

## أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير أداء العاملين

## في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية

د. حازم خالد شحادة

رئيس قسم ادارة الأعمال

كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

جامعة الزرقاء - الأردن

## الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة وأثر تطبيقها على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. ولتحقيق هذا الغرض قام الباحث باعداد استبانة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة في مجال الحوكمة المؤسسية، حيث تضمنت الاستبانة في شكلها النهائي على (45) فقرة توزعت على أبعاد المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ(مبادئ الحوكمة) والتابعة (أداء العاملين)، وتم اختبار صدقها وثباتها حيث بلغت قيمة معامل (ألفا كرونباخ) للأداة الكلية (0.805). وأجريت الدراسة على العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية والبالغ عددهم (540) موظفا وموظفة، ونظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة لجأ الباحث إلى اختيار عينة طبقية عشوائية حيث بلغت عينة الدراسة النهائية (112) موظفا وموظفة. وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج، نذكر منها ما يأتي:

أ- أظهرت نتائج التحليل الوصفي بأن تقديرات العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية حول مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة كانت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى التقييم لتطبيق مبادئ الحوكمة كان (مرتفعا) من وجهة نظرهم.

ب- أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى أن تقديرات العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية حول مستوى تقييمهم لفقرات متغير (أداء العاملين) كانت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى تقييم فقرات المتغير المذكور كان (مرتفعا) من وجهة نظرهم.

ج- بينت نتائج اختبار فريدمان (Friedman) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق مبادئ الحوكمة مجتمعة والمتمثلة بـ(الشفافية والإفصاح، المكاشفة والمساءلة، الفرار الرشيد، مبدأ الشراكة، والميزة التنافسية) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

**الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، أداء العاملين، الشفافية والإفصاح، وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

## Abstract

This study aimed to identify the importance of applying the corporate governance principles and the impact of its application on the development of the employees performance at Ministry of Industry and Trade in Jordan. To achieve this purpose, the researcher prepared a questionnaire based on some previous studies in the field of the corporate governance, which included a questionnaire in its final form on (45) items were distributed on the dimensions of the independent variables of (corporate governance) and dependent variable (employees performance), was tested its sincerity and reliability where the value of (alpha Cronbach) coefficient of tool (0.805). The study was conducted on the employees at Ministry of Industry and Trade in Jordan (540) employees, and due to the large size of the study population, the researcher took refuge to selection a stratified random sample where the final study sample amounting (112) employees. The study found some results, among them the following:

a. The descriptive analysis results showed that the employees estimates at Ministry of Industry and Trade in Jordan about the application level of the corporate governance principles was a (positive), and this means that the evaluation level for the application of the corporate governance principles was a (high) from their perspective.

b. The descriptive analysis results indicated to that employees estimates at Ministry of Industry and Trade in Jordan about the level of their evaluation for items of (employees performance) variable was a (positive), and this means that the evaluation level of the mentioned variable items was a (high) from their perspective.

c. The results of (Friedman) test shown that, there exist a statistically significant impact at the significance level ( $\alpha = 0.05$ ), for application of the corporate governance principles represented by (disclosure and transparency, openness and accountability, rational decision, partnership, and competitive advantage), on development of the employees performance at Ministry of Industry and Trade in Jordan.

**Keywords:** Governance, Employee performance, Disclosure and transparency, Ministry of Industry and Trade in Jordan.

## مقدمة:

أفضل المستويات الممكنة، ومن هنا جاء اهتمام الباحث بهذا الموضوع.

## أولاً: الإطار المنهجي:

### ١- مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تسعى الهيئات والمؤسسات إلى تحقيق الإدارة الرشيدة والتميز والمنافسة في تقديم خدماتها من خلال امتلاكها لنظم وإجراءات عمل واضحة تضمن اتخاذ القرار الرشيد وتطبيق معايير الشفافية في إطار من التخطيط الإستراتيجي والجودة الإدارية. وقد لاحظ الباحث أن الأداء المؤسسي في وزارة الصناعة والتجارة يحتاج إلى تحسين وتطوير لتحقيق المستوى المطلوب من الخدمة.

من هنا جاءت الحاجة لمعرفة مدى اهتمام وزارة الصناعة والتجارة بتطبيق مبادئ الحوكمة لديه كمؤسسة حكومية تسعى لتطوير أداء العاملين فيها. وتسمى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

أ- ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

ب- ما مستوى تقييم أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟

ج- هل يوجد أثر جوهري لتطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية؟

يمكن وصف الحوكمة بأنها عبارة عن مجموعة من النظم والقوانين والقرارات والإجراءات والإستراتيجيات التي تضعها المؤسسة بهدف رفع كفاء الأداء المؤسسي لديها، وتحقيق التميز في الأداء من خلال اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة.

وتعتبر الحوكمة المؤسسية، واحدة من متطلبات الإدارة الرشيدة في المؤسسات في مختلف دول العالم نظراً لما توفره من الأدوات والوسائل السليمة والمناسبة للوصول إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وضمان إيجاد بيئة عمل رقابية فاعلة، وبالتالي تساعد المؤسسة على استغلال مواردها بكفاءة، وتوظيفها التوظيف الأمثل، كما تعتبر إحدى آليات عملية الإصلاح الإداري، وتجنب أية مخاطر تواجهها المؤسسة، من خلال تعزيز مبادئ العدالة والشفافية والوضوح والإفصاح، والمراقبة والمساءلة، وتحديد المسؤوليات وتحديد العلاقات بين كافة الأطراف بوضوح لا لبس ولا غموض فيه، بما يتحقق معه توفير الأجواء المناسبة لتحقيق رؤية وأهداف المؤسسة والوصول إلى رسالتها المنشودة.

ولقد تلمس الباحث ازدياد الاهتمام بتطبيق الحوكمة في العديد من المؤسسات الحكومية بالمملكة الأردنية الهاشمية، نظراً لما تمثله الحوكمة من ضرورة ملحة لمتابعة تقييم أداء تلك المؤسسات والوصول بأدائها إلى

## ٢- أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال ما يأتي:

أ- أهمية الأثر المباشر لتطبيق مبادئ الحوكمة على عملية تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

ب- أهمية كفاءة الأداء المؤسسي في تحقيق أهداف وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

ج- يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تقديم رؤية شاملة وواضحة عن أثر تطبيق مبادئ الحوكمة في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.

د- تسهم الدراسة في تأصيل مبدأ مشاركة المستويات الوظيفية المختلفة في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية باعتبارها أحد عناصر تطبيق الحوكمة، واقتراح الوسائل والطرق اللازمة الخاصة بتوفير الحوافز المادية والمعنوية للعاملين لرفع مستويات أدائهم.

## ٣- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

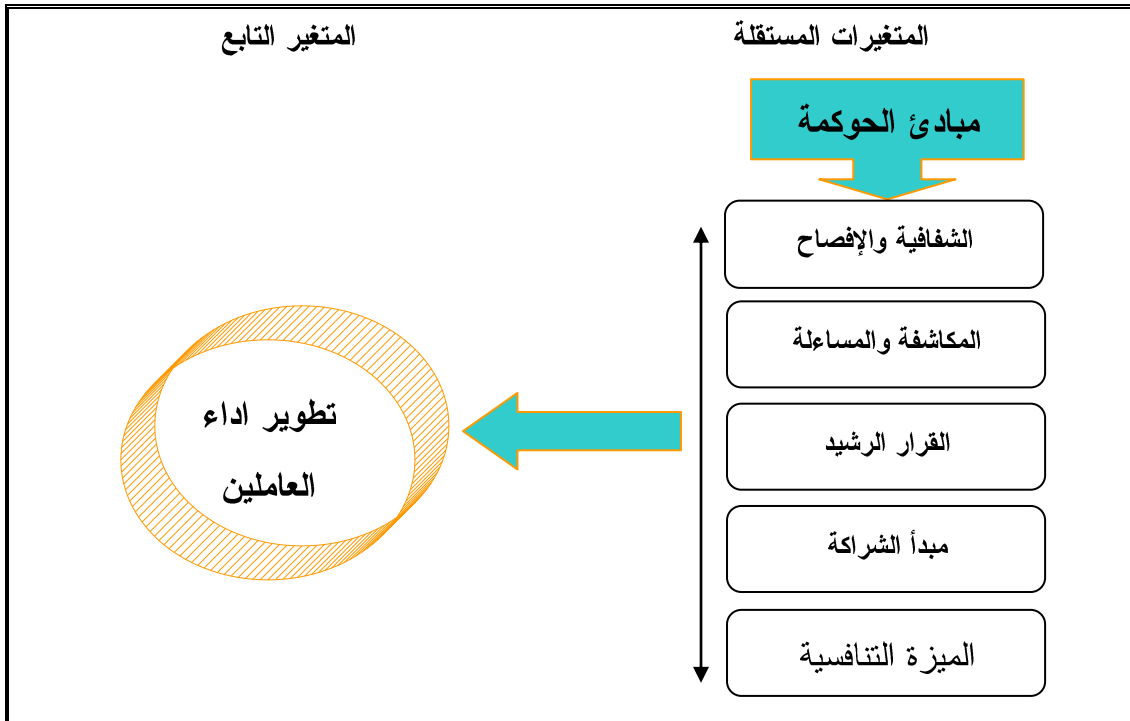
أ- التعرف على مفهوم الحوكمة وأهمية تطبيق مبادئها في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

ب- التعرف على العلاقة بين أداء العاملين والحوكمة في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

ج- تحليل أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

د- تقديم بغض التوصيات لمتخذي القرار في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، بناء على النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة من أجل وضع آلية لرفع كفاءة أداء العاملين من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة.

## ٤- أنموذج الدراسة:



المصدر: من اعداد الباحث.

الشكل (١): أنموذج الدراسة

٥- فرضيات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لتطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة بـ (الشفافية والإفصاح، المكاشفة والمساءلة، القرار الرشيد، مبدأ الشراكة، والميزة التنافسية)، على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

الفرضيات الفرعية:

$H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لتطبيق مبدأ (الشفافية والإفصاح) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

$H_{02}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لتطبيق مبدأ (المكاشفة والمساءلة) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

$H_{03}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لتطبيق مبدأ (القرار الرشيد) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

$H_{04}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لتطبيق مبدأ (الشراكة) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

$H_{05}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لتطبيق مبدأ (الميزة التنافسية) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

٦- التعريفات الإجرائية:

يتنازل هذا الجزء تعريف المصطلحات الواردة في الدراسة (إجرائيا) وكالاتي:

الحوكمة:

هي نظام للرقابة والتوجيه والتحكم في أنشطة الوزارة، يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات بين الأطراف المختلفة، وقواعد وإجراءات صنع القرار الرشيد، وهو نظام يدعم العدل والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في عمل المؤسسة.

الشفافية والإفصاح:

الصدق والأمانة والدقة والشمول للمعلومات التي تُقدّم عن أنشطة الوزارة للأطراف المختلفة سواء موظفين أو مستفيدين ممن لا تمكنهم ظروفهم من الإشراف المباشر على أعمال الوزارة التي لهم فيها مصالح للتعرف إلى مدى أمانة وكفاءة الإدارة، والمحافظة على حقوقهم.

المكاشفة والمساءلة:

فهم الموظفين والمسؤولين لدورهم ومسؤولياتهم داخل الوزارة بوضوح وشفافية.

الشراكة:

عقد اتفاق بين جهتين يتعلق بتنفيذ نشاط خدمي أو إنتاجي معين على أساس ثابت ودائم وتفاهم مشترك لتحقيق أهداف مجتمعية.

الميزة التنافسية:

ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس مع غيرها من المؤسسات.

القرار الرشيد:

هو القرار الذي يحقق الأهداف التي من أجلها اتخذ القرار بفاعلية وكفاءة.

## ثانياً: الإطار النظري والدراسات السابقة

### ١- الإطار النظري

#### ١-١: نشأة الحوكمة:

لقد أصبحت الحوكمة من الموضوعات المهمة وذلك بعد سلسلة من الأزمات المالية والظروف غير المستقرة والاضطرابات القلقة والحوادث العنيفة التي اجتاحت بعض أسواق المال والمؤسسات والأعمال العالمية والمحلية وألقت بظلال من الشكوك وألوان من القلق والهواجس ونشرت معها الكثير من التساؤلات حول مدى مصداقية البيانات التي تصدر عن هذه المؤسسات والشركات ومدى إمكانية الاعتماد عليها بصفة خاصة في اتخاذ أي قرار، أو التعويل على المعلومات المنشورة بصفة عامة وصدقها في التعبير عن حقيقة أوضاعها.

وفي إطار تصاعد غير مسبوق للقلق والخوف، في ظل تغيرات ومستجدات دولية قاسية وما فرضته تيارات متصاعدة من الاهتمام، وحلقات مترابطة من ازدياد الوعي ومراحل متتالية من جهود الدول والحكومات والمؤسسات من الحد من العشوائية ومن الفساد وضمان حقوق الأطراف، جاءت الحوكمة كضرورة حياة ومرشد هادٍ لتلك المؤسسات والشركات (الخضيرى، 2005: 7).

#### ١-٢: مفهوم الحوكمة:

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح (Governance Corporate)، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح والتي اتفق عليها، فهي: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة.

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

عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها (Alamgir, 2007).

كما تعرفها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OECD) بأنها: مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين (Freeland, 2007).

وهناك من يعرفها بأنها: مجموعة قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين (البنك الأهلي المصري، 2003).

وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.

ويعرف البعض بأن الحكمة عبارة عن مجموعة من القوانين والنظم واللوائح والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة.

والحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم واللوائح والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة، وبذلك فإن الحوكمة تعني تطبيق النظام أي وجود نظم يعمل على التحكم في العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على

المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤوليات (سليمان، 2009: 17).

ويرى البعض أن الحوكمة نظام لمواجهة الاستبداد الإداري في المؤسسات المختلفة، ذلك الاستبداد الذي تخلقه العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين مصدري القرارات والمتلقين لها، وقد ظهر هذا المفهوم في البداية لمواجهة ظواهر الفساد والاستبداد التي أدت لانتهيار عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية بسبب عدم وجود آلية منضبطة لمحاسبة رؤساء هذه المؤسسات وغياب الشفافية، وعدم أحقية العاملين في هذه المؤسسات أو الجمهور المتلقي لخدماتها في مناقشة قرارات هؤلاء المسؤولين على الرغم من أن هذا الجمهور هو صاحب المصلحة المباشرة المستهدفة من هذه القرارات (سويلم، 2010: 8).

### ٣-١: أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة

(يوسف، 2007: 2):

مما لا شك فيه أن الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة على مستوى العالم الآن، في ظل ما يشهده العالم اليوم من التحول إلى النظام الاقتصادي الرأسمالي، والذي تلعب فيه الشركات الخاصة دوراً كبيراً ومؤثراً، بما يستتبعه ذلك من ضرورة مراقبة هذا الدور وتقويمه. وتهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة أو المؤسسة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعاً مع مراعاة مصالح العمل والموظفين والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة. كما تسهم بشكل كبير في رفع كفاءة الأداء المؤسسي للمؤسسات والمنظمات سواء الحكومية منها وغير الحكومية

والارتفاع بمعدلات الجودة وتنمية الوعي بمدرجات الإصلاح لدى العاملين في مختلف المنظمات بما ينعكس على تحقيق كفاءة في الأداء والانتاجية.

كما أن هذه القواعد تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المؤسسي ووجود هياكل إدارية وتنظيمية تمكن من محاسبة الإدارة، مع تكوين لجنة مراجعة خارجية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

ومن ناحية أخرى تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل، وتوليد الأرباح وخلق فرص عمل جديدة تحتاج إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة تأهيلاً عالياً.

### ٤-١: أهداف الحوكمة:

تعمل الحوكمة على تحقيق العديد من الأهداف، نكر منها ما يأتي (الخصيري، 2005: 22-23):

أ- تحسين عملية المصادقية للبيانات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود، مما يزيد من اهتمام العملاء الخارجيين وزيادة الثقة بالمؤسسة.

ب- تحسين درجة الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات عن المؤسسات والشركات، وعن أداء الإنجاز الذي قامت به، وعن الموجودات والأصول التي تحوزها بالفعل.

ج- ضمان قيام مؤسسات ناجحة تسعى لخدمة المجتمع بشكل عام والمساهمين بشكل خاص.

د- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين، وتحسين معدلات دوران العمالة، واستقرار العاملين، وتنمية الصورة الذهنية الإيجابية عن المؤسسة،

٢- تبني وتقوي روابط الثقة بين الفئات المختلفة في المؤسسة (مجلس الإدارة والإدارة العليا والإدارة التنفيذية).

٣- الإفصاح عن المعلومات الدقيقة المكتملة والشاملة المتعلقة بأداء المؤسسة.

#### ١-٦: علاقة أداء العاملين بالحوكمة:

يعتبر العمل المؤسسي شكل من أشكال التعبير عن التعاون بين الناس، أو ما يطلق عليه العمل التعاوني، والميل بقبول العمل الجماعي وممارسته، شكلاً ومضموناً، نصاً وروحاً، وأداء العمل بشكل منسق، قائم على أسس ومبادئ وأركان، وقيم تنظيمية محددة (العدلوني، 2002: 20). وتركز المنظمات المتميزة على ترسيخ ثقافة العمل المؤسسي بدلاً من العمل الفردي، باعتبار أن العمل المؤسسي عبارة عن قيم أخلاقية ومهنية وتنظيمية يلتزم بها جميع العاملين بالمؤسسة وتكون مرجعية لهم، سواء عند أداء أعمالهم اليومية أو عند تقييم هذه الأعمال.

وتهدف المؤسسات من وراء ترسيخ هذه الثقافة إلى تنظيم الأعمال والقضاء على الفوضى الإدارية بحيث تكون القرارات المتخذة من قبل الأفراد على كافة المستويات الإدارية، بدءاً من الإدارة التنفيذية وانتهاءً بالإدارة العليا، مستندة لمرجعية قانونية وتنظيمية، سواء كانت هذه المرجعية عبارة عن قانون إنشاء الجهة أو اللوائح والقرارات والتعاميم والأدلة التنظيمية وأدلة العمل (الرومين، 2009).

أما الأداء العام للمؤسسة فهو عبارة: عن المحصلة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة وتفاعلها مع البيئة، وبضم كلاً مما يأتي:

أ- أداء الأفراد في وحدتهم التنظيمية.

سواء لدى العاملين فيها أو لدى المتعاملين معها، أو عند المجتمع بصفة عامة.

#### ١-٥: ركائز الحوكمة:

ترتكز عملية تطبيق الحوكمة على عدد من الركائز الأساسية التي ينبغي توافرها ليتم إحكام الرقابة على أداء المؤسسات، وتمثل هذه الركائز بما يأتي (الأمانة العامة للأوقاف، 2010: 5):

#### أ- المساءلة:

يتم تقييم العمل من خلال مجموعة من المقاييس ومؤشرات الأداء تخضع للمسائلة حول القيم التي تحققها، كما وتدرك الإدارة والموظفين أن التكريم والتحفيز يعتمد بالدرجة الأولى على الأداء ونتائج مؤشرات الأداء ونسب الإنجاز التي يتم تحقيقها.

أما فيما يتعلق بمسؤولية الإدارة العليا، فيتوجب عليها أن تعد تقريراً دورياً حول إنجازات المؤسسة وأدائها بشكل عام، كما تراجع القيم التي تحققها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الرائدة في نفس المجال والتجارب المثلى.

#### ب- العدالة والنزاهة:

تركز الحوكمة الرشيدة على وجود النزاهة المالية والأخلاقية (السلوكية) كركيزة أساسية للحوكمة، كما وتعتبر البنود المتعلقة بالرقابة الداخلية والخارجية والرقابة المالية من الأمور الهامة التي تسعى المؤسسة من خلالها لضمان تطبيق النزاهة.

#### ج- الشفافية والمكاشفة:

تكتسب الشفافية والمكاشفة أهميتها في تحقيق الحوكمة الفعالة في المؤسسة من كونها:

١- تمكن المؤسسات من إعادة تقييم ودراسة مدى وجدوى الاستثمار في المؤسسة واتخاذ القرار الملائم.

ج- توجد علاقة ارتباط إيجابية بين حوكمة الشركات وربحية الشركة والمتمثل بمعدل العائد على الموجودات.

د- توجد علاقة ارتباط إيجابية ضعيفة بين حوكمة الشركات ومقسوم الأرباح والمتمثل بمعدل العائد على الموجودات.

هـ- يوجد إدراك للمسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع وهذا ما دل عليه الدرجة العالية التي حصل عليها معيار الوعي الاجتماعي.

و- هنالك التزام بمعايير الإفصاح والشفافية وهذا ما تشير إليه نتائج الدراسة من قيام الشركات بإصدار التقارير السنوية وما تحوي من معلومات، وتقديم حساباتها حسب معايير المحاسبة المقبولة قبولاً عاماً.

- دراسة (خليل، 2009)، بعنوان: دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية- دراسة نظرية تطبيقية.

هدفت الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

أ- التعرف على إيجابيات ومزايا حوكمة الشركات وكيفية الاستفادة منها في تحسين جودة المعلومات المحاسبية وذلك بغرض إعادة الثقة فيها.

ب- صياغة الجوانب الفكرية لحوكمة الشركات والاستفادة منها في تطوير مفهوم جودة المعلومات المحاسبية ومحاولة وضع مجموعة من المعايير لتحقيق هذه الجودة.

ج- محاولة التعرف على انعكاسات جودة المعلومات المحاسبية والتي تم تحقيقها في ظل حوكمة الشركات على سوق الأوراق المالية من خلال

ب- أداء الوحدات التنظيمية في الإطار العام للمؤسسة.

ج- أداء المؤسسة في إطار البيئة الخارجية (الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ).

ويقاس أداء الفرد بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق الكفاءة والفعالية وعلى مستوى مناسب من الجودة.

## ٢ - الدراسات السابقة

### ٢-١: الدراسات العربية:

- دراسة (المنزوع، 2009) بعنوان: حوكمة الشركات وأثرها على سياسة توزيع الأرباح: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر حوكمة الشركات على سياسة توزيع الأرباح في الشركات الصناعية الأردنية كبيرة الحجم والمدرجة أسهمها في سوق عمان المالي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- لا زال مفهوم حوكمة الشركات (Corporate Governance) محل جدل وخلاف حيث لم يتم التوصل إلى تحديد مفهوم موحد لهذا المصطلح بين كافة المهتمين من أكاديميين واقتصاديين حتى الآن، كما اعتمدت هيئة الأوراق المالية في الأردن وفي كثير من الدول المتقدمة والناشئة عند إصدارها لمبادئ حوكمة الشركات على المبادئ التي أصدرتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وهذا يقود إلى استنتاج مهم وهو أن مبادئ حوكمة الشركات هي مبادئ عالمية.

ب- مقسوم الأرباح لا يمثل التزام قانوني على المنشأة وإنما هو خيار لمجلس الإدارة.



- دراسة (صادق، 2006)، بعنوان: دور حوكمة الشركات في مكافحة الفساد، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن.

هدفت الدراسة إلى توضيح ضرورة التطبيق السليم للمعايير المحاسبية ومعايير المراجعة لتفادي الفشل المالي والأزمات الاقتصادية حتى يمكن قيام نظام قوى لحوكمة الشركات، مع عدم إغفال أهميتها في القطاع العام بجانب القطاع الخاص لمحاولة القضاء على انتشار الفساد في القطاع العام لضمان حصول الشعب على عائد عادل من الأصول الوطنية، واستمرار النشاط الاقتصادي وتحقيق النمو، ودعم القرارات التنافسية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- يجب على الحكومات تبني مفهوم الحوكمة من خلال إصدار التشريعات اللازمة لتطبيقها والإلزام بها ومكافحة الفساد ومقاومته بمبدأ الشفافية، مع الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة واستمرار العمل بها لإنتاج تقارير مالية ذات جودة عالية، ودعم ممارسات المحاسبة والمراجعة.

ب- وضع قواعد لأفضل الممارسات في مجال إدارة الشركات على المستوى الدولي والمستوى الإقليمي، وتدريب العاملين عليها، وتحديد الأدوار من خلال ثقافة أسلوب حوكمة الشركات.

ج- تعميم استخدام أسلوب حوكمة الشركات في قطاع الأعمال العام بجانب القطاع الخاص للاستفادة من الممارسات الأفضل مع التركيز على القيم لتحقيق الأرباح المالية وترسيخ المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في المجتمع.

زيادة ثقة المستثمرين الحاليين والمرقبين في هذه المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- الاهتمام المتزايد بتطبيق حوكمة الشركات ليس فقط على مستوى الكثير من الوحدات الاقتصادية بل أيضاً على مستوى الكثير من الدول سواء المتقدمة أو النامية، لما يحققه تطبيق الحوكمة من مزايا مختلفة تحد من الكثير من المشاكل التي تواجهها هذه الشركات وبصفة خاصة المشاكل المالية وأهمها فقد الثقة في المعلومات المحاسبية.

ب- تعدد الأبعاد المحاسبية لعملية حوكمة الشركات ومنها تحقيق المساءلة والرقابة المحاسبية، والسعي نحو تطوير وتطبيق معايير المحاسبة والمراجعة، وتزايد دور كل من المراجعة الداخلية والخارجية ولجان المراجعة وتحقيق الإفصاح والشفافية والحد من الآثار السلبية لعملية إدارة الأرباح علاوة على التقويم الفعال والمستمر لأداء الوحدة الاقتصادية .

ج- بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الجوانب المحاسبية لحوكمة الشركات من ناحية، أو التي تناولت حوكمة الشركات وعلاقتها بالإفصاح المحاسبي من ناحية أخرى، إلا أنها لم تتناول بشكل مباشر أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية.

د- بالرغم من قدم وتعدد الدراسات التي تناولت جودة المعلومات المحاسبية إلا أنها اقتصر على بعد واحد لهذه الجودة وهو خصائص المعلومات المحاسبية، دون الاهتمام بما يحمله مصطلح الجودة من مرونة وتطور، والذي ظهر بشكل واضح بعد تطبيق حوكمة الشركات.

## ٢ -٢: الدراسات الأجنبية:

ب- كما أن قرارات الإدارة العليا لها تأثير هام على أداء المراجعة الداخلية وعلى عملها، وبالتالي فإن هذه المراجعة قادرة على مقابلة معظم القرارات الصادرة من الإدارة العليا والتي بدورها توفر الدعم والمساندة للمراجعة الداخلية.

- دراسة ( Brown & Caylor, 2004 ) بعنوان: Corporate Governance and Firm Performance.

هدفت الدراسة إلى مناقشة العلاقة بين حوكمة الشركات والأداء المالي في الشركات الأمريكية، قامت بقياس العلاقة بين حوكمة الشركات وأدائها وذلك بوضع مقاييس لحوكمة الشركات استناداً إلى (51) مبدأ من مبادئ الحوكمة ممثلة في سبع مجموعات هي: المراجعة، ومجلس الإدارة، والمحاسبون القانونيون، ومستوى التعليم، والمديرون التنفيذيون، مكافآت أعضاء مجلس الإدارة، وتعاون الحكومة، أما مقاييس الأداء فتمثلت في ثلاث مجموعات هي: الأداء مقياساً بكل من العائد على حقوق الملكية وهامش الربح ونمو المبيعات، وقيمة الشركة، والتوزيعات للمساهمين، وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة حيث تم الربط بين مبادئ الحوكمة السبعة ومقاييس الأداء. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- أ- أن الشركات التي تتمتع بمستوى حوكمة أفضل نسبياً أكثر ربحية وتقوم بدفع أرباح أكبر لحملة الأسهم .
- ب- أن رسوم الاستشارات التي تدفع للمدققين الخارجيين أقل من الأتعاب التي تدفع لهم.
- ج- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة الحوكمة وبين مؤشرات الأداء المالي جميعاً.

- دراسة ( Union of Arab Banks, 2007 ) بعنوان: Survey Results - Corporate Governance Survey of the Arab Banking Sector.

هدفت الدراسة إلى إجراء دراسة مسحية عن موضوع الحوكمة في قطاع البنوك العربية. حيث طبقت الدراسة على (67) بنك من الدول العربية التالية (قطر، عمان، الإمارات العربية المتحدة، اليمن، الأردن، و مصر)، وتم توزيع استبانة على الإدارة العليا للمصارف. وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

- أ- يوجد لدى المصارف إطار عام وجيد لمبادئ وقواعد حوكمة المصارف.
- ب- يوجد لدى المصارف سياسات مكتوبة وتعتبر مماثلة لمبادئ وقواعد الحوكمة.
- ج- تضمن المصارف المعاملة المتساوية للمساهمين، مع حماية أصحاب المصالح.
- د- تحتاج المصارف إلى بعض السياسات لحماية حقوق الأقلية.
- هـ- تتمتع المصارف بمستوى عال من الإفصاح للمعلومات المالية والمادية مع شفافية القوائم المالية التي تتماشى مع المعايير الدولية.

- دراسة ( Gerrit, 2007 ) بعنوان:

The role of internal auditing in corporate governance qualitative and quantitative insights on the influence of rganizational characteristics.

هدفت الدراسة إلى مناقشة تأثير الخصائص التنظيمية كمدخل كمي ونوعي في إطار دور المراجعة الداخلية في تفعيل حوكمة الشركات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أ- أن المستوى العام للمحافظة على حقوق المساهمين يمكن أن يزداد من خلال القيام بتكامل مهام المراجعة الداخلية والخارجية.

### ثالثاً: الطريقة والإجراءات:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة ومجتمع الدراسة والعينة، إضافة إلى أدوات الدراسة وخطواتها وإجراءاتها التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصل إلى النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

#### ١- منهج الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الاستدلالي لتحقيق أهداف الدراسة، ويهدف هذا المنهج إلى وصف استجابات أفراد عينة الدراسة، وتحليل البيانات من أجل قياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة على تطوير أداء العاملين، والوصول إلى نتائج تسهم في فهم الواقع وتطويره.

#### ٢- مصادر جمع البيانات :

اعتمدت الدراسة على كل من أسلوب الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية وكالاتي:

#### أ- الدراسة المكتبية:

استفاد الباحث بما ورد في الكتب والمراجع سواء العربية أو الأجنبية وأيضاً الدراسات والبحوث السابقة، وشبكة الإنترنت، والمراجع العلمية والدوريات، بالإضافة إلى القرارات والمراسيم واللوائح والأنظمة والقرارات الصادرة بهذا الشأن.

#### ب- الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى الحصول على البيانات اللازمة للبحث، والتي لا يمكن توفيرها من خلال الدراسة المكتبية، وتتمثل هذه البيانات من خلال قائمة الاستبيان بالإضافة إلى الملاحظات الميدانية للباحث من خلال بعض المقابلات.

### ٣- مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية والبالغ عددهم (540) موظفاً وموظفة، ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة لجأ الباحث إلى اختيار عينة طبقية عشوائية بنسبة معاينة بلغت (25%) من مجتمع الدراسة حيث بلغت العينة (135) موظفاً وموظفة. بعدها تم توزيع (135) استبانة على أفراد عينة الدراسة، حيث تم استرجاع (118) استمارة بنسبة استرجاع بلغت (87.4%)، وبعد تدقيق الاستثمارات المسترجعة تم استبعاد (6) استمارات منها لنقص المعلومات الواردة فيها، وعليه فأن العدد المسترجع والصالح للتحليل الإحصائي بلغ (112) استمارة، وكانت نسبة عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل من العدد الموزع (82.9%). وفي ضوء ما تقدم أصبحت عينة الدراسة النهائية (112) موظفاً وموظفة.

#### ٤- أداة الدراسة:

لغرض جمع البيانات والمعلومات التي تتطلبها الدراسة، قام الباحث باعداد وتصميم استبانة بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة في مجال الحوكمة المؤسسية، حيث تضمنت الاستبانة في شكلها النهائي على (45) فقرة توزعت على أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة.

#### أ- صدق الأداة:

للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم عرضها على ثلاثة محكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزرقاء، وقد وافق المحكمون على مضمون فقراتها مع التوصية بإجراء التعديلات في الصياغة اللغوية لبعض فقراتها، وحذف بعضها الآخر والاستعاضة عنها بفقرات أخرى تتلائم مع متغيرات الدراسة.

ب- ثبات الأداة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث لهذا الغرض معامل (ألفا كرونباخ) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة)، والذي بلغت قيمته للأداة الكلية (0.805)، وتعد هذه القيمة جيدة جداً بالنسبة للبحوث الإدارية والإنسانية. كما هو موضح في الجدول (1) الآتي:

الجدول (1): معاملات ألفا كرونباخ (الاتساق

الداخلي لفقرات الاستبانة)

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ	نسبة الثبات (%)
الشفافية والإفصاح	8	0.715	71.5%
المكاشفة والمساءلة	7	0.684	68.4%
القرار الرشيد والفاعلية	7	0.717	71.7%
مبدأ الشراكة	6	0.778	77.8%
الميزة التنافسية	7	0.678	67.8%
إداء العاملين	10	0.693	69.3%
الأداة ككل	45	0.805	80.5%

رابعاً: التحليل الإحصائي للبيانات ومناقشة النتائج:

يهدف هذا المبحث إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة، وعرض النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، الحاصل عليها من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتوفرة في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقياس وتقييم إستجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة الموسومة بـ(أثر تطبيق

مبادئ الحوكمة على تطوير أداء العاملين في وزارة

الصناعة والتجارة الأردنية)، تم اعتماد معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. ولغرض عرض نتائج الدراسة فقد تم تصنيفها على النحو الآتي:

١- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة من العاملين حول مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة بـ(الشفافية والإفصاح، المكاشفة والمساءلة، القرار الرشيد، مبدأ الشراكة، والميزة التنافسية).

وتشير النتائج المبينة في الجدول رقم (2)، إلى ارتفاع المتوسط الحسابي العام لمتغير (الحوكمة)، حيث بلغ (3.83) وبانحراف معياري قدره (0.34)، وتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. وتدل هذه النتيجة على إن تقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق مبادئ متغير (الحوكمة) كانت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى التقييم لتطبيق مبادئ المتغير المذكور كان (مرتفعاً) من وجهة نظرهم.

الجدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمبادئ الحوكمة (N=112)

ت	مبادئ الحوكمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	مستوى التطبيق
1	الشفافية والإفصاح	3.74	0.44	4	مرتفع
2	المكاشفة والمساءلة	4.23	0.39	1	مرتفع
3	القرار الرشيد	3.77	0.43	3	مرتفع
4	مبدأ الشراكة	3.69	0.46	5	مرتفع
5	الميزة التنافسية	3.79	0.42	2	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام لمتغير الحوكمة	3.83	0.34	-	مرتفع

2- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:  
 ما مستوى تقييم أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؟  
 للإجابة عن السؤال الأول للدراسة، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تقييم أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. وتشير النتائج المبينة في الجدول رقم (3)، إلى ارتفاع المتوسط الحسابي العام لمتغير (أداء العاملين)، حيث بلغ (4.13) وانحراف معياري قدره (0.87)، وتبين أن المتوسط الحسابي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. وتدل هذه النتيجة على إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات متغير (أداء العاملين) كانت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى تقييم فقرات المتغير المذكور كان (مرتفعاً) من وجهة نظرهم.

ويتضح من النتائج الواردة في الجدول (2)، حصول مبدأ (المكاشفة والمساءلة) على المرتبة (الأولى) من حيث أهميته للعاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، بمتوسط حسابي بلغ (4.23) وانحراف معياري (0.39)، وجاء مبدأ (الميزة التنافسية) في المرتبة (الثانية)، بمتوسط حسابي بلغ (3.79) وانحراف معياري (0.42)، وحصل مبدأ (القرار الرشيد) على المرتبة (الثالثة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وانحراف معياري (0.43)، في حين حصل مبدأ (الشفافية والإفصاح) على المرتبة (الرابعة)، بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.44)، وأخيراً جاء مبدأ (الشراكة) في المرتبة (الخامسة) والأخيرة على سلم أولويات تقديرات العاملين في الوزارة المذكورة، بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.46).

الجدول (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداء العاملين (N=112)

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات	مستوى التطبيق
1	تتبنى الوزارة منهج علمي سليم في إعداد دليل وصف الوظائف من شأنه تحسين مستوى أداء العاملين.	3.76	0.99	9	مرتفع
2	تحرص إدارة الوزارة على الاهتمام بتنمية قدرات ومهارات العنصر البشري كأحد عناصر رفع مستوى أداء العاملين.	4.49	0.67	2	مرتفع
3	تحرص الوزارة على رفع مستوى رضا العملاء وتحقيق رغباتهم وتوقعاتهم للوقوف على مؤشرات تدعم تطوير أداء العاملين.	4.13	0.87	6	مرتفع
4	تسعى الوزارة إلى تبني أنظمة مالية وإدارية تتوافق مع معايير الجودة والحوكمة المؤسسية.	4.35	0.75	3	مرتفع
5	تسعى الوزارة إلى الاهتمام باستشراف الرأي العام لدى الجمهور بشأن أنشطة الوزارة وأعمالها بما يسهم في رفع مستوى أداء الخدمات المقدمة لهم.	4.29	0.76	4	مرتفع
6	يتوافر لدى الوزارة الخبرات الفنية المؤهلة واللازمة التي تسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.	3.84	0.99	8	مرتفع
7	تستخدم الوزارة التقنيات الحديثة في أعماله وأنشطته بما ينعكس على رفع مستوى الأداء لديها.	3.92	0.98	7	مرتفع
8	يتوفر لدى الوزارة بيئة عمل محفزة ومشجعة تساعد على تحفيز الموظفين لتحقيق مستوى أداء متميز.	4.15	0.85	5	مرتفع
9	تسهل الوزارة عملية الاتصال بين الأفراد في كافة المستويات التنظيمية من أجل تبادل المعارف والخبرات والتجارب فيما بينهم.	4.63	0.55	1	مرتفع
10	تتناسب عملية التطوير مع ثقافة الوزارة والبيئة المحيطة بها.	3.72	0.89	10	مرتفع
-	المتوسط الحسابي العام لمتغير أداء العاملين	4.13	0.87	-	مرتفع

الجدول (4): نتائج اختبار (One-Sample)

(Kolmogorov-Smirnov)

متغيرات الدراسة	قيم (Z) المحسوبة Kolmogorov-Smirnov (Z)	الدلالة الاحصائية (Sig.)
الشفافية والإفصاح	2.277	0.000
مكاشفة والمساءلة	1.484	0.234
القرار الرشيد	1.202	0.111
مبدأ الشراكة	1.286	0.073
الميزة التنافسية	1.042	0.227
أداء العاملين	1.196	0.114

[قيمة (Z) الجدولية عند مستوى المعنوية ( $\alpha =$ )

$$1.96 = [0.05$$

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4) ، عدم تحقق خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات أغلب متغيرات الدراسة المتمثلة بـ(المكاشفة والمساءلة، القرار الرشيد، مبدأ الشراكة، الميزة التنافسية، وأداء العاملين). إن ما يؤيد ذلك قيم (Z) المحسوبة والبالغة (1.484، 1.202، 1.286، 1.042، 1.196) على التوالي، وجميعها أقل من قيمة (Z) الجدولية البالغة (1.96)، وكذلك إن الدلالة الاحصائية (Sig.) للمتغيرات المذكورة والبالغة (0.234، 0.111، 0.073، 0.227، 0.114) على التوالي، أكبر من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ).

وبعد إن تم التأكد من عدم تحقق أحد أهم خواص بيانات متغيرات الدراسة والمتمثلة بخاصية (التوزيع الطبيعي) الأنفة الذكر، إرتأى الباحث استخدام أحد الاختبارات غير المعلمية وهو اختبار فريدمان (Friedman) لغرض اختبار صحة فرضية الدراسة والفرضيات المنبثقة عنها من عدم صحتها، وعلى النحو الآتي:

أما بخصوص كل فقرة من فقرات متغير (أداء العاملين)، فقد بينت النتائج بأن الفقرة (9) ومفادها (تسهل الوزارة عملية الاتصال بين الأفراد في كافة المستويات التنظيمية من أجل تبادل المعارف والخبرات والتجارب فيما بينهم)، قد حصلت على المرتبة (الأولى) في سلم أولويات تقييم أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي بلغ (4.63) وانحراف معياري (0.55)، في حين جاءت الفقرة (10) ومفادها (تناسب عملية التطوير مع ثقافة الوزارة والبيئة المحيطة بها) بالمرتبة (العاشرة) والأخيرة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، بمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري (0.89)، كما هو مؤشر أمام فقرات هذا المتغير في الجدول السابق. وبينت النتائج أن جميع المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير المذكور هي أكبر من معيار الاختبار البالغ (3) من أصل (5) درجات. وهذا يعني إن تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى تقييمهم لفقرات هذا المتغير كانت (إيجابية)، أي أن مستوى تقييم فقرات متغير (أداء العاملين) كان (مرتفعاً) من وجهة نظر أفراد العينة.

3- النتائج المتعلقة باختبار فرضية الدراسة:

تشير النتائج الواردة في الجدول (4) التالي، إلى نتائج اختبار (Kolmogorov-Smirnov) الخاص باختبار خاصية التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة.

1-3: اختبار فرضية الدراسة:

تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة

الأردنية.

ولاختبار صحة فرضية الدراسة من عدم صحتها، تم استخدام اختبار فريدمان (Friedman) غير المعلمي. كما هو موضح في الجدول رقم (5) الآتي:

الجدول (5): نتائج اختبار فريدمان (Friedman)، لقياس أثر تطبيق مبادئ الحوكمة مجتمعة على تطوير أداء

العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية

ت	مبادئ الحوكمة	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) المحسوبة	درجات الحرية (df.)	الدالة الإحصائية
1	الشفافية والإفصاح	3.05	161.693	5	0.000
2	المكاشفة والمساءلة	5.21			
3	القرار الرشيد	3.03			
4	مبدأ الشراكة	2.58			
5	الميزة التنافسية	2.95			

مبادئ الحوكمة المتمثلة بـ(الشفافية والإفصاح، المكاشفة والمساءلة، القرار الرشيد، مبدأ الشراكة، والميزة التنافسية)، على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

وتشير النتائج إلى أن مبدأ (المكاشفة والمساءلة) هو من أكثر مبادئ الحوكمة تأثيراً على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، إن ما يدعم ذلك متوسط الرتب للمبدأ المذكور والبالغ (5.21) وهو يفوق متوسطات الرتب للمبادئ الأخرى.

وبعد أن تم التحقق من وجود أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة مجتمعة على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، ينبغي إجراء اختبار أثر كل مبدأ على أفراد في تطوير أداء العاملين، وهي على النحو الآتي:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لتطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة بـ(الشفافية والإفصاح، المكاشفة والمساءلة، القرار الرشيد، مبدأ الشراكة، والميزة التنافسية)، على

إقامة مربع كاي ( $\chi^2$ ) الجدولية بدرجات حرية (5)

$$\text{ومستوى المعنوية } (\alpha = 0.05) = 11.070$$

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (5)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق مبادئ الحوكمة مجتمعة والمتمثلة بـ(الشفافية والإفصاح، المكاشفة والمساءلة، القرار الرشيد، مبدأ الشراكة، والميزة التنافسية) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. إن ما يؤيد ذلك قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) المحسوبة البالغة (161.693) وهي أكبر من قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) الجدولية البالغة (11.070)، وكذلك أن الدلالة الإحصائية (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ). وفي ضوء النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم ( $H_0$ )، وقبول الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق



### 2-3: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى من عدم

صحتها، تم استخدام اختبار فريدمان (Friedman) غير المعلمي. كما هو موضح في الجدول رقم (6) الآتي:

$H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لتطبيق مبدأ (الشفافية والإفصاح) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

**الجدول (6):** نتائج اختبار فريدمان (Friedman)، لقياس أثر تطبيق مبدأ (الشفافية والإفصاح) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية

ت	المتغير المستقل	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) المحسوبة	درجات الحرية (df.)	الدلالة الإحصائية
1	الشفافية والإفصاح	1.34	11.036	1	0.001

إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق مبدأ (الشفافية والإفصاح) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

### 3-3: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$H_{02}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لتطبيق مبدأ (المكاشفة والمساءلة) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية من عدم صحتها، تم استخدام اختبار فريدمان (Friedman) غير المعلمي. كما هو موضح في الجدول رقم (7) الآتي:

**الجدول (7):** نتائج اختبار فريدمان (Friedman)، لقياس أثر تطبيق مبدأ (المكاشفة والمساءلة) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية

ت	المتغير المستقل	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) المحسوبة	درجات الحرية (df.)	الدلالة الإحصائية
1	المكاشفة والمساءلة	1.76	30.036	1	0.000

[قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) الجدولية بدرجات حرية (1) ومستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) = 3.841]

0.05 =، لتطبيق مبدأ (المكاشفة والمساءلة) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

#### 4-3: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{03}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لتطبيق مبدأ (القرار الرشيد) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة من عدم صحتها، تم استخدام اختبار فريدمان (Friedman) غير المعلمي. كما هو موضح في الجدول رقم (8) الآتي:

الجدول (8): نتائج اختبار فريدمان (Friedman)، لقياس أثر تطبيق مبدأ (القرار الرشيد) على تطوير أداء

#### العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية

ت	المتغير المستقل	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) المحسوبة	درجات الحرية (df.)	الدلالة الإحصائية
1	القرار الرشيد	1.26	26.036	1	0.000

إقامة مربع كاي ( $\chi^2$ ) الجدولية بدرجات حرية (1) ومستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) = 3.841

(القرار الرشيد) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

#### 5-3: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_{04}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لتطبيق مبدأ (الشراكة) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة من عدم صحتها، تم استخدام اختبار فريدمان (Friedman) غير المعلمي. كما هو موضح في الجدول رقم (9) الآتي:

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (7)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق مبدأ (المكاشفة والمساءلة) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. إن ما يؤيد ذلك قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) المحسوبة البالغة (30.036) وهي أكبر من قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) الجدولية البالغة (3.841)، وكذلك أن الدلالة الإحصائية (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ). وفي ضوء النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم ( $H_{02}$ )، وقبول الفرضية البديلة ( $H_{12}$ ) التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha$ )

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (8)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق مبدأ (القرار الرشيد) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. إن ما يؤيد ذلك قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) المحسوبة البالغة (26.036) وهي أكبر من قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) الجدولية البالغة (3.841)، وكذلك أن الدلالة الإحصائية (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ). وفي ضوء النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم ( $H_{03}$ )، وقبول الفرضية البديلة ( $H_{13}$ ) التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق مبدأ

**الجدول (9):** نتائج اختبار فريدمان (Friedman)، لقياس أثر تطبيق مبدأ (الشراكة) على تطوير أداء العاملين في

وزارة الصناعة والتجارة الأردنية

ت	المتغير المستقل	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) المحسوبة	درجات الحرية (df.)	الدلالة الإحصائية
1	الشراكة	1.29	18.893	1	0.000

**[قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) الجدولية بدرجات حرية (1) ومستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) = 3.841**

(الشراكة) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

5-3: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

$H_{05}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، لتطبيق مبدأ (الميزة التنافسية) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الخامسة من عدم صحتها، تم استخدام اختبار فريدمان (Friedman) غير المعلمي. كما هو موضح في الجدول رقم (10) الآتي:

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (9)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$ ، لتطبيق مبدأ (الشراكة) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. إن ما يؤيد ذلك قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) المحسوبة البالغة (18.893) وهي أكبر من قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) الجدولية البالغة (3.841)، وكذلك أن الدلالة الإحصائية (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ). وفي ضوء النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم ( $H_{04}$ )، وقبول الفرضية البديلة ( $H_{14}$ ) التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ )، لتطبيق مبدأ

**الجدول (10):** نتائج اختبار فريدمان (Friedman)، لقياس أثر تطبيق مبدأ (الميزة التنافسية) على تطوير أداء

العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية

ت	المتغير المستقل	متوسط الرتب	قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) المحسوبة	درجات الحرية (df.)	الدلالة الإحصائية
1	الميزة التنافسية	1.16	53.414	1	0.000

**[قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) الجدولية بدرجات حرية (1) ومستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ) = 3.841**

(53.414) وهي أكبر من قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) الجدولية البالغة (3.841)، وكذلك أن الدلالة الإحصائية (0.000) هي أقل من مستوى المعنوية ( $\alpha = 0.05$ ). وفي ضوء النتائج السابقة تم رفض فرضية العدم ( $H_{05}$ )، وقبول الفرضية البديلة ( $H_{15}$ ) التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (10)، وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$ ، لتطبيق مبدأ (الميزة التنافسية) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. إن ما يؤيد ذلك قيمة مربع كاي ( $\chi^2$ ) المحسوبة البالغة

د- أظهرت نتائج اختبار فريدمان (Friedman) وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha = 0.05$ ، لتطبيق مبادئ الحوكمة مجتمعة والمتمثلة بـ(الشفافية والإفصاح، المكاشفة والمساءلة، القرار الرشيد، مبدأ الشراكة، والميزة التنافسية) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية. وكان مبدأ (المكاشفة والمساءلة) من أكثر مبادئ الحوكمة تأثيراً على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

هـ- بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(\alpha = 0.05)$ ، لتطبيق مبدأ (الشفافية والإفصاح) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

و- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(\alpha = 0.05)$ ، لتطبيق مبدأ (المكاشفة والمساءلة) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

ز- أشارت النتائج إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(\alpha = 0.05)$ ، لتطبيق مبدأ (القرار الرشيد) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

ح- بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(\alpha = 0.05)$ ، لتطبيق مبدأ (الشراكة) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

ط- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $(\alpha = 0.05)$ ، لتطبيق مبدأ (الميزة التنافسية) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

إحصائية عند مستوى المعنوية  $(\alpha = 0.05)$ ، لتطبيق مبدأ (الميزة التنافسية) على تطوير أداء العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.

#### خامساً: الاستنتاجات والتوصيات:

##### 1- الاستنتاجات:

أ- أظهرت نتائج التحليل الوصفي بأن تقديرات العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية حول مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المتمثلة بـ(الشفافية والإفصاح، المكاشفة والمساءلة، القرار الرشيد، مبدأ الشراكة، والميزة التنافسية) كانت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى التقييم لتطبيق مبادئ الحوكمة كان (مرتفعاً) من وجهة نظرهم.

ب- بينت نتائج التحليل الوصفي حصول مبدأ (المكاشفة والمساءلة) على المرتبة (الأولى) من حيث أهميته للعاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية، وجاء مبدأ (الميزة التنافسية) في المرتبة (الثانية)، وحصل مبدأ (القرار الرشيد) على المرتبة (الثالثة)، في حين حصل مبدأ (الشفافية والإفصاح) على المرتبة (الرابعة)، وأخيراً جاء مبدأ (الشراكة) في المرتبة (الخامسة) والأخيرة على سلم أولويات تقديرات العاملين في الوزارة المذكورة.

ج- أشارت نتائج التحليل الوصفي إلى إن تقديرات العاملين في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية حول مستوى تقييمهم لفقرات متغير (أداء العاملين) كانت (إيجابية)، وهذا يعني بأن مستوى تقييم فقرات المتغير المذكور كان (مرتفعاً) من وجهة نظرهم.

## ١ - التوصيات:

- أ- توصي الدراسة بضرورة اهتمام وزارة الصناعة والتجارة الأردنية بمبدأ (الشراكة) وذلك لحصوله على المرتبة (الخامسة) والأخيرة على سلم أولويات تقييم العاملين في الوزارة.
- ب- العمل على تعزيز مستوى الشفافية والعدالة كأحد أهم أدوات الرقابة الذاتية في الوزارة والمؤسسات التابعة لها، ومنح حق مسائلة إدارة الوزارة.
- ج- ضرورة قيام الوزارة برفع مستوى الشفافية في ذلك من خلال توظيف كل وسيلة وأسلوب إعلامي مقبول يتم بموجبه إزالة بوادر الشك والريبة، ويجعل اللوائح والقوانين في متناول يد الجميع وأن يكون على علم ودراية بحقوقه وواجباته.
- د- ضرورة تنظيم دورات تدريبية وورش عمل وندوات الهدف منها تنمية الوعي بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في وزارة الصناعة والتجارة الأردنية.
- هـ- تفعيل عملية تقييم الأداء المؤسسي من خلال جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن الإنجاز الفعلي خلال فترة زمنية معينة لمقارنته مع المعايير والخطة الموضوعية مسبقاً، لمعرفة ما تم إنجازه عن تلك الفترة، لتتمكن المنظمة من الوقوف على نقاط القوة والضعف في جميع وظائف الإدارة، من أجل وضع وتحديد السياسات والبرامج والإجراءات المناسبة.
- و- التوعية والنظر إلى مبادئ الحوكمة من المنظور الإسلامي وذلك برفع مستوى الوعي بأهمية

الأخلاق، ووضع القوانين واللوائح الخاصة بقواعد السلوك ومراقبة التطبيق.

## المراجع والمصادر:

### أولاً: المراجع العربية:

- 1- الخضيرى، محسن أحمد، (2005)، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، ط 1.
- 2- سليمان، محمد مصطفى، (2009)، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد الاداري والمالي، الدار الجامعية، ط 2 مزيدة ومنقحة.
- 3- سويلم، محمد علي، (2010)، حوكمة الشركات في الأنظمة العربية والمقارنة بين التنظيم والمسؤولية التأديبية والمدنية والجنائية، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 4- العدلوني، محمد أكرم، (2002)، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- 5- المنزوع، زايد علي، (2009)، حوكمة الشركات وأثرها على سياسة توزيع الأرباح: دراسة تطبيقية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي، الأردن.
- 6- خليل، محمد أحمد ابراهيم، (2009)، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها علي سوق الأوراق المالية: دراسة نظرية تطبيقية.
- 7- صادق، محمد نجيب، (2006)، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد: وجهة نظر محاسبية، بحث مقدم إلي المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان.

**ثانياً: المراجع الأجنبية :**

1. Alamgir, M., (2007), Corporate Governance: A Risk Perspective, Paper presented to Corporate Governance and Reform, Paving the Way to Financial Stability and Development, A Conference Organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7–8.
2. Brown, Lawrence D. and Caylor, Marcus L., (2004), Corporate Governance and Firm Performance.
3. Freeland, C., (2007), Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, Paper presented to Corporate Governance and Reform, Paving the Way to Financial Stability and Development, A Conference Organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7–8.
4. Gerrit, Sarens, (2007), The role of internal auditing in corporate governance: qualitative and quantitative insights on the influence of organizational characteristics, Dissertation doctor.
5. Union of Arab Banks, (2007), Survey Results Corporate Governance, Survey of the Arab Banking Sector

- 8- يوسف، محمد حسن، (2007)، محددات الحوكمة ومعاييرها مع نمط تطبيقها في مصر، القاهرة.
- 9- الرومي، عبدالعزيز، (2009)، الحوكمة، مجلة الرقابة، الكويت، العدد السابع عشر.
- 10- البنك الأهلي المصري، (2003)، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات: حوكمة الشركات، النشرة الاقتصادية، (2)57.