

أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة دراسة تطبيقية على إحدى شركات المقاولات (شركة ريديكون للتعوير)

إعداد الباحث :- على عرفان على أحمد

تحت إشراف الأستاذ الدكتور / محمد سعد
أستاذ الدراسات التنظيمية - الجامعة البريطانية في مصر

الملخص

تهدف الدراسة الحالية الى إستشراف علاقة أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة - دراسة تطبيقية على إحدى شركات المقاولات (شركة ريديكون للتعوير) وذلك من خلال عينة حصرية ومسح شامل لقيادات الشركة . حيث إتمدت الدراسة على إستخدام أسلوب المنهج الوصفي التحليلي ، وأستخدام أداة قياس تم تطويرها للتوافق مع أهداف الدراسة وفروضها من حيث بحث علاقة أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة . وتبين من النتائج وجود علاقة أظهرتها النتائج أن لتطبيق مبدأ التقييم ، الإنصاف والعدالة ، والشفافية ، والمساءلة ، والفعالية ، والمشاركة تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمل وأن متوسط الإجابات في كل منها يمكن إعتباره تعبير عن الرأي بالموافقة عن أن لتطبيق هذه المبادئ دور كبير جدا في تحسين واقع العمل في قطاع المقاولات وكان رأى المستجيبين أن تطبيق مبدأ التقييم يساهم بدرجة كبيرة جدا وبنسبة أعلى من باقى المبادئ ولكن مبدأ المشاركة يساهم بدرجة قليلة نسبيا في تحسين الأداء الوظيفي بشركة ريديكون للتعوير ش . م . م .

الكلمات المفتاحية : - التقييم ، الإنصاف والعدالة ، والشفافية ، والمساءلة ، والفعالية ، والمشاركة ، تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة .

Abstract

The current study aims to explore the relationship of the impact of the application of corporate governance mechanisms on improving the job performance of the organization, an applied study on one of the contracting companies (Redcon Construction Company), through an exclusive sample and a comprehensive survey of the company's leaders. Where the study relied on the use of the descriptive analytical method, and the use of a measurement tool that was developed to comply with the objectives and hypotheses of the study in terms of examining the relationship of the impact of applying corporate governance mechanisms on improving the functional performance of the institution. The results showed that there is a relationship shown by the results that the application of the principle of evaluation, fairness and justice, transparency, accountability, effectiveness, and participation contribute significantly to improving work performance and that the average responses in each of them can be considered an expression of opinion with approval that the application of these principles has a very big role in Improving the reality of work in the contracting sector The respondents were of the opinion that the application of the evaluation principle contributes to a very large degree and a higher percentage than the rest of the principles, but the principle of participation

contributes to a relatively small degree in improving job performance in Redcon Development Company LLC.M.M

Keywords: - Evaluation, fairness and justice, transparency, accountability, effectiveness, participation, improving the functional performance of the institution.

الفصل الأول حوكمة الشركات

مقدمه :-

ظهرت على ساحة علم الإدارة مصطلحات حديثة علميا وعمليا تتعلق بإيجاد ممارسات جديدة في علم الإدارة، وتفرض على المؤسسات الأخذ بها لأجل إحداث التطوير المنشود، حيث نجد أن من بين تلك الممارسات والتوجهات الإدارية نوعا ما الحوكمة ، والتي جاءت نتيجة الحاجة الملحة إلى إصلاحات وتطويرات في الأداء المؤسسي للمنظمات الحكومية ، وتعمل على الحد من إنتشار الفساد وإنعدام الثقافة، ويؤدي تطبيق مبادئ الحوكمة إلى خلق الإحتياجات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية ومكافحة المؤسسات للإصلاح. (الوكيل، ٢٠٢١)

وفي أعقاب الأزمات الإقتصادية والمالية والمؤسساتية التي شهدتها العديد من دول العالم والتي شكلت أهم التحديات للشركات، فكان من أبرز أسبابها نقص الإفصاح وإنعدام الشفافية وغياب المساءلة في الشركات، مما إستدعى ضرورة الإستعانة بالآليات حديثة للإدارة والرقابة، تساهم في تحسين جودة أداء المؤسسات بما يرفع من مستوى الإفصاح ، ليكون بذلك الأثر إيجابيا على مستوى أدائها وعلى مستوى كفاءة السوق المالي، ألا وهي حوكمة الشركات بإعتبارها الوسيلة التي تهدف إلى تعظيم وتحسين أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتجنب أو تقليل الغش وتضارب المصالح وقد قامت العديد من الدول بخطوات هامة من أجل تدعيم فاعلية حوكمة الشركات والتي تمثل الآلية التي يتم من خلالها تقليل المخاطر و تحفيز الأداء وتحسينه . (إيمان ، سارة ٢٠١٦-٢٠١٥)

أولاً :- مفهوم الحوكمة :-

عرف دليل حوكمة الشركات في مصر ٢٠٠٦ م الحوكمة على أنه مجموعة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركات والمساهمين فيها ، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة به . (نهى الحايك ، ٢٠١٦)

هذا ويعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح التالي :-
CORPORATE GOVERNANCE ، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح ، والتي أتفق عليها

من أغلب جميع الكتاب والباحثين ، فهي :- أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة .
(مطاوع السعيد السيد مطاوع - ٢٠٠٩)

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح ، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف .

حيث أشارت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الى أن حوكمة الشركات هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها (سمير احمد سليمان ، ٢٠١٣)
وقد عرفت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD) بأنها :- مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين ، حيث يتم وضع القواعد اللازمة لإتخاذ القرارات الخاصة بشئون الشركة ، كما يتم وضع الأهداف الإستراتيجية اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعه لتقييم ومراقبة الأداء .
(حجاج إيمان ، لبيص سارة ، ٢٠١٦ م) (سمية عبد الحق ، ٢٠١٧)

المفهوم المحاسبي للحوكمة :- من المنظور المحاسبي يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم إستخدام أموالهم في مجالات أو إستثمارات غير آمنة وعدم إستغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية.

المفهوم القانوني للحوكمة :- يشير إصطلاح الحوكمة من المنظور القانوني إلى الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأطراف ذوى العلاقة بالمؤسسة أو

الشركة، وتناولها كتاب القانون على أنها إطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة لإدارة شؤون المشروعات والمنظمات في مواجهة الأطراف المستفيدة ، وبالتالي يهتم القانونيون بالقواعد القانونية والنواحي الإجرائية التي توفر متطلبات المحافظة على الكيان المؤسسي للشركات وتوفير ضمانات الحماية لحقوق كافة الأطراف نوى العلاقة أو المستفيدين من نشأة الشركة وبقائها ونموها. (صلاح عزوى ، ٢٠١٦)

من خلال التعريف السابقة يمكن إستنتاج مفهوم الحوكمة بأنها :-

مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء المنشآت، وتخفيض المخاطر ، وتنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح ، والتأكيد على أن المنشآت يجب أن تدار لحماية مصالح المساهمين ، وأنها مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة المنشأة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيعاً للحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة المنشأة مثل مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين ، وبالتالي يمكن إعتبارها بمثابة أداة تضمن كفاءة وقدرة القائمين على إدارة المؤسسة في الإستغلال الأمثل لمواردها المتاحة ، وتعتبر كذلك مؤشرا لتحقيق المؤسسة لأهدافها المطلوبة وأهداف الأطراف التي لها علاقه بها .

ثانياً :- خصائص حوكمة الشركات

تتسم حوكمة الشركات بمجموعه من الخصائص يمكن ذكرها فيمايلي :-

١. ٢ الإستقلالية :- لا يوجد أى تأثير وأى ضغوط غير لازمة للعمل.
٢. ٢ تحقيق العدالة والإنصاف :- يجب إحترام حقوق مختلف المجموعات، وأصحاب المصلحة فى المؤسسة.
٣. ٢ المسؤولية الإجتماعية :- وهى ضرورة النظر إلى الشركة كموطن جيد .
٤. ٢ الإنضباط :- وهى إتباع السلوك الأخلاقى المناسب والصحيح بالعمل .
٥. ٢ المسؤولية :- التأكيد على وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف نوى المصلحة فى المؤسسة.

٦. ٢ الإفصاح والشفافية : - عبارة عن تقديم صورة حقيقة لكل ما يحدث بالمؤسسة و الإفصاح عن جميع المعلومات الحقيقية والواضحة وضمان عملية إيصالها للجميع.

٧. ٢ المسائلة والمحاسبة : - وهي الإمكانية والقابلية للمحاسبة .

٨. ٢ المشاركة : - تقوم على أساس حرية الرأي والتعبير.

(حجاج إيمان ، لبيض سارة ، ٢٠١٦) ، (سمية عبد الحق ، ٢٠١٧) ، (صلاح الدين عزوى ، ٢٠١٥)

ثالثاً : - متطلبات ومحددات تطبيق الحوكمة

هناك عدة متطلبات لتطبيق معايير الحوكمة كى تحقق أهدافها بشكل فعال والتي تتمثل فى ما يلى : -

المحددات الداخلية للحوكمة : -

تشير هذه المحددات إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية توزيع السلطات ، وإتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والجمعية العامة

. (حجاج إيمان ، لبيض سارة ، ٢٠١٦) (سمية عبد الحق ، ٢٠١٧)

المحددات الخارجية للحوكمة : -

تتمثل هذه المحددات فى العناصر التنظيمية والتي تضمن المناخ العام للإستثمار فى الدولة والذى

يتمثل فى ما يلى : - مجموعه القوانين واللوائح المنظمة للنشاط الإقتصادى بالدولة ، مثل القوانين التى تنظم وتمنع الممارسات الإحتكارية ، وقوانين الشركات و قوانين سوق الأموال ، والقوانين المتعلقة بالإفلاس ، وجود نظام مالى يتسم بالكفاءة . (حجاج إيمان ، لبيض سارة ، ٢٠١٦) (سمية عبد الحق ، ٢٠١٧)

ونرى كذلك أن هناك متطلبات لتطبيق الحوكمة لابد من توفرها حتى تتحقق أهداف الحوكمة التى وضعت من أجلها بشكل فعال كتحقيق الكفاءة والشفافية والنزاهة فى

الوقت المناسب، حتى لا يصبح هناك فوضى أو مشاكل أو قصور في المؤسسة وتغيب الموضوعية والعدالة والصدق عن المؤسسة.

رابعاً : - أهمية الحوكمة

تعتبر الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة للتأكد من حسن سير عمل الشركات وللتأكيد على

نزاهة الإدارة فيها ومنها على سبيل المثال لا الحصر مايلي : -

أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين ، أهمية الحوكمة بالنسبة للشركة ، أهمية حوكمة الشركات في البيئة المصرية . (سمير احمد سليمان عواد ، ٢٠١٣)

خامساً : - أهداف حوكمة الشركات

تتعدد أهداف الحوكمة بتعدد مستويات المتعاملين مع الشركات المطبقة للحوكمة وعلى مستوى مديريها وأصحابها والمجتمع وقد يمتد هذا الأثر إلى المستوى الإقليمي والعالمي

(حجاج ايمان ، لبييض سارة، ٢٠١٦) ، (عادل طه احمد ، ٢٠٠٦ م)

سادساً : - معايير ومؤشرات الحوكمة

حدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي عشرة معايير تعتبر أكثر شمولاً وتنوعاً (UNDP, 1997)

وهذه المعايير هي : - الرؤية الإستراتيجية ، سيادة القانون ، المشاركة ، الشفافية ، النزاهة ، اللامركزية ، المساواة ، الكفاءة والفعالية ، المساءلة ، الإستجابة (نور طاهر الأقرع ، ٢٠١٧)

سابعاً : - مبادئ الحوكمة

أصدرت منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD ستة مبادئ للحوكمة وهي كالتالي : -

ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المنشآت ، مبدأ بحقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب الملكية ، المعاملة المتساوية للمساهمين ، دور أصحاب المصالح ، الإفصاح والشفافية ، مسئوليات مجلس الإدارة

بعد الإنتهاء من الفصل الأول السالف ذكره والخاص بحوكمة الشركات سوف يتم تناول تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة في الفصل الثاني حيث تمت الإشارة إلى المفهوم بشكل عام والخصائص والعناصر وكيفية قياسه وأهمية هذا القياس والتطرق الى كيفية التقييم والدراسات السابقة المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة .

الفصل الثاني

الأداء الوظيفي للمؤسسة

مقدمه : -

يعتبر مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الإهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام ، وفي دراسات الموارد البشرية بشكل خاص ، ويرجع ذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمه ، ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي وتنوعها ، وهو المحصلة النهائية والمتكاملة لنتائج أعمال المنظمة ، وذلك في ضوء تفاعلها مع البيئة الداخلية والخارجية ، وأصبح مفهوم الأداء وتحسينه داخل المؤسسات شرط جوهري للإستمرار والبقاء وعدم إندثار المؤسسات ، ولم يعد الأمر إختياريا ، ويستهدف بشكل أساسي تكوين ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات ، ويندرج هذا ضمن الفكر الإستراتيجي للمنظمات سواء كانت منظمات حكومية أو خاصة ، حيث يلعب تحسن الأداء دورا فعالا ومهما في تطوير الأداء الإستراتيجي نظرا لأن طبيعته التنافسية وأهم مايميزها هو عدم الإستقرار وعدم التأكيد ويعبر عن الأداء من خلال الحكم على أى مؤسسة في تحقيق أهدافها ، حيث تسعى جميع هذه المؤسسات إلى تحقيق الإستمرارية من خلال تحقيق أعلى معدلات للأداء .

إن مبدأ تحسين الأداء في إطار معطيات القرن الحادي والعشرين يقوم على تعميق مبادئ وآليات الحوكمة، والتي حظيت بإهتمام الباحثين والقادة المعنيين بالإدارة وإستلهموا كثيرا من مبادئها في إجراءات تحسين الأداء، حيث تعد وجهاً حديثاً من وجوه التحسين والتطوير في حقل الإدارة والمنظمات المعاصرة (Faggio, 2019).

أولا : - مفهوم الأداء الوظيفي

اختلفت وتعددت تعاريف الباحثين للأداء الوظيفي ، ويرجع هذا الاختلاف والتباين إلى البعد الذي يتناولون فيه موضوع الأداء ، منهم من يقرر أن الأداء ناتج من سلوك الأفراد في المؤسسة ، ومنهم من يقرر أن الأداء هو الإنتاجية والتي دائما تشير إلى الناتج النهائي لعمل المؤسسة ، وهناك أيضا من يرى أن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد بالمؤسسة وعليه فإن دراسة المفاهيم المختلفة للأداء الوظيفي وفقا لإتجاهات الباحثين

ومن خلال التعريفات عن الأداء نجد أن هناك توافق بين معظم الباحثين في أنه مرتبط بالقيام بالمهام والواجبات التي تحددها له الأجهزة المعنية بإدارة المؤسسة وفقا لمعايير موضوعية وأنها تتعلق بإنجازه لهذه المهام مع التزامه بأخلاقيات وآداب المهنة أثناء تأديته هذه المهام مع زملائه ورؤسائه وأنه يمكن ربط هذه الأعمال بطريقة كمية ونوعية وزمنية .

ثانيا : - خصائص الأداء الوظيفي

يتسم الأداء الوظيفي بعدة محددات يمكن الإستناد إلى هذه الخصائص كأساس عند تقييم الأداء الوظيفي وهي: - الموضوعية ، الواقعية ، الإقتصاد

ثالثا : - عناصر الأداء الوظيفي

تتكون عناصر الأداء الوظيفي من مكونات أساسية ، وبدون هذه المكونات لا يمكن التحدث عن وجود الأداء الفعال ، ويعود ذلك الى أهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسات ، هذا وقد أتجه الباحثون للتعرف على عناصر ومكونات الأداء من أجل الخروج بالمزيد من المساهمات التي تدعم فاعليه الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات ومن هذه العناصر مايلي : -

كفاءة الأفراد ، متطلبات العمل (الوظيفية) ، بيئة العمل (سماح فرج محمد عيد ،

(٢٠١٧)

رابعا : - قياس وتقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسات

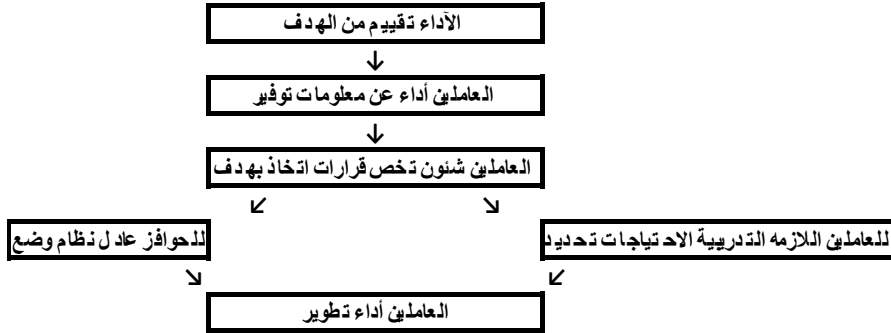
إن قياس الأداء عبارة عن تقييم مدى تحقيق الأهداف الفعلية بالمخططة بالمؤسسة، وبالتالي يمكن أن يكون هذا القياس كالتالي :-

قياس مالي ، قياس غير مالي (نهى الحايك ، ٢٠١٦)

خامسا :- أهمية قياس تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة :- تزخر أدبيات الفكر الإداري بالعديد من الفوائد والأهداف المترتبة على عملية تقييم الأداء الوظيفي ، حيث يهدف تقييم أداء العاملين إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للفرد والمنظمة ، وكذا مدى إستعداد الأفراد للتقدم ، تبرز أهمية قياس الأداء الوظيفي بشكل عام (سماح فرج محمد عيد ، ٢٠١٧) ، (نهى الحايك ، ٢٠١٦)

أهداف تقييم الأداء :- يهدف تقييم الأداء بشكل رئيسي إلى نقطتين رئيسيتين هما :-
١ - التقييم
٢ - التطوير

والشكل التالي يوضح جناحي الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين :-



(ريم بنت عمر الشريف ، ٢٠١٣) صفحه ٦٤

١- التقييم :-

يتم تقييم أداء العاملين من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها من التقييم في إصدار القرارات الإدارية ، كترقية العاملين ، أو منح العلاوات السنوية ، أو نقلهم أو الإستغناء عنهم .

كما يساعد التقييم في تقديم تغذية عكسية للعاملين حيث يتم إطلاعهم على ما قدموه من إنجازات مقارنة بأهداف وتطلعات الإدارة العليا، وبالتالي يستطيع العامل معرفة نقاط القوة والضعف لديه .

٢ - التطوير: -

تساعد عملية تقييم أداء العاملين على تقييم برامج وسياسات المنظمة ، مما يؤدي إلى تنمية وتطوير أداء الأفراد والتطوير الإداري والمؤسسي . (ريم بنت عمر الشريف ، ٢٠١٣)
بعد الإنتهاء من الفصل الثاني السالف ذكره والخاص بتحسين الأداء الوظيفي سوف يتم تناول أثر تطبيق آليات الحوكمة على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة في الفصل الثالث حيث تمت الإشارة إلى المفهوم بشكل عام وطرق تقييم الأداء وأثر الأداء على المؤسسات والعوامل المؤثرة فيه ولماذا يتم الإهتمام بقياس الأداء والدراسات السابقة المتعلقة بأثر تطبيق آليات الحوكمة على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة .

الفصل الثالث

أثر تطبيق آليات الحوكمة على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة

مقدمه :-

تتطلب حوكمة الشركات لتطبيقها بفعالية داخل المؤسسة الإقتصادية العمومية ، إتخاذ مجموعة من الآليات سواء كانت داخلية أو خارجية ، وهي الكفيلة بإيجاد سبل مناسبة تضمن حقوق جميع الأطراف وتستوفي شروط نجاح الرقابة والمتابعة ، وتتطلب كذلك مجموعة من المؤسسات والأدوات التي تضمن تحسين أدائها ، مع ضرورة وجود قيادة إدارية رشيدة تعمل على وضع خطط إستراتيجية قصيرة أو طويلة المدى، لخدمة الأهداف العامة للمؤسسة ، والعمل على حسن تطبيقها والسهل على حسن تسييرها، مع ضرورة تحلى هذه الأخيرة بالعديد من الخصائص والمزايا التي تؤهلها للنهوض بأعباء المؤسسة وتحويلها إلى فرص تخدم الصالح العام ، ومواكبة مختلف المتغيرات المحيطة وتوظيفها في خدمة المؤسسة نظرا لإرتباط موضوع حوكمة الشركات بمجالات مختلفة ، وأطراف متعددة كالمساهمين أصحاب المصالح وغيرهم من الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالمؤسسة ، أدى ذلك إلى تأصيلها وتطبيقها في

المؤسسات الإقتصادية للخروج برؤية جديدة لأحكام الرقابة ووضع معايير لضبط العمل بدرجة مناسبة من الشفافية والمصداقية تحقق الثقة لكافة الأطراف ذات المصالح بالشركة . (إيمان ، سارة ٢٠١٦)

تعريف تحسين الأداء: -

وهناك بعض التعريفات الخاصة بتحسين الأداء منها على سبيل المثال لا الحصر على أنه :
- التعرف على جوانب الضعف في أداء المؤسسات والعاملين بها، وبناء عليها يتم وضع خطط تحسين الأداء، كما يجب على المسؤولين إتخاذ الإجراءات والأفعال، والممارسات اللازمة لتصحيح الأخطاء وبالتالي تحسين الأداء . (إيمان ، سارة ٢٠١٦)
وتعقيبا على ماسبق فإنه يمكن القول بأن الدراسات السابقة قد إتفقت على إستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، وإستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها وقدرة المؤسسة على الإستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال وذلك من خلال الربط بين كل من أهداف العامل وأهداف المؤسسة .
وإستكمالاً لما سبق فإنه يمكن التطرق الى دور آليات الحوكمة في تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة وذلك من خلال الآتي : -

الحوكمة والأداء المالي للشركات ، تحديد الفكر المحاسبي والمالي لدور الحوكمة في تحسين الاداء

أما فيما يتعلق بدور الحوكمة في تحسين الأداء المالي للشركات فقد حدد الفكر المحاسبي والمالي مجموعة من القنوات التي يمكن من خلالها أن تؤثر الحوكمة على الأداء ، وتتمثل هذه القنوات في الآتي: - زيادة فرص الوصول لمصادر التمويل الخارجي ، زيادة قيمة الشركة من خلال (تخفيض مخاطر الأزمات المالية ، تحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح)

إلا أن تأثير الحوكمة على الأداء المالي للشركات لا يمكن أن يكون فعالاً إلا إذا توافرت الخصائص الآتية في هيكل الحوكمة : -

-القدرة على منح الضمان بأن الوكيل يأخذ القرارات التي تتوافق والعقد الذي تم تأسيسه بين الوكيل والمالك (المساهمين) ، وضمان إستمرار تدفق رأس مال لتمويل الشركات.

- الحد من الآثار المترتبة على عدم إتساق المعلومات بين المديرين ومزودى رأس المال والذي يمكن أن يؤدي إلى ضياع ثروة المقرضين الممولين.
- القدرة على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإدارى ومواجهة التحايل والخداع الذى يوجه لسلب مصادر وأموال الشركة.
(صلاح عزوى ، ٢٠١٦)

ثالثا : - دور أدوات الرقابة فى تحسين الأداء الوظيفى للمؤسسة :-

لكى يتم تطبيق مفهوم حوكمة الشركات فإن الأمر يتطلب وجود مجموعة من الأدوات الرقابية سواء كانت إدارية أو مالية ، و ذلك ليكون هناك أثر ملموس فى كشف الإنحرافات و تحسين الأداء.

٣.١ : - الإفصاح و الشفافية

يعرف الإفصاح على أنه : - نشر البيانات و المعلومات و التقارير التى تكون ركيزة نحو إتخاذ المستثمرين الحاليين والمحتملين للقرارات الإستثمارية الصائبة والإعلان عنها وحملها للجميع والجهات الرقابية بالوسائل التى حددها القانون ، وجميع الوسائل التكنولوجية الحديثة التى تمكنه من الإطلاع عليها بسرعة ويسر وبصفة دورية .
و تعرف الشفافية على أنها : - توفير المعلومات لغرض حماية مستقبل المساهمين وجعل المجتمع يعرف بأن المؤسسة قادرة على الإيفاء بالتزاماتها.

دور الإفصاح و الشفافية فى تحسين الأداء الوظيفى للمؤسسة :-

١. فعندما يتوفر الإفصاح و الشفافية يؤدي ذلك إلى كفاءة سوق رأس المال ، بمعنى أن تعكس أسعار الأسهم المعلومات المتاحة عن الأداء المستقبلى للمؤسسات المدرجة فى السوق ، فتصبح حوكمة أسعار الأسهم أدلة ضاغطة على الإدارة لتحسين الأداء.

٢. كما توفر المؤسسة من خلاله المعلومات التى تمكن جميع الأطراف من معرفة المركز المالى الحقيقى للمؤسسة والذي على أساسه يمكنهم تحديد موقفهم من المؤسسة حاليا ومستقبلا ، و يمكن كذلك من الإطلاع على ميزانية المؤسسات و أرباحها و خسائرها ... الخ

٣. كما أن وجود الإفصاح داخل المؤسسة عن مرتبات كبار المديرين وما يتصل بها من إنجازات و أعمال تم القيام بها ومدى ماحققه كل منهم و كم التحسين و التطوير الذى تم داخل المؤسسة الإقتصادية العمومية هذا كله يمكن من الحكم على مدى كفاءة مجلس الإدارة ، ومدى إمكانية إستمرار أعضاء المجلس لشغل هذا المنصب أو تغييرهم وذلك بهدف تحسين أداء المؤسسة.

٤. أما فيما يتعلق بالإستثمار فإن المؤسسة لا تستطيع إستقطاب الإستثمار إذا لم تكن هناك شفافية كافية فى جميع المستويات لأن غيابها يؤدى إلى تغيير المعلومات الصحيحة والدقيقة عن المستثمرين مما يدفعهم إلى إتخاذ قرارات خاطئة كتوجيه إستثماراتهم إلى مؤسسات أخرى.

٣.٢ : - النسب المالية و التقارير الرقابية

النسب المالية : - تعتبر النسب المالية من أهم أدوات الرقابة المالية ، كونها تحافظ على الموارد المالية للمؤسسات الإقتصادية ، وتسهم فى تحقيق أهدافها .

- دور النسب المالية فى تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة

تعتبر النسب المالية أداة فعالة للرقابة المالية والإدارية كونها تعمل على توضيح موقف الشركة من العمليات التى قامت بها، ومعرفة ما إذا كانت هناك انحرافات سلبية ومعالجتها بغية تحسين الأداء، كما أنها تجعل المساهمين يستخدمونها كأداة رقابية وذلك من خلال إهتمامهم بالجوانب المتعلقة بقدرة المدير المالى على تحقيق الأرباح على إستثماراتهم وعلى الوضع المالى للشركة. كذلك تمكن هذه الأخيرة إدارة الشركة من تحسين وزيادة فعاليتها وذلك من خلال إستخدامها للنسب الربحية من أجل قياس قدرة المؤسسة على إستخدام أصولها بكفاءة لزيادة الأرباح للمؤسسة، كما أنها تعتمد على نسب السيولة التى تمكنها من الوفاء بالتزاماتها إتجاه المتعاملين مع المؤسسة.

٣.٣ : - التقارير الرقابية

تعتبر التقارير من أهم أدوات الرقابة ، كونها تسهم فى تحسين الأداء من خلال التقصى عن أسباب الإنحرافات، وترشد عن الطرق السليمة لمعالجتها.

تعريف التقارير: -

هى عبارة عن عرض دقيق وموثق للبيانات المختلفة عن أنشطة المشروع خلال فترة معينة، يقدم للإدارة العليا أو من يهمهم الأمر لتحقيق أهداف مختلفة من أهمها المتابعة والمراقبة وتقييم الأداء وإتخاذ القرارات اللازمة لتطوير وتحسين الأداء إلى الأفضل والأحسن.

دور التقارير الرقابية فى تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة

تعتبر التقارير الرقابية من أهم الأدوات الرقابية التى تساهم فى تقييم الأداء والتقى عن أسباب الإنحرافات، وذلك عن طريق إبراز نقاط القوة والضعف وأسبابها، وترشد إلى الطرق السليمة لمعالجتها كما أنها تعرف الإدارة بكيفية سير الأعمال الجارية وربطها داخل المؤسسة بعضها ببعض وتسهم فى تعاون العاملين على إنجازها مما يخلق جو مناسب لتحقيق أهداف المؤسسة وتساعد فى تحسين العمل، وبذلك تصبح أداة مهمة للتخطيط.

٣.٤ : - الموازنات و التدقيق

هناك العديد من الأدوات والأساليب لتحقيق الرقابة داخل المؤسسة الإقتصادية العمومية، من بينها الموازنات والتدقيق حيث تعتبر من الأمور الهامة فى نجاحها وتحقيق أهدافها.

-الميزانية و تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة

إن إعداد الميزانية يمكن المؤسسة من إتخاذ قرارات هامة تتعلق أساسا بتحقيق الغايات الإستراتيجية ذلك نظرا لما تقدمه من خدمات رئيسية متمثلة فى التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات، وتتمثل هذه القرارات فى قرارات الإستثمار و التمويل، حيث تتضمن الأولى المفاضلة بين البدائل من المشاريع الإستثمارية وإختيار أفضلها التى تحقق أعلى مردودية لها، والثانية تحدد طرق التمويل.

كما أنها تزود الإدارة بالبيانات والتقارير التى تمكنها من التخطيط ومتابعة ومراقبة عملياتها بكل كفاءة واتخاذ لقرارات السليمة فى الأوقات المناسبة، كما يعتبر تحسين

الأداء كذلك من أهم الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها باستخدام الموازنات، وذلك من خلال الاستعانة بها كأداة للرقابة (حجاج ايمان ، لبييض سارة ، ٢٠١٦) وإستكمالا لما سبق إيضاحه فإن يمكن القول كى يتم تطبيق مفهوم حوكمة الشركات فإن الأمر يتطلب وجود مجموعة من الأدوات الرقابية سواء كانت إدارية أو مالية ، وذلك ليكون هناك أثر ملموس فى كشف الإنحرافات و تحسين الأداء ومنها : - تقييم الأداء (المالى ، الوظيفى ، المؤسسى) وأثره على تحسين الأداء الوظيفى للمؤسسات . (نهى الحايك ، ٢٠١٦)

رابعاً : - الإجراءات التى تساعد الإدارة فى تحسين الأداء الوظيفى هناك بعض الإجراءات التى يمكن للإدارة القيام بها ، لتحسين الأداء الوظيفى ، والتى تتمثل فى الخطوات التالية : -

١. ٤ تحديد الأسباب الرئيسية لمشاكل الأداء : - حيث يتم تحديد أسباب الإنحراف فى أداء العاملين . إذ أن تحديد الأسباب له أهمية كبيرة لكل من الإدارة والعاملين .
٢. ٤ الحد من الصراعات التنظيمية بين الإدارة والعاملين : - وذلك من خلال تحديد الأسباب المؤدية إلى إنخفاض الأداء ، والعمل على إزالتها ومن هذه الأسباب الدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية فى بيئة المنظمة ، فالفاعلية تعكس المهارات والقدرات التى يتمتع بها العاملون ، أما الدوافع فتتأثر بالعديد من المتغيرات الخارجية مثل : - الأجور والحوافز ، إضافة إلى المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية التى تتضمن الكثير من العوامل المؤثرة على الأداء سلباً أو إيجاباً .
٣. ٤ تطوير خطة عمل للوصول إلى الحل : - تشمل خطة العمل اللازمة للتقليل من مشاكل الأداء ووضع الحل لها ، التعاون بين الإدارة والعاملين من جهة ، والإستشاريين الإختصاصيين فى مجال تطوير الأداء وتحسينه من جهة أخرى .
٤. ٤ الإتصالات المباشرة : - والتى تتمثل فى الإتصالات المباشرة بين المشرفين والعاملين لها أهمية كبيرة فى تحسين الأداء . (سماح فرج ، ٢٠١٧)

خامسا : - لماذا يتم الإهتمام بقياس الأداء في المؤسسات ؟

نظرا للتغيرات السريعة في هذا العصر لا يمكن لأى مؤسسة الإستمرار بدون إزدياد وتيرة إتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

لهذا أنت الدعوة لزيادة التركيز على التخطيط لأهداف واقعية ورسم خطط لتنفيذ المبادرات والمشاريع الحكومية .

في الولايات المتحدة الأمريكية ، أصدرت الحكومة تشريعات وقوانين تفرض استخدام آلية قياس الأداء والنتائج الحكومية (GPRA) مما يتطلب ، من كافة المؤسسات الحكومية وضع خطط إستراتيجية مع أهداف محددة ومرتبطة بمعايير واضحة ، وبرامج لإدارة وتقييم الأداء بما يكفل نجاح الخطط الإستراتيجية . أما القصد من ذلك فهو جعل المؤسسات الحكومية أكثر إستعدادا للمساءلة العامة عن نتائج مبادراتها أمام المتعاملين.

يذكر أحيانا أن إدارة الأداء الحكومى تساهم في تحديد الميزانيات المرتكزة على أساس الأداء ولكن هذا تبسيط لإستخدام مصطلح إدارة الأداء بلغة القطاع الخاص.

كل مؤسسة لديها مهمة مسندة إليها ، لذا مقياس نجاح هذه المهمة يكون خاص بكل مؤسسة ، وهكذا يتم تحديد معايير النجاح في ميثاق المؤسسة ، وقياس الأداء في هذا السياق يعنى ما مدى جودة عمل المؤسسة ؟ فمقاييس الأداء تجيب على هذا السؤال على شكل بطاقة الأداء المتوازن للقوى العاملة الموجهة نحو إنجاز المهام. (نهى الحايك ، ٢٠١٦)

الفجوة البحثية ودور الدراسة الحالية : -

في ضوء تقييم الدراسات السابقة فإنه يمكن إستخلاص النقاط الآتية : -

١. لازال مفهوم ومبادئ وقواعد الحوكمة مجالا للجدل العلمى فى الأبعاد الإدارية والمحاسبية والاجتماعية والاقتصادية وأيضا فى نطاق قطاع الأعمال وقطاع الأعمال العام .

٢. لا يوجد إتفاق بين الباحثين على الآليات الرئيسية لحوكمة الشركات ، فبعض الدراسات أعتبرت أن إدارة المخاطر تعد آلية مستقلة ودراسات أخرى إعتبرتها ضمن نطاق عمل آلية المراجعة الداخلية ، كما أن بعض الدراسات ركزت على

الآليات الداخلية والبعض الآخر ركزت على الآليات الخارجية ، وهو الأمر الذى يبرر أهمية وضرورة رصد الإطار المتكامل لآليات الحوكمة وكيفيه قيام كل منها بالدور الرقابى المطلوب منه .

٣. اعتماد معظم الدراسات الأجنبية على المنهج التطبيقي ، بينما العدد الأكبر من الدراسات التى أجريت عن حوكمة الشركات فى البيئة العربية بشكل عام والمصرية بشكل خاص اعتمدت على المنهج الميدانى من خلال إستقضاء آراء المطللين سواء الماليين أو المراجعين وكذا الأكاديميين فى أهمية تطبيق آليات حوكمة الشركات فى تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة .

٤. إزداد إنتشار مفهوم الحوكمة بصورة واسعة بعد حدوث الكثير من الإنهيارات والأزمات الإقتصادية للكثير من الوحدات الإقتصادية العملاقة .

٥. أشارت بعض الدراسات إلى تقييم مستوى تطبيق حوكمة المنظمات وآلياتها فى عدد من البلدان وكانت أغلبية الدراسات السابقة دراسات نظرية ولم تأتى الدراسات بأدلة موضوعية على حجة نتائجها من خلال إجراء دراسة تطبيقية لإظهار واقع المنظمات من تطبيق نظام الحوكمة .

وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث أنها تقوم بتحليل محتوى آليات الحوكمة لعينة من الإدارات الرئيسية والفرعية بإحدى شركات المقاولات (شركة ريكون للتعمير ش.م.م) ، حيث لاحظ الباحث قلة عدد الدراسات التى قامت بقياس مستوى تطبيق آليات الحوكمة فى تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة بالتطبيق على شركات المقاولات المصرية ، حيث يقوم البحث الحالى بقياس آليات حوكمه الشركة متمثلة فى (مبدأ المشاركة ، مبدأ التقييم ، مبدأ المساءلة ، مبدأ الفعالية ، مبدأ الشفافية ، مبدأ العدالة والمساواة) بنوعيهما الإجبارى والإختيارى فى ضوء متطلبات تطبيق الحوكمة لتحديد مدى إلتزام الشركات بتلك المتطلبات .

ومما سبق يمكن تحديد مايسعى إليه هذا البحث كما يلي :-

١. تحليل الدراسات السابقة التي ركزت على آليات الحوكمة وذلك بهدف حصر أهم الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة وتحديد دور كل آلية منها في تفعيل تطبيق الحوكمة .

٢. قياس مستوى الإفصاح بالتقارير المالية وتقارير مجلس الإدارة لعينة من الإدارات بشركة ريدكون للتعمير ش.م.م في ضوء متطلبات الحوكمة والمتعلقة بالإفصاح .

بعد الإنتهاء من الفصل الثالث السالف ذكره والخاص بأثر تطبيق آليات الحوكمة على تحسين الأداء الوظيفي سوف يتم تناول تصميم الدراسة فى الفصل الرابع حيث تمت الإشارة إلى منهجية البحث وأدواته ، وتصميم أداة البحث ، وأدوات جمع البيانات (البيانات الثانوية ، البيانات الأولية) ، محاور أدوات البحث ، عينة الدراسة وحجمها ، وإجراءات سحب العينة ، وتوزيع إستمارة الإستقصاء ، وإستراتيجية تحليل البيانات وتحليلها ، وإختبارات الفروض ، والنتائج التى تم التوصل إليها ، وأخيرا التوصيات التى تم التوصل إليها ومناقشة النتائج .

الفصل الرابع

تصميم الدراسة

منهجية البحث :-

يعتمد بحثنا هذا على إستخدام المنهج الوصفى التحليلي ، وذلك من أجل بناء تأصيل علمي نظري حول تأثير تطبيق آليات الحوكمة على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة ، كما أن منهجية البحث تعتمد على إجراء دراسة تطبيقية على شركة ريدكون للتعمير ش.م.م وهى إحدى شركات المقاولات وذلك من خلال عينة حصرية ومسح شامل لقيادات الشركة ، كما يعتمد البحث على الدراسة النظرية بالإعتماد على المنهج الإستقرائي من خلال دراسة العديد من الكتب العلمية والدوريات، ومختلف المصادر العلمية المتخصصة باللغتين العربية والأجنبية وذلك بهدف مناقشة وتحليل الدراسات السابقة المتعلقة بذات موضوع البحث، والتعرف على العلاقات والتأثير المتبادل بين

عناصر البحث ، كما أن البحث التطبيقي يعتمد على استخدام أداة قياس تتمثل في تقديم إستبيان يتضمن عدد من المحاور المرتبطة بمتغيرات البحث الثلاثة.

أداة البحث : -

تشمل أداة البحث عدد من العناصر والمراحل التي تمت بها حتى الوصول إلى شكلها النهائي ونشير إلى ذلك كما يلي: -

تصميم أداة البحث

جاء تصميم أداة البحث على النحو التالي ذكره وذلك من خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة وتطوير أداة البحث و فقرات القياس لتناسب مع طبيعة مشكلة وأهداف وفروض الدراسة: -

أدوات جمع البيانات

ستعتمد هذه الدراسة على البيانات التالية : -

البيانات الثانوية : -

الكتب و الدوريات و المنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة ، أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة (سماح عيد ، ٢٠١٧) ، (صلاح عزوى ، ٢٠١٥) ، (نهى الحايك ، ٢٠١٦)

البيانات الأولية : -

نظراً لعدم كفاية المصادر الثانوية لتحقيق أهداف البحث، والوقوف على أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على تحسين الأداء الوظيفي للشركة ، فقد تم توزيع إستبيان لدراسة بعض مفردات البحث وحصروجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث والتي تضمنت عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها لأجل الإجابة عليها من قبل الباحث ، تم تحليل البيانات بواسطة برنامجي IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) software (Version 20.0) و AMOS 20.0.0 (Build 817). حيث تم عرض البيانات في صورة تكرارات ، نسب مئوية ، متوسط حسابي ، وإنحراف معياري وكذا تم إختبار صدق وثبات أسئلة الإستبيان بواسطة معامل الإتساق الداخلي ومعامل ألفا كرونباخ .

حيث تضمنت أداة البحث عدد من البيانات الأولية عن عدد العاملين بشركة ريدكون للتعمير ش.م.م بشكل عام ، وعدد القيادات البالغ عددهم 250 بشكل حصري لعام (٢٠٢١، ٢٠٢٢) لتوزيع الاستبانة عليهم.

محاور أداة البحث :-

تكونت محاور أداة البحث من ثلاثة محاور رئيسية تشمل محور تطبيق آليات الحوكمة ، محور الاختلافات الديموغرافية وتبنى القيادات للمفهوم ، وأخيراً محور تحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة.

مجتمع الدراسة :-

يشمل مجتمع الدراسة شركات المقاولات المصرية وتم إختيار إحدى هذه الشركات وهى شركة ريدكون للتعمير ش.م.م ويشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالشركة والبالغ عددهم 2200 موظف .

عينه الدراسة وحجمها :-

يشمل عينه الدراسة الادارة العليا والوظائف القيادية للعاملين بشركة ريدكون للتعمير ش.م.م والبالغ عدد العينة ٣٣٢ من القيادات والموظفين بالشركة .

حيث تم حساب حجم العينة طبقاً للمعادلة التالية :-

$$\text{حجم العينة} = (٠.٥ - ١ \times ٠.٥) / (\text{حدود الخطأ} / z) \times ٢$$
$$٣٨٤.١٦ = ٠.٠٠٠٦٥١ / ٠.٢٥ = ٢(١.٩٦/٠.٠٥) / ٠.٢٥ =$$

ونظراً أن حجم المجتمع = ٢٢٠٠ (عدد العاملين الدائمين بالشركة)

يكون الحجم الفعلي للعينة المطلوب لإجراء الدراسة كما يلي :-

$$\text{الحجم الفعلي للعينة} = ٣٨٤.١٦ \times ٢٢٠٠ / (٢٢٠٠ + ٣٨٤.١٦) = 331.81 \text{ فرداً}$$

إذن حجم العينة = 332 فرداً من العاملين بالشركة

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة :-

تكونت عينة الدراسة من حصر شامل لقيادات شركة ريدكون للتعمير ش.م.م وكذا المسؤولين بها والبالغ عددهم ٤٥٠ وذلك بعد إستبعاد الخدمات المعاونه الغير مؤهلة للدراسة وقد شملت المتغيرات التالية :-

المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، مدة الخبرة حيث تنوه الدراسة بأن الخصائص الديموغرافية تؤثر في تطبيق آليات الحوكمة وكذا التأثير في تحسين الأداء الوظيفي علما بأن عينة الدراسة محل البحث مكونه من الإدارات الداخلية بالشركة مثلت ما نسبته 64% من مجتمع الدراسة وذلك بإستخدام معادلة روبيرت ماسون لتحديد حجم العينة وهي :-

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

M حجم المجتمع

S قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 أى قسمة 1.96 على

S

معدل الخطأ 0.05

p نسبة توافر الخاصية وهي 0.50

q النسبة المتبقية للخاصية وهي 0.50

حيث تم إختيارها على مرحلتين :-

أساليب المعالجة الإحصائية

تم معالجة بيانات الدراسة الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة ، وطبيعة بناء الأداة ومعاييرها

صدق وثبات أداة جمع البيانات

تعتبر مرحلة إختيار و تصميم أداة جمع بيانات مناسبة لهدف ومجتمع الدراسة من أصعب مراحل البحث العلمي، وعادة ما يعتمد الباحث على عدة أسس عند إختياره أداة من بين الأدوات المتاحة له في عملية جمع البيانات ، ومن أهم هذه الأسس هي مدى صدق وثبات البيانات التي توفرها الأداة ، ذلك لأن ضعف صدق أو ثبات الأداة يؤدي بالضرورة إلى ضعف صحة وسلامة نتائج الدراسة بأكملها، لذلك يحرص الباحث على إختيار الأداة ذات الصدق والثبات العالين.

طرق حساب الثبات

يقاس ثبات أداة جمع البيانات بطرق مختلفة من بينها:-

طريقة كرونباخ ألفا

وهي من الطرق الشائعة الإستعمال لحساب معامل الثبات وتعتمد على معادلة رياضية تعالجها حزم البرامج الإحصائية لتحديد قيمة معامل " كرونباخ ألفا" وتكون محصورة بين صفر وواحد ، وكلما كانت القيمة قريبة من الواحد دل ذلك على ثبات المقياس ، وقد تم استخدام معامل " كرونباخ ألفا" في حساب معامل الثبات . (ريم بنت عمر بن منصور الشريف ، ٢٠١٣)

إستراتيجية تحليل البيانات

تم تحليل البيانات بواسطة برنامجي IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) software (Version 20.0) و AMOS 20.0.0 (Build 817). حيث تم عرض البيانات في صورة تكرارات ، نسب مئوية ، متوسط حسابي ، وإنحراف معياري وكذا تم إختبارصدق وثبات أسئلة الإستبيان بواسطة معامل الإتساق الداخلي ومعامل ألفا كرونباخ .

تحليل البيانات

١. نسبة الإستجابة للإستبيان : - تم توزيع الإستبيان على عدد (٤٥٠) من العاملين بالشركة من خلال إرسالها عبر البريد الإلكتروني أو من خلال الواتس آب وقام عدد (٣٣٢) منهم بالرد على الإستبيان لتبلغ نسبة الاستجابة ٧٣.٨%.
٢. البيانات الشخصية للمشاركين في الإستبيان : - البيانات الشخصية للمشاركين في الإستبيان حيث جاءت أغلبية المشاركين من الرجال (٩٤%) ، بالنسبة لأعمار المشاركين فقد جاءت أعمار أغلبية المشاركين (٨٢.٢%) أكبر من ٤٠ عاماً يليهم الأعمار بين ٣٠ - ٤٠ عاماً بنسبة (١٦.٦%) بينما كانت أقل نسبة من المشاركين (١.٢%) بعمر أقل من ٣٠ عاماً ، أغلبية المشاركين كانوا من الحاصلين على البكالوريوس (٩١.٩%) يليهم الحاصلون على درجة الماجستير (٧.٥%) بينما كانت أقل نسب المشاركين الحاصلين على درجة الدكتوراه (٠.٦%) ، أغلبية المشاركين كانوا من مدير إدارة (60.5%) يليهم مدير مشروع (26.8%) بينما كانت أقل نسب المشاركين وهي من مجلس الإدارة (٠.٠٠٩%) .

٣. إختبار صلاحية وثبات الإستبيان **Reliability Analysis** : - تم إستخدام معاملى الإتساق الداخلى وألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الإستبيان ، يقاس معامل الإتساق الداخلى عن طريق حساب معامل الارتباط لبيرسون بين كل سؤال والمجموع الكلى لدرجات العنصر وكلما زادت قيمة المعامل زادت صلاحية المتغير حيث تعد قيم معامل الارتباط بين (٠.٦ إلى ٠.٨) جيدة وبين (٠.٨ إلى ٠.٩٩) جيدة جداً، بينما تتراوح قيم معامل ألفا كرونباخ بين صفر وواحد وكلما إقتربت القيمة من واحد كلما زاد الثبات الداخلى لعناصر الإستبيان، أما القيم المقبولة لمعامل ألفا كرونباخ فتكون أكبر من ٠.٧ .

أ. متغير تطبيق آليات الحوكمة : - نتائج إختبار صلاحية وثبات متغير تطبيق آليات الحوكمة حيث تراوحت قيم معامل الإتساق الداخلى لبُعد الإنصاف والعدالة ما بين ٠.٦٥٨ و ٠.٨٨٢ وهى قيم إرتباط جيدة إلى جيدة جداً تعكس صلاحية هذا البُعد ، بينما جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ (٠.٨٨٣) مما يدل على ثبات جميع عناصر الإستبيان الخاصة بهذا البُعد.

ب. متغير تحسين الأداء الوظيفى : - نتائج إختبار صلاحية وثبات متغير تحسين الأداء الوظيفى ، حيث تراوحت قيم معامل الإتساق الداخلى ما بين ٠.٦٢٦ و ٠.٨٣٥ وهى قيم إرتباط جيدة إلى جيدة جداً تعكس صلاحية المتغير، بينما جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلى (٠.٩٧٦)، تعكس هذه النتائج صلاحية وثبات هذا المتغير.

٤. إختبار صدق الإستبيان **Validity** : - تم إستخدام طريقة تحليل العوامل (Factor Analysis) لقياس صدق الإستبيان، وهى طريقة تهدف إلى تخفيض عدد المتغيرات دون فقدان أى معلومات. ويتم ذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين مختلف الأسئلة فى كل عنصر من عناصر الإستبيان. وقد نتج عن تحليل العوامل الاستكشافى Exploratory factor analysis باستخدام طريقة المكونات الأساسية Principal components وتدوير المحاور بطريقة فارماكس Varimax rotation لمتغير تطبيق آليات الحوكمة الحاجة الى حذف ١٨ عنصراً

(سؤالاً) وهى الأسئلة التى لم تصل لمعامل التشبع (٠.٥ أو أكثر) فى أى من العوامل الثمانية الناتجة من تحليل العوامل الاستكشافية.

٥. المقاييس الوصفية لعناصر الإستبيان Descriptive measures

أ. متغير تطبيق آليات الحوكمة:- يوضح المتوسط الحسابى، الإنحراف المعياري، الوزن النسبى وترتيب أهمية الأسئلة المتعلقة بمتغير تطبيق آليات الحوكمة. بالنسبة لُبعد "الإنصاف والعدالة" كان المتوسط والإنحراف المعياري وأكبر وزن نسبى كان لسؤال [المساواة والعدالة بين العاملين يزيد من ثقتهم وضمن حقوقهم] وأقل وزن نسبى كان لسؤال [تطبيق الأنظمة والتعليمات على جميع المواطنين دون تمييز] . بالنسبة لُبعد "الشفافية" كان المتوسط والإنحراف المعياري وأكبر وزن نسبى كان لسؤالين هما [توفر الشركة نظاماً للإعلام بالأنظمة والتعليمات المنظمة للعمل] و [يعتبر عدم وجود شفافية فى المعلومات التى يتم تقديمها من أهم أسباب ضعف الأداء] وأقل وزن نسبى كان لسؤال [تحل المشكلات فى الشركة بشفافية] .

بالنسبة لُبعد "المساءلة" كان المتوسط والإنحراف المعياري وأكبر وزن نسبى كان لسؤال [يقل تطبيق القوانين والأنظمة من الأزمات والمشاكل] وأقل وزن نسبى كان لسؤال [تطبيق الآليات المحددة للمساءلة على الجميع دون تمييز] . بالنسبة لُبعد "المشاركة" كان المتوسط والإنحراف المعياري وأكبر وزن نسبى كان لسؤال [مشاركة العاملين من مختلف المستويات الإدارية فى الاجتماعات يمكن من تحقيق مبدأ المشاركة بشكل حقيقى] وأقل وزن نسبى كان لسؤال [تشارك جهات خارجية فى وضع قواعد المساءلة فى الشركة] .

بالنسبة لُبعد "التقييم" كان المتوسط والإنحراف المعياري وأكبر وزن نسبى كان لسؤال [يوجد تقارير دورية عن أداء العاملين] وأقل وزن نسبى كان لسؤال [يعي جميع العاملين الأدوار المنوطة بهم (المسئوليات والصلاحيات)] . وأخيراً بالنسبة لُبعد "الفعالية" كان المتوسط والإنحراف المعياري وأكبر وزن نسبى كان لسؤال [تسعى الشركة إلى الإرتقاء بسمعتها] وأقل وزن نسبى كان لسؤال [تتدخل الأحزاب والمنظمات الشعبية بأمر الشركة المالية والأكاديمية والإدارية] .

أما ترتيب أهمية الأبعاد بمقارنة الوزن النسبي للأبعاد الستة فقد جاء بُعد التقييم في المركز الأول بوزن نسبي ٩٠.٨% يليه بُعد الشفافية بوزن نسبي ٩٠.٢% ثم بُعد الفعالية بوزن نسبي ٨٩.٨% يليه بُعد الإنصاف والعدالة بوزن نسبي ٨٩% ثم بُعد المساءلة بوزن نسبي ٨٨.٦% بينما حصل بُعد المشاركة على أقل وزن نسبي ٨٨%.

ب. متغير تحسين الأداء الوظيفي:- يوضح المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الوزن النسبي وترتيب أهمية الأسئلة المتعلقة بمتغير تحسين الأداء الوظيفي، جاء المتوسط والانحراف المعياري وأكبر وزن نسبي كان لسؤال [تسعى المؤسسة لإكتساب عملاء جدد وزيادة حصتها السوقية] وأقل وزن نسبي كان لسؤالين هما [تحرص إدارة الشركة على الإستماع لمشكلات العاملين وإحتياجاتهم وتعمل على تليبيتها] و [تولى إدارة الشركة إهتمامها بكل العاملين دون تحيز أو إستثناء]

٦. التحليل المتعدد للمتغيرات **Multivariate Analysis** ونموذج الدراسة

تشمل الدراسة المتغير المستقل وهو تطبيق آليات الحوكمة و المتغير التابع وهو تحسين الأداء الوظيفي ، تم تحليل البيانات بواسطة تحليل الانحدار Regression analysis باستخدام أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية Structural Equation Modeling حيث جاءت قيمته = ٠.٠٨٧ وهي أقل من ٠.١ مما يدل على ملائمة النموذج.

أ. إختبارات الفروض

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة على تحسين الأداء الوظيفي
أوضحت نتائج النموذج الرئيسي للدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق آليات الحوكمة على تحسين الأداء الوظيفي حيث بلغ وزن الانحدار regression weight قيمة ٠.٢٣٢ وكان ذو دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ حيث جاءت قيمة P-value أقل من ٠.٠٠١. وهذا يعني أن تطبيق آليات الحوكمة يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الإنصاف والعدالة على تحسين الأداء الوظيفي

أوضحت نتائج النموذج الرئيسي للدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الإنصاف والعدالة على تحسين الأداء الوظيفي حيث بلغ وزن الإنحدار regression weight قيمة ٠.٠٧٧ وكان غير دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ حيث جاءت قيمة $P\text{-value} = ٠.٠٦٥$. وهذا يعني أن تطبيق مبدأ الإنصاف والعدالة بصرف النظر عن باقى الأبعاد غير مؤثر إحصائياً على تحسين الأداء الوظيفي.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الشفافية على تحسين الأداء الوظيفي

أوضحت نتائج النموذج الرئيسي للدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الشفافية على تحسين الأداء الوظيفي حيث بلغ وزن الإنحدار regression weight قيمة -٠.١٠٥ وكان غير دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ حيث جاءت قيمة $P\text{-value} = ٠.٠٦٩$. وهذا يعني أن تطبيق مبدأ الشفافية بصرف النظر عن باقى الأبعاد غير مؤثر إحصائياً على تحسين الأداء الوظيفي.

٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المساءلة على تحسين الأداء الوظيفي

أوضحت نتائج النموذج الرئيسي للدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المساءلة على تحسين الأداء الوظيفي حيث بلغ وزن الإنحدار regression weight قيمة -٠.٠٤١ وكان غير دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ حيث جاءت قيمة $P\text{-value} = ٠.٣١٧$. وهذا يعني أن تطبيق مبدأ المساءلة بصرف النظر عن باقى الأبعاد غير مؤثر إحصائياً على تحسين الأداء الوظيفي.

٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المشاركة على تحسين الأداء الوظيفي

أوضحت نتائج النموذج الرئيسي للدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ المشاركة على تحسين الأداء الوظيفي حيث بلغ وزن الإنحدار regression weight قيمة -٠.٠٠٦ وكان غير دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥ حيث جاءت قيمة $P\text{-value} = ٠.٨٤٣$. وهذا يعني أن تطبيق مبدأ المشاركة بصرف النظر عن باقى الأبعاد غير مؤثر إحصائياً على تحسين الأداء الوظيفي.

٦. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ التقييم على تحسين الأداء الوظيفي
أوضحت نتائج النموذج الرئيسي للدراسة وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية
لتطبيق مبدأ التقييم على تحسين الأداء الوظيفي حيث بلغ وزن الإنحدار regression
weight قيمة ٠.٢٩٤. وكان دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥. حيث جاءت قيمة P-
value أقل من ٠.٠٠١. وهذا يعني أن تطبيق مبدأ التقييم بصرف النظر عن باقي
الأبعاد له أثر إيجابي على تحسين الأداء الوظيفي.

٧. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبدأ الفعالية على تحسين الأداء الوظيفي
أوضحت نتائج النموذج الرئيسي للدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية
لتطبيق مبدأ الفعالية على تحسين الأداء الوظيفي حيث بلغ وزن الإنحدار regression
weight قيمة ٠.٠١٧. وكان غير دال إحصائياً عند مستوى ٠.٠٥. حيث جاءت قيمة
P-value = ٠.٧٤٥. وهذا يعني أن تطبيق مبدأ الفعالية بصرف النظر عن باقي
الأبعاد غير مؤثر إحصائياً على تحسين الأداء الوظيفي.

النتائج: -

- من خلال إعدادنا لهذا البحث توصلنا إلى عدة نتائج ومن أبرزها: -
١. أظهرت نتائج تحليل الاستبيان أن لتطبيق مبدأ التقييم ، الإنصاف والعدالة ، والشفافية ، والمساءلة ، والفعالية ، والمشاركة تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العمل وأن متوسط الإجابات في كل منها يمكن إعتباره تعبير عن الرأي بالموافقة عن أن لتطبيق هذه المبادئ دور كبير جدا في تحسين واقع العمل في قطاع المقاولات وكان رأى المستجيبين أن تطبيق مبدأ التقييم يساهم بدرجة كبيرة جدا وبنسبة أعلى من باقي المبادئ ولكن مبدأ المشاركة يساهم بدرجة قليلة نسبيا في تحسين الأداء الوظيفي .
 ٢. أظهرت نتائج تحليل الاستبيان خصائص المستجيبين حسب فئاتهم العمرية والتحصيل العلمي والخبرة العملية في نشاط المقاولات وتبين النتائج أن نسبة كبيرة منها ذو تحصيل علمي جيد جدا وأن غالبية المستجيبين من حملة الشهادة الجامعية 91.9 % والماجستير 7.5 % والدكتوراه 0.6% وذلك بسبب طبيعه

- النشاط الذى يتطلب هذا الحد من المؤهلات العليا وأن من المستجيبين لديهم خبرة لا تقل عن عشر سنوات فى مجال المقاولات .
٣. إن تجربة الحوكمة فى مؤسسات القطاع الخاص بصفه عامة وفى قطاع المقاولات بصفة خاصة ضعيفة مما يدل على الخلل الإدارى وسوء أداء عدد من الإدارات وإنتشار ظاهرة الفساد المالى والإدارى فى بعضها ولذلك إتجه هذا البحث إلى دراسة واقع تطبيق الحوكمة على مؤسسات القطاع الخاص بشكل عام وتطبيقه كدراسة حالة على شركة ريدكون للتعمير .
٤. إفترض الباحث على أن تطبيق الحوكمة بمبادئها سوف يساهم وبشكل كبير فى تحسين أداء العمل ، وإنطلق للبحث فى أثر تطبيق الحوكمة من دراسة الكثير من الأبحاث الهامة عن تطبيق الحوكمة ومدى مساهمتها فى تحسين الأداء الوظيفى بشكل عام .
٥. جاءت هذه الدراسة لتشرح مدى أهمية واقع تطبيق آليات الحوكمة ومساهمتها فى تحسين الأداء الوظيفى للمؤسسة وإلتزام البحث قام الباحث بتوزيع إستبيان وجمع البيانات اللازمة لتحليل البيانات وخلصت نتائج تحليل الإستبيان إلى أن تطبيق مبادئ وآليات الحوكمة يساهم بشكل كبير فى تحسين ورفع الأداء فى شركات المقاولات بشكل عام وفى شركة ريدكون للتعمير بشكل خاص كدراسة حالة .
٦. أظهر تحليل نتائج الإستبيان وجود علاقة إرتباط قوية بين آليات الحوكمة فى قطاع المقاولات والأداء بشكل عام سواء كان مالى أو وظيفى أو مؤسستى، وهذا ما يدل على نتيجة إيجابية ، كما يدل على أن آليات الحوكمة تؤثر على قطاع المقاولات من خلال تحسين أدائها وخاصة أدائها المالى حيث أن تطبيق مبادئ الحوكمة السنته تساهم فى رفع الأداء وجاءت نتائج الأختبار المحسوبة حاسمة ومعنوية .

التوصيات

الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

في هذا الجانب من الدراسة التطبيقية التي تسعى إلى تحقيق أهداف الدراسة وإختبار الفروض حيث تم إعداد الاستبيان وتأكيد مصداقيتها وثباتها ، كما أنه تم توصيف عينة البحث وكذلك إجراء إختبارات تحليل البيانات بواسطة برنامجي IBM SPSS software (Version 20.0) و AMOS 20.0.0 (Build 817). حيث تم عرض البيانات في صورة تكرارات ، نسب مئوية ، متوسط حسابي ، وإنحراف معياري وكذا تم إختبار صدق وثبات أسئلة الاستبيان بواسطة معامل الإتساق الداخلي ومعامل ألفا كرونباخ .

تم استخدام طريقة تحليل العوامل تمهيداً لتحليل المتغيرات المتعددة عن طريق تصميم النموذج الرئيسي والنماذج الفرعية للمتغير المستقل والمتغير التابع بأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) Structural Equation Modeling. وجرى إختبار ملائمة النموذج باستخدام إختبار كاي² وقياس الجذر التربيعي لخطأ التقريب Root-mean-square error of approximation "RMSEA" حيث يكون نموذج الدراسة ملائماً لشرح العلاقة بين المتغيرات إذا جاءت نتائج إختبار كاي² غير دالة إحصائياً وجاءت قيم الجذر التربيعي لخطأ التقريب بين 0.2 و 0.5. وتم إختبار الفروض بواسطة تحليل الإنحدار Regression analysis عن طريق تحديد وزن الإنحدار وأخيراً تم استخدام مستوى معنوية أقل من 0.05 لتحديد الدلالة الإحصائية في كل إختبارات الدراسة، بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل الإستهيبان وتحليل المقابلات حيث أقترح الباحث في ضوء ما أستخلصه من نتائج دراستها للعلاقات بين تطبيق آليات الحوكمة والقيادات وتحسين الأداء الوظيفي في شركة ريدكون للتعمير ش.م.م التوصيات التالية :-

١- دراسة الهيكل التنظيمي والهيكل الوظيفي للشركة وإعادة تهيئته بما يتفق مع ضوابط ومعايير الحوكمة وتطبيقها خاصة في الشفافية والمسئولية والعدالة والمحاسبة عن الأداء.

- ٢- وضع خطة تدريبية لتثقيف كافة المستويات الوظيفية في الشركة على مبادئ وتطبيقات الحوكمة من خلال برامج تدريبية وورش عمل تخدم تهيئة العنصر البشري على كيفية تنفيذ مبادئ الحوكمة عملياً.
- ٣- إعادة النظر في اللوائح الإدارية والتنظيمية في الشركة وتطويرها بما يخدم مبادئ الحوكمة ويساعد على تطبيقها دون تعقيد أو إصطدام بواقع إجراءات العمل.
- ٤- دراسة بطاقات الوصف الوظيفي لمهام ومسئوليات القيادات وتطويرها بما يخدم مبادئ وتطبيقات الحوكمة ، وأن يتم وضع قواعد ومعايير لإختيار القيادات في ضوء أسس ومعايير الحوكمة.
- ٥- إعادة النظر في معايير الأداء الوظيفي للعاملين بالشركة وتطويرها في ضوء متطلبات الحوكمة وأن يتم وضع أساليب تقييم وقياس الأداء البشري من خلال ضوابط ومعايير تخدم تحسين الأداء الوظيفي بصفة مستمرة وفق معايير الحوكمة.
- ٦- العمل على تطوير معلومات ومهارات العاملين ونمط تفكيرهم لإكسابهم القدرة على التعامل مع متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة ، وذلك من خلال عقد دورات تدريبية لتطوير مهارات وإمكانيات العاملين.
- ٧- أقتراح الباحث إدراج وحدة مؤسسية بمستوى قسم يكون مسئول عن ممارسات وتطبيقات الحوكمة بحيث يضع خطة العمل وكيفية تنفيذها وأنشطة الحوكمة ومن المسئول عن تنفيذها وتقييمها بشكل دوري يعطى مقياس واضح عن إنجازات شركة ويكون للتعيمير في تطبيق مبادئ الحوكمة.
- ٨ - أن يتم وضع لائحة واضحة ومحددة بمعايير الشفافية وضوابطها، معايير المسؤولية والمحاسبة عن الأداء، معايير الأداء الوظيفي للمستويات القيادية والإشرافية، معايير الأداء الوظيفي للموظفين، بحيث يتم تطوير تلك المعايير بصفة مستمرة في ضوء مستجدات الحوكمة وتطبيقها في الشركة .
- ٩- توصى الدراسة بإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تكشف عن مدى فاعلية مبادئ الحوكمة في المنظمات العامة وقطاع الأعمال العام وشركات القطاع

الخاص كأحد أهم الوسائل العلمية والتطبيقية في الإرتقاء بالخدمات وتحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة .

المراجع

أولاً :- مراجع باللغة العربية

- الوكيل، منال، ٢٠٢١ ، تأثير مبادئ الحوكمة على الأداء الوظيفي، معهد الجزيرة العالی للحاسب الآلي ونظم المعلومات الإدارية.
- عبده، إيمان ، ٢٠٢٠، أثر الإفصاح عن أداء الإستدامة على قيمة الشركة والقيود المالية لها ودور كل من نفوذ المدير التنفيذي وهيكمل الملكية- دراسة تطبيقية - جامعه عين شمس.
- عبدالحليم، أحمد ، ٢٠٢٠، أثر تطبيق المراجعة المشتركة على القيمة السوقية للشركة - جامعه عين شمس .
- بوزيدى فؤاد ، عزيز فيروز ، ٢٠١٩ ، دور مبادئ الحوكمة فى تعزيز أداء العاملين فى المؤسسات الرياضية - مندوبية الجهورية للشباب والرياضة بتونس .
- عبدالحليم، أحمد ، ٢٠١٩، قياس أثر تطبيق المراجعة المشتركة على قيمة الشركة - جامعة الإسكندرية .
- عبدالرحمن، أحمد ، ٢٠١٨، أثر التحول إلى IFRS على تحسين مستوى حوكمة الشركات والإفصاح والشفافية فى المملكة العربية السعودية - جامعه سوهاج.
- نور ، الأقرع ، ٢٠١٧ ، أثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية فى الهيئات المحلية الكبرى فى محافظة قفيلية - جامعه القدس .
- سماح ، محمد ، ٢٠١٧ ، أثر الشفافية فى إدارة الموارد البشرية على مستوى أداء العاملين بالتطبيق على الصندوق الإجتماعى للتنمية .
- سميح، عبد الحق ، ٢٠١٧، أثر تطبيق مبادئ الحوكمة فى تحسين أداء البنوك التجارية الجزائرية - الجزائر .
- أبو بركة ، محمد ، ٢٠١٧ ، قياس أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على السيولة النقدية جامعه العربى بن مهيدى - أم البواقي.
- إيمان ، حجاج - ساره ، لبيض ، ٢٠١٦ دور حوكمة الشركات فى تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية العمومية - جامعة ٨ مايو ١٩٤٥ - قالمه .
- الحايك، نهي، ٢٠١٦ ، أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء فى المؤسسات الحكومية ، جامعه الإقتراضية السورية .
- العزوي، صلاح الدين ، ٢٠١٦ ، دور آليات الحوكمة فى تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - الجزائر .
- ريم ، الشريف ، ٢٠١٣ ، دور إدارة التطوير الإدارى فى تحسين الأداء الوظيفى - جامعة الملك عبد العزيز بجدة .

- صقر، سمير، ٢٠١٣، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على قيمة الشركة ، جامعة بنها .
- حمدان، علام، ٢٠١٣، أثر حوكمة الشركات فى الأداء المالى و التشغيلى و أداء الأسهم فى سوق الكويت للأوراق المالية.
- زلوم، نضال، ٢٠١٣، للإفصاح عن الإلتزام بتطبيق القواعد الإرشادية الخاصة بحوكمة الشركات و أثرها الجامع الإسلاميه بغزة .
- نصار، اسماء (٢٠١٣) قياس أثر تطبيق آليات حوكمة الشركات على المحتوى المعلوماتى فى سوق الأوراق المالية – جامعة عين شمس .
- أحمد، وجدان، ٢٠٠٩-٢٠١٠، دور الرقابة الداخلية و المراجعة الخارجية فى تحسين أداء المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، الجزائر .
- الخيال، توفيق، ٢٠٠٩، تأثير آليات الحوكمة على الأداء المالى لشركات المساهمة السعودية دراسة تطبيقية – جامعه عين شمس.
- محفوظ، أحمد ، ٢٠٠٩ نموذج محاسبى مقترح لقياس تطبيق أثر تطبيق قاعدة الحاكمية المؤسسية على قيمة الشركة فى ضوء التجارب العالمية وواقع بورصه عمان.

ثانياً - مراجع باللغة الأجنبية :-

- Benitez-Avila, Camilo, Andreas H., Geert D., Jorg H.2018. Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: The mediating role of relational norms, trust and partners' contribution. **International Journal of Project Management**, Volume 36, Issue 3, April, pp: 429-443.
- Allen, Elizabeth, Hannah L., Jennie C. S.2019. Women's leadership in renewable transformation, energy justice and energy democracy: Redistributing power. **Energy Research & Social Science**, Volume 57, November, pp: 234-258.
- Demircioglu , Mehmet Akif & Chen, Chung-An.2019. Public employees' use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation. **Government Information Quarterly**, Volume 36, Issue 1, January, pp: 51-60.
- Bennett, T. 2000. Anew Vision of performance. I Evaluation Process: A Field Study and Danzer , Natalia.2019. Job satisfaction and self-selection

- into the public or private sector: Evidence from a natural experiment. **Labour Economics**, Volume 57, April, pp: 46-62.
- Denford, James S., Gregory S. D., Kevin C. D.2019. Performance impacts of structure and volition in implementing policy through it-enabled government-to-citizen and government-to-employee interactions. **Economic Analysis and Policy**, Volume 64, December, pp: 116-129. Faggio, Giulia.2019. Relocation of public sector workers: Evaluating a place-based policy. **Journal of Urban Economics**, Volume 111, May, pp: 53-75.
 - Guo, Di, Yan G., Kun J.2018. Governance and effects of public R&D subsidies: Evidence from China. **Technovation**, Volume 74–75, June-July, pp: 18-31.
 - Hiteva, Ralitsa & Watson, Jim.2019. Public employees' use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation. **Environmental Innovation and Societal Transitions**, Volume 32, Issue 1, September, pp: 140-152.
 - Kooiman , Jan. 1993. Modern Governance: New Government Society duration. Great Britain. London: SA publication. 1993. P.2.
 - Figueira, Ines, Ana R.D., Sandra C., Marco P., Tomas B. R. S.2018. Sustainability policies and practices in public sector organizations. The case of the Portuguese Central Public Administration. **Journal of Cleaner Production**, Volume 202,20, November, pp: 616-630.
 - Leonard, Llewellyn.2019. Traditional leadership, community participation and mining development in South Africa: The case of Fuleni, Saint Lucia, KwaZulu-Natal. **Land Use Policy**, Volume 86, July, pp: 290-298.

ثالثاً :- مواقع الانترنت

- شبكة الأخبار العربية، تعريف الحوكمة

Pamela. D. Gibson. others.2008:" Improving Performance and Accountability in local Government with citizen Participation. The Innovation Journal V. 10K1. (nd). Available at: <http://www. Innovation ? I volumes - issues /Gibson>