

أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة الشركات دراسة حالة شركة  
اسمنت عين التوتة-باتنة-

**Impact of human resources management practices in activating  
corporate governance Case Study of AinTouta-Batna Cement  
Company**

شقرور الوردي، جامعة عين تيموشنت، مخبر استراتيجيات تنمية القطاع الفلاحي والسياحي، الجزائر،

البريد الإلكتروني: chekrouneelouardi2021@gmail.com

غلاي نسيمة، جامعة عين تيموشنت، الجزائر، البريد الإلكتروني: nassimag55@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2021/06/27

تاريخ الاستلام: 2021/05/05

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة الشركات. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة اسمنت عين التوتة-باتنة وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، وجاءت القدرة التفسيرية قوية وفقا لقيمة معامل التحديد ( $R^2=0,632$ ).  
الكلمات المفتاحية: تسيير الموارد البشرية؛ حوكمة الشركات؛ شركة اسمنت عين التوتة-باتنة.

تصنيفات M53 ; G34 ; M12: JEL

**Abstract:** This study aims to determine the impact of Human resources management practices in activating corporate governance. The study found a set of results, the most important of which are: There is a statistically significant effect of human resource management practices in activating the governance of AinTouta-BatnaCement Company at a significance level of  $\alpha = 0.05$  and the explanatory ability was strong according to the value of the coefficient of determination ( $R^2= 0.632$ ). In the light of these findings,

**Keywords:** Human Resources Management; Corporate governance; AinTouta-BatnaCement Company

JEL classifications codes: M53; G34; M12.

## مقدمة:

تشهد المنظمات الناشطة في الوقت الحاضر نمو كبير في حجمها، وتنوعا في أنشطتها، هذا الذي جعلها عرضة للآزمات، والانهيارات المالية، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام أكثر بمدخل حوكمة الشركات، خاصة بعد أن تبنته الكثير من المنظمات العالمية كخيار استراتيجي، من أجل حماية حقوق المساهمين، وزيادة الثقة والشفافية، ومن ثم زيادة حجم الاستثمارات فيها كنتيجة لثقة المستثمرين بها.

لقد أصبح تسيير الموارد البشرية قادر على الإسهام في إرساء مبادئ حوكمة الشركات. من خلال مختلف ممارساته في تسيير لهذه الموارد؛ كالتركيز على جذب أفضل الأفراد، تطوير ادائهم ومعارفهم، العمل على الحفاظ عليهم وضمان بقائهم واستمرارهم في المنظمة.

أ- إشكالية الدراسة: إن المنظمات الاقتصادية الجزائرية كغيرها من المنظمات، بحاجة إلى تبني مدخل حوكمة الشركات، الذي يقتضي تسخير الطاقات، خاصة البشرية وتوجيهها وفقا للأساليب، تتعكس إيجابيا على مستوى أدائها وتحسين تنافسيتها.

على ضوء ما تقدم يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للدراسة كما يلي: ما مدى تأثير ممارسات تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة إسمنت عين التوتة-باتنة؟

يقود التساؤل الرئيسي إلى طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ما هو أثر تخطيط وتوظيف الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة إسمنت عين التوتة-باتنة؟

- ما هو أثر تطوير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة إسمنت عين التوتة-باتنة؟

- ما هو أثر تعويض وتحفيز الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة إسمنت عين التوتة-باتنة؟
- ما هو أثر الأمن والسلامة المهنية للموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة إسمنت عين التوتة-باتنة؟
- ب- فرضيات الدراسة: في إطار الإجابة على التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية المنبثقة عنه، استندت هذه الدراسة إلى الفرضية الرئيسية التالية:  
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة اسمنت عين التوتة-باتنة عند مستوى الدلالة 0,05.  
وتندرج ضمن الفرضية الرئيسية أربع فرضيات فرعية هي:  
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط وتوظيف الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة عين التوتة-باتنة عند مستوى الدلالة 0,05.  
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة عين التوتة-باتنة عند مستوى الدلالة 0,05.  
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعويض وتحفيز للموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة عين التوتة-باتنة عند مستوى الدلالة 0,05.  
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمن والسلامة المهنية للموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة عين التوتة-باتنة عند مستوى الدلالة 0,05.
- ت- أهداف الدراسة: بناء على تحديد إشكالية الدراسة، يمكن إدراج الأهداف التالية:  
- التعرف على مستوى تسيير الموارد البشرية في شركة عين التوتة-باتنة.

- قياس مدى وعي إطارات شركة إسمنت عين التوتة-باتنة، بضرورة تطبيق مدخل حوكمة الشركات.

- استخلاص النتائج، وتقديم التوصيات، في ضوء نتائج الدراسة الميدانية لشركة إسمنت عين التوتة-باتنة.

ث- **منهج الدراسة:** من أجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يهدف هذا المنهج إلى الحصول على البيانات ووصفها. تحليلها، تفسيرها وأخيرا استخلاص النتائج.

### أولاً- الإطار النظري لتسيير الموارد البشرية

1. **تعريف تسيير الموارد البشرية:** لقد قدمت تعاريف مختلفة لتسيير الموارد البشرية نور د بعضها كما يلي:

يعرف تسيير الموارد البشرية بأنه: "مجموعة من النشاطات التي تستهدف تطوير الفعالية الجماعية للأفراد الذين يعملون في المنظمات، والفعالية هي القياس الذي تحقق المنظمة بواسطته الأهداف". (بو خريسة، 2016، صفحة 13)

كما يعرف أيضا بأنه: "العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد، النوعية التي تخدم أغراضها، وترغيبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من الجهد، لإنجاحها وتحقيق أهدافها" (نوري، 2014، صفحة 35)

من خلال التعريفات السابقة يتضح أن تسيير الموارد البشرية هو أحد الوظائف الأساسية في المنظمة، تعمل على الاستفادة من القوى العاملة التي تحوزها المنظمة. وهذا من خلال مجموعة من الممارسات التي تهدف في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

2. أهمية تسيير الموارد البشرية: للموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات، سواء باعتبارها مورد استراتيجي، أو كوظيفة مساعدة للوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة، أو كإدارة تساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، بفضل الاستغلال الأمثل للكفاءات التي تتوفر عليها المنظمة، فتحسين أداء المنظمة مرتبط بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، لذلك أصبح بقاء المنظمة ونجاحها مرتبط بهذا المورد الاستراتيجي. (حمداوي، 2004، صفحة 29)

3. أهداف تسيير الموارد البشرية: يسعى تسيير الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف منها (حجازي و معاليم، 2013، صفحة 31):

- دفع الأفراد ذوي المهارات إلى طلب العمل.

- العمل على إبقاء أفضل الأفراد داخل المنظمة.

- رفع التحفيز لدى الأفراد.

- مساعدة الأفراد على التطور داخل المنظمة.

- زيادة إنتاجية المنظمة عن طريق تهيئة وتنظيم ظروف العمل.

4. ممارسات تسيير الموارد البشرية: يؤدي تسيير الموارد البشرية مجموعة من

الممارسات (الوظائف) المتعلقة بالموارد البشرية، ويمكن أن نوردتها كما يلي:

- **تخطيط الموارد البشرية:** تعتبر وظيفة التخطيط للموارد البشرية من الوظائف الأساسية لتسيير الموارد البشرية، كونها تعمل على تحديد الاحتياجات الحقيقية للمنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، ويقصد بتخطيط الموارد البشرية: "الإجراء الذي تضمنه المنظمة من خلاله الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الأفراد المناسبين، الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المطلوبة بكفاءة عالية والتي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة". (المعاينة و الحموري، 2013، صفحة 28)

- **توظيف الموارد البشرية:** بعد الحصول على الاحتياجات من الموارد البشرية والناتجة عن وظيفة تخطيط الموارد البشري، تبدأ مرحلة البحث عن الأفراد لسد الاحتياجات، حيث يجب أن يكون هناك مرور قوي إلى أفراد يمتلكون معارف وقدرات ضرورية، ترتبط مباشرة لاحتياجات وظائف معينة داخل المنظمة. (الباسط، 2011، صفحة 30)
- **تطوير الموارد البشرية:** تكتسي وظيفة تطوير الموارد البشرية أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات والأفراد على حد سواء، ففي الوقت الذي يمثل مؤشرا لتحسين الأداء للمنظمة تعتبر عاملا من عوامل الرضا الوظيفي للأفراد. (بوراس، 2014-2015، صفحة 33)، ووظيفة تطوير الموارد البشرية مكونة في الأساس من ثلاثة وظائف فرعية هي: تدريب الموارد البشرية، تخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء.
- **تعويض وتحفيز الموارد البشرية:** تعد وظيفة تعويض وتحفيز الموارد البشرية من أهم وظائف تسيير الموارد البشرية. حيث يشير التعويض بصفة عامة الى قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، أو مقابل الجهد الذي يبذله. (البرنوطي، 2007، صفحة 179). أما التحفيز فهو عملية تسعى المنظمة من خلالها إلى توجيه سلوك الأفراد من أجل تحقيق أهدافها.
- **الصحة والسلامة المهنية للموارد البشرية:** لقد أدت التطورات التي عرفتها البيئة إلى زيادة من حجم الضغوطات على المنظمات، بخصوص موضوع حقوق الأفراد في العمل داخل بيئة آمنة من المخاطر، ومن حوادث العمل؛ هذه الحوادث التي أصبحت تكلف المنظمات خسائر كبيرة، الناجمة عن تعويض الأضرار التي تلحق بالأفراد، سواء الأضرار الجسمانية أو الأضرار النفسية.

## ثانيا- الإطار النظري لحوكمة الشركات

1. **تعريف حوكمة الشركات:** لقد ازداد الاهتمام بموضوع حوكمة الشركات في الوقت الحالي، خاصة بعد الأزمات المالية التي عرفها الاقتصاد العالمي. وقد جاء الاستخدام الأول

لمصطلح حوكمة الشركات من قبل البنك الدولى بمعنى أسلوب الإدارة الرشيدة. (المغري، 2002، صفحة 7)

لقد تعددت التعريفات المقدمة لحوكمة الشركات، وذلك لتداخله مع العديد من الجوانب الاقتصادية الإدارية، القانونية والاجتماعية، ومن بين التعريفات التي وردت في حوكمة الشركات نذكر ما يلي:

تعرف حوكمة الشركات بأنها: "مجموع العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، التي توفر أوطا وآليات لتحديد أهداف الشركة، وطرق تنفيذها، وآليات الرقابة على الأداء". (بن خمس الحمدي، 2020، صفحة 8)

وقد عرفت كذلك بأنها: "مجموعة من الأحكام القانونية، أو التنظيمية، أو الإجرائية، التي تحدد حدود سلطة ومسؤوليات المسؤولين عن توجيه الشركة على أساس أجل طويل". (Cabane, 2013, p. 24)

وعرفت بأنها: "مجموعة من القواعد العلمية والرقابية، التي تحكم في إطار تاريخي وجغرافي حياة المنظمة". (Eustache Ebondo, 2006, p. 14)

وبناء على التعاريف السابقة يمكن القول أن حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد والأحكام التنظيمية، التي تعمل على تحديد المسؤوليات بشكل يحمي حقوق جميع الأطراف التي لها علاقة مع الشركة.

2. عوامل الاهتمام بحوكمة الشركات: يمكن ترجمة أهم العوامل التي مهدت إلى زيادة

الاهتمام بحوكمة الشركات، في الجدول التالي:

## الجدول رقم (01): عوامل الاهتمام بحوكمة الشركات

الأزمات المالية	انهيار العديد من الشركات	عولمة الأسواق المالية
- الأزمة المالية الآسيوية عام 1997.	- فضيحة بنك الاعتماد والمتاجرة الدولي عام 1991.	- إعادة ترتيب الأطر المنظمة لاقتصاديات دول العالم.
- الأزمة المالية الروسية عام 1998.	- انهيار و افلاس بنوك الادخار والاقراض في أمريكا عام 1994.	- تشكيل سمات وهيكل الاقتصاد العالمي السائد الآن.
- الأزمة المالية العالمية عام 2008.	- أزمة شركتي أنرون وولد كوم عام 2001.	- اهتمام الجهات التشريعية التنظيمية الحكومية وغير الحكومية في بلدان العالم.

المصدر: (بن الطاهر و بوطلالة ، 2012، صفحة 6)

3. مبادئ حوكمة الشركات: حاولت العديد من الهيئات والمنظمات الدولية إرساء مبادئ حوكمة الشركات، سنعتمد في دراستنا هذه على المبادئ التي قرأها مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الاجتماعية.

سنقوم الآن باستعراض هذه المبادئ كما يلي:

1.3. ضمان وجود أساس الإطار فعال لحوكمة الشركات: ينبغي أن يشجع هذا الإطار على الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقا مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية، التنظيمية والتنفيذية. (سهيلة و بريش، 2017، صفحة 39)

ولكي يكون هناك ضمان لوجود إطار فعال لحوكمة الشركات يجب مراعاة المتطلبات التالية: (غضبان، 2015، صفحة 34)

- ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل، ونزاهة السوق.
- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة الشركات في اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع أحكام القانون، وذات شفافية قابلة للتنفيذ.
- ينبغي أن تكون المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددة بشكل واضح، مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية، والتنظيمية، والتنفيذية السلطة والنزاهة، للقيام بواجباتها بطريقة موضوعية، فضلا عن أحكامها وقراراتها، ينبغي أن تكون في الوقت المناسب، وتتميز بالشفافية، مع توفير الشرح الكافي لها.

**2.3. ضمان حقوق المساهمين:** ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يوفر الحماية للمساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم من خلال: (حسين عبد الجليل آل عزوي و الخيالي، 2015، الصفحات 193-195)

- ضمان الحقوق الأساسية للمساهمين في طرق مضمونه لتسجيل الملكية، تحويل الأسهم، المشاركة في التصويت في الجمعية العامة، انتخاب أو عزل أعضاء مجلس الإدارة، نصيب من أرباح الشركة... الخ.
- ضمان أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة في القرارات، وأن يحصلوا على المعلومات الكافية مثل، تعديل النظام الأساسي، أو عقد التأسيس، الترخيص بإصدار أسهم،... الخ.
- ضمان المشاركة الفعالة، والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
- الإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حياة السيطرة على الشركات، وكذا العمليات الاستثنائية كالاندماجات، بيع الحصص الجوهرية... الخ.

### 3.3. المعادلة المتكافئة للمساهمين: أن يضمن إطار حوكمة الشركات المعاملة

المتكافئة بين جميع المساهمين، بما في ذلك مساهمين الأقلية، والمساهمين الأجانب، وينبغي أن نتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم (الزغارير و الطالب، 2020، صفحة 177)

- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى الفئة نفسها معاملة متكافئة من حيث حق التصويت، والعمليات، والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة.
- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.
- ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المدراء التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم، قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة. (حاكم محسن و راضي، 2018، صفحة 69)

### 4.3. دور أصحاب المصالح: ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يعترف بحقوق

أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون الناشط بين الشركات، وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل، واستدامة الشركات السليمة ماليا. (قاصر، 2014، صفحة 68)

ويجب التأكيد على: (الدبل، 2019، الصفحات 116-117)

- احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تكون نتيجة لاتفاقيات متبادلة.
- يجب أن يحصل أصحاب المصالح على تعويض مقابل انتهاك حقوقهم.
- ينبغي تعزيز آليات الأداء من أجل ضمان مشاركة جميع العاملين.
- ينبغي لأصحاب المصالح أو من يمثلهم أن يتكفوا من تبليغ مجلس الإدارة عن الممارسات غير أخلاقية، وينبغي كذلك عدم الإنقاص من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.

- 5.3. الإفصاح والشفافية:** ينبغي أن يكفل إطار ممارسات حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق، وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المفصلة بتأسيس المنظمة ومن بينها: الموقف المالي، الأداء، الملكية وأسلوب حوكمة الشركات (حماد، 2005، صفحة 44)
- 6.3. مسؤوليات مجلس الإدارة:** يجب أن تتيح ممارسات حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه المنظمة، كما يجب أن تكفل المتابعة الدائمة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساعلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين (غضبان، 2015، صفحة 49)
- ويتضمن هذا المبدأ كذلك: (حسين عبد الجليل آل عزوي و الخيالي، 2015، الصفحات 200-202)
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس المعلومات الكاملة، وبحسن نية بما يحققه مصلحة المنظمة والمساهمين.
  - ينبغي أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة.
  - ينبغي على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وأن يأخذ بعين الاعتبار مصالح الاهتمامات أصحاب المصالح في المنظمة.
  - يجب على مجلس الإدارة أن يقوم باستعراض وتوجيه استراتيجية المنظمة، وخطط العمل، وسياسات إدارة المخاطر والموازنات التقديرية... الخ.
  - على مجلس الإدارة أن يكون قادرا على الحكم الموضوعي المستقل على شؤون المنظمة، من خلال تكليف أعضاء من مجلس الإدارة مستقلين، ذوي قدرة على ممارسة الحكم المستقل للمهام التي يحمل وجود تعارض في المصالح بها.

### ثالثا- الدراسة الميدانية في شركة اسمنت عين التوتة-باتنة

تركزت دراستنا في شركة اسمنت عين التوتة-باتنة، وهي احدى الشركات الرئيسية التي تشكل المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)، شركة اسمنت عين التوتة-باتنة هي شركة ذات أسهم (شركة مساهمة SPA) برأسمال يقدر بـ: 2.250.000.000 دج، يتم تسيير الشركة من طرف مجلس الإدارة، وتتمتع بالاستقلالية المالية.

1. **مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع دراستنا على جميع إطارات الشركة، وقد تم توزيع 70 استبانة، استرد منها 68 استبانة، وبعد الفحص والمعاينة تم استبعاد 04 استبانات لعدم استئانها شروط التحليل، وبذلك يكون عدد الاستبانات المقبولة والصالحة للتحليل الاحصائي هي 64 استبانة.

2. **المعالجة الإحصائية المستخدمة:** تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معاملات ثبات ألفا كرو نباخ، معامل صدق المحك، معامل الارتباط R، معامل التحديد  $R^2$ .

### 3. أداة الدراسة، اختبار صدقها وثباتها

1.3. **أداة الدراسة:** للحصول على البيانات تم الاعتماد على الاستبانة بصورة أساسية، بالإضافة إلى المقابلة كأداة مكملة، تضمنت الاستبانة قسمين رئيسيين:

- القسم الأول: خاص بالبيانات العامة للمستجوبين.
  - القسم الثاني: خاص بمحاور الاستبانة، ويتكون بدوره من محورين، يتعلق المحور الأول بممارسات تسيير الموارد البشرية، أما المحور الثاني فيتعلق بحوكمة الشركات.
- تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي، كمقياس للإجابة عن عبارات الاستبيان. والجدول التالي يوضح الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي.

## الجدول رقم (02): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	المستوى	المتوسط الحسابي المرجح
1	غير موافق بشدة	من 1.00 إلى 1.79
2	غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
3	محايد	من 2.60 إلى 3.39
4	موافق	من 3.40 إلى 4.19
5	موافق بشدة	من 4.20 إلى 5.00

المصدر: من إعداد الباحثين

**2.3. صدق أداة الدراسة:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، كما تم عرض نموذج الاستبيان الأولي على عينة عشوائية من إطارات الشركة محل الدراسة، للتأكد من وضوح العبارات بالنسبة إليهم.

**3.3. ثبات أداة الدراسة:** تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، التي كانت نتائجه موضحة من الجدول التالي:

## جدول رقم (03): نتائج اختبار معامل ثبات الاستبيان وصدقه

المحور	معامل ألفا كرونباخ	ثبات أداة الدراسة
المحور الاول: ممارسات تسيير الموارد البشرية	0,938	0,968
تخطيط وتوظيف الموارد البشرية	0,860	0,927
تطوير الموارد البشرية	0,856	0,925
تعويض وتحفيز الموارد البشرية	0,811	0,900
الأمن والسلامة المهنية للموارد البشرية	0,773	0,879
المحور الثاني: حوكمة الشركات	0,928	0,970

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة يمتاز بدرجة كبيرة من الثبات والصدق، حيث بلغ معامل الثبات الكلي لمحاور الاستبانة ككل 0,963 بمعامل صدق يقدر بـ 0,981، وبالتالي فهي تحقق الشروط المطلوبة لاعتمادها كوسيلة تحليل لأغراض الدراسة.

#### 4. تحليل وتفسير النتائج:

##### 1.4. تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة:

- من حيث الجنس: من خلال التحليل الاحصائي يتضح أن غالبية المبحوثين كانوا من الذكور حيث بلغت نسبتهم 56,20%، في حين نسبة الإناث 43,8% من مجموع أفراد عينة الدراسة.
- من حيث السن: بالنسبة لمتغير السن نجد أن الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 سنة وأقل من 40 سنة بلغت نسبتهم 46,9%، وهي أعلى نسبة في حين الأفراد الذين يبلغون من العمر 40 سنة فأكثر كانت نسبتهم 31,2%، وفي الأخير نجد أن الأفراد الذين هم أقل من 30 سنة كانت نسبتهم 21,9% .
- من حيث المؤهل العلمي: فوفقاً لنتائج التحليل نجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة بحوزتهم شهادات جامعية، حيث بلغت نسبتهم 68,8%، ثم الأفراد ذوي المستوى الثانوي، والأفراد حاملي الشهادات الأخرى بنسبة متساوية تقديراً: 15,6% .
- من حيث سنوات الخبرة: نجد أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم من 05 سنوات إلى أقل من 15 سنة، وهو ما نسبته 59,4%، في حين أن الأفراد الذين تتراوح أقدميته من 15 سنة فأكثر فقد كانت نسبتهم 25%، أما النسبة 15,6% فتمثل المبحوثين الذين تقل سنوات خبرتهم عن 05 سنوات.

2.4. اختبار التوزيع الطبيعي: نعتد على اختبار كولومجروف-سميرنوف، عند مستوى الدلاله ( $\alpha = 0,05$ ). والجدول التالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي .

جدول رقم (04): اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار كولومجروف -سميرنوف)

المحور	قيمة z	مستوى الدلاله(القيمة الاحتمالية sig)
تخطيط وتوظيف الموارد البشرية	0,915	0,372
تطوير الموارد البشرية	0,813	0,524
تعويض وتحفيز الموارد البشرية	1,031	0,238
الأمن والسلامة المهنية للموارد البشرية	0,793	0,556
حوكمة الشركات	0,776	0,584

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (04) يتبين أن القيمة الاحتمالية Sig كانت أكبر من مستوي الدلاله المعتمد ( $\alpha = 0,05$ ) لجميع الأبعاد، أي أن البيانات تتبع للتوزيع الطبيعي.

3.4. التحليل الإحصائي لمحور ممارسات تسيير الموارد البشرية: من خلال تحليل إجابات أفراد العينة المستجوبة حول واقع ممارسات تسيير الموارد البشرية في الشركة، كانت موافقة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3,474 وانحراف معياري 0,501 . وهذا ما يوضحه في الجدول رقم 05.

جدول رقم (05): نتائج التحليل لمستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية في الشركة حسب

اجابات أفراد عينة الدراسة

محور ممارسات تسيير الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
تخطيط وتوظيف الموارد البشرية	3,409	,5806	موافق
تطوير الموارد البشرية	3,437	,6388	موافق
تعويض وتحفيز الموارد البشرية	3,559	,5246	موافق
الأمن والسلامة المهنية	3,600	,5130	موافق
المجموع الكلي	3,474	,5013	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلخص الجدول رقم (05) اتجاهات إجابات أفراد العينة حول مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية في الشركة، حيث جاء بعد الأمن والسلامة المهنية في المرتبة الأولى من حيث الترتيب، والأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي 3,600، وانحراف معياري 0,513، وهو ما يدل أن إطارات الشركة يبذلون رضاهم عن ظروف العمل بالشركة. وأن الشركة تسعى لتوفير بيئة عمل صحية لعمالها، لئلا بعد تعويض وتحفيز الموارد البشرية بمتوسط حسابي 3,559، وانحراف معياري 0,524، وهو ما يدل عن رضا أفراد العينة على مستوى التعويضات والحوافز الممنوحة لهم من قبل الشركة، وثالثا جاء بعد تطوير الموارد البشرية بمتوسط حسابي 3,437، وانحراف معياري 0,638، حيث يدل تحليل عبارات هذا البعد أن الشركة تولي أهمية كبيرة لتطوير عمالها، من خلال انتاج طرق ملائمة للتطوير تتال قبولاً لدى معظم إطاراتها، وأخيرا بعد تخطيط وتوظيف الموارد البشرية بمتوسط حسابي 3,409، وانحراف معياري 0,580، حيث أن غالبية المستجوبين أبدوا رضاهم حول طريقة التخطيط و التوظيف المتبعة من قبل الشركة.

## 4.4. تحليل الاحصائي لمحور حوكمة الشركات:

جدول رقم (06): نتائج التحليل لمحور حوكمة الشركات حسب إجابات أفراد عينة الدراسة

محور حوكمة الشركات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة
القيم	3,568	,4821	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

يلخص الجدول رقم (06) اتجاهات اجابات أفراد العينة حول محور حوكمة الشركات، حيث بلغ المتوسط الإجمالي 3,568، وانحراف معياري 0,482، ما نستنتجه أن مستوى تطبيق حوكمة الشركات في الشركة محل الدراسة جاء مرتفعاً، حسب تصورات المبحوثين، وهذا ما يدل على موافقتهم أن الشركة تطبق مبادئ حوكمة الشركات.

## 5.4. اختبار فرضيات الدراسة: سنحاول معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

اختبار الفرضية الرئيسية: يمكن عرض الفرضية الرئيسية احصائياً كما يلي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات تسيير الموارد البشرية في تفعيل

حوكمة شركة إسمنت عين التوتة-باتنة عند مستوى معنوية 0,05.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة

شركة إسمنت عين التوتة-باتنة عند مستوى معنوية 0,05.

## جدول رقم (07): تحليل معامل الارتباط، تحليل معامل التباين الأحادي، الانحدار الخطي

البسيطين ممارسات الموارد البشرية وحوكمة شركة إسمنت عين التوتة.

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	القيمة الثابتة	معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
القيمة	0,789	0,623	0,928	0,759	102,871	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

- دراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية، وحوكمة شركة إسمنت عين التوتة: من خلال الجدول رقم (07) يتضح لنا أن معامل الارتباط  $R=0,789$ ، أي هناك علاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهذا ما يفسره معامل التحديد  $R^2=0,623$ ، وهي نسبة كبيرة.
- تحليل نتائج التباين: يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة بلغت 102,871 بقيمة احتمالية  $\text{sig}=0,000$  وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) مما يدل على وجود دلالة معنوية للنموذج.
- تحليل الانحدار الخطي: يبين الجدول أعلاه أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار للممارسات تسيير الموارد البشرية  $B=0,759$ ، ومنه كلما تغير مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية بوحدة واحدة، يؤدي إلى تغير في مستوى حوكمة الشركة بقيمة 0,759، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة إسمنت عين التوتة-باتنة عند مستوى الدلالة 0,05. يمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=0,928+0,759 \text{ (ممارسات تسيير الموارد البشرية)}$$

-اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يمكن عرض هذه الفرضية إحصائياً كما يلي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط وتوظيف الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة إسمنت عين التوتة-باتنة عند مستوى الدلالة 0,05.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط وتوظيف الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة إسمنت عين التوتة-باتنة عند مستوى الدلالة 0,05.

جدول رقم (08) تحليل معامل الارتباط، تحليل معامل التباين الاحادي، الانحدار الخطي البسيط بين تخطيط وتوظيف الموارد البشرية، وحوكمة شركة إسمنت عين التوتة.

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	القيمة الثابتة	معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
القيمة	0,815	0,664	1,260	0,677	123,021	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

■ دراسة طبيعة العلاقة بين التخطيط وتوظيف الموارد البشرية، وحوكمة شركة إسمنت عين التوتة: من خلال الجدول رقم (08) يتضح لنا أن معامل الارتباط  $R=0.815$ ، أي هناك علاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهذا مايفسر معامل التحديد  $R^2=0.664$ ، وهي نسبة كبيرة.

■ تحليل نتائج التباين: يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة بلغت 123,021، بقيمة احتمالية  $sig=0,000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، مما يدل على وجود دلالة معنوية للنموذج.

■ تحليل الانحدار الخطي: يبين الجدول أعلاه أن معاملات المعادلة ايجابية، حيث بلغ معامل الانحدار لتخطيط وتوظيف الموارد البشرية  $B=0,677$ ، ومنه كلما تغير مستوى تخطيط وتوظيف الموارد البشرية بوحدة واحدة، يؤدي إلى تغير في مستوى حوكمة الشركة بقيمة 0,677، وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط وتوظيف الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة إسمنت عين التوتة-باتتة عند مستوى الدلالة 0,05. يمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=1,260+0,677(\text{تخطيط وتوظيف الموارد البشرية})$$

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يمكن عرض الفرضية إحصائيا كما يلي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة إسمنت عين التوتة-باتنة عند مستوى الدلالة 0,05.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة إسمنت عين التوتة-باتنة عند مستوى الدلالة 0,05.

جدول رقم (09): تحليل معامل الارتباط، تحليل معامل التباين الاحادي، الانحدار الخطي البسيط بين تطوير الموارد البشرية وحوكمة شركة إسمنت عين التوتة.

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	القيمة الثابتة	معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
القيمة	0,671	0,451	1,825	0,507	50,980	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

▪ طبيعة العلاقة بين تطوير الموارد البشرية، وحوكمة شركة إسمنت عين التوتة:  
 ○ من خلال الجدول رقم (09) يتضح لنا أن معامل الارتباط  $R=0,671$ ، أي هناك علاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهذا مايفسر معامل التحديد  $R^2=0,451$  وهي نسبة جيدة.

▪ تحليل نتائج التباين: من خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة F المحسوبة بلغت 50,980، بقيمة احتمالية  $sig=0,000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ ) مما يدل على وجود دلالة معنوية للنموذج.

▪ تحليل الانحدار الخطي البسيط: يبين الجدول أعلاه أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار لتطوير الموارد البشرية  $B=0,507$ ، ومنه كلما تغير مستوى تطوير الموارد البشرية بوحدة واحدة، يؤدي إلى تغير في مستوى حوكمة الشركة بقيمة

0,507، وعليه نرفض الفرضية الصفريه ونقبل الفرضية البديله التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة إسمنت عين التوتة- باتنة عند مستوى الدلالة 0,05.

يمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=1,825+0,507(\text{تطوير الموارد البشرية})$$

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يمكن عرض الفرضية إحصائيا كما يلي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعويض وتحفيز للموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة إسمنت عين التوتة-باتنة عند مستوى الدلالة 0,05.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعويض وتحفيز للموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة إسمنت عين التوتة-باتنة عند مستوى الدلالة 0,05.

جدول رقم (10): تحليل معامل الارتباط، تحليل معامل التباين الأحادي، الانحدار الخطي البسيط بين تعويض وتحفيز الموارد البشرية، وحوكمة شركة إسمنت عين التوتة.

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	القيمة الثابتة	معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
القيمة	0,780	0,608	1,016	0,717	96,478	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

■ دراسة طبيعة العلاقة بين تعويض وتحفيز للموارد البشرية، وحوكمة شركة إسمنت عين التوتة: من خلال الجدول رقم (10) يتضح لنا أن معامل الارتباط  $R=0,780$ ، أي هناك علاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهذا ما يفسره معامل التحديد  $R^2=0,608$  وهي نسبة كبيرة.

- تحليل نتائج التباين: يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة بلغت 96,478 بقيمة احتمالية  $\text{sig}=0,000$  وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، مما يدل على وجود دلالة معنوية للنموذج.
  - تحليل الانحدار الخطي البسيط: يبين الجدول أعلاه أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار تعويض وتحفيز للموارد البشرية  $B=0,717$ ، ومنه كلما تغير مستوى تعويض وتحفيز للموارد البشرية بوحدة واحدة، يؤدي إلى تغير في مستوى حوكمة الشركة بقيمة 0,717، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتعويض وتحفيز للموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة إسمنت عين التوتة-باتنة عند مستوى الدلالة 0,05.
- يمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=1,016+0,717(\text{تعويض وتحفيز الموارد البشرية})$$

-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يمكن عرض الفرضية إحصائياً كما يلي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمن والسلامة المهنية للموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة إسمنت عين التوتة-باتنة عند مستوى الدلالة 0,05.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمن والسلامة المهنية للموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة إسمنت عين التوتة-باتنة عند مستوى الدلالة 0,05.

جدول رقم (11) تحليل معامل الارتباط، تحليل معامل التباين الاحادي، الانحدار الخطي البسيط بين الأمن والسلامة المهنية للموارد البشرية، وحوكمة شركة إسمنت عين التوتة.

المجال	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	القيمة الثابتة	معامل الانحدار	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
القيمة	0,521	0,271	1,804	0,490	23,163	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

▪ دراسة طبيعة العلاقة بين الأمن والسلامة المهنية للموارد البشرية، وحوكمة شركة إسمنت عين التوتة: من خلال الجدول رقم (11) يتضح لنا أن معامل الارتباط  $R=0,521$ ، أي هناك علاقة موجبة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وهذا مايفسره معامل التحديد  $R^2=0,271$  وهي نسبة جيدة.

▪ تحليل نتائج التباين: يتضح من الجدول السابق أن قيمة F المحسوبة بلغت 23,163 بقيمة احتمالية  $sig=0,000$ ، وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,05$ )، مما يدل على وجود دلالة معنوية للنموذج.

▪ تحليل الانحدار الخطي البسيط بين الأمن والسلامة المهنية للموارد البشرية، وحوكمة الشركة: يبين الجدول أعلاه أن معاملات المعادلة إيجابية، حيث بلغ معامل الانحدار الأمن والسلامة المهنية للموارد البشرية  $B=0,490$ ، ومنه كلما تغير مستوى ممارسات تسيير الموارد البشرية بوحدة واحدة، يؤدي إلى تغير في مستوى حوكمة الشركات بقيمة 0,490، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأمن والسلامة المهنية للموارد البشرية في تفعيل حوكمة شركة إسمنت عين التوتة-باتنة عند مستوى الدلالة 0,05، يمكن توضيح معادلة الانحدار كالتالي:

$$Y=1,804+0,490 \text{ (الأمن والسلامة المهنية للموارد البشرية)}$$

## الخاتمة:

جاءت هذه الدراسة لتحليل أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية في تفعيل حوكمة الشركات، حيث تعرضنا في الإطار النظري لممارسات تسيير الموارد البشرية، حوكمة الشركات، وقد قمنا بعرض الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في شركة إسمنت عين التوتة- باتنة، و قمنا بمعالجة البيانات إحصائياً عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي يمكن عرضها كما يلي:

- إن إطارات شركة إسمنت عين التوتة- باتنة، وافقوا على المحور الذي يعبر عن ممارسات تسيير الموارد البشرية.
- إن إطارات شركة إسمنت عين التوتة وافقوا أيضا على محور حوكمة الشركات، وهو ما يؤكد أن الشركة محل الدراسة تطبق مبادئ حوكمة الشركات.
- يوضح تقدير التباين للانحدار أن نموذج الدراسة اتصف بقوة تفسيرية جيدة، وفسرت ممارسات تسيير الموارد البشري التباين في تفعيل حوكمة الشركات 63,2% ، والباقي يعزى إلى متغيرات أخرى.

ووفقا لما تم التوصل إليه من نتائج يمكن اقتراح بعض التوصيات:

- العمل على تطبيق الأساليب الحديثة في تسيير الموارد البشرية لما لها من دور فعال في تحسين أداء الشركة.
- ضرورة إشراك العمال في اتخاذ القرارات، الأمر الذي ينمي الإحساس بالانتماء لشركتهم.

- ضرورة الاقتناع بأهمية تبني مدخل حوكمة الشركات كخيار استراتيجي للشركة للوصول لأهدافها.
- ضرورة إنشاء لجنة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، لتكون قناة اتصال بين الموارد البشرية ومجلس إدارة الشركة.

### قائمة المراجع:

- إسماعيل حجازي، و سعاد معاليم. (2013). تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات (الإصدار 1). الأردن: دار أسامة.
- آل عزوي حسين عبد الجليل آل عزوي، و وليد ناجي الخيالي. (2015). حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- الربيعي حاكم محسن، و حمد عبد الحسين راضي. (2018). حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- أنس عبد الباسط. (2011). إدارة الموارد البشرية (المجلد 1). عمان، الأردن: دار المسيرة.
- بشير محمد الفاتح محمود المغربي. (2002). حوكمة الشركات (الإصدار 1). القاهرة، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- بويكر بو خريسة. (2016). تسيير وتدبير الموارد البشرية (الإصدار 1). الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- حسام الدين غضبان. (2015). محاضرات في نظرية حوكمة الشركات (الإصدار 1). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حسين بن الطاهر، و محمد بوظلالة . (06-07 05, 2012). مداخلة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري. دراسة أثر الشركات على الشفافية، الإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي .
- راكز علي محمود الزعابري، و غسان الطالب. (2020). الإدارة الالكترونية التسويق الالكترونية لمنظمات الاعمال المعاصرة. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- رندة الدبل. (2019). تقييم الشركات العائلية. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- طارق عبد العال حماد. (2005). حوكمة الشركات. مصر: الدار الجامعية.
- عبد العظيم بن خمس الحمدي. (2020). حوكمة الشركات (الإصدار 1). صنعاء اليمن: دار الكتب الوطنية.
- عبد المجيد قاصر. (2014). حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة (الإصدار 1). مصر: مركز الخبرات المهنية لإدارة.
- فايزة بوراس. (2014-2015). ادارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات. كلية علوم الاقتصاد و التجارية وعلوم التسيير، باتنة.
- منير نوري. (2014). تسيير الموارد البشرية (الإصدار 2). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- نايف رول المعايطه، و سليم صلاح الحموري. (2013). إدارة الموارد البشرية: دليل عملي (الإصدار 1). الأردن: دار كنوز المعرفة.
- نايف سعاد البرنوطي. (2007). ادرة الموارد البشرية(إدارة الأفراد) (المجلد 3). عمان، الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع.
- وسيلة حمداوي. (2004). إدارة الموارد البشرية (المجلد 1). قالمة، الجزائر: مدير النشر جامعة قالمة.

يمينة سهيلة، و عبد القادر بريس. (04, 2017). حوكمة الشركات والازمة المالية العالمية 2015.2000. المجلة الجزائرية للاقتصاد- (07).

Cabane, P. (2013). *Manuel de gouvernance d'entreprise* (Vol. 2). paris, France: éditions Eyrolles.

Eustache Ebondo, w. (2006). *la gouvernance d'entreprise*. paris, France: éditions l'harmattan.