الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير

عنوان المذكرة:

واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية

دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة

مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

إعداد الطالبتين:

- رندة يحياوي
- مروى العياضي

إشراف الأستاذة:

د. أحلام بلقاسم كحلولي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د.سمية بلجبلية	أستاذ محاضر 'ب'	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسًا
د. أحلام بلقاسم كحلولي	أستاذ محاضر 'أ'	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفًا
د. نجمة بوفليسي	أستاذ محاضر 'ب'	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مناقشًا

السنة الجامعية: 2022 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار والداعم الأول في تحقيق طموحاتي إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ومن علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة إلى أعظم وأبرز رجل في حياتي أبي العزيز

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها ومن تشاركني أفراحي وأحزاني إلى نبع العطف والحنان أمي الغالية

إلى من سيشاركني رحلة الحياة زوجي صلاح الدين

إلى أميرتنا المدللة الصغيرة دعاء

إلى من رزقت بهم سندا وملاذي الأول والأخير ملاك، عبد الرحيم

إلى كل من علمني حرفا

إليكم جميعا أهدي هذا العمل

رندة

الإهداء

احمد الله حمدا كثيرا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على خير خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم.

اهدي هذا العمل المتواضع إلى من أوصاني بهما ربي خيرا الوالدين الكريمين

إلى زوجي العزيز وسندي الذي كان خير معين وحرص على راحتي طيلة فترة دراستي

إلى قرة عيني ابني الحبيب "عبد الرحمن"

إلى إخوتي "عبد الرزاق و عبد السلام"و أخواتي "سارة و عائشة و صفاء" إلى أبنائهم "إياد،جواد،لجين،أريج، يحي"

إلى عائلة زوجي الكريمة

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد اهدي ثمرة جهدي هذا.

مروى

شكر وعرفان

ارفع شكري و ثنائي وحمدي إلى الذي يشكر على ما أعطى و يحمد على ما أخذ

إلى خالقي و بارئي و رازقي

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي الفاضلة جزاء الله كل خير التي تفضلت بالإشراف على هذه الأطروحة

كما أتقدم بالشكر و التقدير إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة.

كذلك اشكر الأستاذ فروم الذي قام بتحكيم استبانه هذه الدراسة وعلى ما قدمه لنا من نصح و إرشاد.

و الشكر موصول الى جميع الموظفين في الشركات محل الدراسة على مساعدتنا في تعبئة و توزيع الاستبانة.

فجزاء الله الجميع بكل خير

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة وذلك في عينة المؤسسات الاقتصادية بولاية سكيكدة، حيث تعتبر حوكمة المؤسسات من أهم الوسائل الحديثة التي تهدف إلى حماية الشركة وضمان استقرارها، وتحقيق الشفافية والنزاهة في القوائم المالية ولحماية حقوق المساهمين، كما تعمل على تخفيض المخاطر حيث تعتبر الحوكمة ظاهرة عالمية حديثة، تهدد الكيان الاقتصادي للمؤسسات.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان شمل محاور الدراسة ووزعت على فئات العينة التالية: رئيس مصلحة، مدير المحاسبة والمالية، عضو مجلس الإدارة، مدقق داخلي، لأربعة مؤسسات عمومية اقتصادية في ولاية سكيكدة تنشط في قطاعات مختلفة (محروقات، خدمات، صناعة، تجارة).

ولاختبار الفرضيات وتحليل الاستبيان استخدمت الطالبتين برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) وهذا من خلال استخدام معامل آلفا كرونباخ، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري واختبار T للعينة الواحدة.

تم التوصل إلى نتيجة مفادها أنه يوجد تطبيق لمبادئ الحوكمة المتمثلة في: دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤوليات مجلس الإدارة، الصادرة عن منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، مبادئ الحوكمة، أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مجلس الإدارة.

Abstract:

This study aims to identify the extent to which the principles of governance are applied in the sample of economic institutions in Skikda. Corporate governance is one of the most important modern means aimed at protecting the company and ensuring its stability, achieving transparency and integrity in the financial statements and protecting the rights of shareholders. It also works to reduce risks. Governance is a modern global phenomenon that threatens the economic entity of institutions.

To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed that included the axes of the study and was distributed to the following sample categories: head of department, director of accounting and finance, member of the board of directors, internal auditor, four public economic institutions in the state of Skikda that are active in different sectors (fuel , services, industry, trade).

To test the hypotheses and analyze the questionnaire, the two students used the Statistical Package Program for the Social Sciences (SPSS), using Cronbach's alpha coefficient, arithmetic mean, standard deviation and T-test per sample .

It was concluded that there is an application of the governance principles of: the role of stakeholders, disclosure and transparency, and the responsibilities of the Board of Directors, issued by the Organization for Economic Cooperation and Development in a sample of public economic institutions in the state of Skikda.

Keywords: Governance, Principles of Governance, Stakeholders, Disclosure and Transparency, Board of Directors.

الفهرس

العنوان	رقم الصفحة
الإهداء	–
الشكر	–
الملخص	–
الفهرس	–
قائمة الجداول	–
قائمة الاشكال	–
قائمة الملاحق	–
قائمة الاختصارات و الرموز	
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري والعلمي لحوكمة المؤسسات	–
تمهيد	5
المبحث الأول: الجوانب الفكرية لحوكمة المؤسسات	6
المطلب الأول: نشأة الحوكمة و مفهومها	6
الفرع الأول: نشأة الحوكمة	6
الفرع الثاني: تعريف الحوكمة	7
المطلب الثاني: أهداف و أهمية الحوكمة و خصائصها	9
الفرع الأول: أهداف حوكمة المؤسسات	9
الفرع الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات	10
الفرع الثالث: خصائص حوكمة المؤسسات	12
المطلب الثالث: محددات الحوكمة ومبائها وآلياتها	13
الفرع الأول: محددات حوكمة المؤسسات	13
الفرع الثاني: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة المؤسسات	14
الفرع الثالث: آليات حوكمة المؤسسات	22
المطلب الرابع: واقع تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر	23
الفرع الأول: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية	23
الفرع الثاني: معوقات تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في الجزائر	25
الفرع الثالث: تحديات تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر	26

الفرع الرابع: إجراءات تحسين حوكمة المؤسسات في الجزائر	27
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية	28
المطلب الأول: الدراسات السابقة	28
الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية	28
الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية	30
المطلب الثاني: القيمة المضافة	33
الفرع الأول: علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية	33
الفرع الثاني: ما يميز هذه الدراسة عن الدراسة السابقة	34
خلاصة الفصل	35
الفصل الثاني: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة	–
تمهيد	37
المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة	38
المطلب الأول: التعريف بمجتمع الدراسة وعينتها	38
الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة	38
الفرع الثاني: وصف مختصر لمؤسسات عينة الدراسة	38
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة	44
الفرع الأول: أدوات جمع البيانات والمعالجة الإحصائية	**44**
الفرع الثاني: ثبات وصدق استبيان الدراسة	45
الفرع الثالث: محتوى الاستبيان	46
المبحث الثاني: نتائج دراسة الميدانية ومناقشتها	48
المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية	48
الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة	48
الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بمحاور الاستبيان	51
الفرع الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها	56
خلاصة الفصل	60
الخاتمة	62
قائمة المراجع	67
الملاحق	72

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	معامل آلفا كرونباخ لكل المحاور	45
02	مقياس ليكارت الثلاثي	46
03	فئات الدراسة ودرجة الموافقة	47
04	نتائج متغير المؤهل العلمي	48
05	نتائج متغير التخصص العلمي	49
06	نتائج متغير الوظيفة	49
07	نتائج متغير الخبرة المهنية	50
08	تحليل عبارات مبدأ دور أصحاب المصالح	51
09	تحليل عبارات مبدأ دور الإفصاح و الشفافية	52
10	تحليل عبارات مبدأ ومسؤوليات مجلس الإدارة	53
11	تحليل عبارات التدقيق، الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر	55
12	نتيجة تحليل قيمة T لاختبار تطبيق مبدأ دور أصحاب المصالح في الحوكمة بالمؤسسات محل الدراسة	57
13	نتيجة تحليل T لاختبار تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في المؤسسات محل الدراسة	57
14	نتيجة تحليلT لاختبار تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة بالمؤسسات محل الدراسة	58
15	نتيجة تحليلT لاختبار تطبيق مبدأ دور التدقيق و الرقابة الداخلية و ادارة المخاطر بالمؤسسات محل الدراسة	59
16	نتيجة تحليلT لاختبار تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة	59

قائمة الأشكال

الرقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	خصائص حوكمة المؤسسات	13
02	مبادئ حوكمة المؤسسات	21

قائمة الملاحق:

الرقم	الملحق	الصفحة
01	قائمة المحكمين	**72**
02	الاستبيان	**73**
03	مخرجات برنامج SPSS	**78**

قائمة الإختصارات والرموز

المختصر	معنى المختصر
OECD	Organization for Economic cooperation and development
IFC	International finance corporation
IIA	Institute of internal auditors
CPECC	China Petroleum Engineering et Construction Corporation
CNPC	China National Petroleum Corporation

مقدمة

خلال العقود القليلة الماضية، أصبحت حوكمة المؤسسات (Corpate governance) من المصطلحات التي أخذت انتشارا كبيرا على الساحة الدولية مؤخرا ومحل اهتمام العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة، لقد نشأ هذا المفهوم نتيجة القصور الذي تخلل القوانين والتشريعات التي تحكم ممارسة الأعمال والأنشطة التجارية والتي أدت إلى حدوث الكثير من حالات الإفلاس والعسر المالي للعديد من الشركات الضخمة منها مؤسسة، (Enron) التي كانت تعمل في مجال تسويق الكهرباء والغاز في الولايات المتحدة الأمريكية عام 2001 ومؤسسة،(Woldcom) الأمريكية للاتصالات عام 2002، حيث ارتبط انهيار هذه المؤسسة بالفساد الإداري والمحاسبي أو ضعف آليات الرقابة على الأنشطة المالية للمؤسسات.

أدى انهيار الشركات إلى إنشاء أهم الهيئات الدولية مثل: لجنة (Cadbury) سنة 1992 بالمملكة الأمريكية وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي (OEDC) التي وضعت خمس مبادئ أساسية لحوكمة المؤسسات والتي تم تعديلها إلى ست مبادئ سنة 2015 والمعنية بمساعدة كل من الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة، وتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة المؤسسات سواء التابعة للقطاع العام أو الخاص، من خلال تقديم عدد من المبادئ والإرشادات لتدعيم إدارة المؤسسات.

لذا حرصت الجزائر على إرساء مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية التي من شانها أن تبعث الثقة في هذه المؤسسات وكل ما تصدره من بيانات كانت علة شكل قوائم مالية أو تصريحات وتبنيها من خلال إصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 باعتبارها أحد الأساليب التسييرية للحد من الفساد.

أولا: إشكالية الدراسة

تحاول إشكالية الدراسة بيان واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية فلقد أصبحت تحدد بصفة كبيرة مصير المؤسسات ومصير اقتصاديات الدول.

من خلال ما سبق سنحاول تحليل هذا الموضوع انطلاقا من طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة؟

و لدارسة هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد تطبيق لمبدأ دور أصحاب المصالح في عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة؟
- هل يوجد تطبيق لمبدأ الإفصاح والشفافية في عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة؟
- هل يوجد تطبيق لمبدأ مهام مجلس الإدارة في عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة؟
- هل يوجد تطبيق لمبدأ التدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

بالاعتماد على إشكالية الدراسة المطروحة سابقا يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وتتفرع هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تطبيق لمبدأ أصحاب المصالح بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تطبيق لمبدأ الإفصاح و الشفافية بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تطبيق لمبدأ مجلس الإدارة بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تطبيق لمبدأ التدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثا: مبررات اختيار الموضوع

تم اختيار لهذا الموضوع بناء على الأسباب التالية:

- ملاءمة هذا الموضوع مع تخصصنا العلمي الإدارة المالية؛
- محاولة التعرف على النقاط التي تعيق أغلب المؤسسات في مسيرتها الاقتصادية.

رابعا: أهداف البحث وأهميته

تهدف هذه الدراسة الى الإجابة على الإشكالية الرئيسية والى ما يلي:

- تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة، والتعرف على نشأة ظهورها؛
- التعرف على واقع الحوكمة في عينة المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة؛
- التعرف على مبادئ الحوكمة ومعرفة آلياتها.

فتستمد هذه الدراسة أهميتها أولا من تزايد الاهتمام بموضوع الحوكمة، وذلك نظرا لأهميتها البالغة التي يلعبها هذا النظام في حماية حقوق أصحاب المصالح المختلفة حيث شهدت اهتماما كبيرا في الدول المتقدمة بعكس الدول النامية، وثانيا الانهيارات الكبيرة التي شهدتها الدول المتقدمة خاصة المؤسسات الأمريكية العالمية والتي كان السبب الأساسي لها يعود إلى عملية التلاعب في القوائم المالية فأصبح تسليط الضوء على المواضيع المتعلقة بالحوكمة نتيجة حتمية لتجنب الوقوع في الأزمات وتقليل المخاطر ورفع مستوى الإفصاح والشفافية وتحقيق الجودة في المعلومات المعروضة، كل هذه الايجابيات تؤدي إلى تحسين أداء الشركات وينعكس ذلك على الاقتصاد الوطني.

خامسا: حدود البحث

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على عينة من الشركات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة والبالغ عددها أربع مؤسسات عمومية اقتصادية.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في حدود بداية شهر أفريل إلى شهر جوان من سنة 2023.
- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة.

سادسا: منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة في معالجة الإشكالية المطروحة، ومحاولة الإجابة على مختلف التساؤلات الفرعية على المنهجين الوصفي والتحليلي من خلال دراسة المفاهيم النظرية لحوكمة المؤسسات والإلمام بجوانبها، وكذلك الدراسات السابقة للموضوع، أما في الجانب التطبيقي تم تحليل نتائج الاستبيان لغرض التحقق من صحة الفرضيات من خلال استعمال البرنامج الإحصائي (Spss).

سابعا: صعوبات البحث

- شمولية الموضوع واتساعه وصعوبة حصره على عدد معين من الصفحات؛
- قصر مدة الدراسة مقارنة بحجم الموضوع؛
- عدم فهم بعض المستجوبين على مستوى المؤسسات محل الدراسة لموضوع الدراسة.
- **ثامنا: هيكل الدراسة**

انطلاقا من الأهداف الموجودة من الدراسة، ومعالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، تم تقسيم البحث الى فصل نظري وفصل تطبيقي كما يلي:

- الفصل الأول: يتناول الإطار النظري والعلمي لحوكمة الشركات، وقد خصصنا المبحث الأول منه للجوانب الفكرية أما المبحث الثاني يتناول الأدبيات التطبيقية؛
- الفصل الثاني: يتناول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية لولاية سكيكدة، وقد تناول المبحث الأول إجراءات الدراسة، أما المبحث الثاني تناول نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

الفصل الأول:

الإطار النظري والعملي

لحوكمة المؤسسات

تمهيد:

إن الانهيارات والأزمات التي حدثت في العديد من الشركات خاصة في الدول المتقدمة، بينت لنا نقص حوكمة المؤسسات التي تعود أسبابها إلى الفساد المالي والإداري، والتلاعب بدور أصحاب، وعدم الإفصاح الكامل والشفافية للمعلومات، أدت إلى خلق أزمة ثقة في نزاهة الإدارة وعدم قدرة الإدارة على القيام بواجبها الرقابي. حيث أصبح تطبيق قواعد وأسس الحوكمة شعارا تبنته المؤسسات ووسيلة لتعزيز الثقة والشفافية في أي اقتصاد ومؤشرا على المستوى الذي وصلت إليه الإدارات فيها من التزام مهني بقواعد حسن الإدارة والشفافية. لذلك زاد الاهتمام بتطبيق الحوكمة من خلال مبادئها وآلياتها التي تضمن الممارسة السليمة لها.

ومن خلال هذا الفصل سنقوم بدراسة هذا المفهوم والدوافع التي ساهمت في ظهورها وإبراز أهميتها، وكذلك التعرف على مختلف مبادئها وآلياتها والأهداف الرئيسية لها، ولفهم الموضوع أكثر تناولنا في هذا الفصل شرح وتوضيح وتحديد المفاهيم الأساسية للحوكمة في المؤسسات الاقتصادية من خلال مبحثين:

المبحث الأول: الجوانب الفكرية لحوكمة المؤسسات؛

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقة.

المبحث الأول: الجوانب الفكرية لحوكمة المؤسسات

حظي مفهوم الحوكمة المؤسسية (CorporateGovernance) في السنوات الأخيرة باهتمام متزايد، نتيجة حالات الفشل التي منيت بها كبار الشركات مثل شركة(Enrom)، (Worldcom) والتي لم تؤثر فقط في من لهم صلة مباشرة بالمؤسسات المعنية ولكن أثرت على اقتصاد تلك الدول في مجملها، وهذا ما جعل العالم ينظر نظرة جديدة إلى مفهوم حوكمة المؤسسات. ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم عام حول حوكمة المؤسسات من خلال مفهومها، نشأتها وخصائصها وأهميتها وأهدافها وآلياتها، وكذلك تم التطرق إلى واقعها في الجزائر.

المطلب الأول: نشأة الحوكمة ومفهومها

يجدر بنا في هذا المطلب التعرف على أسباب نشأة الحوكمة ومفهومها بشكل عام قبل التطرق في ضبط مفهوم حوكمة المؤسسات، وهذا لأجل تيسير فهم المصطلحات الأساسية للدراسة.

الفرع الأول: نشأة الحوكمة

يرجع العديد من الباحثين بداية موضوع حوكمة المؤسسات الى أطروحات آدم سميت (AdamSmith) عندما حذر في كتابه ثروة الأمم سنة 1779 من المشاكل المحتملة للملكية الغائبة في المؤسسات، لمس أثناء تأدية عمله كمحامي للمؤسسات الصغيرة إهمالا ووفرة في السيطرة على أداء المؤسسات، فالإهمال يأتي بنظرة من لامبالاة للمديرين وعدم يقظتهم على أموال المالكين بنفس حرص المالكين ذاتهم، والوفرة في السيطرة متأتية من احتمالية عمل المديرين لخدمة مصالحهم الشخصية على حساب أهداف المؤسسة ومصالحها[1].

حيث جرى حوار بين الباحثين (G.Menas&A.Belre) في عام 1932 حول آثار الفصل بين الملكية والإدارة، والتي تجيء آليات حوكمة المؤسسات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي من ممكن أن تضر بالمؤسسة. وفي عام 1937 نشر (RonaldCoase) أول مقال يبين فيه طريقة التوفيق بين الملّاك والمسيرين للشركة[2].

في عام 1976 عمل كل من (Jensen & Meckling) على تطوير نموذج توضيحي رسمي يفسر الطريقة التي تستطيع من خلالها بعض آليات الحوكمة، التصرف مع العلاقة التي تحدث بين المساهمين والمسيرين،

---

[1] نوال صباحي، **حوكمة المؤسسات من خلال أخلاقيات المهنة المحاسبية – حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 ، 2016/2015، ص 149.

[2] خضرة صديقي، **واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة مؤسسة أن سي الأوروبية الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2015/2014، ص 24.

وبالتالي إنشاء أو خلق قيمة للمساهمين[1]، كان ذلك في إطار مشكلة الوكالة التي تطرقت إلى حتمية حدوث صراع في الشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة[2]، وفي هذا أكد (Mitchell & Monhs) عام 1996 و(Minow) عام 2001 على أن تطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسات يساعد في حل مشكلة الوكالة[3].

بالرغم من وجهة النظر التاريخية، التي ترجع اهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات إلى أكثر من قرن، إلا أن في الواقع محتواه قد عرف تطورا مع مختلف مراحل الرأسمالية في الولايات المتحدة، عندما شهدت ممارسة الحوكمة تغيرات طوال القرن العشرين، بعد نشاط البنك الصناعي في العشرينيات، والثلاثينيات، وبعد الرأسمالية المساهم الفردي في الأربعينيات، ثم أموال (Leveraged buy–out LBO) من الستينيات إلى الثمانينات، ثم عرفت بحوكمة المؤسسات المؤسساتية في التسعينيات التي ميزت شكل إدارة المؤسسات في الولايات المتحدة[4].

الفرع الثاني: تعريف الحوكمة

في ديسمبر 1992 أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات(Cadbury) تقريرا بعنوان "الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات" والمعد من طرف مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية، وكان هذا هو البداية الحقيقة للاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات التي أخذت بعدا آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بعنوان "مبادئ حوكمة المؤسسات" هو أول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم[5].

---

[1] Mohamed Khen**, Rémunération des dirigeants et gouvernance des entreprises,** Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Faculté des sciences économiques et de Gestion - Laboratoire COACTIS (EA4161), Université Lumière Lyon 2, 30/05/2013, P25.

[2] أمينة فداوي، **دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية: دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SPF 250**، أطروحة دكتوراه في المالية المحاسبة والتسويق في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار– عنابة، 2014/2013، ص 28.

[3] نور الدين ساسي، محمد جبوري، **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية**، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 5، العدد 2، جامعة د. مولاي الطاهر–سعيدة، 2021، ص ص 29–30.

[4] Smahane Madhar**, Corporate gouvernance et performance des entreprises - Cas des Emetteurs Marocains,** Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Centre des Etudes Doctorales en Gestion - Laboratoire de Recherche en Management (LAREM), 30/06/2016, P22.

[5] نور الدين ساسي، أحمد جبوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 26–42.

لقد قدمت عدة تعاريف لمصطلح الحوكمة حسب وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف، إذ لا يوجد على المستوى العالمي تعريف موحد متفق عليه بين المحاسبين والإداريين والقانونين والمحليين الماليين لمفهوم حوكمة المؤسسات ومن بين هذه التعاريف نذكر:

عرفتها مبادرة (Berlin) بأنها: "المجموعة الكاملة من الترتيبات التشريعية والمؤسسية التي تحدد الإطار التنظيمي الواقعي والقانوني لإدارة المؤسسة والإشراف عليها".

أما تقرير (Cadbury) عام 1992 فقد عرف حوكمة المؤسسات بأنها: "نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب". كما عرفت الأمم المتحدة الحوكمة في تقرير التنمية البشرية سنة 2002 على أنها: "التطبيق الفعلي للنشاط الاقتصادي والسياسي والإداري من أجل إدارة أعمال الدولة على كافة المستويات".

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنها: "ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح كما أنه يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة وكذلك تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على الأداء".

في حين يعرفها معهد المدققين الداخليين (IIA) على أنها: "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر ومراقبة مخاطر المؤسسات والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة المؤسسة من خلال أداء الحوكمة فيه"[1].

كما عرفتها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) أنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها أي أن الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأهداف الأساسية التي تؤثر على الأداء. كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد"[2].

وبالتالي يمكننا أن نستخلص من التعاريف السابقة أن حوكمة المؤسسات هي نظام يهتم بتوجيه وتنظيم ومراقبة التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة المؤسسة حيث يتضمن العديد من المبادئ والعناصر والإجراءات التي تعمل على توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة المشاركة في المنظمة، ووضع القواعد والإجراءات المتعلقة بشؤون المنظمة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وأصحاب المصالح وغيرهم.

---

[1] المرجع نفسه، ص 30.

[2] نريمان رقوب، **دور حوكمة الانفاق في تحقيق التوازنات النقدية المالية: دراسة مقارنة بين الجزائر والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس- سطيف 1، 2017-2018، ص 101.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية الحوكمة وخصائصها

من خلال ما سبق نلاحظ أن للحوكمة أهمية كبيرة بالنسبة للأفراد والمؤسسات، كما أن لها أهداف تسعى إلى تحقيقها.

الفرع الأول: أهداف حوكمة المؤسسات

يتمتع نظام الحوكمة بالكثير من الأهداف منها تشجيع الاستثمار والابتكار واستقرار الأسواق المالية ونموها وتخفيض المخاطر وتخفيض تكلفة رأس المال وضمان المعاملة المنصفة لحملة الأسهم وتعزيز الثقة والمصداقية وإيجاد بيئة عمل سليمة وضمان المشاركة كما تحقق حوكمة المؤسسات الجيدة كثيرا من الأهداف ومنها[1]:

- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في المؤسسة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة؛
- إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مسائلة إدارة المؤسسة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين؛
- تنمية الاستثمارات وتدفقها من خلال تعميق الثقة للمستثمرين في أسواق المال؛
- العمل على تنمية المدخرات ورفع معدلات الاستثمار وضمان التمويل للمشروعات وبالتالي إيجاد فرص عمل جديدة؛
- العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين؛
- فرض الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية؛
- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي أو الإداري أو الأخلاقي؛
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج عن طريق إحكام الرقابة والتشريعات والإجراءات المنظمة للسوق؛
- محاربة الفساد الداخلي عن طريق البحث في أسبابه والحد منها وعدم السماح باستمراره.

[1] فريدة عبة ومريم طبني، **دور مبادئ الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر – بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012، ص ص 05-06.

الفرع الثاني: أهمية حوكمة المؤسسات

تنبع أهمية حوكمة المؤسسات من دورها الأساسي في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية من خلال ترسيخ عدد من المبادئ والأسس الاقتصادية في الأسواق والتي تسعى إلى كشف التلاعب والفساد وسوء الإدارة حيث نوضح أهمية الحوكمة من خلال عدة جوانب على النحو التالي:

أولا: من الناحية الاقتصادية:

إن تطبيق الحوكمة الجيدة في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس المال والمساعدة في جذب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد الذي يدرك كل فرد الآن مدى ما يمثله من إعاقة للنمو، وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائدا على استثماراتهم فإن التمويل لن يتدفق إلى المؤسسة، وبدون التدفقات المالية لن يمكن تحقيق الإمكانيات للنمو، وعليه فحوكمة الشركات تساعد على زيادة فرص التمويل.

وقد أشار (Winkier) إلى أهمية حوكمة المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في الأزمات المالية من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية بالأسواق، وكشف حالات التلاعب والفساد وسوء الإدارة، مما يؤدي الى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة بها، وعليه العمل على تحقيق التقدم الاقتصادي، حيث تعمل حوكمة المؤسسات على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة المؤسسة، وتدعيم تنافسيتها بالأسواق مما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية تجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة مع الحرص على تدعيم استقرار الأسواق.

ويمكن تلخيص أهمية حوكمة الشركات من الناحية الاقتصادية في أنها[1]:

- تعمل على ضمان رفع الأداء المالي وتخصيص أموال المؤسسة؛
- ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة إدارة المؤسسة أمام مساهميها؛
- وجود المراقبة المستقلة على المديرين والمحاسبين وصولا إلى قوائم مالية معدة على أسس ومبادئ محاسبية عالية الجودة؛
- وجود عملية تصويت نزيهة تضمن الإفصاح عن كل الحقائق؛
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وكسب ثقة الأطراف المختلفة بالسوق؛
- تجنب الانزلاق في مشاكل مالية ومحاسبية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسة؛

[1] حسام الدين غضبان، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، 2015، ص ص66–67.

- تعتبر أداة فعالة في مواجهة الفساد المالي والإداري؛
- تساعد على جذب الاستثمارات.

ثانيا: من الناحية القانونية:

يهتم القانونيون بحوكمة المؤسسات لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالمؤسسة، إذ تضم هذه الأطراف: المساهمين، مجلس الإدارة، الموردون، البنوك...الخ. ولذا فالتشريعات المنظمة لعمل المؤسسات تعد العمود الفقري لأطر وآليات حوكمة المؤسسات، حيث تنظم القوانين والقرارات بشكل دقيق ومحدد العلاقة بين الأطراف المعنية في المؤسسة وفي الاقتصاد ككل، حيث تتداخل مبادئ الحوكمة بعدد من القوانين مثل: قانون الشركات، المنافسة، الضرائب...الخ.

وفي هذا الصدد يشير (Zingales) إلى أن الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في المؤسسة تمثل حجر الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بينهم، بما يمكن أن يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم، وتأتي أهمية حوكمة المؤسسات من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من ممارسات سلبية تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القرارات، أو النظم الأساسية المنظمة للمؤسسة.

كما اقترحت مؤسسة التمويل الدولية سنة 2002 أن يتم إصدار بنود تشريعية لحوكمة المؤسسات، يتم تضمينها بكل من قوانين أسواق المال والشركات.

ثالثا: من الناحية الاجتماعية:

حيث أنّه من الناحية الاجتماعية وباعتبار أن المؤسسات تؤثر وتتأثر بالحياة العامة، حيث أن أدائها يمكن أن يؤثر على الوظائف، الدخول والمدخرات ومستويات المعيشة... وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الأفراد والمجتمع، فإن حسن تسييرها يمثل أداة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات بأسلوب سليم يؤدي إلى حماية أموال المساهمين، وتوفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

خلاصة القول أن الإطار الأشمل للحوكمة يكون مرتبطا ليس فقط بالنواحي القانونية، المالية والمحاسبية للمؤسسات ولكنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالنواحي الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية، ويمكن القول أنه إذا صلحت المؤسسة كنواة صلح الاقتصاد ككل وإذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عدد كبير من فئات الاقتصاد والمجتمع. بالإضافة إلى ما سبق فإن للحوكمة أهمية بالنسبة للمساهمين والمسيرين وأصحاب المصالح الآخرين، ومن جملة التأثيرات التي تحدث نتيجة لغياب الحوكمة وعدم تطبيقها بشكل جيد نذكر[1]:

- انتهاك حقوق صغار المساهمين؛
- هروب رؤوس الأموال؛

[1] المرجع نفسه، ص ص 67-68.

- ضعف المؤسسات القانونية؛
- زيادة نسبة التعاملات الشخصية؛
- عدم الاستقرار في الأسواق وظهور الأزمات.

الفرع الثالث: خصائص حوكمة المؤسسات

للحوكمة خصائص مهمة بحيث تمثل الدعائم الأساسية لها، وتتمثل فيما يلي[1]:

أولاً: الانضباط يعني إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح، من خلال تقديم بيانات واضحة للجمهور والتي تتمثل فيما يلي:

- الالتزام بالأعمال الرئيسية المحددة بوضوح؛
- التقدير السليم لحقوق الملكية وتكلفة رأس المال؛
- استخدام الديون في مشروعات هادفة.

ثانيًا: الشفافية وهي تقديم صورة حقيقة لكل عمليات المؤسسة من خلال الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة؛ ونشر التقرير السنوي في موعده؛ بالإضافة إلى تطبيق معايير المحاسبة الدولية.

ثالثًا: الاستقلالية يعني لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل، وتحقق عند وجود رئيس مستقل لكل من مجلس الإدارة العليا ولجنة التدقيق وغيرهم من المجالس، وكذا وجود مدققين خارجيين غير مرتبطين بالمؤسسة؛ وعدم وجود ممثلين لبنوك أو لكبار الدائنين في مجلس الإدارة.

رابعًا: المساءلة تعني إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، عن طريق تقديم كشف حساب عن الأعمال الموكلة إليهم والمنجزة، والتي ينجز عليها الثواب أو العقاب.

خامسًا: المسؤولية أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة.

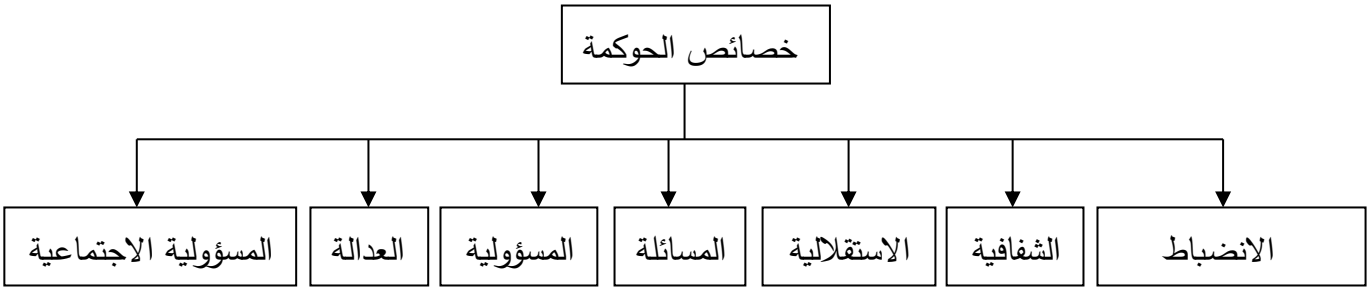
سادسًا: العدالة يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة وتقديم المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة، بالإضافة إلى المعاملة العادلة لكافة الموظفين، وحماية حقوق المساهمين، إعطاء المساهمين حق الاعتراض عند إساءة حقوقهم، المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية، حق كافة حملة الأسهم في الدعوة الى الاجتماعات العامة، إيداع الأسهم بشكل عادي لجميع المساهمين.

[1] مريم بن يوسف آدم بن مسعود، **أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي**، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 1، جامعة البليدة 2- الجزائر، 2021، ص ص 15-16.

سابعًا: المسؤولية الاجتماعية ويقصد بها النظر إلى المؤسسة كمواطن جيد، حيث يجب تسطير سياسة واضحة تؤكد التمسك بالسلوك الأخلاقي، وجود سياسة توظيف واضحة وعادلة.

نبين خصائص الحوكمة في الشكل التالي:

شكل رقم (1): خصائص الحوكمة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مما سبق.

المطلب الثالث: محددات الحوكمة ومبادئها وآلياتها

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توفر مستوى جودة لمحددات الحوكمة الخارجية والداخلية ومبادئها وآلياتها.

الفرع الأول: محددات حوكمة المؤسسات

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وأخرى داخلية. التي نعرضها فيما يلي[1]:

[1] عبد الله جوهر، **الإدارة في الشركات والمؤسسات**، طبعة 1، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2014، ص231.

أولاً: المحددات الخارجية:

وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك سوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المدققين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

ثانيا: المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.

الفرع الثاني: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحكومة المؤسسات

كان لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية دور في إرسال مبادئ حكومة المؤسسات، حيث قامت المنظمة في أفريل 2004 بإدخال بعض التعديلات على المبادئ التي أصدرتها سنة 1999، ليتم تعديلها مرة أخرى سنة 2015 لتضم ستة مبادئ مصممة في المقام الأول لشركات المساهمة المدرجة في سوق الأوراق المالية، والتي تعمل في ظل وجود سوق مالي نشط. وهذه المبادئ هي:

أولا: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحكومة المؤسسات

ينبغي على هذا المبدأ أن يشجع إطار حوكمة المؤسسات مستوى الشفافية والكفاءة للأسواق المالية وأن يكون هذا الإطار متوافقا مع أحكام القانون. وقد ركز هذا المبدأ على الجوانب التالية[1]:

- ينبغي وضع إطار حكومة المؤسسات بهدف أن يكون ذو تأثير على الأداء الاقتصادي الكلي، ونزاهة الأسواق وعلى الحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية؛
- المتطلبات القانونية والفعالية التي تؤثر على ممارسة حوكمة المؤسسات في بلد معين يجب أن تكون متناسقة مع الأحكام القانونية السائدة، وذات شفافية وقابلة لتنفيذ؛
- توزيع الصلاحيات بين مختلف الجهات في بلد معين يجب أن تكون محددة بوضوح، وتخدم المصلحة العامة؛
- تنظيم أسواق الأسهم يجب تعزيزه بحكومة شركات فعالة؛
- الجهات المختصة في المسائل الرقابية، التنظيمية والتنفيذية يجب أن يمتلكوا السلطة، والنزاهة والموارد اللازمة للقيام بعملهم بشكل جيد وبمهنية وموضوعية، بالإضافة إلى أن قراراتهم يجب أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي له؛
- يجب تعزيز التعاون العابر للحدود، خاصة في إطار الاتفاقيات الثنائية ومتعددة الأطراف لتبادل المعلومات.

ثانيا: حقوق المساهمين والمعاملة العادلة بينهم ووظائفهم الرئيسية

ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يوفر إطار حكومة المؤسسات الحماية للمساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم، لضمان طرق آمنة لتسجيل الملكية. وقد ركز هذا المبدأ على جوانب التالية[2]:

1.2. حقوق المساهمين الأساسية: يجب أن تشمل:

- الاستفادة من طرق مضمونة وموثوق بها لتسجيل أسهمهم (تسجيل الملكية)؛
- الاستفادة من طرق مضمونة وموثوق بها للتنازل على الصلاحيات، ونقل وتحويل الأسهم؛
- الحصول على المعلومات الهامة عن المؤسسات في الوقت الملائم وبانتظام؛
- المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين؛

[1] أحلام بلقاسم كحلولي، **حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية: دراسة ميدانية لعينة من شركات المساهمة بولايتي سكيكدة وعنابة خلال الفترة (2014-2016)**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة لدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2018-2019، ص ص27 - 28.

[2] المرجع نفسه، ص ص 28-30.

- انتخاب وعزل مجلس الإدارة؛
- الحق في الحصول على نصيب من أرباح المؤسسة.

2.2. المساهمون يجب أن يكون لهم الحق في الحصول على معلومات كافية، والمشاركة في اتخاذ القرارات حول التغيرات الجهوية في الشركة بما فيها:

- كل تعديل في النظام الأساسي للمؤسسة أو أي وثائق إدارية أخرى مماثلة؛
- كل ترخيص بإصدار أسهم إضافية؛
- كل عملية ذات طابع استثنائي خاصة النقل الكلي وأغلبية الأصول، التي تظهر خلال أعمال التنازل في المؤسسة.

3.2. المساهمون يجب أن يكون لديهم الحق في المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، ويكونوا على علم بالقواعد والإجراءات التي تحكم اجتماعات الجمعية خاصة إجراءات التصويت، وهذا البند يشمل ما يلي:

- ينبغي تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب فيما يتعلق بتاريخ ومكان وجدول أعمال اجتماعات الجمعية العامة، فضلا عن المعلومات الكاملة وفي الوقت المناسب عن الموضوعات، التي سيجري اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماع؛
- يجب أن تضمن الإجراءات المتعلقة باجتماع الجمعية العامة للمساهمين المعاملة العادلة لجميع المساهمين وينبغي ألا تؤدي هذه الإجراءات إلى زيادة صعوبة أو زيادة تكلفة الإدلاء بأصوات بدون مبرر؛
- ينبغي إتاحة الفرصة للمساهمين لطرح الأسئلة لمجلس الإدارة، بما في ذلك الأسئلة المتعلقة بالتدقيق السنوي للحسابات المعمول به من طرف المدققين الخارجيين، واقتراح الحلول في حدود معقولة؛
- ينبغي تسهيل المشاركة الفعالة للمساهمين في القرارات الأساسية الخاصة بحكومة المؤسسات خاصة ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة. وينبغي أن يكون للمساهمين القدرة على التعبير عن آرائهم فيما يخص سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمدريين التنفيذيين الرئيسيين. كما أن القسم الخاص بتقديم أسهم لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين كجزء في مكافآتهم يجب أن تقدم للموافقة عليها من قبل المساهمين؛
- ينبغي إعطاء الحق للمساهمين في التصويت بالحضور شخصيا أو غيابيا (بالإنابة) مع مراعاة المساواة في تأثير التصويت بالحضور الشخصي أو بالإنابة؛
- ينبغي إزالة العوائق التي تعيق ممارسة التصويت عبر الحدود.

4.2. المساهمون خاصة شركات الاستثمار يجب أن يسمح لهم بالتشاور فيما بينهم حول المسائل المتعلقة بالحقوق الأساسية للمساهمين، كما هو محدد في المبادئ، مع مراعاة بعض الاستثناءات لتفادي التجاوزات.

5.2. وجوب الإفصاح عن هيكل رأس المال والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين من ممارسة درجة من السيطرة والرقابة، والتي تؤثر على سياسة الشركة بما يتناسب مع نسبة مساهمتهم. وهذا من خلال:

- توفير حقوق التصويت المتساوية للمساهمين داخل كل فئة، وإعطائهم الحق في الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة فئات الأسهم وعن حقوقهم في التصويت حتى قبل شراء الأسهم، وينبغي أن تكون أية تغييرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الفئات من المساهمين؛
- يجب الإفصاح عن هيكل رأس المال والأجهزة الرقابية.

6.2 المعاملات التي تتم مع أصحاب المصالح بالمؤسسة يجب أن تكون محققة تبعا لترتيبات تضمن تسيير كافي لتعارض المصالح وتحمي مصالح الشركة والمساهمين. وهذا من خلال:

- تعارض المصالح المرتبطة بالمعاملات التي تتم مع أصحاب المصالح بالمؤسسة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار؛
- ينبغي على المدريين التنفيذيين بالمؤسسة الإفصاح لمجلس الإدارة، عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر أو بنيابة (عن طريق طرف ثالث) أية مصالح مادية قد تمس بمصالح المؤسسة بطريقة مباشرة.

7.2. ينبغي حماية المساهمين الأقلية من إساءة الاستغلال التي تكون بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي تكون لمصلحة المساهمين أصحاب الأغلبية.

8.2. الرقابة على المؤسسات من قبل الأسواق يجب أن تعمل بكفاءة وفعالية. حيث:

- ينبغي توفير القواعد والإجراءات التي تشمل عمليات الاستحواذ والصفقات غير العادية، إذا ينبغي مثلا أن تكون عملية الاندماج وبيع موجودات الشركة واضحة وعلنية، وأسعارها تتصف بالشفافية والشروط العادلة، بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على البدائل المتاحة لهم بحسب فئاتهم المختلفة.

ثالثا: المستثمرون المؤسسون (مؤسسات الاستثمار) الأسواق المالية والوسطاء الآخرين:

يعالج هذا المبدأ ضرورة وضع الحوافز الاقتصادية السليمة خلال مرحلة الاستثمار، ويضفي مبدأ أهمية الشفافية على صراع المصالح. حيث يركز هذا المبدأ على الجوانب التالية[1]:

- ينبغي على مؤسسات الاستثمار، والتي تعمل بصفة وكلاء التصرف بصفة موثوق فيها، والإفصاح عن سياستهم في المسائل المتعلقة بحكومة المؤسسات والتصويت المطبقة في المؤسسات المستثمر بها بما فيها الإجراءات الخاصة باستخدام حقوق التصويت؛

[1] OCDE, Principes de gouvernement d'entreprise du G 20 et de l'OCDE, p p 43-46, 2015, disponible le 25-04-2023 à 14 :22 Sur le site électronique : www.oecd.org

- يجب على مؤسسات الاستثمار، والتي تعمل بصفة وكلاء التصرف بصفة موثوق فيها، بحيث عليهم نشر المعلومات الخاصة بأسلوبهم في التعامل مع تعارض المصالح، التي قد تؤثر على ممارسة حقوقهم الرئيسية؛
- ينبغي أن تمارس حقوق التصويت بواسطة وكلاء مفوضين بالتوقيع وفقا لتعليمات مالكي الأسهم؛
- إطار حكومة المؤسسات يجب أن يسمح بالرقابة على تكاليف الوكلاء، المحللين، السماسرة أو الوسطاء الآخرين الذين يقدمون التحليلات والآراء المفيدة لاتخاذ قرارات الاستثمار، مما يجعل حالة تعارض المصالح التي من شأنها أن تؤثر على سلامة تحليلاتهم وآرائهم يتم تخفيضها؛
- ينبغي استكمال إطار حكومة المؤسسات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين، والسماسرة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون بعيدا عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدي إلى الإضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل؛
- العمليات السرية والتلاعبات في السوق يجب أن تمنع، والقواعد المطبقة في هذا الإطار يجب أن تكون صارمة؛
- يجب توضيح وبشكل دقيق للتشريعات واللوائح المتعلقة بالحوكمة للمؤسسات المدرجة في سوق مالي غير بلد التأسيس في حالة الإدراج المشترك؛
- الأسواق المالية يجب أن تضمن كشف عادل للأسعار من أجل المساهمة في تحسين حوكمة المؤسسات.

رابعا: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

ينبغي أن يأخذ إطار حوكمة المؤسسات بعين الاعتبار حقوق أصحاب المصالح كما نص عليها القانون من خلال الاتفاقات المتبادلة وتشجيع التعاون النشط والفاعل بين المؤسسات وأصحاب المصالح. حيث يركز هذا المبدأ على الجوانب التالية[1]:

- ينبغي توفير المعلومات لدى أصحاب المصالح؛
- السماح لأصحاب المصالح التعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات الأخلاقية؛
- تشجيع التعاون الفعال بين المؤسسات وأصحاب المصلحة؛
- توفير المعلومات بشكل كافي وموثوق لأصحاب المصالح؛
- يزود إطار حوكمة المؤسسات بهيكل كفء وفعال وذلك لحماية الشركة من الخسارة والفشل المالي؛
- منح أصحاب المصالح حق الاتصال بالمجلس لإبداء مخاوفهم بشان الممارسات الغير قانونية وغير أخلاقية؛

[1] مريم بن يوسف آدم بن مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 18.

- يكفل القانون حماية أصحاب المصالح وحصولهم على فرصة تعويض في حالة انتهاك لحقوقهم.

خامسا: الإفصاح والشفافية عن المعلومات

ينص هذا المبدأ على أن إطار حكومة المؤسسات يجب أن يتوفر الإفصاح وفي الوقت المناسب على المعلومات الهامة والجوهرية المتعلقة بالمؤسسة خاصة الوضعية المالية والتشغيلية، النتائج، حقوق الملكية وحكومة المؤسسات ويتضمن هذا المبدأ ما يلي[1]:

1.5. ينبغي أن يشمل الإفصاح على سبيل المثال لا الحصر العناصر التالية:

- النتيجة المالية ونتيجة الاستغلال للمؤسسة؛
- أهداف المؤسسة والمعلومات غير مالية؛
- مساهمات الأغلبية وحقوقهم في التصويت؛
- سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمدريين التنفيذيين الأساسيين، والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم، وكيفية اختيارهم ومدى استقلالهم؛
- المعاملات التي تتم مع أصحاب المصالح بالمؤسسة؛
- المخاطر الجوهرية المتوقعة؛
- الموضوعات والقضايا الجوهرية المتعلقة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين؛
- هياكل وسياسات الحكومة، وبصفة خاصة ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحكومة المؤسسة، والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

2.5. ينبغي أن تعد المعلومات المفصح عنها استناد إلى معايير محاسبية عالية الجودة، وتشمل المعلومات المالية وغير المالية.

3.5. ينبغي إجراء التدقيق الخارجي سنويا من قبل مدقق مستقل وكفء بهدف إعطاء مجلس الإدارة والمساهمين رأي خارجي وموضوعي يؤكد أن القوائم المالية تعكس بصدق الوضعية المالية ونتائج المؤسسة حيث أنه:

- ينبغي على المدققين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة أمام المساهمين، وعليهم أن يقوموا بممارسة كافة ما تقضيه العناية المهنية في عملية التدقيق؛
- ينبغي توفير قنوات لنشر المعلومات، بحيث تسمح للجهات المستفيدة من الحصول على المعلومات الملائمة، وفقا لشروط عادلة، في الوقت المناسب وبأحسن تكلفة.

[1] أحلام بلقاسم كحلولي، مرجع سبق ذكره، ص ص 31 – 32.

سادسا: مسؤوليات مجلس الإدارة

حسب هذا المبدأ يتطلب إطار حكومة المؤسسات التوجيه والإرشاد الاستراتيجي، والرقابة الفعالة على إدارة الشركة من قبل مجلس الإدارة، وأيضا مسؤولية مجلس الإدارة أمام المؤسسة والمساهمين. وذلك من حيث[1]:

1.6. يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا بنوايا حسنة وإخلاص مع بذل العناية المهنية اللازمة لتحقيق مصلحة المؤسسة ومساهميها.

2.6. يجب على مجلس الإدارة أن يسعى إلى تحقيق المعاملة العادلة بين كافة المساهمين عندما تكون قراراته ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة.

3.6. يجب على مجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، ويجب عليه أن يأخذ مصالح المتعاملين مع الشركة بعين الاعتبار.

4.6. يجب على مجلس الإدارة أن يقوم ببعض المهام الأساسية خاصة ما يلي:

- وضع استراتيجية المؤسسة، سياسة إدارة المخاطر، الموازنات التقديرية، برامج وخطط العمل، تحديد أهداف المؤسسة وضمان الرقابة على أهدافها ونتائجها، والإشراف على النفقات الرأسمالية الرئيسية وعمليات الشراء والتنازل عن الاستثمارات؛
- الإشراف على ممارسة وتطبيق المؤسسة لحكومة المؤسسات وإجراء التعديلات الضرورية عند الحاجة؛
- تعين المديرين الأساسيين، تحديد أجورهم ومكافآتهم، متابعة أعمالهم واستبدالهم عند الضرورة؛
- مراعات التناسب والمطابقة بين المكافآت للمدريين الرئيسيين وأعضاء مجلس الإدارة وبين مصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل؛
- توفير إجراءات واضحة تتصف بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب مجلس الإدارة؛
- رقابة وإدارة حالات تضارب المصالح التي من الممكن أن تحدث بين الإدارة والمساهمين، بما في ذلك سوء استخدام موجودات المؤسسة أو المخالفات التي ارتكبت في إطار الصفقات مع أصحاب المصالح في المؤسسة؛
- ضمان نزاهة التقارير المالية والأنظمة المحاسبية، وخاصة استقلالية مدقق لحسابات، وتجهز المؤسسة بأنظمة رقابية مناسبة لا سيما أنظمة إدارة المخاطر والرقابة المالية والعملياتية، فضلا عن احترام القوانين والمعايير ذات الصلة؛
- الإشراف على عمليات الإفصاح؛

[1] أحلام بلقاسم كحلولي، مرجع سبق ذكره، ص ص 32- 33.

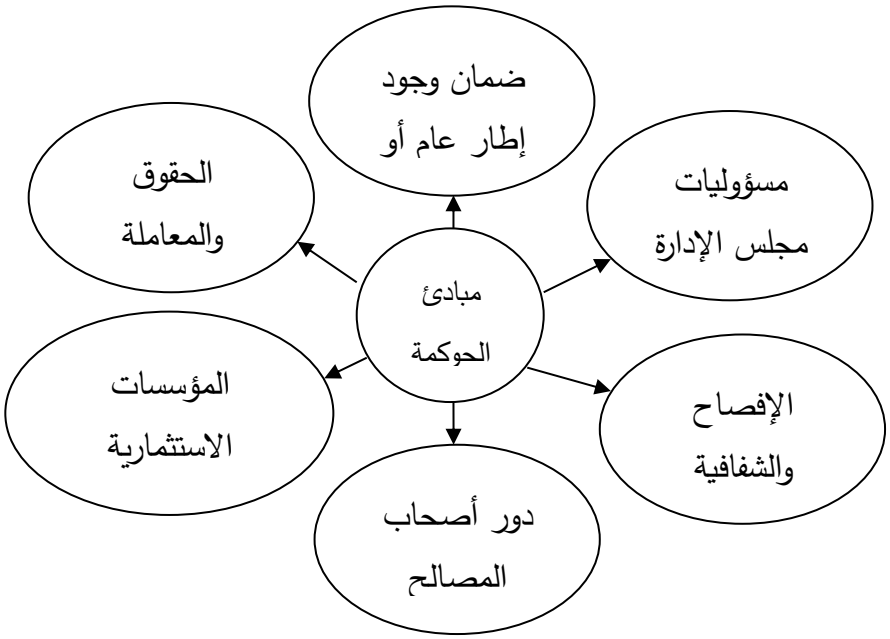
5.6. ينبغي على مجلس الإدارة أن يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي والمستقل فيما يتعلق بشؤون المؤسسة خلال:

- تكليف عدد كافي من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي المؤسسة ذوي القدرة على إصدار الحكم الموضعي المستقل، للقيام بالمهام التي يحتمل وجود تعارض المصالح بها، ومن هذه المهام ضمان نزاهة التقارير المالية وغير المالية، وفحص ومراجعة الصفقات مع أصحاب المصالح في الشركة، وترشيح المدريين الرئيسيين ومكافآتهم؛
- التحديد الواضح لمهام ومكونات وإجراءات عمل لجان مجلس الإدارة عند تأسيسها، والإفصاح عنها من قبل مجلس الإدارة؛
- يجب على أعضاء مجلس الإدارة تكريس الوقت الكافي للمؤسسة، والالتزام عند ممارسة مسؤولياتهم؛

6.6. أن يتوفر لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الوصول إلى المعلومات الصحيحة، الملائمة، وفي الوقت الملائم من أجل القيام بمسؤولياتهم بشكل سليم.

نوضح مبادئ الحوكمة في الشكل التالي:

شكل رقم (2): مبادئ الحوكمة



المصدر: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

الفرع الثالث: آليات تطبيق حوكمة المؤسسات

إذا أردنا أن نطبق مفهوم حوكمة المؤسسات في التحكم والسيطرة والتوجيه فإن الآليات والأدوات ستختلف من مؤسسة إلى أخرى، بحسب حاجة ومتطلبات كل شركة وأهدافها ومصالح الأطراف المختلفة لها، لهذا نجد اختلافا في تحديد هذه الآليات حتى وإن كان الهدف واحد، كما أن آليات حوكمة المؤسسات تتخذ أشكلا مختلفة على الرغم من اعتماد الخصائص نفسها، وقد ذكر الباحثين العديد من الآليات نذكر منها ما يلي[1]:

أولا: لجنة التدقيق

تعتبر لجنة التدقيق إحدى اللجان الفرعية المنبثقة عن مجلس الإدارة وهي من أهم اللجان التي تساعد مجلس الإدارة في القيام بمهامه الاشرافية والرقابية اتجاه الإفصاح المالي ونظام الرقابة الداخلية وأعمال التدقيق والتأكد من مدى توافق العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع القوانين والتعليمات، حيث أن قيام لجنة التدقيق بمهامها لا يعني توسيع مجال مسؤوليات مجلس الإدارة أو زيادة الأعباء الملقاة على عاتقه، بل تنحصر مهامها في مساعدة مجلس الإدارة على أداء مهامه بكفاءة وفعالية وعلى الوفاء بمسؤولياته وتنفيذ مهامها الأساسية وخاصة في مجال النظم المحاسبية، وإعداد التقارير المالية، ودعم أنظمة الرقابة الداخلية، ودعم استقلالية المدققين الداخليين والخارجيين.

ثانيا: لجنة المكافآت

توصي أغلب الدراسات الخاصة بحوكمة المؤسسات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وفي مجال المؤسسات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح المؤسسة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية.

ثالثا: التدقيق الداخلي

يعتبر المدقق الداخلي أحد الأطراف التي تتمتع بدور بارز عند تطبيق آليات حوكمة المؤسسات، على الرغم من أن مكانته الوظيفية وطبيعة الخدمات التي يقدمها، قد تحد من قدرته على أداء الدور المطلوب منه، إلا إذا توافرت له الاستقلالية والحماية الكافية والالتزام بأداء مهني، فإنه سوف يساهم في تحقيق التوازن بين أداء وظيفته ودوره في حوكمة المؤسسات كما أن التدقيق الداخلي يزود مجلس الإدارة بمعلومات عن مناطق الخطر، التي قد تؤثر على تحقيق الأداء المسطر من خلال:

[1] محمد مريني آدم حديدي، **آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية**، مجلة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 8، العدد 1، جامعة الجلفة، 1-5-2022، ص ص 344-345.

- تحديد وتقييم المخاطر؛
- مساعدة الإدارة في إيجاد حلول للمخاطر؛
- التنسيق بين الأنشطة ذات الصلة بإدارة المخاطر؛
- المساعدة في تنفيذ تعليمات إدارة المخاطر.

رابعا: التدقيق الخارجي

يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، وليس مقبوليتها فقط ومع تزايد التركيز على دور مجلس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، فإن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الاكفاء والمختصين في حقل الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة.

فيمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للمؤسسات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه المؤسسات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام، ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على إن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف.

المطلب الرابع: واقع تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر

الفرع الأول: ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

باعتبار أن الجزائر واحدة من الدول التي وعت بحوكمة المؤسسات وترشيد سياستها لتحقيق التنمية وتحسين أدائها، قامت بإصدار ميثاق الحكم الراشد بالمؤسسة الجزائرية الذي يعتبر أداة إرشادية تسمح للمؤسسات بفهم المبادئ الاساسية لحوكمة المؤسسات، كما يمنح لها وسائل تساعد على تحرير وظائفها من خلال ضمان حماية أكبر لها.

أولا: عرض عام حول ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

في شهر جويلية من سنة 2007، انعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات، وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، وحدد لهذا الملتقى هدف جوهري يتمثل في تحسيس المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق لمصطلح وإشكالية الحكم الراشد للمؤسسة، من زاوية الممارسة في الواقع وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية الحكم الراشد في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية.

وخلال فعاليات هذا الملتقى، تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة، كأول توصية وخطوة عملية تتخذ.

كما شاركت في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة بالجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية وبرنامج ميدا لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا المنتدى الدولي للحكم الراشد للمؤسسة.

وفي هذا السياق، ساهمت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية بالانضمام لفريق العمل المنصب شهر نوفمبر 2007، تحت تسمية (GOAL 08) في إشارة إلى فريق العمل للحكم الراشد بالجزائر سنة 2008.

ويعتبر هذا الميثاق ثمرة لسلسلة الأعمال التي قادها فريق العمل بين الفترة الممتدة من نوفمبر 2007 الى نوفمبر 2008.فيتضمن الميثاق جزئين وملاحق كما يلي:

- يوضح الجزء الأول الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد للمؤسسات اليوم، ضروريا في الجزائر ، كما أنه يربط الصلات مع إشكالية المؤسسة الجزائرية، لاسيما المؤسسة الصغيرة المتوسطة الخاصة.
- ويتطرق الجزء الثاني إلى المقاييس الأساسية التي ينبني عليها الحكم الراشد للمؤسسات.

فمن جهة، يعرض العلاقات بين الهيئات التنظيمية للمؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية) ومن جهة أخرى، علاقات المؤسسة مع الأطراف الشريكة الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية والممونون أو الإدارة.

ويختتم هذا الميثاق بملاحق تجمع في الأساس، أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها بغرض الاستجابة لانشغال واضح ودقيق[1].

ثانيا: مبادئ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية

تقوم حوكمة الشركات على أربعة مبادئ أساسية هي:

- **الإنصاف:** توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بها، بطريقة منصفة.
- **الشفافية:** هذه الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات الناجمة ينبغي أن تكون واضحة وجلية للجميع.
- **المسؤولية:** مسؤولية أي فرد محددة بأهداف دقيقة وليست مقسمة.
- **التبعية:** كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلاله المسؤوليات المنوطة له.

[1] **ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر 2009**، ص13، من الموقع: https://www.ecgi.org، أطلع عليه بتاريخ: 28-03-2023، الساعة 16:05.

حيث تغطي مبادئ الحكم الراشد للمؤسسات العلاقات التي تربط بين الاطراف الفاعلة للداخليين للمؤسسة وبين الاطراف الفاعلة الخارجيين[1].

ثالثا: المؤسسات المعنية بتنفيذ الميثاق

إن كل المؤسسات الجزائرية معنية، مبدئيا، بمبادئ الحكم الراشد، غير أن الميثاق الحالي لا يدمج المؤسسات ذات رأسمال عمومي، والتي تخرج إشكالية الحكم الراشد فيها عن نطاق الميثاق الحالي لأنها ترتبط بمقارنة خاصة تتوقف على الاستعمال الجيد للأموال العمومية.

إن هذا الميثاق موجه، بصفة خاصة إلى:

- مجموع المؤسسات الصغيرة والخاصة، والتي تصبو إلى ديمومة واستمرارية نشاطها كما تطمح إلى فرض نفسها ضمن اقتصاد عصري وتنافسي، تلعب فيه دور المحرك للتنمية الوطنية.
- المؤسسات المساهمة في البورصة، أو تلك التي تتهيأ لذلك[2].

الفرع الثاني: معوقات تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في الجزائر

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات في الجزائر على ارض الواقع من داخل المؤسسات أومن خارجها وتتمثل فيما يلي[3]:

أولا: المصدر الداخلي

ويتمثل في عدم الفصل بين الملكية والإدارة فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة المؤسسات فعلا تحاول أن تبتعد قدر الإمكان في تأسيس شريكاتها عن المؤسسات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم المؤسسة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمين المؤسسة، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة وفاعلية عالية في إدارة المؤسسة، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

- تشكيل مجلس الإدارة وعدم الفصل بين مهمة الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة المؤسسة، ومستوى الرقابة، وعدد اجتماعات المجلس؛
- عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء واجتهادات مستقلة تابعة من إحساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل المؤسسة؛

[1] المرجع نفسه، ص27.

[2] المرجع نفسه، ص19.

[3] أحمد صافي وآخرون، **آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر**، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 3، جامعة المسيلة، 2018، ص58.

- عدم توفر لجان مجلس الإدارة وأهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت والترشيحات، وعدم فعالياتها واستقلاليتها، وعدم توفر أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيها.

ثانيا: المصدر الخارجي

وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة، ومدى توفر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي، التي تضمن تطبيق الحوكمة في المؤسسات، وإعطائها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

الفرع الثالث: تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

إن تطبيق الحوكمة في البيئة الجزائرية تواجه العديد من التحديات يمكن تلخيص أهمها فيما يلي[1]:

أولا: الفساد

عادة ما يرتبط موضوع الفساد بغياب الحوكمة وينتج عنه العديد من الأثار السلبية أهمها تؤدي إلى هروب الاستثمارات الاجنبية إلى جانب ذلك فان للفساد تكاليف اقتصادية، كانخفاض الاتفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية.

زيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه تطبيق الحوكمة، هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الاجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد.

ثانيا: احترام سلطة القانون

لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالا، إلا إذا تقيد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة فعالة ورشيدة، إلا إذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها إحدى الأدوات المهمة، التي تساعد على جذب الاستثمارات الأجنبية.

[1] محمد يدو وآخرون، **دور أدوات مراقبة التسيير في ترسيخ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية**، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة علي لونيسي البليدة 2، يوم 25-04-2017، ص ص11-12.

ثالثا: إنشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح

إن عمليات التواطؤ والفساد، التي تتم بين مجالس الإدارة وكبار المديرين التنفيذيين، لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بالمؤسسة ومستقبلها؛ لذا من الضروري أن يكون هناك مجموعة من الإجراءات والسياسات، التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالمؤسسة.

الفرع الرابع: إجراءات تحسين حوكمة المؤسسات في الجزائر

في ظل وجود تحديات تواجه تطبيق حوكمة المؤسسات على أرض الواقع والتي من أهمها الفساد، احترام سلطة القانون، الممارسة العلمية والديمقراطية، وإنشاء علاقات سليمة مع أصحاب المصالح، حدد مركز المشروعات الدولية الخاصة مجموعة من الإجراءات يعتمد عليها نظام حوكمة المؤسسات لتحسين أداء هذه الأخيرة. وتشمل ما يلي[1]:

- إتباع المؤسسة سياسة مكتوبة خاصة بحوكمة المؤسسات يتم الإفصاح عنها، هذه السياسة يجب أن توضح إنشاء مجلس الإدارة ودور أعضائه والكفاءات الخاصة بهم، ولا بد أن تكون نظم المحاسبة والمساءلة واضحة وشفافة؛
- ضرورة إنشاء مجلس استشاري للمساعدة في اتخاذ القرار عن طريق تزويد الإدارة ومجلس الإدارة بآراء موضوعية ذات بعد مستقل وكذا تزويد مساهمي المؤسسة بمرشحين محتملين للعمل كأعضاء مجلس إدارة مستقلين؛
- تقوم المؤسسة بتعيين عضو مجلس إدارة منتدب من بين الخبراء الموجودين في السوق؛
- تقوم المؤسسة بالإفصاح في تقريرها السنوي المقدم إلى المساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة المؤسسة المكتوبة الخاصة بحوكمة المؤسسات والسياسة البيئية والاجتماعية للمؤسسة تجاه المواطنين؛
- أن تقوم المؤسسة بالإفصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد حوكمة المؤسسات.

وفي سبيل دعم حوكمة المؤسسات قامت الجزائر بجملة من الإصلاحات الاقتصادية بدأت سنة 1988 وأدرجت ضمن مخطط التسيير الهيكلي، ولعل من أهمها منح استقلالية المؤسسات العمومية، ثم قانون النقد والقرض، ثم قانون الاستثمار، ثم قانون الخصخصة، وبعد إصدار المدونة الجزائرية لحوكمة المؤسسات قامت الجزائر بإصلاحات مهمة خاصة فيما يتعلق بالجانب المحاسبي أين تم تطبيق النظام المحاسبي الجديد سنة 2010 في محاولة للتوافق مع المعايير المحاسبية الدولية، وكذا في جانب التدقيق وتمثل في القانون 10-01 والخاص بمهنة الخبير المحاسبي ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد.

---

[1] محمد الصالح فروم، **الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار- عنابة، 2016-2017، ص ص55-56.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

هناك عدة دراسات تناولت موضوع واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، ويمكن أن نشير إلى بعض الدراسات ونذكر منها ما يلي:

المطلب الأول: الدراسات السابقة

لقد تم الاطلاع على العديد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع بحثنا سواء بشكل كلي أو جزئي، عربية أو أجنبية.

الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

أولا: حمزة ضويفي، فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات التابعة لمجمع سونلغاز، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2014-2015.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة على الإفصاح وجودة المعلومات وأثرها على الأداء المالي المتمثل أساسا في كفاءة الوظيفة المالية للمؤسسة وقدرتها على تعبئة الموارد المالية، مع محاولة تشخيص الواقع العملي للحوكمة في الجزائر ومدى الممارسة الفعلية للحوكمة وذلك بمراعات خصوصية البيئة الاقتصادية التي تعمل فيها المؤسسات الجزائرية، ولغرض تعزيز الإطار النظري لهذه الدراسة تم توزيع استبانة على مجموعة من مؤسسات المساهمة خصصت إلى معرفة مدى تأثير مبادئ الحوكمة على مقومات الإفصاح، موازاتا مع ذلك تم تحليل القوائم المالية للمؤسسات عينة الدراسة لتقييم الأداء المالي فيها ومعرفة العلاقة بين كل من التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة والأداء المالي للشركات محل الدراسة.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة، من أبرزها وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية تطبيق مبادئ الحوكمة من جهة وبين الإفصاح المحاسبي وجودة المعلومات والأداء المالي من جهة أخرى.

ثانيا: نوال صبايحي، حوكمة المؤسسات من خلال أخلاقيات المهنة المحاسبية حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015-2016.

تهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة الالتزام بأخلاقيات المهنة المحاسبية في تحقيق حوكمة المؤسسات وفي سبيل تحقيق ذلك قامت الباحثة بإجراء دراسة ميدانية، عن طريق إعداد استبانة تناسب الفرضيات التي وضعتها الباحثة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أبرزها وجود علاقات ارتباط معنوية وقوية جدا بين الالتزامات الأخلاقية للمهنة المحاسبية، والتي كانت على رأسها الاستقلالية، المساءلة، المسؤولية، النزاهة والشفافية.

ثالثا: محمد الصالح فروم، الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار-عنابة، 2017-2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من مدى التزام المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة بقواعد حوكمة المؤسسات والمتمثلة في مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة، والإفصاح والشفافية، وأصحاب المصالح، والتدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر. كما هدفت أيضا إلى اختبار مدى تأثير الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات على الأداء المالي للمؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة، لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة شملت محاور الدراسة ووزعت على فئات العينة التالية: عضو مجلس إدارة، مدير تنفيذي، رئيس مصلحة، ومدقق داخلي، لثماني مؤسسات عمومية اقتصادية بولاية سكيكدة تنشط في قطاعات مختلفة (محروقات، خدمات، صناعة، وأشغال الطرق). وبينت نتائج الدراسة أن المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة تلتزم بتطبيق جميع قواعد حوكمة المؤسسات السالفة الذكر، أما فيما يتعلق بتأثير مدى الالتزام بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات فقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين مدى التزام المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وبين أدائها المالي مقاسا بكل من معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على المبيعات كل على حدى، بينما يوجد أثر بين مدى التزام المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وبين أدائها المالي مقاسا بكل من معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على الأموال الخاصة كل على حدى.

رابعا: أحلام بلقاسم كحلولي، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية: دراسة ميدانية لعينة من شركات المساهمة بولايتي سكيكدة وعنابة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2019-2018.

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير حوكمة المؤسسات على جودة المعلومات المحاسبية عن طريق القياس الكمي لمتغيرات الدراسة، حيث تم الاعتماد على ثماني متغيرات مستقلة لقياس حوكمة المؤسسات تتمثل في: حجم مجلس الإدارة، الفصل ما بين منصبي المدير العام ورئيس مجلس الإدارة، استقلالية مجلس الإدارة، نشاط مجلس الإدارة (عدد اجتماعاته)، لجنة التدقيق، وأخيرا التدقيق الداخلي. بينما تم تقدير المتغير التابع، والمتمثل في جودة المعلومات المحاسبية من خلال قياس ممارسات إدارة الأرباح بواسطة المستحقات الاختيارية، باستخدام نموذج جونز المعدل.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار بيانات 11 مؤسسة مساهمة غير مالية بولايتي سكيكدة وعنابة تنشط في قطاعات اقتصادية مختلفة خلال الفترة (2014-2016)، وقد تم الاعتماد على نماذج الانحدار الخطي البسيط لتحديد مدى وجود هذه العلاقة. وقد أظهرت الاختبارات الاحصائية وجود تأثير موجب (طردي) ذو دلالة إحصائية لعدد اجتماعات مجلس الإدارة على جودة المعلومات المحاسبية في المؤسسات محل الدراسة، أما

المتغيرات الأخرى المتعلقة بحوكمة المؤسسات فلم تدل الاختبارات الإحصائية على وجود علاقة بينهما وبين جودة المعلومات المحاسبية.

خامسا: جمال العسالي، تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحسين الأداء الاقتصادي في الجزائر2000-2014، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2018-2019.

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين أدائها، باعتبارها إحدى الآليات والنظم التسييرية الجديدة التي أثبتت فعاليتها في التجارب الدولية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تناول الموضوع من الجانبين النظري والتطبيقي، حيث تناول الجانب النظري مختلف المفاهيم المتعلقة بقواعد حوكمة المؤسسات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأداء المؤسسي، مع الإشارة إلى مختلف التجارب الدولية في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني من خلال مؤشرات الناتج المحلي التشغيل، الصادرات، وذلك بناء على الإحصائيات المقدمة من قبل الهيئات المختصة. أما الجانب التطبيقي فقد تم فيه تحليل نتائج 250 استبانة موزعة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في مختلف المجالات وفي كافة مناطق التراب الوطني (الجزائر).

وقد توصلت الدراسة إلى أن أغلبية عينة الدراسة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تؤكد أن تطبيق حوكمة المؤسسات يعمل على تحسين أداء المؤسسات على كافة المستويات والأداء الكلي للاقتصاد الوطني من خلال تفعيل دور هذا النوع من المؤسسات وتوفير له بيئة ملائمة تتماشى مع الأهداف المرجوة.

الفرع الثاني: الدراسات باللغات الاجنبية

1: Belkacem Boufatah, Nourredine Fellag, Evaluation of Corporate Governance Practices in Algerian Small And Medium Size Enterprise: Case Of Intrdustry SME IN Chlef, El Maqrizi Journal For Economic And Financial Studies, Vol.2, No.1, June 2018.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مستوى الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال القيام بدراسة نظرية وتطبيقية في هذا المجال. استعملت من خلال هذه الدراسة أسلوب المقابلة للحصول على المعطيات والمعلومات اللازمة من أجل القيام بتحديد وتشخيص واقعي لمستوى حوكمة المؤسسات، من خلال المقابلة التي أجريت مع كل من المدير التنفيذي للمؤسسة، الأمين العام، المحاسب، رئيس مصلحة الموظفين ورئيس مصلحة المالية والمحاسبة توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها أن مستوى حوكمة المؤسسات جيد نوعا ما، لكن من جانب تبقى آليات الحوكمة غير مفعلة كما يجب، كما أن المؤسسة لا تولي اهتمام كبير لأصحاب المصلحة الخارجيين. كما توصلت هذه الدراسة من خلال الجانب النظري إلى أن مستوى حوكمة المؤسسات لازال ضعيفا ولم يرتقي إلى المستوى المنشود وهذا ما يستلزم بذل جهود أكثر من جميع الأطراف

الفاعلة، كما أن تطبيق حوكمة المؤسسات غير مرتبط فقط بالقوانين التنظيمية والتشريعية المرتبطة بحوكمة المؤسسات.

:2Elly Halimatusadiah, Diamonalisa Sofianty and Husnah Nurlaela Ermaya, Effects Of The Implementation Of Good Corporate Governance On Profitability, European Jornal Of Business and Innovation Research, Vol.3, No.4, pp.19-35, September 2015.

يجري المعهد الإندونيسي لحوكمة المؤسسات (IICG) دائما بحوث حول التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات كل عام، وخاصة في مؤسسات القطاع العام في بورصة اندونيسيا، الحوكمة الرشيدة للمؤسسات هو قيام إدارة المؤسسة في تشغيل أهدافها التي تؤدي إلى الربحية المثلى أو الربح للمستثمرين، نظريا يمكن القول أن تطبيق حوكمة المؤسسات يؤدي إلى زيادة ربحية المؤسسة، ولكن في الواقع، فمن الضروري إجراء البحوث على المسألة.

فبعض الاشكاليات المطروحة هي حول مستوى تنفيذ حوكمة المؤسسات، ومستوى الربحية (العائد على الأصول)، وكما أن تنفيذ الحوكمة الرشيدة يؤثر على الربحية (العائد على الأصول)، شملت الدراسة 9 مؤسسات شاركت في المعهد الإندونيسي لحوكمة المؤسسات، بخصوص هذه الدراسة، استخدم الباحثون طريقة البحث الكمي لاختبار الفرضية التي تم تعيينها، ارتباط المتغيرات سببي أو غير سببي، قياس الاختبار الإحصائي المستخدم لتحديد الآثار هو تراجع بسيط، الأداة الإحصائية لقياس تأثير مقياس القياس المستخدم هي النسبة والفاصل الزمني، استنادا على البحث الذي أجراه الباحثون، النتيجة التي تم الحصول عليها هي تنفيذ (CGPI) الذي يتم قياسه من خلال زيادة وانخفاض (CGPI)، على الرغم من أنه بشكل عام كان يشكل زيادة، وفي الوقت نفسه زادت الربحية التي يتم قياسها من خلال متوسط العائد على الأصول، بناء على نتيجة اختبار الفرضيات، مستوى تنفيذ الحوكمة الجيدة للمؤسسات 19.8% له تأثير إيجابي على ربحية المؤسسة التي تم أخذ عينات منها (العائد على الأصول).

3: Ali Mezghan, Ahmed Ellouze, Gouvernement De L 'Entreprise Et Qualité De L 'Information Financière, France PPCD-ROM, May 2007, disponible le 08-06-2023 à 21:52 sur le site électronique: https://shs.hal.science/halshs-00460918

كان الهدف من الدراسة التعرف على تأثير بعض خصائص مجلس الإدارة على جودة المعلومات المالية في عينة مكونة من 58 مؤسسة تونسية مدرجة وغير مدرجة، حيث تم في الدراسة شرح العلاقة الموجودة بين جودة المعلومات المالية من جهة وحجم أعضاء مجلس الإدارة وتركز الملكية وفصل أدوار رئيس مجلس الإدارة، طارحا الإشكالية التالية: ماهي خصائص مجلس الإدارة، والدور الذي تلعبه في تحسين جودة المعلومات المالية الموجودة في القوائم المالية؟ وكذلك هل عدد أعضاء مجلس الإدارة في المؤسسات التونسية له علاقة بتحسين جودة المعلومات المالية؟ فتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها وجود أعضاء خارجيين لمجلس الإدارة يقدم آلية جودة المراجعة وتحسن جودة المعلومات المالية، دعم الفرضية القائلة إن مجلس الإدارة هو

مجرد غرفة لتقصي الحقائق والتشكيك في الدور التأديبي لمجلس الإدارة، وجود نسبة عالية من الإداريين خارج مجلس الإدارة يقدم آلية تحكم فعالة في المؤسسات التونسية قادرة على تحسين جودة المعلومات المالية المنشورة.

4: Ali Bayrakdaroglu, Ersan Ersoy, Levent Citak , Is There A Relationship Between Corporate Governance And Value-based Financial Performance Measures? A Study Of Turkey As An Emerging Market, Asia-Pacific Journal Of Financial Studies, Volume 41, April 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين حوكمة المؤسسات ومقاييس الأداء المالي مثل القيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة والقيمة النقدية المضافة، وتم قياس الحوكمة من خلال الفصل بين عضوية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وحجم مجلس الإدارة ونسبة تركيز الملكية ونسبة الأسهم المملوكة من قبل الرئيس التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة، ونسبة المساهمة الأجنبية، واشتملت العينة على 41 مؤسسة مدرجة في بورصة اسطنبول للفترة 1998–2007 وتوصلت الدراسة إلى أن القيمة النقدية المضافة تزداد إن تم الفصل بين عضوية مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، ووجدت أيضا أن حجم المؤسسة له تأثير قوي على أداء المؤسسات.

5: Hanen ben Ayed-koubaa, L'Impact Des Mecanismes Internes de Gouvernement De L'Entreprise Sur La Qualite De L'Information Comptable, La Place De La Dimension Européenne dans La Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg, France, Mai 2009, Disponible Le 09-06-2023 à 11:34 Sur Le site électronique: https://shs.hal.science/halshs-00460918.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين جودة المعلومات المحاسبية والمقاسة عن طريق المستحقات الاختيارية من خلال استخدام نموذج جونز المعدل من قبل (Dechow et Al,199)، وبين بعض آليات الحوكمة الداخلية والمتمثلة في حجم مجلس الإدارة، الفصل بين منصبي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام، عدد اجتماعات مجلس الإدارة، نسبة الحضور في اجتماعات مجلس الإدارة، وجود أعضاء داخليين في مجلس الإدارة، وجود لجنة تدقيق، مدة ارتباط المدقق القانوني بالمؤسسة، وأخيرا نسبة ملكية المستثمرين المؤسسين. وقد شملت الدراسة على 69 مؤسسة فرنسية صناعية وتجارية مدرجة في مؤشر (SBF120) خلال الفترة (2002–2007).

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين جودة المعلومات المحاسبية من جهة، وكل من عدد اجتماعات مجلس الإدارة، الفصل بين المدير العام ورئيس مجلس الإدارة، وجود الأعضاء الداخليين، وجود لجنة تدقيق، وأخيرا نسبة ملكية المستثمرين المؤسسين من جهة أخرى. أما باقي عناصر الحوكمة فلا يوجد لها تأثير ذو دلالة إحصائية على جودة المعلومات المحاسبية.

المطلب الثاني: القيمة المضافة

سنعرض في هذا المطلب علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية، وأهم ما تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.

الفرع الأول: علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

من خلال عرضنا للدراسات السابقة تبين لنا أن:

- دراسة حمزة ضويفي، ركزت على فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة على الإفصاح وجودة المعلومات وأثرها على الأداء المالي بالاعتماد على توزيع استبيان على عينة من مؤسسات المساهمة، بينما دراستنا كانت حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.
- دراسة نوال صبايحي، تطرقت إلى مساهمة الالتزام بأخلاقيات المهنة المحاسبية في تحقيق حوكمة المؤسسات، وذلك من خلال دراسة ميدانية عن طريق توزيع استبيان، أما دراستنا ركزت على تحقيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.
- دراسة محمد الصالح فروم، تطرق الباحث إلى مدى التزام المؤسسات العمومية الاقتصادية بالإفصاح والشفافية، دور أصحاب المصالح، مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة، والتدقيق والرقابة الداخلية والتدقيق الخارجي وإدارة المخاطر، ومدى تأثيرها على الأداء المالي للمؤسسات، أما دراستنا فكانت حول تطبيق الإفصاح والشفافية، ودور أصحاب المصالح، ومهام ومسؤوليات مجلس الإدارة، والتدقيق والرقابة الداخلية والتدقيق الخارجي وإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية.
- دراسة أحلام بلقاسم كحلولي، اهتمت بدراسة تأثير حوكمة المؤسسات على جودة المعلومات المحاسبية من خلال اختبار بيانات 11 مؤسسة مساهمة غير مالية، بينما في دراستنا حاولنا إبراز دور مبادئ حوكمة المؤسسات في تحسين أداء المؤسسات.
- دراسة جمال العسالي، تحدث الباحث عن مدى مساهمة تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين أدائها من خلال تحليل 250 استبانة موزعة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لتركز دراستنا على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات العمومية الاقتصادية.
- دراسة Belkacem Boufatahk ,Nourredine Fellag، تهدف إلى تحديد مستوى الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استعمل فيها الباحث أسلوب المقابلة.
- دراسة Elly Halimatusadiah, Diamonalisa Sofianty، ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات وربحية الشركة وذلك بالتركيز على مؤشر العائد على الأصول، حيث شملت الدراسة 9 مؤسسات.

- دراسة Ali Merghan, Ahmed Ellouze، تحدث فيها الباحثان عن خصائص مجلس الإدارة على جودة المعلومات المالية بالإضافة إلى فصل أدوار رئيس مجلس الإدارة على عينة مكونة من 58 مؤسسة.
- دراسة ,Ersan ErsoyAli Bayrakdaroglu، ركزت على العلاقة بين حوكمة المؤسسات ومقياس الأداء المالي.
- دراسةHanen Ben Ayed-Kerbouaa، تهدف إلى اختبار العلاقة بين جودة المعلومات المحاسبية وبعض آليات الحوكمة الداخلية.

وعليه مما سبق يمكن القول أن الدراسات السابقة تتشابه مع دراستنا في كونها اعتمدت على دراسة الحوكمة وواقع تطبيقها في بيئات أعمال مختلفة.

الفرع الثاني: ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة عن سابقاتها يتمثل في الآتي:

- إن أغلب الدراسات ركزت على دراسة آليات حوكمة المؤسسات، بينما هذه الدراسة ركزت على مبادئ الحوكمة؛
- إن أغلب الدراسات ركزت على المؤسسات المدرجة في البورصة، بينما هذه الدراسة شملت على عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية غير المدرجة في البورصة بولاية سكيكدة؛
- إن الدراسات السابقة تناولت موضوع الحوكمة بمتغيرات أخرى، بينما هذه الدراسة ركزت على دراسة متغير واحد متمثل في مبادئ الحوكمة؛
- اعتمدت دراستنا على الاستبيان في جمع المعلومات وتحليلها.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما سبق، يمكن القول أن حوكمة المؤسسات هي مجموعة من القواعد والإجراءات الداخلية في المؤسسة تعمل على إدارة العلاقات بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين وأصحاب المصالح (الموظفين، الزبائن، الموردين، الحكومة، المجتمع المدني). حيث أن لحوكمة المؤسسات أهمية كبيرة باعتبارها أسلوب لبناء علاقة وثيقة وقوية بين إدارة المؤسسة وأصحاب المصالح، لتحقيق التوازن بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع المدني، كما أنها تهدف لتحقيق النزاهة والشفافية والعدالة، وحماية حقوق المساهمين والمعاملة العادلة فيما بينهم.

حيث قامت عدة منظمات ومؤسسات أهمها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وضع مجموعة من المبادئ من بينها الصادرة سنة 2015 تتمثل في: ضمان وجود أساس لإطار فعال، حقوق المساهمين والمعاملة العادلة فيما بينهم ووظائفهم الرئيسية، المستثمرون المؤسسون، الإفصاح والشفافية عن المعلومات، دور أصحاب المصالح، مسؤليات مجلس الإدارة، فنجاحها يتطلب تفعيل آليات مجلس الإدارة.

غير أن تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات يختلف من دولة لأخرى لاختلاف الأنظمة الاقتصادية الاجتماعية والسياسية، والجزائر كغيرها من الدول ووفقا لما يناسبها أصدرت أول ميثاق للحكم الراشد في مارس 2009 كنظام يعمل على ضبط بيئة الأعمال الجزائرية.

يؤدي التطبيق الجيد لمبادئ حوكمة المؤسسات إلى تحقيق العديد من المزايا أهمها خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد الإداري والمالي وتشجيع الإفصاح والشفافية.

الفصل الثاني:

واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة

تمهيد:

سعت الجزائر إلى بذل جهود كبيرة لتحسين بيئة الأعمال الاقتصادية وبناء إطار مؤسسي ملائم لحوكمة المؤسسات وذلك باستحداث ظروف جديدة على مستوى البيئة التشريعية والتنظيمية لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات بشكل متكامل وفعال.

ومن أجل معرفة أثر ذلك على عينة من المؤسسات الجزائرية، وللإلمام أكثر بالموضوع سنحاول في هذا الفصل تطبيق الدراسة النظرية التي تم التطرق إليها في الفصل السابق، على عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية لولاية سكيكدة، حيث تشتمل بقياس مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات بتحليل النتائج، واختبار الفرضيات بالطرق الاحصائية المحددة في منهجية الدراسة، من خلال استخدام برنامج (SPSS) لإجراء التحليل الاحصائي للبيانات المجمعة من الاستبيانات التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة وتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة؛

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتناول هذا المبحث التعريف بمجتمع الدراسة، وكيفية اختيار عينتها وخصائص أفراد هذه العينة، ثم يتطرق إلى كيفية بناء أداة الدراسة المستخدمة، ويوضح إجراءات التأكد من صدقها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها.

المطلب الأول: التعريف بمجتمع الدراسة وعينتها

ويضم هذا المطلب مجتمع الدراسة والعينة، والتعريف بالمؤسسات عينة الدراسة.

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة حيث يقدر عددها أربع مؤسسات تنشط في قطاعات استراتيجية مختلفة (خدمات، محروقات، صناعة، تجارة). حيث اتبعنا أسلوب الحصر الشامل، إذ قمنا بتوزيع الاستبيانات على المؤسسات الأربعة.

أما عينة الدراسة فهي عبارة عن الاستبيانات المسترجعة من المؤسسات الأربعة والبالغ عددها 32 استمارة.

الفرع الثاني: وصف مختصر للمؤسسات عينة الدراسة

سنقوم بتقديم تعريف مختصر لهذه المؤسسات من حيث تاريخ تأسيسها، موقعها الجغرافي، مهامها، وأهم أهدافها.

أولا: التعريف بالمؤسسة المينائية سكيكدة (EPS):

المؤسسة المينائية سكيكدة هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم مسيرة عن طريق قوانين ونظم متعلقة باستقلالية المؤسسات، تأسست بمقتضى المرسوم82-284 المؤرخ بتاريخ 14 أوث 1982 أي في خضم برنامج إعادة هيكلة المؤسسات، حيث أسندت لهذه المؤسسة المهام التي كانت على عاتق الوحدات المنحلة والتي أعيد هيكلتها، وتتمثل هذه الوحدات في: الشركة الوطنية للموانئ (ONP)، الشركة الوطنية للشحن والتفريغ (SONAMA) والشركة الوطنية لسحب البواخر (CNAN).

وبتاريخ 21 مارس 1989 تحصلت المؤسسة على استقلاليتها وأصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية حسب القانون رقم 88-01 المؤرخ بتاريخ 12 جانفي 1988، وبذلك تحولت إلى شركة مساهمة برأس مال قدره 3500 مليون دينار جزائري بملكية مساهم وحيد، هو مؤسسة تسيير مساهمات الدولة موزع على صناديق المساهمة كما يلي: الخدمات بنسبة 40%، الصناعات المختلفة بنسبة 30%، الإعلام والمواصلات بنسبة 30%.

تشرف المؤسسة المينائية حاليا على خمسة موانئ تتمثل في: موانئ الصيد البحري ببلدية سطورة، بلدية المرسى، بلدية القل، الميناء القديم الذي يقع في الكوة الواقعة بين جزيرة سيريجينا ورأس فلفلة (3 كلم شرق بلدية سطورة)، والميناء الجديد ويقع شرق الميناء القديم.

يتمثل النشاط الأساسي للمؤسسة المينائية سكيكدة في تقديم الخدمات، فهي تملك مخازن تستعمل لحفظ سلع الزبائن، كما أن لديها نشاط تجاري لا يتمثل في البيع والشراء وإنما تستعمل إمكانياتها في

عمليات تجارية دولية لخدمة الاقتصاد، كما تعتبر مجال مفتوح لعبور السلع الداخلية والخارجية التي تحتاج إليها المصانع للاستمرار في نشاطها. ويمكن حصر أهم الخدمات والأنشطة الإدارية والتجارية للمؤسسة المينائية سكيكدة فيما يلي:

- الحفاظ على الممتلكات المينائية البحرية أو البرية عن طريق خلية الأمن الداخلي والوقاية، وذلك في إطار حماية الحدود الجغرافية للوطن؛
- القيام بعمليات الإرساء، التحميل، النقل والتفريغ، السحب، القيادة والإرشاد؛
- تسيير واستغلال الوسائل والتجهيزات والمنشآت المينائية ووضعها في خدمة الزبائن؛
- القيام بأشغال الصيانة، التهيئة، وتحديد البنية العلوية للميناء؛
- الاستغلال الجيد لليد العاملة، والمردود الجيد لاستثمارات البنية التحتية؛
- الوقاية من الحرائق والتلوث للمنشآت والملاحة البحرية؛
- تنظيم حركة المرور داخل الميناء بصفة عامة؛
- ضمان الحركة الدائمة للسلع عن طريق الاستيراد والتصدير.

أما أهم أهدافها فهي:

- السهر على تقديم أحسن الخدمات للزبائن وبأقل التكاليف؛
- إمداد القطاع الاقتصادي بما يحتاجه وتصدير ما ينتجه؛
- تحقيق مستوى عالي من النمو الداخلي مقارنة بالسنوات الأخرى؛
- احتلال مكانة هامة في ميدان النشاط المينائي خاصة في ظل اقتصاد السوق؛
- زيادة الدخل الوطني بما يؤدي إلى انتعاش الاقتصاد الوطني؛
- تنويع خدماتها وتحسين جودتها؛
- العمل على زيادة حصتها السوقية.

في الأخير نشير إلى أن المؤسسة المينائية سكيكدة قصد تحقيق أهدافها السابقة تقوم بتوزيع المهام والمسؤوليات على الأفراد العاملين بها، وهذا من خلال هيكل تنظيمي يسهل مراقبة سير العمل ومتابعته، حيث تسير المؤسسة المينائية سكيكدة من طرف الرئيس المدير العام، ويساعده في أداء مهامه مديرين وخلية إدارية مساعدة، فالمؤسسة المينائية منظمة ومهيكلة في مديرية عامة وتسع مديريات مركزية هي: مديرية القيادة، مديرية الشحن والتفريغ، مديرية السحب، مديرية الأشغال، مديرية الصيانة، مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الإدارة العامة، مديرية الدراسات والتسويق والإعلام، ومديرية المساحات القاعدية.

ثانيا: التعريف بمركب تكرير الغاز المكثف – طوبينغ كوندسات– (RA2K):

مركب طوبينغ كوندسات (RA2K) هو عبارة عن مصفاة للكوندسات (Raffinerie Condensat) بسكيكدة، وهو عبارة عن إحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية التحويلية والهدف الأساسي الذي أنشأت من أجله هو لمعالجة 5 مليون طن من الكوندسات خلال فترة زمنية مستمرة متمثلة في 330 يوم ومادة الكوندسات تأتي من (Terminal) المديرية الإقليمية للنقل في الشرق (سكيكدة).

ويعتبر مركب طوبينغ كوندسات واحد من أهم المشاريع المقدمة، حيث أن أشغال البناء انتسبت إلى الشركة الصينية (CPECC) فرع (CNPC). حيث تم إمضاء العقد (EPC) في 10 ماي 2005 وتم تحويل إمضاء العقد من(CNPC) إلى (CPECC) في تاريخ 03 أوث 2005 وبدأ سريان العقد(EPC) بتاريخ 1 ديسمبر 2005 وكان أجال إنجاز القسم الأول والثاني من 39 إلى 40 شهر وكان المبلغ الإجمالي للعقد والملحق هو 518060454دج، وتعود الأموال الخاصة للمركب 100% لسونطراك.

يقع هذا المركب في المنطقة الصناعية القديمة شرق مدينة سكيكدة وخارج المنطقة العمرانية في محيط المطار القديم، مهيمنة على مساحة قدرها 45 هكتار، ويقدر عدد العمال 281 عامل.

يهيكل المركب في مديرية عامة تابعة لها مباشرة أمانة المديرية، مصلحة الأمن الداخلي، خلية الاتصال، خلية التنظيم والإعلام الآلي، خلية متابعة الاستثمارات، خلية التسويق، مديرية الموارد البشرية، مديرية الاستغلال، قسم الأشغال الجديدة، قسم الأمن، قسم المالية والشؤون القانونية، القسم التقني.

ثالثا: التعريف بمؤسسة بريمكس است (ONAB):

تم إنشاء الديوان القومي لتغذية الأنعام (ONAB) في أفريل 1969 في شكل عمومية ذات طابع إداري صناعي وتجاري. في نوفمبر 1985، وتم إنشاء وحدة الحروش لإنتاج الفيتامينات الموجهة لأغذية الأنعام وفي ديسمبر 1955 تمت إعادة هيكلة وتنظيم الوحدة، في جانفي 2005 تم تحويل وحدة الحروش لإنتاج الفيتامينات الموجهة لأغذية الأنعام إلى مؤسسة عمومية اقتصادية في بريمكس شرق في شكل مؤسسة ذات أسهم. وتعتبر مؤسسة بريمكس مؤسسة وطنية ذات طابع اقتصادي في شكل مؤسسة ذات أسهم يقدر رأسمالها 25000000000 دج وتعتبر فرع من مجمع الديوان القومي لتغذية الأنعام والذي يظم مجموعة من الفروع عبر الوطن في شكل مؤسسات ذات أسهم ويقدر رأس مال المجمع بـ 480000000000 دج.

ويعد فرع بريمكس الشرق بالحروش من أهم هذه الفروع حيث يعد النشاط الذي يقوم به أساس نشاط بعض الفروع الأخرى فهو يقوم بإنتاج الفيتامينات المعدنية المركزة الموجهة مبدئيا لوحدة تغذية الأنعام(

UAB) وهي فرع تابع لمجمع (ONAB)، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تقوم بتصنيع المكملات الغذائية التي تستخدمها في استهلاكاتها الخاصة بنفسها لنفسها في شكل فيتامينات مركزة. وتتميز أيضا بتوفرها على مخبر تحاليل عالي الجودة مرخص له بتقديم خدمات لأطراف خارجية في مجال تخصصه.

تتموقع المؤسسة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 03، حيث تبعد عن مركز البلدية ب 03 لكلم² وعن مركز الولاية ب 30 كلم²، وتتربع على مساحة إجمالية تبلغ 47875 م² وتغطي منشأتها 8113 م².

ويعد النشاط الرئيسي للمؤسسة هو تصنيع الفيتامينات المعدنية المركزة (CMV)، والذي يتكون من مجموعة من المواد الأولية والمتمثلة في: الملح، الفوسفات، الكالسيوم، الميتيونين، الاليك، هذه العناصر تمزج مع بعضها البعض وفقا لتراكيز محددة، ويبلغ إنتاج المؤسسة من المنتجات النهائية 15 طن/الساعة.

تهيكل المؤسسة إلى مديريات تتمثل في الإدارة العامة، إدارة التدقيق، الإدارة التقنية والتجارية، إدارة التسيير والمالية، الإدارة المخبرية. وإلى عدة مصالح وأقسام منها: مصلحة تسيير المخازن، مصلحة التموين، مصلحة الصيانة، مصلحة الإنتاج، مصلحة تسيير الموارد، مصلحة الميزانية والمالية، مصلحة المحاسبة، قسم الميكروبيولوجيا، قسم الفيزيوكيمياء.

رابعا: التعريف بالمركب الصناعي والتجاري الحروش

مر المركب الصناعي الحروش بعدة تسميات ففي سنة 1982 كان المركب عبارة عن وحدة إنتاجية تابعة للمؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاته التي نشأت وفقا لمرسوم تنفيذي رقم 82-375 المؤرخ في 27-11-1982 وكانت هذه المؤسسة تضم عدة وحدات إنتاجية وتوزيع منتشرة عبر كامل التراب الوطني وخاصة شمال البلاد وشمال الصحراء، كلأغواط وبسكرة وهذا من أجل تحقيق الاكتفاء الذاتي في جميع منتجات المؤسسة ومنها وحدة الحروش أو كما يعرف سمباك الحروش.

في سنة 1990 قامت وزارة الصناعة بإعادة هيكلة المؤسسة وتحولت إلى شركة مساهمة بتاريخ 19-05-1990 وتم إنشاء خمس شركات وطنية جهوية وعرفت باسم الرياض(Eriad) ومن ضمن هذه الشركات الجهوية شركة الرياض قسنطينة مقرها وتشرف على عدة وحدات إنتاجية وتوزع على مستوى الشرق الجزائري ومنها تغير اسم سمباك الحروش إلى الرياض الحروش، وفي أواخر سنة 1996 وبداية 1997 صار يطلق عليه المركب الصناعي والتجاري الحروش.

بتاريخ 08-10-1997 تم إعادة هيكل شركة الرياض قسنطينة وإنشاء مؤسسات عمومية اقتصادية شركات فرعية لهذه الشركات الجهوية ومن بينها المؤسسة العمومية الاقتصادية مطاحن الحروش في حين بقيت المديرية العامة للشركة بقسنطينة وتعتبر المؤسسة الأم لهذه الشركات الفرعية وقد دخل تقسيم الشركة حيز التطبيق بتاريخ 22-12-1997 وبموجب عند التوثيق مسجل تحت رقم 100505 السجل 02 الصفحة 101 تم إنشاء الشركة الفرعية مطاحن الحروش شركة ذات أسهم.

سنة 2001 وبسبب تشابه الأسماء التجارية للشركات الجهوية قررت الجمعية الاستثنائية لمجمع الرياض قسنطينة إلى سميد Smide.

سنة 16-05-2016 وفي إطار عملية الدمج والامتصاص التي لجأت إليها وزارة الصناعة من أجل دمج بعض الشركات التي عرفت عجزا حتى تحافظ على نشاطها ومناصب الشغل لجأت إلى هذا الإجراء الذي يعرف باسم الدمج عن طريق الامتصاص للشركات ونشأت مجمعات صناعية ومن ضمن هذه المجمعات مجمع أقروديف مقره الحراش بالجزائر العاصمة.

وبتاريخ 24-05-2016 انعقدت الجمعية العامة غير العادية للمؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم مطاحن بني هارون الخاص بالدمج عن طريق الامتصاص للشركات الفرعية التابعة لمجمع سميد وهي:

- مطاحن سيدي راشد قسنطينة؛
- مطاحن الحروش الحروش؛
- مطاحن الليطورال سكيكدة؛
- مطاحن مروة قالمة؛
- مطاحن سيبوس عنابة.

وقد تم تعديل القانون الأساسي لمؤسسة مطاحن بني هارون وطبقا للائحة الأولى والمتضمنة اتفاقية الدمج عن طريق الامتصاص للشركات الستة السالفة الذكر، حيث قامت هذه الشركات بواسطة الدمج عن طريق الامتصاص بدمج حصصها ومجمل أموالها من أصول وخصوم لفائدة المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم مطاحن بني هارون وطبقا للائحة السادسة للجمعية العامة غير العادية لمؤسسة بني هارون تم تغيير حبوب قسنطينة كما تم تحديد المقر الاجتماعي لها بالمنطقة الصناعية بالما قسنطينة.

يقع المركب الصناعي والتجاري الحروش بمنطقة النشاط الحروش ببلدية الحروش ولاية سكيكدة ويتربع على مساحة تقدر ب 117101 هكتار منها 2190282 هكتار مبنية و9519818 هكتار غير مبنية، ويتراوح عدد عمالها ما بين 200 إلى 3000 عامل.

للمركب مجموعة من المهام الأساسية نذكر منها:

- إنتاج مجموعة من المنتجات الضرورية للمستهلك؛
- توزيع المنتوج وتسويقه؛
- العمل على توفير منتجاتها للزبائن بالكميات والجودة المطلوبة؛
- تنفيذ واحترام المقاييس المرتبطة بالمستهلك؛
- تطوير وتحسين علامة ونوعية المنتج؛

- المحافظة على مصداقية المنتجات.

يسعى المركب الصناعي والتجاري الحروش من وراء المهام التي سبق ذكرها إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح عن طريق الوصول بالمبيعات إلى أقصى ما يمكن، وبالتالي زيادة الإنتاج ومن ثم الحصول على مكانة مرموقة في السوق، ويكون له تأثير على المستهلك. ومن بين الأهداف التي يسعى المركب لتحقيقها، نذكر ما يلي:

- تحسين صورة المؤسسة بصفة مستمرة، من خلال تقديم المنتج بأعلى مستويات الجودة الممكنة؛
- محاولة تقليص تكاليف الإنتاج إلى أدنى حد ممكن للمحافظة على مستواها التنافسي؛
- الدخول إلى أسواق جديدة بتوسيع نطاق التوزيع؛
- تلبية احتياجات المستهلكين في الأوقات المناسبة؛
- التغلب على المنافسة الشديدة التي يحكمها القطاع الخاص عن طريق الجودة والسعر، بما يتلاءم مع الموزع من جهة والمستهلك من جهة أخرى؛
- المؤسسة تسعى دائما إلى الحفاظ على موزعيها وكذلك زبائنها عن طريق منح بعض الامتيازات.

من أجل السير الحسن للمركب ومختلف مديرياته ومصالحه فقد وضعت المديرية العامة للمركب هيكلا تنظيميا يعكس مختلف المديريات والمصالح وحدات الإنتاجية منها: المديرية العامة، أمانة المديرية العامة، مديريات مركزية، المديرية التقنية، مصلحة المشتريات وتسيير المخزون، ورشة الصنع والتصنيع، مديرية الإدارة والمالية، مديرية الاستغلال، مديرية الإدارة العامة، المديرية التجارية، مصلحة المخبر، قسم الوقاية والأمن والتأمينات.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

من خلال هذا المطلب نتطرق لاختبار ثبات الاستبيان ونتعرف على الأدوات المستخدمة في جميع البيانات والأساليب الإحصائية المستعملة في معالجتها.

الفرع الأول: أدوات جمع البيانات والمعالجة الإحصائية

من خلال هذا الفرع سيتم بيان أداة جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات المجمعة بالإضافة إلى الاستبيان ومحتواه وتحكيمه.

أولا: أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على جمع البيانات في الاستبيان، وعلى العموم فقد اعتمدنا في توزيع الاستمارة على:

- إيداع الاستمارات على مستوى عينة من مؤسسات الاقتصادية العمومية بولاية سكيكدة بطريقة مباشرة؛
- القيام بمقابلة شخصية مع بعض العمال حيث طلب منهم الإجابة على الأسئلة مع إبلاغهم مسبقا بأن الهدف من ذلك هو اختبار قائمة الاستبيان.

ثانيا: المعالجة الإحصائية

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على البرنامج الإحصائي (SPSS) لتسهيل عملية الملاحظة، وبغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها قد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ألفاكرونباخ للتأكد من درجة ثبات الاستبانة كأداة للدراسة؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي لتحديد توجهات عبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة؛
- الانحراف المعياري لتحديد درجة التشتت؛
- اختبار(T) للعينة الواحدة وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الثاني: ثبات وصدق استبيان الدراسة

أولا: ثبات الاستبيان

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لتحقيق الغرض المطلوب، حيث تم استخدام البرنامج الاحصائي(SPSS) في حساب هذا المعامل ولكل محور من محاور الاستبيان، وقد بلغت درجة اعتمادية هذه الاستبانة حسب اختبار ألفا كرونباخ (85%) وهي نسبة مقبولة وذات اعتمادية عالية.

والجدول التالي يبين نتائج معامل ألفا كرونباخ لكل محور:

الجدول رقم(1): معامل ألفا كرونباخ لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
دور أصحاب المصالح	7	0,721
الافصاح والشفافية	6	0,801
مسؤوليات ومهام مجلس الإدارة	11	0,601
التدقيق، الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر	11	0,827
المجموع	**35**	**0,856**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج SPSS

يشير هذا جدول رقم (1) بالاعتماد على النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف المحاور تجاوز 60% وهي تتراوح بين 0,601 و 0,827 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ هي 0,856 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة.

ثانيا: الصدق الظاهري للاستبيان

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (أنظر الملحق رقم 2) من ذوي الاختصاص والخبرة وقد استجابت الطالبتين لآراء الأساتذة المحكمين، وقد قامتا بأجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية ليتم توزيعه على عينة الدراسة.

الفرع الثالث: محتوى الاستبيان

احتوى الاستبيان على مقدمة من أجل تقديم الموضوع إلى المستقصى منهم وتعريفهم بالهدف الأكاديمي وتشجيعهم على المشاركة فيه، لذلك تم تقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي، كما بينا أن جميع المعلومات التي تم الحصول عليها ستخص بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

كما احتوى الاستبيان على قسمين رئيسيين كما يلي:

القسم الأول: خصص للتعرف على العوامل الديمغرافية لعينة الدراسة من مديرين المالية والمدققين والمحاسبين وأعضاء مجلس الإدارة والأطراف الفاعلة في مهنة التسيير والمحاسبة.

القسم الثاني: مبادئ حوكمة الشركات وهو مقسم إلى أربعة محاور على النحو التالي:

المحور الأول: دور أصحاب المصالح، يتكون من 7 عبارات؛

المحور الثاني: دور الإفصاح والشفافية، يتكون من 6 عبارات؛

المحور الثالث: دور مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة، يتكون من 11 عبارة؛

المحور الرابع: دور التدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، يتكون من 11 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق) للإجابة على عبارات الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(2): مقياس ليكرت الثلاثي

غير موافق	محايد	موافق
01	02	03

المصدر: من إعداد الطالبتين.

وقد تم تحديد الاتجاه العام للعبارات والمحاور، حيث أن طول المدى 3-1=2، ثم قسمة المدى على عدد الفئات 2/3= 0.66 وبعد ذلك يضاف 0.66 إلى الحد الأدنى للقياس فيصبح كالآتي:

جدول رقم(3): فئات الدراسة ودرجة الموافقة

الفئات	درجة الموافقة
من 1-1.66	غير موافق
أكبر من 1.66-2.33	محايد
أكبر من 2.33-3	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

يحتوي هذا المبحث على مطلبين، المطلب الأول يتعلق بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها، أما المطلب الثاني فقد تطرقنا من خلاله لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

سنحاول في هذا المطلب عرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

أولا: المؤهل العلمي

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم(4): نتائج متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
بكالوريا	4	% 12,5
ليسانس	17	%53,1
ماستر	7	%21,9
دكتوراه	1	%3,1
أخرى	3	%9,4
المجموع	**32**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول السابق أن ما نسبته 12.5% متحصلون على بكالوريا وما نسبته 53,1% من أفراد العينة متحصلون على شهادة ليسانس، ونسبة 21,9% على شهادة ماستر ونسبة 3,1% متحصلون على شهادة دكتوراه ونسبة 9.4% متحصلون على شهادات أخرى مثل: شهادة التطبيقات الجامعية، وبالتالي فإن أغلبية من أفراد العينة لهم مستوى عالي وهذا يعزز قدرة أفراد العينة على فهم الاستبيان والإجابة عليه بصدق مما يؤدي إلى زيادة موثوقية الإجابات ويمكن الاعتماد عليها في تحليل نتائج الدراسة.

ثانيا: التخصص العلمي

تم تلخيص النتائج الخاصة بهذا المتغير في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): نتائج متغير التخصص العلمي

التخصص	التكرار	النسبة المئوية
علوم مالية ومحاسبة	18	%56,3
علوم تجارية	1	%3,1
علوم اقتصادية	7	%21,9
تخصصات أخرى	6	%18,8
المجموع	**32**	**% 100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

يبين الجدول السابق أن ما نسبته 56,3% من أفراد العينة ينتمون إلى تخصص العلوم المالية والمحاسبة، وأن ما نسبته 3,1% تخصص علوم تجارية، وأن ما نسبته 21,9% ينتمون إلى تخصص علوم اقتصادية، أما نسبة 18,8% من أفراد العينة فهي تضم تخصصات أخرى مثل: علوم قانونية وإدارية، أي أكثر من 81,3% من أفراد العينة لهم دراية بالموضوع وهذا يعزز قدرة أفراد العينة على فهم واستيعاب أسئلة الاستبيان للإجابة عليها بكل موضوعية وبالتالي زيادة درجة مصداقية هذه الإجابات وإمكانية الاعتماد عليها لدعم نتائج الدراسة.

ثالثا: الوظيفة

تم تلخيص النتائج الخاصة بهذا المتغير في الجدول التالي:

الجدول رقم (6): نتائج متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
رئيس مصلحة	10	%31,3
مدير المحاسبة والمالية	2	%6,3
عضو مجلس الإدارة	1	%3,1
مدقق داخلي	3	% 9,4
أخرى	16	% 50,0
المجموع	**32**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

يبين الجدول السابق أن ما نسبته 31,3% من أفراد العينة يشغلون منصب رئيس مصلحة، في حين أن ما نسبته 9,4% من أفراد عينة الدراسة هم مدققين داخليين، أما ما نسبته 6,3% يشغلون وظيفة مدراء المحاسبة والمالية، في حين النسبة الأضعف 3,1% فهي تمثل الأعضاء الحاليين لمجلس إدارة المؤسسات عينة الدراسة وتفسر ضعف نسبة هذه الفئة الأخيرة راجع لقلة تواجد هؤلاء الأعضاء في المؤسسات عينة الدراسة لكون أغلبيتهم من خارج المؤسسة، وأن ما نسبته 50% من أفراد العينة يشغلون وظائف أخرى مثل: محاسب رئيسي، إطار تجاري، إطار مالي، وبالتالي يتضح من خلال هذا التوزيع بأن الاستبيان قد وزع على أشخاص يشغلون مناصب مهمة في المؤسسات عينة الدراسة تمكنهم من الاطلاع المستمر على سياسات هذه المؤسسات الإدارية منها والمالية، الأمر الذي يعزز من قدرتهم على الإجابة عن أسئلة الدراسة بموضوعية والذي يزيد من جهة أخرى ثقتنا في البيانات التي تم الحصول عليها لتحقيق أهداف الدراسة.

رابعا: خصائص متغير الخبرة المهنية

تلخيص النتائج الخاصة بهذا المتغير في الجدول التالي:

الجدول رقم (7): نتائج متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	%15,6
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	5	%15,6
من 10 إلى أقل من 15 سنة	14	%43,8
من 15 إلى أقل من 20 سنة	3	%9,4
من 20 سنة فأكثر	5	%15,6
المجموع	**32**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن نسبة 43,8% من أفراد عينة الدراسة تملك خبرة من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، وأن ما نسبته 15,6% من أفراد عينة الدراسة تملك خبرة أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات ومن 20 سنة فأكثر، وهذه النتائج تعني أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة يتمتعون بخبرات طويلة قدرها من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، ويعد هذا التوزيع مؤشرا إيجابيا يعكس قدرة أفراد العينة العلمية والعملية على فهم مضمون الأسئلة ومن ثم الإجابة عنها بطريقة موضوعية تعزز إمكانية الاعتماد عليها في عملية التحليل.

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين

أولا: تحليل عبارات مبدأ دور أصحاب المصالح

جدول رقم (08): تحليل عبارات مبدأ دور أصحاب المصالح

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1- تهتم مؤسستكم بتحسين ظروف العمل وذلك بتحسين أداء الموظفين.	2.750	0.567	موافق	3
2- تهتم مؤسستكم بتكوين العمال في جميع التخصصات.	2.625	0.659	موافق	4
3- تسمح الشركة لعمالها بالتعبير عن شكاويهم.	2.562	0.715	موافق	5
4- تدفع مؤسستكم التزاماتها الضريبية والرسوم.	2.937	0.353	موافق	1
5- تلتزم مؤسستكم بتسديد الدائنين في مواعيدها.	2.906	0.390	موافق	2
6- تحرص مؤسستكم على السمعة الجيدة في تعاملها مع البنوك فتسدد التزاماتها في اجالها.	2.937	0.535	موافق	1
7- يتم العمل على تعزيز مشاركة جميع العاملين.	2.468	0.621	موافق	6
الإجمالي "العام"	2.741	0.331	موافق	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على برنامج Spss.

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الإجمالي لممارسة لبعد دور أصحاب المصالح بلغ 2.741 وهو يقع ضمن مجال الموافقة مما يعني أن اغلب عينة الدراسة تشير إلى أنه هناك إجماع على أهمية دور أصحاب المصالح في المؤسسات عينة الدراسة، ويشير الانحراف المعياري والبالغ 0.331 لفقرات بعد دور أصحاب المصالح إلى وجود اتفاق وانسجام في آراء أفراد عينة الدراسة حول إجابات أسئلة الاستبيان، كما أن كل إجابات أفراد العينة ايجابية وتقع ضمن مجال الموافقة، وقد تراوحت أكبر قيمة للمتوسطات الحسابية 2.937 للعبارات رقم 4،7 أي أن المؤسسة تدفع التزاماتها الضريبية والرسوم بكل أمانة وتحرص على السمعة الجيدة في تعاملها

مع البنوك قد تسدد التزاماتها في آجالها، وبينما اصغر قيمة للمتوسط الحسابي2.468 والتي تتعلق بالعمل على تعزيز مشاركة جميع العاملين.

وبناء على نتائج الاستبيان فان المؤسسات تدرك أن أدائها يعتمد بشكل كبير على بناء علاقات جيدة مع أصحاب المصالح فتلتزم بجميع التزاماتها اتجاههم.

ثانيا: تحليل عبارات مبدأ الإفصاح والشفافية

تم تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم (09): تحليل عبارات مبدأ دور الإفصاح والشفافية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
8- يتم الإفصاح في مؤسستكم عن سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الأساسيين، كيفية اختيارهم.	2.093	0.689	محايد	5
9- يتم الإفصاح عن المعاملات التي تتم مع أصحاب المصالح بمؤسستكم.	2.062	0.715	محايد	6
10- يتم الإفصاح عن المخاطر الجوهرية المتوقعة.	2.500	0.672	موافق	3
11- يتم الإفصاح عن المؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.	2.250	0.718	محايد	4
12- يتم الإفصاح عن التقارير المالية للشركة في الوقت المناسب.	2.843	0.447	موافق	1
13- يتم الإفصاح عن الأهداف واستراتيجية الشركة	2.562	0.618	موافق	2
الإجمالي" العام"	2.384	0.460	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج SPSS

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد الإفصاح والشفافية بلغت 2.384 وهي تشير الى الموافقة على مستوى تطبيق الإفصاح والشفافية لدى أفراد عينة الدراسة، وانحراف معياري0.460

مما يعكس توافق إجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، وقد كانت اكبر قيمة للمتوسط الحسابي للعبارة رقم 12 بـ 2.843 التي تنص على الإفصاح عن التقارير المالية المشتركة في الوقت المناسب.

أما العبارات 8،9،11 فقد وقفت في مجال الحياد وهي تتعلق بسياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذين وكيفية اختبارهم وسياسة الإفصاح عن المعاملات التي تم مع أصحاب المصالح. بالإضافة الى الإفصاح عن مؤهلات مجلس الإدارة والمديرين التنفيذين.

نستنتج مما سبق أن المؤسسات عينة الدراسة تلتزم بالإفصاح والشفافية في الحدود المتعارف عليها عن أهدافها وسياستها.

لثالثا: تحليل عبارات مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة.

تم تلخيص النتائج في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تحليل عبارات مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
14- توجد في مؤسستكم مجموعة من اللجان المختلفة التابعة لأعضاء مجلس الإدارة التي تساعد في ضبط السلوكات	2.218	0.750	محايد	8
15- يضمن مجلس الإدارة تعيين المديرين الأساسين ومتابعة أعمالهم واستبدالهم عند الضرورة.	2.562	0.669	موافق	4
16- يضمن مجلس الإدارة نزاهة التقارير المالية والأنظمة المحاسبية.	2.906	0.296	موافق	1
17- يتكون مجلس الإدارة من عدد كاف من الأعضاء الذي يضمن القيام بدورهم الرقابي على أكمل وجه.	2.468	0.717	موافق	6
18- يضمن مجلس الإدارة التوجيه والإرشاد والرقابة الفعالة في مؤسستكم.	2.468	0.621	موافق	6
19- يقوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجية المؤسسة	2.812	0.470	موافق	3

20- يقوم مجلس الإدارة بوضع خطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر.	2.812	0.396	موافق	3
21- يقوم مجلس الإدارة بتحديد رواتب ومكافآت المديرين التنفيذيين على مستوى مؤسستكم.	2.437	0.715	موافق	7
22- يوجد فصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام.	2.500	0.672	موافق	5
23- يتكون مجلس الإدارة من أعضاء خارجيين.	2.500	0.762	موافق	5
24- يجتمع مجلس الإدارة بصفة دورية.	2.843	0.447	موافق	2
الإجمالي" العام"	2.593	0.274	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Spss.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لمبدأ مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة بلغت 2.593 وهي تقع ضمن مجال الموافقة مما يعني أن اغلب عينة الدراسة توافق على أن مجلس الإدارة يلتزم بأداء جميع المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، ويشير الانحراف المعياري إلى 0.274 لفقرات بعد مهام مجلس الإدارة ومسؤولياته وهو ما يعكس الى وجود اتفاق وانسجام في آراء أفراد عينة الدراسة حول إجابات أسئلة الاستبيان، لتكون اكبر قيمة للمتوسط الحسابي 2.906 الفقرة 16 وهي تتعلق بضمان مجلس الإدارة ونزاهة التقارير المالية والأنظمة المحاسبية. أما اصغر قيمة للمتوسط الحسابي فهي 2.218 للفقرة 14 التي تتعلق بتواجد مجموعة من اللجان المختلفة التابعة لأعضاء مجلس الإدارة التي تساعد في ضبط السلوكات وهي تقع ضمن مجال الحياد، أما باقي فقرات الاستبيان فقد وقعت كلها في مجال الموافقة.

بناء على نتائج الاستبيان فان مجلس الإدارة يتمتع باستقلالية تامة والخبرة الكافية التي تمكنه من ممارسة مهامه الإشرافية والرقابية. لضمان حسن سير المؤسسة.

رابعا: تحليل عبارات مبدأ التدقيق، الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر

تم تلخيص النتائج في الجدول التالي

الجدول رقم (11): تحليل عبارات التدقيق، الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
25- يتم على المستوى مؤسستكم تصميم نظام رقابة داخلية شاملة لكل مصالح المؤسسة.	2.687	0.644	محايد	3
26- يتم على مستوى مؤسستكم تقييم كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية	2.562	0.715	موافق	6
27- عدد موظفي التدقيق الداخلي كاف لتنفيذ عمليات التدقيق في جميع أقسام وإدارات مؤسستكم.	2.312	0.859	موافق	9
28- يضم قسم التدقيق عناصر مؤهلة وذات خبرة متخصصة في المحاسبة والتدقيق.	2.437	0.800	موافق	8
29- يساهم المدقق الداخلي في اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب.	2.812	0.396	موافق	1
30- تتوفر مؤسستكم على نظام معلومات يمكن الاعتماد عليه لتقييم المخاطر.	2.687	0.592	موافق	3
31- توجد علاقة تعاون بين مجلس الإدارة والمدقق الخارجي.	2.593	0.665	موافق	5
32- تخضع نتائج أعمال قسم التدقيق الداخلي للتقييم بشكل سنوي من قبل جهات خارجية مستقلة ومؤهلة.	2.500	0.762	موافق	7

33- يساهم التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية.	2.656	0.601	موافق	4
34- يتم وضع وتنفيذ خطة لمراجعة الحسابات على أساس المخاطر بفحص وتقييم مدى كفاءة وفعالية الأنظمة والضوابط الداخلية للشركة.	2.718	0.522	موافق	2
35- يتم إصدار النتائج والتوصيات المتوصل إليها حول مدى الامتثال للقوانين.	2.599	0.609	موافق	5
الإجمالي "العام"	2.599	0.401	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Spss.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي لبعد التدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بلغت 2.559 وهو يقع ضمن مجال الموافقة، أما قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.401 وهو ما يعكس وجود اتفاق وانسجام في آراء أفراد عينة الدراسة حول إجابات الاستبيان، كما أن كل إجابات أفراد العينة ايجابية وتقع ضمن مجال الموافقة، وقد تراوحت أكبر قيمة للمتوسط الحسابي 2.812 (الفقرة 29) وهي تتعلق بمساهمة المدقق الداخلي في اكتشاف الأخطاء والغش والتلاعب، واصغر قيمة للمتوسط الحسابي 2.312 والتي تتعلق بأن موظفي التدقيق الداخلي كاف لتنفيذ عمليات التدقيق في جميع أقسام وإدارات مؤسسات العينة.

نستنتج مما سبق أن مدى مساهمة التدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في تحسين الحوكمة جيد.

الفرع الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائجها

يحتوي هذا الفرع على اختبار الفرضيات سواء كانت الفرعية أو الرئيسية.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى ومناقشتها

H0: لا يوجد تطبيق لمبدأ دور أصحاب المصالح في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

H1: يوجد تطبيق لمبدأ دور أصحاب المصالح في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار(T)، حيث نرفض الفرضية العدمية (الصفرية) إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة النظرية 0.05.

وقد تم تلخيص نتائج اختبار دور أصحاب المصالح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نتيجة تحليل قيمة (T) لاختبار تطبيق مبدأ دور أصحاب المصالح في المؤسسات محل الدراسة.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT	مستوى الدلالة
الفرضية الأولى	2,741	0,331	12,648	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Spss.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الأول تساوي 2.741 وهي أكبر من المتوسط الفرضي 2 كما أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 والقائلة أنه يوجد تطبيق لمبدأ دور أصحاب المصالح.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية ومناقشتها

H0: لا يوجد تطبيق لمبدأ الإفصاح والشفافية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

H1: يوجد تطبيق لمبدأ الإفصاح والشفافية في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (T)، حيث نرفض الفرضية العدمية (الصفرية) إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة النظرية 0.05.

وقد تم تلخيص نتائج اختبار مبدأ الإفصاح والشفافية في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): نتيجة تحليل(T) لاختبار تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في المؤسسات محل الدراسة.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT	مستوى الدلالة
الفرضية الثانية	2.385	0.460	4.732	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Spss.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني تساوي 2.385 وهي أكبر من المتوسط الفرضي 2 كما أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 وهذا يعني أنه يوجد تطبيق لمبدأ الإفصاح والشفافية.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ومناقشتها

H0: لا يوجد تطبيق لمبدأ مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

H1: يوجد تطبيق لمبدأ مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار(T)، حيث نرفض الفرضية العدمية (الصفرية) إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة النظرية 0.05.

وقد تم تلخيص نتائج اختبار مبدأ مجلس الإدارة في الجدول التالي:

جدول رقم (14): نتيجة تحليل (T) لاختبار تطبيق مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة بالمؤسسات محل الدراسة.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT	مستوى الدلالة
الفرضية الثالثة	2.593	0.274	12.250	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Spss.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الثالث يساوي 2.593 وهي أكبر من المتوسط الفرضي 2 كما أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 وهذا يعني أنه يوجد تطبيق لمبدأ مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة.

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ومناقشتها

H0: لا يوجد تطبيق لمبدأ دور التدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

H1: يوجد تطبيق لمبدأ دور التدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار(T) حيث نرفض الفرضية العدمية (الصفرية) إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة النظرية 0.05

وقد تم تلخيص نتائج اختبار دور التدقيق والرقابة الداخلية وادارة المخاطر في الجدول التالي.

الجدول رقم (15): نتيجة تحليل(T) لاختبار تطبيق مبدأ دور التدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بالمؤسسات محل الدراسة.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT	مستوى الدلالة
الفرضية الرابعة	2.599	0.401	8.438	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على برنامج Spss.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي العام للمحور الرابع تساوي 2.599 وهي أكبر من المتوسط الفرضي 2 كما أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 وهذا يعني أنه يوجد تطبيق لمبدأ دور التدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بالمؤسسات محل الدراسة.

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية ومناقشتها

H0: لا يوجد تطبيق لمبادئ الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

H1: يوجد تطبيق لمبادئ الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار(T)، حيث نرفض الفرضية العدمية (الصفرية) إذا كان مستوى الدلالة أقل من مستوى الدلالة النظرية 0.05.

وقد تم تلخيص نتائج اختبار لمبادئ الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة في الجدول التالي:

الجدول رقم(16): نتيجة تحليل (T) لاختبار تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمةT	مستوى الدلالة
الفرضية الرئيسية	2.589	0.256	12.993	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على برنامج Spss.

يتبين من الجدول السابق أن قيمة المتوسط الحسابي العام للفرضية الرئيسية يساوي 2.589 وهي أكبر من المتوسط الفرضي 2 كما أن مستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلةH1 وهذا يعني أنه يوجد تطبيق لمبادئ الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة.

ملخص الفصل:

بناء على ما تم التطرق إليه في هذا الفصل من التحليل الوصفي للخصائص الديمغرافية لأفراد العينة وتحليل نتائج الاستبيان من أجل معرفة آراء أفراد العينة حول واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة، وكذلك من خلال التحليل النظري للفروض التي يبنى عليها البحث تم الإجابة على الأسئلة المطروحة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وصولا الى اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج.

فخلصت الدراسة إلى انه يوجد تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات العمومية الاقتصادية محل الدراسة مع العلم أن حوكمة المؤسسات محل الدراسة تم قياسها من خلال دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، وكذلك مهام مجلس الإدارة ومسؤولياته وأخيرا التدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وعليه فان المؤسسات محل الدراسة على يقين بمدى أهمية الحوكمة من خلال وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها.

خاتمة

إن ما شهده العالم من أزمات مالية وانهيارات المؤسسات وأسواق المال في العالم، أثبتت مدى فشل الأساليب التقليدية في منع تلك الانهيارات، لذلك أصبحت الحوكمة ضرورة لتحقيق المؤسسة لأهدافها وأهداف مساهميها وأصحاب المصالح، فهي مفهوم جديد متعدد الجوانب يختلف من دولة إلى أخرى وفقا للقوانين والتشريعات بحيث لا يوجد تعريف محدد يطبق في جميع دول العالم. حيث حرصت المؤسسات الدولية على تحليل ودراسة هذا الموضوع وعلى رأسها صندوق النقد الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبدورها الجزائر اهتمت بموضوع الحوكمة حيث تجلى ذلك في إصدار ميثاق الحكم الراشد.

ومن خلال دراستنا لموضوع مبادئ الحوكمة وواقع تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية حاولنا إبراز الجوانب العلمية للحوكمة، فقمنا بمعالجة إشكالية البحث المتمثلة في واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في عينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية من خلال فصلين باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي وتم التطبيق في عينة من المؤسسات الاقتصادية. ومن خلال اختبار الفرضيات تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

أولا: النتائج

بعد معالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع تم التوصل إلى النتائج النظرية التالية:

- تمثل حوكمة المؤسسات الكيفية التي تدار بها المؤسسات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة؛
- إصدار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لمجموعة من المبادئ تخص حوكمة المؤسسات والتي تعتبر معايير شاملة لنموذج الحوكمة في العالم؛
- المبادئ التي جاءت بها الحوكمة متناسقة وملائمة تؤدي إلى وضع قرارات جيدة من خلال الإفصاح والشفافية؛
- تطبيق آليات الحوكمة يعد من الدعائم الأساسية لتحسين الأداء الشامل للمؤسسات والاقتصاد ككل؛
- إن للآليات دورا هاما في تفعيل حوكمة المؤسسات، حيث يشكل مجلس الإدارة وسيلة رقابية فعالة للمساهمين عن طريق تسيير مؤسساتهم.

أما من خلال الدراسة التطبيقية فقد توصلنا إلى:

- اهتمام بأصحاب المصالح على مستوى المؤسسات محل الدراسة حيث تعمل على بناء علاقات جيدة معهم فتلتزم بجميع التزاماتها؛
- تقوم المؤسسات محل الدراسة بالإفصاح عن المعاملات والأهداف والالتزامات وهذا ينعكس على جودة القوائم المالية؛
- وجود رغبة فعلية من قبل مجلس إدارة المؤسسات محل الدراسة في تطبيق آليات الحوكمة من خلال ممارسة مهامه ومسؤولياته؛
- تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى تطبيق آليات الحوكمة من أجل إرساء الشفافية مع الأطراف المتعاملين مع الشركة للحفاظ على مصالحها؛
- يساهم التدقيق الداخلي في المؤسسات محل الدراسة في صحة وثقة التقارير المالية من خلال تدقيقها والتأكد من صحتها للحد الغش والتلاعبات؛
- تتوفر المؤسسات محل الدراسة على لجنة تدقيق ولا تتوفر على لجان أخرى؛
- يمارس المدققون الداخليون في المؤسسات محل الدراسة مهامهم المتمثلة في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر مما تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- تطبيق نظام سليم للتدقيق الداخلي يؤدي إلى تفعيل مبادئ الحوكمة؛
- إن لجنة التدقيق تؤثر بشكل رئيسي في ضمان إجراء العمليات التي تستخدمها إدارة المؤسسة وإدارة التدقيق الداخلي والخارجي مما يحقق زيادة كفاءة ونوعية التقارير المالية التي تساعد للوصول إلى الأهداف المخططة وتطبيق مبادئ الحوكمة بشكل فعال في المؤسسات.

ثانيا: اختبار الفرضيات

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تطبيق لمبدأ أصحاب المصالح بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

نتائج الدراسة أنفت الفرضية وأثبتت وجود تطبيق لمبدأ أصحاب المصالح بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الثانية: لا يوجد تطبيق لمبدأ الإفصاح والشفافية بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

نتائج الدراسة أنفت الفرضية وأثبتت وجود تطبيق لمبدأ الإفصاح والشفافية بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الثالثة: لا يوجد تطبيق لمبدأ مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

نتائج الدراسة أنفت الفرضية وأثبتت وجود تطبيق لمبدأ مهام ومسؤوليات مجلس الإدارة بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرابعة: لا يوجد تطبيق لمبدأ التدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

نتائج الدراسة أنفت الفرضية وأثبتت وجود تطبيق لمبدأ التدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تطبيق لمبادئ الحوكمة بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

نتائج الدراسة أنفت الفرضية وأثبتت وجود تطبيق لمبادئ الحوكمة بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ثالثا: توصيات الدراسة

في إطار النتائج السابقة يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- يجب نشر مفهوم الحوكمة بجميع مكوناتها؛
- زيادة الاهتمام بتطبيق مفهوم حوكمة المؤسسات وآلياتها لما لها من اثار إيجابية على زيادة الثقة في الاقتصاد المحلي؛
- تفعيل دور الأجهزة الرقابية في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية وتوليها صلاحيات واسعة؛
- ضرورة الالتزام بمبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛
- يجب وضع نظام تشريعي وقضائي يوفر الحماية القانونية الكافية لحماية حقوق المساهمين؛
- ضرورة الالتزام بميثاق الحكم الراشد لسنة 2009، ووضع قوانين خاصة بتطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية لتوفير بيئة أعمال مناسبة؛
- تشجيع المؤسسات الجامعية على إقامة المؤتمرات والندوات العلمية للتوعية بمفهوم الحوكمة.

رابعا: آفاق الدراسة

في الختام يمكن القول أن دراستنا ألقت الضوء على جانب معين من الجوانب العديدة للحوكمة وهي واقع تطبيق مبادئ الحوكمة، فالبحث في الموضوع لايزال واسعا، ليبقى الباب مفتوح لدراسات أخرى نذكر منها:

- أهمية الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية؛
- ثقافة حوكمة الشركات ودورها في الأداء العام للشركات؛
- علاقة الحوكمة بالتعثر المالي.

المراجـــع

المراجع

أولا: المراجع بالغة العربية

1. الكتب

-عبد الله جوهر، **الإدارة في الشركات والمؤسسات**، طبعة 1، مؤسسة شباب الجامعة، 2014

-غضبان حسام الدين، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015

2. الأطروحات والمذكرات

-أحلام بلقاسم كحلولي، **حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية** – دراسة ميدانية لعينة من شركات المساهمة بولايتي سكيكدة وعنابة خلال الفترة (2014-2016)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر 03، 2018-2019.

-أمينة فداوي، **دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية** – دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SPF 250 أطروحة دكتوراه في المالية المحاسبة والتسويق في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، 2014/2013.

-جمال العسالي، **تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحسين الأداء الاقتصادي في الجزائر2000-2014**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2018-2019.

-حمزة ضويفي، **فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وأثرها على الأداء المالي دراسة ميدانية لمجموعة من الشركات التابعة لمجمع سونلغاز**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تسيير، جامعة الجزائر3، 2014-2015.

-خضرة صديقي، **واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، دراسة مؤسسة أن سي الأوروبية الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.

-محمد الصالح فروم، **الحوكمة والأداء المالي للمؤسسات**، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية سكيكدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسييرجامعة باجي مختار عنابة2016-2017.

-نريمان رقوب، **دور حوكمة الانفاق في تحقيق التوازنات النقدية المالية**، دراسة مقارنة بين الجزائر والمملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف 1، سنة 2017-2018.

-نوال صباحي، **حوكمة المؤسسات من خلال أخلاقيات المهنة المحاسبية - حالة الجزائر** - أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016/2015.

3. المجلات العلمية

-أحمد صافي، صادق صفيح، ياسين بن زيدان، **آليات حوكمة الشركات وأجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر**، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد 3، جامعة المسيلة، 2018.

-ساسي نور الدين، جبوري محمد، **واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية الجزائرية**، مجلة إضافات اقتصادية،المجلد 5، العدد 2، جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة،2021.

-محمد مريني،آدم حديدي، **آليات تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية**، مجلة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 8، العدد1، جامعة الجلفة، 1-5-2022

-مريم بن يوسف، آدم بن مسعود، **أثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي**، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 4، العدد 1، جامعة البليدة 2- الجزائر، 09-01-2021

4. الملتقيات والمؤتمرات العلمية

-فريدة عبة ومريم طبني، **دور مبادئ الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر- بسكرة، يومي 06-07 ماي 2012

-محمد يدو، مريم سياخن، صبرينة رباحي، **دور أدوات مراقبة التسيير في ترسيخ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية**، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة علي لونيسي البليدة 2، يوم 201/04/25

5. مواقع الانترنت

-**ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر2009**، ص13، من الموقع: https://www.ecgi.org، أطلع عليه بتاريخ: 2023/03/28، الساعة 16:05.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية

1. الاطروحات العلمية

-Mohamed Khen**, Rémunération des dirigeants et gouvernance des entreprises**, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Faculté des sciences économiques et de Gestion - Laboratoire COACTIS (EA4161), Université Lumière Lyon 2, 30/05/2013

- **gouvernance et performance des entreprises,** Cas des Emetteurs Smahane Madhar**, Corporate**-Marocains, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, Centre des Etudes Doctorales en Gestion - Laboratoire de Recherche en Management (LAREM), 30/06/2016

2. المجلات العلمية

-Ali Bayrakdaroglu**,** Ersan Ersoy, Levent Citak **, Is There A Relationship Between Corporate Governance And Value-based Financial Performance Measures? A Study Of Turkey As An Emerging Market, Asia-Pacific** Journal Of Financial Studies, Volume 41, April 2012.

-Belkacem Boufatah**,** Nourredine Fellag**, Evaluation of Corporate Governance Practices in Algerian Small And Medium Size Enterprise**: Case Of Intrdustry SME IN Chlef, El Maqrizi Journal For Economic And Financial Studies, Vol.2, No.1, June 2018.

- Elly Halimatusadiah, Diamonalisa Sofianty and Husnah Nurlaela Ermaya**, Effects Of The Implementation Of Good Corporate Governance On Profitability, European** Jornal Of Business and Innovation Research, Vol.3, No.4, pp.19-35, September 2015

3. مواقع الانترنت

-Ali Mezghan**,** Ahmed Ellouze**, Gouvernement De L 'Entreprise Et Qualité De L 'Information Financière,** France PPCD-ROM, May 2007, disponible le 08-06-2023 à 21:52 sur le cite électronique**:** **https://shs.hal.science/halshs-00460918**

- Hanen ben Ayed-koubaa**, L'Impact Des Mecanismes Internes de Gouvernement De L'Entreprise Sur La Qualite De L'Information Comptable, La Place De La Dimension Européenne dans La Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg, France, Mai 2009,**

Disponible Le 09-06-2023 à 11:34 Sur Le cite électronique: https://shs.hal.science/halshs-00460918

Ali Bayrakdaroglu, Ersan Ersoy, Levent Citak , Is There A Relationship Between Corporate Governance And Value-based Financial Performance Measures? A Study Of Turkey As An Emerging Market, Asia-Pacific Journal Of Financial Studies, Volume 41, April 2012

Hanen ben Ayed-koubaa, L'Impact Des Mecanismes Internes de Gouvernement De L'Entreprise Sur La Qualite De L'Information Comptable, La Place De La Dimension Européenne dans La Comptabilité Contrôle Audit, Strasbourg, France, Mai 2009, Disponible Le 09-06-2023 à 11:34 Sur Le cite électronique: https://shs.hal.science/halshs-00460918

الملاحـق

1. قائمة االمحكمين

اسم ولقب	رتبة الاستاذة	جامعة
أحلام بلقاسم كحلولي	أستاذة محاضر أ	20 أوث 1955 سكيكدة
محمد الصالح فروم	أستاذ محاضر أ	20 أوث 1955 سكيكدة

2. قائمة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20اوت 1955 سكيكدة
قسم علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

السنة: ثانية ماستر التخصص: إدارة مالية

الاستبيان

تحية طيبة أما بعد:

يسرنا أن نقدم لكم هذه الاستبانة التي تعتبر جزءا من مشروع بحث حول "**واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية**" لذا نرجو منكم قراءة عبارات الاستبانة بدقة والإجابة عليها بموضوعية لما في ذلك من أثر على صحة النتائج.

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تطبيق لمبادئ حوكمة المؤسسات بالمؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية α=5%.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تطبيق لمبدأ دور أصحاب المصالح بالمؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تطبيق لمبدأ الإفصاح والشفافية بالمؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تطبيق لمبدأ مجلس الإدارة ومسؤولياته بالمؤسسات محل الدراسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تطبيق لمبدأ التدقيق، الرقابة الداخلية، إدارة المخاطر.

من إعداد الطلبة: تحت إشراف:
رندة يحياوي أحلام بلقاسم كحولي
عياضي مروة

السنة الجامعية 2024/2023

الجزء الأول: البيانات العامة

المؤهل العلمي:

بكالوريا ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐

أخرى (حدد):...

التخصص العلمي:

علوم مالية ومحاسبة ☐ علوم تجارية ☐ علوم اقتصادية ☐ علوم تسيير ☐

تخصصات أخرى (حدد):...

الوظيفة:

رئيس مصلحة ☐ مدير المحاسبة والمالية ☐ عضو مجلس إدارة ☐ مدقق داخلي ☐

أخرى (حدد):...

الخبرة المهنية:

أقل من 5سنوات ☐ من5 إلى أقل من10سنوات ☐ من 10إلى أقل من15سنة ☐

من 15إلى أقل من20سنة ☐ من20 سنة ☐

الجزء الثاني: مبادئ الحوكمة

أرجو منكم الإجابة على فقرات الاستبيان المرفق وذلك بوضع إشارة (×) في الخانة التي تعبر عن رأيكم

المحور1: مدى دور أصحاب المصالح

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
1	تهتم مؤسستكم بتحسين ظروف العمل وذلك بتحسين أداء الموظفين			
2	تهتم مؤسستكم بتكوين العمال في جميع التخصصات			
3	تسمح الشركة لعمالها بالتعبير عن شكاويهم			
4	تدفع مؤسستكم إلتزاماتها الضريبية والرسوم بكل أمانة			
5	تلتزم مؤسستكم بتسديد الدائنين في مواعيدها المحددة			
6	تحرص مؤسستكم على السمعة الجيدة في تعاملها مع البنوك فتسدد إلتزاماتها في أجالها			
7	يتم العمل على تعزيز مشاركة جميع العاملين			

المحور2: مدى توفر مبدأ الافصاح والشفافية

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
8	يتم الإفصاح في مؤسستكم عن سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الأساسيين، وكيفية اختيارهم			
9	يتم الإفصاح عن المعاملات التي تتم مع أصحاب المصالح بمؤسستكم			
10	يتم الإفصاح عن المخاطر الجوهرية المتوقعة			
11	يتم الإفصاح عن مؤهلات أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين			
12	يتم الإفصاح عن التقارير المالية للشركة في الوقت المناسب			
13	يتم الإفصاح عن أهداف واستراتيجية الشركة			

المحور3: مدى تحمل مجلس الإدارة لمسؤولياته

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
14	توجد في مؤسستكم مجموعة من اللجان المختلفة التابعة لأعضاء مجلس الإدارة التي تساعد في ضبط السلوكات			
15	يضمن مجلس الإدارة تعيين المديرين الأساسيين ومتابعة أعمالهم واستبدالهم عند الضرورة			
16	يضمن مجلس الإدارة نزاهة التقارير المالية والأنظمة المحاسبية			
17	يتكون مجلس الإدارة من عدد كاف من الأعضاء الذي يضمن القيام بدورهم الرقابي على أكمل وجه			
18	يضمن مجلس الإدارة التوجيه والإرشاد والرقابة الفعالة في مؤسستكم			
19	يقوم مجلس الإدارة بوضع استراتيجية المؤسسة			
20	يقوم مجلس الإدارة بوضع خطط العمل الرئيسية وسياسة المخاطر			
21	يقوم مجلس الإدارة بتحديد رواتب ومكافآت المديرين التنفيذيين على مستوى مؤسستكم			
22	يوجد فصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة والمدير العام			
23	يتكون مجلس الإدارة من أعضاء خارجيين			
24	يجتمع مجلس الإدارة بصفة دورية			

المحور4: التدقيق والرقابة الداخلية وإدارة المخاطر

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
25	يتم على مستوى مؤسستكم تصميم نظام رقابة داخلية شامل لكل مصالح المؤسسة			
26	يتم على مستوى مؤسستكم تقييم كفاءة العمليات والإجراءات الإدارية			
27	عدد موظفي التدقيق الداخلي كاف لتنفيذ عمليات التدقيق في جميع أقسام وإدارات مؤسستكم			
28	يضم قسم التدقيق عناصر مؤهلة وذات خبرة متخصصة في المحاسبة والتدقيق			
29	يساهم المدقق الداخلي في اكتشاف الأخطاء والخش والتلاعب			
30	تتوفر مؤسستكم على نظام معلومات يمكن الاعتماد عليه لتقييم المخاطر			
31	توجد علاقة تعاون بين مجلس الإدارة والمدقق الخارجي			
32	تخضع نتائج أعمال قسم التدقيق الداخلي للتقييم بشكل سنوي من قبل جهات خارجية مستقلة ومؤهلة			
33	يساهم التدقيق الداخلي في تقييم وتحسين نظام الرقابة الداخلية			
34	يتم وضع وتنفيد خطة لمراجعة الحسابات على أساس المخاطر بفحص وتقييم مدى كفاءة وفعالية الأنظمة والضوابط الداخلية للشركة			
35	يتم إصدار النتائج والتوصيات المتوصل إليها حول مدى الإمتثال للقوانين			

1. مخرجات برنامج SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,856	35

المؤهل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بكالوريا	4	12,5	12,5	12,5
	ليسانس	17	53,1	53,1	65,6
	ماستر	7	21,9	21,9	87,5
	دكتورا	1	3,1	3,1	90,6
	اخرى	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

التخصص

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مالية علوم	18	56,3	56,3	56,3
	تجارية علوم	1	3,1	3,1	59,4
	تسيير علوم	7	21,9	21,9	81,3
	اخرى تخصصات	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الوظيفة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مصلحة رئيس	10	31,3	31,3	31,3
	المالية و المحاسبة مدير	2	6,3	6,3	37,5
	ادرة مجلس عضو	1	3,1	3,1	40,6
	داخلي مدقق	3	9,4	9,4	50,0
	اخرى	16	50,0	50,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

الخبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5من اقل	5	15,6	15,6	15,6
	سنوات10 من اقل الى 5من	5	15,6	15,6	31,3
	سنة 15 من اقل الى10 من	14	43,8	43,8	75,0
	سنة 20 من اقل الى15 من	3	9,4	9,4	84,4
	فاكثر سنة 20 من	5	15,6	15,6	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س1	32	2,7500	,56796
س2	32	2,6250	,65991
س3	32	2,5625	,71561
س4	32	2,9375	,35355
س5	32	2,9063	,39015
س6	32	2,9375	,35355
س7	32	2,4688	,62136
ح1	32	2,7411	,33145
N valide (listwise)	32		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س8	32	2,0938	,68906
س9	32	2,0625	,71561
س10	32	2,5000	,67202
س11	32	2,2500	,71842
س12	32	2,8438	,44789
س13	32	2,5625	,61892
ح2	32	2,3854	,46071
N valide (listwise)	32		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س14	32	2,2188	,75067
س15	32	2,5625	,66901
س16	32	2,9063	,29614
س17	32	2,4688	,71772
س18	32	2,4688	,62136
س19	32	2,8125	,47093
س20	32	2,8125	,39656
س21	32	2,4375	,71561
س22	32	2,5000	,67202
س23	32	2,5000	,76200
س24	32	2,8438	,44789
ح3	32	2,5938	,27417
N valide (listwise)	32		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س25	32	2,6875	,64446
س26	32	2,5625	,71561
س27	32	2,3125	,85901
س28	32	2,4375	,80071
س29	32	2,8125	,39656
س30	32	2,6875	,59229
س31	32	2,5938	,66524
س32	32	2,5000	,76200
س33	32	2,6563	,60158
س34	32	2,7188	,52267
س35	32	2,6250	,60907
ح4	32	2,5994	,40185
N valide (listwise)	32		

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
ح1	12,648	31	,000	,74107	,6216	,8606

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
ح2	4,732	31	,000	,38542	,2193	,5515

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
ح3	12,250	31	,000	,59375	,4949	,6926

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
ح4	8,438	31	,000	,59943	,4546	,7443

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
حم	12,993	31	,000	,58929	,4968	,6818