا دور الحوكمة في تقييم وتحسين أداء الشركة حيث أبرزت هذه الدراسات نقاط التشابه والاختلاف بينها وبين دراستنا وأتاحت استعراض الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها.

وبعد ذلك تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي لكل من حوكمة الشركات والأداء مروراً بنشأة الحوكمة ومفهومها وأساسياتها إلى مفهوم الأداء وتقييمه وتحسينه وأهم الخطوات لتحقيق ذلك.

وفي الأخير نستنتج أن لضمان استمرارية الشركة وبقائها فإنها تلجأ للبحث عن أساليب وطرق لمواكبة التطور لتحسين أدائها وتنافسيتها ومن بين هذه الطرق الاعتماد على مبادئ وركائز الحوكمة لما له من دور في تحسين أدائها وتحقيقها لأهدافها.

الفصل الثاني:

الإطار الميداني والمنهجي للدراسة

الفصل الثاني: الإطار الميداني والمنهجي للدراسة

تمهيد الفصل الثاني:

بعد استكشاف المفاهيم الأساسية لكل من حوكمة الشركات وتقييم وتحسين أداء الشركة في الفصل السابق، ارتأينا القيام بدراسة تطبيقية لأحد أهم الشركات العمومية الاقتصادية الجزائرية وهي شركة سوناطراك التي تعد من الشركات الرائدة في قطاع المحروقات والركيزة الأساسية للاقتصاد الجزائري.

حيث سيتم التطرق في هذا الفصل الى الجانب التطبيقي من الدراسة من خلال اختبار أثر المتغير المستقل "الحوكمة" على تقييم وتحسين المتغير التابع "الأداء"، وذلك من خلال تقديم نظرة عامة حول الشركة محل الدراسة، ووصف المنهجية المتبعة مع التركيز على الأدوات والخطوات التي تم اتخاذها لجمع البيانات وتحليلها احصائيا واستخلاص النتائج، وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

- المبحث الأول: الإطار الميداني للدراسة
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الاول: الإطار الميداني للدراسة

يتضمن هذا المبحث نبذة عن الهيئة المستقبلية التي هي محل الدراسة نشأتها ومهامها، وتحديد مجتمع الدراسة وعينته وكذلك تحديد متغيرات الدراسة وحدودها.

المطلب الاول: تقديم الهيئة المستقلة

سنتناول في هذا المطلب تقديم عام لشركة سوناطراك مهامها، بالإضافة الى تقديم شركة سوناطراك لولاية أدرار والهيكل التنظيمي الخاص بها.

اولا: لمحة حول الشركة الوطنية سوناطراك

الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات المعروفة باسم "سوناطراك" أنشئت تحت المرسوم رقم 63-491 في 31 ديسمبر 1963 الذي كلفها بمهام محددة تتلخص في نقل وتسويق المحروقات ثم جاء مرسوم 296-66 المؤرخ في 22 سبتمبر 1966 ليوسع مهام الشركة الى عدة ميادين منها: البحث عن المحروقات وانتاجها وتحويلها وتسويقها. والتنظيم الجديد لسوناطراك كان بين سنة 1984 و 1986 اعتمادا على توجيهات المخطط الرباعي وفي 21 جانفي 1988 وبعد موافقة المجلس الوطني للطاقة يرسم أن سوناطراك هي تسمية للشركة الوطنية للبحث عن المحروقات ونقلها وتحويلها وتسويقها والتي يوجد مقرها بمدينة الجزائر.

ثانيا: مهام شركة سوناطراك

في السنوات الأولى من نشأتها كان هدف سوناطراك يتلخص في نقل وتسويق المحروقات فمحدودية نشاطها ناتج عن نقص الخبرة في ميدان البحث والتنقيب والإنتاج من جهة ولصعوبة التحكم في المؤسسات الأجنبية المستغلة للبترول من جهة أخرى، فعلى هذا الأساس قررت الحكومة توسيع نشاط سوناطراك إثر مرسوم 22 سبتمبر 1966 اين تعود للشركة:

- كل عمليات البحث والتنقيب الصناعي والتجاري للأحواض.
- بناء كل وسائل نقل المحروقات.
- توزيع وبيع المحروقات ومختلف المواد المشتقة منها يتم في الجزائر قبل الخارج.
- معالجة وتحويل المحروقات على ارض الوطن وإقامة صناعة بتروكيماوية.
- المشاركة في كل عملية صناعية تجارية مالية او عقارية كانت مرتبطة بطريقة مباشرة او غير مباشرة بمهامها.

ثالثا: تقديم شركة سوناطراك مصفاة سبع بأدرار

أنشأت بموجب القانون رقم 05_07 المؤرخ في 28 أبريل 2005 المتعلق بالمحروقات كجزء من خطة الاستثمار الخماسية للفترة 2005/2001 بهدف تعزيز القدرة التكرير البترولي في البلاد.

الفصل الثاني: الإطار الميداني والمنهجي للدراسة

في 23 جويلية 2003 تم توقيع عقد الشراكة بين سوناطراك وشركة CNPC الصينية بتكلفة اجمالية قدرها 167 مليون دولار أمريكي، بدأ البناء في جوان 2004 ودخلت المصفاة حيز التشغيل في ماي 2007، وفي أكتوبر 2014 اشترت شركة سوناطراك أسهم شركة النفط الوطنية الصينية ومنذ ذلك اليوم أصبحت المصفاة مملوكة بالكامل للجزائر.

تقع مصفاة سبع في ولاية أدرار وتمتد على مساحة شاسعة تبلغ 84 هكتارا منها 37 هكتار مخصصة لمرافق الإنتاج، وتحديدًا تقع على بعد حوالي 44 كيلومترا شمال ولاية أدرار وعلى بعد كيلومترين تقريبا من بلدية سبع.

تبلغ الطاقة الإنتاجية لهذه المصفاة حوالي 600 ألف طن سنويا من المنتجات البترولية مع طاقة إنتاجية سنوية تبلغ 160 ألف طن من البنزين و190 ألف طن من زيت الوقود بالإضافة إلى إنتاج البيوتان والبروبان والكيروسين، تزود مصفاة سبع الولايات أدرار وتيميمون وبرج باجي مختار وغرداية والمنيعية وعين صالح وتمنراست وبشار وتلمسان وتندوف بمختلف المنتجات البترولية.

- الوحدات المختلفة للمصفاة:

تتكون مصفاة سبع بشكل رئيسي من:

➤ وحدات الإنتاج:

- وحدة التقطير الجوي CPU

- وحدة الإصلاح التحفيزي CRU

- وحدة التكسير التحفيزي RFCC

- وحدة فصل غاز البترول المسال GPL

➤ غرفة التحكم الرئيسية

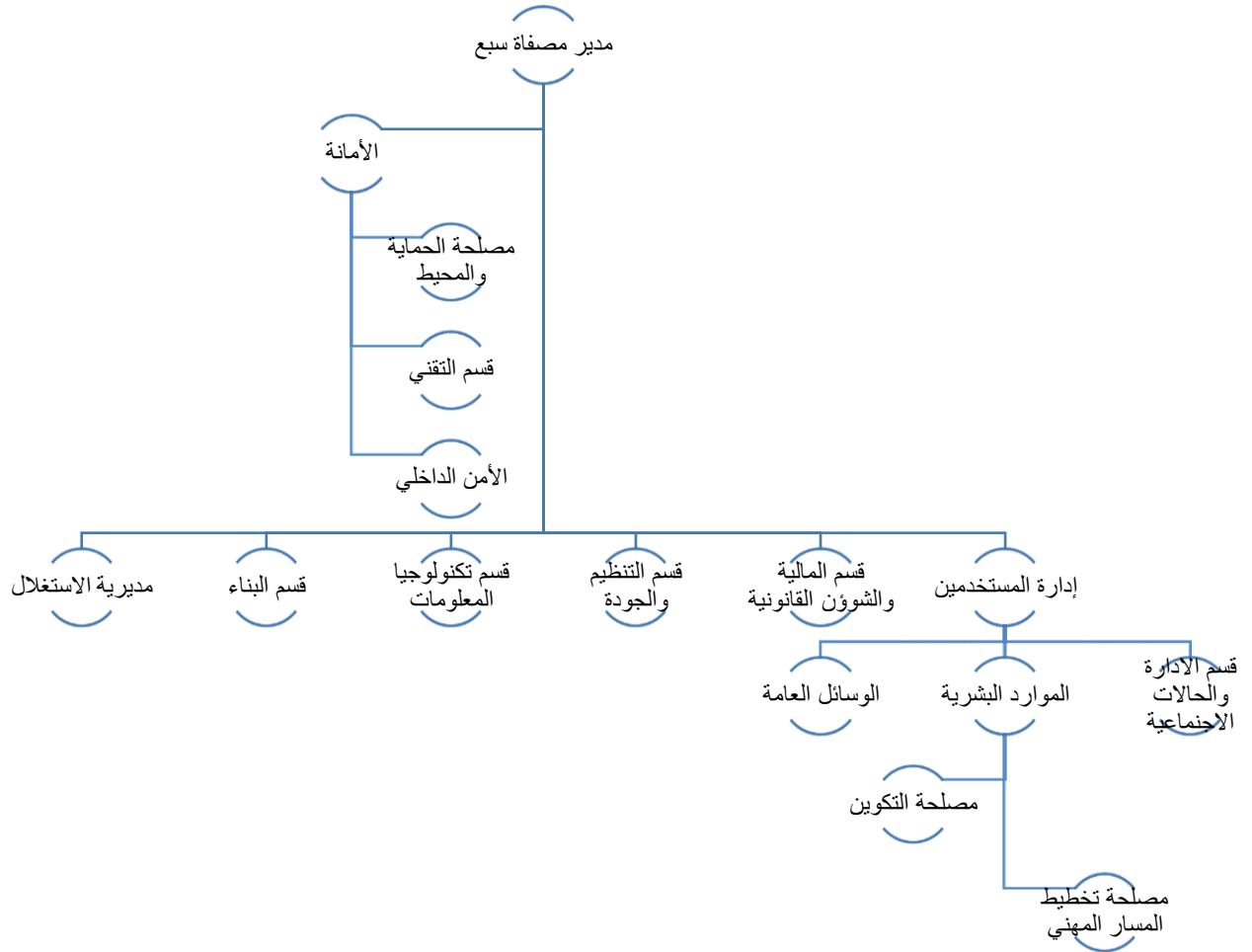
➤ خزانات تخزين المنتجات البترولية

➤ وحدات الخدمات ومرافقها

➤ المباني (التقنية والمختبرية والإدارية وورش الصيانة ومحطة الإطفاء)

رابعاً: الهيكل التنظيمي لمصفاة سبع سوناطراك أدرار

الشكل رقم: 2: الهيكل التنظيمي لمصفاة سبع سوناطراك أدرار



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركة

الفصل الثاني: الإطار الميداني والمنهجي للدراسة

المطلب الثاني: العينة ومتغيرات الدراسة

سنتناول في هذا المطلب نموذج الدراسة المعتمد والمتغيرات التي تم استخدامها مع توضيح كيفية تحليل هذه البيانات وبأي أسلوب وهي كالآتي:

أولاً مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة "جميع الوحدات أو العناصر التي يتألف منه المجتمع الذي سيقوم الباحث بدراسته" (التائب، 2018، صفحة 162)، ويتكون مجتمع دراستنا من جميع العاملين بمصفاة سبع سوناطراك أدرار، يشمل هذا المجتمع كلا من الإطارات الإدارية ورؤساء المصالح والتقنيين والموظفين في مصلحة الصفقات والموارد البشرية والعاملين في المختبر، تم اختيار هذا المجتمع بعناية نظراً لارتباطه المباشر بموضوع البحث، مما يعزز من مصداقية وواقعية البيانات المحصل عليها.

ثانياً: عينة الدراسة

يمكن تعريف العينة بأنها "جزء من مجتمع الدراسة من حيث الخصائص والصفات ولذا فبدلاً من يلجأ الباحث إلى دراسة كل وحدات المجتمع، وهي قد تكون كبيرة جداً مما يصعب دراستها فانه يلجأ إلى دراسة عينة مصغرة للمجتمع نفسه عن دراسة كافة وحدات المجتمع". (التائب، 2018، صفحة 165)

تم تحديد عينة الدراسة انطلاقاً من مجتمع موظفي مصفاة سبع سوناطراك أدرار، تم التركيز على الفئات الإدارية والمالية والقانونية والتقنية المعنية بشكل مباشر بتطبيق الحوكمة، حيث تم الاعتماد على أسلوب المعاينة غير عشوائية ونظراً لعدم وجود إطار محدد للمجتمع الدراسة وصعوبة حصر أفرادها، بالإضافة إلى القيود الزمنية المحيطة بإجراء الدراسة في شركة سوناطراك تم الاعتماد على العينة القصدية وهي عينة يختارها الباحث سهلة الوصول ومتاحة حيث بلغت 52 مفردة، وتم توزيع الإستبيان على هذه العينة يدوياً وبشكل ورقي وذلك لضمان الوصول إلى كافة الفئات المستهدفة داخل الشركة، وقد تم استرجاع 42 إستمارة إستبيان وبعد المعالجة والتدقيق الأولي للاستمارات أسفرت هذه العملية عن استبعاد 7 استمارات نظراً لعدم اكتمال الإجابات عليها، وبذلك بلغ عدد الاستمارات الصالحة والمقبولة نهائياً 35 استمارة، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 1: عدد الإستبيانات

المجموع	البيان
52	عدد الإستبيانات الموزعة
42	عدد الإستبيانات المسترجعة
35	عدد الإستبيانات المقبولة

المصدر: من اعداد الطالبة

الفصل الثاني: الإطار الميداني والمنهجي للدراسة

ثالثا: متغيرات الدراسة

تم تقسيم الإستبيان وفق متغيرات الدراسة إلى متغير مستقل والذي يتمثل في حوكمة الشركات، أما المتغير التابع فكان تقييم وتحسين أداء الشركة، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 3: رسم توضيحي لمتغيرات الدراسة



رابعا: حدود الدراسة

اهتمت الدراسة بإبراز أثر حوكمة الشركات في تحسين وتقييم الأداء، تم تحديد حدود هذه الدراسة في أربعة أبعاد رئيسية وهي كمايلي:

✚ **الحدود الزمنية:** انطلقنا في إعداد هذا الإستبيان في بداية شهر أبريل 2026 وذلك مروراً بتحضير الإستبيان ثم توزيعه ورقياً ثم جمع البيانات وتحليلها احصائياً باستخدام برنامج SPSS 27 خلال شهر أبريل 2026.

✚ **الحدود الموضوعية:** اهتمت الدراسة بالإجابة على الموضوع النظري للدراسة وهو دور الحوكمة في تقييم وتحسين أداء شركة سوناطراك.

✚ **الحدود الجغرافية:** اقتصرت الدراسة على مصفاة سبع سوناطراك ادرار الواقعة بولاية أدرار جنوب الجزائر باعتبارها شركة عمومية اقتصادية جزائرية سباقة لتطبيق حوكمة الشركات من اجل الارتقاء وتحقيق أهدافها واستمراريتها.

✚ **الحدود البشرية:** تتمثل في 52 موظفا من الموظفين الذين يعملون داخل مصفاة سبع سوناطراك أدرار.

المبحث الثاني: التصميم المنهجي والإحصائي للدراسة

في هذا المبحث سنناقش الإطار المنهجي التي تقوم عليه الدراسة، حيث للقيام بأي دراسة علمية وجب إتباع مقاربة منهجية واضحة تساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها، وسنتطرق أيضا إلى الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها.

المطلب الأول: الموقف الإبستمولوجي والمقاربة المنهجية للدراسة

أولا: الموقف الإبستمولوجي

إن أول شيء يتوجب على الباحث القيام به هو تحديد الفلسفة الإبستمولوجية التي ينتهي إليها بحثه، والتي يقصد بها علم المعرفة أي هي الإطار الفلسفي الذي يحدد طبيعة المعرفة وطرق إنتاجها في البحث.

وفي علوم التسيير يمكن تمييز عدة مواقف إبستمولوجية أهمها: الموقف أو البراديم الوضعي، البراديم الواقعي، البراديم التفسيري، البراديم البراغماتي.

الموقف الابستمولوجي الملائم لدراستنا هو:

في إطار هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل دور الحوكمة في تقييم وتحسين أداء مصفاة سبع سوناطراك أدرار تم الإعتماد على الموقف الابستمولوجي الوضعي (Positivism) وذلك بالنظر إلى طبيعة الإشكالية المطروحة وأهداف البحث، وهذا ما أشار إليه الباحث (سعادي، 2018) بأن البحث العلمي وفق الموقف البراديم الوضعي يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة بحيث تتمثل نتائج البحث العلمي وفق البراديم الوضعي بأنها نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظواهر المدروسة، كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة وقد تتطور لتصبح نظريات علمية. كما يقوم هذا البراديم على القيام بالتجارب والبحوث لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الدراسة.

البراديم الوضعي يهدف إلى اكتشاف قوانين. اختبار الفرضيات النظرية ويعتمد على مقاربة منهجية كمية.

ثانيا: المقاربة المنهجية للدراسة

1-منهج الدراسة:

لمعرفة أثر الحوكمة على تقييم وتحسين أداء مصفاة سبع قمنا باتباع المنهج الكمي الذي يعتمد على الأساليب الإحصائية في جمعه للبيانات وتحليلها، والتي تقوم على افتراض بأن الحقائق الاجتماعية موضوعية منفردة ومعزولة عن مشاعر ومعتقدات الأفراد.

ويمكن تعريف المنهج الكمي بأنه: "نوع من البحوث التي يقرر فيها الباحث ما سوف يدرسه مسبقا ويحدده بدقة ويصوغ أسئلته بشكل محدد وضيق المجال ويركز الباحث على بيانات عددية مستخدما الأرقام والجداول مع تحليل البيانات بدرجة عالية من الموضوعية، كذلك ينظر المنهج الكمي إلى الظواهر المدروسة باعتبارها مستقلة ويحاول قياسها بشكل منعزل ومستقل أي الابتعاد عن الذاتية.

الفصل الثاني: الإطار الميداني والمنهجي للدراسة

كما يهتم المنهج الكمي باستخدام أدوات تتميز بالصدق والثبات نتيجة إلتزامه بالموضوعية كما يهتم بتعميم النتائج لتشمل حالات أخرى تشترك في الخصائص نفسها.

2-مصادر جمع البيانات

في إطار إعداد الدراسة اعتمدنا على مصادر متعددة لضمان تغطية شاملة للجانبين النظري والميداني وذلك على النحو التالي:

- المصادر العلمية النظرية:

إعتمدنا على مجموعة من المصادر تتمثل في الكتب والمقالات وأطروحات الدكتوراه بالإضافة الى مواقع الانترنت.

- المصادر الميدانية الأولية:

في الجانب التطبيقي اعتمدنا على الإستبيان الورقي باعتباره الأداة الأساسية لجمع البيانات الميدانية من موظفي مصفاة سبع سوناطراك أدرار.

✓ تقديم الإستبيان:

الإستبيان هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة والإستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها البعض الآخر بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث، وهو يمثل المصدر الرئيسي لجمع المعلومات والبيانات لهذه الدراسة والذي صمم في صورته الأولية بعد الإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ليكون شاملاً من كل الجوانب التي تخدم بحثنا الحالي، وقد استخدمنا نوع الإستبيان المغلق التي تكون أسئلته محددة الإجابات حيث يتكون هذا الإستبيان من 20 سؤال وعبارة .

وقد صمم الإستبيان ليحيط بشكل شامل بمتغيرات الدراسة، حيث اعتبرت حوكمة الشركات المتغير المستقل وتقييم وتحسين أداء الشركة المتغير التابع، وقد تم بناء الإستبيان بناء على الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع بحوكمة الشركات والأداء وكذلك الاستعانة بمدونة أخلاقيات لشركة سوناطراك.

كما تم الحرص على استعمال لغة واضحة وبسيطة عند صياغة أسئلة الإستبيان بشكل مباشر ومحايد مما يضمن فهمها من طرف كافة أفراد العينة ويسهم في تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها بطريقة علمية.

الفصل الثاني: الإطار الميداني والمنهجي للدراسة

✓ محاور الإستبيان:

تضمنت النسخة النهائية من إستمارة الإستبيان (الملحق رقم 1) 20 فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية، وهي كالتالي:

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية

يشمل مجموعة من الأسئلة الشخصية حول خصائص المبحوثين مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى التنظيمي للوظيفة بالإضافة إلى عدد سنوات الخبرة، يهدف إلى التعرف على طبيعة أفراد العينة ودراسة الفروقات المحتملة في إجاباتهم.

❖ المحور الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

يتعلق بالمتغير المستقل حوكمة الشركات يتضمن عددا من الفقرات التي تقيس مدى تطبيق القيم والمبادئ التي نصت عليها مدونة أخلاقيات سوناطراك المنبثقة عن مبادئ وركائز حوكمة الشركات وتتكون من 11 عبارة.

❖ المحور الثالث: تقييم وتحسين الأداء

يضم هذا المحور عبارات تتعلق بقياس مستوى الأداء في مصفوفة سبع وتتمحور حول أثر الحوكمة في تقييم وتحسين المتغير التابع والمتمثل في أداء الشركة ويتكون من 9 عبارات.

الجدول رقم 2: وصف فقرات الإستبيان

المحور	البيان	عدد الفقرات
المحور الأول	أسئلة شخصية حول خصائص أفراد عينة الدراسة	05
المحور الثاني	مدى تطبيق القيم والمبادئ التي نصت عليها مدونة أخلاقيات سوناطراك	11
المحور الثالث	تأثير الحوكمة على تقييم وتحسين أداء الشركة	09

المصدر: من اعداد الطالبة

قياس مدى الموافقة لمحاور الإستبيان:

من أجل قياس درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول فقرات الإستبيان تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي الذي يعد من أكثر المقاييس استخداما في البحوث الاجتماعية والإدارية نظرا لبساطته وفعاليته في تحديد درجة إتفاق أو إختلاف المبحوثين مع فقرات الإستبيان كما هو موضح في الشكل التالي:

الفصل الثاني: الإطار الميداني والمنهجي للدراسة

الجدول رقم 3: جدول توزيع مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبة

وبعد إتمام عملية جمع إجابات أفراد العينة عن كافة عبارات الإستبيان، يتم في مرحلة ثانية تفريغ وتحليل إستمارات الإستبيان وذلك بإعطاء كل درجة من درجات الموافقة متوسط حسابي والمستوى الموافق لإستجاباتهم وذلك وفق الجدول لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها.

تحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي:

ولتحديد طول الفئات الخمسة لمقياس ليكارت الخماسي الحد الأعلى والحد الأدنى تم حسابا المدى المتوسط المرجح (5-1=4) ثم تم قسمته على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول فئة الاختيار أي (4\5=0,80) ثم إضافة هذه القيمة الى أدنى قيمة في المقياس وهي الواحد صحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لفئة الاختيار ويمكن توضيح ذلك في الجدول:

الجدول رقم 4: يبين فئات مقياس ليكارت ومستواها

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال	من 1 الى 1.80	من 1.81 الى 2.60	من 2.61 الى 3.40	من 3.41 الى 4.20	من 4.21 الى 5
المستوى	ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر من (الزعر، 2023)

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة

بناء على طبيعة الدراسة الميدانية والفرضيات المطروحة والمنهجية المتبعة في الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة قدره (95%) كمعيار للحكم على دلالة النتائج الإحصائية وقد تم تطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

- ❖ التوزيع الطبيعي: تم الإعتماد على اختبار Shapiro-wilk لتحقيق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- ❖ الثبات: تم استخدام معامل الثبات "الفا كرونياخ" لاختبار ثبات أداة الدراسة.
- ❖ صدق الاتساق الداخلي: تم استخدام معاملات الارتباط "سبيرمان" لاختبار الارتباط بين الفقرات والمحور الذي تنتهي له.

الفصل الثاني: الإطار الميداني والمنهجي للدراسة

- ❖ التكرارات والنسب المئوية: تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الرئيسية لعينة الدراسة.
- ❖ المتوسط الحسابي: تم حساب المتوسط الحسابي وذلك لتحديد تغير استجابات أفراد العينة حول فقرات محاور الدراسة، واستخدامه في ترتيب أهمية الفقرات وتحديد مستوى الموافقة المناسب.
- ❖ الانحراف المعياري: تم حساب الانحراف المعياري لتحديد مدى إنحراف وتشتت إجابات أفراد العينة حول فقرات عن المتوسط الحسابي، كما تم استخدامه في ترتيب الفقرات في حالة تساوي المتوسطات الحسابية.
- ❖ معامل الارتباط "بيرسون": تم حساب معامل الارتباط بيرسون وذلك لقياس قوة العلاقة بين المتغير المستقل الحوكمة والمتغير التابع الأداء.
- ❖ الانحدار الخطي البسيط: تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار طبيعة ومدى تأثير المتغير المستقل الحوكمة على المتغير التابع الأداء.
- ❖ معامل التحديد: تم حساب معامل التحديد وذلك لتحديد درجة تأثير المتغير المستقل الحوكمة على المتغير التابع الأداء.

خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم نظرة عامة حول الهيئة التي أجريت فيها الدراسة التطبيقية والمتمثلة في مصفاة سبع سوناطراك أدرار نشأتها تعريفها والهيكل التنظيمي الخاص بها، وتطرقنا كذلك إلى مجتمع الدراسة المكون من موظفي مصفاة سبع والعينة المختارة والمتمثلة في 35 موظفا لتحقيق أهداف البحث.

وأشارنا كذلك للموقف الإبستمولوجي المناسب لدراستنا والمتمثل في البراديم الوضعي والذي يعتمد على مقارنة كمية وذلك لطبيعة الدراسة والإشكالية المطروحة، وكأداة لجمع البيانات تم استخدام الإستبيان الورقي وتوزيعه على عينة الدراسة.

وأوضحنا كذلك الأساليب والإختبارات الإحصائية المستخدمة في اختبار ثبات وصدق هذا الإستبيان وتحليل نتائجه واختبار الفرضيات، وهذا من أجل الوصول لأهداف ونتائج الدراسة.

الفصل الثالث:

عرض ومناقشة النتائج

تمهيد الفصل الثالث

بعد تناول الإطار النظري وأدبيات الدراسة في الفصل الأول وشرح المنهجية المتبعة وتقديم شركة الدراسة في الفصل الثاني، يأتي هذا الفصل ليسلط الضوء على جوهر هذا البحث من خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي للدراسة.

حيث سيتم في هذا الفصل إستعراض بيانات أداة الدراسة الإستبيان وتحليلها للوصول للنتائج التي تهدف إليها الدراسة، واختبار الفرضيات بالإعتماد على مخرجات برنامج spss باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة، وكذلك مناقشة النتائج ومقارنتها مع النتائج التي توصلت لها الدراسات السابقة، وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات أداة الدراسة

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الثالث: مناقشة النتائج ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة

المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات أداة الدراسة

سنتناول في هذا الفصل عرض وتحليل للنتائج التي توصلنا إليها من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، بدأ باختبار التوزيع الطبيعي وثبات وصدق الإتساق الداخلي ونتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية ومحوري الإستبانة.

المطلب الأول: اختبار ثبات صدق أداة الدراسة

لتأكد من صحة الفرضيات المقترحة وصحة النموذج النظري ودقة البيانات، يجب عرض وتبيين صدق وثبات الإستبانة واختبار التوزيع الطبيعي والتي نعرضها كالآتي:

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل البدء في الإختبارات وجب التأكد من أن البيانات تتبع خصائص التوزيع الطبيعي أم لا، ولأن حجم العينة أقل من 50 فقد الإعتماد على اختبار Shapiro-wilk للتحقق من فرضية أن البيانات المستخدمة تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا وذلك بهدف استخدام الاختبارات المعلمية بدل الاختبارات اللامعلمية، وتكون قاعدة القرار قبول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة مستوى الدلالة Sig أكبر من 5%. وكانت فرضيتي هذا الاختبار كما يلي:

✓ الفرضية العدمية H0: بيانات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

✓ الفرضية البديلة H1: بيانات عينة الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

وعليه نستعرض في الجدول أدناه نتائج اختبار Shapiro-wilk كما يلي:

الجدول رقم 5: نتائج اختبار Shapiro-wilk

البيان	مستوى الدلالة
كل محاور الإستبيان	0.76

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ومن خلال النتائج المتحصل عليها وفق مخرجات برنامج spss لإختبار Shapiro-wilk الموضحة في الجدول رقم 5، نلاحظ أن مستوى الدلالة لكل محاور الإستبيان قيمته 0.76 وهي أكبر من 0.05 أي 5%، وهو ما يؤكد أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه فإننا نقبل الفرضية H0 التي تنص على أن البيانات العينة تتبع التوزيع الطبيعي وبالتالي فرضيات الدراسة يتم معالجتها وفق الاختبارات المعلمية.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل الثبات الفا كرونباخ كمؤشر لاختبار ثبات أداة الدراسة وهو أحد الأدوات الإحصائية الرائدة في قياس الثبات مما يضمن نتائج دقيقة وموثوقة في تحقيق أهداف البحث، والجدول أدناه يبين النتائج المستخلصة:

الجدول رقم 6: اختبار ثبات فقرات الاستبيان باستخدام معامل Crounbach Alpha

المحاور	معامل الفا كرونباخ
المحور الثاني	0.891
المحور الثالث	0.822
جميع فقرات الاستبيان	0.801

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بناءً على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه لاختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الفا كرونباخ، يظهر لنا ان الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الثبات، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان 0.801 أي بنسبة 80% وهي قيمة تعكس مستوى عال من الاعتمادية، وعند تحليل كل محور على حدة نجد أن قيمة معامل الثبات للمحور الثاني مبادئ الحوكمة قد بلغت 0.891، بينما المحور الثالث الأداء قد بلغت قيمة معامل الثبات في المحاولة الأولى 0.548 وهي قيمة منخفضة إحصائياً للاعتماد عليها في أداة الدراسة، وبتفقد أهمية فقرات المحور الثالث تم فحص الثبات عبر مؤشر Echelle en cas de suppression d'élément، تبين أن الفقرة الأخيرة من المحور تؤثر سلباً بشكل كبير على ثبات الأداة نتيجة لضعف ارتباطها بالدرجة الكلية للمحور، وبناءً على ذلك قمنا بحذف هذه الفقرة وإعادة حساب الثبات للفقرات المتبقية مما أدى إلى ارتفاع معامل الثبات للمحور الثالث ليصل إلى 0.822، وتعد هذه القيم مؤشرات تبرز انسجام البيانات واستقرار الأداة وأنها قابلة للدراسة والتحليل.

ثالثاً: اختبار الاتساق الداخلي للأداة

يعتمد الاتساق الداخلي على درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور، حيث تم حساب معامل الارتباط سبيرمان Sperman واختبار دلالاته الإحصائية:

الجدول رقم 7: صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني مبادئ الحوكمة

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	تقوم سوناطراك بأنشطتها وتطور علاقاتها مع جميع الجهات الفاعلة بشفافية كاملة	0.680	0.000
02	تنشر شركتنا معلومة موثوقة عن نتائجها وأدائها	0.806	0.000

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

0.001	0.517	تعتمد سوناتراك على نظام رقابة داخلية يتوافق مع القوانين والتنظيمات السارية المفعول	03
0.000	0.565	تقيم سوناتراك علاقاتها مع مستخدميها وموئنيها وزبائنها وشركائها على مبادئ الأمانة والنزاهة	04
0.000	0.613	تكرس سوناتراك مبدأ عدم التمييز تجاه مستخدميها وكذا المتقدمين للتوظيف	05
0.000	0.632	تفي سوناتراك بالتزاماتها تجاه مستخدميها وزبائنها وموئنيها وشركائها وكذا اتجاه السلطات	06
0.000	0.709	تسهر سوناتراك على ضمان بيئة عمل آمنة مستقرة محفزة تساعد على الإرتقاء المهني	07
0.000	0.690	تلتزم سوناتراك بتطوير نمط تسييرها لتشجيع المبادرة وتعزيز التشاركية وتفويض المهام وروح المسؤولية	08
0.000	0.805	تضمن سوناتراك حرية الإطلاع على طالبتها والمعاملة العادلة لمقدمي العروض والشفافية في عملية الإنتقاء ومنح صفقتها	09
0.000	0.816	تسهر سوناتراك على إصدار ونشر معلومة صادقة ودقيقة ومتوافقة مع الالتزامات القانونية	10
0.000	0.632	تلتزم سوناتراك بالإعلام بصدق وانسجام ومسؤولية بخصوص أنشطتها ونتائجها	11

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه معاملات الإرتباط وفق اختبار سبيرمان لجميع فقرات المحور الثاني مبادئ الحوكمة، حيث أنها تتراوح بين 0.517 و0.816 وهي تعتبر دالة احصائيا لأن مستوى الدلالة يظهر أقل من 5% لجميع الفقرات وهذا ما يؤكد أن الفقرات هذا المحور صادقة وصالحة للغرض الذي وضعت لأجله.

الجدول رقم 8: صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث الأداء

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري	0.592	0.000
02	تسعى الشركة باستمرار على التعرف على درجة ولاء الزبائن	0.789	0.000
03	تخصص الشركة مبالغ سنوية لعمليات البحث والتطوير	0.485	0.000
04	تنظم الشركة برامج تدريبية للموظفين الجدد	0.215	0.215

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

05	تنظم الشركة دورات متقدمة للموظفين القدامى	0.559	0.000
06	تهتم الشركة بدراسة السوق لإشباع رغبات عملائها	0.770	0.000
07	تسعى الشركة لاقتناء أحدث التجهيزات والآلات لمسايرة التطورات التكنولوجية	0.606	0.000
08	نظام المكافآت والتعويضات يتماشى مع أداء الأفراد	0.812	0.000
09	يشارك العاملون في تقديم المقترحات لحل المشاكل التي يواجهونها	0.660	0.000

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط وفق اختبار سبيرمان لجميع فقرات المحور الثالث الأداء أنها تتراوح بين 0.485 و 0.812 وهذا ما يعكس ارتباطات قوية إلى متوسطة بين الفقرات مما يدعم اعتمادها لقياس المتغير التابع الأداء، إلا الفقرة رقم 4 "تنظم الشركة برامج تدريبية للموظفين الجدد" بلغ مستوى دلالتها 0.215 فقد تعدت مستوى الدلالة المحدد 0.05، أي لا توجد درجة ارتباط بين هذه الفقرة مع الدرجة الكلية للمحور الثالث الأداء.

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة

ويتضمن هذا المطلب عرض وتحليل المتغيرات الكمية والنوعية المتعلقة بالخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية.

أولاً: حسب متغير الجنس

الجدول رقم 9: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

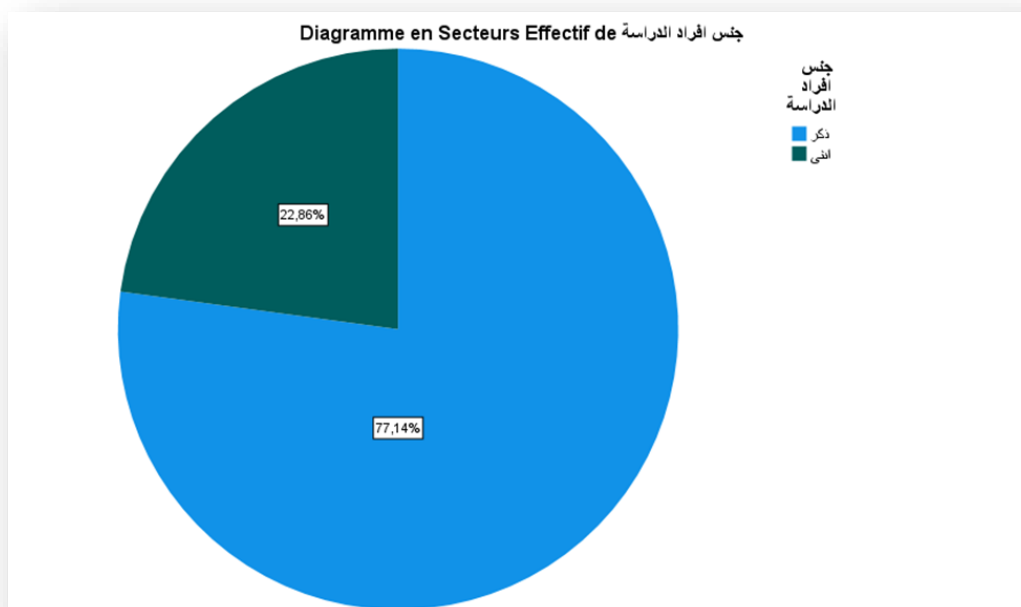
متغير الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	27	77.1%
انثى	8	22.9%
المجموع	35	100.0%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان الذكور يمثلون جل أفراد عينة الدراسة بنسبة 77.1%، في حين بلغت نسبة الاناث 22.9%، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط شركة سوناطراك التي أجريت فيها الدراسة كونها تتطلب خرجات ميدانية وبالتالي تمنح الأولوية للعنصر الذكري أكثر من العنصر الانثوي.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

الشكل رقم 4: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانيا: حسب متغير العمر

الجدول 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

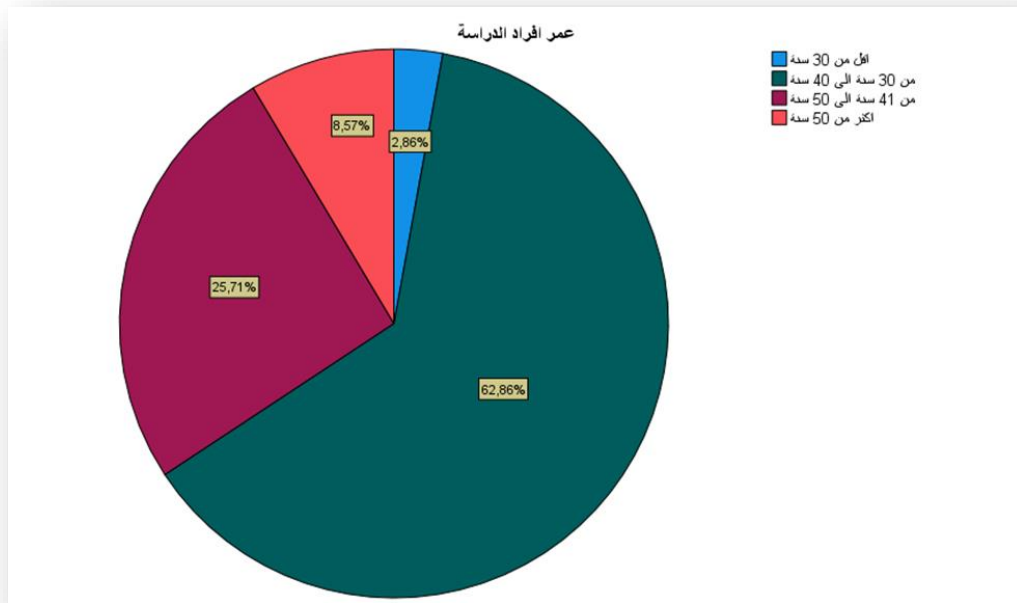
النسبة المئوية	التكرار	متغير العمر
2.9%	1	أقل من 30 سنة
62.9%	22	من 30 سنة الى 40 سنة
25.7%	9	من 41 سنة الى 50 سنة
8.6%	3	أكثر من 50 سنة
100%	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة بنسبة 62.9%، مما يشير إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة تتكون من موظفين في مرحلة الشباب وهذا ما يعكس اعتماد شركة سوناطراك على عنصر الشباب في تسيير وقيادة أعمالها، بالإضافة إلى ذلك تأتي الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 25.7% التي تمثل الموظفين ذوي خبرة أكبر والذين قد يشغلون مناصب قيادية أو استشارية داخل الشركة، في حين بلغت نسبة الفئة العمرية أكبر من 50 سنة 8.6% وهي تشير إلى الموظفين الأكبر سناً والذين قد يكونون احلوا على التقاعد، وفي الأخير نجد الفئة العمرية أقل من 30 سنة تمثل نسبة 2.9% أي ما يعادل فرداً واحداً من أفراد العينة وهو يشير إلى وجود موظفين في المراحل الأولى من حياتهم المهنية.

الشكل رقم 5: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

ثالثاً: حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم 11: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

متغير المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	1	2.9%
تقني سامي	3	8.6%
ليانس/ ماستر/ مهندس دولة	29	82.9%
ماجستير/ دكتوراه	2	5.7%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن حامي شهادة ليسانس/ ماستر/ مهندس دولة يشكلون الفئة الأكبر بنسبة 82.9% من المستوى التعليمي

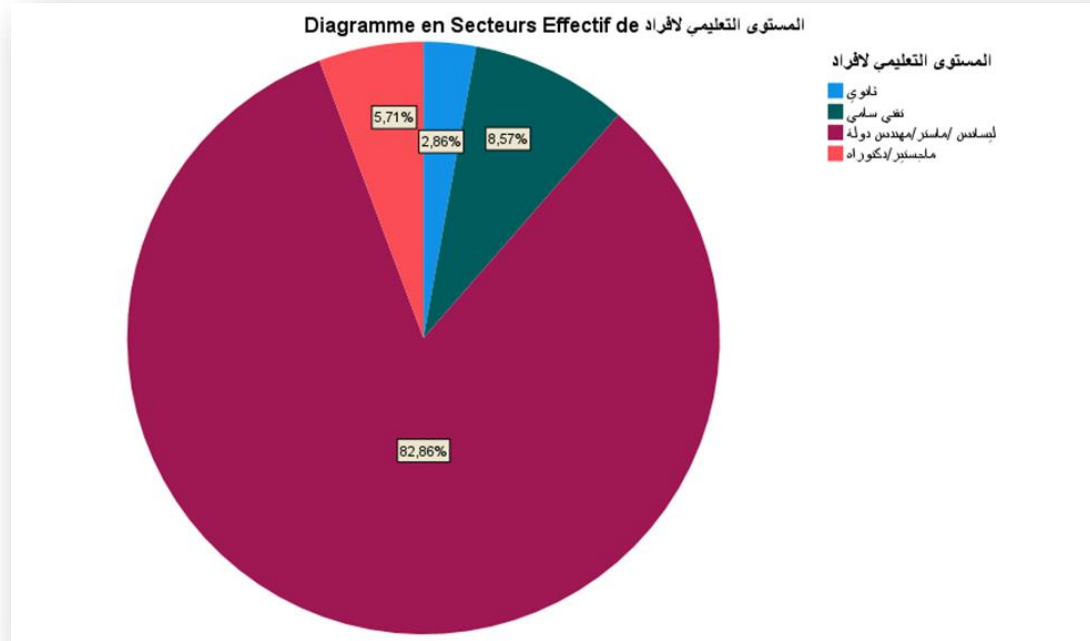
لأفراد عينة الدراسة وهذا دليل على اهتمام شركة سوناطراك بالكوادر من أجل بلوغ وتحقيق أهدافها.

تليها فئة تقني سامي بنسبة 8.6%، لتأتي فئة ما بعد التدرج (ماجستير/ دكتوراه) بنسبة 5.7% وهذا ما يشير إلى وجود موظفين ذوي خبرات

أكاديمية متقدمة، في حين بلغت نسبة فئة الأفراد صنف ثانوي 2.9% أي ما يعادل فرداً واحداً من أفراد عينة الدراسة.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

الشكل رقم 6: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

رابعاً: حسب متغير المستوى التنظيمي للوظيفة

الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التنظيمي للوظيفة

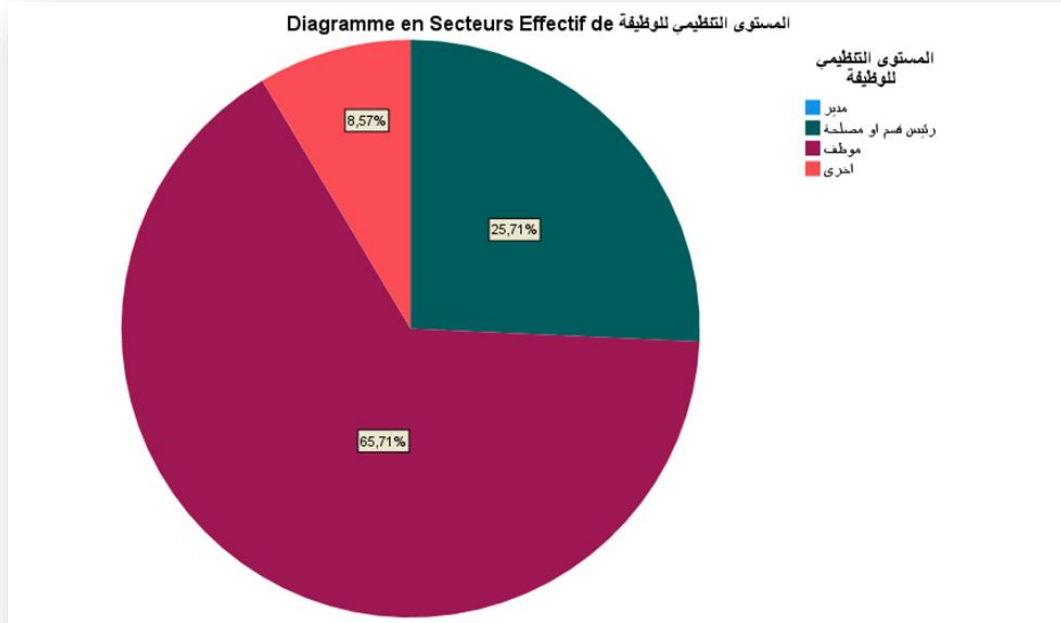
متغير المستوى التنظيمي للوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
مدير	0	0
رئيس قسم أو مصلحة	9	25.7%
موظف	23	65.7%
أخرى	3	8.6%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتجلى من خلال الجدول أعلاه أن فئة الموظفين تتصدر تصنيف المستوى التنظيمي للوظيفة لأفراد العينة بنسبة 65.7% وفئة رؤساء الأقسام والمصالح قد بلغت 25.7% وهتان الفئتان تمثلان الفئة المستهدفة في الشركة محل الدراسة، تليها فئة أخرى (عمال) بنسبة 8.6%.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

الشكل رقم 7: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التنظيمي للوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

خامساً: حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم 13: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

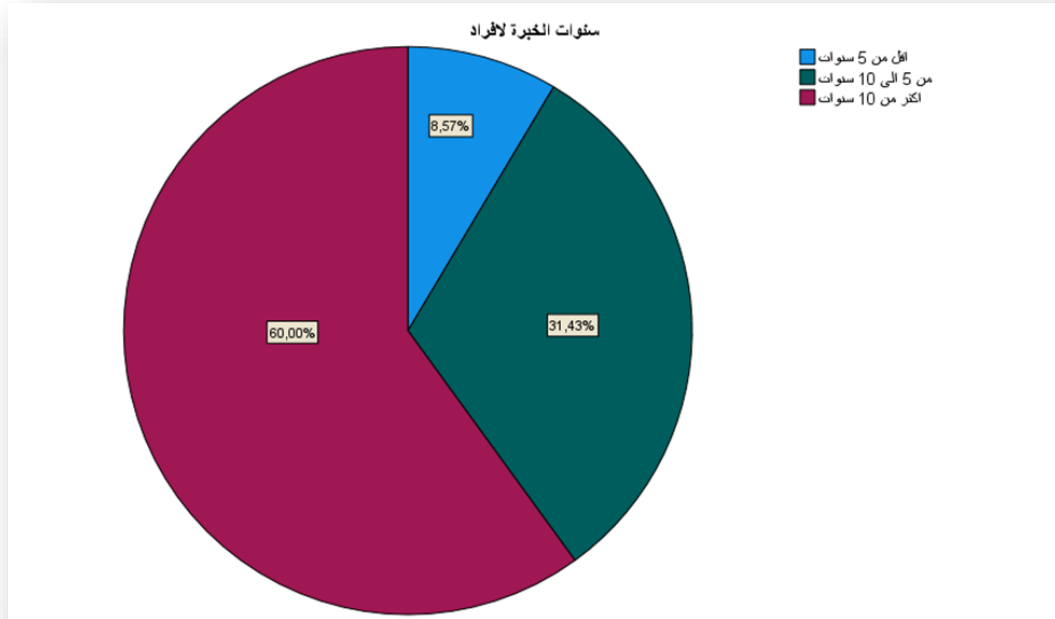
متغير سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	8.6%
من 5 إلى 10 سنوات	11	31.4%
أكثر من 10 سنوات	21	60.0%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن فئة "أكثر من 10 سنوات" هي الأكثر تمثيلاً بنسبة 60.0% مما يعكس أن هؤلاء الأفراد لديهم كفاءة وخبرة طويلة داخل شركة سوناطراك، ثم تليها فئة "من 5 إلى 10 سنوات" بنسبة 31.4% التي تشير إلى أن هؤلاء الأفراد في طريق بناء وإنماء مسيرتهم المهنية، وأخيراً فئة "أقل من 5 سنوات" التي تشكل 8.6% تعكس وجود أفراد مشاركين في بداية بناء خبرتهم المهنية.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

الشكل رقم 8: يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

المطلب الثالث: التحليل الوصفي للإجابات العينة حول محاور الدراسة

يتضمن هذا المطلب تحليل شامل لاستجابة أفراد العينة حول فقرات محاور الدراسة والمتمثلة في المحور الثاني "مبادئ الحوكمة" والمحور الثالث "الأداء"، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد درجة موافقة أفراد عينة الدراسة حول المتغير المستقل والمتغير التابع.

أولاً: نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثاني

الجدول رقم 14: استجابة أفراد العينة حول المحور الثاني

رقم العبارة	التكرار والنسبة المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	ت	0	1	6	7	21	3.97	0.707	مرتفع	4
	%	0	2.9	17.1	20.0	60.0				

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

02	ت	1	2	5	19	8	3.89	0.932	مرتفع	6
	%	2.9	5.7	14.3	54.3	22.9				
03	ت	1	0	1	24	9	4.14	0.733	مرتفع	2
	%	2.9	0	2.9	68.6	25.7				
04	ت	0	0	9	17	9	4.00	0.728	مرتفع	3
	%	0	0	25.7	48.6	25.7				
05	ت	0	5	10	16	4	3.54	0.886	مرتفع	10
	%	0	14.3	28.6	45.7	11.4				
06	ت	0	0	6	18	11	4.14	0.692	مرتفع	1
	%	0	0	17.1	51.4	31.4				
07	ت	2	5	6	18	4	3.49	1.067	مرتفع	11
	%	5.7	14.3	17.1	51.4	11.4				
08	ت	2	1	10	17	5	3.63	0.973	مرتفع	9
	%	5.7	2.9	28.6	48.6	14.3				
09	ت	2	2	7	13	11	3.83	1.124	مرتفع	8
	%	5.7	5.7	20.0	37.1	31.4				
10	ت	1	2	6	17	9	3.89	0.963	مرتفع	5
	%	2.9	5.7	17.1	48.6	25.7				
11	ت	0	1	9	19	6	3.86	0.733	مرتفع	7
	%	0	2.9	25.7	54.3	17.1				
مبادئ الحوكمة										
							3.85	0.867	مرتفع	/

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه استجابة أفراد العينة نحو فقرات المحور الثاني، والذي يعبر عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم لكل فقرة من فقرات هذا المحور باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات وتحديد مستوى متوسطها الحسابي، حيث وقعت فقرة "تفي سوناطراك بالتزاماتها اتجاه مستخدميها وزبائنها وموطنيها وشركائها وكذا اتجاه السلطات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.14 وانحراف معياري قدره 0.692، وبمستوى مرتفع حيث أن ما نسبته 82.8% من أفراد العينة يرون أن هذا المبدأ هو من أكثر مبادئ الحوكمة المحققة بشركتهم.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

كما نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على فقرات هذا المحور هو 3.85 مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول محور مبادئ الحوكمة كانت في مستوى مرتفع.

ثانياً: نتائج إجابات أفراد العينة حول فقرات المحور الثالث

الجدول رقم 15: استجابة أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث

رقم العبارة	التكرار والنسبة المئوية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
01	ت	0	8	4	15	8	3.66	1.083	مرتفع	7
	%	0	22.9	11.4	42.9	22.9				
02	ت	1	4	12	11	7	3.54	1.039	مرتفع	8
	%	2.9	11.4	34.3	31.4	20.0				
03	ت	0	5	10	11	9	3.69	1.022	مرتفع	6
	%	0	14.3	28.6	31.4	25.7				
04	ت	0	0	2	21	12	4.29	0.572	مرتفع جداً	1
	%	0	0	5.7	60.0	34.3				
05	ت	1	3	6	18	7	3.77	0.973	مرتفع	4
	%	2.9	8.6	17.1	51.4	20.0				
06	ت	1	3	9	15	7	3.69	0.993	مرتفع	5
	%	2.9	8.6	25.7	42.9	20.0				
07	ت	0	2	7	21	5	3.83	0.747	مرتفع	3
	%	0	5.7	20.0	60.0	14.3				
08	ت	5	6	10	7	7	3.14	1.332	مرتفع	9
	%	14.3	17.1	28.6	20.0	20.0				
09	ت	4	3	10	12	5	4.11	4.825	مرتفع	2
	%	11.4	8.6	28.6	34.3	14.3				

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

الأداء	3.74	1.290	مرتفع	/
--------	------	-------	-------	---

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر من خلال الجدول أعلاه استجابة أفراد العينة نحو فقرات المحور الثالث، والذي يعبر عن مدى موافقتهم أو عدم موافقتهم لكل فقرة من فقرات هذا المحور باستخدام مقياس ليكارت الخماسي، وحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من الفقرات وتحديد مستوى متوسطها الحسابي، حيث وقعت فقرة "تنظم الشركة برامج تدريبية للموظفين الجدد" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.29 وانحراف معياري قدره 0.572 وبمستوى مرتفع جدا، حيث أن ما نسبته 94.3% من أفراد العينة يرون أن البرامج التدريبية للموظفين الجدد هي أكثر ما يحسن من أداء شركتهم .

كما نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي المرجح لدرجات الموافقة على فقرات هذا المحور 3.74، مما يدل على أن استجابة أفراد العينة حول محور تقييم وتحسين الأداء كانت في مستوى مرتفع.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

سننتظر في هذا المبحث لاختبار الفرضيات المتعلقة بإشكالية الدراسة من خلال اختبار وجود علاقة ارتباطية بين الحوكمة وتقييم وتحسين الأداء، واختبار تأثير الحوكمة على تقييم وتحسين أداء الشركة، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضية العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل "الحوكمة" والمتغير التابع "الأداء".

تنص الفرضية على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني الحوكمة وتقييم وتحسين الأداء في شركة سوناطراك عند مستوى الدلالة 0.05.

صياغة الفرضية:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني الحوكمة وتقييم وتحسين الأداء في شركة سوناطراك عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني الحوكمة وتقييم وتحسين الأداء في شركة سوناطراك عند مستوى الدلالة 0.05.

الأسلوب الإحصائي المستخدم في اختبار الفرضية هو اختبار معامل الارتباط "بيرسون"، حيث كلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من 1 فإنها تدل على وجود ارتباط طردي بين المتغيرين أما إذا القيمة أقل من 0 فهي تدل على وجود ارتباط عكسي بين المتغيرين، وإذا كانت قيمة معامل تساوي 0 فهذا يدل على الاستقلالية بين المتغيرين.

الجدول رقم 16: نتائج معامل الارتباط بيرسون

0.578	1	معامل الارتباط بيرسون	المتغير التابع الاداء
0.000	–	مستوى الدلالة	–
1	0.578	معامل الارتباط بيرسون	المتغير المستقل الحوكمة
–	0.000	مستوى الدلالة	–
35	35	المجموع	–

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة المحقق هو 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والمتمثلة في: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تبني الحوكمة وتقييم وتحسين الأداء في شركة

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

سوناطراك عند مستوى الدلالة 0.05، ونلاحظ كذلك من نفس الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.578 وهو ما يدل على وجود علاقة متوسطة موجبة بين تطبيق الحوكمة وتقييم وتحسين الأداء في شركة سوناطراك.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضية التأثير بين المتغير المستقل "الحوكمة" والمتغير التابع "الأداء".

تنص الفرضية على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على تقييم وتحسين الأداء في شركة سوناطراك عند مستوى الدلالة 0.05.

صياغة الفرضية:

✓ الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على تقييم وتحسين الأداء في شركة سوناطراك عند مستوى الدلالة 0.05.

✓ الفرضية البديلة (H_1): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على تقييم وتحسين الأداء في شركة سوناطراك عند مستوى الدلالة 0.05.

الأسلوب الإحصائي المستخدم في اختبار الفرضية هو اختبار الانحدار الخطي البسيط لتحديد دلالة وقوة التأثير بين تطبيق الحوكمة وتقييم وتحسين الأداء.

الجدول رقم 17: نتائج الإنحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير الحوكمة على تقييم وتحسين الأداء

معامل	قيمة t	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	قيمة F	مستوى الدلالة
الثابت	0.581	0.737	0.334	16.520	0.000
الحوكمة	0.822	4.064			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

تشير النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أعلاه أن هناك تأثير موجب قوي لتطبيق الحوكمة على تقييم وتحسين الأداء في شركة سوناطراك.

حيث قيمة معامل الإنحدار B للمتغير المستقل الحوكمة بلغت 0.822 وهي قيمة موجبة تعني أن الحوكمة تساهم ب 0.82% تقريبا في تقييم وتحسين الأداء في شركة سوناطراك، وهو تأثير دال احصائيا لأن قيمة مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ أقل من مستوى الدلالة المحدد 0.05، وهذا ما أوضحه اختبار t حيث بلغت قيمة t المحسوبة 4.064، وقيمة F المحسوبة بلغت 16.520 عند مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهذا ما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

أما قيمة 0.581 فهي تمثل قيمة معامل التقاطع، وتعبر عن مساهمة العوامل الأخرى في تقييم وتحسين الأداء، أي مقدار النجاح المحقق في تقييم وتحسين الأداء في ظل عدم تطبيق الحوكمة في شركة سوناطراك.

وبلغ معامل التحديد R^2 0.334 وهو ما يشير إلى أن 33.4% من التغيرات في مستوى الأداء تفسر بتطبيق الحوكمة، والنسبة المتبقية 66.6% تفسر بعوامل أخرى لم تشملها دراستنا.

ومن خلال النتائج المحصل عليها فإننا نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على تقييم وتحسين الأداء في شركة سوناطراك عند مستوى الدلالة 0.05.

مما سبق يمكن صياغة نموذج معادلة الانحدار الخطي البسيط على النحو التالي:

$$Y = 0.822x + 0.581$$

حيث (Y): تمثل المتغير التابع تقييم وتحسين الأداء

(X): تمثل المتغير المستقل الحوكمة

المبحث الثالث: مناقشة النتائج ومقارنتها بالدراسات السابقة

سنقوم في هذا المبحث بتحليل نتائج الدراسة بتفصيل ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة في نفس المجال، وسنقوم بربط النتائج الحالية بالإطار النظري والدراسات ذات الصلة.

المطلب الأول: مناقشة النتائج

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن تطبيق مبادئ الحوكمة داخل شركة سوناطراك ساهم بشكل كبير في تقييم وتحسين أداء الشركة.

- تبين الفرضية الأولى وجود علاقة ارتباطية بين الحوكمة وتقييم وتحسين الأداء في الشركة عند مستوى الدلالة 0.05، وأظهرت النتائج أن تبني نظام الحوكمة يؤدي إلى زيادة في تحسين الأداء من خلال معامل الارتباط بيرسون التي كانت قيمته موجبة مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين تطبيق الحوكمة وتحسين الأداء في شركة سوناطراك.

- تشير نتائج الفرضية الثانية إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على تقييم وتحسين الأداء في شركة سوناطراك عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بلغ معامل التحديد 33.4% مما يعني أن التغير في مستوى الأداء يمكن تفسيره من خلال تطبيق حوكمة الشركات، وقد أظهرت قيمة F التي بلغت 16.520 مع مستوى الدلالة 0.000 أن قيمة الانحدار المستخدم في تفسير العلاقة بين المتغيرين معنوي إحصائياً، أما قيمة 0.581 والتي تعبر عن مقدار النجاح المحقق في تقييم وتحسين الأداء عند عدم تطبيق الحوكمة في شركة سوناطراك، وحققت قيمة معامل الانحدار 0.822 وهو ما يفسر أن لنظام الحوكمة المعتمد في شركة سوناطراك دور في تعزيز وتحسين والارتقاء بأدائها واستمراريتها.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج

- من خلال التحليل الوصفي لمجاور الدراسة يظهر أن مستوى الموافقة إيجابي ومرتفع من طرف الموظفين على فقرات المتعلقة بالمحور الثاني مبادئ الحوكمة، وبلغ المتوسط الحسابي 3.85 حيث جاءت أعلى موافقة لعبارة "تفي سوناتراك بالتزاماتها اتجاه مستخدميها وزبائنها وموونتها وشركائها وكذا اتجاه السلطات" بمتوسط حسابي 4.14، بينما سجلت عبارة "تسهر سوناتراك على ضمان بيئة عمل آمنة مستقرة محفزة تساعد على الارتقاء المهني" أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي 3.49، مما يشير إلى تباين نسبي بين رضا الموظفين عن سياسات التحفيز داخل الشركة.
- أما المتغير التابع الأداء فالنتيجة كانت إيجابية وبمستوى مرتفع لموافقة الموظفين حول فقرات هذا المحور، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.74 بينما حققت عبارة "تنظم الشركة برامج تدريبية للموظفين الجدد" أعلى موافقة من طرف أفراد العينة داخل شركة سوناتراك، بمتوسط حسابي 4.29 بمستوى مرتفع جدا مما يدل على أن الشركة تسعى لتدريب موظفيها وتطور من مهاراتهم، بينما سجلت عبارة "نظام المكافآت والتعويضات يتماشى مع أداء الافراد" أقل درجة موافقة بمتوسط حسابي 3.14 مما يشير إلى أن بعض الموظفين غير راضين عن نظام المكافآت والتعويضات في الشركة.
- وفي الأخير تظهر النتائج أن لتطبيق الحوكمة داخل الشركات يساهم بشكل كبير في الرفع من مستوى أدائها وتحسينه، ومع ذلك لا تزال هناك جوانب وجب الاهتمام بها وتحسينها وهي التركيز على البعد الاجتماعي والمهني المرتبط بالموظفين، حيث نلاحظ أن درجة الموافقة متوسطة حول هذه الابعاد وربما يرجع ذلك لطابع العمومي للشركة.

المطلب الثاني: مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة

- لقد أظهرت نتائج هذه الدراسة على العموم التزام الشركة محل الدراسة بتطبيق الحوكمة مما ساهم في تعزيز وتحسين أدائها، وهذا ما تم استنتاجه كذلك في دراسة كل من (بن علو، 2025) ودراسة (عرفان، 2022) ودراسة (Mansour& Hashmi et al, 2022) ودراسة (شحرور، 2021) ودراسة (علون وسعدي، 2020)، وهذا عكس نتائج الدراسات التي توصلت إلى أن المؤسسات تطبق الحوكمة ولكن لم يكن تأثيرها إيجابيا نوعا ما على تحسين الأداء المالي والتي تم التوصل إليها في دراسة كل من (بن هكو وبن عطا الله، 2022) ودراسة (سمروود وسحنون، 2021).
- وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية ذو دلالة احصائية بين تبني الحوكمة وتقييم وتحسين الأداء، وهي علاقة موجبة متوسطة بالشركة محل الدراسة، وأنه يوجد تأثير قوي موجب ومعنوي للمتغير المستقل الحوكمة على المتغير التابع الأداء، وقد اتفقت هذه النتائج إلى حد ما مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من (عزاوي، 2025) ودراسة (بومعيزة وبوقطاية، 2022) ودراسة (Mansour& Hashmi et al, 2022) ودراسة (شحرور، 2021).
- كما توصلت الدراسة أيضا إلى سعي الشركات لتطبيق أبعاد المختلفة لحوكمة (البعد الأخلاقي والإفصاح والشفافية والإنصاف والعدالة والمساءلة) وأن لها دور كبير في تحسين أدائها بشكل عام، وهذا ما تطابقت معه نتائج دراسة كل من (عرفان، 2022) ودراسة (علون وسعدي، 2020).

خلاصة الفصل الثالث:

تم التطرق في هذا الفصل الى تحليل ومناقشة نتائج الجانب الميداني من الدراسة من خلال إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وبعد عرض بيانات الإستبيان وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة توصلنا إلى نتائج جد إيجابية لوضع الحوكمة في شركة سوناطراك، وهي سعي الشركة محل الدراسة لتطبيق مبادئ الحوكمة وركائزها، ووجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين تبني الحوكمة وتقييم وتحسين الأداء وهي ذو دلالة إحصائية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية قوي موجب لتطبيق الحوكمة على تعزيز أداء الشركة وتحسينه.

خاتمة عامة

يبقى موضوع تبني الحوكمة من قبل الشركات العمومية الاقتصادية الجزائرية محل جدل ونقاش بين مختلف المختصين والباحثين، وذلك حول مدى المساهمة والدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في الإرتقاء والرفع من أداء الشركات الاقتصادية الجزائرية في ظل الرهانات العالمية والتحديات التي فرضتها العولمة، ولقد سعت الجزائر إلى تبني واعتماد مبادئ الحوكمة ودمجها مع أنظمة التسيير في مؤسساتها، باعتبار أن الحوكمة أصبحت نظاما يسعى لتحقيق الكفاءة، الفاعلية والشفافية، العدالة، الإنصاف والنزاهة وتنظيم المسؤوليات ومراعاة مختلف حقوق المساهمين وأصحاب المصالح في الشركة، وذلك من أجل استقطاب الإستثمارات والانفتاح على الأسواق العالمية من خلال الإرتقاء بأداء الشركات الجزائرية.

وقد شملت هذه الدراسة بصفة عامة على الجانب النظري لموضوع الدراسة والمتمثل في دور الحوكمة في تقييم وتحسين أداء الشركة، وجانب آخر تطبيقي يعتمد على استخدام بيانات الإستبيان وفق نموذج ليكارت الخماسي وتحليلها وفق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، والاعتماد على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية الملائمة، وهذا لتقييم واقع الحوكمة داخل الشركة محل الدراسة.

ولمعرفة واقع تطبيق حوكمة الشركات والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء، تم إسقاط موضوع دراستنا على إحدى أهم الشركات العمومية الاقتصادية الجزائرية المتمثلة في شركة سوناطراك لولاية أدرار.

أولاً: النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

1. النتائج المتعلقة بالبيانات الديمغرافية:

- بالنسبة للمتغير الجنس فالنسبة الأكبر من موظفي شركة سوناطراك هي من فئة الذكور، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط شركة سوناطراك الذي يتطلب العنصر الذكوري أكثر من العنصر الانثوي.
- بالنسبة للمتغير العمر فإن الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة هي الفئة التي تمثل الأغلبية بين موظفين الشركة محل الدراسة، مما يدل على اعتماد شركة سوناطراك في تسيير أعمالها على عنصر الشباب مما ينعكس إيجاباً على أدائها.
- أما بالنسبة للمتغير المستوى التعليمي فجعل الموظفين من حاملي شهادة ليسانس/ ماستر/ مهندس دولة، مما يدل على اعتماد وتوظيف شركة سوناطراك للموظفين ذوي الكفاءة واستغلال مهارتهم.
- بالنسبة للمتغير المستوى التنظيمي للوظيفة فالفئة الأكثر هيمنة هي فئة الموظفين بالإضافة إلى رؤساء الأقسام والمصالح، وهي الفئة المستهدفة في دراستنا.
- بالنسبة للمتغير سنوات الخبرة فالموظفين الذين يمتلكون خبرة أكثر من 10 سنوات هم الفئة الغالبة في الشركة، مما يدل على امتلاك الموظفين خبرة طويلة داخل شركة سوناطراك.

2- النتائج المتعلقة بإجابات العينة حول محاور الدراسة:

- نتائج المحور الثاني: مبادئ الحوكمة

مستوى موافقة أفراد العينة حول فقرات هذا المحور جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره 3.85، مما يدل على انتباه الشركة محل الدراسة لنظام الحوكمة والسعي لتنفيذ مبادئها وركائزها.

- نتائج المحور الثالث: الأداء

مستوى موافقة أفراد العينة حول فقرات هذا المحور جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره 3.74، مما يدل على تحسن أداء الشركة محل الدراسة بعد تطبيقها لمبادئ الحوكمة.

3- نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

تم إتباع أسلوبين احصائيين لاختبار فرضيات الدراسة من خلال اختبار معامل بيرسون لاختبار العلاقة والارتباط بين متغيرين الدراسة، وتحليل الإنحدار الخطي البسيط لاختبار التأثير بين متغيرين الدراسة، وكانت النتائج كمايلي:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية متوسطة موجبة ذات دلالة إحصائية بين تبني الحوكمة وتقييم وتحسين الأداء في شركة سوناطراك عند مستوى الدلالة 0.05.
- الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لتطبيق الحوكمة على تقييم وتحسين الأداء في شركة سوناطراك عند مستوى الدلالة 0.05، مع تسجيل معامل الإنحدار بقيمة 0.822 وهو تأثير قوي موجب ومعنوي، ومعامل التحديد بقيمة 0.334 مما يعني أن تطبيق الحوكمة يفسر ب 33.4% من التغيرات في مستوى الأداء.

ثانيا: الإقتراحات

من خلال النتائج التي توصلت لها الدراسة يمكننا تقديم الاقتراحات التالية:

- ضرورة تخصيص قسم بحوكمة الشركات في الهيكل التنظيمي للشركة سوناطراك، مهمته السهر على تنفيذ مبادئ وركائز الحوكمة.
- نشر ثقافة الحوكمة وزيادة التوعية بضرورة تطبيقها في الشركات، وإجراء دورات تكوينية ولقاءات بصفة دورية.
- استحداث آليات وقوانين تدعم تطبيق الحوكمة
- وضع لجنة قانونية خاصة تعنى بمتابعة مدى التزام الشركات بتطبيق الحوكمة.
- استحداث منصات الكترونية يتم فيها الإفصاح عن تقارير العمل وتقارير الإنجاز المحقق.
- الإطلاع على التجارب الدولية الناجحة في تطبيق الحوكمة ودورها في تحسين أداء الشركات.
- تعزيز الأداء الاجتماعي والمهني والعمل على تحسينه.
- العمل على تقييم الأداء بشكل مستمر وفق مؤشرات الحوكمة.
- تحسين سياسات المكافآت والتعويضات وجعلها تتماشى مع الأداء المقدم.

ثالثا: حدود الدراسة

- ركزت هذه الدراسة على جوانب معينة ولم تتوسع في جوانب أخرى حول دور الحوكمة في تقييم وتحسين الأداء.
- يكون حجم العينة صغير او غير ممثلا بشكل كاف لأفراد عينة الدراسة.
- توجد طرق أخرى لجمع البيانات وتحليلها لم نتطرق لها في دراستنا هذه.
- نتائج الدراسة لا تشمل جميع الشركات العمومية الاقتصادية الجزائرية لذلك وجب الاطلاع والبحث أكثر حول الموضوع.

رابعا: افاق الدراسة

- هذه الدراسة تتيح العديد من الافاق البحثية المستقبلية التي تساهم في التوسع وإثراء موضوع حوكمة الشركات:
- يمكن مستقبلا تناول موضوع الحوكمة في شركة من شركات القطاع الخاص، او في شركة متوسطة وصغيرة الحجم، كون هذه الدراسة تمت في القطاع العمومي وفي شركة كبيرة الحجم.
 - دور الحوكمة في نجاح الصفقات العمومية.
 - حوكمة المؤسسات الناشئة.
 - تحديات ومتطلبات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر.
 - كون هذه الدراسة أجريت في القطاع الإقتصادي فيمكن إجراء دراسات وأبحاث في القطاعات أخرى كالقطاع الصحي مثلا من خلال تقييم واقع تطبيق الحوكمة في المستشفيات الجزائرية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب:

- أمل أحمد أبو ماضي. (2018). بطاقة الإداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. قطاع غزة: مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع.
- عبد العظيم بن محسن الحمدي. (2020). حوكمة الشركات. صنعاء: دار الكتب الوطنية بصنعاء.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2020). حوكمة الشركات. البحرين: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- مدحت محمد محمود أبو النصر. (2015). الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- سعود حسين التائب. (2018). البحث العلمي قواعده_إجراءاته_مناهجه. المكتب العربي للمعارف

❖ المقالات:

- رزيقة رحمون. (2015). دور مبادئ الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة نفطال بسكرة. الجزائر. مجلة مركز صالح للاقتصاد الاسلامي بجامعة الازهر. مصر. العدد 57. 43.
- زبيدة سمروود، وجمال الدين سحنون. (2021). مدى تطبيق حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي بإستعمال مؤشرات نسب السيولة " دراسة حالة مؤسسة سوكو تيد وحدة يسر ". مجلة التكامل الاقتصادي. الجزائر. المجلد 09. العدد 02. 475-494.
- قبة قطاف، وبشير بن عيشي. (2017). دور الآليات الداخلية لحوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة الإقتصاد الصناعي. الجزائر. العدد 13. 129.
- أحمد على عرفان. (2022). أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة دراسة تطبيقية لشركة ريدكون للتعمير. مصر. المجلد 13. العدد 04. 148.
- عماد سعادي. (2018). كيفية تحديد التموقع الإستراتيجي للإستثمارات في علوم التسيير. مجلة العلوم الإنسانية. جامعة بسكرة. الجزائر. العدد 50. 26-13.
- فاطمة الزهراء بن هكو، وعائشة بن عطا الله. (2022). دور حوكمة المؤسسات في تحسين الأداء المالي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية. المجلد 06. العدد 02. 126-137.
- حمد لين علون، وعبد الحق سعدي. (2020). دور الحوكمة في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة نفطال بسكرة. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة. الجزائر. المجلد 05. العدد 02. 149-129.
- نصيرة بومعيزة، وسفيان بوقطاية. (2022). دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي دراسة حالة مؤسسة النسيج والألبسة الجاهزة BOOM. مجلة دراسات اقتصادية. الجزائر. المجلد 16. العدد 02. 176-191.

❖ أطروحات الدكتوراه:

- أكرم تقي الدين خنوف. (2025). دور آليات الحوكمة في التنبؤ بالتعثر المالي في المؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في محاسبة وجباية. جامعة الشهيد حمه لخضر. الوادي، الجزائر
- امحمد عبد الحفيظي. (2020). دور الحوكمة في تطوير أداء النظام المصرفي لتحقيق أهداف السياسة النقدية _دراسة حالة الجزائر _ أطروحة دكتوراه في نقود وبنوك. جامعة الجزائر 3. الجزائر، الجزائر
- حسين بشير الزعر. (2023). دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل آليات الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية _دراسة استطلاعية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية. أطروحة دكتوراه في محاسبة وتدقيق. جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف. الشلف، الجزائر
- زينب أزبوش. (2026). مساهمة التغيير الثقافي في تحسين أداء شركة KAOUA FOOD لصناعة وتوزيع الشوكولاتة والحلويات بحماضي ولاية بومرداس/الجزائر. أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال. جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط. الجزائر
- فاطمة الزهراء بوش. (2023). واقع حوكمة الشركات في الجزائر وسبل تفعيلها. أطروحة دكتوراه في تحليل مؤسسيات والتنمية. جامعة ابي بكر بلقايد. تلمسان، الجزائر
- يمينه شحرور. (2021). أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية _حالة مؤسسة _ أطروحة دكتوراه في مالية وبنوك. جامعة حسيبة بن بوعلي. الشلف، الجزائر.
- ليسين حمود. (2025). دور الرقابة العمومية في إرساء مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية للقطاع العمومي _دراسة حالة المفتشية العامة للمالية _ أطروحة دكتوراه في دراسات محاسبية جباية وتدقيق. جامعة الجزائر 3. الجزائر.
- أسامة عزوي. (2025). أثر مجلس الإدارة وملح المديرين على الأداء المالي للمؤسسات في الجزائر. أطروحة دكتوراه في مالية مؤسسة. جامعة الجزائر 3. الجزائر.
- حورية بن علو. (2025). دور الحوكمة السليمة في تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية. جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم. مستغانم، الجزائر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

Mansour, M., Hashim, H. A., Sallle, Z., M.Al ahdal, W., Almaqtari, F., & Qamhan, M. A. (2022). Governance practices and corporate performance :Assessing the competence of principal_based guidelines. *Cogent Business&Management*.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



المدرسة الوطنية العليا
للمناجمنت
Ecole Nationale Supérieure de
Management

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت
القليلة

إستمارة إستبيان حول موضوع الدراسة:

"دور الحوكمة في تحسين وتقييم أداء الشركة"

دراسة حالة شركة سوناطراك بولاية أدرار

السيد المحترم السيدة المحترمة، السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها والمعنونة بـ " دور الحوكمة في تحسين وتقييم أداء المؤسسة " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في تخصص الحوكمة والوقاية من الفساد.

لإثراء واستكمال دراستنا نود الاستعانة بخبراتكم وملاحظاتكم بإعطائها جزء من وقتكم وللإجابة على جميع فقرات هذا الإستبيان بما يعكس تقديراتكم ووجهة نظركم.

نود أن نؤكد أن إجاباتك ستظل سرية تماماً ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي..

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

السنة الجامعية 2025\2026

الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية

يرجى الإجابة بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة.

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة
- المستوى التعليمي: ثانوي تقني سامي جامعي طور التدرج (ليسانس / ماستر / مهندس دولة) طور ما بعد التدرج (ماجستير / دكتوراه)
- المستوى التنظيمي للوظيفة: مدير رئيس قسم أو مصلحة موظف أخرى
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

فيما يلي أهم القيم والمبادئ التي تنص عليها مدونة أخلاقيات لشركة سوناطراك يرجى التكرم بقراءة العبارات بعناية ووضع علامة (x) أمام الاقتراحات المرافقة لرأيكم والمحققة فعلا بمؤسستكم.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تقوم سوناطراك بأنشطتها وتطور علاقاتها مع جميع الجهات الفاعلة بشفافية كاملة.					
2	تنشر شركتنا معلومة موثوقة عن نتائجها وأدائها.					
3	تعتمد سوناطراك على نظام مراقبة داخلية يتوافق مع القوانين والتنظيمات السارية المفعول.					
4	تقيم سوناطراك علاقاتها مع مستخدميها وممونيها وزبائنها وشركائها على مبادئ الأمانة والنزاهة.					
5	تكرس سوناطراك مبدأ عدم التمييز تجاه مستخدميها وكذا المتقدمين للتوظيف.					
6	تفي سوناطراك بالتزاماتها تجاه مستخدميها وزبائنها وممونيها وشركائها وكذا تجاه السلطات.					
7	تسهر سوناطراك على ضمان بيئة عمل آمنة مستقرة محفزة تساعد على الارتقاء المهني.					
8	تلتزم سوناطراك بتطوير نمط تسييرها لتشجيع المبادرة وتعزيز المشاركة وتفويض المهام وروح المسؤولية.					
9	تضمن سوناطراك حرية الاطلاع على طالباتها والمعاملة العادلة لمقدمي العروض والشفافية في عملية انتقاء ومنح صفقاتها.					
10	تسهر سوناطراك على اصدار ونشر معلومة صادقة ودقيقة ومتوافقة مع الالتزامات القانونية.					

الملاحق

11	تلتزم سوناتراك بالإعلام بصدق وانسجام ومسؤولية بخصوص أنشطتها ونتائجها.				
----	---	--	--	--	--

المحور الثالث: الأداء

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء , المرجو تحديد درجة موافقتك او عدم موافقتك عنها وذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل دوري.					
2	تسعى الشركة باستمرار على التعرف على درجة ولاء الزبائن.					
3	تخصص الشركة مبالغ سنوية لعمليات البحث والتطوير.					
4	تنظم الشركة برامج تدريبية للموظفين الجدد.					
5	تنظم الشركة دورات متقدمة للموظفين القدامى.					
6	تهتم الشركة بدراسة السوق لإشباع رغبات عملائها.					
7	تسعى الشركة لاقتناء أحدث التجهيزات والآلات لمسايرة التطورات التكنولوجية.					
8	نظام المكافآت والتعويضات يتماشى مع أداء الافراد.					
9	يشارك العاملون في تقديم المقترحات لحل المشاكل التي يواجهونها.					

شكرا جزيلاً على تعاونكم

الملحق 2: مخرجات برنامج SPSS

ثبات المحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,891	11

ثبات المحور الثالث

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,548	9

ثبات المحور الثالث بعد حذف الفقرة الأخيرة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,822	8

ثبات محوري الإستبيان ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,801	20

اختبار التوزيع الطبيعي

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
HAK	,110	35	,200*	,980	35	,760

نتائج اختبار بيرسون

Corrélations

		x2	X1
Corrélation de Pearson	x2	1,000	,578
	X1	,578	1,000
Sig. (unilatéral)	x2	.	,000
	X1	,000	.
N	x2	35	35
	X1	35	35

Récapitulatif des modèles^b

Modifier les statistiques

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,578 ^a	,334	,313	,718	,334	16,520	1	33	,000

a. Prédicteurs : (Constante), X1

b. Variable dépendante : x2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	8,505	1	8,505	16,520	,000 ^b
de Student	16,990	33	,515		
Total	25,496	34			

a. Variable dépendante : x2

b. Prédicteurs : (Constante), X1