جامعة عبد الحميد بن باديس . مستغانم .

كلية العلوم الاقتصادية , التجارية و علوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل . م. د مالية و محاسبة

تخصـــص: تسيير مالي ومحاسبة

بعنوان:

مؤشرات تقييم فعالية حوكمة المؤسسة الاقتصادية

حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

من إعداد الطالبة :

يعقوب مروة

تحت إشراف:

أ.د دواح بلقاسم

لجنة المناقشة :

د. مرحوم محمد الحبيب	أستاذ محاضر-أ-	جامعة مستغانم	رئيسا
أ.د دواح بلقاسم	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم	مقررا
د. بن حمو عصمت	أستاذ محاضر-أ-	جامعة مستغانم	مناقشا
د. بن حمودة يوسف	أستاذ محاضر –أ-	جامعة مستغانم	مناقشا
أ.د بشوندة رفيق	أستاذ التعليم العالي	جامعة سيدي بلعباس	مناقشا
د. غريسي عربي	أستاذ محاضر	جامعة معسكر	مناقشا

بسم الله الرحمن الرحيم
١٤٣٨

أشكر المولى عز و جل الذي أنعم علي بأن وفقني لإنجاز هذه الأطروحة.الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مبارك فيه، أشكره شكر المعترف بمنن و وآلائه و وأصل وأسلم على صفوة أنبيائه، وعلى آله وصحبه وأوليائه

أما بعد:

أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف أ. دواح بلقاسم لقبوله الإشراف على هذه الأطروحة، وكذا على نصائحه وتوجيهاته طيلة مدة إعداد هذه الدراسة والتي لولاه لما رأت هذه الأطروحة النور، جزاه الله عني خير كثيرا وبارك الله في عمله.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه، وتصويب ما بدا من أخطاء وهفوات

كل الدعم الذي و كما أتقد بالشكر العظيم لكل من يشرف على جامعة مستغانم لتبقى في القمة دائما يقدموه لنا، إطارات كانوا أو أساتذة لما سهروا على تدريسنا وتكويننا.

شكر خاص لمن وقف معي في كل خطوة من خطوات ..

.كل الشكر لمن ساهم في هذا العمل ولو بكلمة أو دعاء

يعقوب مروة

اهداء

إلى مذهلي الأول المتعاظم بالحنان ....إلى التي تملك جواز سفري إلى الجنة ....

والدتي الكريمة بارك الله في عمرها ....

إلى نبراس العطاء المبذول ...والدي الكريم بارك الله في عمره ...

إلى كل أفراد عائلتي، كل واحد باسمه.

إلى كل أصدقائي و صديقاتي

إلى كل باحث و طالب علم

أهدي ثمرة جيدي

يعقوب مروة

الفهرس	الصفحة
الإهداء	
التشكرات	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
قائمة المختصرات	
المقدمة العامة	أ-ك
الفصل الأول:حوكمة المؤسسة الاقتصادية-قراة نظرية	
تمهيد	1
المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية	2
المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها	2
المطلب الثاني: وظائف المؤسسة الاقتصادية وأهدافها	4
المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية	7
المبحث الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسة الاقتصادية	10
المطلب الأول: النظريات التأسيسية لحوكمة المؤسسة الاقتصادية	10
المطلب الثاني: النظريات البديلة لحوكمة المؤسسة الاقتصادية	20
المبحث الثالث: حوكمة المؤسسة الاقتصادية ، مفهومها، أهدافها ومبادئها	28
المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسة الاقتصادية	28
المطلب الثاني: أهمية حوكمة المؤسسة الاقتصادية والأطراف الفاعلة	32
المطلب الثالث: محددات حوكمة المؤسسة الاقتصادية وآلياتها.	38
خلاصة الفصل	42
الفصل الثاني: تقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية الدولية على المستوى الدولي	
تمهيد	44
المبحث الأول: الجهود الدولية لتعزيز حوكمة المؤسسة الاقتصادية	45
المطلب الأول: مبادئ حوكمة المؤسسة الاقتصادية الصادرة عن المنظمات الدولية	45
المطلب الثاني: المواثيق الدولية لتعزيز حوكمة المؤسسة الاقتصادية	52
المطلب الثالث: التقارير الوطنية لتعزيز حوكمة المؤسسة الاقتصادية	55
المبحث الثاني:منهجيات تقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية	59
المطلب الأول: تقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية من طرف وكالات التنقيط المالي	59

المطلب الثاني: تقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية من طرف وكالات التنقيط المتخصصة	64
المبحث الثالث: علاقة تقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية بالأداء المالي	68
المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي وأهميته	68
المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي (مؤشرات تقييم الأداء المالي)	69
المطلب الثالث: علاقة حوكمة المؤسسة الاقتصادية بالأداء المالي	86
خلاصة الفصل	89
الفصل الثالث: حوكمة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر	
تمهيد	91
المبحث الأول: واقع حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	92
المطلب الأول: دواعي الاهتمام بحوكمة المؤسسة في الجزائر	92
المطلب الثاني: الإطار القانوني والتوجيهي لحوكمة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر	97
المطلب الثالث:القوانين الداعمة لتطبيق حوكمة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر	100
المبحث الثاني: مقاربة بين مبادئ الحوكمة وفقا لـ OCDE وميثاق الحكم الراشد	102
المطلب الأول: مبادئ الحوكمة وفقا لميثاق الحكم الراشد	102
المطلب الثاني: مقاربة بين ميثاق الحكم الراشد ومبادئ OCDE	104
المطلب الثالث: جوانب القصور في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر	105
المبحث الثالث: الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	106
المطلب الأول: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسة الجزائرية	106
المطلب الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسة الجزائرية	112
خلاصة الفصل	114
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية لواقع حوكمة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر	
تمهيد	
المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية	117
المطلب الأول: بيانات الدراسة	117
المطلب الثاني: أهداف مشاكل وحدود الدراسات	118
المطلب الثالث: وصف مجتمع و عينة الدراسة	120
المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية	122
المطلب الأول: تصميم قائمة الاستبيان	112

المطلب الثاني: اختبار قائمة الاستبيان	124
المبحث الثالث: معالجة الاستبيان	127
المطلب الأول: تحليل خصائص العينة	127
المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة	130
خلاصة الفصل	147
الفصل الخامس: نموذج مقترح لتقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	
تمهيد	149
المبحث الأول: تقديم نموذج تقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	150
المطلب الأوّل: التعريف بالنموذج	150
المطلب الثاني: مكونات النموذج	151
المطلب الثالث: فوائد و الغاية من نموذج التقييم	153
المبحث الثاني: التحليل العاملي و أدواته	154
المطلب الأول: مفهوم التحليل العاملي و أنواعه	154
المطلب الثاني: أدوات التحليل العاملي	155
المطلب الثالث: **تحليل نتائج الدراسة**	160
المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات	170
المطلب الأوّل: تسمية المركبات و بناء نموذج التقييم المقترح	170
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة	173
خلاصة الفصل	174
الخاتمة العامة	176
قائمة المراجع	181
قائمة الملاحق	192

قائمة الأشكال

الفصل	الرقم	العنوان	الصفحة
1	1	التدفقات الأساسية المتواجدة بين المؤسسة وشركائها	3
	2	الفكرة الأساسية عن نظرية الوكالة	11
	3	مشاكل الوكالة	13
	4	دور الحوكمة في تخفيض مشاكل الوكالة	15
	5	تصنيفات أصحاب المصلحة	26
	6	خصائص حوكمة المؤسسة الاقتصادية	31
	7	أهمية حوكمة المؤسسة الاقتصادية	33
	8	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسة الاقتصادية	37
	9	المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسة الاقتصادية	40
	10	آلياتحوكمة المؤسسة الاقتصادية	41
2	1	تقارير المملكة المتحدة في مجال حوكمة المؤسسة الاقتصادية	56
	2	التقارير الفرنسية الصادرة لإصلاح حوكمة المؤسسة الاقتصادية	58
	3	الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	82
	4	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	85
3	1	مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر	103
5	1	خطوات بناء نموذج تقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	152
	2	منحنى المركبات الكلية والأساسية لمتغيّرات الدراسة	163

قائمة الجداول

الفصل	الرقم	العنوان	الصفحة
1	1	أنماط الحوكمة حسب ويليامسون	17
	2	مقاربة فرضيات نظرية تكاليف الصفقات وفق ويليامسون	18
	3	توزيع أنماط الملكية	20
2	1	مجموعة معايير تقييم حوكمة المؤسسة لوكالة S&P	60
	2	مجموعة معايير تقييم حوكمة المؤسسة لوكالةMoody's	62
	3	مجموعة معايير تقييم حوكمة المؤسسة لوكالةFitch	64
	4	مجموعة معايير تقييم حوكمة المؤسسة لوكالةISS	65
3	1	ترتيب الجزائر في مؤشر الشفافية خلال الفترة (2003-2018)	93
	2	ترتيب الجزائر في مؤشر بيئة الأعمال خلال الفترة(2014-2016)	95
4	1	توزيع الاستمارات واسترجاعها	121
	2	وصف فقرات الاستبيان	123
	3	مقياس ليكارت الثلاثي	124
	4	توزيع معامل ألفاكرومباخ	125
	5	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	127
	6	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية	128
	7	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	128
	8	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	129
	9	النتائج الإحصائية الخاصة بالمحور الأوّل	130
	10	النتائج الإحصائية الخاصة بالمحور الثاني	135
	11	النتائج الإحصائية الخاصة بالمحور الثالث	139
	12	النتائج الإحصائية الخاصة بالمحور الرابع	143
	1	اختبار مؤشر KMO	160
	2	تباين المركبات قبل وبعد التدوير	161

5	3	نسب مساهمة الأفراد في المركبات الأساسية	164
	4	نسب مساهمة الأفراد في المركبات الأولى	166
	5	نسب مساهمة الأفراد في المركبات الثانية	167
	6	نسب مساهمة الأفراد في المركبات الثالثة	168
	7	نسب مساهمة الأفراد في المركبات الرابعة	169
	8	نسب مساهمة الأفراد في المركبات الخامسة	169
	9	الأهمية النسبية لمعايير تقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	171
	10	المقياس الكيفي لحوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية	172

قائمة المختصرات

المختصر	باللغة الانجليزية	باللغة العربية
OCDE	Organisation pour coopération économique et développement	منظمة للتعاون الاقتصادي والتنمية
S&P	Standars and poor's	وكالة ستاندر أند بورز
ISS	International shareholders services	خدمات المساهمين الدولية
GMI	Governancemetrics international	مقاييس الحوكمة العالمية
IFC	Inteernational finance corporation	مؤسسة التمويل الدولية
CLSA	CreditlYonnaissecuritiesAssie	منظة أسيا للأوراق المالية
SCF	System comptable financier	النظام المحاسبي المالي
AFEP	Association Française des entreprises privées	الجمعية الفرنسية للمؤسسات التابعة للقطاع الخاص
MEDEF	Mouvement des entreprises de FRANCE	حركة المؤسسات الفرنسية الكبيرة
EVA	Economic Value Added	القيمة الاقتصادية المضافة

MVA	Market Value Added	القيمة السوقية المضافة
COSOB	Commission d’organisation et de surveillance des opérations de bourse	لجنة تنظيم ومراقبة لعمليات البورصة
SGBVM	Societéde gestion de bourse des valeurs	شركة تسيير بورصة القيم

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الاستبيان باللغة العربية	191
2	الاستبيان باللغة الفرنسية	197
3	قائمة الأساتذة المحكمين	203
4	معامل ألفاكرومباخ	203
5	اختبار KMO	203
6	مصفوفة المركبات	204
7	قيم التباين للمتغيرات قبل و بعد التدوير	206

مقدمة عامة

تمهيد:

شهد العالم عدّة تطورات اقتصادية، سياسية و اجتماعية مسّت العديد من الدول المتقدمة و الناشئة على حد سواء والتي أدت إلى تزايد حاجة الأفراد و الدّول إلى معلومات صادقة و موثوق فيها من أجل معالجة أوضاعهم المختلفة و اتخاذ القرارات المتعددة بغية تكييف و تعديل أوضاعهم بما يكفل تعظيم مكاسبهم و تقليل أعبائهم عند حدودها الدنيا، فعرفت المؤسسات الاقتصادية و أسواق رأس المال أنماطا وأشكالا عدّة اختلفت عن سابقاتها، اذ تطورت هذه المؤسسات من حيث الشكل و طبيعة النشاط وأساليب تسييرها. [1]

تعود جدور الحوكمة إلى القرن التاسع عشر إثر نشوء شركات الأسهم و ما رافقها من بروز المشاكل التي ترافقت مع فصل الملكية عن الإدارة و هو المفهوم الذي أصبح يعرف لاحقا بمشكلة الوكالة [2] و بالتالي الحاجة إلى إيجاد ضوابط وترتيبات تلتزم بها إدارات المؤسسات بالعمل على تحقيق مصالح المساهمين و استمر هذا المفهوم بالتطور مع التطورات في مجال الأعمال

رغم أن هذا المفهوم لا يعتبر حديثا تماما، و إنما حدثت له عدّة تطورات و مبادرات في مجال الحوكمة خلال الثمانينيات، إلا أن المبادرات الهادفة إلى تحسين نظم الحوكمة في المؤسسات و تزايدت بشكل ملحوظ منذ نهاية التسعينيات من القرن الماضي متأثرة بشكل أساسي بحدثين هامين على مستوى الاقتصاد العالمي ، الحدث الأوّل كان الأزمة المالية في دول جنوب شرق أسيا في عام 1997، [3] أمّا الحدث الثاني فكان حالات الانهيار و الإفلاس الكبيرة التي وقعت في الولايات المتحدة و التي برز فيها بشكل أساسي انهيار كل من شركة انرون و شركة الاتصالات العملاقة وورلدكوم، و ما رافق هذه الانهيارات من فضائح أدت إلى تصفية مؤسسات عملاقة مثل شركة أندرسون[4].

لأجل هذا و خاصة بسبب الخلل الملاحظ و الذي أظهر نقاط ضعف نظام الحوكمة، دأبت مختلف الدول إلى وضع إطار للحوكمة يعمل على حماية حقوق أصحاب المصالح من اجل إحكام التفاعل بين آلياتها و المتمثلة بشكل أساسي في التدقيق الخارجي، التدقيق الداخلي، مجلس الإدارة و الإدارة العامة وجعل الكل يراقب و الكل مراقب من أجل بث الثقة في المعلومات.

و الجزائر بدورها قامت بإصلاحات عديدة دون الإدراك لمضامين الحوكمة كالانفتاح الاقتصادي وانتهاج نظام السوق وإصدارها للنظام المالي و المحاسبي سنة 2010، إلا أن تنامي موضوع الحوكمة ودعمه من طرف

---

[1] عمر علي عبد الصمد، **" نحو إطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية – دراسة نظرية تطبيقية"** ، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2013، "ب"

[2] A.LOUIZI, « Les déterminants d'une bonne gouvernance et la performance des entreprises françaises : études empiriques», thèse de doctorat en science de gestion, université Jean Moulin, Lyon 3,2011, www.erudit.com, p 03 , site consulté le 04/04/2017

[3] عمر إقبال، توفيق المشهداني، تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها "إطار مقترح" ، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد02 /2012 ، ص 220

[4] عمر علي عبد الصمد، المرجع نفسه، ص "ب".

المنظمات الدولية و دعمه من طرف المنظمات الدولية كصندوق النقد الدولي و البنك العالمي أدى بالجزائر إلى زيادة الاهتمام بها، حيث انعقد في جويلية 2007 أوّل مؤتمر دولي حول الحكم الراشد للمؤسسات و الذي شكل فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في عالم المؤسسة، و من خلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسات كأوّل خطوة عملية تتخذ ليتم إصداره في 2009 .[1]

منذ سنوات الثمانينيات، تطورت أدبيات الحوكمة على جهتين، فمن جهة كانت تهتم بتحسين الإدراك العلمي لنموذج الحوكمة و من جهة أخرى حاولت تقديم درجات و مقاييس موثوقة لـ " الحوكمة الرشيدة" بمعنى أحسن ممارسات لمراقبة المسيّرين من طرف المساهمين لضمان فعالية أداء المؤسسة.[2]

تزامنا مع اهتمام المستثمرين بممارسات الحوكمة، أصبح تقييم (تصنيف) حوكمة المؤسسة ممارسة شائعة بشكل متزايد سواء من خلال خدمات التصنيف المتخصصة (GMI , ISS....) أو عن طريق إدراج نظام الحوكمة في التصنيف المالي (Moody's, S&P).[3]

إن المعايير المعتمدة من قبل وكالات التنقيط مستمدة أساسا من الممارسات السليمة للحوكمة، وأصبحت اليوم تركز بشكل كبير في عملية التقييم على استقلالية مجلس الإدارة ، وظائف لجان مجلس الإدارة خاصة لجان التدقيق ، الشفافية ....الخ ، ونتيجة لذلك أصبحت المؤسسات أكثر انتباها لهذه المعايير من أجل تطبيق الحوكمة بالشكل السليم، فعملية التقييم تسمح للمؤسسات بمواجهة المخاطر و تسييرها.

أهمية البحث:

تظهر أهمية هذه الدراسة من حيث تناولها لموضوع معاصر حديث قيد الدراسة من الكثير من الباحثين والمهتمين، و المتمثل في تقييم الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية و تقديم نظرة عامة حول نقاط القوة و الضعف في نظامها و الخروج بتصنيف يسمح بتلبية احتياجات المستثمرين (المساهمين) من جهة وجميع الأطراف الاخرى من جهة ثانية ،[4] فالمساهمة التي يقدمها البحث في محاولة اقتراح نموذج لتقييم مدى التزام المؤسسة الاقتصادية في الجزائر بمبادئ الحوكمة، كما أن تقييم مدى التطبيق السليم للحوكمة سوف ينعكس على سمعة المؤسسة وأدائها وبالتالي يسمح بجذب رؤوس الأموال وزيادة ثقة المستثمرين في الطريقة التي تسيّر بها أموالهم.

الإشكالية:

[1] وزارة الموسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية ، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات ، ص

[2] J. Krafft , Yiping Qu, Jacques Laurent, « Gouvernance d'entreprise et performance sectorielle : une réévaluation de la fiabilité des scores et des mesures de bonne gouvernance « , Economie et Prévision, Minefi, 2011, www.theses.fr, p 03, site consulté le : 23/04/2017

[3] A. Louizi , op cit, p 04.

[4] B.Matić, N.Papac, « Measuring the quality of corporate governance in the banking sector of 2014 , Bosnia and Herzegovina », Economic Research-Ekonomska Istraživanja, p 795, site consulté le 19/05/2017. www.erudit.org,

تعتبر حوكمة المؤسسة من الأساليب التنظيمية الحديثة التي تضمن استمرارية وتطور رفاهية المؤسسات لتحقيق مستويات أداء أفضل، فبناء على ما سبق ذكره، يمكن صياغة إشكالية موضوعنا كما يلي: **"ماهي المعايير و المؤشرات الأكثر ملائمة التي يتم اعتمادها لتقييم الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟ "**

الأسئلة الفرعية :

للإجابة عن هذه السؤال الرئيسي والتوضيح أكثر نطرح مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي منهجيات تقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية؟
- ماهو واقع حوكمة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر؟
- ما هي المعايير التي تسمح بتقييم الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية؟
- ماهي المؤشرات التي يمكن اعتمادها لتقييم الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية؟

الفرضيات:

- تختلف منهجيات تقييم حوكمة المؤسسة باختلاف بيئة الأعمال للمؤسسة محل التقييم؛
- يمثل ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر إطارا توجيهيا متكاملا لتبني مبادئها في المؤسسة؛
- تمثل **فعالية مجلس الإدارة** معيار ملائم **لتقييم الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛**
- يمثل **التدقيق الداخلي** معيار ملائم **لتقييم الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛**
- **يمثل لجنة التدقيق** مؤشر ملائم **لتقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.**

أهداف البحث:

على ضوء الأهمية والإشكالية ال التي تم تحديدهما، يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مقومات التطبيق السليم للحوكمة في المؤسسات الاقتصادية؛
- التعرف على واقع حوكمة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر؛
- الوقوف على نقاط القوة و الضعف لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر؛
- دراسة منهجيات مختلف وكالات التصنيف و قواعد البيانات في تقييم الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية؛
- الإلمام بمختلف المقاييس المعتمدة من طرف الباحثين في تقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية و تحديد ايجابياتها و سلبياتها؛
- بناء نموذج لمجموعة من المؤشرات لتقييم الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

دوافع اختيار الموضوع:

إن اختيار الطالب لموضوعه لن يكون وليد الصدفة، إنما تم من خلال دوافع تثير .رغبته وتجعله يتمسك بموضوع بحثه موضوعية كانت ام ذاتية، وعليه تتمثل دوافع إختيار هذا الموضوع في:

الدوافع الذاتية:

- الرغبة و الفضول في الخوض في كل ما هو جديد، وما كان مشجعا أكثر قلة البحوث التي تناولت الموضوع خاصة في الجزائر}
- الاهتمام الشخصي بالموضوع من خلال الإطلاع على الدراسات المتخصصة فيه.

الدوافع الموضوعية:

- نقص الدراسات المتعلقة بالموضوع على الأقل في المكتبة الجزائرية و الرغبة في إثراءها ومساعدة الباحثين لفتح المجال لبحوث أخرى؛
- تأخر الجزائر في إدارة المؤسسات و مراقبتها مقارنة بالدول الأخرى خاصة المتقدمة منها؛
- الانفتاح الدولي يحتم على الجزائر إنشاء آليات لإدارة المؤسسات و مراقبتها بما يضمن حقوق أصحاب المصالح.

تحديد إطار الدراسة:

يتمثل إطار الدراسة في:

الحدود الموضوعية:

تقتصر هذه الدراسة على مفهوم الحوكمة على مستوى المؤسسات فقط دون الحكم الراشد(المستوى الكلي) وكذلك ترتبط بحالة الجزائر في ظل نقص الدراسات المرتبطة بالموضوع على المستوى المحلي، كما أنها تقتصر فقط على بناء نموذج لتقييم حوكمة المؤسسة في الجزائر دون ربطها بمتغيّرات أخرى.

تحديد الإطار المكاني:

تمت هذه الدراسة بالجزائر في محاولة إقتراح نموذج يسمح بتقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر.

تحديد الإطار الزماني:

تمتد هذه الدراسة من 2017 إلى 2020، كما تمثل أيضا الفترة التي تلي تبني الجزائر لمفهوم حوكمة المؤسسة من خلال إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر.

الدراسات السابقة :

الدراسات العربية:

1. دراسة قباجة عبد المجيد بعنوان "أثر فاعلية الحاكمية المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية"،رسالة ماجستير ، 2008

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مدى فاعلية الحوكمة في الشركات و اختبار علاقتها بالأداء المالي الذي تم قياسه بالعائد على حقوق الملكية، العائد على الاستثمار، سعر السهم غلى ربحيته، القيمة السوقية إلى الدفترية، Q'tobins، حيث قامت بقاس فاعلية الحوكمة لـ 28 شركة مدرجة عبر مؤشر الحوكمة المكوّن من خمسة مؤشرات فرعية

2. عمر علي عبد الصمد، " نحو اطار متكامل لحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية – دراسة نظرية تطبيقية" ، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تصور إطار لحوكمة المؤسسات في الجزائر بناءا على تجارب دولية يسمح بضبط الآليات المطبقة للحوكمة ، توصلت إلى ضرورة التركيز على توظيف الإطار الفكري للحوكمة و الإستفادة من التجارب الدولية لها من أجل التطبيق الفعّال للحوكمة في الجزائر مع العمل على تفعيل آلياتها و هذا ما أكده تقدير و اختبار نموذج الدراسة (الحوكمة – فجوة التوقعات) من خلال وجود تأثير موجب لمبادئ الحوكمة و آلياتها في التقليل من فجوة التوقعات بنسبة 98% .

3. فؤاد صبحي سليم شاور، "نحو مقياس كمي لفحص تطبيقات مدونة الحوكمة في الشركات المدرجة في بورصة فلسطين"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، 2015.

هدفت هذه الدراسة الى التوجه نحو مقياس كمي لفحص مدى تطبيق الشركات المدرجة بورصة فلسطين لمدونة حوكمة، استخدم الباحث في ذلك المنهج الاستكشافي بطريقة ديلفي و ذلك من خلال عرض المقياس على خبراء أكاديميين و مهنيين، و خرج الباحث بمقياس كلي مكون من ستة معايير فرعية بنسبة مئوية لمحاور الحوكمة.

الدراسات الاجنبية:

1- A.Louizi , « les déterminants d'une bonne gouvernance et la performance des entreprises francaises : études empiriques» ,thèse de doctorat en science de gestion, université Jean Moulin Lyon 3,2011.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الممارسات السليمة للحوكمة في المؤسسات الفرنسية و التي تقوم أساسا على الأداء اختيار أي من محددات الحوكمة التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسات و دراسة العلاقة السببية بينهما .و توصلت الدراسة إلى أن لا يؤثر كل من هيكل الملكية و مجلس الإدارة ليس لهم أثر معبّر على أداء المؤسسات غير أن خصائص المؤسسات كالحجم مثلا تعتبر مؤشرات محدّدة للأداء.

2- J.Krafft, Y.Qu, J.Laurent, « gouvernance d'entreprise et performance sectorielle : une réévaluation de la fiabilité des scores et des mesures de bonne gouvernance » , Economie et Prévision, Minefi, 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في مناقشة الحاجة المتزايدة لمقاييس موثوق بها لتقييم حوكمة المؤسسات من خلال استعراض ناقد للمقاييس المعتمدة .

وخلصت الدراسة إلى أنه يجب الاعتماد على مجموعة من المعايير لتقييم الحوكمة و ليس معيار واحد فقط من أجل ضمان مصداقية عملية التقييم.

3- A.Manova, I.Sunbevora, « modelling of corporate governance performance indicators, ingeneering economics journal, 23(5), 2012.

هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لمجموعة من مؤشرات الأداء المفتاحية لحوكمة الشركات، والذي يهدف إلى قياس أداء الشركة بناءا على المؤشرات الاجتماعية و و البيئية كما يعتبر النموذج مناسب للشركات في الصناعات التحويلية، تم الاعتماد عل الاستبيان كأداة للدراسة و اختيار 79 شركة للدراسة.

خلصت الدراسة إلى اختيار المؤشرات المهمة بالاعتماد على طريقة التحليل إلى العوامل الأساسية وتوصلت إلى أربعة فئات مثلت مجالات قياس الحوكمة.

4- B. Matic, N.Papac, « mesuring the quality of corporate governance in the banking sector of Bosnia and Heregovina », economic research journal, vol27, 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن مجموعة من المعايير التي يمكن من خلالها تقييم مستوى جودة حوكمة البنوك في البوسنة و الهرسك، و ذلك من خلال تحديد المعايير الأساسية لتقييم الحوكمة مع ربط كل معيار في نفس الوقت مع التقييم الكلي للحوكمة.

توصلت الدراسة الى تطوير مؤشرحوكمة الشركات في البوسنة و الهرسك (BHCoG) تم تطويره بناءا على مؤشر حوكمة الشركات الألمانية و ذلك كون نظام الحوكمة في ألمانيا متشابه مع نظامها في البوسنة والهرسك ، كما يتكون مؤشر الحوكمة من 47 مؤشر موزعة ضمن سبعة معايير كما يتم إجراء التقييم من خلال نسبة مئوية تعكس المؤشر الكلي للحوكمة.

5- D.Korent, I. Dundek, M. Colapa, « corporate governance practices and firm performance measured by Croatian corporate governance index(CCGI), economic research journal, vol 27, 2014

هدفت هذه الدراسة الى بناء مؤشر حوكمة الشركات لكرواتيا واختبار علاقته بالأداء، يتكون مؤشر الحوكمة من خمسة معايير و التي بدورها تضم مؤشرات فرعية والتي يتم قياسها من خلال القيم 0 و1 لغير ملتزم و ملتزم على التوالي.

أظهرت الدراسة وجود ارتباط قوي بين مؤشر الحوكمة و الاداء معبّر عنه بـ .Q tobins

6- M.Terchoune, S.Bouchkhi, « convergence vers pratiques de bonnes gouvernance constats théoriques et empiriques cas des sociétés marocaines cotées, europrean scientific journal, vol 11, n°28,2015.

هدفت هذه الدراسة الى قياس درجة تطبيق أليات الحوكمة المنصوص عليها في مختلف المعايير الدولية والمحلية، أعتمد الباحثان في ذلك على معايير التصنيف المعتمدة من طرف وكالة التصنيف الدولية S&P مع مراعاة خصوصية المغرب.

أظهرت النتائج أن الشركات المغربية المدرجة لها نوعية مرضية لحد ما من ممارسات الحوكمة حيث بلغت نسبة تطبيق الحوكمة 65%، رغم ذلك توجد العديد من التحديات بخصوص حوكمة الشركات في المغرب.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد ساهمت هذه الدراسات السابقة في هذا الموضوع من خلال:

- وضع خطة العمل خاصة ما تعلق بالجانب النظري؛
- تحديد إطار الدراسة وصياغة الإشكالية؛
- التعرف على مختلف طرق التقييم التي اعتمدها الباحثون؛
- الإلمام بمجموعة من المراجع التي تفيد في تحقيق هذه الدراسة.

ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تسعى هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج تقييم حوكمة المؤسسة خاص بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- يتكون النموذج المقترح من المؤشرات الأكثر ملائمة للتقييم؛
- سيتم الاعتماد على التحليل الى المركبات الأساسية لتحديد معايير التقييم و مؤشراته؛
- النموذج المقترح للتقييم يخدم جميع الأطراف المهتمة بتطبيق الحوكمة فهو لا يخدم جهة معينة دون أخرى كما عملت بعض الدراسات؛
- -تم الاعتماد على كل محاور الحوكمة عكس بعض الدراسات التي اعتمدت على محور واحد فقط حيث لا يمكن الحكم على التزام المؤسسة بمبادئ الحوكمة بالاعتماد فقط على محور الشفافية مثلا؛
- يتم قياس المؤشرات من خلال المقاييس: غير ملتزم، ملتزم و ملتزم بشكل جزئي فالحوكمة يمكن أن تطبق بشكل جزئي عكس بعض الدراسات التي اقتصرت فقط على مقياسين: ملتزم و غير ملتزم؛
- النموذج المقترح للتقييم قابل للتطوير والتعديل وفقا للظروف المحيطة بالمؤسسات؛
- النموذج المقترح لا يقيم الحوكمة في المؤسسات المالية وذلك كون هذه المؤسسات لها خصوصياتها في تطبيق الحوكمة؛
- يسمح النموذج بتقييم الحوكمة في كل مؤسسة على حدا كما يمكن تجميع نتائج التقييم على كل المؤسسات؛
- النموذج المقترح يسمح بتقييم الحوكمة في أي سنة، فهو لا يقتصر فقط على سنة من السنوات كما هو الحال في بعض الدراسات السابقة.

صعوبات الدراسة:

لكل عمل صعوبات ولا يوجد عمل دون المرور بمجموعة من العراقيل، ومن صعوبات هذه الدراسة مايلي:

- قلة الدراسات التي تناولت موضوع البحث خاصة بالنسبة للجزائر؛
- صعوبة التحكم في بعض المصطلحات وذلك لاختلاف المنظمات و المفكرين في ضبط مفهوم موحد؛
- غياب ثقافة الاستبيان لدى المؤسسات الجزائرية؛
- صعوبة إقناع بعض الأفراد من عينة الدراسة على التعاون لمنح معلومات أكثر؛
- قلة إدراك بعض الأفراد لمضمون الحوكمة مما أثر على جدية الرّد على الاستبيان.

أدوات الدراسة:

قصد التحليل الجيّد للبحث سواء من جانبه النظري أو الميداني، سنقوم باستعمال بعض الأدوات المهمة في البحث العلمي، ولعل أهمها مايلي:

المسح المكتبي: من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة، القوانين/ الكتب، المقالات، الوثائق...إلخ من أجل تعزيز فهم الموضوع؛

المقابلة: من خلال القيام بمقابلات مباشرة مع أهل الاختصاص؛

الاستبيان: من خلال توزيعه على عينة من شركات الأسهم؛

برنامج spss: من أجل تحليل بيانات الدراسة التطبيقية.

المنهج المتبع:

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار الفرضيات ، سوف نعتمد في دراستنا على المنهج الوصفي في عرض المعلومات و المفاهيم الخاصة بمجال البحث ، مع الاعتماد على المنهج التحليلي و المنهج الاستنباطي في تحليل تلك المعلومات و استخلاص النتائج منها .

تقديم الخطة:

خدمة للبحث القائم على اقتراح نموذج لتقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تم توزيع الهيكل النظري والتطبيقي الى خمس فصول، ثلاثة فصول نظرية وفصلين تطبيقيين كما هو مفصل فيما يلي:

الفصل الأول: سوف نتطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بحوكمة المؤسسة الاقتصادية من خلال عرض عام لأهم نظرياتها، محدداتها وكذلك آلياتها وقبل ذلك سوف نتطرق إلى مدخل الى المؤسسة الاقتصادية كونها تمثل المحور الأساسي الذي يقوم عليه حوكمة المؤسسة.

الفصل الثاني: سيتم من خلال هذا الفصل التطرق إلى حوكمة المؤسسة في البيئة الدولية من خلال استعراض مختلف مبادئها، تقاريرها ومواثيقها ثم إلى منهجيات التقييم المعتمدة من طرف الهيئات الدولية وفي الأخير إلى العلاقة بين مؤشرات الحوكمة وأدائها كون التطبيق السليم للحوكمة يؤدي إلى تحسين الأداء.

الفصل الثالث: خصص هذا الفصل للتعرف على واقع الحوكمة في الجزائر بدأ بأهم العوامل التي أدت إلى تبني هذا المفهوم من خلال إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، و من تم تحليل هذا الميثاق والتعرف على مختلف القوانين التي تدعم تطبيق الحوكمة و في الأخير استعراض لمختلف آليات الحوكمة في الجزائر.

الفصل الرابع: إسقاط الجانب النظري على التطبيقي، حيث سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف عل مجتمع الدراسة و عينته ومن ثمة تحليل بيانات الدراسة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية الضرورية وذلك بعد تحديد إطار الدراسة و منهجيتها.

الفصل الخامس: سيتم من خلال هذا الفصل اقتراح النموذج الخاص بتقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر بالاعتماد على التحليل إلى المركبات الأساسية بمختلف خطواته كما سيتم تحليل نتائج الدراسة وبناء النموذج واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

حوكمة المؤسسة الاقتصادية

– قراءة نظرية–

تمهيد:

لدراسة أي موضوع لا بد من تحديد الإطار المفاهيمي(Conceptuel Framework) بعناية، فهو يمثل الخطوط العريضة لمسارات العمل الممكنة، واستناد إلى الدراسات ذات الصلة بموضوع حوكمة المؤسسة الاقتصادية يمكن القول أن الإطار المفاهيمي يتضمن النظريات المفسرة للحوكمة، مفهومها، أهميتها، محدداتها وآلياتها.

وللإلمام أكثر بالموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث حيث سيتم التعرف على مفهوم المؤسسة الاقتصادية، وظائفها، أنواعها باعتبارها العنصر الرئيسي الذي يطفو حوله موضوع الحوكمة ثم سيتم عرض مختلف النظريات التي ساهمت في تأسيس مفهوم الحوكمة وأيضا النظريات المكملة لها.

وفي الأخير سيتم عرض مختلف مفاهيم حوكمة المؤسسة الاقتصادية خصائصها، أهدافها وآلياتها ومحدداتها، وذلك كما يلي:

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية التي يدور حوله أي اقتصاد حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ و تحقيق أهداف اقتصادية و اجتماعية متعددة و تشكل اليوم موضوع دراسات ومحور اهتمام نظرا للوضع الاقتصادي السائد في العالم، حيث شغلت حيزا معتبر أي كتابات و أعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية و خصائصها

اختلفت التعاريف التي أعطيت للمؤسسة و كل منها يركز على جانب من الجوانب فالاختيار بين تلك التعاريف المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها و الأهمية التي تعطى لكل جانب،[1] و فيما يلي ندرج بعض التعاريف الخاصة بها:

يعود أصل كلمة المؤسسة إلى المصطلح الفرنسي Entreprise الذي ظهر خلال القرن السابع عشر المأخوذ من كلمة Entreprendre و هي عملية تتعلق بالإبداع والمخاطرة.[2]

عرفها قاموس العلوم الاقتصادية على أنها:"وحدة اقتصادية مستقلة قانونيا التي تنسق بين عوامل الإنتاج (رأس المال، العمل) لإنتاج سلع أو خدمات موجهة للبيع في الأسواق"[3]

عرفها François Perroux على أنها: "وحدة إنتاج ذات ذمة مالية تؤلف بين أسعار مختلف عوامل الإنتاج التي لها متعاملون مختلفون عن مالك المؤسسة بهدف بيع السلع و الخدمات في السوق،والحصول على دخل نقد ينتج من خلال الفرق بين السعرين"[4]،هذا التعريف ركز على عناصر عديدة تسهم في تشكيل المؤسسة ابرز الطابع المالي لها إلا انه لم يظهر الطابع الاجتماعي والإنساني لها.[5]

إن الفكر الاقتصادي انتقل من تعريف المؤسسة على أنها آلة ميكانيكية،لا تأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية للعامل إلى أن وصل مصطلح "ثقافة المؤسسة"التي تأخذ بعين الاعتبار الروابط الإنسانية التي تسهم

---

[1] رفيقة حروش ، **اقتصاد و تسيير مؤسسة**، شركة دار الأمة، الجزائر، 2013، ص28 .

[2] A. FRONçOIS, «**Manuel d'organisations», les éditions d'organisations** », PARIS, tome 2,1985, p15.

[3] A. BETOINE, A. CAZOLA, E. HEMDANE, « **Dictionnaire de sciences économiques »,** dunod, PARIS, 5[e]édition, 2016, p

[4] -رفيقة حروش، مرجع سابق، ص29.

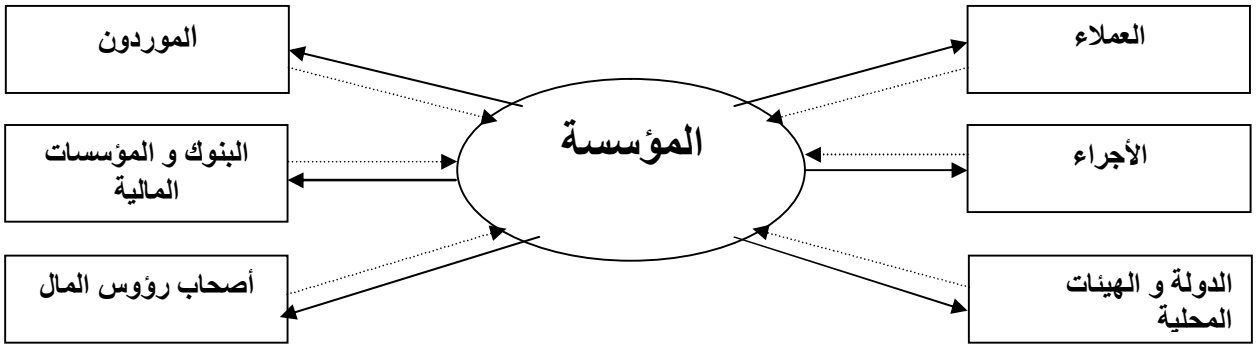
[5] - C.LEMAITRE, « La notion de la responsabilité de l'entreprise : fondements conceptuels et utilisation managériale, Weitling paper, série RMT (WPS 04-06-2006), p13 sur www.HAL.archirves ouverte.fr consulté le : 09/01/2018.

تحقيق أهداف سامية تجمع بين مصالح كل الأطراف الفاعلة وعموما نجد المؤسسة تعرف على أنها:"منظمة مشكلة نسبيا،تتكون من موارد بشرية،مالية ومادية تهدف إلى ممارسة نشاط اقتصادي بصفة مستمرة ومهيكلة"[1]

في هذا الإطار عرفاها cyert&march على أنها:"مجموعة أنظمة نشطة تعمل على التنسيق بين مختلف الأفراد والمعلومات والمصالح والمهارات المختلفة، أما نظريات المنظمات فتحاول تفسير تحول الصراع إلى تعاون،وكيفية تجنيد الموارد والتنسيق بين مختلف الجهود من اجل تسهيل بقاء المنظمة "[2].

أي هناك علاقات عديدة تتولد بين المؤسسة ومختلف المتعاملين معها التي عادة ما ينتج عنها تدفقات مختلفة يمكن إيجازها من خلال الشكل الموالي:

الشكل (1.1): التدفقات الأساسية المتواجدة بين المؤسسة و شركائها:



Source : A.Koudri, **Economie d'entreprise**, ENAG édition, Alger.1998, p08.

من خلال الشكل السابق، يظهر أن هناك تدفقات حقيقية ونقدية يتم تبادلها من مؤسسة و أطراف أخرى ،تجعلها تتميّز مجموعة من الخصائص، ومن خلال سرد التعاريف السابقة للمؤسسة،يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية: [3]

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة م ن حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها؛
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية،

[1] C.Lemaitre, op cit, p13.

[2] Ahmed Koudri, « **Economie d'entreprise »,** enag édition, Alger,1999,p08.

[3] عمر صخري، **اقتصاد مؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، الطبعة الثانية،1993 ، ص:25.26. .

و قادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة؛

- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية و نوعية بالنسبة للإنتاج مثلا تحقيق رقم معين؛
- لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لها، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف،أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها؛
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلىمساهمتها في الإنتاج و نمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثيرمن الأفراد ؛
- يجب أن يشمل إصلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءاتها....

المطلب الثاني: وظائف و أهداف المؤسسة الاقتصادية

يسعى أصحاب المؤسسة الاقتصادية سواء كانت عمومية أو خاصة، إلى تحقيق جملة من الأهداف من وراء إنشائها، و ذلك من خلال تأدية جملة من الوظائف.

1. وظائف المؤسسة الاقتصادية :

تعبر الوظائف عن تقسيم أنشطة المؤسسة تبعا للدور الذي تلعبه داخل هذه الأخيرة، أي تحديد المهام الأساسية التي تساهم في ممارسة نشاطها من إنتاج و شراء.....الخ، قد تختلف الوظائف من مؤسسة إلى أخرى، لكن يجب أن يتوفر لها حد أدنى من التوافق بين جميع المؤسسات،و لعل كل التصنيفات تضمنت الوظائف التالية:

1.1 الوظيفة التقنية:

تتمثل في وظيفة الإنتاج ،وتعتبر الوظيفة الأساسية للمؤسسات الإنتاجية ، فهو المبرر لوجودها و الحافز على استمرارها و بقائها كون الإنتاج يرتبط بإشباع الحاجات الإنسانية ، و بالتالي فانه يستمر ما دامت الحاجة الإنسانية قائمة ،و يمكن تعريفها بأنها:"عملية إنتاج المنفعة أو المنافع التي يقام العمل من اجلها خلقها وبيعها كوسيلة لتحقيق الربح"[1].

[1]-سعاد نائف برنوطي، **"إدارة الأعمال الصغيرة"**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص226.

2.1 وظيفة التسويق :

تتمثل وظيفة التسويق في مجموعة العمليات و المجهودات التي تبذلها المؤسسة من اجل معرفة أكثر متطلبات السوق، وكل ما يبذل من مجهود في عملية ترويج وتوفير المنتوج في الوقت المناسب و الطريقة المناسبة.[1]

3.1 الوظيفة المالية :

لا يمكن للمؤسسة مباشرة نشاطها دون وجود دخل الوظيفة المالية فيجب أن تكون هناك أموال من اجل الحصول على تجهيزات و مواد الأولية بالإضافة إلى وجود تسيير فعّال لهذه الأموال.[2]

4.1 وظيفة إدارة الموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية العصب الرئيسي لنجاح أي منظمة ، وهي احد الموارد التنمية والضرورية للمؤسسة ، و عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها[3]:"النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمة للمؤسسة بالكم والنوع المناسبين بما يخدم أهداف المؤسسة و يرغبهم على البقاء في خدمتها ، و يجعلهم يبذلون اكبر قدر من طاقاتهم وجودهم لإنجاحها و تحقيق أهدافها ".

5.1 وظيفة التموين:

يعتبر من الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية، حيث يعتبر الوظيفة التي تضمن سير الوظائف الأخرى وخاصة وظيفة الإنتاج، يعمل على توفير كل ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية، آلات،....الخ، كما تعمل على تخزين هذه الموارد في أحسن الظروف من اجل استخدامها في أحسن صورة لها.

إضافة إلى الوظائف التي تم ذكرها، أضاف **فايول** الوظيفة الإدارية:

5.1 الوظيفة الإدارية:

تعتبر هذه الوظيفة من أهم الوظائف، إذ تتكفل بوضع البرامج العامة لسير نشاط المؤسسة والتي تسهم في تنسيق الجهود و الأنشطة وتشمل الوظائف التالية:التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

---

[1] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص27.

[2] عبد الغفار حنفي، **أساسيات التمويل و الإدارة المالية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 15.

[3] رفيقة حروش، مرجع سابق، ص72

2. أهداف المؤسسة الاقتصادية:

يسعى مؤسسو المؤسسة الاقتصادية العمومية منها و الخاصة إلى تحقيق عدة أهداف تختلف و تتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسة وطبيعة و ميدان نشاطها، و يمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

1.2 الأهداف الاقتصادية:

تتمثل الأهداف التي تندرج تحت هذا النوع كما يلي:[1]

تحقيق متطلبات المجتمع:من خلال إنتاج سلع و خدمات موجهة للمستهلكين و بالتالي تلبية حاجاتهم

- تحقيق الربح: حيث يعتبر الهدف الأساسي لوجود أي مؤسسة.
- عقلنة الإنتاج: يتم الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج ، رفع الإنتاج والتخطيط الجيد والتدقيق للإنتاج و التوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ الخطط و البرامج.

2.2 الأهداف الاجتماعية:

بالإضافة إلى الأهداف الاقتصادية التي تسعى المؤسسة تحقيقها فهي تسعى دائما إلى تحقيق أهداف أخرى ذات طابع اجتماعي و التي تتمثل في:[2]

- ضمان مستوى مقبول من الأجور؛
- تحسين مستوى معيشة العمال؛
- إقامة أنماط استهلاكية معينة؛
- توفير تأمينات و مرافق للعمال.

2.4 الأهداف الثقافية:

تتمثل في توفير وسائل ترفيهية, تدريب العمال المبتدئين ، رسكلة القدامى .....الخ

3.2 الأهداف التكنولوجية:

كإنشاء هيئة للبحث و التطوير، استعمال وسائل إعلامية حديثة، التعاون مع مؤسسات البحث العلمي مثل الجامعة.

[1] المرجع نفسه، ص 100

[2] -ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 10

المطلب الثالث: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية:

هناك عدّة أشكال يمكن أن تأخذها المؤسسة الاقتصادية ، و من المفيد التمييز بينها بدلالة بعض المعايير، حتى يتضح لنا تنوع المؤسسات من جهة،وإظهار متطلبات التسيير المختلفة حسب أنماط المؤسسات، من المعايير الأكثر استعمالا في تصنيف المؤسسات الاقتصادية مايلي: [1]

- المعيار القانوني؛
- معيار طبيعة الملكية،
- المعيار الاقتصادي (نوع النشاط).

3-1 تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني:

يتم تصنيف المؤسسات طبقا لهذا المعيار إلى صنفين رئيسيين هما:[2]

3-1-1 مؤسسات فردية:

هي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد.

3-1-2الشركة:

هي عبارة عن مؤسسة تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل متهم بتقديم موارد لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو تحمل خسارة،[3]تنقسم الشركات بدورها إلى قسمين : شركات الأشخاص و شركات رؤوس الأموال.

أ- شركات الأشخاص:

شركات الأشخاص هي تلك الشركات التي تقوم بين شخصين أو أكثر،ترتكز في تكوينها على الاعتبار الشخصي وعلى أساس الثقة المتبادلة بين الشركاء، كما يؤدى إلى تعامل الغير مع الشركة على أساس الثقة بالشركاء، بما يتمتعون به من مؤهلات شخصية، فنية، علمية أو تجارية وتطلق تسمية شركات الأشخاص على شركة التضامن وشركة التوصية البسيطة والمحاصة.[4]

---

[1] غول فرحات، " **الوجيز في اقتصاد المؤسسة** "،دار الخلدونية،2000 ، ص27.

[2] عمري صخري، مرجع سابق، ص 17.

[3] L. MEBLOUCI BELHOUT, « **économie de l'entreprise algérienne** », éditions EL-Amel, 2009, p156.

[4] P.CONSO, F.HEMICI, « **gestion financière de l'entreprise »**, dunod, PARIS, 11eme édition, 2005, p: 20.21.

ب-شركات رؤوس الأموال:

على عكس شركات الأشخاص،تقوم شركات الأموال على الاعتبار المالي فالمهم هنا القدرة المالية للمساهمين ولا ثقة في شخصهم، يطلق عليها أيضا تسمية شركات المساهمة،مسؤولية المساهمين فيها محدودة بما يقدمونه ويجزأ رأس المال إلى أسهم و تضم: شركات المساهمة، وشركات التوصية بالأسهم.[1]

3-2 تصنيف المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية:

وفقا لهذا المعيار، تنقسم إلى:[2]

3-2-1 المؤسسات الخاصة:

يضم القطاع الخاص المؤسسات التي يعود رأسمالها إلى فرد أو مجموعة من الأفراد يتولون السلطة و يتحملون مخاطر نتيجة متابعة نشاطها و يمكن أن تكون:شركات أشخاص أو شركات رؤوس الأموال.[3]

3-2-2 المؤسسات العمومية:

تتمثل في المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة أو مؤسسة تابعة للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك،تأخذ عدّة أشكال قانونية:السلطات(les régies)،الهيئات العمومية والمؤسسات الوطنية.[4]

3-2-3 المؤسسات المختلطة:

وهي مؤسسات تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العمومي و القطاع الخاص.

3-4 تصنيف المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي:

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة، أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه من خلال تعريف C.Clark تصنف إلى ثلاث قطاعات :[5]

3-4-1 المؤسسات الفلاحية :

هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج: الإنتاج النباتي، الإنتاج الحيواني و الإنتاج السمكي.

[1] Ibid, p 21.
[2] L. MEBLOUCI BELHOUT, op cit, p : 158-159.
[3] G.BRESSY, Ch.KONKYOURT, **«économie d'entreprise »**, édition Dalloz, PARIS, 2006, p18.
[4] L. MEBLOUCI BELHOUT, op cit, p161.
[5] X.RECHET, « **économie de l'entreprise** », hachette livre, PARIS, 2006, 3ème édition, p14.

3-4-2 المؤسسات الصناعية:

تنقسم هذه المؤسسات بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:

- مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية؛
- مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة.

3-4-3مؤسسات الخدمات:

هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كخدمات النقل، البريد و المواصلات.

4-4-5 المؤسسات المالية:

هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية: البنوك، مؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي.

المبحث الثاني: النظريات المفسرة لحوكمة المؤسسة الاقتصادية

إن حوكمة المؤسسة كمفهوم لم تظهر كما هي عليه الآن، فهي نشأت من خلال عدّة نظريات فسرت ضرورة وجودها لتلافي النقائص، ولعل من أهم هذه النظريات نجد النظريات التعاقدية والنظريات البديلة، سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على هذه النظريات وإسهاماتها في بلورة مفهوم حوكمة المؤسسة.

المطلب الأول :النظريات التأسيسية لحوكمة المؤسسة الاقتصادية

أولا:نظرية الوكالة

حيث تعتبر نظرية الوكالة هي تدعم النموذج المساهماتي أو التقليدي (Shareholders)[1]انطلاقا من نظرية حقوق الملكية (حالة الأعمال الرائدة): (Coase(1973[3] وJensen et Meckling 1972) Alchain etDensetz(يعتبران المنشاة مركز تنسيق لعملية معقدة بحيث يكون فيها التعارض بين أهداف الأفراد، ويتم حل هذا النزاع عن طريق إنشاء شبكة من العلاقات التعاقدية[2].

انطلاقا من المفهوم الجديد للمنشاة Jensen &Meckling قاما بوضع نظرية الوكالة التي تأخذ بالحسبان بعدد تعدد فئات المشاركين في المنظمة وما ينتج عنها من تعارض في المصالح.

1.1 تعريف نظرية الوكالة:

يصف كل من(J.M 1976) علاقة الوكالة بأنها :" عقد يقوم بموجبه شخص واحد أو أكثر من الأفراد (الأصيل أو الموكل) بتعيين شخص واحد أو أكثر (الوكيل) بان ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه، بالمقابل يعوض الأصيل الوكيل في اتخاذ بعض القرارات".[3]

تتميز العلاقة الموكل والوكيل بالتعارض حيث يحاول كل منهما تعظيم المنفعة على حساب الآخر، مما يجعل من علاقتهما مصدرا للتناقض، و بذلك تهدف نظرية الوكالة إلى تقديم خصائص التعاقد الأمثل التي يمكن أن تعقد بين الموكل والوكيل، معتمدة على مبدأ النيوكلاسيكي المتمثل في أن: "كل عون اقتصادي بحث عن تعظيم مصلحته الخاصة قبل المصلحة العامة"[4] ، وتنطلق هذه النظرية من مجموعة من الفروض كالأتي[5]:

- يتميز كل من الأصيل والوكيل بالرشد الاقتصادي، و يسعى كل منهما إلى تعظيم منفعته الذاتية.

[1]M.A.KHALDI, op cit, p2.
[2] A.LOUIZI, op cit , p 21.
[3] JENSEN & MEKLING, Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure », Journal of Financial Economics, volume 3, Issue 4,1979, p 308 sur. www.sciencedirect.com consulte le : 30/01/2018 .

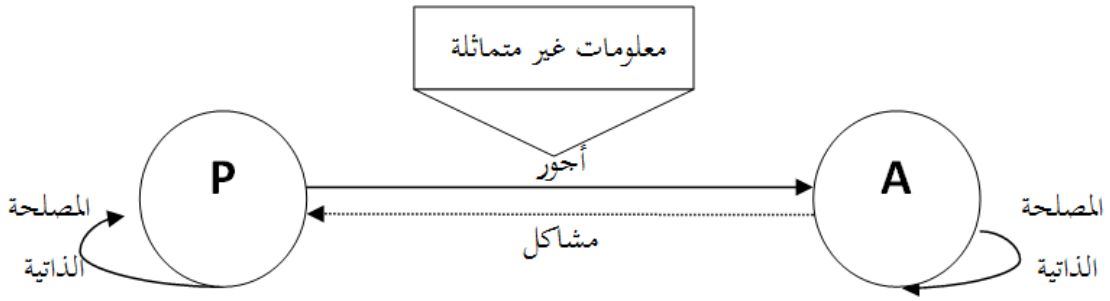
[4]يوسف قريشي، الياس بن ساسي، **التسيير المالي**، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، ط1، 2006، ص 386.

[5] - طارق عبد العال حماد،**"حوكمة الشركات (تطبيقات الحوكمة في المصارف)"**، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر) ،2005، ص 68

- -اختلاف أهداف و أفضليات كل من الأصيل والوكيل، فبينما يسعى الأول إلى الحصول على اكبر قدر من جهد ، عمل وتصرفات الوكيل مقابل اجر معقول، فان الوكيل يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على اكبر قدر من المكافآت والحوافز مع بذل جهد اقل.
- اختلاف نسبة المخاطرة، فكل من الأصيل والوكيل موقف تجاه المخاطرة، فبينما يعد الأصيل محايدا للمخاطرة، الوكيل يتميز بابتعاده أو تجنبه للمخاطرة، ويرجع ذلك إلى:[1]

- عدم قدره الأصيل على متابعة وملاحظة آراء و قرارات و تصرفات الوكيل بصورة مباشره نتيجة معايشة الأخير لظروف العمل ومشاكله و الإلمام بخصائص التنظيم؛
- اختلاف الخلفية التدريبية والخصائص الشخصية لكل من الأصيل والوكيل؛
- اختلاف إمكانية التوصل إلى المعلومات وفهمها لكل من الأصيل والوكيل.

الشكل (1-2): الفكرة الأساسية عن نظرية الوكالة



المصدر: بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، " حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل الوكالة " ، ورقة بحيث مقدمة الملتقى الدولي: " الإبداع و التغيير التنظيمي ، المنظمات الحديثة " ، الجامعة المستنصرية، العراق ، **ص18.**

1.2 مشاكل الوكالة:

تظهر مشكلة الوكالة من خلال تعرض الأصيل إلى خسارة نتيجة أخلاق و تصرفات الوكيل وعدم بذله العناية الكافية لتعظيم عائد الأصيل ،[2] حيث إن هذا الأخير لا يتوفر على أساليب الرقابة المباشرة لقياس مجموعات التوكيل الذي يقدم للأصيل معلومات تنتج عنها حمله من المشاكل :

[1]- غضبان حسام الدين،**"المساهمة في اقتراح نموذج للحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حاله مجموعة من المؤسسات الاقتصادية"**، أطروحة دكتوراه في علم التسيير، تخصص تسيير منظمات، جامع محمد خيضر، بسكرة، 2014 ، ص 09 .

[2]- محمد البشير بن عمر، **" دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة- دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2008-2013)"**، أطروحة دكتوراه في علم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017، ص 41 .

1.2.1 . مشكلة الاختيار العكسي:

إذا كانت نظرية الوكالة تدرس العلاقة بين(الأصيل / المساهم) و(الوكيل / المسير) أي المشاكل التي يمكن أن تنشأ عن العقد المبرم بين المساهم و المسير و أساليب حلها ، فان هذه النظرية الجديدة تدرس العلاقة (مسير / مستثمر محتمل) وفي هذه الحالة تختلف المعلومات و الخبرات بين الطرفين ، أي أن المعلومات الموجودة عند المسيرين تكون غير متاحة للمستثمرين المحتملين و هذا ما يعبر عنه "الاختيار العكسي".[1]

هذه المشكلة تظهر نتيجة قدرة الوكيل على إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة أو مضللة مع عدم قدرة الأصيل من ملاحظة بصورة مباشرة ما إذا كان الوكيل يختار البديل المناسب أم لا عند اتخاذ القرارات المختلفة .

2.2.1 مشكلة الخطر المعنوي (hasard moral):

تظهر نتيجة عدم التأكد من أن المسير سيلتزم بالعقد الذي وقّعه، حيث لا يوجد أي ضمان بان الوكيل سيعمل على تحقيق مصالح الموكل أو تحقيق الأهداف التي وضعها.[2]

3.2.1 مشكلة عدم تماثل المعلومات (asymmetric informations):

يتوافر بطبيعة الحال للوكيل كل المعلومات المتاحة عن المنشأة من واقع و يستخدمها لتحقيق مصلحته الشخصية حتى و لو تعارضت مع مصلحة الأصيل ، بمعنى تنشا هذه المشكلة اثر اختلاف مصالح و رغبات الأطراف المشكلة لعقد الوكالة ، حيث كل طرف يبحث عن تحقيق مصلحة الذاتية الخاصة حتى و لو كان على حساب الطرف الآخر ، فاصل هذا المشكل يعود إلى السلوك الانتهازي للأطراف المشكلة للعقد[3].

4.2.1 مشكلة تضارب المصالح : (conflits d'intérêt)

كل من الوكيل و الأصيل شخصان يتميزان بالتصرف الرشيد ، و يقصد بذلك أن كلا منهما يعمل على تعظيم منفعته المتوقعة،[4] فاستنادا لنظرية الوكالة فان المشاكل تنبع من أن أهداف الأصيل و الوكيل قد تكون مختلفة وبالتالي يمارس الوكيل سياسات أو استراتيجيات لا تحقق أفضل ما يرجوه الملاك (الأصيل) .

---

[1] طارق عبد العال حمّاد، مرجع سابق، ص 78.

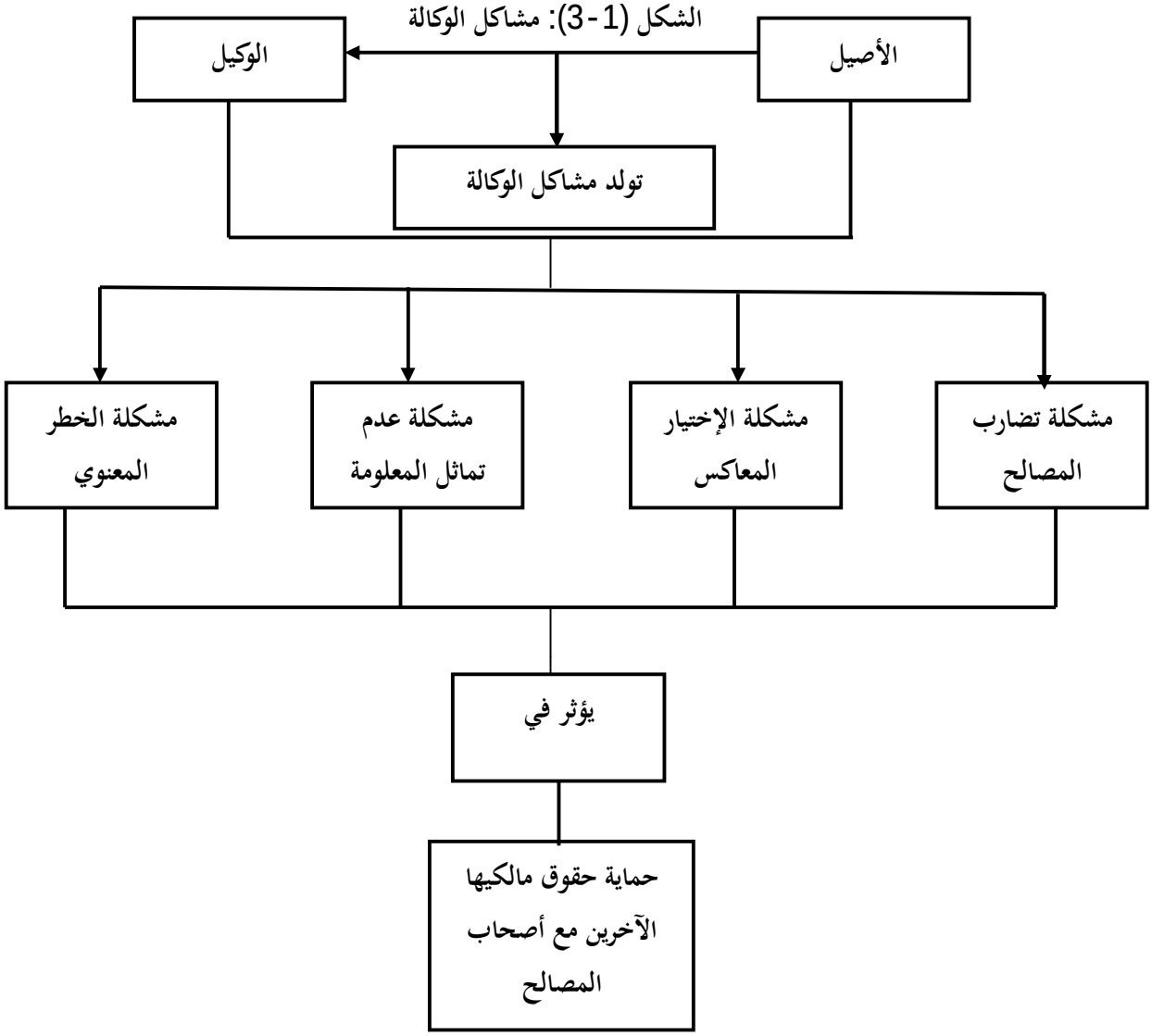
[2] I.SALTAJI, « corporate governance and agency costs », international auditing risk management, v (32), December 2013, p 52.

[3] حسن زليمي،" تخصيص تكاليف الطاقة الغارقة و التكاليف المشتركة في المنشات الصناعية في ضوء نظرية الوكالة "، مجلة دمشق، المجلد 16، العدد 2، ص 110 .

[4] - بتول محمد نوري، علي خلف سلمان،" حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل الوكالة " ، ورقة بحيث مقدمة الملتقى الدولي: " الإبداع و التغيير التنظيمي ، المنظمات الحديثة " الجامعة المستنصرية، العراق ، ص 19، sur : www. Platform al manahel.com consulte 02/02/2018

يمكن تلخيص مشاكل الوكالة في الشكل التالي :

الشكل (1-3): مشاكل الوكالة



المصدر: بتول محمد نوري ، علي خلف سلمان ، حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل الوكالة " ، ورقة بحيث مقدمة الملتقى الدولي : " الإبداع و التغيير التنظيمي ، المنظمات الحديثة " الجامعة المستنصرية ، العراق ، ص 18.

تنشأ مشاكل الوكالة من تعرض الأصيل إلى خسارة نتيجة أخلاق الوكيل و عدم العناية الكافية لتعظيم عائد الأصيل ، حيث هذا الأخير لا يتوافق على أساليب الوقاية المباشرة لقياس مجهودات الوكيل ، وهذا ما ينبع عنه خلافات مما يؤدي إلى تحمل تكاليف الوكالة .[1]

[1]J.MORVEN, « Gouvernance d'entreprise managériale positionnement et rôle des gérants de fond socialement responsable », thèse de doctorat nouveau régime en sciences de gestion, université de Bretagne occidentale, 2005, p 34 Site :www.tel-archive ouverte.fr consulte le 02/02/2018.

1.1تكاليف الوكالة:

عرف بازل (Basel) تكاليف الوكالة على أنها "التكاليف الناتجة عن القيام بعملية تحويلية، كتحويل الملكية من الأصيل إلى الوكيل، فالربح الذي يأخذه هذا الأخير (المسير) هو تكلفة تحويلية أو تكلفة ووكالة"[1].

و تتمثل تكاليف الوكالة في :

1. تكاليف الإشراف (monitoring costs):

تعرف تكاليف المراقبة و التي يلتزم بها الأصيل (المساهم) من اجل مراقبة سلوك المسير و جعله يعمل على تعظيم مصلحة الشخصية (المساهم)أي انه يتحملها حتى يتأكد من تصرفات و أعمال الوكيل لأنه يعمل على تحقيق مصالحه الشخصية أثناء إدارته للمؤسسة.[2]

2. تكاليف الالتزام (bonding costs)

تتبع عن الدعم و التحفيز الذي يتحصل عليه الوكيل من اجل بناء الثقة التي تعتبر الأساس ؛

3. الخسائر المتبقية : (residuel costs):[3]

تتمثل بتلك المتعلقة بضياع الفاعلية، التخصيص السيئ للموارد و هي التكاليف اللازمة لتباعد المصالح بين المدراء والمساهمين الاختيار الاستراتيجي في الملائمة و التي تدعى كذلك بتكاليف الفرصة الضائعة. [4]

2.1 أهمية الحوكمة بنظرية الوكالة :

كما تم الإشارة سابقا ، نتيجة لوجود علاقة تعاقدية بين المساهمين و المسير ، نشأت العديد من المشاكل ، ولكن من أهمها مشكلة تضارب المصالح ، فالمسير يسعى إلى تحقيق مصالحه الشخصية على حساب مصلحة المساهمين و لأجل تخفيض هذه التكاليف ، برر مفهوم حوكمة المؤسسات الذي يقوم على أساس تنظيم العلاقات القائمة بين مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة[5].

قدمت العديد من المنظمات الإقليمية و الدولية كإحدى القواعد من اجل تخفيض من مشاكل الوكالة و تجنبها كمبادئ لحوكمة المؤسسة لتحسين الأداء من جهة و حماية مصالح جميع الأطراف الفاعلة بالمؤسسة.

---

[1] خليدة عايي،" دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة خدمات المراجعة الخارجية دراسة حالة الجزائر "، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2015 /2016 ، ص 61.

[2] بتول محمد نوري ، علي خلف سلمان .مرجع سابق ، ص 08.

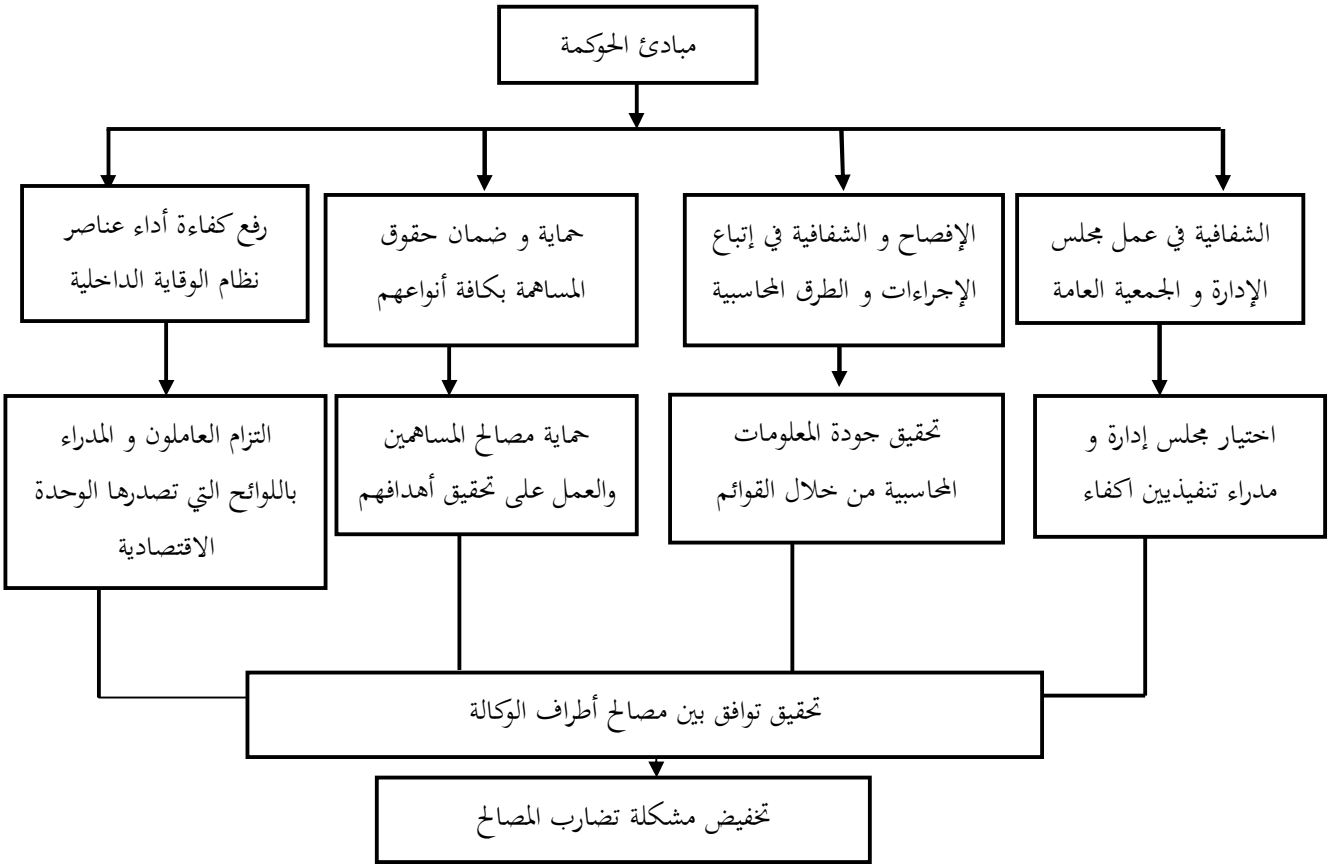
[3] B.PIGE, « audit et contrôle interne », édition EMS, 2 édition, PARIS, 2001, p 95.

[4] محمد البشير بن عمر، مرجع سابق، ص 41.

[5] بتول محمد نوري ، علي خلف سلمان، المرجع نفسه، ص 02.

تعتبر مبادئ منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE) من ابرز هذه المبادئ، و التي تساهم في التحكم أكثر في مشاكل الوكالة بصفة عامة و مشكلة تضارب المصالح بصفة خاصة، و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (1-4) : دور الحوكمة في تخفيض مشاكل الوكالة



المصدر: بتول محمد نوري، علي خلف سلمان،" حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل الوكالة "، ورقة بحيث مقدمة الملتقى الدولي: " الإبداع و التغيير التنظيمي ، المنظمات الحديثة " الجامعة المستنصرية، العراق ، ص 22.

ثانيا:نظرية تكاليف المعاملات:

تعود جذور حوكمة المؤسسة إلى نظرية تكاليف الصفقات المقترحة من طرف كوز (Coase) سنة 1937م حيث طورت هذه النظرية سنة 1985 على يد الباحث الأمريكي الحائز على جائزة نوبل سنة 2010 م، أوليفر ويليامسون (O. wilaiamson) *

يعتبر كوز (coase) أول باحث أدرج مفهوم تكاليف المعاملة في دراسة المنشأة و تنظيم السوق[1]، والذي ظهر مع المقال الشهير لكوز (1937) "طبيعة المنشأة" ، الذي يوضح من خلاله وجود المؤسسة وتكامل الوظائف فيها باستخدام مفهوم تكاليف المعاملة من خلال عبارة « cost of using price mecanisms » ، ومصطلح تكاليف المعاملة لم يتم استعماله بشكل صريح إلى عام 1960 في مقاله " The problem of social cost" [2]

فيما بعد، أكمل أوليفر ويليامسون (O. Williams) أعمال كوز من خلال التحليل المعمق لتكاليف المعاملة والأشكال التعاقدية الاتجاه على تساؤلات كوز،[3] فقدم تصنيف وتحليل تكاليف المعاملات في بيئة التنظيم الصناعي من خلال ما أسماه " اقتصاد تكاليف المعاملات"، والذي بهدف إلى دراسة تكاليف المعاملة على التنظيمات و نواتج الاقتصاد".[4]

قد عرفت المعاملة على أنها "عبارة عن انتقال منتج أو خدمة نتيجة اعتماد مرحلة من المراحل السابقة و هذا الانتقال يمكن أن يكون مكلفا"

أما تكاليف المعاملة هي تكاليف تنتج عن سلوك الأفراد في المعاملة والأهداف الخاصة بالسوق،[5] حيث ركز ويليامسون على فرضيات سلوكية واقعية و هي: [6]

مبدأ الرشادة المحدودة: فالأفراد يتصرفون بعقلانية محدودة لأن القدرات الفيزيولوجية لهم صغيرة جدا لتخزين ومعالجة المعلومات الكثيرة والمعقدة، و لهذا يعجز تحديد مجموعة البدائل المتاحة أمامهم بهدف تعظيم منافعهم

السلوكات الانتهازية: تعني استعمال المعلومة غير الكاملة من خلال البحث عن الأهداف و المصالح الشخصية باللجوء إلى استعمال أشكال مختلفة للغش.

*حائز على جائزة نوبل للاقتصاد إثر أعمال في ميدان الاقتصاد الجزئي ضمن موضوع تكاليف صفقات المؤسسة.

[1] C.MARINESCU, « Transaction costs and institutions efficiency critical approach» American journal of economies and sociology, vol 7, n°:02, p 254.

[2] Idem .

[3] B.CORIAT, O.WEINSTEN, "Les théories de la firme entre contrats et compétences –une revue critique des développement contemporains ", revue d'économie industrielle, 1er et 2ème trimestre, n°129-130, p60.

[4] معمر حمدي ، **دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم نشاط التأمين التعاوني ، دراسة بعض تجارب عربية**، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية و اقتصاد دولي، جامعة حسيبة بن علي، الشلف، 2017 ، ص 99.

ساهمت هذه النظرية في توسيع الإطار النظري لحوكمة المؤسسة من خلال تناولها للعلاقة بين المساهمين المسيرين كأحد العقود العديدة المبرمة بين المؤسسة و باقي أطراف التعامل، حيث قدم و يليامسون في أبرز أعماله ثلاثة أنماط للحوكمة تضبط المعاملات الاقتصادية و أسلوب التنسيق فيها، و تتمثل هذه الأنماط في[1]:

1. **السوق:** بالمفهوم الكلاسيكي نظام الأسعار والمؤسسات في سوق التنافس على الزبائن أو الموارد.
2. **السلمية:** يقصد بها المنظمة أو المؤسسة، وتتميز السلمية في ضبط المعاملات باستعمال الأوامر والسلطة.
3. **الشكل الهجين:** الآلية التي تمزج بين الشكلين السابقين، والجدول الموالي، يوضح ذلك:

الجدول رقم: (1-1): أنماط الحوكمة حسب و يليامسون.

نمط الحوكمة	أسلوب التنسيق	سبب الوجود	
السوق	علاقة غير شخصية	نظام الأسعار	نقل حقوق الملكية من خلال تنشيط التبادلات
السليمة	اتفاقيات رسمية و تعاون طوعي	حوكمة واعية	تنسيق الأنشطة من خلال العمل جماعي

المصدر:غضبان حسام الدين، **مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص 16.

تعتمد هذه النظرية على الافتراضات التالية هي: [2]

1. تتميز البيئة بعدم التأكد و بالتالي هي غير قابلة للتوقع؛
2. العقلانية المحدودة للأفراد التي تحد من فرص هؤلاء في تحديد البدائل المتاحة (الحالية والمستقبلية)؛
3. الانتهازية المتأصلة في الأفراد في العلاقات الاقتصادية تجعل من تنفيذ العقد في الفترة الطويلة أمرا صعبا؛

[1] غضبان حسام الدين، **مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتورة في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2014، ص 16.

[2] H.BOUSSADIA, « **la gouvernance d'entreprise et le contrôle des dirigeants :cas de l'entreprise publique algérienne** », thèse de doctorat en management des organisation, faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion, université de Tlemcen, 2013-2014, p:23.24.

4. نوعية الأصول: حيث أن الأشياء المراد تبادلها تختلف حسب طبيعتها، فبعض الأصول يمكن أن تتكرر في عملية التبادل، بينما البعض الأخر قد يتم استبدالها مرة واحدة.

الجدول رقم (1-2): مقاربة فرضيات نظرية تكاليف الصفقات وفق ويليامسون.

		تحديد درجة حصوصية الأصول		
		بدون خصوصية أو ضعيفة	متوسط الخصوصية	كاملة الخصوصية أو قوية
تكرار المعاملات	**ضعيفة**	حوكمة السوق	حوكمة بعقد	ثلاثية نيوكلاسيكي
	قوية	بعقد كلاسيكي	هيكلة (حوكمة موحدة بعقد تطوري)	هيكلة (حوكمة ثلاثية بعقد تطوري

المصدر:عابي خليدة ، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة خدمات المراجعة الخارجية دراسة حالة الجزائر،** أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2015 /2016 ،ص 57.

قد وضع ويليامسون هذا الجدول لمطابقة هياكل الحوكمة وعلاقتها بالمعاملات التي تتم في المؤسسة من خلال توضيح أهميتها وأي العقود تصلح لإتمامها.

1. نظرية حقوق الملكية:

تبحث نظرية حقوق الملكية على فهم الوظائف الداخلية للمؤسسات اعتمادا على مفهوم حق الملكية، وفي هذا السياق يشير Amann أن الهدف من النظرية فهم كيف يؤثر حق الملكية على النظام الاقتصادي.[1]

ترجع هذه النظرية إلى كل من ألشين و دميتز سنة 1973، تقوم على فكرة بسيطة هي أن حق الملكية هو المحدد الأساسي أو العامل الجوهري وراء فعالية ونمو المؤسسة، فكلما كانت هذه الحقوق كاملة كلما انعكس ذلك على أداء المؤسسة.

كانت انطلاقة هذه النظرية في اعتبار أن كل تبادل بين الأعوان أو كل علاقة مهما كانت طبيعتها تمثل تبادل حقوق الملكية للسلع والخدمات.[2]

حيث يؤكد هارت ومور (Hart et Moose) أن نظرية حقوق الملكية بمثابة نظرية عامة للعلاقات الاجتماعية والمنشأة.[3]

[1] بلبركاني أم خليفة، "آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم و العمل، العدد 05 ، ص 02.

[2] K.SENOUCI, **La gouvernance bancaire face aux parties prenantes, cas des banques publiques algériennes**, thèse de doctorat en science de Gestion, option management, université de Tlemcen, 2015 p25.

[3] O.HART, J.MOORE, « Property rights and the nature of the firm », journal of political economy, university of Chicago press, vol 98(6), 1990, p 1120.

يمكن تعريف حقوق الملكية على انه حق خاص بفرد معين وقابل للتحويل عن طريق التبادل مقابل حقوق مماثلة على ممتلكات أخرى، تصنف حقوق الملكية إلى ثلاثة أقسام:[1]

- حق الاستعمال (L'usus) : حق في استخدام الملكية.
- حق الاستفادة من دخل الأصل (Le Fructus) : أي الحق في تحصيل المنافع و الأرباح.
- حق البيع (L'abusus): أي حق تقرير مصير الملكية وحرية التصرف فيها اقترح كل من (Furibotn et Pejovich) تصنيفا معتبرا لأنواع ملكية المنشآت كما يلي:[2]

أ. المؤسسة الرأسمالية:

يكون كل من الحقوق الثلاثة من حق شخص واجد، ويوجد حالتين:

- **لما يكون المالك هو المسير:** إذ لا يوجد فصل بين وظيفة القرار وتوظيف الملكية هذا ما يجعل المؤسسة الرأسمالية أكثر نجاعة.

- **في حالة وجود المسير و المالك:** تشكل المؤسسة الرأسمالية تنظيم فعال لأن آلية الحوكمة تسمح بمراقبة متخذي القرار والحث على التسيير لصالح المساهمين، والمسير يعتبر كدائن داخلي متبقي (créancier résiduel)يعني الفائض غير المصرح عنه في العقد بين المسير والمساهمين والأولوية تكون للدائنين الخارجيين لذا ينتظر المساهمين رفع المداخيل لرفع أجر المسير وزيادة منفعة المساهم.

ب. المؤسسة التسييرية:

في هذه الحالة، المشكل المطروح هو فصل الملكية عن الرقابة في حقوق الملكية، وتكون هذه الأخيرة مقسمة حيث يملك المالك حق الاستفادة و البيع (Le Fructus L'abusus)[3]، أما المسير حق الاستعمال لتسيير المؤسسة، وهذا التقسيم يمكن أن يؤدي إلى حدوث صراعات في الأهداف بين المالك و المسير غير المالك لأن المسيرون لا يملكون سوى جزء قليل من رأس المال، و بالتالي لا يبحثون على تعظيم ثروة المساهمين ، وكلما كان رأس المال مشتت ارتفعت درجة حرية المدراء و تقل قوة نفوذ المساهمين.

ج. المؤسسة العمومية:

حق الاستعمال (USUS) هو ملك جماعي لمجموعة الأجراء (العمال)

[1] غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص 14.
[2] بلبريكاني أم خليفة، مرجع سابق،ص 362.
[3] عابي خليدة ، مرجع سابق ، ص 71.

في حين حق الاستفادة و حق البيع (Abusus Fructus) تكون مملوك للدولة، كما أشار(Gomez) أنه في المؤسسة العمومية، العمال جماعيا يتمنون مواصلة المؤسسة وتطورها، لكن إذا أخذ كل فرد على حدا فكل واحد يعمل أقل ما يمكن لأنه لا توجد صلة بين التعويضات و المجهود المبذول[1]

د.المنظمة التعاونية:

حق الملكية يكون جماعي، لا يوجد ملاك حقيقيون، مما يميز غياب الرقابة الفعالة للتسيير، و بما أن حق الاستعمال يكون جماعي للعمال و المسيرين فقد تكون عدم النجاعة في هيكل المؤسسة،[2]الجدول الموالي يوضح حقوق الملكية في مختلف أنماط المؤسسات:

الجدول رقم (1-3): توزيع أنماط حقوق الملكية على المؤسسات.

نوع المؤسسة	المؤسسة الرأسمالية	المؤسسة التسيرية	المؤسسة العمومية	المؤسسة التعاونية
طبيعة الملكية	خاصة	خاصة	عامة	مشتركة
حق الاستعمال	نعم	المسير	العمال	جماعي
حق الاستفادة	نعم	المالك	الدولة وهيئاتها	جماعي
حق التنازل	نعم	المالك	الدولة و هيئاتها	من الممكن الموظفون

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مفاهيم سابقة.

المطلب الثاني: النظريات البديلة لحوكمة المؤسسة الاقتصادية:

تمثل النظريات البديلة امتداد للنظريات التعاقدية لحوكمة المؤسسة الاقتصادية و التي تمثل في نظرية أصحاب المصلحة، نظرية تجذر المسيرين.... إلخ.

1. نظرية تجذر المسيرين:

تدرس النظريات التأسيسية لحوكمة المؤسسة (نظرية الوكالة، نظرية حقوق الملكية، نظرية تكاليف المعاملات) عدم تعارض المصالح بين مختلف الأطراف في المؤسسة، خاصة والعلاقة بين المالكيين والمسيرين نظرا لاختلاف أهداف كليهما، فنظرية تجذر المسيرين تعتبر امتداد لتلك النظريات و التي تعتبر حديثة مقارنة

[1]صديقي خضرة، مرجع سابق، ص 15.

[2]بلبركاني أم خليفة ، مرجع سابق ص 03.

بالنظريات التعاقدية التي سبق ذكرها، لكنها تخص المسيرين فقط بفصلهم عن أطراف الأخرى لحوكمة المؤسسة الاقتصادية.

يمكن تعريف التجذر على أنه العملة التي تسمح للمدير بالتحرر من سيطرة مجلس إدارته و المساهمين، بحيث يستطيع تسيير المؤسسة لما يتناقض مع تعظيم القيمة، وذلك من خلال الاعتماد على مشاركته في رأس المال أو مشاركته في مجلس الإدارة أو على تقنيات الهندسة المالية عندما لا يملك المجال المال الكافي.[1]

كما يعرف Pigé التجذر بأنه: "نسق أو سياق متكون من مجموعة علاقات رسمية أو غير رسمية والتي يتمكن المسير من خلالها التخلص و لو بصفة جزئية من رقابة مجلس إدارته، و بالتالي المساهمين."[2]

و من خلال التعريفين ، يمكن القول بأن فصل الملكية عن التسيير يزيد من فرص استغلال المسيرين أموال حملة الأسهم في خدمة مصالحهم الشخصية.

حيث تفترض نظرية التجذر أن تعارض المصالح بين المساهم والمسير يجعل من هذا الأخير على علم بآليات الرقابة الممارسة عليه، يقوم ببناء استراتيجيات شخصية هادفة للمحافظة على منصبه تدعي بـ: استراتيجيات التجذر ،فيصبح بذلك عزل المسير أمرا صعبا"[3] و قد برزت نظرية تجذر المسيرين حتى تجيب على إشكالية استمرارية وجود نفس المسيرين ضمن مؤسسات لا تتمتع بالكفاءة[4]، واقترحت هذه النظرية من طرف Shleifer et visney و يمكن التمييز بين ثلاثة معايير لتصنيف تجذر المسيرين و هي:[5]

أ. التجذر و الفعالية:

يقتضي تصنيف "Charreaux" (1996) لإستراتيجيات التجذر طبقا لمدى توافق مع فعالية المؤسسة إلى:

- التجذر المعاكس للفعالية، و يقوم على التلاعب بالمعلومات و الرقابة على الموارد، و تتمثل استراتيجية المسير في عدم التبعية لأصحاب رأس المال الخارجين.

- التجذر المطابق للفعالية: حيث يعتبر منظري هذه الاستراتيجية أن المعارف و المعلومات التي بحوزة المسيرين تعود بالفائدة على المساهمين و المؤسسة ككل.

[1] معمر حمدي، مرجع سابق، ص 101.

[2] B. PIGE, « Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires », Finance control stratégie, vol 1, n° : 13 , 1998 , P 04.

[3] A.AOUADI, « Les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprise : le cas marocain » , centre d'étude et de recherche sur les organisation et la gestion , institut d'administration des entreprises, université de droit, économie et de science, Marseille , France , mars 2001,p 04 .

[4] مجيلي خليصة، مرجع سابق،ص 08.

[5] H.GHARBI, « Vers une nouvelle typologie de d'enracinement des dirigeants », 13eme conférence de l'AIMS, Normandie, Valée de seine, 2, 3, 4 juin 2004, p14-16.

ب. **التجذر التنظيمي و السوقي: "Gomez"** يوجد شكلين من التجذر:

- ❖ التجذر التنظمي: و يكون في الحالات التي يوجه فيها المسيرين الاستثمارات نحو المجالات التي يعرفونها.
- ❖ التجذر السوقي: يمثل شكل آخر لانتهازية المسيرين، و ذلك بخلق شبكة علاقات خارجية متميزة مع الشركاء الخارجيين للمؤسسة.

ج. **استراتيجية التلاعب أو التحييد:**

التصنيف الثالث المقترح من طرف الأدبيات يحدد نوعين من الاستراتيجيات:

- **إستراتيجية التلاعب:** يعتمدها المسيرون لاستغلال عدم تماثل المعلومات التي تميز العلاقة بينهم و بين باقي شركاء المؤسسة.

- **استيراتيجية التحييد:** تفترض أن المسير يسعى إلى سلوك سلبي من طرف المساهمين و يرتكز على منطق الردع الناتج عن ضياع الحقوق أو ظهور تكاليف محظورة وغير مسموح بها.

لمعالجة إستراتيجية التجذر التي ينتهجها المديرين و التي هي في غير صالح المساهمين وكل أصحاب المصلحة، يتم العمل على تطبيق آليات الرقابة الداخلية والخارجية وهي لا تختلف كثيرا عن تلك المتعلقة بحل مشكلة تعارض المصالح مع نظرية الوكالة.

لضمان فعالية الرقابة الممارسة على المسيرين لهدف حماية أصحاب المصلحة، يجب أن تتوفر بعض الشروط الضرورية و المتمثلة في:[1]

- **كفاءة المراقبين:** تمثل القدرة على امتلاك وحيازة المعلومات ومعرفة خاصة وجيدة بالبيئة وباقي الفاعلين ومعالجة تلك المعلومات والتي تمثل موردا أساسيا للمنظمة والمسيرين لهم فرص جيدة للوصول إلى المعلومات مقارنة بباقي شركاء المؤسسة.

- **تحفيز المراقبين:** ركزت كل من نظرية الوكالة تكاليف المعاملة على السلوك الانتهازي للمراقبين، فحسب هذه النظريتين لا يوجد باحث لقيام المسيرين بوضع رقابة في حالة كونها تقلل من تكاليفهم على المؤسسة، فالتحليل غير كامل لأن هناك صيغ أخرى للانتهازية مثل إمكانية الاتفاق مع المسيرين على خداع الطرف الغائب أو مع المراقبين المحتملين والحاليين لخدمة مصالح المؤسسة.

[1] نبيل قبلي، مرجع سابق، ص 19.

حيث هذين الشرطين جاءت بهما نظرية الوكالة وتكاليف المعاملة في أول الأمر، أما نظرية التجذر ترتكز وتؤيد الشرط الثالث و المتمثل في:

- **استقلالية المراقبين:**

وضعت نظرية التجذر علامة استفسار عن العلاقات القائمة بين المسيرين والمراقبين، وعلى الوسائل المتاحة للطرف الأول (المسير) من أجل إعاقة نظم الرقابة و هذا بهدف الرفع من تبعية مختلف الشركاء،وفقا لـ"fama et Jensen " (1983)، الرقابة الفعالة على المسيرين تمر بأربعة مراحل،

- التدريب والتعليم المتعلق بالاقتراحات المقدمة قبل استعمال الموارد؛
- الموافقة المتصلة باختيار مبادرات وخيارات القرارات؛
- تهيئة ظروف تنفيذ القرارات الموافق عليها؛
- الرقابة من خلال قياس أداء الوكلاء.

ثانيا: نظرية أصحاب المصالح

على عكس أنصار المقاربة التساهمية فإن أنصار هذه المقاربة يدعمون النظرة التشاركية للمؤسسة حيث تعتبر هذه الأخيرة عقدة من التعاقدات [1](أي مكان للعديد من علاقات الوكالة) لذلك فإن المؤسسة لا يمكن أن تقتصر العلاقة (المالك / المسير) فقط بل يجب الاهتمام بالأطراف الأخرى المتداخلة عند خلق الثروة أو القيمة (الموظفين ، البنوك ، العملاء .....) و الاهتمام بمصالحهم.

فحوكمة المؤسسة هنا تظهر ليس فقط كعنصر تأمين مساهمات المالكين ولكن بالموازاة كتأمين لكافة الصفقات المبرمة بين المؤسسة و مختلف الأطراف الأخرى ، و بصورة عامة كل المحيط المجتمعي،[2] في ظل هذه الرؤية تظهر المؤسسة كحلقة وكآلية نتيجة التعاقدات التي تنشأ بين الجميع ، فهي إذا نوع من الاتحاد أو التحالف من أجل خلق القيمة لجميع الأطراف.

مما سبق ذكره نجد أن حوكمة المؤسسة في المقاربة التشاركية تتعارض مع الحوكمة التعاقدية التي تحصر العلاقة فقط بين المساهمين وتستثني الأطراف الأخرى.

في هذا السياق ظهرت عدة الدراسات التي تبرز تفوق المقاربة التشاركية على المقاربة المساهماتية (الخاصة بأصحاب الأسهم) فقد تناول DONALDSONET PERSON-1995 على ثلاث معايير:[3]

[1]G.CHARREAUX, « Quelle théorie pour la gouvernance -de la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportemental », cahier de FARGO n°1110402, université de Bourgogne, 2011, p 7, sur www.googlescholar.com, consulté le : 01/01/2017.

[2]غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص 43.

[3] المرجع نفسه، ص 44.

- تتميز المقاربة التشاركية على المقاربة المساهماتية لأنها تصف بطريقه أفضل الانشغال الحقيقي للمؤسسة؛
- تتميز المقاربة التشاركية على المقاربة التساهمية لأنها تأخذ بعين الاعتبار المصالح الشرعية لكل الأطراف وليس مصالح المساهمين فقط ؛
- تتميز أيضا المقاربة التشاركية أنها تسمح للمؤسسة بتحسين أدائها .

هذه المقاربة تجد أصولها في "نظرية العقود غير كاملة"،[1] فهي تعتبر السند النظري لهذه المقاربة, وتتمثل ايجابيات الأخذ بعين الاعتبار جميع الأطراف الأخذة في السماح بتعبئة جميع الطاقات مصالح المؤسسة كما تسمح بالحد من بعض السلوكات الانتهازية التي تعتبر مصدر التكاليف.

كما اشرنا سابقا، وفقا للمقاربة التشاركية فعلى المؤسسة أن لا تركز فقط على مصالح مساهميها فقط ولكن لمجموع العوامل التي لها علاقة معهم ، و يمثل هذا المنطلق المبدأ الذي تقوم عليه نظرية المصالح (La théorie des parties prenantes) والتي هدفها الأساسي هو توسيع دور ومسؤوليات المشترين: فعند تعظيم الأرباح يجب ان يضمنوا حقوق مصالح الأطراف غير المساهمين[2].

للتوضيح أكثر هذه النظرية، سوف نتطرق إلى أصل ومفهوم أصحاب المصالح ثم مختلف أبعاد ومفاهيم هذه النظرية.

2-1.تعريف أصحاب المصالح:

يؤثر أصحاب المصالح (les parties prenantes) بدرجة متفاوتة على عمل و أداء المؤسسة لان هذه الأخيرة لا تستطيع تعظيم مصالح كل الأطراف في وقت واحد،فدور المؤسسة ومشاركيها،وطبيعة التزاماتهم تجاه بقية الأطراف الأخرى للشركة خضعت لمناقشات عديدة،حيث أن مدخل أصحاب المصالح يستند في جذوره إلى الأعمال(Berle et means) الذي يرى أن الضغوط تتمثل في الاجتماعية التي تمارس على المسيّرين، تدفعهم للاعتراف بمسؤولياتهم تجاه كل من يتأثرون بقرارات المؤسسة،و هذا من أجل إحداث التوازن بين مصالح الجماعات المختلفة في المجتمع.[3]

مصطلح "stakeholder" مترجم بـ "partie prenante" وأيضا "partie intéressé " تم استعماله للمرّة الأولى من طرف Freeman سنة 1963 خلال مداخلة قدّمها في معهد ستانفورد، 4

[1]M.KHALDI, **« Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale »**, thèse de doctorat en sciences de Gestion, université de Grenoble, 2014, p59, sur :www.thèses.fr , Consulté : 02/02/2018.

[2] Ibid , p50.

[3] S.MERCIER, « La théorie des parties prenantes », cahier du FAGRO n° :1050502, 2005, p 02-03.

[4]S.MERCIER, « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique, une synthèse de la littérature », Xième conférence de l'association internationale de management stratégique, faculté des sciences de l'administration, université Laval, Québec, juin 2001, p 02.

قبل استخدام هذا المصطلحِ، يمكن اعتبار **Dodd** (1932)و **Barnerd**(1938)منظري نظرية أصحاب المصلحة عندما اعتبروا أنه على المؤسسةِ أن توازن بين المصالح المتنافسة لمختلف المشاركين من أجل الحفاظ على التعاون اللازم. [1]

لقد حظي مصطلح أصحاب المصالح بعدّة تعاريف، نذكر منها: [2]

- حسب **Freeman(1984):**" أصحاب المصالح هو شخص أو مجموعة من الأفراد التي تمكن أن تأثر و تتأثر بتحقيق الأهداف التنظيمية"؛
- حسب **Charreaux et Desbrières(1998):** " هو كل عون مصالحه تتأثر بقرارات المؤسسة "؛

بصفة عامة، يمكن القول أن أصحاب المصالح يتمثلون في الأفراد، الجماعات و المؤسسات التي تؤثر و تتأثر بالأفعال و القرارات التي تتخذها المؤسسة، بحيث يسعى كل طرف إلى تحصيل منافع و مكاسب من المؤسسة.

2.2 تصنيفات أصحاب المصالح:

العنصر الأساسي في نظرية أصحاب المصالح، في أي من جوانبها هو أنّها تعادل تحديد العديد من الفصائل (المجموعات) المختلفة و التي قد تتحمل المؤسسة مسؤولية تجاهها، و قد انتقدت هذه النظرية لعدم تحديدها لهذه المجموعات، على الرغم من بعض المحاولات التي بذلت لإيجاد معايير لتصنيف أصحاب المصالح. [3]

حيث صنفهاAnsoff في كتابه "stratégie corporative " في نموذج يضم: المساهمين، العاملين، العملاء، الموردين، المقرضين و المجتمع؛

حسب Charkson يوجد نوعين من أصحاب المصالح الأساسيين و الثانويين، أمّا Carrol et Nasiيقابلون أصحاب المصالح الداخليين(الملاّك، المسيّرين و العمّال) بأصحاب المصالح الخارجيين(المنافسون ،الدولة....إلخ)؛ [4]

Charreaux et Desbière يميّزان بين الطوعيين(volontaires) الذين يتعرضون للخطر في الاستثمار و أولئك غير الطوعيين(non volontaires) الذين يعارضون على النتائج المتعلقة بنشاط المؤسسة. [1]

---

[1] غلاي نسيمة، **"الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية"**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية،التجارية و علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات،جامعة تلمسان، 2015، ص 142.

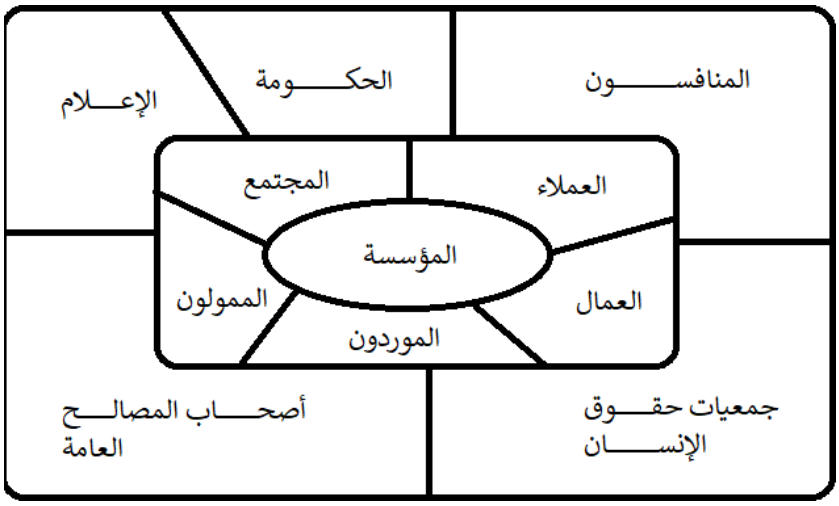
[2] A.Khaldi, op cit, p51.

[3] محمد عبد الحسين الطائي، **" المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال"**،دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، ص 72.

[4] غلاي نسيمة، مرجع سابق، ص 145 .

و يمكن تلخيص أصحاب المصلحة في المخطط التالي:

الشكل(1-6): تصنيفات أصحاب المصالح



المصدر: محمد عبد الحسين الطائي، " **المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال**"،دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1، ص 67.

2-3 أبعاد نظرية أصحاب المصالح:

قام كل من **Preston و Donaldson (1995)** بتحديد ثلاثة استعمالات لنظرية أصحاب المصالح على النحو التالي: [2]

3-2-1 البعد الوصفي : (descriptive dimension)

لوصف العلاقات بين المؤسسة و محيطها، فحسب هذا البعد تسعى النظرية الى وصف: [3]

- طبيعة المنشأة، بمعنى وصف كيف يؤثر و يتأثر أصحاب المصلحة بالقرارات التنظيمية؛
- طريقة سير عملية التسيير، بمعنى وصف الطريقة التي تسيّر من خلالها المؤسسة علاقتها مع أصحاب المصالح، أو بمعنى أخر كيف يراعي المسيّر مصالح أصحاب المصالح؛
- الطريقة التي يتم بها مراعاة أصحاب المصالح من طرف المسيّرين، فقيم و تأثيرات هؤلاء الأطراف تمثل معلومات ضرورية للتنبؤ بالسلوك التنظيمي؛

- البعد الوصفي للنظرية ضروري لقياس الماضي، الحاضر و المستقبل في علاقة المؤسسة مع شركائها.

2-3-2 بعد الدّور الفعال:(instrumental dimension)

[1] M.KHALDI, op cit, p: 56.57
[2] A.MULLENBACH,« L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », la revue des sciences de gestion, N° 223, 2007,p117, sur: www. Cairn.info.com consulté le : 09 /02/2018.
[3] M.KHALDI, op cit, p 56.

وفقا لهذا البعد فإن أصحاب المصالح غير المساهمين يمثلون عوامل تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها لذا على المسيّرين الوفاء بالتزاماتهم، فالهدف من هذه النظرة هو توفير أداة مساعدة للمسيّرين من أجل فهم أصحاب المصالح و التسيير بطريقة إستراتيجية.

2-3-3 البعد المعياري (normative dimension)

يعتبر البعد المعياري لنظري أصحاب المصالح الرؤية البديلة للإدارة الإستراتيجية فحسب هذا البعد لكل صاحب مصلحة يستحق إن يأخذ بعين الاعتبار، فهي ترتكز على فكرة نظرية العقود الاجتماعية la **théorie des contrats sociaux** التي تعتبر أن المؤسسة التزام أخلاقي يساهم في تعظيم رفاهية المجتمع.

المبحث الثالث: الحوكمة، مفهومها، أهدافها و مبادئها

يعد مفهوم حوكمة المؤسسة من المفاهيم الحديثة التي تبنتها بعض الدول من أجل مواكبة التطورات العالمية في مجالا لنهوض بالاقتصاديات، إذ يمثل هذا النظام نقطة تحول في اقتصاد تلك الدول تمهيدا لحقبة جديدة من التعاون الاقليمي و الدولي بما يصب في خدمة اقتصادها .حيث سنناقش في هذا المبحث الحقيقة اللغوية و الإصطلاحية بما يعطي معنى واضحا و متكاملا للموضوع، إضافة إلى إبراز أهمية وأهداف هذا المصطلح.

المطلب الأوّل: مفهوم حوكمة المؤسسة الاقتصادية

1-1 المفهوم اللغوي للحوكمة

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في اللغة العربية و هو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكمة، و هو ما يعني الانضباط و السيطرة و الحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني[1]. و عليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب: [2]

- الحكمة: و ما تقتضيه من التوجيه و الإرشاد.
- الحكم: و ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط و القيود التي تتحكم في السلوك.
- الاحتكام: و ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية و ثقافية و إلى خبرات تم الوصول إليها من خلال التجارب السابقة.
- التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة و تلاعبها بمصالح المساهمين.

إن مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة للمصطلح "**corporate governance**"، أمّا الترجمة العلمية المتفق عليها هي: أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة.[3]

1-2التعريف الاصطلاحي للحوكمة

[1] سعود وسيلة، **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، 2016–2015 ، ص 15 .

[2] علاء فرحان طالب ، إيمان شيخان المشهداني،" **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف**"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ، ص23،24.

[3] سعود وسيلة، مرجع سابق، ص 15.

لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين و القانونيين و المحلّلين و الأكاديميين لمفهوم حوكمة المؤسسة، و يرجع ذلك إلى تداخله مع العديد من الأمور التنظيمية و الاقتصادية و المالية و الاجتماعية للمؤسسات،[1] و فيما يلي مجموعة من التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم.

- تعريف **charreaux**:" هي مجموعة من الميكانيزمات التنظيمية و المؤسسية التي تهدف إلى تحديد السلطات و التأثير على قرارات المديرين، بعبارة أخرى هي الميكانيزمات التي تنظم سلوكاتهم"؛[2]
- في حين عرفها طارق عبد العال حماد: "بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة و مراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية و النزاهة و الشفافية "؛
- تعرف مؤسسة التمويل الدوليةIFC حوكمة المؤسسة بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها " [3]؛
- تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنميةOCDE الحوكمة بأنها "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين" ؛ [4]
- وصف تقرير كادبوريCADBURY عام 1992 حوكمة المؤسسة بأنه " يعتمد اقتصاد دولة ما على ريادة وكفاءة المؤسسات، وهكذا فإن الفعالية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة ، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة المؤسسة "،[5] وتواصل Cadbury في توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة كما يلي: " نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب"؛ [6]

- كما عرف معهد المدققينالداخلين **IIA** حوكمة المؤسسة في مجلته TONE AT THE TOP"

العمليات التي تتم منخلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح، من أجل توفير إشراف على إدارة

[1] محمد مصطفى سليمان، "**حوكمة المؤسسات و دور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 18.

[2] A.LOUIZI, op cit, p 18.

[3] جبار عبد الرزاق،"الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرسال الحوكمة في القطاع المصرفي العربي-حالة دول شمال إفريقيا"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، الجزائر، ص 76.

[4] H.BOUSSADIA, op cit, p 13.

[5] طارق عبد العال حماد،**حوكمة الشركات (المفاهيم – المبادئ – التجارب – المتطلبات)** ،الدار الجامعية، الطبعة الثانية ، 2007 /2008 ، ص:11.

[6] أمال عياري، أبوبكر خوالد، " تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية "،روقة بحثية مقدمة الى الملتقى الوطني:" حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،يوم 06-07-2012 ،ص: 4

المخاطر، مراقبة مخاطر المؤسسات و التأكيد على كفاية الضوابط لانجاز الأهداف، و المحافظة على المؤسسة من خلال أداء الحوكمة فيها ".[1]

- كما يعرفها ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر 2009 على أنها: " فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد لضمان استدامة وتنافسية للمؤسسة بواسطته:
  - التعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة،
  - تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك" .[2]

من خلال التعاريف التي ذكرناها، يمكن القول أن حوكمة المؤسسة تعني الإطار العام الذي يجمع بين قواعد و علاقات و نظم و معايير تساعد على ممارسة السلطة و التحكم في المؤسسات.

1-3 خصائص حوكمة المؤسسة الاقتصادية

من خلال مجموع التعاريف التي أعطيت للحوكمة والتي شملت جوانب عديدة ومتنوعة بتنوع وجهات النظر حول هذا المصطلح، نجد أنها تتميز بجملة من الخصائص، والتي يمكن تلخيصها أهمها كالاتي:[3]

- **الاستقلالية :** وهي الآلية التي تقلل أو تلغي تضارب المصالح، حيث تبدأ هذه الآلية من تشكيل المجالس وتعيين اللجان إلى تعيين مراجع خارجي مستقل وكفء ومؤهل، يقوم بممارسة عمله بما تقتضيه العناية والأصول المهنية، ليقدم تأكيده أو مصادقته بأن القوائم المالية تمثل بصدق حقيقة المركز المالي وأداء الشركة،ويقصد بها استقلالية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، وأنه لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- **المساءلة :**ويقصد بها إن للمساهمين الحق في محاسبة ومساءلة مجلس الإدارة، واللجان التابعة له، الإدارة العليا، التدقيق الداخلي والخارجي، والإدارة التنفيذية أي إمكان تقييم وتقدير أعمالهم لتحقيقها.
- **المسؤولية:** ويقصد بها توفير هيكل تنظيمي واضح يحدد نقاط السلطة و المسؤولية، ومحاسبة المسؤولين ومتخذي القرارت عن مسؤوليتهم تجاه الشركة والمساهمين أي وجود مسؤولية إمام جميع الأطراف ذوى المصلحة.
- **العدالة:** أي يجب احترام حقوق مختلف مجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة، والعدل في المعاملة بينهم.

---

[1] عمر إقبال ، توفيق المشهداني،" تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها (إطار مقترح)"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2 ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012 ، ص234 .

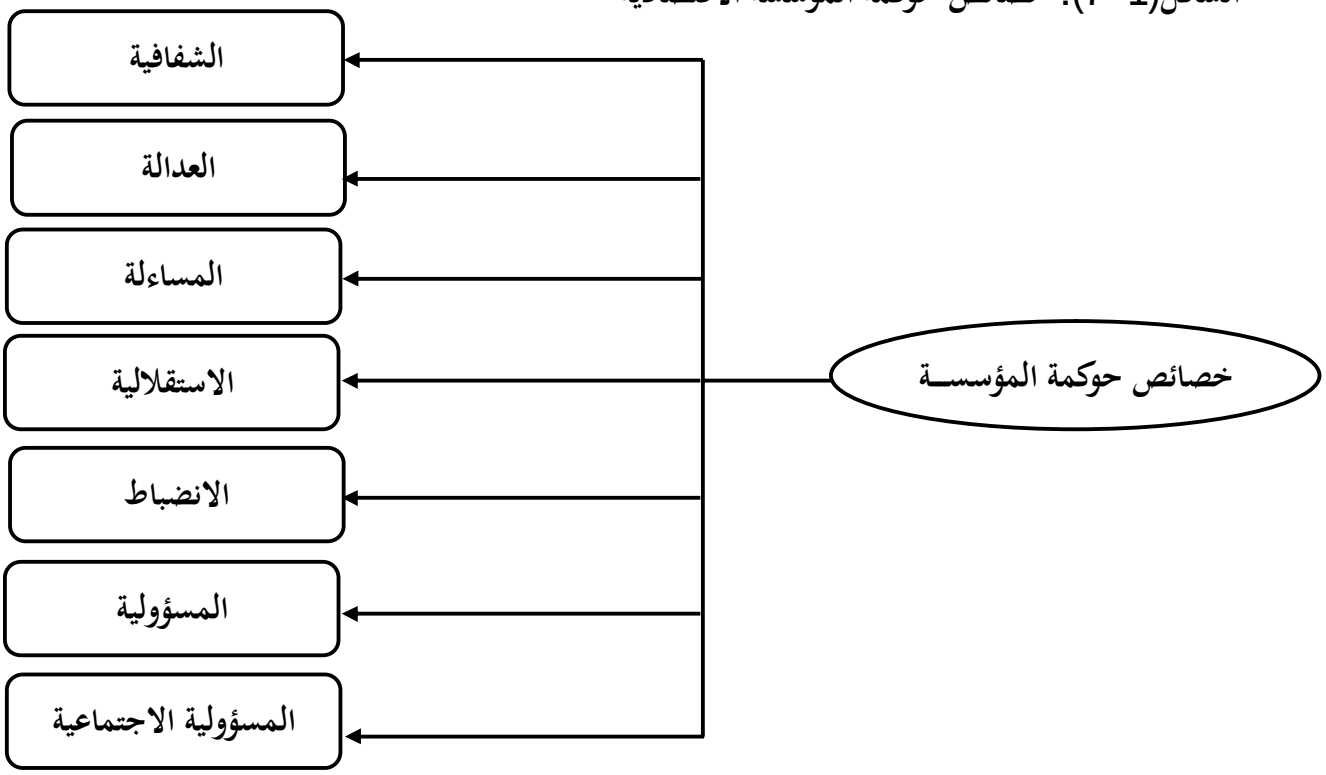
[2] ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، مرجع سابق، ص 15.

[3] طارق عبد العال حماد،مرجع سابق، ص 11.

- **الانضباط:** ويقصد به إتباع مختلف الأطراف في الشركة للسلوك الأخلاقي في أداء مهامهم، أي تقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث.
- **الشفافية :** أي تقديم صورة واضحة وحقيقية عن كل ما يحدث، بما يضمن تحقيق الثقة والنزاهة والموضوعية في إجراءات إدارة الشركة، كما تضمن الإفصاح السليم وفي الوقت المناسب عن الموضوعات المهمة، تؤمن هذه الخاصية إفصاحا ماليا وغير مالي وأن تكون المعلومات صحيحة وواضحة وكاملة إلى كل الأطراف ذات المصلحة؛
- **المسؤولية الاجتماعية:** أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

يمكن تلخيص خصائص الحوكمة في الشكل التالي:

الشكل(1-7): خصائص حوكمة المؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مفاهيم سابقة.

المطلب الثاني:أهمية حوكمة المؤسسة الاقتصادية و الأطراف الفاعلة

إن تطبيق معاير الحوكمة وقواعدها، من شأنه أن يحافظ على سلامة واستقرار المؤسسات على المستوى الجزئي، وعلى الاقتصاد في المستوى الكلي، وذلك من خلال أهميتها في ضمان توافر تطبيقات وممارسة سليمة

للقائمين على إدارة المؤسسة لما يحافظ على حقوق جميع الأطراف المتعاملة معها (أصحاب المصالح)، ويمكن تلخيص أهمية الحوكمة في النقاط التالية:

1- أهمية الحوكمة بالنسبة المؤسسة و المستثمرين : تتمثل في[1]

- معظم المستثمرين في ظل عولمة أسواق رأس المال وسهولة تدفق الاستثمارات بين الدول يسعون إلى الاستثمار في المؤسسات التي تطبق قواعد الحوكمة بشكل جيّد ، ويوجد فيها إفصاح وشفافية في المعلومات المذكور في القوائم المالية ؛
- تحقيق أرباح عوائد مناسبة مما يساعد على نموها واتساع حجم نشاطاتها؛
- وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف المؤسسة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وتراعي مصالح المساهمين؛
- تقوية سمعة المؤسسة وتخفيض من تكلفة رأس المال وزيادة السيولة من خلال جذب المستثمرين .

2- أهمية الحوكمة بالنسبة لأصحاب المصالح الآخرين[2] :

تسعى حوكمة المؤسسة إلى بناء علاقة وثيقة بين إدارة المؤسسة والعاملين بها وموردیها و دائنيها وغيرهم، فهي تعزز مستوى ثقة مجتمع المتعاملين للإسهام في رفع مستوى أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتجية.

3- أهمية الحوكمة بالنسبة الإقتصاد والمجتمع:

تساهم حوكمة المؤسسة في رفع مستوى كفاءة الاقتصاد لما لها من أهمية في المساعدة على استقرار الأسواق المالية ورفع مستوى الشفافية وجذب الاستثمار من خارج والداخل على حد سواء ، بالإضافة إلى تقليص حجم المخاطر التي تواجه النظام الاقتصادي.[1]

كما تساهم أيضا في تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع من خلال توفير مناصب العمل.

مما سبق ، يمكن تلخيص أهميته الحوكمة في الشكل الموالي:

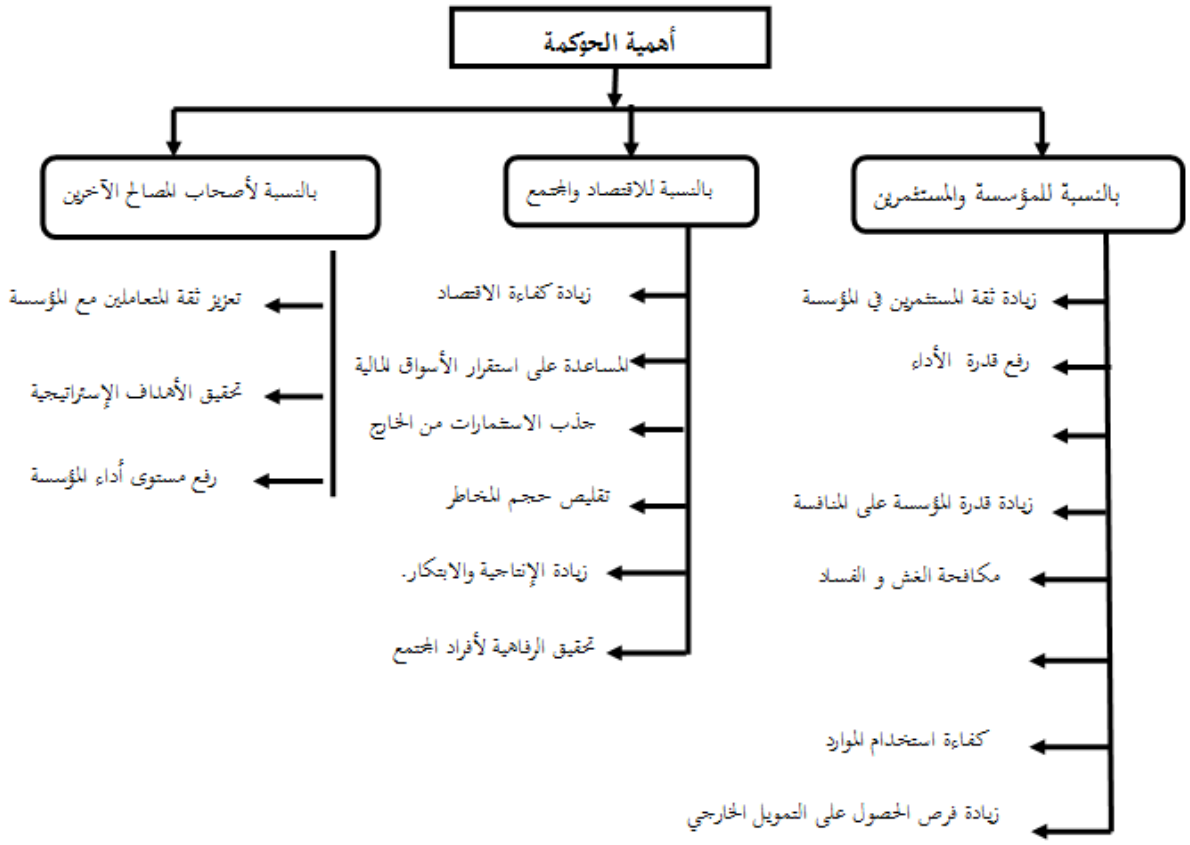
---

[1] لخضر أوصيف،**نحو تحسين جودة التدقيق الداخلي لشركات المساهمة الجزائرية ظل الممارسة والتطبيقات الدولية لحوكمة الشركات الشركات، دراسة عينة لشركات المساهمة (SPA)** ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،التجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016-2017، ص :36.37 .

[2] محمد البشير بن عمر، مرجع سابق، ص 12 .

[2] هيئة السوق المالية، " حوكمة الشركات "، المملكة العربية السعودية ، ص 13.

الشكل (1-8) : أهمية حوكمة المؤسسة الاقتصادية



المصدر : من إعداد الطالبة الاعتماد على مفاهيم سابقة .

3 –الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسة الاقتصادية :

إن تبنى المؤسسة لمفهوم الحوكمة يقتضي الاهتمام بجميع الأفراد ذات المصلحة والمتعاملين معها، سواء كانوا مباشرين أو غير مباشرين ، لآن الهدف الأسمى من تطبيق الحوكمة، هو تقليل التعارض بين أطرافها وهذا لا يكون إلا عن طريق تعظيم منفعة كل طرف من هذه الأطراف.[1]

لهذا هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة المؤسسة، وتحدّد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد ، وهذه الأطراف هي .

3-1.المساهمون:

هم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسب لحماية حقوقهم. [2]

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المساهمين:

3-2.المساهمون الأفراد:

هم الذين يملكون عددا متواضعا فقط من الأسهم، يستطيع حضور الاجتماعات وتقديم مقترحات للتصويت عليها في تلك الاجتماعات.[3]

3-3.المساهمون الكبار:

هم الذين يملكون عدد كبير من الأسهم، وقد يكون المساهم الكبير واحد من مديري المؤسسة.

3-4.المساهمون المؤسسون:

يعتبرون أوّل الأشخاص الذين أسسوا المؤسسة فهم في العادة من المساهمين الكبار .

قد أظهرت العديد من الدراسات والأبحاث وجود ارتباط قوي بين الحوكمة في المؤسسة ومساهمة مستثمريها ، حيث أن توفر المعلومات الكافية حول نظم الحوكمة يؤثر إيجابا على قرارهم الاستثماري، وللمساهمين دور بالغ في نجاح الحوكمة، فإن لم يثق المساهمون في المؤسسة ومجلسها فإنهم يمتنعون عن ضخ مزيد من رؤوس الأموال ، حيث تعمل الحوكمة على بناء علاقة قوية ومتينة مبينة على الثقة بين المؤسسة ومساهميها،

وفي إطار هذه العلاقة، يجب عليها أن توفر حقوقا لمساهميها حتى تمكنهم من مزاولة نشاطهم الرقابي و التقييمي ، ولعل من أهم هذه الحقوق نجد[1]:

---

[1] زرزار العياشي،" أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات"، ورقة بحثية مقدمة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهان وآفاق ، جامعة أم البواقي ، 7- 8 ديسمبر 2010، ص :10،9 .

[2] سعود وسيلة ، مرجع سابق ، ص 37 .

[3] طارق عبد العال حماد ، **حوكمة المؤسسات والأزمة المالية العالمية**، مرجع سابق، ص 409.

1. للمساهمين حق في مناقشة الموضوعات المتعلقة بنشاط المؤسسة ومشاكلها و اتخاذ القرارات في ما يخص ذلك؛
2. للمساهمين حق في الاطلاع على المعلومات حول واقع المؤسسة ومشاكلها؛
3. للمساهمين حق في صياغة ووضع الخطة الإستراتجية التي تسيير عليها المؤسسة؛
4. للمساهمين دور في الحوكمة، يتمثل في تعيين أعضاء مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات والتأكد من كفاءة نظام الحوكمة.

2.3- مجلس الإدارة:

مجلس الإدارة توكل له سلطة الإدارية اليومية لأعمال المؤسسة بالإضافة إلى الرقابة على الأداء، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

يعتبر مجلس الإدارة من أهم الأطراف المعنية بحوكمة المؤسسة، حيث أنه يعد وسيلة أساسية في عملية الرقابة، كما أنه يمثل نقطة تقاطع بين المدرين والمساهمين ، فنظرية الوكالة قد أعطت لمجلس الإدارة دور تنظيم ومراقبة المديرين[2].

ففي إطار حوكمة المؤسسة، يتولى مجلس الإدارة مسألة المديرين نيابة عن المساهمين ومحاسبتهم عن أدائهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا هو السبب الأساسي في وجوب إعطاء درجة كافية من الاستغلال لمجلس الإدارة يمكنه من تقنين قدرته في رقابة المديرين وفصلهم إذا لم يحققوا الأداء المطلوب ، فالوكلاء لا يمكنهم مراقبة أنفسهم ، وبالتالي فإن الحوكمة الجيدة للمؤسسة تؤدى عن طريق المحاسبة أمام مجلس الإدارة إلى أداء اقتصادي أفضل .

ونظرا أن أعضاء مجلس الإدارة يعترض أنهم يمثلون مصالح المساهمين، يقع على هؤلاء الأعضاء تأدية بعض الواجبات أهمها:[3]

- واجب انتمائي بأداء الأنشطة في سبيل تحسين ربحية المؤسسة وقيمتها؛
- واجب الولاء والتعامل الأمين والعادل حيث يجب أن يقدموا مصالح المساهمين على مصالحهم الشخصية؛

---

[1] بلاصكة صالح ، **فعالية مجلس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة – دراسة ميدانية** ، أطروحة دكتوراه علوم في الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2016- 2017 ، ص: 29،30 .

[2] سعود وسيلة، مرجع سابق، ص 38.

[3] طارق عبد العال حماد " **حوكمة والمؤسسات والأزمة المالية العالمية** "، مرجع سابق ص: 216، 217 .

- واجب العناية عن طريق فعل ما يجب على الشخص العادي الحريص فعله تحت نفس المركز والظروف ، ويتضمن هذا الواجب الاطلاع على مجريات الأمور واتخاذ قرارات عقلانية؛
- واجب الإشراف حيث يجب أن يضعوا قواعد أخلاقية ويتأكدوا من الإفصاح وفي هذا الشأن لابد أن يعقد المجلس اجتماعات منتظمة لمراجعة أداء المؤسسة وعملياتها ويتأكد من إعداد تقارير دقيقة وإجراء تدقيق موضوعي.

3.3 الإدارة العليا :

هي المسؤولية عن الإدارة الفعلية للمؤسسة ، وتقديم التقارير الخاصة بالأداء لمجلس الإدارة ، وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمة المؤسسة ، بالإضافة لمسؤوليات اتجاه الإفصاح والشفافية التي ينشرها للمساهمين[1].

يتمثل دور الإدارة في مجال الحوكمة في التوفيق بين المصالح لجميع الأطراف ، من خلال صياغة القواعد والقوانين التي شأنها إدارة العمليات بنجاح وكفاءة عالية ، بحيث يستوفي جميع متطلبات أصاحب المصلحة على اختلاف توجهاتهم ، ومن المهام المنوطة للإدارة نجد:[2]

- توفير الموارد على اختلاف أشكالها بهدف القيام بالعملية الإنتاجية؛
- الحرص على تطبيق الخطط والاستراتيجيات وفق البرامج المسطرة؛
- توحيد وتقريب وجهات النظر والتعارض بين الأطراف المتعاملة مع المؤسسة؛

وعليه يجب تسليط الضوء على أن إدارة المؤسسة هي الأخرى طرف من الأطراف ذات المصلحة ، لها حقوق ومسؤوليات اتجاه المؤسسة حيث تمثل المؤسسة بشكل عام .

4.3 أصحاب المصلحة :

هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين ، الموردين، العمّال والموظفين ، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان ، ويتأثر مفهوم الحوكمة بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف ، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد المؤسسة على الإنتاج وتقديم الخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للمؤسسة،

فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، والمورد منْ يبيع لها المواد الخام والخدمات الأخرى ، أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للمؤسسة، فينبغي أن يكون التعامل مع

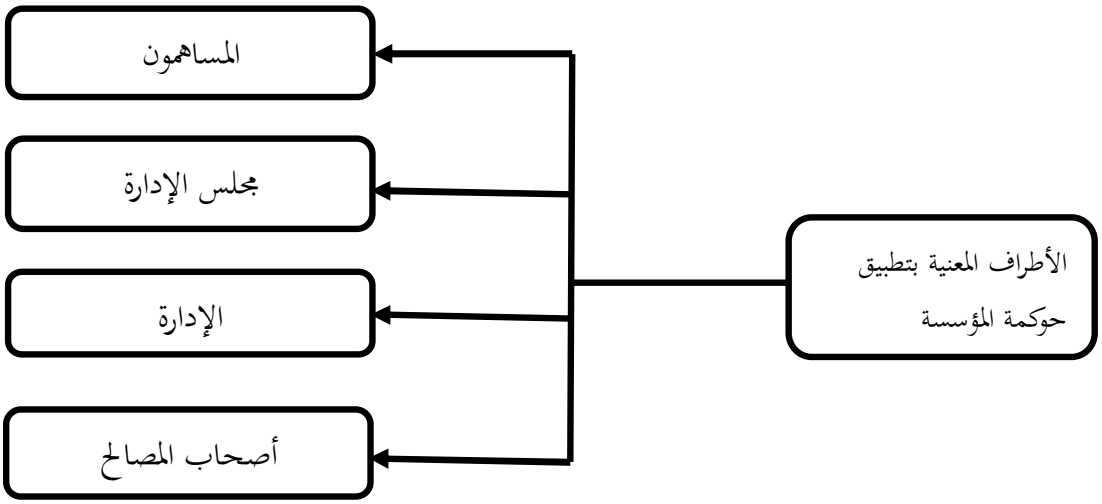
[1] نعيمة يحياوي، حكيمة بوسلمة، "دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني:"حوكمة الشركات كآلية للحد من الفاسد المالي و الإداري"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 06-07 ماي 2012، ص 07

[2] بلاكصة صالح، مرجع سابق، ص 30 .

الأطراف بمنتهى الحرص والدقة ، فالمعلومات المضّللة للممولين قد تقطع خططا للتمويل مما يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي لها.[1]

ويمكن تلخيص الأطراف المعنية بتطبيق قواعد الحوكمة كما يلي :

الشكل (1-9) : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسة.



المصدر: محمد مصطفى سليمان،"حوكمة الشركات ومعالجة الفساد الإداري و المالي، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص 17 .

المطلب الثالث : محددات حوكمة المؤسسة وآلياتها :

[1] العابدي دلال، مرجع سابق ، ص:29.28 .

حتى تتمكن المؤسسات بل وحتى الدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة المؤسسة، وحتى يحقق هذا النظام هدفه الرئيسي والمتمثل في إرساء مبادئها بفعالية ، يجب أن تتوافر مجموعة من المحدادت والعوامل التي تختلف من دولة لأخرى بحسب اختلاف النظم السياسة الاقتصادية والقانونية، ولتتم العملية الرقابية لهذا لابد أن تتدخل جملة من الآليات والركائز الأساسية ، والتي تشمل الرقابة، الإفصاح، وإدارة المخاطر، هذه العناصر هي التي يمكن من خلالها الحكم على مدى جودة نظام الحوكمة المطبق.

3-1. محدّدات حوكمة المؤسسة :

إن التطبيق الجيّد لحوكمة المؤسسة من عدمه يتوقف على مدى توفر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هما : المحددات الداخلية والمحددات الخارجية .

3-1-1.المحددات الداخلية:

هي المحددات التي تعمل على ضبط وتنظيم مصالح كل من الجمعية العامة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذين ليقلل ذلك من تعارض المصالح بينهم من خلال تحديد كيفية اتخاذ القرارت وتوزيع السلطات[1] ، وتتمثل هذه المحددات فيما يلي :[2]

- القواعد و التعليمات والأسس التي تطبق داخل المؤسسة؛
- وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؛
- توزيع السلطات والمهام بين كل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة ومجلسها.

3-1-2.المحددات الخارجية:

إن وجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة المؤسسة، وتشمل هذه المحددات مايلي:[3]

أ- البيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والمناخ العام للاستثمار:

التي تتعلق بطبيعة النظام القانوني، الاقتصادي والاجتماعي السائد كالقوانين المنظمة لسوق العمل مثل قانون الشركات، سوق العمل، تنظيم المنافسة، منع الممارسات الاحتكارية والإفلاس؛

ب- الالتزام بالمعايير الدولية للمحاسبة والتدقيق: وتتعلق بالتقيد بمعايير موحدة تكون ملزمة التطبيق لتعزيز خاصية المقارنة بين البيانات والمعلومات المالية على المستوى العالمي ووضع آلية للتقيد بها؛

[1] هوام جمعة، نوال لعشوري،" دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية"،ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني:" الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع، رهانات وآفاق"، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، يومي 7- 8 ديسمبر 2010، ص4.

[2] بلاصكة صالح، مرجع سابق، ص27.

[3] العابدي دلال، مرجع سابق، ص23.

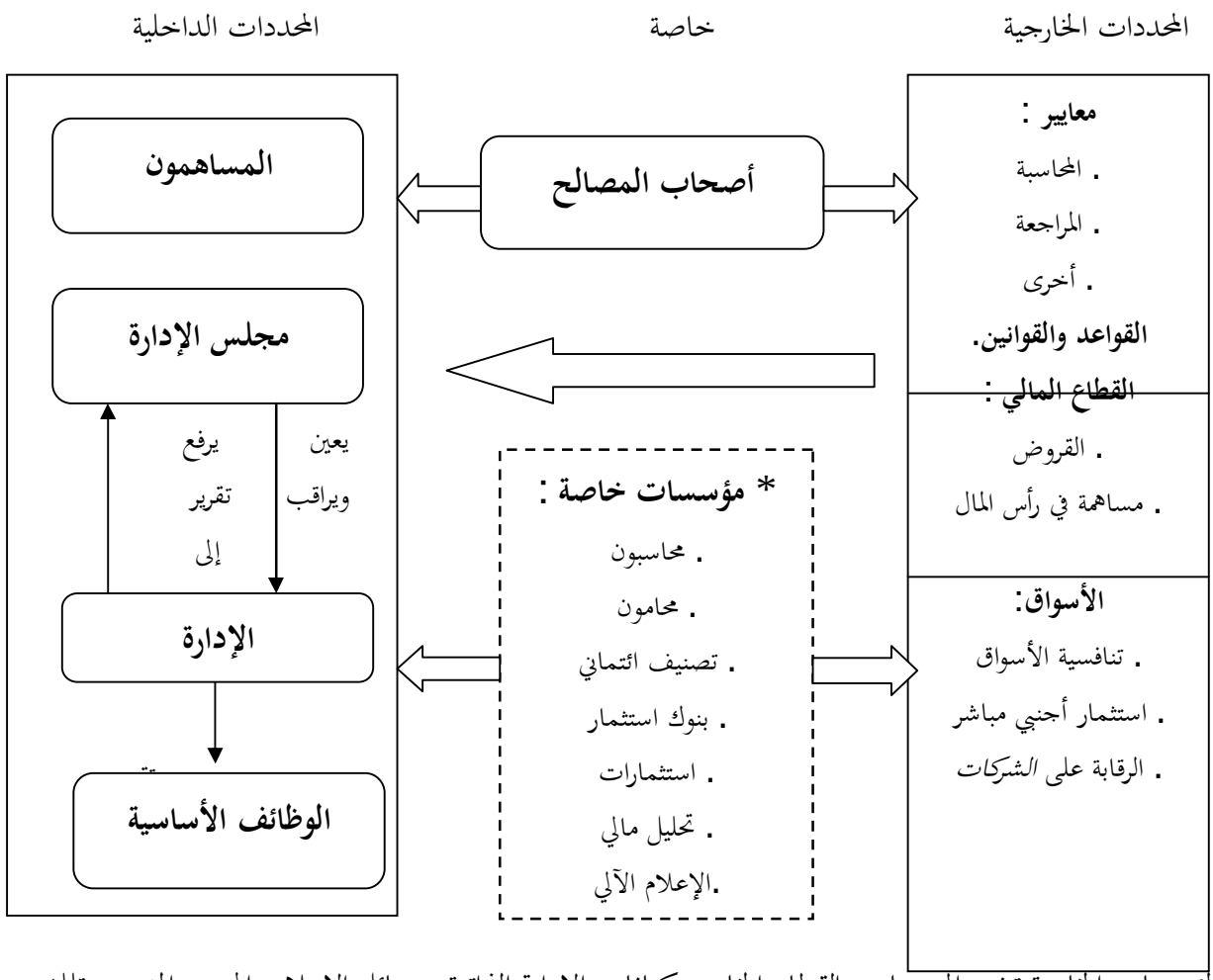
ت- مصادر التمويل: هناك أهمية كبيرة للحوكمة بالنسبة للمستثمرين " مصادر التمويل" في الأسواق المالية لأن مصدر تمويلها يتطلب حوكمة فعالة؛

ث- طبيعة السوق: من المؤكد أن السوق يترك بتأثيراته الداخلية والخارجية على المؤسسة من حيث قدرتها على أداء مهامها ونجاحها في إدارة مخاطر السوق ومراقبة النتائج؛

وفي ضوء ما سبق، نجد أن المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة من عوامل أخرى مرتبطة بالنظام الاقتصادي والاجتماعي، وبالوعي من أفراد المجتمع كما أنها مرتبطة أيضا بالبيئة التنافسية، القانونية والتنظيمية داخل المؤسسة، كما أن الحوكمة تشجع على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح وخلق فرص عمل.

يمكن تلخيص محددات الحوكمة في الشكل الموالي :

الشكل (1-10): المحددات الداخلية والخارجية الحوكمة المؤسسة الاقتصادية



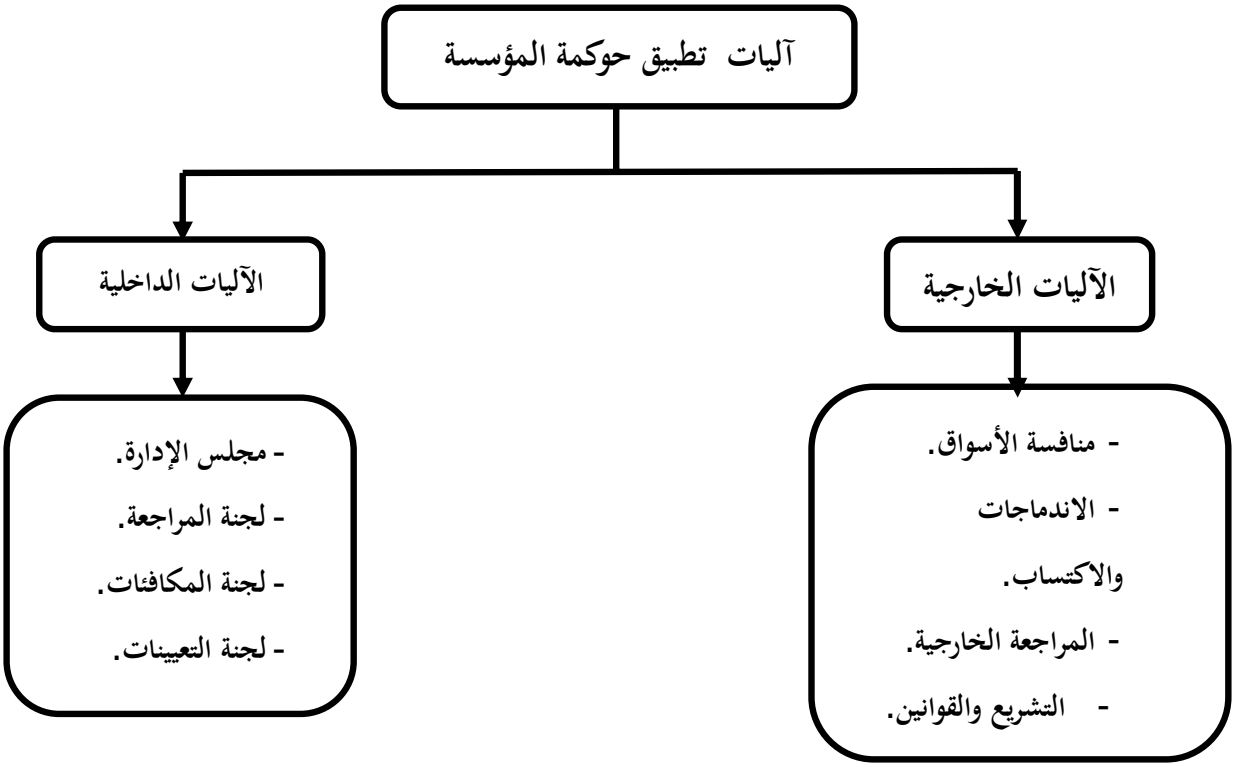
المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، كيانات الإدارة الذاتية ووسائل الإعلام والمجتمع المدني، وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات ، وترفع من درجة مراقبة المؤسسات .

Source : R.I.MAGDI, N CHAMLOU, « corporate governance a framework for implementation », World Bank Group, USA, 2000, p04.

2-.آليات حوكمة المؤسسة الاقتصادية

تأتي آليات حوكمة المؤسسة لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مالكي ومديري المؤسسة من جراء الممارسات التي يمكن أن تضر بها، كما عرّفت أيضا على أنها:" الطرق والأساليب التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم عموما، وبين الأقلية من حملة الأسهم وبين الأغلبية المسيطرة منهم"[1] ، ويمكن القول أن هناك شبه إجماع بين الكتاب والباحثين في مجال الحوكمة على تصنيف آليات حوكمة المؤسسة إلى فئتين: الآليات الخارجية والآليات الداخلية، وذلك وفقا ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل (1-11): آليات تطبيق حوكمة المؤسسة الاقتصادية



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

خلاصة الفصل:

[1] بوزيان عثمان،بربار صفية، "أثر آليات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات لتحقيق التنافسية الاقتصادية، دراسة تطبيقية للمؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر- حالة NCA رويبة"، المجلة المغاربة للاقتصاد و المناجمنت، العدد 02، المجلد 04، سبتمبر 2017، ص 118.

لقد تضمن هذا الفصل إطارا نظريا مفاهيميا لموضوع حوكمة المؤسسة الاقتصادية، حاولنا فيه التطرق إلى مختلف الجوانب المرتبطة بالموضوع، ومن النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذا الفصل:

- تعتبر المؤسسة الاقتصادية المحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد، فهي تعمل من خلال وظائفها على تحقيق أهداف المتنوعة بين اقتصادية، اجتماعية وسياسية؛
- مصطلح حوكمة المؤسسة الاقتصادية مصطلح حديث لممارسات قديمة؛
- تطور مفهوم حوكمة المؤسسة الاقتصادية مع تطور النظريات المفسرة له، ومع اختلاف النظريات المفسرة لهذا المفهوم بين النظريات التأسيسية والتابعة لها إلا أنه تعتبر نظرية في الوكالة هي المنطلق الرئيسي لمفهوم الحوكمة باعتبارها المسؤولة عن طرح مبدأ فصل الملكية عن التسيير؛
- يمكن القول أن حوكمة المؤسسة الاقتصادية: "هي مجموع القواعد، الإجراءات، القوانين والمبادئ التي يسعى إلى توجيه المؤسسة ومراقبتها".

وفي الأخير، تجدر الإشارة إلى مدى أهمية حوكمة المؤسسة التي جلبت اهتمام العديد من المنظمات الدولية والإقليمية إلى تأطير هذا المفهوم من خلال وضع مجموعة من المبادئ تضمن التطبيق الجيد لها وهذا ما سنتطرق له في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

تقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية الدولية على المستوى الدولي

تمهيد:

لقد خطى مفهوم حوكمة المؤسسة باهتمام العديد من المنظمات الدولية والإقليمية من خلال تقديمها لمجموعة من المبادئ التي تأطر التطبيق السليم لها، إلا أن فشل بعض (كشركة Enron) اظهر الحاجة إلى ضرورة تقييم المؤسسات مدى التزام المؤسسات بتطبيق مبادئ الحوكمة، حيث أولت وكالات التنقيط اهتمامها بهذه الأخيرة، وللإلمام أكثر لهذا الجزء من الموضوع ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث خصصنا جزأه الأول إلى التعرف على مختلف مبادئ حوكمة المؤسسة الصادرة عن المنظمات الدولية، وذلك كونها تمثل نقطة الانطلاق في عملية التقييم، ومن ثمة عرض لمختلف المنهجيات المعتمدة من طرف وكالات التنقيط الدولية في عملية التقييم وقد ارتأينا تقسيمها حسب الجهة المستفيدة من نتائج التقييم وذلك بالاعتماد على المعايير المعتمدة في بناء مؤشر الحوكمة وفي الأخير، سيتم عرض مختلف الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوكمة أو أحد مؤشراتها مع الأداء المالي، وذلك كون التطبيق السليم للحوكمة يضمن تحسين الأداء المؤسسات، وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: الجهود الدولية في تطبيق حوكمة المؤسسة الاقتصادية ؛

المبحث الثاني: منهجيات تقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية؛

المبحث الثالث: علاقة حوكمة المؤسسة بالأداء المالي.

المبحث الاوّل: الجهود الدولية في تطبيق حوكمة المؤسسة الاقتصادية

نتيجة الأزمات المالية التي عصفت بالأسواق المالية في مختلف العلم، كذلك الانهيارات التي مست كبريات المؤسسات في مختلف أنحاء العالم، سعت العديد من الدول وكذلك المنظمات الدولية إلى التفكير والاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسة من خلال وضع مبادئ ومعايير وإصدار مواثيق وتقارير تعزّز وتؤكد على ضرورة تطبيقها، حيث سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى مختلف المبادئ الصادرة عن المنظمات الدولية وكذلك المواثيق والتقارير التي تعزز ضرورة الالتزام بهذا المفهوم.

المطلب الأوّل:مبادئ الحوكمة الصادرة عن المنظمات الدولية

مع التطورات العديدة التي حدثث على حوكمة المؤسسة في العالم، وازدياد الاهتمام بهذا المصطلح من باحثين، هيئات ومنظمات،أصبح من المهم أن تصاغ هذه المبادئ في قواعد محدّدة لترشيد جميع الأطراف وتوضيح الصلاحيات و المسؤوليات لكل فئة،ومع تعدّد المهتمين بالحوكمة تعدّدت المبادئ المصدرة التي اتفقت على الخطوط العامة للحوكمة والتي هدفت إلى تحسين الحوكمة والأداء وبناء السمعة الحسنة عن المؤسسة،سعت المنظمات التي عنيت بالحوكمة إلى صياغة وتطوير قواعد ومعايير تتناسب مع المؤسسات كل حسب طبيعتها،حيث أجمعت العديد من الدراسات الأكاديمية والمهنية على مبادئ أساسية تكاد تتفق عليها أغلب المنظمات و الهيئات،وفيما يلي عرض لأهم المبادئ التي أصدرت من طرف العديد من المنظمات ذات التوجهات الرقابية والمالية.

1-1.مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE):

أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999،مبادئ حوكمة المؤسسات وقد أعيد إصدارها وتعديلها سنة 2004،[1]حيث تستهدف هذه المبادئ مساعدة كل الدول الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة في تطوير وتحسين الأطر القانونية والمؤسساتية والتنظيمية لتطبيق حوكمة المؤسسة ،[2] يمكن اعتبارها المرجع الأساسي للعديد من الممارسات المتعلقة بحوكمة المؤسسة ،وتتلخص هذه المبادئ فيما يلي:[3]

[1] مركز المشروعات الدولية الخاصة(CIPE)،" مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية((OCDE)بشأن حوكمة الشركات"،2004، ص5.

[2] نبيل قبلي، مرجع سابق، ص 20

[3] OCDE, « principales of corporate governance », organization for economic coopération and developpement publication, disponible sur : www.ocde.org p14, consulté le 07/01/2018.

1-1-1.ضمان وجود أساس كاطار فعّال لحوكمة المؤسسة

يجب على إطار حوكمة المؤسسة أن يتضمن مجموعة الأبعاد التالية:[1]

- رفع مستوى الشفافية والكفاءة للأسواق المالية؛
- التناسق مع أحكام القوانين ذات الصلة بالموضوع،توزيع المسؤوليات بين المشرفين المختلفين والجهات التنظيمية؛
- منح السلطة والموارد للسلطات الإشرافية والتنظيمية لتأدية مهامهم بكل مهنية وموضوعية؛
- يجب وضع إطار الحوكمة بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل،نزاهة الأسواق والحوافز التي يخلقها للمشاركين في السوق.

1-1-2.حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية

جاءت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة المؤسسة لضمان حد أدنى من حقوق المساهمين وأصحاب حقوق الملكية في المؤسسات،[2]سعت إلى أن يضمن إطار الحوكمة حماية المساهمين من خلال جملة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق هذا المبدأ والمتمثلة في:[3]

- ينبغي أن يتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في:[4]
  - طرق مضمونة لتسجيل الملكية؛
  - إرسال وتحويل الأسهم؛
  - الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالمؤسسة في الوقت المناسب؛
  - انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة؛
  - نصيب في أرباح المؤسسة.

---

1 عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، بسمان الفيصل،" **الحوكمة المؤسسية – المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة**"، مكتبة الحرية للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص 29.

[2]أحمد خضر، " **حوكمة الشركات**"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص113.

[3] نبيل قبلي، مرجع سابق، ص 22.

[4] محمد عبد الفتاح العشماوي،" آليات حوكمة الخزانة العامة"، ورقة بحثية مقدمة إلى ملتقى:" حوكمة الخزانة العامة"، الرباط، المغرب، 2007، ص 25.

- ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة والحصول على المعلومات الكافية التي تتعلق بأي تغيّرات أساسية في المؤسسة مثل تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس أو ما يماثله من المستندات الحاكمة للمؤسسة؛
- ينبغي أن يكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعّالة في التصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين،وينبغي أن يحاطوا علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بما في ذلك إجراءات التصويت؛[1]
- ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن المساهمين من ممارسة درجة من الرقابة تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزها؛[2]
- ينبغي أن يتمكن المساهمين من التصويت سواء شخصيا أو غيابيا مع إعطاء نفس الأثر للأصوات ثم الإجلاء بها حضوريا أو غيابيا

1-1-3.المعاملة المتساوية للمساهمين

حرصت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على تأكيد غايتها في توفير معاملة متساوية وعادلة للمساهمين بالمؤسسة، وبصفة عامة هناك مجموعة من الإرشادات يجب أخذها بعين الاعتبار عند الالتزام بتطبيق هذا المبدأ وهي:[3]

- يجب أن يعامل المساهمون داخل نفس الفئة بمعاملة متكافئة؛
- ينبغي أن يكون للمساهمين داخل نفس الفئة نفس حقوق التصويت،فكافة المساهمين يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم؛
- يجب أن تعلن أية تغييرات في حقوق التصويت مبكرا وفي الوقت المناسب لضمان حقوق المساهمين؛
- ينبغي أن يتم التصويت بواسطة الأمناء المفوّضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم؛
- يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية.

[1] نبيل قبلي، مرجع سابق، ص21

[2] عطا الله وراد، محمد عبد الفتاح العشماوي، سمان الفيصل، مرجع سابق، ص40.

[3] احمد خضر، مرجع سابق، ص 117.

4-1-1.دور أصحاب المصالح

يجب أن يأخذ إطار حوكمة المؤسسة بعين الاعتبار حقوق أصحاب المصالح التي وضعت بقانون أو اتفاقية، وتشجيع التعاون النشط والفاعل بين المؤسسات وأصحاب المصلحة،و ذلك لتجديد الثروة وتنميتها والمحافظة على استمرارية المشاريع،[1]وعليه ينبغي مراعاة الإرشادات التالية لضمان حقوق أصحاب المصالح:[2]

- ينبغي أن يعمل إطار حوكمة المؤسسة على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛
- ينبغي أن يحصل أصحاب المصالح على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم؛
- يجب أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات آليات لمشاركة أصحاب المصالح والتي تعمل على تحسين مستويات الأداء؛
- ينبغي أن تكفل لأصحاب المصالح فرصة الحصول على المعلومات المالية وغير المالية.

5-1-1.الإفصاح والشفافية

لم تقلل منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في الإسهام بعرض الإفصاح والشفافية في النسخة الحديثة كما ورد بنسخة المبادئ الأولى عام 1999،[3] وعليه على إطار حوكمة المؤسسة تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بالمؤسسة بما في ذلك المركز المالي،الأداء،حقوق الملكية،[4] فهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب مراعاتها لتطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية،وهي:[5]

- ينبغي أن يتضمن الإفصاح، ولا يقتصر على المعلومات التالية:
  - ✓ النتائج المالية ونتائج عمليات المؤسسة؛
  - ✓ أهداف المؤسسة؛
  - ✓ الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت؛
  - ✓ سياسات مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين؛

---

[1] فاطمة الزهراء طاهري، عيساوي سهام،" دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة السوق المالي"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني حول " حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، ماي 2012.

[2] عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي، بسمان فيصل، مرجع سابق،ص42.

[3] عبدي نعيمة، مرجع سابق، ص42.

[4] حاكم محسن الربيع، حمد عبد الحسين الراضي، " **حوكمة البنوك وأثرها مع الأداء والمخاطرة**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص70.

[5] احمد خضر، مرجع سابق،ص 127.126.

- ينبغي اعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمستويات النوعية المرتفعة للمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي؛

- يجب القيام بمراجعة خارجية مستقلة من طرف مراجع مستقل يتسم بالكفاءة حتى يتمكن من تقديم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الادارة والمساهمين عن مصداقية القوائم المالية وأداء المؤسسة....إلخ

- يجب على المراجعيين الخارجيين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين؛

- ينبغي استكمال اطار الحوكمة لمنهج فعّال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحلّلين،السماسرة ووكالات التنقيط والتصنيف وغيرها المتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرين بعيدا عن تعارض هام في المصالح قد يؤدي الى الاضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليل أو ما يقدمونه من مشورة.[1]

1-1-6.صلاحيات مجلس الإدارة

يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسة التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للمؤسسة والرقابة الفعّالة لمجلس الإدارة على إدارة المؤسسة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياتهم أمام المؤسسة والمساهمين،[2]وهذا من خلال الإرشادات التالية:[3]

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توفير كامل للمعلومات وبنوايا حسنة والعمل على تحقيق أفضل مصلحة للمؤسسة والمساهمين؛
- يجب على مجلس الإدارة العمل على تحقيق معاملة عادلة تجاه كافة المساهمين؛في حالة قرارات تؤثر على مجموعات المساهمين بطرق مختلفة؛
- يجب أن يقوم مجلس الإدارة بالوظائف الرئيسية تتمثل في:
- توجيه إستراتيجية المؤسسة وسياسة المخاطر والموازنات التقديرية؛
- تحديد أهداف المؤسسة؛
- اختيار التنفيذ بين الرئيس
  - ✓ مراقبة التنفيذ وأداء المؤسسة.

- يجب أن يكون مجلس الإدارة قادرا على ممارسة التقييم والتحكيم الموضوعي على شؤون المؤسسة من خلال تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي المؤسسة ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل

[1] عبدي نعيمة، مرجع سابق، ص35.
[2] طارق عبد العال حناء، مرجع سابق، ص47.
[3] محمد بشير، مرجع سابق، ص30.

- ينبغي أيضا على مجلس الإدارة عند إنشاء لجان تابعة له أن يحدّد ويفصح عن صلاحياتها؛
- حتى يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من القيام بمسؤولياتهم، يجب أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة وفي الوقت المناسب.

1-2.مبادئ الحوكمة وفق لجنة بازل:

بالنظر لأهمية دور المصارف كوسيط مالي في الاقتصاد،وللحساسية الخاصة التي تتميّز بها المؤسسات المصرفية تجاه المصاعب الناتجة عن حوكمة المؤسسة غير الفعّالة،وللحاجة الماسة إلى ضمان المدّخرات وحمايتها أصدرت لجنة بازل للإشراف المصرفي علم 1999دليلا لمساعدة مشرفي المصارف لتبني مبادئ الحوكمة الجيّدة، وقد تم استلهام هذا الدليل من مبادئ منظمة (OCDE) التي نشرت بداية ذلك العام.

وتبعا للتطورات المتعلقة بحوكمة المؤسسة،خاصة في ضوء عدد من الانهيارات الكبيرة لكبريات المؤسسات،أقرت لجنة بازل للرقابة المالية مبادئ للممارسة السليمة للحوكمة ودعم الجهاز الرقابي للمؤسسات المالية،وهذه المبادئ تتمثل في:[1]

- التأكد من كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم الكامل لمفهوم الحوكمة ودورهم في هذا الإطار،وأن لديهم القدرة على إصدار القرارات والأحكام المناسبة لإدارة شؤون المؤسسة المالية وأعمالها اليومية؛
- وضع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة المالية من قبل مجلس الإدارة و متابعتها؛
- التوزيع السليم للمسؤوليات من قبل أعضاء مجلس الإدارة ووضع قواعد وحدود واضحة لها والمساءلة والمحاسبة داخل المؤسسة المالية سواءا لأنفسهم أو لجميع العاملين على حد سواء؛[2]
- على مجلس الإدارة أن يضمن وجود مبادئ للإدارة العليا تتماشى مع سياسة المجلس وأن تمتلك الإدارة العليا المهارات اللازمة لتسيير أعمال البنك، إضافة إلى تأسيس نظام رقابة داخلية فعّال لضمان ممارسة المؤسسة المالية لأنشطتها في هذا الإطار؛
- يجب على المؤسسات المالية ضمان ملائمة ممارسات وسياسات المكافئات مع ثقافة المؤسسات المصرفية ومع الأهداف طويلة الأجل وكذلك مع محيط الرقابة؛[3]

[1] ثابت حسان ثابت، حاج عيسى سيد أحمد، دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية، دراسة حالة عينة من المؤسسات المالية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 3، العدد1، ص 62.

[2] مرجع وموضوع نفسهما.

[3] حوحو خطوم، مرغاد لخضر،" دور حوكمة المؤسسة المصرفية في استقرار الأسواق المالية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 16، سبتمبر 2014، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والعلوم، جامعة محمد خير، بسكرة، ص62.

- توافر الإفصاح والشفافية في كافة أعمال وأنشطة المؤسسة المالية ومع الإستراتيجية والأهداف طويلة الأجل؛
- تفهم أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية للبيئة التشريعية التي تحكم العمل في المؤسسة المالية وكذلك الهيكل التشغيلي فيها والالتزام الكامل بالقوانين والتعليمات السارية[1].
- توكد لجنة بازل للإشراف المصرفي أن نشر هذه المبادئ يأتي في نطاق التأكد من تبني وتطبيق حوكمة المؤسسة الجيّدة من قبل المؤسسات المالية،ولا يؤسس لاستحداث أي إطار قانوني ذو صفة إلزامية فوق الأنظمة والقوانين والتعليمات السارية .[2]

1-3.مبادئ مؤسسة التمويل الدولية(IFC):

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسة على تنوعها،سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على أربعة مستويات كمايلي:[3]

- الممارسات المقبولة للحكم الجيّد؛
- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيّد والجديد؛
- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيّد عتها؛[4]
- القيادة.

المطلب الثاني: المواثيق الوطنية الصادرة لتعزيز حوكمة المؤسسة الاقتصادية

لقد أصدرت الكثير من الدول مواثيق وطنية لحوكمة المؤسسات تتكيف وبيئة أعمالها، ستنطلق في هذا المطلب إلى أهمها كما يلي:

1.2 قانون ساربينز – أوكسلي للوم.م.أ: (Sarbanes Oxley) :

كان لانهيارات كبرى المؤسسة الأمريكية أثر سلبي على الاقتصاد الأمريكي، فقد أظهرت التحليلات التي أجريت للتعرف على أسباب الانهيارات التي حدثت إلى وجود خلل رئيسي في أخلاقيات مهنتي

[1] خالد رحم، سمير بوقتالة،حنان سلاوي،"الحوكمة في المصارف الإسلامية كأداة فعالة لتحقيق التنمية المستدامة"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، 25-06 نوفمبر 2013، ص 502.

[2] مرجع وموضوع نفسهما

[3] نبيل قبلي، مرجع سابق، ص62.

[4] محمد بشير، مرجع سابق، ص31.

المحاسبة والتدقيق، وبناءا عليه، قامت الحكومة الأمريكية في عام 2002 بتطوير تشريع جديد أسمته « **sarbane oxyley act** »، والذي يلزم المؤسسات المدرجة في الأسواق المالية الأمريكية التقيد به وتطبيق جميع بنوده،[1] حيث يساهم في إيجاد قوانين للحوكمة إضافية بهدف إعادة الثقة للمستثمرين في السوق المالي الأمريكي والنهوض بالبيئة المحاسبية من خلال تحقيق جملة من الأهداف ومنها الآتي: [2]

1. الشفافية في تقديم المعلومات المالية، وتتحقق بدراسة القوائم المالية السنوية والأولية قبل اعتمادها ونشرها بغرض التوصل إلى قناعة بأنها لا تتضمن أي عبارات أو بيانات غير صحيحة؛
2. التحقق من صحة وكفاءة نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة، ومدى فاعليته في الحد من عمليات الغش والأخطاء واكتشافها؛
3. دراسة السياسات المحاسبية التي تبناها المؤسسة، وأي تغيير في هذه السياسات؛
4. تقديم اقتراحات من شأنها تأكيد استقلالية المدققين الداخليين والرفع من كفاءة ما يقومون به من أعمال؛
5. التحقق من استقلالية المدققين الداخليين ووضع نظام للتدقيق الداخلي في المؤسسة ونطاق الفحص والتقارير الصادرة عنها؛
6. اتخاذ التدابير اللازمة في حالة مخالفة إحدى المؤسسات للأنظمة والقوانين حيث تفرض أشد العقوبات على المدراء والرؤساء.

وقد جاء ضمن قانون أو كسلي مجموعة من البنود واجبة التطبيق وذلك للوصول إلى الأهداف السابقة الذكر، يحتوي على إحدى عشر فصلا يناقش متطلبات إعداد التقارير المالية، وهي كالآتي:[3]

الفصل1: مجلس الإشراف العام المحاسبي في المؤسسة؛

الفصل 2: استقلالية المدققين؛

الفصل 3: مسؤوليات المؤسسة؛

الفصل 4: تحسين الإفصاح المالي؛

الفصل 5: تحليل تضارب المصالح؛

---

[1] ظاهر شاهر الفشي، حازم الخطيب، " الحوكمة المؤسسات بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع في الشركات المدرجة في الأسواق المالية" ، المجلة العربية للإدارة، الأردن، 2006، المجلد 10، العدد، 1، ص 02.

[2] علي، حسين الدوغجي، أسامة عبد المنعم سيد علي،" دور قانون (ساربيز أوكسلي) في رفع كفاءة مهنة التدقيق الخارجي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 86، 2011، ص: 18.17.

[3] العابدي دلال، مرجع سابق، ص 35.

الفصل 6: لجنة الموارد والسلطات؛

الفصل7: التقارير والدراسات؛

الفصل 8: مساءلة المؤسسة وجرائم التدليس والاختلاس؛

الفصل9: تحسين تطويق عقوبة الجرائم المتصلة؛

الفصل 10: عائد الضرائب من المؤسسات؛

الفصل 11: المساءلة والتدليس بالمؤسسات.

2.2 الدليل الموحد لحوكمة المؤسسة بالمملكة المتحدة:

في 1998، تم تجميع التوصيات المقدمة من لجنة (Cadburry) واللجنة السابقة تحت ما يسمى الكود الموحد (Combined code) ، وأصبح هذا الدليل من متطلبات قيد المؤسسات في بورصة الأوراق المالية بلندن.

وتم تعديله فيما بعد سنة 2003 بعد الانهيارات المالية التي شهدتها كبريات المؤسسات وظهر في نفس السنة تقريرين يتعلقان بدور مجالس الادارة واللجان التابعة لها وتقييم وادارة المخاطر وهما تقرير Higges وتقرير Smith كما تم تعديله سنة 2006، 2008، و2009، وتضمن الدليل قسمين، هما على التوالي:[1]

القسم الأول: المؤسسة

شمل هذا القسم أربعة مبادئ تتعلق بالمديرين وهيكل المكافئات كما تضمن علاقاتهم مع المساهمين والتأكيد على المساءلة والتدقيق.

القسم الثاني: المساهمون المؤسسون[2]

يحث هذا القسم المساهمين المؤسسين على الحوار مع المؤسسات وإعطاء الوزن المستحق لتقييم الإفصاح عن الحوكمة متى قامت المؤسسة بتقييم معايير الحوكمة خاصة تلك المتعلقة بهيكل وتشكيلة مجلس الإدارة.

وقد تم استعراض وجهات نظر المؤسسة المدرجة في البورصة، والمديرين والمستثمرين وغيرها من الأطراف المعنية بخبراتها في تنفيذ الدليل في 29 ماي 2009 حول النقاط التالية:[3]

- تركيبة وفعالية المجلس ككل؛

[1] Committee on corporate governance, « the combined code principales of good governance and code of best practice », Financial reporting Council, 2009, p03.

[2] العابد دلال، مرجع سابق، ص36.

[3] مرجع وموضوع نفسهما.

- دور كل من الرئيس التنفيذي لقيادة المؤسسة والمديرين غير التنفيذيين.؛
- دور المجلس فيما يتعلق بإدارة المخاطر؛
- دور لجنة الأجور؛
- دعم نوعية المعلومات المتاحة لمجلس الإدارة ولجانه.

3.2 ميثاق حوكمة المؤسسات بألمانيا:

لقد اكتسب موضوع حوكمة المؤسسة في ألمانيا أهمية خاصة بعد تعرض عدد من المؤسسات الألمانية، مثل تعرض شركة (دايمز)، وتبعا لهذه الظروف وافقت الحكومة الألمانية على اقتراح ما يسمى (Kon trag) يتناول القضايا المتعلقة بالحوكمة:[1]

- يسمح بإعادة شراء الأسهم بشروط صارمة؛
- الأسهم متعددة حقوق التصويت لا يسمح بها بعد ذلك؛
- لن يكون هناك نقص إلزامي في عدد أعضاء المجلس الإشرافي، بينما يمكن مشاركة الأعضاء في عشر مجالس؛
- يعين المجلس الإشرافي المراجع الخارجي وليس مجلس الإدارة؛
- تأثير البنوك مكبوح في التصويت، ولا يجوز لها التصويت كمفوض عن أصحاب الأسهم إذا تجاوزت نسبة هؤلاء 5 % من عدد الأسهم الكلية.

في سبتمبر 2001، اعتمدت لجنة حكومية عينها وزير العدل قانون حوكمة المؤسسة، ودخل حيز التنفيذ في جويلية 2002، يقدم هذا القانون لوائح قانونية للإشراف وإدارة المؤسسة المدرجة في البورصة الألمانية، ويتضمن معايير معترف بها دوليا ووطنيا والغرض منه تعزيز الثقة الدولية والوطنية للمستثمرين، العملاء، الموظفين والجمهور العام.[2]

ومما سبق، نجد أنه ليس هناك نموذج أو دليل موجز لأفضل الممارسات فيما يخص حوكمة المؤسسات وذلك راجع لاختلاف الظروف الاقتصادية، التشريعية، السياسية والاجتماعية، لذلك ظهرت هياكل مختلفة لتطبيق الحوكمة في الدول يحكمها في ذلك القوانين الحكومية والأجهزة الرقابية على اسواق المال ودور هيئات المحاسبة والمراجعة.

[1] أمين السيد أحمد لطفي، **المراجعة الدولية وعولمة أسواق رأس المال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 734، 735.
[2] صديقي خضرة، مرجع سابق، ص63.

المطلب الثالث: التقارير المقدمة لتعزيز حوكمة المؤسسة

لقد صدرت العديد من التقارير تبني مفهوم حوكمة المؤسسات عبر العالم، سنذكر أهمها فيما يلي:

3-1. تقرير (Cad bury)

يعتبر تقرير كادبوري من أهم التقارير التي تناولت موضوع الحوكمة ليس في المملكة المتحدة فقط بل في العام كله.

كان التقرير بعنوان " الجوانب المالية لحوكمة المؤسسات"، وهو تقريرلجنة برئاسة أدريان كادبوري" والذي حدد توصيات بشأن ترتيب مجلس الإدارة المؤسسات ونظم المحاسبة للتخفيف من المخاطر والفشل.

ويضم هذا التقرير مجموعة من البنود وهي عبارة عن توجيهات حول الممارسات السليمة وهي: [1]

- ينبغي على مجلس الإدارة أن يجتمع بانتظام وان يحافظ بصفة دائمة على رقابة كاملة وفعالة على كل نواحي المؤسسة وأن يتابع أعمال الإدارة والتنفيذية؛
- يجب أن يضمن مجلس الإدارة المحافظة على وجود علاقة موضوعية ومهنية بين المراجعين؛
- ينبغي على الاعضاء أن يوضحوا مسؤولياتهم من إعداد التقارير المالية؛
- يجب الإفصاح من ناحية المديرين في تقريرهم عن مدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية المطبق بالمؤسسة؛
- يجب أن يضم مجلس الإدارة غير تنفيذيين وأعضاء تنفيذين بشكل يجعل هناك توازن بين المسؤوليات؛
- يجب أن يكون أعضاء لجنة المراجعة مستقلين عن الإدارة وأن لا يكون لأعضاء اللجنة أي أعمال أو ارتباطات أخرى تؤثر جوهريا على طبيعة علمهم الرقابي؛
- يجب الإفصاح الكامل عن كل ما يتقاضاه من مكافآت، وكذلك رئيس مجلس الإدارة؛

الجدير بالذكر أن هذا التقرير لاقي العديد من الاعتراضات من قبل المؤسسات بحجة أنه يمثل إعاقة لعملياتها، إلا أنه تم الإصرار عليه كونه يخدم الصالح العام ويساهم في زيادة ثقة المستثمرين في القوائم المالية التي تصدرها المؤسسات.[2]

بالرغم من ان التوصيات التي تبناها هذا التقرير لم تكن ملزمة للشركات المدرجة لأسمها في بورصة لندن، إلا أن البورصة ألزمتها بتحديد البنود التي طبقتها في تقريرها السنوي لتحديد مدى إلتزامها بتلك التوصيات.

---

[1] بن عواق شرف الدين أمين، "حوكمة الشكات ودورها في محاربة الفساد المالي والإدارة"، مجلة الباحث الاقتصادي، جوان 2015، العدد 3، ص، 148. 149.

[2] غالم عبد الله،" المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة المحاسبية في المؤسسة"، ورقة بحثية بالمتقى الدولي الأول حول: " الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع، رهانات وآفاق" كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، ديسمبر 2010، ص 15.

تم تطوير هذا التقرير من خلال أنظمة وتعليمات وتقارير لاحقة منها تقرير (Green bury)، وتقرير Hampel وجمعت المبادئ في ميثاق واحد أطلق عليه الكود الموحد 1998 والذي تم الإشارة إليه في مطلب سابق، ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): التقارير المملكة المتحدة في مجال حوكمة المؤسسة.

تقرير كادبوردي	تقرير Ruttemain	تقريرGreen bury	تقرير Hampel	الكود الموحد
1992	1993	1995	1995	1998

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مفاهيم سابقة.

3-2. تقرير(Vienot 1 و Vienot 2) :

بدأ الاهتمام بحوكمة المؤسسة في فرنسا بصدور تقرير (Vienot I) والمستوحي من تقرير كادبوري، صدر هذا التقرير سنة 1995 تحت إشراف الجمعية الفرنسية لمؤسسات القطاع الخاص (AFEP) والمجلس لأصحاب الأعمال الفرنسيين (CNPE)، ويسمى ب: مجلس الإدارة للشركات المدرجة بالبورصة: [1]وهو استجابة لمجموعة من العوامل: [2]

- فتح السوق المالي لرؤوس الأموال والمستثمرين الأجانب؛
- خصخصة المؤسسات الفرنسية؛
- ظهور صندوق المعاشات في فرنسا.

تم تقسيم هذا التقرير إلى ثلاثة أقسام هي: [3]

القسم الأول: مهام وتعيين مجلس الإدارة.

القسم الثاني: مكونات مجلس الإدارة.

القسم الثالث: وظائف مجلس الإدارة.

لقد لقي التقرير الكثير من الاهتمام، إلا أنه لم يقترح إدخال تعديلات جوهرية على الممارسات آنذاك، كما لم تكن هناك متابعة رسمية في شكل تقييم مدى الالتزام بتلك التوصيات، فالمشكلة الرئيسية لهذا التقرير هي أن الالتزام كان متروكا لاختيار المؤسسات إلا أنه حذر من حدوث تجاوزات قانونية، وعليه قام السيناتور

[1] محمد مصطفى سليمان، **دور الحوكمة في معالجة الفساد الإداري والمالي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 99.

[2] H BOUSSADIA , op cit, p 37.

[3] تريش حسينة، " جهود دولية رائدة نحو إرساء الإطار القانوني والمؤسسي لحوكمة الشركات، دراسة حالة المملكة المتحدة البريطانية، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، ألمانيا"

(Marini) قام بالتحقيق في قواعد إدارة المؤسسات، وترتب عنه صدور تقرير ماريني (Marini) في جويلية 1996 حول (تطوير حقوق المؤسسة) اشتملت على عدد من المقترحات ترتبط بالحوكمة[1]

في عام 1999، صدر تقرير الثاني (Vienot) فقد إشراف الجمعية الفرنسية لمؤسسات القطاع الخاص (AFEP) وحركة المؤسسات الفرنسية (MEDEF)، وقد طرح أفكار جديدة ومعقمة أهمها:[2]

- القسم الأول: الفصل بين وظائف الرئيسي والمدير العام"
- القسم الثاني: من التقرير وتضمنت عنصرين: العنصر الأول بعنوان: " الإفصاح عن مكافئات المديرين بالمؤسسة المدرجة"، أما العنصر الثاني بعنوان الإفصاح عن خطط الاكتتاب وشراء الأسهم في المؤسسة المدرجة".
- **القسم الثالث: يتضمن ستة عناصر** كما يلي:
- العنصر الأول: "المديرون"؛
- العنصر الثاني: نشاطات مجلس الإدارة؛
- العنصر الثالث: نشطات لجان المجلس؛
- العنصر الرابع: "المعلومة المالية"؛
- العنصر الخامس: " الجمعية العامة"؛
- العنصر السادس: " ضرورة الالتزام بالتوصيات".

في سبتمبر 2002، عقد الانهيارات التي تعرضت لها كبرى المؤسسة الأمريكية " إنرون" (Enron) و " وولد كوم" (Worldcom)، صدر تقرير " بوتون" (Bouton) تحت إشراف حركة المؤسسات الفرنسية (MEDEF) والجمعية الفرنسية للمؤسسات التابعة للقطاع الخاص (AFEP)، المؤسسات الفرنسية الكبيرة (AGREF).[3] ويمكن تلخيص أهم التقارير التي ساهمت في تبني مفهوم الحوكمة في فرنسا في الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-2) : التقارير الفرنسية الصادرة لإصلاح حوكمة المؤسسات

تقرير Vienot	تقرير Marini	تقرير Vienot 2	تقرير Bonton

[1] عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص 58.

[2] مخفي أمين، " تجارب وممارسات الدول النامية والمتقدمة في مجال تكديس مبادئ حوكمة المؤسسات لتحقيق التنمية المستدامة"، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى العلمي الدولي حول:" آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة" ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، نوفمبر 2013، ص: 214.213.

[3] تريش حسينة، مرجع سابق، ص347.

2002 1999 1996 1995

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مفاهيم سابقة.

من خلال ما سبق، يمكن القول التقارير الصادرة في مجال الحوكمة كان لها دور كبير في وضع مواثيق وطنية لحوكمة المؤسسات باللغة بالغة الأهمية كونها تعتمد على ما تم ملاحظته ميدانيا من مشاكل وما تم رصده من ميولات المديرين ورغباتهم.

المبحث الثاني: منهجيات تقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية

لقد حظى تقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية باهتمام العديد من الباحثين وكذلك المنظمات الدولية حتى وكالات التصنيف(التنقيط) المالي أدرجت تقييم حوكمة المؤسسة في إطار تصنيفها المالي، كما ظهرت وكالات متخصصة في تقيم و تصنيف حوكمة المؤسسة، سنحاول من خلال هذا المبحث استعراض أهم الوكالات التي تبنت تقييم الحوكمة و المنهجيات التي تعتمدها للقيام بذلك.

المطلب الأول: تقييم درجة حوكمة المؤسسة من طرف وكالات التنقيط المالي

لقد أظهر فشل المؤسسات (كفشل شركة Enron) على اتسام الأسواق المالية بالتقلب و عدم التأكد، مما دفع المستثمرين توظيف أموالهم في المؤسسة التي تتميز بنظام حوكمة فعال، و قد أظهرت وكالات التنقيط المالي(موديز، ستاندار بورز ، فيتش) في السنوات الأخيرة اهتماما بدمج جودة حوكمة المؤسسة في عمليات تصنيف المخاطر لديها[1].

1-1.معايير التنقيط لوكالة ستاندر أنديورز :

تعتبر هذه الوكالة التي اهتمت بتقييم جودة أنظمة حكومة المؤسسات من خلال تطوير خدمة تنقيط خاصة في 2002، وفي هذا الإطار، أدرجت تقييم الحوكمة في نظامها، بحيث هذه الوكالة من أولى الهيئات التي قامت بحساب درجة المؤسسة، بحيث يركز مؤشر على الشفافية و لإفصاح الجيد عن المعلومات[2].

حيث « the corporate governance index »[3] يعبر عن رأي الوكالة حول مبادئ الحوكمة المطبقة في المؤسسة أو بالطريقة التي تطبق هذه المبادئ[4]

[1] A.LOUIZI, op cit, p100.
[2] Idem
[3] Stardand &Poor's, corporate Governance scores Criteria , methodology and definitions " July 2001
[4] J.N.OBAMA, " l'impact de la qualité de la gouvernance sur la rentabilité durable des entreprises familiales dans le contexte du PED : cas du Cameroun", rapport de recherche du FR-CIEA, n°51/31, Dakar, septembre2013, p 09.

حسب S&Pجودة الحوكمة تدرس بالاعتماد على أربعة عناصر أساسية و هي: [1]

1-1-1.هيكل الملكية:

ينطوي هذا العنصر مع فهم و تحليل تركيبة المساهمين و تأثيراتها على إدارة المؤسسة، من جهة ومختلف العلاقات التي قد تنشأ مع الفروع الأخرى.

1-1-2. حقوق و أصحاب المصلحة:

يدرس هذا العنصر اللوائح القانونية للدولة التي تتواجد فيها المؤسسة، حيث المؤشر يسمح بالتأكد من مدى مطابقة واحترام علاقات وحقوق أصحاب المصالح مع النظام القانوني للدولة.[2]

3.2.1 الشفافية و الافصاح عن المعلومات المالية:

يتعلق بالإفصاح عن المعلومات حول حوكمة المؤسسة ، حتى يتمكن المساهمين و الدائنين من أخذ فكرة حول الوضعية المالية للمؤسسة، بمعنى أدق تقديم المعلومات الضرورية للسوق عن العمليات والوضعية التنافسية للمؤسسة.

4.1.1 تشكيلة مجلس الإدارة و مهامه:

يجب أن يضمن مجلس الإدارة دوره في الأشراف والتوجيه على الإدارة بشكل مستقل وأن يتحدى مسؤوليته بشكل فعال عند الاقتضاء[3]،و فيما يلي ، سنتقدم جدول يجمع بين المعايير المعتمدة من طرف وكالةS&P :

الجدول (2-1): مجموعات معايير وكالة S&P:

المجموعات (thèmes)	المعايير(Critères)
هيكل الملكية	- الشفافية في هيكل الملكية - تركز و تأثير هيكل الملكية
حقوق أصحاب المصلحة	- إجراءات التصويت في الجمعية العامة - حقوق الملكية و الحقوق المالية (الأرباح، القدرة على ممارسة الحقوق.
الشفافية و الإفصاح عن المعلومات	- جودة ومحتوى المعلومات العامة المفصح عنها - التوقيت والقدرة على الوصول إلى المعلومات المفصح عنها

[1] M.TERCHOUNE, S.BOUCHIKHI, op cit, p 352,353.
[2]Standard and poor's, Governance scores and evaluation, criteria, methodology and definition , junuary 2004, p12 sur : www.googlescholaire.com, consulté le : 18/07/2018

[3]M.Techoune, S.Bouchikhi, ibid, p 353

	- استقلالية وسلامة عملية التدقيق
هيكلة مجلس الإدارة و مهامه	- هيكلة مجلس الإدارة و تشكيله - دور فعالية مجلس الإدارة - دور فعالية أعضاء مجلس الإدارة - للسياسات التعويض ، التقييم و تطوير المسيرين و أعضاء مجلس الإدارة

Source: S&P,corporate rating criteria, 2002, p12.

المؤشر هو نتيجة لحساب مؤسس على تحليل مفصل لتقارير التسيير بالإضافة إلى المقابلات مع مسيري المؤسسة، تعتمد على مقياس من 1 إلى 10، أدنى درجة (1- GGS) إلى أعلى درجة (10-GGS)[1]

يتم تقييم درجة حوكمة المؤسسة في قسم منفصل لفرق التصنيف الائتماني لذلك، فإن المعلومات التي سيتم الحصول عليها أثناء عملية تصنيف حوكمة المؤسسة سرية ولا يتم الكشف عنها لمحللي التصنيف الائتماني.[2]

2-1.معايير التصنيف لوكالة موديز (Moody's)

على غرار (S&P)، أخذت موديز (Moody's) المبادرة منذ سنوات لتطوير خدمة التصنيف لحوكمة المؤسسة،استجابت الوكالة إلى الطلب القوي من المؤسسات المالية من أجل تقييم أفضل لقدرة المؤسسة على التواصل بشفافية وعلى مراعاة مصالح مساهميها بشكل أفضل خاصة بعد الفضائح المالية لسنوات 2000. [3]

في جوان 2002 ، موديز أحضنت استعداداتها لتعسيف عمليات التقييم عن طريق تضمين عناصر أخرى جودة ومستوى شفافية المعلومات المالية بالإضافة إلى ممارسات حوكمة المؤسسة [4] بمعنى أن عملية التقييم لحوكمة المؤسسة وفقا لموديز تركز بالدرجة الأولى على ممارسات الحوكمة التي لها تأثير محتمل على جودة الائتمان والملاءة.

[1] J.N.OBAMA, op cit, p 11
[2] A.LOUIZI , Op cit , p 103
[3] B.OLIVERO, H.EZZINE," Evolution de la gouvernance des entreprises et son impact sur la visibilité boursière en période de crise, 2011, sur : Hal univ-cote dazur.fr / hal 00589236; p Consulté le : 06/2018
[4] A.LOUIZI, op cit, p104

حسب موديز، جودة نظام حوكمة المؤسسة يمكن دراستها على أساس 5 عناصر ، و متمثلة في:[1]

1. مجلس الإدارة؛
2. سياسات التعويض الخاص بالمديرين التنفيذيين و أعضاء مجلس الإدراة؛
3. الافصاح عن المعلومات بما في ذلك التقارير المالية و كل الوثائق الأخرى الخاصة بالمستثمرين والدائنين؛
4. هيكل الملكية؛
5. حقوق المساهمين، كحق التصويت، إجراءات التسيير.

بالاعتماد على العناصر التي سبق ذكرها، تقوم الوكالة بتجميعها في 7 معايير لتقيم درجة حوكمة المؤسسة سنقوم بتجميعها في الجدول الموالي:

الجدول (2-2): معايير تقييم حوكمة المؤسسة حسب وكالة موديز

العنصر	المعايير
تركيبة و وظائف مجلس الإدارة	- حجم مجلس الإدارة - تركيبة و وظائف مجلس الإدارة - نشاطات مجلس الإدارة
عمليات التدقيق	- لجان التدقيق
تعارض المصالح	- تعارض المصالح بين المساهمين و المديرين التقسيم
حقوق المساهمين	- المعاملة المتساوية للمساهمين - حقوق التصويت
هيكل رأس المال	- هيكل رأس المال؛
معلومات حول حوكمة المؤسسة	- المعلومات حول ممارسات الحوكمة المطبقة في المؤسسة

Source: Moody's, La notation Moody's :mode d'emploi,1997,2003.

تختلف وكالة Moody's عن وكالة S&P، كونها اهتمت بإشكالية حوكمة المؤسسات في إطار نشاطها الرئيسي والمتمثل في التنقيط الائتماني حيث أضافت تقييم ممارسات حوكمة المؤسسة في عمليات التنقيط المالي، وبذلك ركزت في تقييمها لحوكمة المؤسسة على العناصر التي على علاقة بجودة وصلابة ملاءة

[1]B.OLIVERO, H EZZINE, op cit, p 04.

مخاطر الائتمان فالهدف من تقييم أنظمة الحوكمة هو تقدير مخاطر الائتمان من جهة ومساعدة المستثمرين في اتخاذ القرار.

1-3. معايير التصنيف لوكالة (Fitch) :

في 2004، نشرت وكالة (Fitch) تقرير حول مقاربة الوكالة في تبني تقييم جودة حوكمة المؤسسة في عمليات تقييم مخاطر الائتمان لديها، كما تضمن التقرير العناصر الأساسية لنظام الحوكمة التي يجب مراعاتها لضمان حقوق الدائين، كما ترى الوكالة أن مصالح المساهمين والدائنين متشابهة.[1]

حسب Fitch، هناك عناصر في حوكمة المؤسسة ذات أهمية أكبر من عناصر أخرى، فلتقيم ممارسات حوكمة المؤسسة يبدأ من مجلس الإدارة، فمجلس إدارة مستقل وفعال يمثل عنصر أساسي في نظام الحوكمة الجيد.

تتمثل العناصر المفتاحية المعتمدة من طرف وكالة (Fitch) والأكثر ملائمة في عملية التقييم في العناصر التالية: [2]

فعالية وإستقلالية مجلس الإدارة:

يتجسد ذلك من خلال تقييم الجوانب الأكثر أهمية والتي تضمن مجلس إدارة ذو جودة، كوجود أعضاء مستقلين، سياسات تعين أعضاء مجلس الإدارة، آلية عمل المجلس..... إلخ.

- **نقل الملكية بين مختلف الأطراف:** (la transaction)

بهدف ضمان وجود آليات وسياسات تضمن التفاوض بين الأطراف، وتحديد الغاية والدوافع الأساسية للتحويل.

- **عمليات التدقيق:**

تتمثل أساسا في استقلالية أعضاء لجنة التدقيق، مخاطر التدقيق المتوقعة، جودة أنظمة الرقابة الداخلية.

- **سياسات التعويض:**

ترتكز على النقاط التالية: تعويض الإطارات مع الأخذ بعين الاعتبار الوضعية المالية للمؤسسة على المدى الطويل، وسياسات التعويض الخاصة بالمؤسسة مقارنة بمنافسيها.

[1] A. LOUIZI, op cit , p 107.

[2] F.RATING, "Credit policy special report, evaluating coporate governance : the bond holders perspective" NewYork, 2004, p 05.

- **هيكلة الملكية:**

من خلال التفصيل في تركيبة رأس مال المؤسسة، وتفصيل في كل تركيبة. ويمكن تلخيص معايير التقييم التي تعتمدها وكالة Fitch في عملية تقيم حوكمة المؤسسة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-3): مجموعة معايير Fitch

العناصر	المعايير
فعالية وإستقلالية مجلس الإدارة	- حجم مجلس الإدارة - تشكيلة وآلية عمل مجلس الإدارة - آليات التعيين لأعضاء المجلس
التحويلات بين مختلف الأطراف	- وجود آليات وسياسات التي تضمن عمليات التحويل؛ - تحديد الغاية والدوافع وراء عملية التحويل
عمليات التدقيق	- استقلالية أعضاء لجنة التدقيق؛ - إجراءات لجنة التدقيق حول المحاسبة، المخاطر المتوقعة للتدقيق، جودة أنظمة الرقابة الداخلية
التعويضات والمكافئات	- المكافئات والتعويضات الخاصة بالمسؤولين وأعضاء مجلس الإدارة. - سياسة التعويض مقارنة لمنافسيها.
تشكيلة رأس المال	- تشكيلة رأس المال - التفصيل في كل جزء من رأس المال.

Source: A.LOUIZI**, Les déterminants d'une bonne gouvernance et la performance des entreprises françaises : études empiriques**, thèse de doctorat en science de gestion, université Jean Moulin, Lyon 3,2011,p

تمثل هذه الوكالة مرجعية دولية فيما يخص تقييم حوكمة المؤسسة، حيث قدمت تصنيفات لأكثر من 7500 مؤسسة.

المطلب الثاني: تقييم درجة حوكمة المؤسسة من وجهة نظر وكالات التنقيط المتخصصة

لقد أظهر فشل المؤسسات (كفشل شركة Enron) على اتسام الأسواق المالية بالتقلب و عدم التأكد، مما دفع المستثمرين توظيف أموالهم في المؤسسة التي تتميز بنظام حوكمة فعال.

و قد أظهرت وكالات التنقيط المالي(موديز، ستاندار بورز ، فيتش) في السنوات الأخيرة اهتماما بدمج جودة حوكمة المؤسسة في عمليات تصنيف المخاطر لديها،[1]تزامنا مع ذلك ظهرت وكالات متخصصة في تقييم حوكمة المؤسسة،و فيما يلي عرض لمختلف هذه الوكالات

1-2.معايير التنقيط لشركة خدمات المساهمين (ISS)

طورت شركة خدمات المساهمين سنة 2003 مؤشر الحوكمة والذي يأخذ بعين الاعتبار 61 متغير[2] و المرتبط بمجلس الإدارة، ، هيكلة رأس المال ، و عوامل أخرى نوعية[3] (كسن تقاعد إطارات المؤسسة ، تقييم أداء مجلس الإدارة) .... الخ

كما يمكن تلخيص المعايير الأساسية التي تدخل في بناء المؤشر الحوكمة في الجدول الموالي[4]:

الجدول(2-4) : مجموعة معايير (ISS)

العناصر	المعايير
هيكلة و تركيبة مجلس الإدارة	- تشكيلة مجلس الإدارة - لجنة المكافأت - لجنة الحوكمة - لجنة التعينات - حجم مجلس الإدارة - استقلالية المجلس
مشاكل التدقيق	- لجنة التدقيق - خبير مالي
مكافآت أعضاء المجلس و المديرين	- سياسات المكافآت - لجنة المكافآت
عوامل نوعية	- سن التقاعد للإطارات - تقييم أداء مجلس الإدارة - اجتماعات أعضاء مجلس الإدارة

[1]A.LOUIZI, op cit, p100.
[2] B.OLIVERO, H.EZZINE, Op cit, p 4.
[3]J.N.OBAMA, Op cit , P 09
[4] A.LOUIZI, op cit, 109.

العلاقات المالية	- العلاقات المالية
المستوى التعليمي للمدراء	- درجة ثقافة المسيرين

Source : A.LOUIZI, **Les déterminants d'une bonne gouvernance et la performance des entreprises françaises : études empiriques**, thèse de doctorat en science de gestion, université Jean Moulin, Lyon 3, 2011, p109.

تقوم الوكالة ببناء مؤشر درجة الحوكمة انطلاقا من سلسلة المتغيرت المرتبطة بحوكمة المؤسسة بالإضافة إلى تجميع مختلف البيانات من الوثائق المتاحة للجمهور[1] كما أن المؤسسة مطالبة بتقديم التصحيحات والتحديثات لتمكين الوكالة من إعادة حساب المؤشر.

2-2. منظمة مقاييس الحوكمة الدولية: (GMI)

قامت منظمة مقاييس الحوكمة الدولية بتطوير قاعدة بيانات من خلال تجميعها لمعلومات اكثر من 600 مؤشر وتصنيفهم إلى 6 مجالات، ينطوي كل مجال على عدد من المواضيع البحثية،[2] إعتمدت في تحليلها على المعطيات العامة للمؤسسات محل التقييم والمعلومات الخاصة من خلال المقابلات مع المدراء وأعضاء مجلس الإدارة.

جمعت معايير في 6 معايير مستنبطة من مواثيق ومبادئ الحوكمة المقبولة عموما وذلك للحد من عدم الموضوعية، وتمثلت المعايير في: [3]

- مسؤولية مجلس الإدارة؛
- المعلومة المالية والرقابة الداخلية؛
- حقوق المساهمين؛
- سياسة التعويضات؛
- تشكيلة رأس المال؛
- سمعة المؤسسة.

[1] Idem.
[2] J.N.OBAMA, op cit, p 9.
[3] A. LOUIZI, op cit, p 110 .

وتقييم المؤسسات على أساس سلم تقييم من 1 (أدنى مستوى) إلى 10 (أعلى مستوى)، [1] كما تعتمد في تقييمها على ثلاث إجابات فقط (نعم، لا، غير ظاهر)

2-3.مجلس أسيا للأوراق المالية (CLSA)

قام في نفس الإطار (CLSA) ببناء مؤشر للحوكمة لعينه مكونة من 495 شركة تنتمي إلى أسواق مالية مختلفة و 18 قطاع خلال سنة 2001، مؤشر الحوكمة لهذه الوكالة يقاس بالاعتماد على 57 سؤال الذي يأخذ الإجابة إما نعم (1) أو لا (0) ومرتبطة بالمعايير التالية:[2]

- الإفصاح عن المعلومات؛
- وظائف مجلس الإدارة وتركيبه؛
- دور لجنة التدقيق؛
- خصائص المديرين.

من خلال هذا المبحث، تطرقنا إلى مختلف المعايير المستعملة من طرف وكالات التنقيط الدولية في نظام تقييمها لحوكمة المؤسسة، حيث رغم اختلاف طرق ومنهجيات التقييم المعتمدة من طرف هذه الوكالات، تشترك في كونها تعتمد على عناصر أساسية والتي تمثل في مبادئ الحوكمة حيث أغلبيتها اعتمدت على مبادئ منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OCDE) ومن تم تحديد المعايير المعتمدة في التقييم وكل معيار يتفرع إلى مؤشرات التي على أساسها يتم استخراج مقياس الحوكمة للمؤسسة محل التقييم، كما تجدر الإشارة إلى أن حتى الوكالات التي تشترك نفس وجهة النظر بخصوص تقييم الحوكمة (Vision actionnarial) فنجد أن وكالات التنقيط المالي كانت لها نظرة مساهماتية فهي تراعي المساهمين إلا أن كل وكالة إعتمدت على مجموعة من المعايير ليست نفسها مع الوكالات الأخرى، أما الوكالات المتخصصة في تقييم الحوكمة لها نظرة تختلف عن الوكالات الأخرى، فهي تراعي كل الأطراف ذات الصلة بحوكمة المؤسسة.

[1] H.Sherman,"coporate governance rating", an international review, 2004, vol 12, n°1, p7.
[2] Ali ELMIR, I.KHANCHEL , op cit, p5.

اعتمدت العديد من الدراسات على مؤشرات الحوكمة المقدمة من طرف وكالات التنقيط، كما أن هناك دراسات حاولت بناء مقاييس وكالات التنقيط،

المبحث الثالث: علاقة حوكمة المؤسسة بالأداء المالي

اهتمت العديد من الدراسات باختبار العلاقة بين حوكمة المؤسسة بالأداء، وذلك كون التطبيق السليم للحوكمة ينعكس على أدائها، سنحاول من خلال هذا المبحث بعد التعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة بالأداء خاصة المالي منه وطرق تقييمه، سنستعرض بعض الدراسات التي اختبرت العلاقة بين المتغيّرين.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي و أهميته:

بعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، فهي تمثل عملية رقابية تسمح لأصحاب المصالح بمعرفة الانحرافات، لذا اهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية إلى دراسة الأداء، رغم ذلك لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهومه، قد أعطيت عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

1.1.مفهوم الأداء:

عرف chevalier الأداء على أنه الإنتاج الإجمالي لمؤسسة ينتج من التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، المعرفة.... إلخ ، أما الأداء فينحذر أو يتنج مباشرة من عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطى الأداء الذي يتناسب مع قدراته و مع طبيعة عمله.[1]

عرفه Akherkhen على أنه "إنجاز و تأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة".[2]

كما عرف أيضا بأنه:" المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة بتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها داخل المؤسسة.[3]

و من خلال التعاريف السابقة يمكن اعتبار الأداء على أنه انجاز الأعمال لتحقيق أهداف المنظمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

يعد الأداء المالي من أنواع الأداء، كما يعتبر شموليا وضروري لأي مؤسسة فهو يعكس مدى نجاحها أو فشلها لارتباطه بالجانب المالي، فعدم تحقيق تعريف المستوى المطلوب من الأداء المالي يعيق استمراريتها.

2.1 تعريف الأداء المالي:

لقد تعددت المفاهيم المقدمة للأداء المالي، وتعددت معها التعاريف نذكر منها:

[1] سعود وسيلة " **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**" ، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2016، ص 118

[2] الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء ، مجلة الباحث العدد السابع ، الجزائر، 2009، ص 118.

[3] نبيل قبلي ، مرجع سابق،ص 66.

- يعرف الأداء المالي على أنه:"مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها و مصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة (قيمة اقتصادية)".[1]
- كما عرفه Gladston على أنه وصف لوضع الشركة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات، الموجودات، المطلوبات و صافي الثروة.[2]
- كما يعرف أيضا بتسليط الضوء على العوامل التالية:
  - العوامل المؤثرة في المردودية المالية
  - أثر السياسات المالية المتبناه من طرف المسيرين على مردودية الأعمال الخاصة.

المطلب الثاني:قياس و تقييم الأداء المالي

2.1.مفهوم تقييم الأداء المالي

يعرف تقييم الأداء المالي على أنه: "تقديم حكم ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية متحدة، ومدى قدرة إدارة المؤسسة على إشباع منافع و رغبات أطرافها المختلفة".[3]

كما يعرف كذلك: مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية"[4]، فتقييم الأداء المالي يمثل مقياس للحكم على مدى نجاح المؤسسة الاقتصادية والكشف عن نقاط القوة والضعف سعيا لمواصلة نشاطها لأجل تحقيق أهدافها وذلك بالاعتماد على القوائم المالية لاحتساب مجموعة من النسب المالية.

حتى تؤدي عملية التقييم دورها بنجاح يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط يمكن أن نوجزها على النحو التالي:

- تحديد العناصر التي سيتم بناءا عليها التقييم بشكل واضح ودقيق؛
- يجب أن يتوفر في عناصر التقييم العمومية وإمكانية الملاحظة و التمييز؛
- يجب توضيح الأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداء؛
- أن لا يقتصر هدف التقييم على كشف الانحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة؛

[1] محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، "دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي "، ورقة بحثية مقدمة ضمن " الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات ا.لصغيرة و المتوسعة في الجزائر" جامعة الوادي ، ماي 2013 ص06.05.

[2] علاء فرحان طالب، إيمان شيخان المشهد اني، مرجع سابق، ص 67.

[3] ددان عبد الغني، مرجع سابق، ص 41.

[4] نبيل قبلي، مرجع سابق، ص:67 68.

- مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسية المالية و تحقيق فوائض وأرباح؛
- مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.[1]

مما سبق، يمكن القول أن الأداء المالي هو جزء من الأداء، فهو يركز على استخدام النسب المالية للحكم عن مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

3.1 أهمية الأداء المالي:

للأداء المالي أهمية تنبع بشكل عام في أنه يهدف إلى تقييم أداء المؤسسة من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي القوائم المالية، والاستفادة من المعلومات التي يوفرها الأداء المالي لاتخاذ القرارات، ويمكن تلخيص أهمية الأداء المالي في مجموعة النقاط التالية:[2]

- توفير المعلومات لغرض تحليل واتخاذ القرارات؛
- يسمح للمستثمرين بمتابعة نشاط المؤسسة؛
- يساعد على استخراج نقاط القوة والضعف للمؤسسة واقتراح الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات.

ونظرا لأهمية الأداء المالي، تعمل المؤسسات على قياسه وتقييمه لاتخاذ الإجراءات التي من شأنها تعزيز وضعها الحالي،ولتقييم أدائها تعتمد على القوائم المالية التي تعد وسيلة أساسية في هذه العملية بالإضافة إلى النسب التي يوفرها التحليل المالي.

2-4.قياس و تقييم الأداء المالي:

2-4-1. قياس و تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية:

إن عملية قياس و تقييم الأداء المالي تنعكس في مجموعة من المؤشرات التي تقيس مدى نجاح المؤسسة وتطورها، بحيث تصبح هذه المؤشرات بمثابة معايير يمكن بواسطتها تقدير مدى قيامها بتحقيق أهدافها.

يعتبر تقييم الأداء في المؤسسات من أهم استعمالات التحليل المالي، فيتم من خلاله الحكم على مستوى الأرباح و قدرة المؤسسة على توفير السيولة و سداد الالتزامات وقدرتها على الائتمان.[3]

---

[1] ددان عبد الغني،"قراءة الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، العدد 04 ،2006،ص41.

[2] جودي محمد رمزي، **"أثر تطبيق معايير التقارير المالية الدولية على تقييم الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية "- المعيار المحاسبي الدولي (1) عرض القوائم المالية دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية ، و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر (بسكرة) ، 2015، ص:92 . 93

[3] رشاد العصار، عاطف الأخوس، عليان الشريف، إيمان الهنيني ، أحمد الجعبري، **الإدارة و التحليل المالي**، دار البركة للنشر و التوزيع ، عمان الطبعة الأولى ، 2001، ص 152.

التحليل المالي يمكن أن يعرّف على أنه:" طريقة تقوم على الفحص النقدي للمعلومات المحاسبية والمالية المقدمة من قبل المؤسسة والموجهة لجميع الأطراف المهتمة، بهدف تقييم أدائها المالي والاقتصادي (المردودية، الدقة فباختيار طرق التسيير... إلخ)، الملاءة (قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها)."[1]

يسمح التحليل المالي باستعمال النسب المالية للمسؤولين الماليين بمتابعة التطورات الواقعة في المؤسسة وتحديد الصورة التي تقدمها لأصحاب المصالح، فالنسب المالية تمثل أقدم وأهم وسائل التحليل المالي المستخدمة فيدراسة المركز المالي للمؤسسة، وتنبع أهمية النسب المالية من أن أي رقم من أرقام القوائم المالية المختلفة سواء كانت ميزانية أو جدول حسابات النتائج ليس له دلالة ومعنى واضح بحد ذاته إلا إذا قورن بغيره من الأرقام[2]، فمثلا القروض طويلة الأجل كرقم بحد ذاته ولكن إذا نسب أو قورن (قيمة) مثلا مجموع الأصول، عند ذلك يصبح لهذا الرقم معنى إذ من خلال هذه النسبة يمكن تحديد مدى مساهمة القروض طويلة الأجل في تمويل الأصول.

بصفة عامة يمكن تصنيف النسب المالية إلى أربع مجموعات رئيسية و هي:

- نسب السيولة؛
- نسب النشاط؛
- نسب رأس المال و الرفع المالي (المديونية)؛
- نسب الربحية.

2-4-1-1.نسب السيولة:

يقصد بها تلك النسب التي تقيس مقدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل مما لديها من نقدية وأصول متداولة يمكن تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة نسبيا (الأصول المتداولة)، وتعد نسب السيولة ذات أهمية للإدارة والملاك والمقرضين الذين يقدمون للمؤسسة ائتمان قصير الأجل[3] و تضمن النسب التالية:

[1] J.P.LAHILLE, " **Analyse Financière**", Editions DALLOZ, Paris, 2001, p 1.

[2] رشاد العصار وآخرون، مرجع نفسه، ص189.

[3] محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى ، رسمية زكي قرياقص، **أساسيات الإدارة المالية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000 ، ص 73.

أ- نسبة التداول:

وهي أقدم النسب و أشهرها و أكثرها انتشار أو هي النسبة التي تدرس لقياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل بسرعة و بدون أعباء وتحسب بهذه العلاقة التالية:[1]

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

أ- نسبة السيولة السريعة:

توضح هذه النسبة مدى إمكانية سداد الالتزامات قصيرة الأجل خلال أيام معدودة، و يتم تجنب عناصر المخزون نظرا لصعوبة تصريفه خلال وقت قصير[2]، و يتم حساب هذه النسبة كالتالي: [3]

ج- نسبة السيولة الجاهزة:

وهي النسبة التي تهتم بأكثر أصول المؤسسة سيولة وهي النقدية وذلك في علاقتها بالتزامات المؤسسة قصيرة الأجل، ويتم حسابها وفق العلاقة التالية:[4]

1-4-1-2.نسب النشاط:

تستخدم هذه النسب لتقييم مدى نجاح المؤسسة في إدارة أصولها، وتقيس مدى فعالية المؤسسة في الاستخدام الأمثل للمواد المتوفرة لديها، لتحقيق أكبر حجم من المبيعات[5]، و فيما يلي أهم هذه النسب :

[1] رشاد العصار و آخرون ، مرجع سابق ، ص 199.

[2] زبيدي البشير، سعيدي يحي، " جودة التقارير المالية ودورها في تقييم الأداء المالي- دراسة حالة مجمع صيدال"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 09، المجلد 02، ص 95.

[3] رشاد العصار و آخرون ، مرجع نفسه، ص 192

[4] محمد صالح الحناوي و آخرون، مرجع نفسه، ص 75.

[5] محمد البشير بن عمر، مرجع سابق، ص 225.

أ- معدل دوران مجموع الأصول:

تسمح هذه النسبة بتحديد مدى العلاقة بين المبيعات الصافية وحجم الأصول المستخدمة داخل المؤسسة، تعطى بالعلاقة التالية:

معدل دوران مجموع الأصول = صافي المبيعات / مجموع الأصول الصافية

ب- معدل دوران الأصول الثابتة:

تختلف هذه النسبة عن النسبة السابقة في كونها تقيس العلاقة بين المبيعات الصافية وحجم الأصول الثابتة فقط، وتعطى بالعلاقة التالية:[1]

ج- معدل دوران المخزون

تختلف طبيعة دوران المخزون حسب اختلاف طبيعة نشاط المؤسسة (تجاري، صناعي، خدمي)[2] تحسب من خلال العلاقة التالية:

د- معدل دوران الزبائن:

تقيس النسبة مدى سرعة الزبائن في سداد ديونهم، وقد يكون انخفاض النسبة دليلا على كفاءة إدارة التحصيل ونشاطها[3]، و يحسب بالعلاقة التالية:

[1] رشاد العصار و آخرون ، مرجع سابق ، ص201.

[2] زيبدي البشير، سعيدة يحي، مرجع سابق، ص 96.

[3] محمد صالح الحناوي و آخرون، مرجع سابق، ص 88.

هـ - معدل دوران الموردون:

على عكس النسبة السابقة، تقيس نسبة دوران الموردين مدى سرعة المؤسسة في سداد ديونها قصيرة الأجل، وتحسب بالعلاقة التالية:[1]

ذ

1-4-1-3. نسب الهيكلة المالية:

تتضمن هذه المجموعة النسب التي تدخل في تقييم الأداء المرتبط لصياغة هيكل رأس المال في المؤسسة، وتحديد مدى الاعتماد على مصادر التمويل الخارجية و تتضمن هذه المجموعة النسب التالية:

أ- نسبة الديون إلى إجمالي الأصول:

تبين هذه النسبة مدى مساهمة المقرضين في تمويل استثمار المؤسسة حيث كلما انخفضت هذه النسبة، زاد هامش الأمان بالنسبة للمقرضين وعلى العكس يفضل الملاّك نسبة مرتفعة لتعظيم أرباحهم.[2]

ب- نسبة الديون إلى الملكية:

تقيس مدى مساهمة الدائنين في تمويل الأصول مقارنة مع حقوق الملكية، وتشمل حقوق الملكية كل من رأس المال، الأرباح المحتجزة،[3] و تعطى بالعلاقة التالية:

ج- نسبة الخصوم المتداولة إلى حقوق الملكية:

تبين هذه النسبة مقدار التمويل الذي تم عن طريق الخصوم المتداولة مقارنة مع حقوق الملكية، ويمكن احتساب هذه النسبة كما يلي:

[1] زبيدي البشير، سيعدي يحي، مرجع سابق، ص 96.

[2] جودي محمد رمزي ، مرجع سابق ، ص 118.

[3] رشاد العصار ، مرجع سابق، ص 211.

د- نسبة حقوق الملكية إلى الأصول الثابتة:

تقيس هذه النسبة مدى مساهمة أموال الملكية (رأس المال والأرباح المحتجزة) في تمويل الأصول الثابتة، فهي تساعد الإدارة المالية في تحديد نوع التمويل المطلوب، فكلما كانت هذه النسبة مرتفعة، يجب على المؤسسة التوجه إلى الاقتراض لتمويل أي أصول ثابتة إضافية[1] وتقاس هذه النسبة من العلاقة التالية:

1-4-1-4. نسب الربحية:

إن الربحية تؤشر النتيجة النهائية لجميع الجهود والأنشطة لأداء المؤسسة، فهي تمثل المقياس الكلي للأداء المالي، وتشمل النسب التالية:

أ- نسبة العائد على حقوق الملكية:

يقيس كفاءة الإدارة في استغلال أموال الملاك وقدرتها على توليد الأرباح،[2] و تحسب بالعلاقة التالية:

ب- معدل العائد على الأصول:

تشير هذه النسبة إلى نسبة الربح المتحقق على إجمالي الأصول المستثمرة في المؤسسة وتعطى بالعلاقة التالية:

[1] جودي محمد رمزي ، مرجع سابق، ص 119.

[2] زبيدي البشير، سعيدي يحي، مرجع سابق، ص 95.

ج- هامش الربح الصافي: (العائد على المبيعات)

تعكس هذه النسبة مدى ربحية المبيعات وبمعنى آخر تقيس مدى قدرة المؤسسة على الحصول على الأرباح من خلال المبيعات، وتعطى بالعلاقة التالية:

رغم أن النسب المالية تعتبر من المؤشرات تقييم الأداء المالي، لكن توجد بها بعض نقاط القصور حيث يمكن أن تفقد هذه النسب قوتها في التحليل نوجزها فيما يلي: [1]

- تعتمد النسب المالية على مدى سلامة الأرقام الواردة في القوائم، المالية؛
- صعوبة تحديد الأسس التي يتم عليها مقارنة النسب المالية؛
- تحسب النسب المالية من بيانات مالية سابقة مما يجعلها ليست لها دلالة في المستقبل؛
- اختلاف التعريفات الخاصة ببنود الميزانية وقائمة الدخل من مؤسسة إلى أخرى مما يجعل تفسيرات النسب المالية في بعض الحالات غير واضحة؛
- كما تعاني معايير قياس وتقييم الأداء المالي، وفي مقدمتها النسب المالية من عدم القدرة على الكشف عما إذا كانت جهود الإدارة قد ساهمت بالفعل في تعظيم ثروة الملاك أم لا، فمثلا نسب الربحية لا تأخذ بعين الاعتبار تكلفة الأموال المستخدمة لتحقيق ذلك الربح، ولا المخاطر التي تتعرض لها تلك الربحية، أي لا تأخذ في الحسبان معدل العائد الذي يطلبه الملاك وعلى العكس فالقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة يراعو كل هذه الاعتبارات.

[1] محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد، ط1 ،2010، ص 57.

2-4-1. قياس وتقييم الأداء المالي باستخدام القيمة الإقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة.

يعد البعد الاقتصادي أحد الجوانب الرئيسية في تقييم الأداء المالي على إعتبار أن هذا الأخير ما هو في حقيقة الأمر إلا إمتداد ا طبيعيا للأداء الاقتصادي للمؤسسة.

2-4-1-1.مفهوم القيمة الاقتصادية المضافة: (EVA):

يرجع الفضل في ظهور القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) للباحثين جول سترن J.Stern وزميله جي بينت ستوارت G.Bennett stewet، حيث كانا يعملان لحساب شركة سترن ستيوارت للاستشارات سنة 1982.[1] يقوم هذا المفهوم على أن كفاءة الإدارة تقاس لمدى قدرتها على تحقيق الأرباح تزيد عن تكلفة الأموال المستثمرة بغض النظر عن مصدرها سواء كانوا ملاك أو مقرضون.

يعد مقياس القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) من أكثر المقاييس إنتشارا بالرغم من شيوع مفهوم القيمة المضافة في الفكر الإقتصادي، ، فقد عرفها Stern- stewart أنها : " مقياس للإنجاز المالي لتقدير الربح الحقيق، مرتبط بتعظيم ثروة المساهمين على مدى الوقت وهو الفرق بين صافي الربح التشغيلي المعدل بعد الضرائب وتكلفة رأس المال المملوك أو المقترض".[2]

كما عرفه باحثون بأنه: مقياس محاسبي لأداء التشغيل الجاري وهو يمثل الدخل المتبقي بعد حصول المستثمرين على الحد الأدنى من العائد المطلوب الذي يعوضهم عن المخاطر التي يواجهونها نتيجة إستثمار أموالهم في الوحدة" [3]

يمكن القول أن القيمة الإقتصادية المضافة (EVA) هي عبارة عن صافي الربح المتبقي بعد إقتطاع جميع التكاليف التي تحتملها المؤسسة وإجراء التعديلات التي تراها لها مناسبة.

إقتراح Stern- stewart أكثر من 160 تعديل تم إجراؤه على الأرباح المحاسبية ورأس المال المستثمر وذلك تحقيق لمجموعة من الأهداف لتقريب القيم المحاسبية من القيم الإقتصادية الحقيقية، من هذه الأهداف نذكر: [4]

- التأكد من أن رأس المال المسجل في الدفاتر يعكس التكلفة الكلية للإستثمار في أصول التشغيل؛

---

[1] ربيدي البشير، " تحليل الوضعية المالية للمؤسسة الإقتصادية باستخدام القيمة الإقتصادية المضافة (دراسة حالة مجمع صيدال 2012،2015) مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، الجزء3، العدد 10، 2017، ص 192.

[2] زيبدي البشير، " **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي"، دراسة حالة، مجمع صيدال"**، أطروحة دكتورة في العلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2015،2016 ، ص 147.

[3] زيبدي البشير، " تحليل الوضعية المالية للمؤسسة الإقتصادية" ، مرجع نفسه، ص 192.

[4] زيبدي البشير، **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة التقارير المالية وتحسين الأداء المالي، دراسة حالة، مجمع صيدال**، مرجع نفسه، ص 148.

- الحد من إتباع الاتجاه المتحفظ في المحاسبة ما يعرف بمبدأ الحيطة والحذر، ومن بين التعديلات التي اقترحها (Stern- stewart) نذكر: [1]
- معالجة الفروق الضريبية؛
- الفائض الناجم عن استخدام مبدأ الوارد أخيرا الصادر أولا (Lifo)؛
- معالجة إهتلاك شهرة المحل؛
- رسملة الموجودات غير الملموسة (نفقات البحث والتطوير)؛

وهناك تعديلات أخرى تخص التضخم والمشروعات المشتركة، نماذج السداد المؤجلة والتأجير التشغيلي، مخصص الديون المشكوك فيها.

لحساب القيمة الاقتصادية المضافة يجب إتباع الخطوات التالية:

- **حساب التكلفة الوسيطية المرجحة لرأس المال:** (تكلفة رأس المال CMPC)

تعرف على أنها المردودية الأدنى الواجب تحقيقها من مشروع إستثماري، كما تعتبر عنصر مهم في المجال المالي فهي المعيار الأمثل للمفاضلة بين البدائل الإستثمارية والمحدد الرئيسي لقيمة المؤسسة، وتحسب وفق العلاقة التالية:[2]

$$K0 = KD\ (D/D+CP) + KCP.(CP / D+CP)$$

حيث:

Ko: التكلفة الوسيطية المرجحة لرأس المال؛

RD: تكلفة الديون؛

D: الديون؛

Kap: تكلفة الأموال الخاصة؛

CP: الأموال الخاصة.

[1] النمري نصر الدين " التكامل بين مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة وبطاقة الأداء المتوازن ودوره في تقييم الأداء وقيادته نحو خلق القيمة" ، مجلة معارف، قسم العلوم الإقتصادية، العدد 19، ديسمبر 2015، ص 86، 87.

[2] إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، " **التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس وتطبيقات**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 38.

حساب القيمة الإقتصادية المضافة EVA: تحسب وفق العلاقة التالية:

EVA= (ROCI-CMPC) CI

حيث ROCI: العائد على رأس المال المستثمر؛

CMPC: تكلفة رأس المال؛

CI: رأس المال المستثمر؛

2-4-2-2.القيمة السوقية المضافة(MVA) :

تعتبر القيمة السوقية المضافة من بين أهم المداخل الحديثة التي أثارت إهتمامات المسيرين وأصحاب الاختصاص وأعطت صبغة شاملة لمفهوم خلق القيمة على الرغم من وجود عدد هائل من مؤشرات التقيييم إلا أنها تتميز بكثرة النقائص والمحدودية في التطبيق.

يقصد بالقيمة السوقية المضافة (MVA) الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية، وتعطي تقييما شاملا لأداء المؤسسة منذ نشأتها وحتى تاريخ قياس قيمتها السوقية، ويتم تقديرها من خلال الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الاسمية للسهم مضروبا في عدد الأسهم ونعكس مدى قدرة الإدارة على تعظيم ثروة المساهمين.[1]

فإذا كانت القيمة السوقية للمؤسسة أكبر من قيمة رأس المال المستثمر فهذا يعني أن المؤسسة تخلق قيمة لحملة الأسهم، أما إذا كانت أقل من رأس المال المستثمر تدمر القيمة.

توحد عدة عوامل تؤثر في القيمة السوقية المضافة والمتمثلة في النقاط التالية:

- لكي تكون القيمة السوقية المضافة لا بد أن تكون معدلات النمو في الإيرادات وصافي الربح التشغيلي ورأس المال المستثمر تفوق تكلفة رأس المال المستثمر ؛
- كلما زادت إنتاجية الدينار المستثمر في ظل ثبات رأس المال المستثمر أو انخفاضه كلما زادت القيمة السوقية المضافة، خاصة عند انخفاض أو ثبات تكلفة رأس المال؛
- الحد الأدنى من هامش الربح المطلوب لخلق قيمة إضافية للمساهمين.

تحسب القيمة السوقية بالعلاقتين التاليتين:[2]

$$\text{MVA}=\sum_{i=1}^{n}\frac{(EVA_t)}{(1-k)^t}$$

EVA : القيمة الاقتصادية المضافة للفترة t

k_t : التكلفة الوسيطية المرجحة لرأس المال للفترةt.

[1] عماد عبد الحسين دلول، محمد فوزي مهدي، " تقييم الأداء المالي باستخدام بعض مؤشرات خلق القيمة (دراسة تحليلية لعينة مختارة من المصارف العراقية" ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية المجلد 23، العدد 99، 2017، ص 471.

[2] زبيدي البشير، " دور حوكمة الشركات في تحقيق التقارير المالية وتحسين الأداء المالي"، مرجع سابق، ص 150.

أو

$$\text{MVA}=MVE - BVE$$

حيث:

MVE: القيمة السوقية لأسهم المؤسسة.

BVE : القيمة الدفترية لحقوق المالكين

2-4-3.قياس وتقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

نظرا للتحديات المعاصرة والتحولات في بيئة الأعمال للمؤسسات، وذلك من خلال التطورات التكنولوجية، الضغوط المالية والتغيير المستمر لمتطلبات الزبائن، بالإضافة إلى ما صاحب مفهوم العولمة من تغيرات برزت فكرة بطاقة الأداء المتوازن من أجل التخطيط الاستراتيجي لمختلف نشاطات المؤسسة، وبلوغ مستويات أداء مرتفعة.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نموذج متكامل وشامل لمختلف أبعاد عملية تقييم الأداء بالنظر لاشتمالها على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية. كما تمثل هذه البطاقة أداة فعالة للقيادة. [1]

تعود فكرة تطوير بطاقة الأداء المتوازن إلى عام 1992 من قبل "روبرت كابلن وديفيد نورتن"، إذ صممت من أجل تجاوز العيوب التي تصادف عملية تقييم الأداء المحاسبي.[2]

في عام 2002، طور المحللين كوبلد ولوري تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة، حيث وضعا تصميما جديد لها وذلك وفقا لأهداف المؤسسة. حيث حددا الكيفية التي تتم بها عملية تقييم الأداء المتوازن.[3]

تتميز بطاقة الأداء المتوازن بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من مقاييس الأداء الأخرى، وفيما يلي عرض لأهم خصائصه:[4]

- المساعدة في توصيل وإعلام الإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة والتي تترجم إلى أفعال وقرارات لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة؛

[1] النمري نصر الدين، مرجع سابق، ص81.

[2] عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، " **التحليل والتخطيط المالي- اتجاهات معاصرة**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 150.

[3] مرجع وموضوع نفسهما

[4] حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، ورقة بحثية في الملتقى الدولي " الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 10،11 نوفمبر 2009، ص4.

- توفير المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء بما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة؛

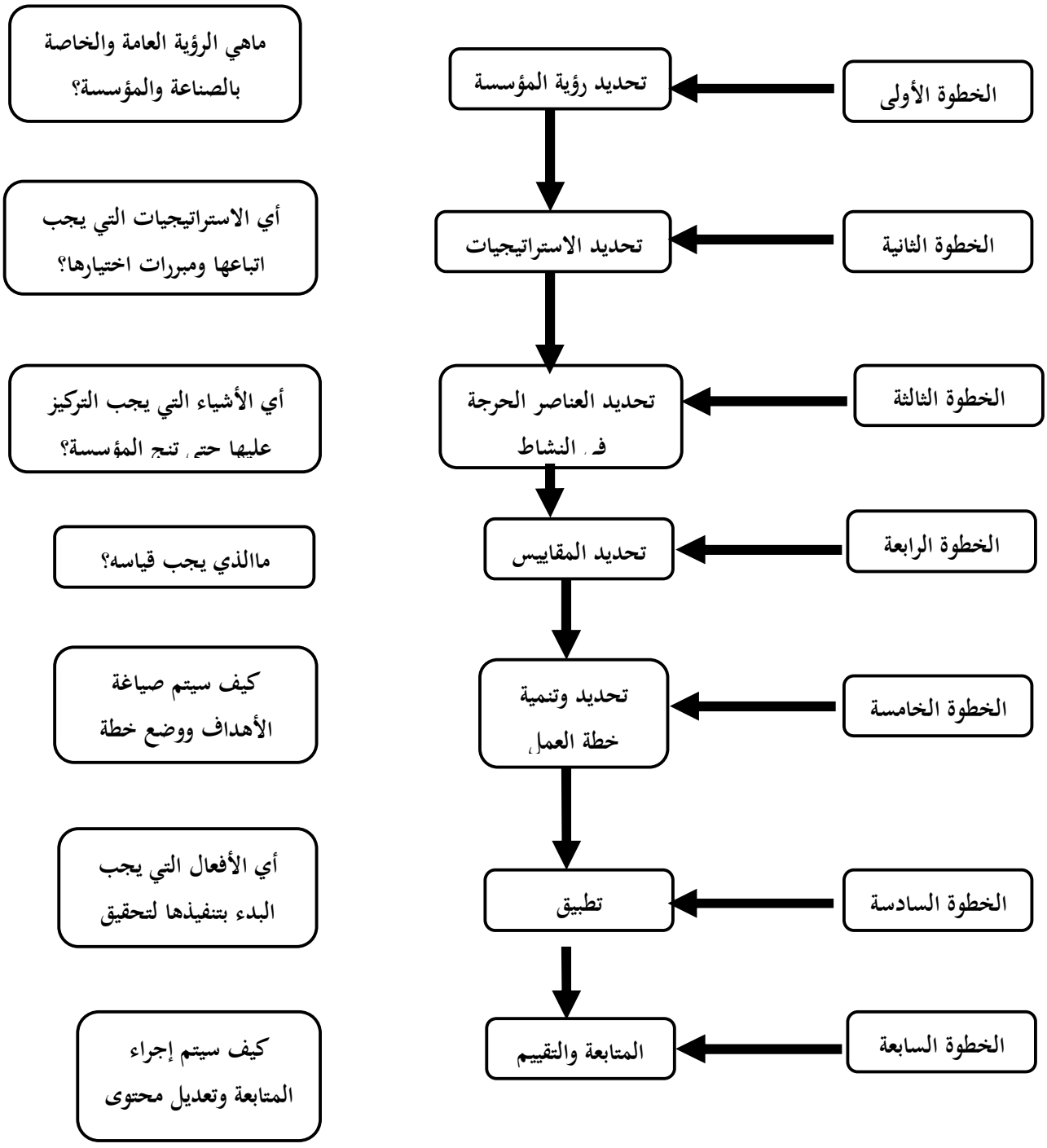
- تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أربعة أبعاد تشكل تقييما متكاملا فيما بينها وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن وبعد النمو والتعليم؛

- تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدي؛

- عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي) وكذا تقييم محركات الأداء (تصور مستقبلي) ومن ثمة يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة.

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، حيث يتم تكييف الترتيب الذي يلزم اتخاذه والوقت اللازم لتنفيذ كل خطوة وذلك وفقا لخصائص وظروف كل مؤسسة على حده، والشكل التالي يوضح أهم خطوات تنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن:

الشكل رقم (2-4): **الخطوات التفصيلية لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن**



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: **" بطاقة الأداء المتوازن- مدخل معاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"**، المكتبة العصرية، مصر، 2009، ص100.

من خلال الشكل، يمكن تحديد خطوات تنفيذ بطاقة كمايلي: [1]

- **صياغة الرؤية التنظيمية:** يتمثل الغرض الأساسي في هذه المرحلة هو تحديد رؤية المؤسسة لما تكون عليه في المدى الطويل؛

- **تحديد الاستراتيجيات:** يتم تحديد استراتيجيات المؤسسة وفقا لإمكانياتها الداخلية وكذلك المنافسة التي تتعرض لها، فإذا كانت المؤسسة في مرحلة النمو فإنها ستركز على محركات الأداء الخارجية مثل: رضا الزبائن، الأداء البيئي، التجديد والابتكار، أما إذا كانت في مرحلة النضج والاستقرار فتعتمد على محركات الأداء الداخلية؛

- **تحديد العناصر الحرجة للنجاح:** ذلك من خلال الانتقال من الاستراتيجيات الموصوفة سابقا إلى ترتيب العوامل الأكثر تأثيرا حسب الأولوية ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

- **تحديد القياسات:** من خلال صياغة مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء؛

- **تحديد وتطوير خطة العمل:** يتم ذلك بتحديدكيفية تقييم النجاح في استخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال صياغة الأهداف النهائية في صورة مقترحات لوضع خطة عمل من طرف المسؤولين؛

- **تحديد الأفعال التنفيذية:** من خلال تبيان الأنشطة الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف والانتقال بالخطة إلى عالم الواقع؛

- **المتابعة والتقييم:** من خلال متابعة مدى تحقيق المقاييس وظيفتها المنشودة كأداة ديناميكية الإدارة.

كما تتميز بطاقة الأداء المتوازن عن غيرها من الأساليب التقليدية المعتمدة سابقا لتقييم الأداء المالي بأبعادها المعتمدة والتي تتمثل في: [2]

- **المحور المالي:** حيث يترجم هذا المحور أهداف حملة الأسهم كما يسهم في تحليل نتائج المحاور الأخرى من خلال تقييم مدى مساهمتها في تعزيز الأداء المالي؛

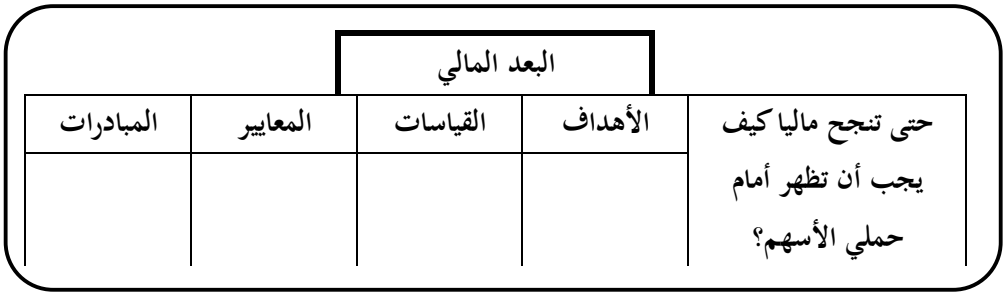
- **محور الزبائن:** يسمح هذا المحور بتوفير معلومات تخص الأهداف المحققة والمتعلقة برضا الزبائن وموقع المؤسسة السوقي؛

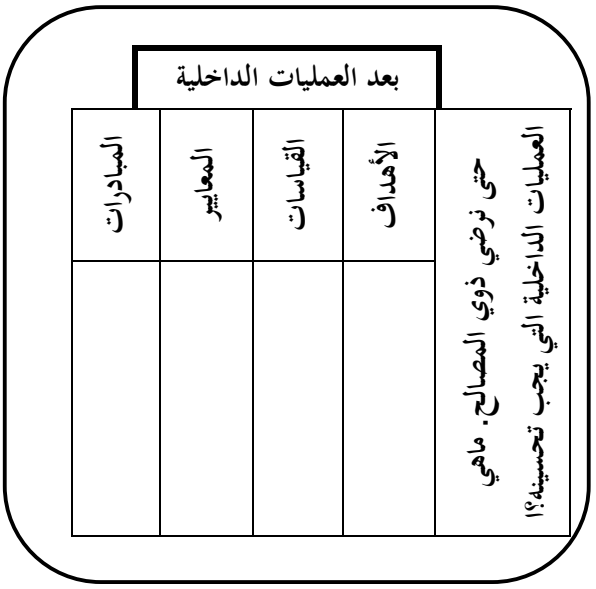
[1] زيدي البشير، مرجع سابق، ص، 153-155.

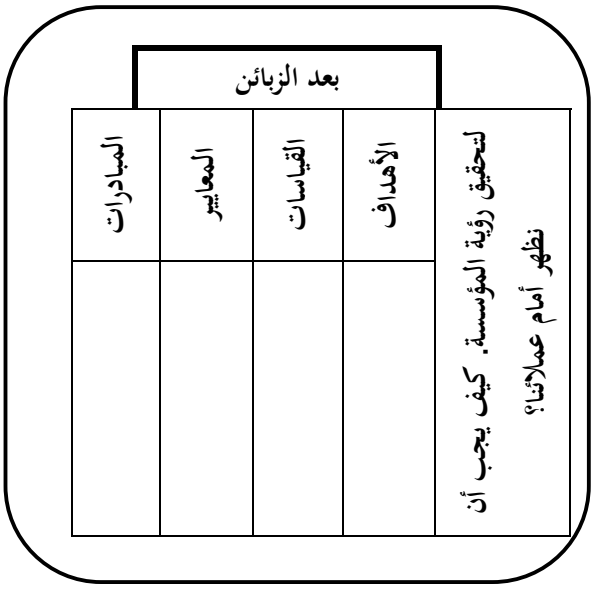
[2] النمري نصر الدين، مرجع سابق، ص82.

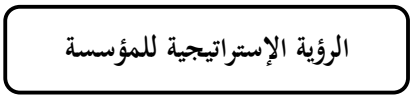
- **محور العمليات الداخلية:** يخصص هذا المحور بصفة خاصة لمتابعة الجودة ومختلف عوامل النجاح المرتبطة بالعمليات الإنتاجية، الإبداع، تصميم المنتجات وكذا خدمات ما بعد البيع؛

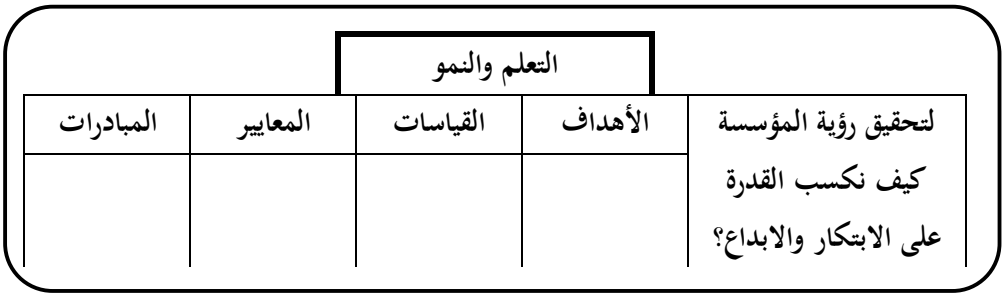
- **محور التعلم:** يتضمن هذا البعد مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية، أنظمة المعلومات ومختلف إجراءات العمل، ومن ثم فهو يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية لتطوير المحاور الأخرى، والشكل الموالي يوضح مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتواز











المطلب الثالث: علاقة حوكمة المؤسسة بالأداء

تمحورت العديد من الدراسات الأكاديمية حول موضوع العلاقة بين الحوكمة و أداء المؤسسات، وكان السؤال الأساسي المطروح في الأبحاث: هل تدفع الحوكمة باتجاه تحسين الأداء المالي من خلال سياساتها مثل حماية رؤوس الأموال، تركيبة ملكية المؤسسات، تشكيلة مجلس الإدارة..... إلخ

كما أظهرت أنظمة حوكمة المؤسسات حول العالم تفاوت كبير من خلال التطبيق والإلتزام بالمبادئ التي أقرتها العديد من المنظمات والهيئات، ومع هذه الفروقات فالسؤال المطروح هل أن لهذه الفروقات والتنوع في السياسات الخاصة بالحوكمة تأثير على أداء المؤسسات ؟

ففي هذا الإطار، أشارت العديد من الدراسات أن أداء المؤسسات يتأثر من خلال مجموعة من العناصر مثل الإشراف من قبل الماليكية، درجة تركّز الملكية، استقلالية مجلس الإدارة ..... إلخ، و فيمايلي عرض لمجموعة من الدراسات تطرقت إلىالعلاقة بين الحوكمة و الأداء المالي:

- ✓ Eschiehl (2004):قام بربط الأداء مع أربعة عناصر لهيكلة الحوكمة و المتمثلة في: تشكيلة مجلس الإدارة، مشاركة المسيرين ، المكافئات و التعويضات، مشاركة المساهمين المهيمنين في المؤسسات.[1]
- ✓ Laurin (2004): حيث أكد أن لتركز الملكية أثر على أداء المؤسسة.[2]

Bauer et al (2008) : استعمل المعطيات الخاصة بوكالة مقاييس الحوكمة الدولية (GMI) كما شكلت المؤسسات اليابانية العينة المستعملة في هذه الدراسة، فقام الباحثون بتحليل أثر جودة الحوكمة على الأداء، ومن خلال استعمال مؤشر الحوكمة الكلي توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات ذات الحوكمة الجيدة هي أكثر أداءً من الأخرى (الأقل تطبيقا للحوكمة)

بمعدل 15 % خلال السنة[3].

- ✓ Gruszczynski (2005): اخترت أيضا هذه الدراسة أثر الحوكمة على الأداء لكن على المؤسسات البولونية، و أظهرت دراسة وجود رابط معبر بين مؤشر الحوكمة و الأداء المالي للمؤسسات مقاس ب هامش الربح التشغيلي، الديون).

[1]J.F.N.EVION, " Système de Gouvernement et performance camerounaise: un mariage barronier, la revue des sciences de gestion, 2010 n° : 243.244 , p 56 Swt www.Lorgirerene consulté le 17/08/2018.
[2] Idem.
[3]M.KOLSHI, H.GHORBEL " effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et boursière : Cas des entreprises canadiennes, " économie et société, 2011, Montpellier – France, p3Consulté : www.archives-ouvertes.fr .

✓ Black , Jang et Kim (2005): قاموا باقتراح مؤشر للحوكمة و استخدموه لدراسة العلاقة هذا الأخير بالأداء المالي بالاعتماد على عينة مكونة من 515 مؤسسة عمومية كورية، أظهرت النتائج وجود ارتباط معبر بين هذا المؤشر و القيمة السوقية للمؤسسة مقيمة ب Q de Tobin "[1]

✓ Brown وCaylor (2004): في هذه الدراسة ، قام الباحثان ببناء مؤشر لحوكمة المؤسسة بالإعتماد على مجموعة المعطيات المعتمدة من طرف وكالة شركة خدمات المساهمين (ISS) ، حيث يمثل مؤشر الحوكمة مقياسا مكون من 51 مؤشر مجموعة في ثمانية معاييرلحوكمة المؤسسة : التدقيق ، مجلس الإدارة ، ميثاق الحوكمة ، القواعد (règlements)، تكوين أعضاء مجلس الإدارة، مكافأة أو تعويضات المسيرين وأعضاء مجلس الإدارة، هيكلة الملكية،... إلخ، ربطت الدراسة مؤشر الحوكمة بالأداء المالي معبر عنه الربح التشغيلي، لعينة متمثلة في 2327 مؤسسة، كما تم إختبار العلاقة بينهما من خلال (تفكيك لمؤشر الحوكمة الكلي إلى المعايير الثمانية و 51 مؤشر فرعي و توصلت الدراسة إلى وجود إرتباط قوي بمردودية المؤسسة، أيضا لتعويضات المسيرين وأعضاء مجلس الإدارة ارتباط ضعيف بالأداء، ومؤشر الحوكمة الفرعي هو أكثر ارتباط مع مردودية المؤسسة مقارنة مع مؤشر الحوكمة[2].

✓ Mohamed L. Azmi: من خلال هذه الدراسة تم الاعتمادعلى النمذجة للمعادلات البنائية (SEN) وذلك بغرض التأكد من مدى التكامل بين مختلف آليات الرقابة (مجلس الإدارة ولجانه، المساهمين، مدققي حسابات المستقلين)، فتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة تكاملية بين مختلف الآليات سابقة الذكر من خلال استخدام بيانات من فترة ما قبل الأزمة المالية العالمية وما بعدها.

✓ Sokajola: تم فحص العلاقة بين أربعة آليات لحوكمة المؤسسة والمتمثلة في: حجم مجلس الإدارة، تشكيلة مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، التدقيق وأداء المؤسسة، معبرا عنه بمؤشرين لقياسه والمتمثلين في: العائد على حقوق المساهمين (ROE) وهامش الربح (PM) لعينة مكونة من عشرون (20) مؤسسة نيجيرية مدرجة

---

[1] Ibid.

[2] D.L.BROWN, M.L.CAYLOR," Corporate Governance and Firm performance", 2004, sur: www.papersssrn.com , Consulté le 20/08/2018

- SEM : Strutural equation Modelling.
- التكامل هنا يعني التباين الذي قد يكون موجب أو سالب.

ROE : Retern on Equity

[2] K.SUNDY, " Corporate governance and firm performance : the case of Nigerian Listed Firms" , european journal of economies Finance and Administration , Issue 14 , 2008 , p1 sur : www.googel scholar.com

- PM : Projet Margin.

بالبورصة خلال الفترة (2000-2006) باستعمال نموذج "Panel " و طريقة المربعات الصغرى (OLS) كطريقة لتقدير العلاقة بين المتغيرين ، وأثبت وجود علاقة معبرة ايجابية بين العائد على حقوق المساهمين وكل من حجم مجلس الإدارة ووضع المدير التنفيذي يجب أن لا يشغل منصب رئيس مجلس الإدارة في نفس الوقت، كما لم تتوصل الدراسة إلى وجود أي علاقة بين هامش الربح و وضع المدير التنفيذي وأيضا لم تتوصل إلى وجود ارتباط معبر بين كل من مؤشر الأداء و تشكيلة مجلس الإدارة و لجنة التدقيق .[1]

✓ Anthony kyereboah- Colman and all: الهدف من هذه الدراسة كان اختبار الدور التي تلعبه هياكل حوكمة المؤسسات على أدائها لعينة من المؤسسات المدرجة في برصة غانا، شملت هياكل الحوكمة حجم مجلس الإدارة، تشكيلة مجلس الإدارة، والفصل بين منصبين المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، وكشفت النتائج أن حجم مجلس الإدارة الذي يتروح بين 8 و 11 عضو هو الأمثل والأكثر ارتباطا مع متوسطات العائد على الاستثمار. أيضا لتشكيلة مجلس الإدارة أثر على العائد بحيث وجود العديد من الأعضاء من خارج المؤسسة هو أمر إيجابي على الأداء، وبصفة عامة لهياكل الحوكمة أثر على الأداء[2].

[2]A.K.COLEMAN, C.K.D.ADJASI, J.Abor, « Corporate Governance and Firm Performance : evidence From Ghanaian listed companies, Corporate Ownership & Control, Volume 4, issue 2, 2006-2007, p 123, sur : www.google scholar.com ; consulté le : 20/08/2018.

خلاصة الفصل:

لقد تضمن هذا الفصل دراسة مختلف مبادئ الحوكمة الصادرة عن المنظمات والهيئات الدولية وكذلك عرض لمختلف طرق تقييم حوكمة المؤسسة بمختلف أنواعها، وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- تعددت المنظمات الدولية والإقليمية التي اهتمت بتقديم مجموعة من المبادئ التي تضمن التطبيق السليم لمفهوم حوكمة المؤسسة، إلا أنه تعتبر المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية من أهم وأشهر هذه المبادئ والأكثر اعتمادا عليها في بناء مواثيق الحوكمة للدول؛

- تعددت وكالات التنقيط التي اهتمت بتصميم أنظمة حوكمة المؤسسات؛

- المعايير المعتمدة في بناء مؤشر الحوكمة تقريبا متشابهة بالنسبة للوكالات التي لها نفس وجهة النظر (الدائنون، المساهمون)؛

- مهما تعددت المقاييس المتبناة لقياس الأداء المالي المستعملة اختبار العلاقة بين مؤشر الحوكمة والأداء المالي وأيضا المؤشرات الفرعية المكونة لهذا الأخير، إلا أن التطبيق السليم للحوكمة يضمن الأداء الجيد للمؤسسات وهذا ما أظهرته الدراسات التي تطرقنا إليها في هذا الفصل؛

وفي الأخير، وبعد التعرف على مختلف المبادئ المؤطرة لمفهوم الحوكمة ومنهجيات التقييم المستعملة على المستوى الدولي لابد من دراسة واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية من خلال التعرف على مختلف الدوافع التي أدت إلى تبني هذا المفهوم، وكذلك أهم الآليات والمبادئ التي تطبيقه وهذا ما سنتطرق له في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:

حوكمة المؤسسة

الاقتصادية في الجزائر

تمهيد:

تبنت الجزائر العديد من الإصلاحات كعمليات الخصخصة منذ بداية التحول إلى اقتصاد السوق، كغيرها من الدول سعت إلى وضع سياسة إصلاحية من خلال التركيز على الجانب المؤسساتي، وفي هذا الإطار سعت إلى بناء إطار لحوكمة المؤسسة، سنحاول من خلال هذا الفصل استعراض أهم العوامل التي أظهرت الحاجة إلى تبني مفهوم حوكمة المؤسسة في بيئة الأعمال الجزائرية، ومن ثمة التطرق إلى دراسة وتحليل محتوى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر مع تحديد الإطار القانوني للحوكمة و مختلف ألياتها في الجزائر، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: واقع حوكمة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر؛

المبحث الثاني: مقاربة بين مبادئ الحوكمة وفقا لOCDE وميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر؛

المبحث الثالث: الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر.

المبحث الأول: واقع حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى أهم العوامل التي أدت إلى تبني مفهوم حوكمة المؤسسة في الجزائر بالإضافة إلى التعرف على الإطار التوجيهي و القانوني للحوكمة في الجزائر و تحليل محتواه.

المطلب الأول: دواعي الاهتمام بحوكمة المؤسسة في الجزائر.

لقد حذت الجزائر في هذا المجال حذو التوجه العالمي لاسيما جارتها تونس والمغرب في تبني واضح نحو ترسيخ الحوكمة الرشيدة للمؤسسات إلا أن هناك جملة من العوامل التي تخلق وتعكس حاجة الجزائر إلى ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات، ويمكن تقسيم هذه ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات، ويمكن تقسيم هذه الدواف إلى ما هو مرتبط بالمؤسسات الجزائرية.

وفيما عرض لأهم الدوافع التي أبرزت الحاجة إلى الحوكمة في الجزائر:

1-1.الفساد الإداري والمالي:

يعتبر الفساد الإداري والمالي العامل الأساسي ولنشأة حكومة المؤسسة، والجزائر كغيرها، من الدول لم تسلم من هذه الظاهرة، فقد أشارت أغلب التقارير الصادرة عن منطقة الشفافية الدولية على اتساع رقعة الفساد في الجزائر.

يعد الفساد من التحديات الضاغطة التي تواجه الجزائر، ولاسيما أنها ليست وليدة الساعة إذ أنه بعد الاستقلال واجهت معقدة، وقد بدأ الفساد تعرف رواجا في فترة 1967 إلى 1978 ثم انتشر أكثر 1980 وحتى 1989 على الرغم من محاولات الإصلاح الاقتصادي المنتهجة إلا أن دائرة الفساد اتسعت أكثر[1]

أما فترة التسعينات، فقد شهدت انتشار كبيرا وملفت الانتباه للفساد وخاصة نهب الموارد الدولة وممتلكاتها من طرف مجموعة من الفاسدين في مختلف القطاعات والمؤسسات العامة، وقد زادت الأزمة الأمنية التي عاشتها الجزائر أنداك من فرص تفشي هذه الظاهرة، وكذا ساهمت الإصلاحات السياسية (التعددية الحزبية) والاقتصادية (التوجه نحو اقتصاد السوق) التي تبناها المشرع في ظل دستور 1989 في تغلغل الفساد في القطاعات الإستراتيجية للدولة والتي تركز الثورة في يد قلة من رجال المال والأعمال، حيث برزت ظاهرة الرشوة بحدة في هذه المرحلة الانتقالية[2]

---

[1] هاني مريم، نحو تفعيل دور الحكومة المصرفية للتقليل من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري، مجلة لاميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو صوف، ميلة، ديسمبر 2016، ص 228.

[2] حاجة عبد العالي **" الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر"** ، أطروحة دكتوراه في الحقوق، تخصص قانون كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، ص 45.

فمنذ سنة 2003، انفجرت العديد من قضايا الفساد بدءا بقضية بنك الخليفة لتليها قضية الفساد في قطاع الأشغال العمومية (خاصة قضية الطريق السيار شرق – غرب) وقضية سوناطراك[1]

وتفيد التقارير أن تفشي الفساد في الجزائر مرتبط أساسا ارتفاع إيرادات النفط حيث بلغت 500 مليار دولار خلال العشر سنوات الأخيرة، كما يرجع بعض المحللين أسباب زيادة جرائم الفساد عموما والجرائم الاقتصادية وقضايا الاختلاس والرشوة خصوصا، في السنوات الأخيرة إلى عدم نجاعة آليات الرقابة التي تعتمدها الجزائر[2]

ويعتبر ترتيب الجزائر ضمن مؤشرات الشفافية يدل على اتساع رقعة الفساد من سنة إلى أخرى و هو ما يعني فشل كل الجهود المبذولة لمواجهة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-1): ترتيب الجزائر ضمن مؤشر الشفافية خلال الفترة (2003-2018)

السنة	المؤشر / 10	الترتيب	عدد الدول
2003	2.6	88	133
2004	2.7	97	145
2005	2.8	97	158
2006	3.1	84	179
2007	3.0	99	179
2008	3.2	92	180
2009	2.8	111	180
2010	2.9	105	182
2011	2.9	112	182
2012	3.4	105	176
2013	3.6	112	171
2014	3.6	105	175

[1] كريف مراد، بربرى محمد أمين، " أهمية نظام الرقابة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد المالي الإشارة لحالة الجزائر" مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا العدد 17، السداسي الثاني، ص 60.

[2] حاجة عبد العالي، مرجع سابق، ص 46.

2015	3.6	88	168
2016	3.4	108	176
2017	3.3	112	
2018	3.5	105	180

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع منظمة الشفافية الدولية على الموقع www.Transparenay.org،تاريخ الاطلاع: 10/03/2019

من الجدول، يتبين تفاقم مستمر لمستوى ظاهرة الفساد باستثناء التراجع النسبي لها سنة 2006، التي تحسن فيها ترتيبها و تحصلت على المرتبة 84 من 163 دولة وذلك راجع إلى الإجراءات التي اتخذها الجزائر في هذه الفترة لمكافحة الفساد كالمصادقة على اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد وإصدارها للقانون رقم 06/01/ المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، وفي سنة 2007 و 2008 حصلت الجزائر على مؤشر درجته 3 من أصل 10، هذه الوضعية سمحت للجزائر من الخروج من القائمة السوداء التي تضم الدول الأكثر فسادا في العالم (التي تتحصل على أقل من 3 درجات من 10) لتتراجع خلال سنوات 2009، 2010 و2011 والتي تزامنت هذه الوضعية مع انطلاق برنامج دعم عجلة التنمية والتركيز أكثر على الاستثمارات العمومية، الأمر الذي أعطى فرصة أكبر لأصحاب النفوذ والسلطة لممارسة مختلف أشكال الفساد خاصة الكشف عن ملفات فساد كقضيتي سوناطراك والطريق السيار شرق غرب، أما خلال الفترة من 2012 إلى غاية 2018، استقر المؤشر عند درجة أكثر من 3 إلى 10.

إن الجزائر مزالت تحتل رتب غير مشرفة من حيث النزاهة والشفافية، وقد بينت تجارب عدّة دول في العالم أن اعتماد مبادئ حوكمة المؤسسات خاصة في المساءلة والشفافية في العمليات المتعلقة بإدارة الأعمال من شأنه أن يساهم في تحقيق حدّة الفساد والقضاء على البيروقراطية المتفشية في البلد.[1]

1-2. تراجع مؤشر الجزائر فيما يتعلق ببيئة الأعمال:

يعد جذب الاستثمار المحلي والأجنبي هدفا تسعى إليه الدول المغاربية لتحقيقه، لذلك قامت بالعديد من الإصلاحات الاقتصادية من خلال توفير العديد من المزايا والحوافز وإصلاح بيئته، والجزائر تبنت أيضا جملة من الإصلاحات، وبالرغم من المؤهلات الطبيعية و الجغرافية التي تمتلكها والتي تجعلها وجهة ملائمة للاستثمارات المحلية والأجنبية إلا أنها تسير بوتيرة بطيئة مقارنة بباقي دول العالم في ترتيب المؤشر العام لبيئة الأعمال الصادر عن البنك الدولي.

[1] حامد نور الدين، ساسي فطيمة،" دور الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري للقطاع الخاص الجزائري"، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى الوطني حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ماي2012، ص 16.

الجدول رقم (3-2) : ترتيب الجزائر في مؤشر بيئة الأعمال لفترة: 2014-2016

المؤشر / لسنة	المؤشر العام	بدء المشروع	استخراج التراخيص	توصيل الكهرباء	تسجيل الملكية	حصول الإئتمان	حماية المستثمر	دفع الضرائب	التجارة عبر الحدود	العقود	إغلاق المشروع
2014	147	139	122	150	156	169	123	174	131	120	94
2015	161	143	124	125	160	173	173	168	176	106	71
2016	163	145	122	130	163	174	174	169	176	106	73

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على تقارير مؤشر بيئة الأعمال مجموعة البنك الدولي.

Doing business data.www.doing biseness.org

يتضح من خلال قراءة معطيات الجدول أعلاه، تحتل الجزائر في بعض المؤشرات مراتب متأخرة عالميا، كما أن ترتيب الجزائر تراجع بصفة شبه كلية في جميع المؤشرات الفرعية، وذلك يتبين أن الجزائر تظل من الوجهات الصعبة للاستثمار وذلك نظرا للعراقيل والمعوقات التي تعاني منها بيئة الأعمال في الجزائر والتي تقف حائلا في وجه المستثمرين نتيجة كثرة الإجراءات الإدارية وتعميقها وإرتفاع تكلفها سواء عند تأسيس المشروع الاستثماري أو عند دخوله حيز التنفيذ، إذا ساهمت هذه العراقيل في تدني حجم الاستثمارات خارجا قطاع المحروقات.

كل هذه المشاكل تؤكد على ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات.

3.1 أزمات القطاع البنكي:

بصدور قانون النقد والقرض فتح المجال للبنوك الخاصة والأجنبية لممارسة نشاطها في الجزائر، ولعل من أهم البنوك التي ظهرت بعد صدور هذا القانون هو بنك الخليفة والبنك الصناعي والتجاري الجزائري لكم أهم ما ميّز هذه المرحلة ضعف رقابة البنك المركزي على هذه البنوك قبل وبعد بداية نشاطها مما أدى بها الى الوقوع في أزمات هزت القطاع المصرفي الجزائري،[1] وترجع أزمة هذين البنكين إلى سوء الحوكمة التي ميّزت الوظيفة الرقابية لبنك الجزائر في تلك الفترة

[1] هاني مريم، مرجع سابق، ص 231

الفترة، فبالنسبة لبنك الخليفة فقد ظهرت سوء الحوكمة من خلال النقائص التالية:

- عدم احترام الإجراءات المحاسبية للمؤسسة؛
- التأخر في تقدير التقارير لبنك الجزائر؛
- غياب الرقابة والمتابعة؛
- المراجعة غير المنتظمة لملفات التوطين؛
- عدم احترام قواعد الحيطة والحذر؛

أما بالنسبة للبنك التجاري والصناعي الجزائري فتمثلت مظاهر الخلل في النقاط التالية:[1]

- عدم احترام التسيير الجيّد للمهنة (التسيير البنكي)، خاصة فيما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة؛
- عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر؛
- غياب الاحتياطي الإجباري؛
- تجاوزات لقوانين الصرف.

مما سبق يتضح أن ضعف التسيير والإدارة غير السليمة وعدم الالتزام بقواعد الحيطة والحذر من الأسباب الرئيسية التي أدت إلى اقلاس هذين البنكين إضافة الى غياب الشفافية في المعلومات وهذا ما أظهر الحاجة لضرورة تبني مبادئ حوكمة المؤسسات.

1-4. التوجه الاقتصادي الجديد:

لقد كان لسعي الجزائر في التحول من الاقتصاد المركزي الموجه الى اقتصاد السوق دون إيجاد هيكل تشريعي يشمل حوكمة رشيدة للمؤسسات العامة والخاصة أثر على الشفافية، وهذا ما أثبته المستوى السيء الذي احتلته الجزائر(المرتبة99) في تقرير منظمة الشفافية الدولية لسنة 2007 فيما يخص تفشي ظاهرتي الفساد والرشوة وعدم اتخاذها أي خطوة لكبح هذه الظواهر.[2]

كما أن الانتقال إلى اقتصاد السوق و الاندماج في الاقتصاد العالمي فرض جملة من القيود افرزها المحيط الدولي كان حافزا للجزائر لمراجعة آليات إدارة الاقتصاد ولاسيما في الاتجاه نحو الخصخصة وتقليص دور الدولة،

---

[1] أميرة بن مخلوف، **أليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي- دراسة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015 -2016، ص243.

[2] سفير محمد، مولاي بوعلام،" أهمية حوكمة الشركات في استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى الوطني حول" إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، جامعة الشهيد لخضر حمة، الوادي،2017 -2018، ص 6

حيث ارتفع عدد الشركات التي تم خصخصتها من 58 سنة 2003 إلى 110سنة 2007،[1] فمن أهداف الحوكمة الأساسية السيّر في سبيل إصلاح الاقتصاد وتدوير عجلته بشكل سليم لتحقيق التنمية وهذا لا يأتي إلا بصياغة قرارات وإيجاد أنظمة توافق سير الأعمال الناجحة للمؤسسات وتدعيم مسيرتها ووضع الخطط الكفيلة بتحسين أدائها.[2]فمن هنا تبرز الحاجة إلى حوكمة المؤسسات من خلال العمل على الارتقاء بها من مجرد نظريات ومفاهيم تتداول في الندوات و المؤتمرات إلى أداة فاعلة من أدوات الإصلاح الاقتصادي

المطلب الثاني:الإطار القانوني والتوجيهي لحوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تعمل المؤسسات الجزائرية في ظل إطار قانوني يوجه ويحكم أعمالها، كما تستعين بالإطار التوجيهي وتسترشد به في تطبيقها لمبادئ الحوكمة (الحكم الراشد) وذلك بهدف تحسين مستوى أدائها.

2-1.محتوى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر:

تم إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر في 11 مارس 2009، وقد قام بتحريره فريق العمل المكلف (Global) بمساهمة جمعية حلقة العمل والتفكير حول المؤسسة (CARE)، ومنتدى رؤساء المؤسسات وكذا جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات، وبمساعدة وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية.[3]

يتضمن الميثاق جزئين وملاحق على النحو التالي: [4]

الجزء الأول: يوضح الدوافع التي أدت إلى أن يصبح الحكم الراشد ضروريا في الجزائر بالإضافة إلى المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية.

الجزء الثاني: يتطرق إلى المقاييس الأساسية التي يبني عليه الحكم الراشد للمؤسسات، فمن جهة يعرض العلاقات بين مختلف أجهزة التسيير بالمؤسسة (الجمعية العامة مجلس الإدارة والمسيرين)، ومن جهة أخرى علاقة المؤسسة مع الأطراف الأخرى كالبنوك والمؤسسات المالية... بالإضافة إلى نوعية نشر المعلومات وأساليب نقل الملكية.

يختم الميثاق بملاحق تجمع في الأساس أدوات ونصائح عملية يمكن للمؤسسات اللجوء إليها كقائمة مرجعية لممارسة التقييم الذاتي لإداراتها.

---

[1] سفير محمد، مولاي بوعلام، "تحليل أنماط تسيير المؤسسات الجزائرية و تطور الحاجة لاعتماد مبادئ حوكمة الشركات-دراسة ميدانية"، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، العدد 1، المجلد 4، مارس 2019، ص 96.

[2] كمال بوعظم، زادي عبد السلام، "حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في السوق المالي والحد من وقوع الازمات مع الإشارة الى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية"، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى الدولي حول" الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة ، 2009، ص 11

[3] وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية، مرجع سابق ذكره، ص 27.

[4] مرجع نفسه، ص 17.

كما يهدف الميثاق إلى وضع تحت تصرف المؤسسات الجزائرية وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد قصد الشروع في مسعى الذي يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع وعليه فالغاية من تنفيذ مبادئ هذا الميثاق ليست أن تجعل المؤسسة نغلقة على نفسها بمحض إداراتها أو مربوطة بقيود صارمة، بل يمنحها أدوات تساعدها في تحرير تسييرها عن طريق توفير أقصى قدر ممكن من الأمن.

تعد كل المؤسسات الجزائرية معنية بهذا الميثاق، إلا أن الميثاق موجه بصفة خاصة إلى:

- مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والتي تهدف إلى استمرارية نشاطها كما تطمح إلى فرض نفسها ضمن اقتصاد تنافسي تلعب فيه دور المحرك للتنمية الوطنية.
- المؤسسات المساهمة في البورصة أو تلك التي تتهيأ لذلك.

ويعتبر الانضمام إلى الميثاق مسعى اختياري وغير إلزامي.

2-2.الإطار القانوني والرقابي لحوكمة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

يعد توفر إطار قانوني رقابي من أهم المحددات تطبيق الحكومة في المؤسسة، وبالنسبة للجزائر، ويشمل هذا الإطار على كافة القوانين، الأنظمة والتعليمات وكذا المعايير التي تنظم أعمال المؤسسات في الجزائر وتتمثل في:

2-2-1.القانون التجاري:

يمثل القانون التجاري مجموعة من القواعد التي تصدرها السلطة المختصة في الدولة، ويحتوي القانون التجاري على خمس أبواب وهي على الترتيب التالي: التجارة عموما، المحل التجاري، الإفلاس والتسوية القضائية، السندات التجارية، الشركات التجارية.أما الأبواب التي لها علاقة بحوكمة المؤسسة وتعتبر جزءا من إطارها التشريعي تتمثل في:

أ- الإفلاس والتسوية القضائية:

الإفلاس هو عبارة عن الحالة القانونية التي ينتهي إليها التاجر عند التوقف عن دفع ديونه، ولا يقتصر الإفلاس عن التاجر الفرد وحسب بل يمتد ليشمل الشركات التجارية بمختلف أنواعها.

كما يركز قانون الإفلاس على حماية الدائنين وذلك بتمكينهم من الحصول على حقوقهم، ويعتبر الدائنون من أصحاب المصلحة: المؤسسة والتي نادت مبادئ الحوكمة على ضرورة حماية مصالحهم.

ب- الشركات التجارية:

تناقش الشركات التجارية في الكتاب الخامس من القانون التجاري الجزائري والذي يتضمن القواعد والأحكام المتعلقة بتأسيس الشركات التجارية بأنواعها المختلفة، ولعل من أهم هذه الشركات المساهمة التي جاء ذكر الأحكام الخاصة بها في الفصل الثالث من الباب الأول من الكتاب الخامس، وقد قسمته الأحكام الصادرة في تنظيم هذا النوع من الشركات إلى ثلاثة أقسام:

القسم الأول: يحتوي على أحكام عامة خاصة بشركة المساهمة (تعريف رأس المال، عدد المساهمين).

القسم الثاني: أهم ما جاء فيه القوانين التي تضبط تأسيس شركة المساهمة وطريقة الاكتتاب في الأسهم.

القسم الثالث: إدارة شركة المساهمة وتسييرها واحتوى هذا القسم على أهم القوانين المنظمة لعمل الأطراف الفاعلة في الشركة، والتي تشمل مجلس الإدارة، مجلس المديرين، مجلس المراقبة، جمعية المساهمين).

2-2-2.اللوائح التنظيمية لبورصة الجزائر:

تعتبر البورصة الجزائر إطار وسير العمليات فيما يخص القيم المنقولة التي تصدرها الدولة والأشخاص الآخرون من القانون العام والشركات ذات الأسهم.[1]

تشمل بورصة القيم المنقولة على هيئتين هما:[2]

- لجنة تنظيم ومراقبة لعمليات البورصة (COSOB) تشكل سلطة سوق القيم المنقولة؛
- شركة لتسيير بورصة القيم (SGBVM)؛
- كما أضاف القانون رقم 04/03 المؤرخ في 2003/02/17 المؤتمن على السندات.[3]

ويمكن للبورصة أن تلعب دور مهم في حوكمة المؤسسة من خلال:

- الدور الرقابي للجنة تنظيم ومراقبة عمليات البورصة والتي تسعى من خلاله إلى التأكد من أن الشركات المقبول تداول قيمها المنقولة تلتزم بالأحكام التشريعية والتنظيمية السارية عليها؛
- قيام اللجنة بإجراء التحقيقات لدى الشركات التي تلجأ إلى التوفير العلني، وذلك تنفيذا لمهامها الرقابية؛
- سهر اللجنة على مراعاة قواعد أخلاقيات المهنة التي تفرضنفسها على المتعاملين في السوق وتحديدها في لائحة تصدرها اللجنة.

2-3.القوانين الداعمة لتطبيق حوكمة المؤسسة الإقتصادية:

لقد أصدر المشرع الجزائري عدة قوانين جاءت متوافقة مع مبادئ حوكمة المؤسسة، على الرغم من أنه لم يصرح بذلك مباشرة ومن أهمها، مايلي:

2-3-1.القانون الخاص بالنظام المحاسبي المالي: (SCF): المحاسبي المالي[4]

صدر هذا القانون في 2007/11/25 المتضمن النظام، ويهدف هذا القانون إلى تحديد النظام الماحسبي المالي الذي يدعى في صلب النص "المحاسبة المالية"، وكذا شروط وكيفيات تطبيقيه.

ويهدف هذا النظام إلى:[1]

---

[1] المادة (1)، المرسوم التشريعي رقم 93-10 ، المؤرخ في 23-05-1993 المتعلق ببورصة القيم المنقولة، الجريدة الرسمية، العدد 27، 1993،ص 2.

[2] المادة (2)، نفس المرجع أعلاه.

[3] القانون رقم 04/03 المؤرخ في 2003/02/17 المتمم والمعدل للمرسوم التشريعي 10/93، الجرية الرسمية، العددد 11، 2003.

[4] القانون رقم 07-11 المتضمن النظام المحاسبي المالي، الجريدة الرسمية العدد 74، المؤرخ في 2007/11/25.

- مواكبة الأنظمة المحاسبية الدولية؛
- الوصول إلى الشفافية في عرض المعلومات؛
- جعل القوائم المالية والمحاسيبة وثائق دولية تتناسب مع مختلف الكيانات الأجنبية؛
- تقديم صورة صادقة عن الوضعية المالية للمؤسسة؛
- التكفل باحتياجات المستثمرين الحالية أو المحتملة بتوفير معلومات منسقة، قابلة للقراءة، وتسمح بالمقارنة واتخاذ القرار؛
- التقليل من الأخطاء المتعلقة بالتلاعب الإداري وغير الإداري بالقواعد المحاسبية؛

إنطلاق من هذه الأهداف، يمكن للنظام المحاسبي المالي من ترسيخ مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية، وذلك من خلال تفعيل مبدأ الإفصاح والشفافية الذي تعد المعايير المحاسبية أهم دعائمه.

2-3-2.القانون المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته:

إن القانون المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته (الصادر بموجب قانون رقم 01/06 المعدل والمتمم المؤرخ في 2006/06/20 يعتبر بمثابة الإطار المرجعي لمكافحة الفساد في الجزائر، فلم تقتصر أحكامه على التجريم والعقاب، بل تضمنت كذلك قواعد تتعلق بالوقاية من الفساد وكشف مرتكبيه، كما هذا القانون على تفعيل دور الهيئات الرقابية الكلاسكية بكافة أنواعها، واستحدث كذلك أجهزة رقابية جديدة متخصصة كالهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وكذلك الديوان المركزي القمع الفساد.[2]

وبصفة عامة، يهدف هذا القانون إلى:[3]

- دعم التدابير الرامية إلى الوقاية من الفساد ومكافحته،
- تعزيز النزاهة والمسؤولية والشفافية في تسيير القطاعين العام والخاص:
- تسهيل دعم التعاون الدولي والمساعدة التقنية من أجل الوقاية من الفساد ومكافحته، بما في ذلك استرداد الموجودات.
- ومن خلال هذه الأهداف، يمكن لهذا القانون إرساء مبادئ الحوكمة المتعلقة بالشفافية وكذلك المساءلة.

---

[1] بلعمور سليمان، "دوافع وآثار الإنتقال إلى النظام المحاسبي المالي الجديد في الجزائر" ، مجلة رؤى اقتصادية، العدد السادس، جوان 2014، ص ص: 206،205

[2] جميلة فار، واقع ورهانات الهيئة الوطنية والديوان في مجال مكافحة الفساد، مجلة الحقوق والحريات، العدد 2، مارس 2016، ص 460.

[3] المادة (1) القانون 01/06 المؤرخ 2006/02/20، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، ص 3.

المبحث الثاني: مقاربة مبادئ الحوكمة وفقا لميثاق الحكم الراشد ومنظمة OCDE

سنحاول من خلال هذا المبحث الوقوف على مدى التوافق والتقارب بين ميثاق حوكمة المؤسسة الجزائرية مع ما جاءت به منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية في مجال حوكمة المؤسسة، وذلك بالتركيز أكثر على مبادئ كلاهما.

المطلب الأول: مبادئ الحوكمة وفقا لميثاق الحكم الراشد في الجزائر

تقوم المؤسسة حسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر على أربعة مبادئ أساسية وهي:[1]

1-1.الإنصاف: ينص هذا المبدأ على أن تلتزم المؤسسة بحماية مختلف أصحاب المصالح واحترام حقوقهم، كما تؤكد على معاملتها المتساوية لهم.

1-2.المسؤولية:

تعني أن المؤسسة تدرك حقوق جميع الأطراف المهتمة بالمؤسسة والتي تتضمنها اللوائح والقوانين، وأيضا تشجيع التعاون المشترك بينهما وبين تلك الأطراف، ويتحقق ذلك من خلال:

- الاجتماعات الدورية لمجلس الإدارة.
- عدم قيام مجلس الإدارة الإشرافي بدور تنفيذي.
- وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين.
- قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بالمراجعة الفعالة.
- وجود لجنة مراجعة تراجع تقارير المراجعين الداخليين وتشرف على أعمال المراجعة الداخلية.

1-3.الشفافية:

يقصد بها تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث بعيدا عن الغموض والتضليل وجعل كل شيء قابل للتحقق والرؤية السليمة، ففي إطار الشفافية يجب ان تكون كل الحقوق والواجبات وكذا الصلاحيات والمسؤوليات أن تكون واضحة وجلية للجميع داخل المؤسسة ويتحقق ذلك من خلال توفر قنوات اتصال معينة لتسهيل عملية الوصول إليها بسهولة، ونذكر منها:

- الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة
- نشر التقرير السنوي في موعده
- الإفصاح العادل عن النتائج الختامية

[1] وزارة المؤسسات الصغيرة المتوسطة والصناعات التقليدية، ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، مرجع سابق، ص 27.

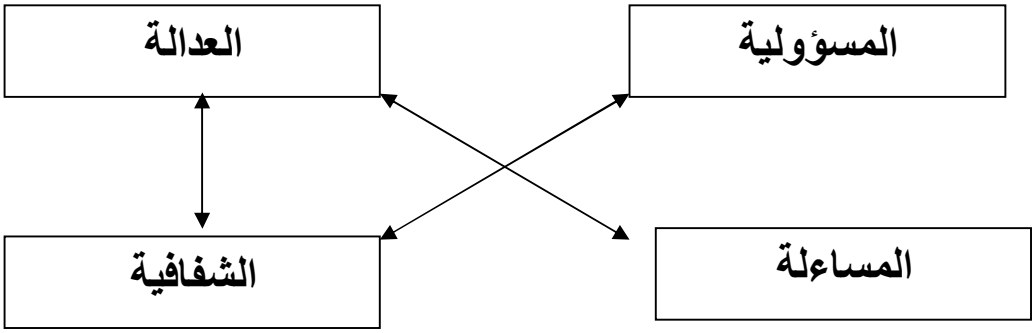
- وضع موقع للمؤسسة على شبكة الأنترنت وتحديث المعلومات المتوفرة في الموقع كلما تطلب الأمر ذلك.

التبعية: (المساءلة)

يجب أن ينتج نظام الحوكمة في المؤسسة مساءلة أمام الجميع، وتشمل المساءلة، عند تقديم كشف حساب عن تصرف ما، جانبين هما تقييم العمل ثم محاسبة القائمين عليه (إما بالثوابت أو العقاب) وتتحق المساءلة من خلال مايلي:

- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزن حدودهم،
- وضع آليات تسمح بعقاب الموظفين التنفذيين وأعضاء مجلس الإدارة.
- ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية

الشكل(2-1): مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

تعتبر هذه المبادئ مترابطة وتدعم بعضها البعض، أن أنها تطبق معا، فهي ليست اختيارية ولا يمكن عزلها عن بعضها البعض، فتوزيع المسؤولية والمساءلة يجب أن يتم بإنصاف وشفافية، علاوة على ذلك فإن كل من مبدأ الإنصاف والشفافية تخضع لتوزيع المسؤوليات والمتابعة.

المطلب الثاني: مقاربة بين مبادئ الحكم الراشد ومبادئ الحوكمة وفقا لـ OCDE

من خلال مسح مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية وما نشرته من إرشادات لاطار عمل حوكمة المؤسسة، سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد التقارب بين كل من مبادئ الحوكمة الصادرة عن الـ OCDE ومبادئ الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر.

لقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية ستة مبادئ تلتزم بها المؤسسات المطبقة لحوكمة المؤسسات و التي تم التطرق إليها في الفصل الثاني بالتفصيل والمتمثلة في: حقوق المساهمين، المعاملة المتساوية لجميع المساهمين، الإفصاح والشفافية، وجود إطار فعّال للحوكمة، دور أصحاب المصالح، أمّا ميثاق الحكم الراشد فحدد أربعة مبادئ مترابطة تلتزم بها المؤسسة في إطار تبني الحوكمة.

يشير مبدأ الإنصاف حسب ميثاق الحكم الراشد الى توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة وكذا الامتيازات المرتبطة بها بطريقة منصفة،[1] وهو ما يقابله حسب مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية كل من المبدأين الثاني و الثالث و المتمثلين في حماية حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية لجميع المساهمين.

أما بالنسبة للمبدأ الثاني المتمثل في الشفافية ويقتضي أن تكون جميع الحقوق والواجبات أن تكون واضحة للجميع وهذا ما يتوافق مع مبدأ الإفصاح والشفافية الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية.[2]

في حين يشير مبدأ المسؤولية على أنه يجب أن تكون مسؤوليات كل طرف محددة بأهداف دقيقة وليست مقسمة،[3] وهذا ما يتوافق مع المبدأ الخاص بمسؤوليات مجلس الإدارة الصادر عن منظمة OCDE كما يوازي هذا المبدأ الأخير والمتمثل في التبعية(المساءلة) والذي ينص على أن كل طرف فاعل مسؤول أمام الأخر فيما يمارس المسؤوليات المنوطة إليه، مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسة الاقتصادية حسب منظمة التعاون الاقتصادية و التنمية.

أما بالنسبة للمبدأ الأول من مبادئ الحوكمة وفقا لـ OCDE، وجود إطار فعّال للحوكمة، يظهر هذا المبدأ حسب ميثاق الحكم الراشد في توفير للمؤسسات الجزائرية أداة إرشادية بسيطة تسمح بتوزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات التنفيذية والرقابية لضمان التطبيق السليم للحوكمة.

على الرغم من التوافق و التقارب بين مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر إلا أن تلك الصادرة عن ميثاق الحكم الراشد لم يتم ذكرها بالتفصيل، حيث توجد العديد من النقاط مبهمة دون أي تفصيل، في حين أن منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية فصلت في كل مبدأ على حدا من خلال إدراج مجموعة من المعايير الفرعية لكل مبدأ.

---

[1] وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مرجع سابق، ص27 .

[2] مجيلي خليصة، مرجع سابق ، ص 35.

[3] وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، مرجع و موضوع نفسهما .

المطلب الثالث: جوانب القصور في ميثاق الخكم الراشد مقارنة مع مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

من خلال مسح مبادئ الحوكمة لمنظمة للتعاون الاقتصادي والتنمية وما نشرته من إرشادات وكذلك تقديم محتوى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد جوانب الاختلاف بينهما.

على الرغم من أن مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مثلت مرجعية للعديد من الدول في تبني الحوكمة إلا أن نجد أن ميثاق الحك الراشد لا يلي بصفة شاملة متطلبات مبادئ ال OCDE فمن خلال دراسة وتحليل ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر من حيث مضمونه وطريقة تناوله لعناصره، يمكن تحدير نقاط الخلاف وعدم الإتساق مع متطلبات منظمة ال OCDE والتمثلة في:

- يعتبر الإلتزام بمبادئ " ميثاق الحكم الراشد" تطوعي وغير ملزم وهو مرتبط بدرجة الوعي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة في المؤسسة؛

- صدور الميثاق من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، وهو بذلك موجه إلى هذه الفئة من المؤسات بالدرجة الأولى وهي في غالبيتها مؤسسات عائلية يعتمد على التمويل البنكي الذاتي وهي بذلك ذات طابع وتركيبة خاصة هذا ما أدى إلى إختلافها عن مبادئ الحوكمة لمنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية والموجهة إلى المؤسسات المدرجة في البورصة بالدرجة الاولى.[1]

- وجود العديد من كتطلبات مبادئ الحوكمة في الميثاق مدرجة بشكل مطحى رغم أهميتها كعدم ذكره لموصفات ومؤهلات عضو مجلس الإدارة حيث إكتفى بذكر أعضاء دور خبرات ومهارات، نفس الأمر بالنسبة للجان التابعة لمجلس الإدارة لم يحدد عددها، مهامها وآلية تشكيلها؛

- بالإضافة إلى عدم وجود إتساق، ترتيب في المحتوى وتوافق من حيث المضمون وطريقة تناول الحوكمة مع أطر الحوكمة التي أصدرتها العديد من الدول.

[1] عمر عبد الصمد، مرجع سابق ، ص 190.

المبحث الثالث: الآليات الداخلية والخارجية لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى مختلف آليات حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال آليات داخلية وآليات خارجية، تتمثل الآليات الداخلية في مجلس الإدارة أو مجلس المديرين ومجلس المراقبة، الإدارة العليا، الجمعية العامة للمساهمين ، التدقيق الداخلي و لجان التدقيق أمّا الآليات الخارجية تتمثل في التدقيق الخارجي(محافظو الحسابات) وبورصة الجزائر.

المطلب الأول: الآليات الداخلية لحوكمة المؤسسات الاقتصادية

تتمثل الآليات للحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائر في:

1-1.الجمعية العامة للمساهمة:

تعد الجمعية العامة هيئة جماعية للمداولة في شؤون المؤسسة، فهي تمثل السيادة العليا إلا أن هذه السيادة تظل نظرية أكثر منها عملية كون مجلس الإدارة هو السلطة الفعلية والمهيمنة على نشاط وإدارة المؤسسة لأن عدد كبير من المساهمين يهمهم فقط استثمار أموالهم بالإضافة إلى عدم توافر الخبرة الإدارية لديهم.[1]

تتكون الجمعية العامة من مجموع المساهمين مهما كان عدد الأسهم التي يمتلكونها ومهما كانت نوعية تلك الأسهم.[2] توجد ثلاث أنواع على النحو التالي:

1-1-1.الجمعية العامة التأسيسية: تعد أولى الجمعيات التي تعتمدها المؤسسة طبقا لنص المادة 600 الفقرة 1 من القانون التجاري يقوم المؤسسون بعد جمعية عامة تأسيسية، تتولى الجمعية العامة التأسيسية مايلي:[3]

- تثبت رأس المال المكتتب بها تماما.
- تبدي رأيها في المصادقة على القانون الذي لا يقبل التعديل إلى بإجماع آراء المكتتبين.
- تعيين القائمين بالإدارة أو تعيين أعضاء مجلس المراقبة.
- تعيين واحد أو أكثر من مندوبي الحسابات.
- يجد أن يتضمن محضر الجلسة الخاصة بالجمعية إثبات قبول القائمين بالإدارة أو أعضاء مجلس المراقبة ومندوبي الحسابات ووظائفهم.

---

[1] علي نديم حمصي، شركات المساهمة في ضوء القانون الوضعي والفقه الإسلامي، مجلة المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2003، ص 134.

[2] بدي فطيمة الزهراء، **الرقابة الداخلية في شركة المساهمة**، أطروحة دكتوراه (ل.م.د) في قانون الأعمال، قسم القانون الخاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2016،2017، ص 136.

[3] المادة 600 المرسوم التشريعي رقم 93- 8 المؤرخ في 1993/04/25، الجريدة الرسمية الجزائرية 27، القانون التجاري 2007، ص 153

1-1-2.الجمعية العامة العادية:

هي الجمعية التي تنعقد مرة على الأقل في السنة خلال الستة أشهر التي تسبق قفل السنة المالية، ونتعقد بناءا على طلب مجلس الإدارة أو مجلس المديرين،[1] يقوم هذا الأخير بتقديم جدول حسابات النتائج الوثائق التلخيصية والحصيلة وفضلا عن ذلك يشير مندوب الحسابات في تقريرهم إلى إنهاء المهام التي أسندت إليهم.[2]

لكل مساهم الحق في حضور الجمعية العامة العادية، ويجوز له أن ينيب عنه غيره ولكن بشرط أن يكون في توكيل كتابي خاص، ولا يكون انعقاد الجمعية في الدعوة الأولى صحيحا إلا إذا كان عدد المساهمين الحاضرين أو الممثلين على الأقل يمثل ربع الأسهم التي لها حق التصويت.[3]

يمنح من المادة 675 من القانون التجاري أن الجمعية العامة العادية تتمتع بسلطات واسعة، فيحق لها اتخاذ جميع القرارات التي تتعلق بإدارة المؤسسة باستثناء القرارات التي تخص الجمعية العامة غير العادية والمذكورة في المادة 674، فهي تمثل حق المساهمين في الإشراف على أعمال مجلس الإدارة أو مجلس المديرين حسب نظام المؤسسة، كما قد يمنح القانون الأساسي للمؤسسة الجمعية العامة العادية اختصاصات واسعة لاتخاذ القرارات شرط ألا تخالف النصوص القانونية الإلزامية، ومن الصلاحيات التي تتمتع بها الجمعية العامة العادية، تتمثل في:

- تعيين أعضاء مجلس الإدارة أو مجلس المديرين، وعزلهم في أي وقت وكذلك الشأن بالنسبة لمراقبي الحسابات.
- توزيع الأرباح طبقا لنص المادة 723 من القانون التجاري.
- 3.1 الجمعية العامة غير العادية:
- عندما تجتمع الجمعية العامة للمساهمين للمسائل التي لا يمكن تأجيلها إلى الاجتماع السنوي (العادي) أو أن المواضيع المراد مناقشتها تدخل ضمن الأمور التي ينص القانون على أن يحثها لكون في اجتماع غير عادي فتكون أمام الجمعية العامة غير العادية، وتختص عادة في تعديل القانون الأساسي الزيادة أو التخفيض في رأس المال.

---

[1] عبد القادر البقيرات، **مبادئ القانون التجاري، الأعمال تجارية، نظرية التاجر-المحل التجاري-الشركات التجارية**،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 144.

[2] المادة 676، الموسم التشريعي رقم 93- 8 المؤرخ في 1993/04/25، الجريدة الرسمية 27، القانون التجاري.

[3] أحمد محرز، **القانون التجاري الجزائري، الجزء الثاني، الشركات التجارية الأحكام العامة، شركات التضامن- الشركات ذات المسؤولية المحدودة- شركات المساهمة**، الطبعة الثانية، قسنطينة، الجزائر، 1980، ص 298.

1-2.مجلس الإدارة ومجلس المديرين:

باعتبار شركة الأسهم شخص اعتباري فإنه لا تستطيع التعبير عن إرادتها بنفسها، حيث كان لابد أن يكون لها من يعبر عن إدارتها ويمثلها أمام الغير، لذا فالقانون التجاري الجزائري نظم قواعد إدارتها بالمواد من 610 إلى 673 والتي تبنى من خلالها نظامين لإدارتها: نظام كلاسيكي قديم والمتمثل في مجلس الإدارة أما النظام الحديث يتمثل في مجلس المديرين.

1-2-1.مجلس الإدارة:

يعتبر مجلس الإدارة هو الهيئة الرئيسية التي تتولى سير عمل الشركة يتكون هذا المجلس من ثلاث (3) أعضاء على الأقل أو أثنى عشر (12) عضو على الأكثر،[1]

تنتخب الجمعية العامة التأسيسية أو العادية القائمين بالإدارة وتحدد مدة عضو يتهم في القانون الأساسي دون أن يتجاوز ذلك ست سنوات [2]كما أنه لا يمكن لشخص طبيعي الانتماء في نفس الوقت إلى أكثر من خمس مجالس إدارات لشركات الأسهم توجد مقراتها في الجزائر، كما يجوز في نفس الوقت تعيين شخص معنوي قائما بالإدارة في عدة شركات.[3]

وفيما يلي نذكر مجموعة من الأحكام التي تتضمن عمل مجلس الإدارة والتي تتمثل في: [4]

يجب على مجلس الإدارة أن يكون مالكا لعدد من الأسهم تمثل على الأقل 20 % من رأسمال الشركة والتيت خصص بأكملها لضمان سير الأعمال.

لا يجوز للأجير المساهم في الشركة أن يعين قائما بالإدارة إلا إذا كان عقده سابق عقد عمله سابق بسنة واحدة على الأقل من تعيينه ومطابق لمنصب العمل الفعلي.

يجول لمجلس الإدارة كل السلطات للتصرف في الظروف باسم الشركة، وتمارس هذه السلطات في نطاق موضوع الشركة مع مراعاة لسلطات المسندة صراحة في القانون لجمعيات المساهمين، لا تصح مداولة مجلس الإدارة إذا حضر نصف عدد الأعضاء على الأقل، وتؤخذ القرارات بالأغلبية أصوات الحاضرين ما لم ينص القانون الأساسي على أغلبية أكثر، ويرجح صوت رئيس الجلسة عند تعادل الأصوات.

---

[1] المادة 610، الموسم التشريعي رقم 93-8 المؤرخ في 25/ 04/ 1993الجريدة الرسمية 27، القانون التجاري الجزائري، 156.

[2] عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص 209، 210.

[3] المادة 611، المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 1993/04/25، الجريدة الرسمية 27.

[4] المواد 615،619، 622 ، المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 1993/04/25، الجريدة الرسمية 27 .

يتعيّن على القائمين بالإدارة ومجموع الأشخاص المدعوين اجتماعات مجلس الإدارة كتم المعلومات ذات الطابع السري؛

تمنح الجمعية العامة مجلس الإدارة مكافئات عن نشاطات أعضائه مبلغ تابت سنويا عن بدل الحضور و النسب بين أعضائه، وتتوقف هذه المكافئات حسب كل حالة دفع الأرباح للمساهمين.

1-2-2.مجلس المديرين ومجلس المراقبة:

حسب هذا النموذج، يتولى إدارة الشركة مجلس المديرين ويتولى الرقابة مجلس المراقبة، و يتفادى هذا النموذج عيوب النموذج التقليدية و المتمثلة في كون مجلس الإدارة نادرا ما يقوم بدور فعّال في اتخاذ القرارات كون أن رقابة المساهمين كون أن رقابة المساهمين على المسيّرين عادة ما تكون وهمية.

يدير شركة المساهمة مجلس مديرين يتكون من ثلاث الى خمسة أعضاء ويمارس وظائفه تحت رقابة مجلس المراقبة،[1]

كما حددت المواد من(643الى 653) الأحكام المتعلقة بمجلس المديرين، فنجد أن أعضاء مجلس المديرين ينم تعيينهم مجلس المراقبة و تسند الرئاسة الى أحدهم بشرط أن يكون أعضاء مجلس المديرين أشخاص طبيعين، كما يمكن للجمعية عزلهم بناءا على اقتراح من مجلس المراقبة وتتحدد مدّة عضوية مجلس المديرين في القانون الأساسي في مدّة تتراوح من عامين الى6سنوات و في حالة عدم وجود أحكام قانونية أساسية تقدّر المدة بأربع سنوات، و من الأحكام الصادرة ة التي تنظم عمل مجلس المديرين ما يلي:[2]

- يحدد عقد التعيين كيفية دفع أجر أعضاء مجلس المديرين ومبلغه؛
- يتداول مجلس المديرين و يتخذ القرارات حسب الشروط المذكورة في القانون الأساسي؛
- يقدم مجلس المديرين لمجلس المراقبة بعد قفل السنة المالية كل من جدول حسابات النتائج، الميزانية وتقرير عن حالة الشركة ونشاطها خلال السنة المالية المنصرمة؛
- يمثل رئيس مجلس المديرين الشركة في علاقتها مع الغير، لكن لا يمنح هذه المهمة لصاحبها سلطة إدارة أوسع من تلك التي منحت للأعضاء الآخرين في مجلس المديرين.

[1] المادة 643،المرسوم التشريعي 93-8 المؤرخ في 1993/04/25، القانون التجاري 2007.

2 المواد 647، 650، 656، 652، 653، 657، المرسوم التشريعي 93-08، المؤرخ في 1993/04/25.

يتعيّن على شركات المساهمة التي تتبنى في تسييرها نظام مجلس المديرين أن تتبعه بجهاز أخر يتمثل في مجلس المراقبة الذي يشبه الى حد كبير مجلس الإدارة في النمط الكلاسيكي، فمن الصعوبة ضمان عدم انحراف أعضاء مجلس المديرين، فكان لابد من انجاز جهاز رقابي لحماية الشركة والمساهمين المتمثل في مجلس المراقبة.

يتشكل مجلس المراقبة في حالة ما إذا اتبعت شركة المساهمة النظام الحديث في إدارتها، حيث يستأثر مجلس المديرين بالتسيير والإدارة، ويتولى مجلس المراقبة الرقابة عليه و على تسييره لإدارة الشركة.[1]

يتكون مجلس المراقبة من سبعة أعضاء على الأقل واثني عشر عضو على الأكثر،[2] واستثناء لهذا النض يمكن أن يصل العدد الى أربعة وعشرون عضو في حالة الدمج بشرط أن يكون الأعضاء ممارسين لمهام الرقابة مند أكثر من ستة أشهر في الشركات المدمجة.

1-3. الإدارة العليا:

أكد ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، على ضرورة أن يقوم مجلس الإدارة باختيار وتنصيب الإدارة العليا للمؤسسة والتي تتولى مهام تسيير النشاطات اليومية العادية للمؤسسة، والتي تتولى مهامها تحت إشرافه، ومن النشاطات التي تتولها الإدارة العليا تنفيذها ما يلي: [3]

- إعداد واقتراح إستراتيجية المؤسسة وعرضها على مجلس الإدارة ؛
- تنفيذ هذه الإستراتيجية بعد اعتمادها في شكل مخططات سنوية وميزانيات معتمدة؛
- تقديم تقرير لمجلس الإدارة بالنتائج المحققة مقارنة مع الأهداف المحددة ضمن الإستراتيجية المعتمدة؛
- تزويد مجلس الإدارة بالمعلومات التي تمكنه من قيادة ومراقبة نشاطات المؤسسة؛
- ضمان الإشراف والمراقبة على تسيير المؤسسة.

4.1 التدقيق الداخلي:

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي حديثة الممارسة في الجزائر أو حتى حديثه الإعتراف بها كنشاط لا يمكن الاستغناء عنه، فالمشرع الجزائري لم ينص عليها إلا في نهاية الثمانينات من خلال المادة 40 في إطار القانون التوجيهي للمؤسسات رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 الذي ينص على أنه:

---

[1] عمارة عمورة، **"الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري، الأعمال التجارية، التاجر، الشركات التجارية"**، دار المعرفة، الجزائر،

[2] المادة 658، المرسوم التشريعي 93-08 المؤرخ في 1993/04/25.

[3] ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، مرجع سابق، ص 41.

" يتعين على المؤسسات الاقتصادية العمومية تنظيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة وتحسين بصفة مستمرة أنماط تسيرها"[1]

كما تنص المادة 40 من القانون 01/91 على أن: " المؤسسات الاقتصادية العمومية مدعمة لإقامة وتدعيم نظم داخلية لمراجعة المؤسسات وتحسين طرق أدائها بشكل ملحوظ".[2]

كما يمكن إستنتاج واضح التدقيق الداخلي في الجزائر من خلال الدراسات التي تطرقت إلى ذلك والتي توصلت إلى بعض النتائج نذكر منها:

- محافظوا الحسابات لا يثقون بعمل التدقيق الداخلي وذلك بسبب عدم استنادها إلى معايير واضحة، تبيعها للإدارة؛
- وظيفة التدقيق الداخلي في الجزائر مزالت متأخرة فليس هناك إطار قانوني ينظم المهنة كالقوانين، هيئات تشرف على المهنة معايير التدقيق الداخلي، ميثاق أخلاقيات ..... إلخ
- مازال قسم التدقيق الداخلي يتبع الإدارة العليا مما يجد من إستقلالية.
- وجود ضعف في مؤهلات وخبرات المدقيقين الداخليين وذلك بسبب ضعف التدريب والتكوين المستمر؛
- يرتكز التدقيق الداخلي على التدقيق المالي بشكل أساسي دون القيام بالأنواع الأخرى من التدقيق.

5.1 لجان التدقيق:

مع التطور الدولي تجاه أهمية لجان التدقيق وضرورة تكوينها وصدور العديد من التوصيات التي نادت بتكوينها باعتبارها من أهم أدوات الحوكمة في المؤسسة وذا تكوينها وتحديد نطاق عملها ومهامها ومسؤولياتها، كان لا بد أن تهتم أيضا بلجان التدقيق كرد فعل طبيعي لاهتمامها بإصلاح قطاع الأعمال كتبنيها لمفهوم الحوكمة.

بالنسبة ليمثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر لم يلزم المؤسسات بتشكيل لجان التدقيق، حيث إعتبر أن ذلك من مسؤوليات مجلس الإدارة حيث إلتقى بالإشارة إلى أن المجلس بامكانه تشكيل لجان متخصصة لمساعدته في القيام بمهامه.

كما أنه من خلال النظام 02-03 لسنة 2002 المتضمن الرقابة الداخلية للبنوك والمؤسسات المالية وفي إطار تنفيذ بنود اتفاقية بازل 2 تم اعتماد لجان التدقيق من خلال نص المادة من طرف البنوك أو الهيئة المالية المعنية مع ضرورة الإفصاح عن تكوينها وطبيعة عملها والشروط التي بموجبها".[3]

[1] المادة 40، القانون 88-1 المؤرخ في 1988/01/12، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية
[2] عمر علي عبد الصمد، مرجع سابق، ص 209.
[3] Règlement de la Banque d'Algérie n° : 2002-03 du 14 novembre 2002, « Algérie contrôle interne des banques et établissements Financiers ».

أما بالنسبة للقانون التجاري لم يتضمن بشكل صريح تشكيل لجان التدقيق ولكن يمكن إستنباطها بشكل ضمني في المادة 622 منه والتي أقرت أنه يحق للمجلس تشكيل لجان تساعده في أداء مهامه وصولا لحوكمة جيدة في المؤسسة:[1]

[1] حواس صلاح، حسياني عبد الحميد، لجان المراجعة وتطورها في ظل القوانين والتقارير الصادرة عن الهيئات المهنية على الصعدين الدولي والمحلي"، مجلة علوم الاقتصاد والتسير والتجارة، المجلد 3، العدد 28 ،2013، ص 233.

المطلب الثاني: الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية

تتمثل الآليات الخارجية للحوكمة الخاصة بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية في التدقيق الخارجي (محافظوا الحسابات) والبورصة.

1.2 التدقيق الخارجي (محافظة الحسابات)

قامت الدولة الجزائرية منذ الإستقلال وإلى غاية الآن مجموعة من القوانين، المراسيم والمقرارات منظمة لمهنة التدقيق الخارجي في الجزائر ومن أهم هذه التشريعات المنظمة للمهنة في الجزائر نجد: [1]

- القانون 10-10 المؤرخ في 29 جوان 2010، المتعلق بمهن الخبير المحاسبي، محافظ الحسابات والمحاسب المعتمدة، حيث يعتبر هذا القانون أساس تنظيم المهنة في الجزائر كونه تضمن كل ما يخص المهنة من شروط مزاولة، مهام ومسؤوليات، الهيئات المشرفة على المهنة، العقوبات المقررة ..... إلخ

- المراسيم 11- 24 ، 11-25 ، 11-26 المؤرخة في 27 جانفي 2011 حي تناولت هذه المراسيم بالتفصيل كل الهيئات المشرفة على المهنة في الجزائر؛

- المقرر 02 المؤرخ في 04 فيفري 2016 الصادر عن وزير المالية، يتضمن أربعة معايير تدقيق جزائرية: 210 إتفاق حول أحكام مهام التدقيق، 505 التأكيدات الخارجية، 560 الأحداث اللاحقة، 580 التصريحات الكتابية.

- المقرر 150 المؤرخ في 11 أكتوبر 2016 الصادر عن وزير المالية، يتضمن أيضا أربعة معايير تدقيق جزائرية: 300 تخطيط تدقيق القوائم المالية، 500 أدلة الإثبات، 510 مهام التدقيق الأولية، الأرصدة الاقتصادية، 700 تأسيس الرأي وتقرير التدقيق للقوائم المالية.

- المقرر 23 المؤرخ في 23 مارس 2017 الصادر عن وزير المالية، يتضمن أربعة معايير تدقيق جزائرية: 520 الإجراءات التحليلية، 570 استمرارية الاستغلال، 610 استخدام أعمال المدقيقين الداخليين، 620 استخدام أعمال خبير معين من طرف المدقق.

-القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 7 مارس 2017 والذي يحدد قائمة الشهادات الجامعية وكذا كيفية سير التكوين وبرامج التكوين المتخصص قصد الحصول على شهادة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات.

[1] خلايفية إيمان، جاو حدو رضا، " التدقيق الخارجي، في الجزائر بين منظور معايير التدقيق الدولية ومعايير التدقيق الجزائرية مجلة معارف، المجلد 14، العدد 1، جوان 2019، ص :457.456.

- بالإضافة إلى إصدار قانون أخلاقيات المهنة التدقيق والمحاسبة من خلال المرسوم التنفيذي رقم 96-136 المؤرخ في 15 أفريل 1996 .

2.2 البورصة:

لم تتمكن بورصة الجزائر منذ نشأتها أن تلعب دورها كوسيط مالي نظرا لوجود العديد من العراقيل كعدم وجود ثقافة لتعزيز ثقة المستثمرين بالبورصة (غياب الشفافية والإفصاح) بالرغم من تبني النظام المحاسبي المالي.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل، التطرق إلى حوكمة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، وذلك من خلال عرض وإبراز أهم العوامل التي أبرزت الحاجة إلى تبني هذا المفهوم في بيئة الأعمال الجزائرية، ثم تحليل محتوى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وكذلك الإطار القانوني الذي يؤطر تطبيق مبادئها، إضافة إلى الإطار القانوني الذي يدعم ذلك.

كما حاولنا تحليل مبادئ الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر وتحديد أوجه التشابه بينها و بين تلك الصادرة عن منظمة التعاون للتنمية الاقتصادية، وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- يمثل كل من الفساد الإداري والمالي، حالات الإفلاس في البنوك الجزائرية وكذلك تراجع مؤشر بيئة الأعمال من أهم العوامل التي أبرزت الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة الجزائرية؛
- يتمثل الإطار التوجيهي لحوكمة المؤسسة في الجزائر في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر الذي تم إصداره في مارس2009؛
- يمثل القانون التجاري الإطار القانوني لحوكمة المؤسسة في الجزائر بالإضافة إلى اللوائح التنظيمية لبورصة الجزائر؛
- يدعم النظام المحاسبي المالي (scf) تطبيق حوكمة المؤسسة في الجزائر بالإضافة الى قانون مكافحة الفساد؛
- على الرغم من توافق وتقارب مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة للتعاون الاقتصادي و التنمية و تلك الصادرة عن ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، إلا أن هذه الأخيرة لم يتم التفصيل فيها بالقدر الكافي.

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية لواقع حوكمة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

تمهيد:

تعتبر الدراسة النظرية بنية تحتية للانطلاق في الدراسة الميدانية التي عادة ما تكون نتائجها هي الهدف الرئيسي لأي بحث علمي، و بالتالي كان لابد من إكمال الجانب النظري بدراسة ميدانية تسمح بإسقاط المفاهيم النظرية على الواقع.

انطلاقا من ذلك، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة الاستبيان و تحليله كونه مثل الأداة الرئيسية للدراسة التي طبقت على مجموعة من شركات الأسهم العاملة بولايات الغرب الجزائري، حيث سنستعين ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss 23 في عرض و تحليل النتائج، و لتحقيق أهداف الفصل قمنا بتقسيمه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: معالجة الاستبيان.

المبحث الأوّل: الإطار العام للدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث تحديد مجتمع الدراسة بما يتلاءم مع الموضوع، ولعدم إمكانية إجراء الدراسة على المجتمع ككل تم اختيار جزء منه و المتمثل في العينة، كما سيتم توضيح حدود الدراسة بمختلف أشكالها و ذلك لمعرفة الإطار الذي يحدد موضوع الدراسة ككل، كذلك الصعوبات التي واجهتنا في إجراء هذه الدراسة لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

المطلب الأول: بيانات الدراسة

من أجل إعداد الدراسة الميدانية تم الاعتماد على البيانات الثانوية و الأولية والتي تمكننا من تحقيق هذه الدراسة و التي تمت ترجمتها في شكل استبيان وزع على أفراد عينة الدراسة، و تمثلت هذه البيانات في:

1-1.البيانات الثانوية:

تمثلت في الجانب النظري من البحث، حيث حاولنا حسب ما توفر لدينا من معلومات بمسح للدراسات السابقة و مراجعة الأدبيات المنشورة في مجال الحوكمة بالإضافة الى مجموعة من المنشورات والتقارير للهيئات والمنظمة الدولية في هذا المجال واعتمدنا عليها خصوصا في بناء الاستبيان و التي تمثلت في :

- مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة للتعاون الاقتصادي و التنمية (OCDE)؛
- مبادئ الحوكمة التي تضمنها ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر؛
- إضافة إلى مجموع الدراسات السابقة التي عالجت موضوع حوكمة المؤسسات.

1-2.البيانات الأولية:

تمثلت البيانات الأولية المعتمدة في هذه الدراسة أساسا في:

أ. المقابلة الشخصية:حيث تم إجراء بعض المقابلات الشخصية مع أساتذة التخصص من أجل بيان كيفية بناء الاستبيان و تحديد مراحله، بالإضافة إلى المقابلات مع البعض من أفراد العينة للاحتكاك بالجانب الميداني و هذا ما ساعدنا على تحليل نتائج الاستبيان فيما بعد؛

ب. الاستبيان: تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية و تجميع المعلومات اللازمة لتحقيقها، ومن تم تفريغها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي spss 23 ، من أجل القيام بالاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الثاني: أهداف، حدود ومشاكل الدراسة

سنبرز من خلال هذا المطلب أهداف الدراسة، حدود الدراسة الزمانية و المكانية بالإضافة إلى مختلف الصعوبات و المشاكل التي واجهتنا في تحقيق هذه الدراسة كما يلي

2-1.أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج كمي لتقييم درجة التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسة، و يتفرع من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية والمتمثلة في:

- التعرف على مؤشرات تقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛
- تحديد المؤشرات الأكثر ملاءمة في عملية تقييم حوكمة المؤسسة ؛
- تحديد المعايير المعتمدة في عملية تقييم حوكمة المؤسسة ؛
- بناء نموذج لمؤشر فعالية حوكمة المؤسسة يسمح بتقييم مدى التزام المؤسسات الاقتصادية في الجزائر بتطبيق مبادئها؛
- تقديم بعض المقترحات من أجل تعزيز حوكمة المؤسسات في الجزائر؛
- فتح المجال أمام دراسات وأبحاث أخرى في ظل نقص الدراسات في هذا الموضوع بالنسبة للجزائر.

2-2. إطار الدراسة الميدانية:

يتمثل هذا الإطار فيما يلي:

2-2-1.تحديد الإطار المكاني:

الغرض من هذه الدراسة هو بناء نموذج كمي لتقييم مدى التزام المؤسسات الاقتصادية بتطبيق مبادئ الحوكمة في البيئة الجزائرية، لذا انحصرت الدراسة في الحدود الجغرافية للجمهورية الجزائرية، وشملت عدة ولايات بغرض الحصول على أكبر عدد من الإجابات و التي تمثلت أساسا في أجوبة صادرة عن مسؤولي شركات الأسهم لولايات الغرب الجزائري و المسؤولين عن نظام الحوكمة فيها.

قد وقع اختيارنا على هذا النوع من الشركات بالاعتماد على المعيار القانوني كونها مؤهلة لتبرز فيها الحوكمة بشكل جلي.

2-2-2. تحديد الإطار الزماني :

يتمثل المجال الزمني لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية استكمال جمع البيانات و تحليلها وتفسيرها ثم الخروج بنتائج و إجابات عن الأسئلة المطروحة لتؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة، وعموما فقد استغرقت هذه الفترة حوالي7 شهر و نصف ،انقسمت إلى أربع مراحل أساسية:

- المرحلة الأولى:وهي الخطوة الأولى التمهيدية في هذه الدراسة، حيث تم من خلالها الاتصال الأولي بميدان الدراسة قصد الحصول على موافقة من أجل إجراء الدراسة،واستغرقت هذه الفترة 25 يوما ابتداء من 23 ديسمبر 2018 ؛

- المرحلة الثانية :تم خلالها إعداد مختلف الاستمارات الموجهة لأفراد المؤسسة و قد استغرق ذلك قرابة شهرين و نصف من 29 جانفي إلى حوالي 18 مارس 2019؛

- المرحلة الثالثة: تم فيها توزيع الاستمارات و استرجاعها، و استغرقت العملية حوالي 3 أشهر: من 21 مارس إلى 23 جويلية؛

- المرحلة الرابعة :فيها بدأت عملية تفريغ و تحليل البيانات المستقاة للخروج بنتائج تؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة و ذلك انطلاقا من شهر أوت 2019.

2-2-3.الاطار البشري :

تستند هذه الدراسة على أراء وإجابات الأطراف المسؤولة عن تطبيق الحوكمة في الشركات من مدير عام، رئيس مجلس الإدارة، أعضاء مجلس الإدارة وموظفو قسم التدقيق الداخلي.

2-2-4. إطار الموضوع:

اهتمت هذه الدراسة بالمحاور المرتبطة بمبادئ حوكمة المؤسسة الأربعة التي تضمنها ميثاق حوكمة المؤسسة في الجزائر و ذلك بعد إسقاط محتوى كل مبدأ مع مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) بهدف بناء مؤشر كلي للحوكمة يسمح بتقييم مدى التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتطبيق مبادئها، حيث اقتصرت الدراسة فقط على مبادئ الحوكمة دون ربطها بمتغيرات أخرى.

2-3.صعوبات الدراسة:

بالرغم من أهمية الاستبيان كأداة للاستقصاء وجمع أراء وإجابات أفراد العينة حول المواضيع ذات الصلة بالحوكمة و إبراز وجهات نظرهم حول هذا المفهوم إلا أن الدراسة لم تسلم من القيود الشكلية والموضوعية:

- التجاوب السلبي لبعضّ أفراد العينة مع الاستبيان بحجة الانشغالات الكثيرة مما تطلب في بعض الحالات القيام بالمقابلة مباشرة من أجل ملء الاستمارة و كان مصير بعض الاستمارات التي تركت لملئها لاحقا إلى الإهمال؛
- صعوبة الدخول إلى بعض المؤسسات و رفض ذلك بحجة عدم التفرغ ؛
- تحفظ بعض المستجوبين على بعض المعلومات أثناء تقديم إجاباتهم؛
- عدم الرد على البريد الالكتروني لبعض أفراد العينة.

المطلب الثالث: وصف مجتمع وعينة الدراسة

لإجراء أي دراسة ميدانية إحصائية لا بد من تحديد مجتمع وعينة الدراسة كأول خطوة لتحديد اتجاه هذه الأخيرة، وهو ما سنتطرق له فيما يلي:

3-1.تحديد مجتمع الدراسة :

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: مجموعة محددة من الأشخاص أو المؤسسات أو الأسواق التجارية أو الطلاب أو غيرها والتي تكون لها بعض الخصائص المشتركة"[1] وبما أن مجتمع الدراسة يمثل مجموع الأفراد المكونين لمشكلة الدراسة واعتماده على مضمون الإشكالية، فإن مجتمع هذه الدراسة يتمثل في الأطراف المسؤولة عن تطبيق الحوكمة في شركات الأسهم الغرب الجزائري.

3-2.عينة الدراسة :

تمثل العينة جزءا من مجتمع الدراسة وتحمل نفس خصائصه وتعرف بأنها "مجموعة مصغرة وجزئية من مجتمع الدراسة" [2] ، ونظرا لعدم القدرة على القيام بالمسح الشامل لمجتمع الدراسة لأسباب خارجة عن نطاقنا والمتعلقة بالمؤسسات خاصة، فقد وجب علينا اعتماد أسلوب العينات لجمع البيانات، لذا تم اختيار عينة عشوائية قدرها 80 فرد في المؤسسات محل الدراسة والذين تمثلوا في مدققين داخليين، مديرين فرعيين، أعضاء مجلس الإدارة.

بعد ما تم توزيع 80 استمارة، استرجعت منها64 استمارة حذفت منها غير القابلة للدراسة بسبب عد اكتمالها وصلاحيتها للتحليل الإحصائي وأخرى لم يتم استرجاعها، والجدول (3-2) يوضح ذلك.

[1] شفيق العتوم، طرق الإحصاء باستخدام spss، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 22.

[2] عادل مرابطي، عائشة نحوي، "العينة" مجلة الواحات للبحوث والدراسات العدد 4، 2009، ص 96.

الجدول رقم (4-1): توزيع عدد الاستبيانات واسترجاعها

الاستبيانات	عدد الاستبيانات الموزعة		عدد الاستبيانات المسترجعة		العدد الصالح للدراسة	
	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %	العدد	النسبة %
المجموع الكلي	80	%100	67	83.75	56	70

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على معلومات الاستبيان.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة الاستبيان و كل العناصر التي تم مراعاتها في إعداده، مكوناته وكذلك الطرق المستعملة في توزيعه وتحليله بالإضافة إلى الصدق و الاتساق الداخلي للتأكد من أن النتائج المتوصل إليها لا تختلف في حالة إعادة توزيع الاستبيان في نفس الشروط.

المطلب الأول:تصميم قائمة الاستبيان

لقد اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان الذي يعتبر " أداة لفظية بسيطة الهدف منها معرفة اتجاه المستجوبين نحو موضوع معين" [1] وبالتالي يعتبر الوسيلة الوحيدة التي تخدم هذه الأخيرة من جهة، واللازمة لجمع المعلومات من جهة أخرى، ومحاولة الوصول إلى حقائق حيث مرت هذه العملية حتى الوصول إلى الاستبيان النهائي الموضح في الملحق رقم (1 و 2) بما يلي:

- الاعتماد على الدراسات السابقة والكتب وخاصة المنظمات الدولية التي تناولت موضوع الحوكمة لصياغة محاور وفقرات كل بعد حتى تتوافق مع الإشكالية وفرضيات الدراسة، وحتى تسمح صورتها النهائية بإجراء الدراسة واختبار الفرضيات.
- بعد إتمام الاستبيان في صورته النهائية تم عرضه على مجموعة من الأساتذة خاصة داخل الجامعة من خلال حذف وتغيير صياغة العبارات وتصحيح الأخطاء ليخرج في صيغته النهائية للتحكيم النهائي تضمن استبيان هذه الدراسة (الملحق رقم3)

كما تم تحميل الاستبيان على حامل ورقي و الذي شغل 6 صفحات هذا بالنسبة للتسليم المباشر أما بالنسبة للتسليم عن طريق البريد الالكتروني تم تحميله على ملف word ،كما أن الاستبيان أعد باللغتين العربية والفرنسية وتضمن أربع 4 أسئلة تخص المعلومات الشخصية للمستجوبين و 47 سؤال متعلقة بالموضوع مقسمة على أربعة أبعاد .

تنوعت القنوات التي اعتمدنها في توزيع الاستبيان بين:

- إيداع الاستمارات على مستوى الشركات محل الدراسة؛
- الاستعانة ببعض الزملاء العاملين في الشركات محل الدراسة؛

[1] زياد بن علي بن محمود الجرجاي، " القواعد المنهجية التربوية في بناء استبيان.

- إرسال الاستمارات على البريد الالكتروني لبعض أفراد العينة لكن هذه الطريقة لم تساعد كثيرا في تحقيق الدراسة بسبب تجاهل أغلب المستجوبين الرسائل و عدم الرد عليها؛
- المقابلة المباشرة مع بعض أفراد العينة و شرح الاستبيان لهم و الإجابة عن استفساراتهم.

تم الاعتماد على:مطبق بشكل كامل، غير مطبق و مطبق بشكل جزئي كإجابات على الأسئلة الخاصة بالدراسة كما توزعت الأسئلة على جزأين كما يلي:

الجزء الأول: وقد شمل على المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة ويظهر هذا من خلال(الجنس، العمر، المستوى، العلمي، الخبرة) وهذا من أجل وصف عينة الدراسة.

الجزء الثاني: تضمن هذه الجزء عبارة تمحورت على 4 محاور كما يلي:

المحور الأول: يضم 25 عبارة؛

المحور الثاني: يضم 25 عبارة،

المحور الثالث: يضم 25 عبارة؛

المحور الرابع: يضم 11عبارة.

الجدول رقم (4-2): وصف فقرات الاستبيان

محاور الدراسة	عدد عبارات كل محور
المسألة	25
المسؤولية	25
العدالة	25
الشفافية	11

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على الاستبيان

1-2.مقياس الدراسة

تم استخدام مقياس ليكارت مند عام 1932 م و كان دلك بواسطة الدكتور Rensis Likert ويعتبر هذا المقياس من أشهر المقاييس استخداما و دلك لسهولة تطبيقه و تحليل نتائجه ويستخدم هذا المقياس لمعرفة اتجاهات وأراء و مواقف الأشخاص و المنطق في هدا المقياس هو معرفة الرأي الشخصي من العبارات التي يقرأها الشخص تحت الدراسة، و بالتالي لا يوجد صواب أو خطأ للإجابات.[1]

لقد اعتمدت هذه الدراسة على مقياس على مقياس ليكارت الثلاثي كما هو موضح في الجدول (1،3) حيث تعطي الدرجة (3) لمطبق بشكل كامل والدرجة (1) لغير مطبق حيث تم صياغتها بالاعتماد على التقييم الذاتي لحوكمة لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر كايلي:

الجدول رقم(4-3): مقياس ليكرت الثلاثي

التقييم	مطبق بشكل كامل	مطبق بشكل جزئي	غير مطبق
الدرجة	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان.

المطلب الثاني: اختبار قائمة الاستبيان

يعتبر صدق الأداة(الاستبيان) مهم جدا في أي دراسة يجب القيام بها ويعرف بأنه:" قدرة أداة القياس ما هو مطلوب قياسه"،[2] وهو ما سنقوم به في هذه الدراسة في ما يلي:

2-1.الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

خضع الاستبيان إلى عملية التحكيم والمراجعة من قبل المشرف وبعض الأساتذة المختصين الذين تتوفر لديهم الكفاءة المهنية اللازمة والمؤهل الأكاديمي والخبرة اللازمة في مجال المحاسبة وكذا الإحصاء وأساليب البحث العلمي بغية الإحاطة بكل جوانب البناء السليم لمحتوى الاستبيان من حيث دقة صياغة الأسئلة و ابتعادها عن الغموض، تغطية الأسئلة لجميع محاور الدراسة، عدم حملها للتناقضات، وكذا ملائمتها لأهداف الدراسة؛ حيث قام المحكمون بإبداء ملاحظاتهم التي ارتكزت على مجموعة من الجوانب:

[1] فوزي حبيب حافظ ، **القياس وتطبيقاته**، مكتبة الملك فهد للنشر ، جدة ، 2004 ، ص 34

[2] مقدم وهيبة، **تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية**، دراسة عينة تطبيقية على عينة مؤسسات الغرب بالجزائر" أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2013،2014، ص 280.

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات؛
- مدى شمولية الاستمارة؛
- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملائمتها للمعالجة الإحصائية؛
- من أجل الوقوف على مشكلة التصميم والمنهجية.

في الأخير، وبناءا على الملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم، ونتائج الاختبار الأولي التي تمكننا من تدارك النقائص التي وقفنا عليها، تمت صياغة الاستبيان في شكله النهائي ثم عرضه على المشرف وبعد موافقته تم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة.

2-2.معامل الثبات ألفاكروميخ :

يعتبر ألفا كروباخ من أهم المقاييس والطرق التي يمكن قياس بها ثبات أداة القياس ويقصد بثبات أداة القياس أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معادلة ألفا كرونباخ لحساب الثبات حيث تعتبر القيمة (Alpha ≥0.60) مقبولة في العلوم الإنسانية. والجدول الموالي يوضح نتائج معامل الثبات :

الجدول رقم (4-4): توزيع معامل ألفاكروميخ

معامل الثبات ألفاكروميخ	عدد عبارات الاستبيان
0.974	86

المصدر: من إعداد الطالبة مخرجات spss 23.

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل ألفاكروميخ بلغ 0.97 لعوامل الدراسة و جميعها تطمئن إلى ثبات أداة الدراسة، وتجدر الإشارة إلى أن كلما اقتربت قيمة ألفاكروميخ من الواحد (1) دل ذلك على وجود ثبات عال يطمئن على ثبات أداة الدراسة (الملحق04).

2-3.الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (23spss) في تحليل البيانات و تجميعها، و ذلك من خلال الاعتماد على الأساليب المناسبة التي تتلاءم مع نوع البيانات المراد تحليلها من جهة، وأهداف وفرضيات الدراسة من جهة أخرى، وقد تم استخدام عدة أساليب إحصائية من أجل توظيف البيانات لتحقيق أغراض الدراسة، وفيما يلي أكثر تفصيل:

- معامل الارتباط للتحقق من صدق أداة الدراسة؛
- اختبار ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات أداة القياس؛
- للتعرف أكثر على خصائص العينة اعتمدنا على المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة أهمية إجابات عينة الدراسة وكذا ترتيب العبارات حسب قيمة المتوسط لكل عبارة،
- أما الانحراف المعياري لمدى انحراف الإجابات بانسجام أو تشتت العبارة وهي تتراوح أو تقترب من الواحد أو أكثر حسب قيمتها في كل عبارة، إضافة إلى التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.
- التحليل إلى المركبات الأساسية لتحديد المؤشرات الأكثر ملائمة لتقييم حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- مصفوفة الارتباط ل
- محدد مصفوفة الارتباط
- مؤشر KMO
- اختبار F-Fisher.

المبحث الثالث: معالجة الاستبيان

يستعرض هذا المبحث التحليل الإحصائي لنتائج استجابة أفراد عينة الدراسة للمتغيرات التي اعتمدت فيها، من خلال عرض الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، ثم تقديم المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات.

المطلب الأول: تحليل خصائص العينة

لقد تضمن الجزء الأول من الاستمارة بيانات شخصية حول أفراد عينة الدراسة، وقد شمل هذا أسئلة، الهدف منها هو معرفة سن المستجوب، مؤهلاته العلمية والعملية، بالإضافة إلى خبرته في المجال المهني، ويمكن توضيح هذه الخصائص فيمايلي:

1-1.الجنس:

الجدول رقم(4-5):توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة المؤية
ذكور	27	%48,2
اناث	29	%51,8
المجموع	56	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول اعلاه نجد عدد الذكور بلغ 27 فردا بنسبة بلغت 48,2 % من أفراد العينة.

و كان عدد الاناث 29 فردا بنسبة بلغت 51,8 % من إجمالي العينة ، من هذا نستنتج أن غالبية أفراد العينة إناث لكن بفارق بسيط.

2-1.الفئة الوظيفية:

الجدول رقم (4-6):توزيع أفراد العينة حسب الفئة الوظيفية

المتغير	التكرار	النسبة المؤية
مدير عام	8	%14,3
مدقق داخلي	13	%23,2
مدير فرعي	21	%37,5
عضو مجلس ادارة	11	%19,6
رئيس مجلس ادارة	3	%5,4
المجموع	56	%100

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول السابق أن عدد أفراد العينة الذين يشغلون منصب مدير عام بلغ عددهم 8 افراد بنسبة 14,3 % من إجمالي العينة، في حيث بلغ عدد الأفراد في منصب مدقق داخلي بلغ عددهم 13 فردا بنسبة 23,2 % من إجمالي العينة، عدد أفراد العينة الذين يشغلون منصب مدير فرعي بلغ عددهم 21 فردا بنسبة 37,5 % من إجمالي العينة، عدد فراد العينة الذين يشغلون منصب عضو مجلس الإدارة بلغ عددهم 11 فردا بنسبة 19,6 % من إجمالي العينة عدد أفراد العينة الذين يشغلون منصب رئيس مجلس ادارة بلغ عددهم 3 افراد بنسبة 5,4 % من اجمالي العينة ، نستنتج أن غالبية أفراد العينة يشغلون منصب مدير فرعي(المالية و المحاسبة، الموارد البشرية) .

الجدول(4-7):توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	23	%41,1
ماجستير	11	%19,6
ماستر	10	%17,6
شهادات اخرى	12	%21.5
المجموع	56	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss 23.

يظهر الجدول السابق أن عدد أفراد العينة المتحصلين على شهادة ليسانس بلغ عددهم 23 فردا بنسبة 41,1 % من إجمالي العينة ، في حين بلغ عدد أفراد العينة المتحصلين على شهادة ماجستير بلغ عددهم 11 فردا بنسبة 19,6 % من اجمالي العينة.

إن عدد أفراد العينة المتحصلين على شهادة ماستر بلغ عددهم 10 فردا بنسبة 17,6 % من اجمالي العينة.

أمّا أفراد العينة المتحصلين على شهادات أخرى و المتمتلة في تقني سامي بلغ عددهم 12 أفراد بنسبة 21.5 % من إجمالي العينة و منه نستنتج أن غالبية أفراد العينة متحصلون على شهادة ليسانس.

1-3.المؤهل العلمي:

الجدول(4-8):توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

المتغير	التكرار	النسبة المؤية
اقل من 5 سنوات	15	%26,8
من 6 إلى 10 سنوات	14	%25
من 11 إلى 15 سنة	10	%17,9
من 16 إلى 20 سنة	10	%17,9
أكثر من 20 سنة	7	%12,5
المجموع	56	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر الجدول السابق : أن عدد أفراد العينة الذين اشتغلوا اقل من 5 سنوات بلغ عددهم 15 فردا بنسبة 26,8 % من إجمالي العينة ،كما أن عدد أفراد العينة الذين اشتغلوا من 6 إلى 10 سنوات بلغ عددهم 14 فردا بنسبة 25 % من إجمالي العينة، في حين كان عدد أفراد العينة الذين اشتغلوا من 11 إلى 15 سنة بلغ عددهم 10 فردا بنسبة 17,9 % من إجمالي العينة، في حين أن عدد أفراد العينة الذين اشتغلوا من 16 إلى 20 سنة بلغ عددهم 10 فردا بنسبة 17,9 % من إجمالي العينة،كما أن عدد أفراد العينة الذين اشتغلوا أكثر من 20 سنة بلغ عددهم 7 أفراد بنسبة 12,5 % من أجمالي العينة ، نستنتج أن غالبية أفراد العينة اشتغلواا في مناصبهم اقل من 5 سنوات .

المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

يتعلق هذا المطلب بتحليل نتائج العبارات المتحصل عليها من أداة الدراسة، وتتعلق هذه العبارات بكافة الجوانب التي تخص تطبيق الحوكمة في المؤسسات ، لقد تم الاعتماد في عملية تحليل العبارات المكونة للاستبيان على عدد من الاختبارات الإحصائية أهمها التكرارات والنسب المئوية للإجابات وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات لكل عبارة من عبارات الاستبيان .

المحور الأول: العدالة

يظهر الجدول الموالي نتائج التحليل الإحصائي للمحور الأول كما يلي:

الجدول رقم (4-9) : النتائج الإحصائية الخاصة بالمحور الأول

العبارات	مطبقة بشكل كامل		مطبقة جزئيا		غير مطبقة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	النسبة المؤية %	التكرار	النسبة المؤية %	التكرار	النسبة المؤية %		
حقوق التصويت للمساهمين واضحة وملائمة	37	66.1	15	26.8	4	7.1	1,4107	0,62601
المؤسسة تمنح المساهمين حقوق أخرى غير الحقوق الأساسية	25	44.6	20	35.7	11	19.6	1,75	0,76871
للمساهمين الحق في تعيين وعزل أعضاء مجلس الإدارة	35	62.5	9	16.1	12	21.4	1,5893	0,82631
سياسات توزيع الأرباح واضحة وشفافة	39	69.6	12	25	3	5.4	1,3571	0,58554
للمساهمين الحق في الموافقة على العمليات الخاصة بنقل الملكية (الاندماج حيازة، تصفية أو الاستحواذ)	37	66.1	12	21.4	7	12.5	1,4643	0,7126
اجتماعات الجمعية العامة تعقد خلال الستة أشهر التي تسبق نهاية السنة المالية	35	62.5	17	30.4	4	7.1	1,4464	0,63014
هناك أنظمة مناسبة لحضور المساهمين في اجتماع الجمعية العامة	40	71.4	13	23.2	3	5.4	1,3393	0,58081
السياسات الخاصة بطرح المساهمين الأسئلة في اجتماعات الجمعية العامة واضحة، ومبرمجة في جدول الأعمال	40	71.4	8	14.3	8	14.3	1,4286	0,73502
يصوت المساهمون بفعالية على المكافآت السنوية (الحصول على المعلومات الخاصة بها ،التعبير عن رأيهم بصراحة)	36	64.3	14	25	6	10.7	1,4643	0,68661
يحضر محافظ الحسابات اجتماعات الجمعية العامة ويعبرون عن رأيهم فيما يخص قضايا التدقيق	41	73.2	13	23.2	2	3.6	1,3036	0,53664
وافق المساهمون بفعالية على تعيين محافظ الحسابات	32	57.1	14	25	10	17.9	1,6071	0,77878
المعلومات المقدمة للمساهمين والمتعلقة بتعيين محافظ	28	50	20	35.7	8	14.3	1,6429	0,72434

الحسابات تشمل تلك المتعلقة بالشفافية								
يقدم للمساهمين تقرير مفصل عن أداء مجلس الإدارة	45	80.4	8	14.3	3	5.4	1,25	0,54772
تتضمن إشعارات اجتماعات الجمعية العامة معلومات واضحة حول إمكانية التصويت بالوكالة أو غيابيا	35	62.5	19	33.9	2	3.6	1,4107	0,56494
يكشف محضر اجتماع الجمعية العامة وموقع المؤسسة عن قرارات الأعضاء بنتائج التصويت لكل بند من بنود جدول الأعمال	32	57.1	15	26.8	9	16.1	1,5893	0,75743
يمكن إضافة عناصر في محضر اجتماع الجمعية العامة غير مدرجة في إشعار الاجتماع الأصلي	22	39.3	29	51.8	5	8.9	1,6964	0,63014
يتمتع المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة بنفس الحقوق	37	66.1	17	30.4	2	3.6	1,375	0,558
تعتمد المؤسسة على نظام لكل سهم صوت	29	51.8	15	26.8	12	21.4	1,6964	0,80723
يمكن لصغار المساهمين التأثير على تشكيلة مجلس الإدارة	21	37.5	30	53.6	5	8.9	1,7143	0,62419
هيكل المؤسسة واضح و شفاف	33	58.9	15	26.8	8	14.3	1,5536	0,73657
لصغار المساهمين حق في إحداث تغييرات جوهرية في المؤسسة	25	44.6	20	35.7	11	19.6	1,75	0,76871
يتم إرسال إشعار الاجتماع بـ 15 يوم قبل اجتماع الجمعية العامة	14	25	24	42.9	18	32.1	2,0714	0,75936
يمكن برمجة صغار المساهمين في إحدى بنود جدول أعمال الجمعية العامة	27	48.2	26	46.4	3	5.4	1,5714	0,5987
توجد بالمؤسسة سياسات فعالة تمنع إساءة استخدام المعلومات من طرف المدير الإدارة، والموظفين	37	66.1	14	25	5	8.9	1,4286	0,65663
توجد سياسات فعالة في المؤسسة والتي تضمن الموافقة على نقل الملكية بين الأطراف العلاقة.	29	51.8	23	41.1	4	7.1	1,5536	0,63014

المصدر: من من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss 23.

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية الخاصة بالمحور الأول تراوحت بين (1.25-2.07) وهذا ما يؤكد قوة الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين(0.52-0.82)، ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة يمكن تحليل فقرات المحور الأول كما يلي:

- بالنسبة للعبارة الأولى احتلت المرتبة 14 بمتوسط 1.41وإنحراف 0.62 و التي تدل على أن حقوق المساهمين في التصويت واضحة وملائمة فحق التصويت تعتبر حق مشروع للمساهم و لا يحق للإدارة وضع أي إجراء قد يؤدي إلى إعاقة حق التصويت ؛

- العبارة الثانية احتلت المرتبة 4 بمتوسط 1.75 و انحراف معياري 0.76 و التي تعبر على أن للمساهمين حقوق أخرى غير الحقوق الأساسية فلا تقتصر حقوق المساهمين على التصويت و الحصول على الأرباح فلهم الحق في تعديل القانون الأساسي كما يمكنهم إصدار أسهم جديدة؛

- احتلت العبارة الثالثة المرتبة الأولى بمتوسط 1.58وإنحراف معياري0.82 مما يدل على تجانس نسبي لأفراد العينة حول هذه العبارة و يعني ذلك أن في الشركات محل الدراسة يمارس هذا الحق من طرف المساهمين و الذي يتمثل في حقهم في تعيين و عزل أعضاء مجلس الإدارة والذي تعتبر من القرارت المهمة؛

- بالنسبة للعبارة الرابعة و المتمثلة في أن سياسات توزيع الأرباح واضحة وشفافة احتلت هذه العبارة المرتبة 16 بمتوسط1.35 و انحراف 0.58 فأغلب أفراد العينة أجمعوا من خلال إجاباتهم على أن هذه السياسات تمتاز بالشفافية و الوضوح وهذا أمر ضروري فمن حق المساهم معرفة الأرباح التي حققتها المؤسسة و كذلك الآلية التي تتم بها عملية توزيعها؛

- العبارة الخامسة احتلت المرتبة 10 بمتوسط 1.46و انحراف معياري0.71 و التي تعبر عن حق المساهمين في الموافقة على عمليا نقل الملكية فتسجيل ونقل الملكية حق يحفظه القانون؛

- العبارة السادسة احتلت المرتبة 13 بمتوسط 1.44 و انحراف معياري0.63 مما يدل على تجانس اجابات أفراد العينة حول تطبيق هذه العبارة و التي تعبر على أن الجمعية العامة العادية تجتمع خلال 6 أشهر التي تلي نهاية السنة المالية و هذا حق يحفظه القانون؛

- العبارة السابعة و العبارة الرابعة عشر احتلتا المرتبة 17 بمتوسط 1.33، 1.41 و انحراف 0.58، 0.56 على التوالي حيث تعبر الأولى عن وجود أنظمة مناسبة لحضور المساهمين في اجتماعات الجمعية العامة أمّا الأخرى تنص على أن إشعارات حضور المساهمين يجب ان تتضمن إمكانية التصويت غيابيا او بالوكالة؛

- العبارة الثامنة احتلت المرتبة 8 بمتوسط 1.42 و انحراف معياري0.73 فللمساهمين الحق في الاستفسار و طرح الأسئلة في اجتماعات الجمعية العامة و يتم برمجة ذلك في جدول الأعمال الخاص بالاجتماع؛

- العبارة التاسعة احتلت المرتبة 20 بمتوسط 1.30 وانحراف معياري 0.53 و التي تعبر عن حضور محافظ الحسابات اجتماعات الجمعية العامة فحضور محافظ الحسابات أمر ضروري إذ لا يجب على محافظ الحسابات أن يمنح المساهمين الشعور بأنه شخص بعيد غير مهتم ، لذلك جعل المشرع استدعاءه لجمعية المساهمين إجباريا وفي أجل ثلاثين يوما قبل انعقاد ها (المادة 677 من القانون التجاري) سواء أكانت عادية أم غير عادية، حيث أن الهدف من الاستدعاء المبكر منح محافظ الحسابات الوقت اللازم والكافي لتحضير نفسه كما ينبغي للإجابة على مختلف الأسئلة الممكن طرحها عليه يوم اجتماع الجمعية العامة؛

- العبارة العاشرة احتلت احتلت المرتبة 10 بمتوسط حسابي 1.6و انحراف معياري 0.77 و التي تدل على أن المساهمين في شركات محل الدراسة موافقون عن محافظ الحسابات المعين فهو مسؤول عن مراقبة حسابات الشركة؛

- العبارة إثني عشر احتلت المرتبة 9 بمتوسط حسابي 1.64 و انحراف معياري0.72 و التي تعبر عن مدى إلمام المساهمين بالمعلومات الخاصة بمحافظ الحسابات من أجل تعيينه خاصة تلك المتعلقة بالشفافية فمن أهم هذه المعلومات تلك التي توضح مدى استقلالية محافظ الحسابات و أيضا مدى كفاءته المهنية و ذلك لضمان أداء مهامه بفعالية؛

- العبارة ثلاثة عشر احتلت المرتبة 19 بمتوسط 1.25و انحراف معياري 0.54 فنسبة 80% من إجابات العينة دلت على أن المساهمين يحصلون على تقرير حول أداء مجلس الإدارة فمعرفة المساهمين بكيفية عمل المجلس سيسمح لهم بمعرفة الطرق التي تسيّر بها أموالهم؛

- العبارة الخامسة عشر المرتبة 6 بمتوسط 1.69 و انحراف معياري 0.63 و التي تعبر على أن محضر اجتماع الجمعية العامة يتضمن قرارات الأعضاء بنتائج التصويت عن بنود جدول الأعمال و كذلك يتم نشرها على موقع المؤسسة ، بالنسبة لمحضر اجتماع الجمعية العامة يتضمن نتائج التصويت لكن من خلال اطلاعنا على

بعض المواقع الإلكترونية لبعض الشركات وجدنا أنها لا تنشر محضر الاجتماع و كان تفسير بعض الأفراد أن ذلك يعتبر من الأمور الداخلية الخاصة فهي لا تهم الزبائن و لا الموردين؛

- العبارة السادسة عشر احتلت المرتبة 13 بمتوسط 1.69 و انحراف معياري 0.63 و التي تعبر على أنه يمكن إضافة عناصر في محضر الاجتماع الجمعية العامة لم تكن مدرجة في إشعار الاجتماع الأصلي، حيث فسّر المستجوبون ذلك بأنه يجب أن يقتصر اجتماع الجمعية العامة على المواضيع المبرمجة في جدول الإعمال إلا انه يحوز للجمعية أن تناقش كل مسألة تتسم بالعجلة كاكتشاف أخطاء جسيمة ارتكبت من قبل مجلس الإدارة ؛

- العبارة السابعة عشر احتلت المرتبة 18 بمتوسط 1.37 و انحراف معياري0.55 حيث أن أكثر من 66 % من إجابات أفراد العينة دلت على أن هذا البند مطبق في المؤسسات محل الدراسة و بالتالي فاغلب المؤسسات تلتزم بمبدأ المعاملة المتساوية للمساهمين المنتمون إلى نفس الفئة؛

- العبارة الثامنة عشر احتلت المرتبة 2 بمتوسط 1.69 و انحراف 0.80 حيث أكثر من 50% من العينة يعتمدون نظام صوت لكل سهم كنظام للتصويت؛

- العبارة التاسعة عشر احتلت المرتبة 14 بمتوسط 1.71 و انحراف 0.62 و التي تعبر عن إمكانية صغار المساهمين من التأثير على تشكيلة مجلس الإدارة؛

- العبارة العشرون احتلت المرتبة 7 بمتوسط حسابي 1.55 وانحراف معياري 0.73 و التي تعبر على اتسام هيكل المؤسسة بالوضوح والشفافية ، و فسر أفراد العينة أن الهيكل التنظيمي الواضح يعكس كيفية اتخاذ القرارات و توزيع السلطات و الواجبات بين الأطراف المعنية بذلك؛

- العبارة الواحد و عشرون احتلت المرتبة 4 بمتوسط 1.75 و انحراف معياري 0.76 و التي تعبر عن إمكانية صغار المساهمين في إحداث تغييرات جوهرية في المؤسسة و كانت بعض إجابات الأفراد حول هذا انه لا يمكن لصغار المساهمين إحداث تغييرات جوهرية في الشركات لأنهم لا يتمتعون بنفس الحقوق ككبار المساهمين؛

- العبارة اثني وعشرون احتلت المرتبة 15 بمتوسط 2.07 و انحراف 0.75 و التي تعبر على انه يتم إخطار المساهمين باجتماع الجمعية العامة ب 15 يوم قبل الاجتماع؛

- العبارة الثلاثة و عشرون 15 بمتوسط 1.57 و انحراف معياري 0.59 ، حيث أن 48.2 % من أفراد العينة كانت إجاباتهم انه يمكن برمجة صغار المساهمين في بنود جدول الأعمال؛

- العبارة الرابعة و العشرون احتلت المرتبة 12 بمتوسط 1.42 و انحراف 0.65 والتي تعبر عن وجود آليات تمنع إساءة استخدام المعلومات من طرف المدير أو العمّال؛

- العبارة الخامسة والعشرون احتلت المرتبة 13 بمتوسط 1.55 و انحراف معياري 0.63 و التي تعبر على أن عملية نقل الملكية تتم وفقا لسياسات تضم موافقة الأطراف على ذلك.

المحور الثاني: الشفافية

يظهر الجدول الموالي نتائج التحليل الإحصائي للمحور االثاني كما يلي:

الجدول رقم (4-10) : النتائج الإحصائية الخاصة بالمحور الثاني

العبارات	مطبقة بشكل كامل		مطبقة جزئيا		غير مطبقة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	النسبة المؤية %	التكرار	النسبة المؤية %	التكرار	النسبة المؤية %		
التقرير السنوي يقدم صورة واضحة وشاملة عن الأداء المالي للمؤسسة	47	83.9	7	12.5	7	12.5	1,1964	,48316
يتم الإفصاح عن التقرير السنوي في الوقت المناسب	44	78.6	4	7.1	8	14.3	1,3571	,72434
قدمت المؤسسة تقارير ربع سنوية ونصف سنوية في السنة الماضية	48	85.7	5	8.9	3	5.4	1,1964	,51943
يصادق المدير التنفيذي والمحاسب الرئيسي على الكشوفات المالية السنوية المدققة وغير المدققة	45	80.4	9	16.1	2	3.6	1,2321	,50420
يتضمن التقرير السنوي صورة واضحة وشاملة عن كل عمليات المؤسسة، وضعيتها التنافسية وكل المسائل غير المالية	46	82.1	7	12.5	3	5.4	1,2321	,53906
الكشف عن حصص أعضاء مجلس الإدارة	34	60.7	11	19.6	11	19.6	1,5893	,80401
يتم الكشف عن حصص الإدارة العليا	27	48.2	18	32.1	11	19.6	1,7143	,77961
يتم الإفصاح في التقرير السنوي عن خبرات أعضاء مجلس الإدارة	30	53.6	18	32.1	8	14.3	1,6071	,73059
يتم تحديد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في التقرير السنوي	32	57.1	16	28.6	8	14.3	1,5714	,73502
يكشف التقرير السنوي الخاص باجتماع مجلس الإدارة عن الأعضاء الحاضرين	36	64.3	15	26.8	5	8.9	1,4464	,65836
يحدد التقرير السنوي المديرين التنفيذين الرئيسيين للمؤسسة ومسؤولياتهم	39	69.6	14	25	3	5.4	1,3571	,58554

يفصح التقرير السنوي عن مكافآت كبار المسؤولين التنفيذيين	23	41.1	17	30.4	16	28.6	1,8750	,83258
لدى المؤسسة سياسة تفويض الإفصاح عن نقل الملكية بين الأطراف	19	33.9	32	57.1	5	8.9	1,7500	,61051
يتم الكشف من المديرين عن الأسهم المنقولة بشكل واضح	27	48.2	25	44.6	4	7.1	1,5893	,62601
يشرح التقرير السنوي عن مخاطر الأعمال المتوقعة	21	37.5	33	58.9	2	3.6	1,6607	,54861
توجد بالمؤسسة صفحة إلكترونية و تحدث باستمرار	29	51.8	24	42.9	3	5.4	1,5357	,60194
لدى المؤسسة تدقيق خارجي سنوي يقوم به محافظ حسابات معتمد	41	64.3	8	14.3	7	12.5	1,3929	,70527
تشير وثائق الجمعية العامة أو المؤسسة إلى استقلالية محافظ الحسابات	36	64.3	14	25	6	10.7	1,4643	,68661
في حالة تغيير محافظ الحسابات في العامين الماضيين، يتم الإفصاح عن أسباب التغيير	25	44.6	18	32.1	13	23.2	1,7857	,80259
يتم الإفصاح عن رأي محافظ الحسابات للجمهور (علنا)	24	42.9	12	21.4	20	35.7	1,9286	,89152
هناك سياسة تمنع محافظ الحسابات من القيام بخدمات غير تلك المتعلقة بالتدقيق	17	30.4	30	53.6	9	16.1	1,8571	,67227
توفر المؤسسة مجموعة متنوعة من قنوات الاتصال	32	57.1	15	26.8	9	16.1	1,5893	,75743
المعلومات الموجودة على موقع المؤسسة شاملة ويمكن الوصول إليها	29	51.8	22	39.2	5	8.9	1,5714	,65663
لدى المؤسسة سياسة أو عملية تضمن الإفصاح المستمر وفي الوقت المناسب عن الأمور الهامة	30	53.6	22	39.3	4	7.1	1,5357	,63143
توفر المؤسسة الوصول العام والسهل للشخص أو الوحدة	37	66.1	14	25	5	8.9	1,5000	,60302

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss 23.

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية الخاصة بالمحور الثاني تراوحت بين (1.19-1.92) وهذا ما يؤكد قوة الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين(0.48-0.89)، ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة يمكن تحليل فقرات المحور الثاني كما يلي:

- العبارة الأولى احتلت المرتبة 24 بمتوسط 1.19 و انحراف معياري 0.48 و التي تعبر عن أن التقرير السنوي يتضمن توضيح شامل عن الأداء المالي للشركة؛

- العبارة الثانية احتلت المرتبة 9 بمتوسط 1.35 و انحراف معياري 0.51 حيث أن 78% من الإجابات أظهرت أنه ينم الإفصاح عن التقارير المالية من طرف الشركات في التوقيت المناسب؛

- العبارة الثالثة احتلت المرتبة 22 بمتوسط 1.19 و انحراف معياري 0.51 و ال تعبر على أن أغلب الشركات محل الدراسة تقدم تقارير ربع و نصف سنوية؛

- العبارة الرابعة احتلت المرتبة 23 بمتوسط 1.23 و انحراف معياري 0.50 و التي تعبر على أن المدير التنفيذي و المحاسب يصادقون على الكشوفات المالية المدققة و غير المدققة و أجمع تقريبا كل أفراد العينة على ذلك؛

- العبارة الخامسة احتلت المرتبة 21 بمتوسط 1.23 و انحراف معياري 0.53، حيث أن التقرير السنوي لمجلس يتضمن كل العمليات التي تقوم بها المؤسسة و لا يقتصر على الجانب المالي فقط و أتبت إجابات عينة الدراسة ذلك؛

- العبارة السادسة احتلت المرتبة 3 بمتوسط 1.58 و انحراف معياري 0.80 ، حيث حوالي 80% من أفراد العينة بينت أن الشركة تكشف عن حصص أعضاء مجلس الإدارة؛

- العبارة السابعة احتلت المرتبة 5 بمتوسط 1.71 و انحراف معياري 0.77، حيث أن في أغلب الشركات محل الدراسة يكشفون عن حصص كبار المسؤولين للإدارة العليا؛

- العبارة الثامنة احتلت المرتبة 8 بمتوسط 1.60 و انحراف معياري 0.73 والتي تعبر على أنه يتم الإفصاح عن خبرات و كفاءات أعضاء مجلس الإدارة؛

- العبارة التاسعة احتلت المرتبة 7 بمتوسط 1.57 و انحراف معياري 0.73 و التي تعبر على أن أغلب الشركات محل الدراسة تفصح في تقريرها السنوي عن أعضاء مجلس الإدارة المستقلين؛

- العبارة العاشرة احتلت المرتبة 13 بمتوسط 1.44 و انحراف معياري 0.65 و التي أظهرت أن أغلب الشركات تدرج في التقرير السنوي لمجلس الإدارة عن أعضائه الحاضرين في المجلس؛

- العبارة الحادية عشر احتلت المرتبة 19 بمتوسط 1.37 و انحراف 0.58 و التي تعبر على أنه يتم الإشارة إلى كبار المسؤولين في التقرير السنوي لمجلس الإدارة و كذلك المهام المنوطة إليهم و مسؤولياتهم، و أجمعت تقريبا كل الإجابات على قيام شركاتهم بذلك؛

- العبارة الثانية عشر احتلت المرتبة 2 بمتوسط 1.87 و انحراف 0.83، حيث أن أكثر من 70 % من إجابات العينة بينت أنهم يفصحون عن مكافئات كبار المسؤولين في التقرير السنوي؛

- العبارة الثالثة عشر احتلت المرتبة 17 بمتوسط 1.75 و انحراف 0.61 و التي تعبر على مدى وجود سياسات تسمح بالإفصاح عن نقل الملكية بين الأطراف حيث أن 57% كانت إجاباتهم ان هذه السياسات ليست واضحة بالقدر الكافي؛

- العبارة الرابعة عشر احتلت المرتبة 16 بمتوسط 1.58 و انحراف معياري 0.62 و التي تعبر على أنه يجب على المديرين الإفصاح عن الأسهم المنقولة بشكل واضح؛

- العبارة الخامسة عشر احتلت المرتبة 20 بمتوسط 1.66 و انحراف 0.54 و التي تعبر على أن التقرير السنوي لمجلس الغدارة يتضمن التطرق للمخاطر المتوقع مواجهتها و شرحها بشكل كاف؛

- العبارة السادسة عشر احتلت المرتبة 18 بمتوسط 1.53 و انحراف معياري 0.60 و التي تعبر على أن المؤسسات تمتلك صفحة الكترونية و يتم تحدثها باستمرار و كانت اغلب الإجابات تبين أن للمؤسسات مواقع الكترونية إلا أنه لا تتضمن أي تحديث فمن خلال الإطلاع على هذه المواقع و جدنا ان المعلومات أغلبها قديمة و لسنوات سابقة؛

- العبارة السابعة عشر احتلت المرتبة 10 بمتوسط 1.39 و انحراف 0.70 و التي تعبر على وجود تدقيق خارجي يقوم به محافظ حسابات معتمد و هذا ما يلزمه القانون؛

- العبارة الثامنة عشر احتلت المرتبة 11 بمتوسط 1.46 و انحراف معياري 0.68 و التي تعبّر على أن يتم الإشارة الى استقلالية محافظ الحسابات في تقرير الجمعية العامة و أظهرت الإجابات أن أغلبها تفصح عن استقلالية محافظ الحسابات في تقاريرها؛

- العبارة التاسعة عشر احتلت المرتبة 4 بمتوسط 1.78 و انحراف 0.80 والتي تعبر على أنه يتم الإفصاح عن أسباب تغيير محافظ الحسابات في حالة تغييره في السنتين الماضيتين؛

- العبارة العشرون احتلت المرتبة 1 بمتوسط 1.92 و انحراف معياري0.89 و التي تعبر على أنه يتم الإفصاح عن رأي محافظ الحسابات للجمهور، فكانت 63% من الإجابات تشير إلى أنه يتم الإفصاح عن ذلك أما النسبة المتبقية لا ترى أنه يتم الإفصاح بشكل علني فالمؤسسة تفصح فقط لبعض الجهات كمركز الضرائب و المركز الوطني للسجل التجاري فهي لا تنشر هذا التقرير على مواقعها الإلكترونية و لذلك يعتبر هذا الإفصاح داخلي فقط؛

- العبارة الواحد و العشرون احتلت المرتبة 12 بمتوسط 1.85 و انحراف 0.67 و التي تعبر على وجود سياسات تمنع محافظ الحسابات من القيام بخدمات غير التدقيق؛

- العبارة الثانية و العشرون احتلت المرتبة 6 بمتوسط 1.58 وانحراف معياري0.75 و التي تعبر عن وجود العديد قنوات اتصال توفر المؤسسة؛

- العبارة الثالثة و العشرون احتلت المرتبة 14 بمتوسط 1.57 و انحراف معياري0.65 و التي تعبر على أن مواقع المؤسسات تتضمن معلومات شاملة عنها إلا ان هذه المعلومات تخص فقط نشأة المؤسسة طبيعة نشاطها و لا تتضمن المعلومات الخاصة بالمساهمين أو أعضاء مجلس الإدارة و كذلك الكشوفات المالية و تقارير محافظ الحسابات؛

- العبارة الرابعة و العشرون احتلت المرتبة 15 بمتوسط 1.53 و انحراف 0.63 و التي تعبر على أن المؤسسة تقوم بالإفصاح عن المعلومات بشكل مستمر و في الوقت المناسب؛

- العبارة الخامسة والعشرون احتلت المرتبة 17 لمتوسط 1.5 و انحراف 0.60 و التي تعبر على توفير المؤسسة الوصول السهل للمعلومات.

المحور الثالث: المسؤولية

يظهر الجدول الموالي نتائج التحليل الإحصائي للمحور الثالث كما يلي:

الجدول رقم (4-11):النتائج الإحصائية الخاصة بالمحور الثالث

العبارات	مطبقة بشكل كامل		مطبقة جزئيا		غير مطبقة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	النسبة المؤية %	التكرار	النسبة المؤية %	التكرار	النسبة المؤية %		
يقوم أعضاء مجلس الإدارة بالإطلاع على كافة القوانين والتعليمات	25	44.6	28	50	3	5.4	1,6071	,59325

الأساسية التي تنظم عمل المؤسسة و التحقق من سلامة تطبيقها بالإضافة إلى انعقاده بشكل دوري									
لدى المؤسسة قيم توجهات واضحة: يقودها مجلس الإدارة	37	66.1	13	23.2	6	10.7	1,4464	,68542
دور رئيس المجلس في الاجتماعات موصوف بشكل واضح	39	69.6	13	23.2	4	7.1	1,3750	,61975
رئيس مجلس الإدارة مدير غير تنفيذي	22	39.3	22	39.3	12	21.4	1,8214	,76532
رئيس مجلس الإدارة مستقل عن المؤسسة	40	71.4	12	21.4	4	7.1	1,3571	,61581
يتضمن مجلس الإدارة اعضاء غير تنفيذيين	26	46.4	17	30.4	13	23.2	1,7679	,80884
يوجد بين أعضاء مجلس الإدارة على الأقل 4 أعضاء من ذوي التاهيل العلمي والعملي في المحاسبة، التسيير و الاقتصاد	19	33.9	11	19.6	26	46.4	2,1250	,89570
مجلس الإدارة يحدد بوضوح المناصب التي يشغلها كل عضو من أعضائه ومؤهلاته	29	51.8	14	25	13	23.2	1,7143	,82494
لدى المؤسسة سياسة تخص التعنيات الجديدة في مجلس الإدارة	27	48.2	22	39.3	7	12.5	1,6429	,69879
يقوم مجلس الإدارة بتقييم ذاتي سنوي	27	48.2	12	21.4	17	30.4	1,8214	,87609
يجتمع أعضاء مجلس الإدارة على الأقل مرة كل السنة	43	76.8	8	14.3	5	8.9	1,3214	,63553
يتراوح عدد أعضاء مجلس الإدارة بين 3 و11 عضو	38	67.9	12	21.4	6	10.7	1,4286	,68376
توجد آليات تضمن تلقى أعضاء مجلس الإدارة إخطارا كافيا لاجتماع مجلس الإدارة	34	60.7	17	30.4	5	8.9	1,4821	,66033
يحتفظ مجلس الإدارة بمحاضر الاجتماعات وسجل القرارات لكل اجتماع	29	9..77	12	23.2	5	8.9	1,4107	,65441
أنشأ مجلس الإدارة لجان خاصة به (لجنة التدقيق، لجنة المكافآت ، لجنة التعيينات)	02	3.6	14	25	40	71.4	1,5893	,70780
هناك دليل على أن مجلس الإدارة يتلقى تقارير إدارية منتظمة عن أنشطة المؤسسة ووضعيتها المالية	29	51.8	20	35.7	7	12.5	1,6071	,70527
هناك دليل على مجلس الإدارة مسؤول عن إستراتيجية المؤسسة ومخطط الأعمال الخاص بها	33	58.9	18	32.1	5	8.9	1,5000	,66058
يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية ويتولى الإشراف على نظام إدارة المخاطر في المؤسسة	37	66.1	16	28.6	3	5.4	1,3929	,59325
يقيم مجلس الإدارة المدير التنفيذي والمدراء الأساسين للمؤسسة	41	73.2	9	16.1	6	10.7	1,3750	,67588

سنويا								
تشرح وثائق المؤسسة هيكل وممارسات الرقابة الداخلية	43	76.8	10	17.9	3	5.4	1,2857	,56292
توفر وظيفة التدقيق الداخلي تقييما مستقلا لعملية الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في المؤسسة	38	67.9	12	21.4	6	10.7	1,4286	,68376
تتطرق المؤسسة لأنشطة التدقيق الداخلي في تقريرها السنوي لمجلس الإدارة	31	55.4	20	35.7	5	8.9	1,5357	,65959
هناك دليل على قيام مجلس الإدارة لمراجعة و اعتماد التقرير السنوي و الكشوفات المالية	32	57.1	16	28.6	8	14.3	1,5714	,73502
يتضمن تقرير مجلس الإدارة السنوي مناقشة إشرافه على الأمور المالية والتشغيلية للمؤسسة وأداء مجلس الإدارة، الإدارة العليا والموظفين التنفيذين.	36	64.3	16	28.8	5	8.9	1,4464	,65836
يتضمن تقرير مجلس الإدارة الإشارة إلى أدائه، والقضايا التي تمت مناقشتها وإزالتها	41	73.2	10	17.9	5	8.9	1,3571	,64466

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss 23.

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية الخاصة بالمحور الثالث تراوحت بين (1.28-2.12) وهذا ما يؤكد قوة الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين(0.56-0.89)، ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة يمكن تحليل فقرات المحور الثاني كما يلي:

- العبارة الأولى احتلت المرتبة 21 بمتوسط 1.6 و انحراف 0.59 و التي تعبر على أن مجلس الإدارة يقوم بالاطلاع على كافة القوانين و التعليمات الأساسية التي تنظم عمل المؤسسة و التحقق من سلامة تطبيقها بالإضافة إلى انعقاده بشكل دوري؛

- العبارة الثانية احتلت المرتبة 10 بمتوسط 1.37 و انحراف 0.61 و التي تعبر على أن للمؤسسة قيم واضحة يتولى قيادتها مجلس الإدارة؛

- العبارة الثالثة احتلت المرتبة 19 بمتوسط 1.37 وانحراف 0.61 و التي تعبر على أن دور رئيس مجلس الإدارة محدد بشكل واضح؛

- العبارة الرابعة احتلت المرتبة 5 بمتوسط 1.82 و انحراف 0.76 و التي تعبر على أن رئيس مجلس الإدارة هو مدير غير تنفيذي حيث أن 21% من الأفراد كانت إجاباتهم أن رئيس مجلس الإدارة لا يعتبر مدير غير تنفيذي؛

- العبارة الخامسة احتلت المرتبة 20 بمتوسط 1.35 و انحراف معياري0.61 و أظهرت إجابات العينة أنه في أغلب الشركات محل الدراسة يتمتع رئيس مجلس الإدارة بالاستقلالية؛

- العبارة السادسة احتلت المرتبة 4 بمتوسط 1.76 و انحراف 0.80 و التي تعبر على ان مجلس الإدارة يضم أعضاء غير تنفيذيين؛

- العبارة السابعة احتلت المرتبة 1 بمتوسط 2.12 و انحراف 0.89 و التي تعبر على أن مجلس الإدارة يشتمل على أعضاء من ذوي التأهيل العلمي و العملي في التسيير و المحاسبة، حيث أظهرت إجابات أغلب أفراد العينة أن مجالس شركاتها لا يصل العدد إلى 4 أعضاء؛

- العبارة الثامنة احتلت المرتبة 3 بمتوسط 1.71 و انحراف 0.82 و التي تنص على أن مجلس الإدارة يقوم بتحدد مهام و مسؤوليات أعضائه ؛

- العبارة التاسعة احتلت المرتبة 9 بمتوسط 1.64 انحراف 0.69 والتي تعبر عن وجود سياسات يتم إتباعها لتعيين أعضاء مجلس الإدارة الجدد؛

- العبارة العاشرة احتلت المرتبة 2 بمتوسط 1.82 و انحراف 0.87 و التي تنص على أن مجلس الإدارة يقوم بتقييم ذاتي كل سنة؛

- العبارة الحادية عشر احتلت المرتبة 18 بمتوسط 1.32 و انحراف 0.63 و التي تعبر على أن مجلس الإدارة يجتمع على الأقل مرة واحدة خلال السنة و أظهرت إجابات العينة حوالي 90 % ما صحة ذلك و لا يمكن تحديد عدد المرات التي يجتمع فيها المجلس فهو يجتمع كل ما كانت هناك حاجة إلى ذلك؛

- العبارة الثانية عشر احتلت المرتبة 11 بمتوسط 1.48 و انحراف 0.66 و التي تعبر على أن تشكلية مجلس الإدارة تتراوح ما بين 3 و 11 عضو و نصت اجابات العينة على ذلك و هذا طبيعي باعتباره مطلب قانوني؛

- العبارة الثالثة عشر احتلت المرتبة 12 بمتوسط 1.48 و انحراف 0.66 و التي تعبر على أن مجلس الإدارة يقوم باخطار أعضائه عن اجتماع المجلس بوقت كاف؛

- العبارة الرابعة عشر احتلت المرتبة 16 بمتوسط 1.41 و انحراف 0.65 و التي تعبر على أن مجلس الإدارة يحتفظ بمحاضر الاجتماعات و سجل القرارات لكل اجتماع؛

- العبارة الخامسة عشر احتلت الترتيب 7 بمتوسط 1.58 و انحراف معياري0.66 و التي تعبر عن تشكيل لجان تابعة لمجلس الإدارة حيث أن 54 % من الإجابات أظهرت انه لا يوجد لجان تابعة لمجلس الإدارة؛

- العبارة السادسة عشر احلت المرتبة 8 بمتوسط 1.60 و انحراف 0.70 و التي تعبر على أن مجلس الغدارة يتلقى تقارير إدارية بشكل منتظم عن أنشطة المؤسسة ووضعيتها المالية؛

- العبارة السابعة عشر احتلت المرتبة 13 بمتوسط 1.5 و انحراف 0.66 و التي تنص على مسؤولية مجلس الإدارة عن استراتيجية المؤسسة و مخخط الاعمال الخاص بها؛

- العبارة الثامنة عشر احتلت المرتبة 21 بمتوسط 1.39 و انحراف 0.59 و التي تعبر على أن مجلس الإدارة هو المسؤول عن الإشراف عن إدارة المخاطر في المؤسسة؛

- العبارة التاسعة عشر احتلت المرتبة 12 بمتوسط 1.37 و انحراف 0.67، حيث أجمع أكثر من 73% من إجابات أفراد العينة على أن مجلس الإدارة يتولى تقييم أداء المدير التنفيذي و المدراء الأساسيين بشكل سنوي؛

- العبارة العشرون احتلت المرتبة 22 بمتوسط 1.28 و انحراف معياري 0.56 و التي تعبر على أن وثائق المؤسسة شرح و ممارسات الرقابة الداخلية؛

- العبارة الواحد و العشرون عشر احتلت المرتبة 11 بمتوسط 1.42 و انحراف معياري 0.68 و التي تعبر على أن التدقيق الداخلي هو المسؤول عن تقييم نظام الرقابة الداخلية و إدارة المخاطر؛

- العبارة الاثني و العشرون احتلت المرتبة 14 بمتوسط 1.53 و انحراف معياري 0.65 و التي تعبر على ان التقرير السنوي لمجلس الإدارة يتطرق لأنشطة التدقيق الداخلي و اجمعت أغلب اجابات أفراد العينة على ذلك؛

- العبارة الثالثة و العشرون احتلت المرتبة 6 بمتوسط 1.57 و انحراف معياري 0.73 و التي تعبر على أن مجلس الغدارة يقوم باعتماد التقرير السنوي و الكشوفات المالية؛

- العبارة الرابعة العشرون احتلت المرتبة 15 بمتوسط 1.44 و انحراف 0.65 و التي تعبر على أن تقرير مجلس الإدارة مناقشته للأمور المالية و التشغيلية و تقييم لأداء الإدارة العليا؛

- العبارة الخامسة والعشرون احتلت المرتبة 17 بمتوسط 1.35 و انحراف معياري 0.64 و التي تضمنت أن مجلس الإدارة يقوم بمناقشة أدائه ويتطرق إلى ذلك في التقرير الذي يعده.

المحور الرابع: التبعية

يظهر الجدول الموالي نتائج التحليل الاحصائي للمحور الرابع كما يلي:

الجدول رقم (4-12) : النتائج الاحصائية الخاصة بالمحور الرابع

العبارات	مطبقة بشكل كامل		مطبقة جزئيا		غير مطبقة		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	التكرار	النسبة المؤية %	التكرار	النسبة المؤية %	التكرار	النسبة المؤية %		
تعترف المؤسسة بالتزاماتها اتجاه أصحاب المصلحة	35	62.5	19	33.9	3.6	5.4	1,4107	,56494
تتوفر آليات في المؤسسة والتي تسهل على أصحاب المصلحة الإتصال بأعضاء مجلس الإدارة بابلاغهم عن أي تصرفات غير أخلاقية أو غير قانونية	23	41.1	20	35.7	23.2	10.7	1,8214	,78872
تراعي المؤسسة في سياساتها البيئة	25	44.6	26	46.4	8.9	7.1	1,6429	,64466
تعترف سياسات المؤسسة بسلامة الموظفين ورفاهيتهم	30	53.6	19	33.9	12.5	21.4	1,5893	,70780
يمكن لأصحاب المصلحة مناقشة أداء المؤسسة مباشرة مع مجلس الإدارة	12	21.4	26	64.4	32.1	7.1	2,1071	,73059
تعترف المؤسسة بالتزاماتها اتجاه المجتمع	32	57.1	19	33.9	8.9	23.2	1,5179	,66033
يوجد إطار يضمن تنفيذ والإلتزام بحقوق الدائنين	38	67.9	12	21.4	10.7	46.4	1,4286	,68376
توفر المؤسسة مزايا للموظف الكفء	21	37.5	20	35.7	26.8	23.2	1,8929	,80178
تسمح المؤسسة بالعمل النقابي	34	60.7	15	26.8	12.5	12.5	1,5179	,71328
تعوض المؤسسة اصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم	27	48.2	24	42.9	8.9	30.4	1,6071	,65167
هناك اليات تسوية الخلافات التي تنشا بين المؤسسة و اصحاب المصالح	25	44.6	19	33.9	21.4	8.9	1,7679	,78604

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss 23.

يظهر الجدول أعلاه أن المتوسطات الحسابية الخاصة بالمحور الثالث تراوحت بين (1.28-2.12) وهذا ما يؤكد قوة الانحرافات المعيارية التي تراوحت بين(0.56-0.89)، ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة يمكن تحليل فقرات المحور الرابع كما يلي:

- العبارة الأولى احتلت المرتبة 11 بمتوسط 1.41 و انحراف 0.56 و التي تعبر على أن المؤسسة تعترف بالتزاماتها تجاه أصحاب المصلحة.

- العبارة الثانية احتلت المرتبة 2 بمتوسط 1.82 و انحراف 0.78 و التي تعبر على أن المؤسسات تتوفر على قنوات تسمح بتسهيل اتصال أصحاب المصلحة بمجلس الإدارة لإبلاغه عن أي تصرفات غير أخلاقية أو غير قانونية و ذلك لتعويضهم عن الضرر باعتباره حق يحفظه القانون؛

- العبارة الثالثة احتلت المرتبة 10 بمتوسط 1.64 و انحراف 0.64 و التي تعبر على ان المؤسسة تراعي عند ممارسة نشاطاتها البيئة حيث أن 90% من الإجابات أكدت ذلك؛

- العبارة الرابعة احتلت المرتبة 6 بمتوسط 1.58 و انحراف 0.7 و التي تعبر على ان المؤسسة تعترف بسلامة الموظفين و رفاهيتهم ؛

- العبارة الخامسة احتلت المرتبة 4 بمتوسط 2.1 و انحراف 0.73 و التي تعبر على أنه يمكن لأصحاب المصلحة مناقشة أداء المؤسسة مع مجلس الإدارة و لكن من خلال استجواب أفراد العينة أظهروا أن ليس كل أصحاب المصلحة يمكنه ذلك فأغلبهم من أصحاب المصلحة الداخليين و ليس كلهم؛

- العبارة السادسة احتلت المرتبة 8 بمتوسط 1.51 و انحراف معياري 0.66 و التي تعبر على أن المؤسسة تفي بالتزاماتها اتجاه المجتمع حيث 57% يرون أنها تلتزم و 33% يجدون أنها تلتزم لكن ليس بالقدر الكاف في حين 9% منهم يعتبرونها لا تلتزم؛

- العبارة السابعة احتلت المرتبة 7 بمتوسط 1.42 و انحراف معياري0.68 و التي تعبر على أن المؤسسات تسعى إلى الوفاء بالتزاماتها تجاه الدائنين، وأغلب الشركات محل الدراسة أظهرت أنها تلتزم بالوفاء بالتزاماتها تجاه دائنيها و ذلك حفاظا على سمعتها و كذلك لكسب ثقتهم من أجل معاملات أخرى؛

- العبارة الثامنة احتلت المرتبة 8 بمتوسط 1.89 و انحراف معياري 0.80 و التي تنص على أن المؤسسة توفر مزايا الموظف الكفء حيث كانت إجابات الأفراد حول هذه العبارة أن يف شركاتهم يتم تقديم امتيازات للموظفين من خلال ترقيتهم و منحهم مكافئات مادية، كما أن بعض الشركات توفر لهم القيام بتربصات و دورات تكوينية في مجال تخصصهم لضمان زيادة مردوديتهم ؛

- العبارة التاسعة احتلت المرتبة 1.59 و انحراف 0.71 والتي تعبر على أن المؤسسة تسمح بممارسة العمل النقابي حيث أظهر بعض المستجوبين أن النقابات تمثل همزة وصل بين المؤسسة و انشغالات موظفيها للمطالبة بحقوقهم في حين أظهر البعض الأخر أن العمل النقابي يخلق بعض المشاكل داخل الشركة؛

- العبارة العاشرة احتلت الترتيب 9 بمتوسط 1.76 و انحراف 0.78 والتي تنص على أن المؤسسة تعوض أصحاب المصالح باختلاف أنواعهم في حالة انتهاك حقوقهم؛

- العبارة الحادية عشر احتلت الترتيب 3 بمتوسط 1.76 و انحراف 0.78 و التي تعبر على توفر أليات لتسوية الخلافات بين الشركة و أصحاب المصالح.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم الدراسة الميدانية التي سنقوم بها من خلال عرض مجتمع الدارسة و عينته بالإضافة إلى تحليل الاستبيان الذي مثل أداة الدراسة وفي الأخير تحليل مختلف محاوره، توصلنا إلى مايلي:

- تم توزيع الاستبيان على شركات المساهمة العامل بالجزائر، وهو موجه إلى الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة في الشركات؛
- تم استرجاع 56 استمارة صالحة للدراسة من أصل80 استمارة موزعة ؛
- تم تقسيم الاستبيان إلى أربعة محاور والتي تمثل مبادئ الحوكمة لميثاق الحكم الراشد للمؤسسة بالجزائر و المتمثلة في العدالة، المسؤولية، الشفافية والمساءلة(التبعية)؛
- تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss 23 في تحليل بيانات الدراسة؛
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة أن تطبيق الحوكمة في الجزائر يلاقي العديد من النقائص لذا يجب إعادة النظر في تطبيقه.

الفصل الخامس:

نموذج مقترح لتقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري لحوكمة المؤسسة، مفهومها و مختلف نظرياتها و كذلك طرق تقييم الحوكمة على المستوى الدولي و في الجزء الاخير تعرفنا على واقع الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و مختلف أليياتها، سنحاول من خلال هذا الفصل تبني نموذج لتقييم حوكمة المؤسسة في الجزائر يضم مجموعة من المؤشرات الأكثر ملائمة لذلك، وهذا كون اقتصاد أي دولة يتميّز ببعض الخصوصيات فلا يمكن تطبيق نموذج تقييم للحوكمة خاص بغير الجزائر، حاولنا في الفصل الرابع التعرف على مجتمع الدراسة و العينة و تحليل عبارات الاستبيان الذي مثل أداة الدراسة، في هذا الفصل سوف نعتمد على التحليل العاملي و بالتحديد طريقة التحليل الى المركبات الأساسية لتحديد المؤشرات المفتاحية المكونة لنموذج التقييم ، و لذلك ارتأينا تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كمايلي:

المبحث الأول:تقديم نموذج تقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛

المبحث الثاني: التحليل العاملي و أدواته؛

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول:تقديم نموذج تقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تعتبر الرقابة على تطبيق الحوكمة من أهم عناصر بناء إطار للحوكمة في الجزائر، إذ لا يمكن تحقيق هذا الأخير لأهدافه ما لم يتم صياغة نموذج لقياس و تقييم مدى التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمتطلبات الحوكمة، لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بنموذج التقييم المقترح و مختلف مكوناته.

المطلب الأول: التعريف بالنموذج

يعتبر هذا النموذج أداة يعتمد عليها لقياس و تقييم مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحقيقا لمصالح الأطراف ذات العلاقة، و هو موجه بالدرجة الأولى إلى شركات المساهمة مع إمكانية تعديله وفقا لخصائص المؤسسات وشكلها القانوني.

يتم قياس وتقييم مدى تطبيق مدى تطبيق الحوكمة من خلال مقارنة مخرجات نظام الحوكمة بما تم وضعه من معايير الأداء والرقابة بالإضافة إلى تحديد الحواجز التي تحول دون التطبيق الكامل لأحكامها، وتتم عملية قياس وتقييم الحوكمة في المؤسسات بإتباع عدّة طرق أهمها:

- من طرف الجهة المسؤولة عن تطبيق الحوكمة كلجنة الحوكمة في شركات المساهمة؛
- من خلال أعمال التدقيق التي يقوم بها قسم التدقيق الداخلي تحت إشراف لجنة التدقيق وبالتعاون مع لجنة الحوكمة؛
- من خلال دراسات يقوم بها خبراء وباحثين من خارج المؤسسة .

كما تجدر الإشارة إلى أن النموذج المقترح يسمح بإيجاد مقياس أو مؤشر كلي لمدى تطبيق الحوكمة في المؤسسة و الذي يتكون بدوره من معايير و التي تقاس من خلال مؤشرات فرعية حيث تساعد هذه على وجود التخصيص و التركيز بحيث يمكن التركيز على معيار واحد فقط لجهة خاصة دون النظر الى مؤشر أخر، كما يسمح هذا النموذج بتقييم الحوكمة لكل مؤسسة على حدا ،وهو ما يعطي المستثمرين والباحثين ثقة أكبر في النتائج للاعتماد عليها في قراراتهم ودراساتهم. كما أن وجود هذا المقياس يساعد على تقييم الحوكمة للمؤسسات مجتمعة وذلك بجمع النتائج بعد قياس الحوكمة في كل مؤسسة على حدي وتقسيمها على عددها، وإسقاطه على واقع حوكمة المؤسسة في الجزائر.

حتى يكون النموذج فعّال يجب أن تتوفر في مؤشراته بعض الصفات و التي تتمثل في:

- الدقة،

- الملائمة،
- الاستمرارية،
- مقابلة التكلفة بالفائدة،
- إمكانية التعديل و التطوير.

المطلب الثاني:مكونات النموذج

يسمح نموذج تقييم حوكمة المؤسسة بإنشاء مؤشر الحوكمة الكلي والذي يقيس مدى تطبيق المؤسسات لممارسات الحوكمة و ذلك باستخدام معايير مستنبطة من مبادئ حوكمة المؤسسة و هذه المعايير بدورها تتفرع الى مجموعة من المؤشرات الفرعية، لكن في بداية الأمر يجب توضيح وتقديم بعض التعاريف للعناصر المكونة له ، ولضمان نموذج فعّال للتقييم يجب أن يتضمن تسلسل هرمي لمجموعة من العناصر كما يلي:[1]

الأهداف:

تتمثل في الغاية من نموذج التقييم بالنسبة لهذه الدراسة يتمثل في الحكم على مدى تطبيق المؤسسسات لمبادئ الحوكمة ؛

المبادئ:

تمثل العناصر الأساسية التي تساعد على توضيح معنى الهدف، اعتمدنا في هذه الدراسة على المبادئ الأربعة لحوكمة المؤسسة والمتمثلة في: العدالة، المساءلة، الشفافية، المسؤولية.

المعايير:

تمثل تلك الشروط الواجب توفرها لضمان الالتزام بالمبدأ، و يمكن تحديد من خلال مجموعة من الأسئلة:

- ماهي العناصر التي تسمح بتحقيق الأهداف؟
- ماهي العناصر التي تعيق تحقيق الأهداف؟

بعد تحديد هذه العناصر(المعايير)، يجب معرفة ما يسمح بقياس هذا المعيار(جعله كمي) حيث يتم ذلك من خلال تشكيل مجموعة مؤشرات لكل معيار.[2]

[1] Norme AFNOR, « indicateurs et tableaux de bord », 2000, p 8.9 .
[2] Ibid, p 05.

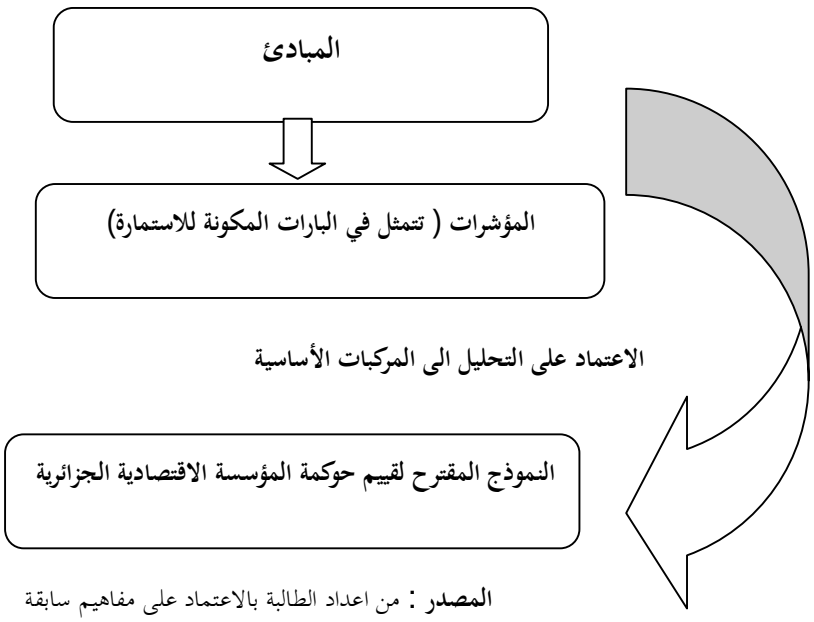
المؤشرات:

تمثل مقاييس لمدى تحقيق الأهداف، كما تعرّف أيضا بأنها:"معطيات كميّة تقيس فعالية وكفاءة جزء أو كل مسار النظام، وذلك من خلال معيار أو هدف متفق عليه في إطار إستراتيجية معيّنة".[1]

بما أن المؤشرات المعتمدة في الدراسة كثيرة، فاعتمادها كلها في نموذج التقييم سيتطلب الكثير من الجهد والوقت وكذلك تكلفة الحصول على المعلومات، لذلك اقتصرنا في هذا النموذج المقترح فقط على المؤشرات الأساسية (KPI) والتي تمثل المؤشرات الأكثر ملائمة للتقييم، و سوف نعتمد على طريقة إحصائية للحصول عليها والمتمثلة في التحليل إلى المركبات الأساسية كما تسمح أيضا بتجميع هذه المؤشرات في مجموعات معينة والتي تمثل معايير التقييم .

يمكن تلخيص عناصر النموذج المقترح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(5-1): خطوات بناء نموذج تقييم حوكمة المؤسسة



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مفاهيم سابقة

المطلب الثالث: فوائد و الغاية من نموذج التقييم

إن تبني نموذج لقياس و تقييم مدى تطبيق الحوكمة يحقق فوائد عديدة نذكر منها ما يلي:

- تقييم مدى التزام المؤسسات الاقتصادية بمبادئ الحوكمة؛
- تحديد نقاط القوة و الضعف في نظام الحوكمة المطبق في المؤسسة الاقتصادية؛

[1] بوخاري بولرباح ، مرجع سابق، ص244.

- قد يكون القياس الكمي للحوكمة هو حل لمشكلة الوكالة بطريقة أخرى حيث أن إحدى مشكلات الوكالة هي عدم قدرة الموكل على قياس مجهودات الوكيل؛
- بناء نموذج تقييم الحوكمة خاص بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية يتوافق مع بيئتها ؛
- زيادة الوعي بالحوكمة، والتغلب على مشكلة نقص المعلومات في الشركات، والمساعدة في ترتيب الأولويات فيها، والمساعدة في تطوير ميثاق الحوكمة الحالي؛
- مساعدة كل الجهات المستفيدة من الحوكمة في تقييم الحوكمة من خلال مؤشر خاص بها وحسب اهتماماتها؛
- تطوير الحوكمة (حيث انه ما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره أو إدارته)؛
- مساعدة كل الجهات المستفيدة من الحوكمة في تقييم الحوكمة.

المبحث الثاني: طرق التحليل العاملي و خطواته

يهتم التحليل العاملي بتصنيف الظواهر العلمية ذات المتغيّرات المتعددة فهو أسلوب إحصائي يستهدف تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل، سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف أكثر على هذا المفهوم، أنواعه، أدواته وتحديد أكثر الأداة التي سنعتمدها في الدراسة و مختلف خطواتها.

المطلب الأول: مفهوم التحليل العاملي وأنواعه

سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التحليل العاملي و مختلف أنواعه

1-1.مفهوم التحليل العاملي:

مع التقدم الملموس في البرامج المتخصصة للتحليل الإحصائي، ونتيجة لتطور التحليل العاملي واتساع استخدامه في العلوم الاجتماعية أصبح التحليل العاملي من الأمور ذات الأهمية الخاصة في البحوث التربوية، فالتحليل العاملي يعد منهجا إحصائيا لتحليل بيانات متعددة ارتبطت فيما بينها بدرجات مختلفة من الارتباط في صورة تصنيفات مستقلة قائمة على أسس نوعية للتصنيف، ويتولى الباحث فحص الأسس التصنيفية واكتشاف ما بينها من خصائص مشتركة، وفقا للإطار النظري والمنطق العلمي الذي يبدأ به .لذا إن لم يكن الباحث ملما بالأسلوب الإحصائي بشكل دقيق فإنه ال يستطيع التعرف على المشكلة التي يصلح استخدام فيها هذا النوع من التحليل الإحصائي، فستخرج له نتائج ضخمه لن يستطيع تفسيرها واستخلاص دالتها من الإطار النظري الأساسي والمنطق العلمي الذي انطلق منه ، فالتحليل العاملي هو أسلوب إحصائي يستخدم في دراسة الظواهر بهدف إرجاعها إلى العوامل المؤثرة فيها، وهو عملية رياضية تستهدف تفسير معاملات الارتباط الموجبة- التي لها دلالة إحصائية- بين مختلف المتغيرات[1].

إن العوامل الناتجة عن عملية التحليل العاملي هي عبارة عن متغيرات مثل المتغيرات الأخرى، ولكن مع وجود فرق بسيط هو ان جل المتغيرات يمكن قياسها بشكل مباشر، أما العوامل فهي متغيرات افتراضية أو متغيرات كامنة مشتقة من مجموعة من متغيرات تم قياسها قياسا مباشرا، ومعنى ذلك أن العوامل تنبع من داخل مجموعة من العالقات بين المتغيرات، ببساطة يقوم التحليل العاملي على دراسة علاقات بين عدد من المتغيرات X1 Xp….X3,X2, بدلالة FX….F2,F1 تسمى عوامل مشتركة وهي التي نريدها ونعتمد عليها، وهذه

[1] "تحليل البيانات باستخدام spss"، مطبوعة دروس، المركز الجامعي البيض، 2017-2018، ص 15

العوامل تعتمد في تركيبها على أسس إحصائية مثل الانحدار أو النماذج السلبية أو الارتباط ويكون عددها أقل من عدد المتغيرات الأصلية، وتساعدنا على فهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات الأصلية.

1-2.أنواع التحليل العاملي:

يمكن التمييز ين نوعين من التحليل العاملي:[1]

1-2-1.التحليل العاملي الاستكشافي Analysis Factor Exploratory يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العالقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي بهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات .

1-2-2.التحليل العاملي التوكيدي Analysis Factor Confirmatory يستخدم هذا النوع أجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود عالقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال.

المطلب الثاني: أدوات التحليل العاملي

2-1.طريقة المكونات الأساسية: هي من أكثر طرق التحليل العاملي دقة وشيوعا، واستخدام نظرا لدقة نتائجها بالمقارنة ببقية الطرق. ولهذه الطريقة مزايا عدة منها أنها تؤدي إلى تشبعات دقيقة، وكل عامل يستخرج أقصى وأنها تؤدى إلى أقل قدر ممكن من البواقي، كما أن المصفوفة الارتباط تختزل كمية من التباين، إلى أقل عدد من العوامل المتعامدة غير المرتبطة.

2-2.الطريقة القطرية:تعد الطريقة القطرية من الطرق المباشرة والسهلة في التحليل العاملي، ويمكن استخدامها إذا كان لدينا عدد قليل من المتغيرات وتؤدى إلى استخلاص أكبر عدد ممكن من العوامل وتتطلب هذه الطريقة معرفة سابقة ودقيقة بقيم شيوع المتغيرات، وبدون هذه المعرفة لا يمكن استخدامها .وتستمد الطريقة القطرية اسمها من كونها تقوم على استخدام القيم القطرية في المصفوفة الارتباطية مباشرة.

وتبدأ الطريقة القطرية باستخلاص هذه القيمة بكاملها في العامل الأول، وبذلك يكون جذر هذه القيمة هو تشبع المتغير الأول على العامل الأول، ويطلق عليه اسم التشبع القطري وهكذا.[2].

[1] صفوت فرج،" التحليل العاملي في العلوم السلوكية"، القاهرة، دار الفكر العربي، 1999، ص 157.

[2] أحمد بوزيان تيغزة، **التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2012، ص 61.

تعد هذه الطريقة من أكثر طرق التحليل العاملي استخداماً وشيوعاً إلى وقت قريب نظر اً لسهولة حسابها فضالً عن استخلاص عدد قليل من العوامل العامة، إلا أن الطريقة لثرستون تفتقر إلى عدد من المزايا الهامة والتي من أهمها أنها لا تستخلص إلا قدر اً محدوداً من التباين الارتباطي و تتحدد قيم الشيوع في المصفوفة الارتباطية وفق تقديرات غير دقيقة حيث تستخدم أقصى ارتباط بين المتغير وأي متغير في المصفوفة وهو إجراء يؤدى إلى خفض رتبة المصفوفة.

2-3.الطريقة المركزية باستخدام متوسط الارتباطات

تختلف هذه الطريقة عن الطريقة المركزية السابقة بكونها تستخدم تقدير الشيوع الذي هو عبارة عن متوسط ارتباطات المتغير ببقية المتغيرات في المصفوفة ثم حساب العوامل بعد وضع المتوسط الخاص بارتباطات كل متغير في خليته القطرية ولهذا السبب يطلق على هذا الأسلوب اسم الطريقة المركزية باستخدام المتوسطات، إلى أن هذه الطريقة توفر نفس الدقة التي نحصل عليها في الطريقة المركزية السابقة، إلا أنها مناسبة عند وجود عدد كبير من المتغيرات وفي حالة عدم توفر برنامج لإجراء المعالجة الإحصائية. [1]

2-4.التحليل في مركبات أساسية:

استعملت هذه الطريقة لأول مرة من طرف karl pearson ، و أول من ضمها إلى الإحصاء 1901 من طرف Harold Hotelling، غير أنها لم تصبح واسعة الاستعمال إلا في التسعينات سنة 1933 ذلك لظهور الحاسوب و البرامج الإحصائية التي سهلت العمل بهذه التقنية،كما يعد التحليل في مركبات أساسية أحد تقنيات تحليل البيانات و أحد طرق التحليل العاملي التي تختص في أي اختزال عدد كبير من المتغيرات الخام إلى عدد أقل من المتغيرات الجديدة ، و يكمن الهدف الرئيسي من استخدام تقنية التحليل في مركبات أساسية في: [2]

- اختزال العدد الكبير من المتغيرات في عدد أقل من المركبات؛
- إظهار هيكل البيانات: نتيجة لتشعب العلاقات بين المتغيرات و تعددها فإنه يصعب في أحيان كثيرة قراءة الجداول و استنباط النتائج من خلالها خاصة إذا تحدثنا عن الدراسات الاجتماعية و العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بوجه الخصوص التي يندر فيها تفسير الظواهر من خلال متغير أو اثنين، و من هنا يتم اللجوء إلى هذه التقنية لتحديد العلاقة بين المتغيرات و هيكلة البيانات و تسهيل قراءة الجداول ذات الأبعاد الكبيرة.

[1] صفوت فرج، مرجع سابق، ص 157.

[2] بلبخاري سامي، **استخدام التحليل العاملي للمتغيّرات في تحليل استبيانات في التسويق**، رسالة ماجستير في التسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص: 50-52

و تتمثل خطوات التحليل في مركبات أساسية في المراحل التالية: [1]

المرحلة الأولى: إلغاء البيانات المتطرفة و الناقصة

قبل البدء في تطبيق التحليل في مركبات أساسية لابد من القيام بفحص البيانات و تنقيحها بإلغاء القيم . فالقيم المتطرفة هي قيم تتجاوز بكثير قيمة القيم أو تقل عنهم بكثير و يتم حذفها حتى لا المتطرفة والناقصة تؤثر في تباين المركبات ذلك أن المتغيرات التي تحتوي على قيم كبيرة مثلا سيكون تباينها أكبر وبالتالي يمكن أن تكون بمفردها مكون أو محور و هذا لا يعكس بالضرورة أهمية المتغير.

المرحلة الثانية: جعل البيانات ممركزة و مختزلة

تتمثل في جعل البيانات ممركزة و مختزلة و ذلك بحذف قيمة المتوسط و القسمة على الانحراف المعياري ممركزة أنها منسوبة إلى مركزها و المتمثل في المتوسط أما مختزلة فتدل على اختزال وحدة القياس هذه، و في نهاية هذه المرحلة يكون تباين كل متغير يساوي الواحد المرحلة في إلغاء تأثير وحدات القياس المستعملة و الذي يتم التعبير عنه بالقيم الذاتية (الجذور الكامنة).

المرحلة الثالثة: التحقق من توافر شروط تطبيق التحليل في مركبات أساسية

ككل النماذج و التقنيات المستخدمة يجب التأكد من صلاحية البيانات لتطبيقها و من بين أهم المؤشرات المستعملة لذلك نجد:

معاملات الارتباط: يعتمد التحليل في مركبات أساسية على مصفوفة الارتباط و التي تحتوي على معاملات الارتباط الثنائية بين المتغيرات، حيث يمكن تحديد عددهم بالصيغة التالية : C_n^2 الذي يجب أن يكون قويا أي أكبر من 0.5 بالموجب أو السالب و بالتالي يجب أن تحتوي مصفوفة الارتباط على عدد مهم من معاملات الارتباط القوية.

المحدد: يقيس مشكلة الارتباط الذاتي، و الذي يجب أن لا تقل قيمته عن 00001. 0، فإذا كانت قيمته أقل من ذلك ننظر إلى المتغيرات ذات الارتباط القوي (أكثر من 0.8) و نقوم بحذفها .

مؤشر KMOيشير هذا المؤشر إلى كفاية عناصر العينة لإجراء الدراسة و تنص أغلب المراجع في هذا الشأن على أن تكون قيمته أكبر من 0.5.

ت- دلالة اختبار barttelet: يتم من خلاله اختبار الفرضية التالية:

[1] "تحليل البيانات باستخدامspss "،مرجع سابق، ص:19-21

H_0: كل معاملات الارتباط معدومة

H_1: يوجد معاملات ارتباط غير معدومة

الدالة الإحصائية للاختبار $B = X^2\left(\frac{p(p-1)}{2}\right)$

بالتالي إذا كانت دلالة هذا الاختبار أقل من 0.05 (نسبة الخطأ المسموح به في الدراسات الاجتماعية) فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي توجد معاملات ارتباط غير معدومة. و هذا ما يبرر استخدام التحليل في مركبات أساسية الذي يهدف إلى اختزال مجموعة من المتغيرات وتجميعها في محور واحد و لن يتم ذلك إلا إذا كان هنا ارتباط بينها.

لتطبيق تقنية التحليل في مركبات أساسية يكفي توفر شرطين.

المرحلة الرابعة: تحديد نوعية تمثيل المتغيرات

من خلال هذه المرحلة يتم اختبار نوعية أو جودة تمثيل المتغيرات المستعملة في الدراسة، فمن خلال هذه المرحلة يتم التأكد من أن المتغيرات المستعملة في الدراسة ذات جودة تمثيل مقبولة و التي ينص عادة على أن تكون أكبر من 0,4 لأنها لا تساهم في الدراسة بشكل جيد . و في حال الإبقاء على هذه المتغيرات فإنها تتموقع قريبة من مبدأ المنحنى أي لا يكون لها أي أثر في تسمية المحاور. و تجدر الإشارة أن المتغيرات ذات جودة تمثيل عالية تتموقع في محيط الدائرة التي نصف قطرها الواحد. [1]

المرحلة الخامسة: تحديد عدد المحاور المستخرجة

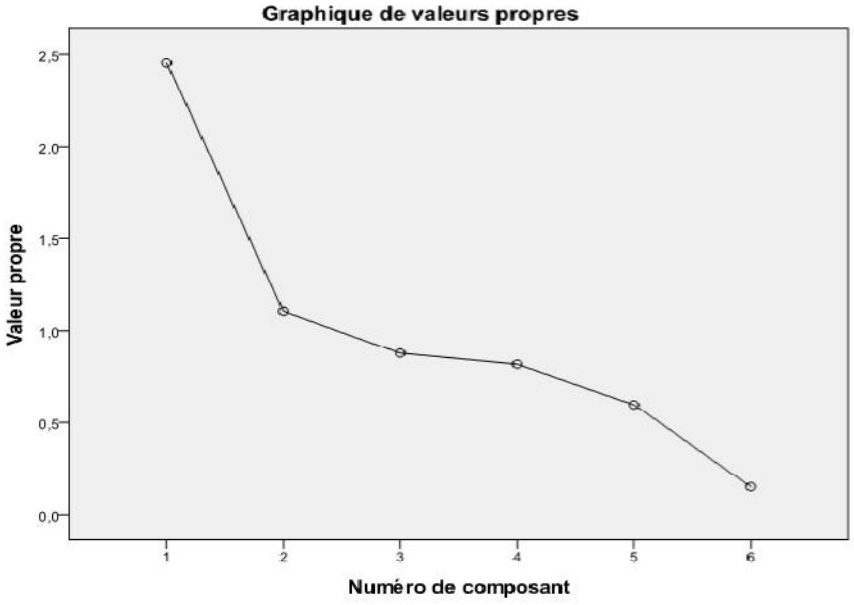
السؤال الذي يطرح نفسه في هذه المرحلة هو كم عدد المركبات الأساسية الواجب استخراجها؟ في هذا الصدد تجدر الإشارة على وجود ثلاثة سبل للإجابة عن هذا السؤال:

1. **القاعدة الأولى:** قاعدة Kaiser والتي تشترط الاحتفاظ بالمركبات ذات قيم ذاتية أكبر أو تساوي 1. تم اقتراحه من طرف جوتمان Guttman سنة 1954. باعتبار أن البيانات ممركزة و مختزلة وبالتالي كل محور يجب أن يضم على الأقل متغيرة واحدة، باستخدام شرط قيم ذاتية أكبر من الواحد و الذي يعد الهدف منه الحصول على مكون يحتوي على الأقل على متغير واحد (متغير فأكثر)، حيث أننا في هذه التقنية بصدد الاختزال و ليس زيادة عدد المتغيرات ، إذ أن المحور الذي يحتوي على قيم ذاتية أقل من الواحد يعني أن المتغيرة انقسمت بين محورين أو أكثر و هذا عكس الاختزال. و يتم الاعتماد على قيمة ذاتية مرجعية تساوي الواحد لأننا

[1] بلبخاري سامي، مرجع سابق ، ص 55.

ذكرنا سابقا أن المتغيرات بعد جعلها ممركزة و مختزلة يصبح تباينها يساوي الواحد، و منه قيمة القيم الذاتية في المكون تعبر عن عدد المتغيرات المختزلة في هذا المكون .

2. **القاعدة الثانية:** تعرف بـ " scree– test" أو منحنى القيم الذاتية، و تعتمد على التمثيل البياني للقيم الذاتية (الشكل الموالي يوضح ذلك) حيث نتخلص من القيم الموجودة يمين نقطة الانعطاف (المرفق) و نحتفظ بتلك الموجودة يسارًا . وهي من الطرق المستعملة في استخراج عدد المركبات (المحاور) نجد منحنى القيم الذاتية الذي يأخذ شكل قطع زائد متناقص، إذ أن القاعدة أن المكون الأول يمثل أكبر قيمة للقيم الذاتية و تبدأ في التناقص، من خلال هذا المنحنى يمكن استخراج المحاور بالاعتماد على نقطة المرفق فنأخذ هذه النقطة و المركبات الأعلى منها و نستغني عن القيم الأدنى من هذه القيمة يصبح شديد الانحدار ويؤول إلى المحور الأفقي أي قيم ذاتية معدوم



1. القاعدة الثالثة: نختار عدد المحاور أو المركبات وفقا للقيمة الدنيا للمعلومات المسترجعة التي نرغب فيها، على سبيل المثال 60% (القيمة المنصوح بها من طرف الباحثين)

المرحلة السادسة: تسمية المحاور المستخرجة

بعد تحديد عدد المحاور يتم مباشرة تحديد حجم المعلومات المختزلة لكل محور و عدد المتغيرات المنتمية له، وبالتالي يتم تحديد حجم البيانات المحتفظ بها من خلال الدراسة و حجم البيانات المضحى بها، يتم الانتقال إلى تسمية المحاور من خلال المتغيرات المنتمية لها و ذلك بإحدى الطرق التالية

الوصف وهو استخدام مفاهيم مختصرة و متعارف عليها للإيحاء على جملة المتغيرات المتجمعة حول محور معين.

السببية وهي طريقة تتجاوز الوصف إلى البحث عن السبب وراء تجمع المتغيرات حول محور معين بالإجابة عن السؤال لماذا يضمن مكون(عامل) معين متغيرات معينة؟

التدوير[1]:

في بعض الأحيان تكون المتغيرات غير متوضعة بشكل جيد على المحاور و بدلا من أن نقوم باختزال المتغيرات نجد أن للمتغير إحداثيات متقاربة و متوسطة على المحاور و بالتالي المتغير الواحد يتوضع على أكثر من محور و هنا نلجأ إلى تدوير المحاور للحصول على التوضع الأمثل للمتغيرات على المحاور. وللقيام بهذا يوجد العديد من الطرق نذكر منها:

- التدوير المتعامد: في هذا النوع من التدوير تدار المحاور معا بحيث يتم الاحتفاظ دائما بالزاوية القائمة بينهما؛
- التدوير المائل: أما في هذا النوع من التدوير تدار المحاور دون الاحتفاظ بالزاوية القائمة بينها و تترك لتأخذ الميل المناسب له.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعد تنقيح البيانات وحذف القيم المتطرفة نقوم بإجراء الاختبارات التمهيدية و التي تمثلت في حساب قيمة ألفاكرومباخ، حيث أن قيمة ألفا كرونباخ اكبر من القيمة المرجعية 0.6 أن الاستبيان يتميز بالثبات و الصدق حتى بعد حذف بعض الأسئلة من الاستبيان الأصلي. (انظر الملحق رقم04)

1-1.اختبار مشكلة الازدواج الخطي و مدى كفاية العينة :

يوضح الجدول الموالي مدى كفاية العينة للدراسة و تعميم النتائج على المجتمع.

الجدول رقم(5-1):اختبار مؤشر KMO لمدى كفاية العينة

الاختبارات	القيمة
مؤشر KMO لكفاية العينة	0.556
معنوية	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss 23.

من خلال الجدول واعتماد على مخرجات SPSS نلاحظ :

- إن المحدد قيمته بلغت 0,0023 و هي قيمة اكبر من 1×10^{-5} أي انه لا يوجد مشكل الازدواج الخطي (عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة) .

[1] محمد بوزيان تيغزة ،مرجع سابق، ص 67

- قيمة مؤشر KMO بلغت 0,566 وهي قيمة اكبر من 0,05 و عليه يمكن القول ان العينة كافية لدراستها و تعميم نتائجها على أفراد المجتمع .(الملحق رقم 05)

1-2. التحليل الى المركبات الأساسية:

بعد إجراء الاختبارات التمهيدية ننتقل إلى تحليل في المركبات الأساسية و ذلك من خلال مايلي:

1-2-1.التباين و التراكم لكل مركبة قبل و بعد التدوير:

قمنا بأخذ 5 مركبات الأساسية الأولى وذلك تبعا للقاعدة الثالثة من كيفية تحديد عدد المحاور المستخرجة (نختار عدد المحاور أو المركبات وفقا للقيمة المنصوح بها من طرف الباحثين اكبر من 60 %)، و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول (5-2): تباين المركبات قبل و بعد التدوير

المركبات	القيم الاو لية			القيم الاولية بعد التدوير		
	المجموع	%التباين	التراكم %	المجموع	%التباين	التراكم %
1	14,212	34,663	34,663	6,370	15,537	15,537
2	3,828	9,336	43,999	5,878	14,337	29,874
3	3,041	7,417	51,416	5,028	12,264	42,138
4	2,534	6,182	57,598	4,416	10,771	52,910
5	2,280	5,562	63,160	4,203	10,250	63,160
6	1,968	4,800	67,960			
7	1,607	3,920	71,880			
8	1,569	3,826	75,707			
9	1,340	3,270	78,976			
10	1,260	3,074	82,050			
11	1,141	2,784	84,834			
12	,966	2,356	87,190			
13	,867	2,114	89,304			
14	,747	1,821	91,125			
15	,622	1,517	92,642			
16	,569	1,388	94,029			
17	,452	1,102	95,132			
18	,386	,941	96,072			
19	,320	,782	96,854			
20	,313	,764	97,618			
21	,267	,652	98,270			

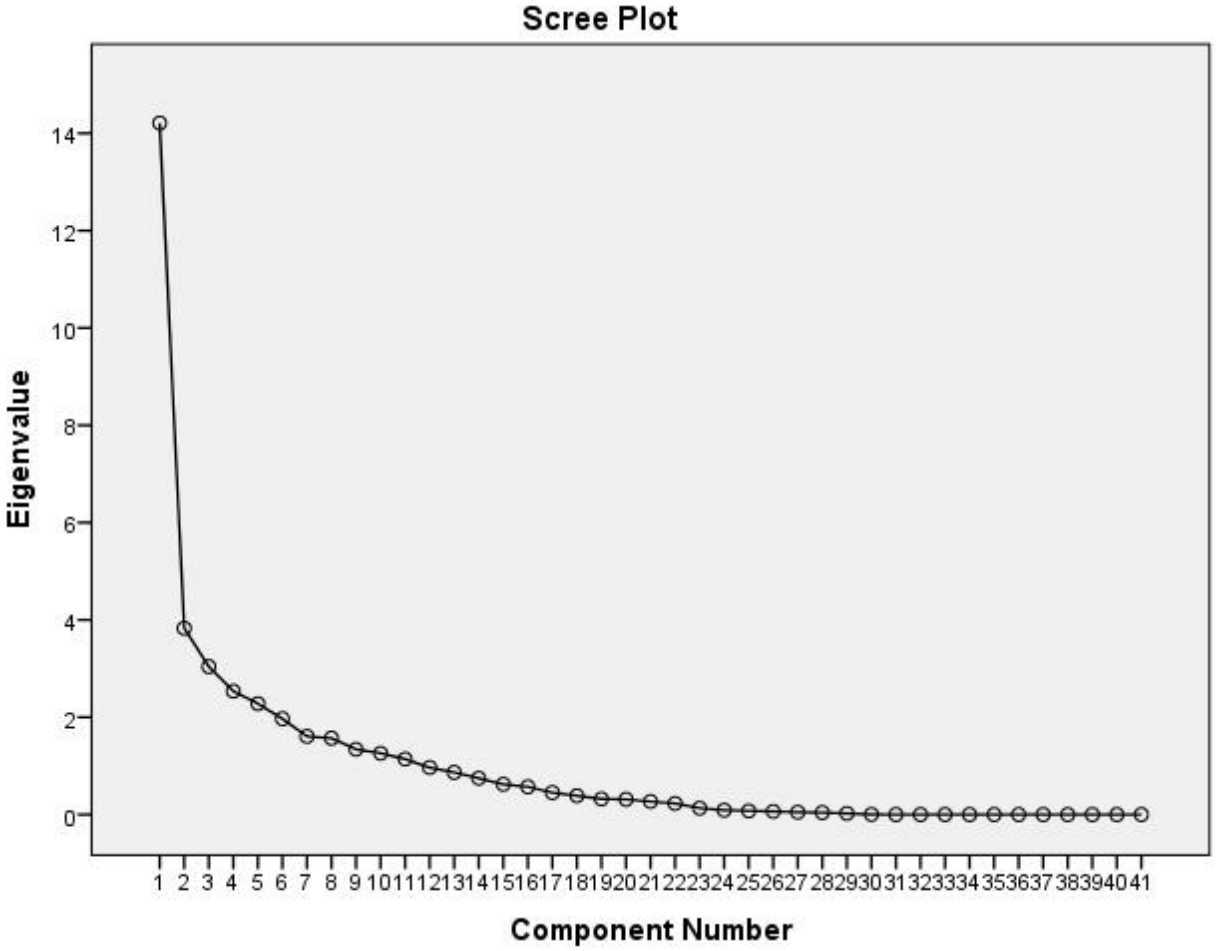
22	,228	,557	98,827			
23	,132	,323	99,149			
24	,091	,221	99,370			
25	,076	,185	99,555			
26	,065	,158	99,713			
27	,049	,120	99,834			
28	,041	,099	99,932			
29	,024	,059	99,991			
30	,004	,009	100,000			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23

من خلال الجدول نجد إجمالا تحصلنا على 41 مركبة وقمنا باختيار 5 مركبات الأولى و نلاحظ من خلال الجدول أن المركبة الاولى تمثل 34,663 % من إجمالي الأفراد أما المركبة الثانية متلث 9,336 % من الأفراد و المركبة الثالثة بلغت نسبة تمثيلها للأفراد 7,417 % المركبة الرابعة بلغت نسبة تمثيلها للأفراد 6,182 % المركبة الخامسة بلغت نسبة تمثيلها للأفراد 5,562 %

في المجمل المركبات الخمسة بلغ نسبة تمثيلها لمتغيرات البحث 63,160 % وهي نسبة جيدة وتعتبر نسبة مقبولة مقارنة بعدد المركبات المقترحة من البرنامج التي بلغ عددها 41 مركبة، و للتأكد من صحة النتائج المتحصلة عليها في الجدول قمنا بالاعتماد على منحنى المركبات، و الشكل التالي يمثل جميع المركبات الممثلة لمتغيرات الاستبيان. (الملحق رقم 6)

الشكل(5-2): منحنى المركبات الكلية و الأساسية لمتغيرات الدراسة



المصدر: مخرجات spss 23.

من خلال المنحنى يمكن تأكيد صحة ما تم الوصول إليه سابقا في كون عدد المركبات الأساسية التي تم الحصول عليها هو خمسة مركبات قبل الانعطاف الأوّل لمنحنى المركبات الأساسية.

1-3. عدد الأفراد في المركبات الأساسية:

سمحت الاختبارات السابقة بالحصول على خمسة مركبات أساسية، في هذه الخطوة سنقوم بتحديد مدى مساهمة الأفراد في تشكل كل مركبة أساسية و الجداول التالية توضح ذلك.

الجدول(5-3): نسب مساهمة الأفراد في المركبات الأساسية الخمسة

مساهمة الأفراد في المركبات الأساسية بعد التدوير					
المركبات الأساسية					
5	4	3	2	1	
		0.72	0,664		V1
0,588	0,381	0.745	0,41		V2
0,504	0,344	0.73			V3
0,323	0,436	0.761	0,426	0,343	V4
	0,628			0.687	V5
		0.549		0,467	V6
0,354	0,571	0.832	0,309		V7
	0,434	0.83			V8
		0.536	0,4	0,504	V9
				0.408	V10
0,355	0,696	0.743			V11
	0.692				V12
0,42	0.434		0,4		V13
	0,44			0,626	V14
	0,493		0.578	0,389	V15
0,316		0,442		0.467	V16
			0,379	0.57	V17
				0.601	V18
	0,369		0,313	0.586	V19
0.586		0,549		0,457	20V
0.588	0,385			0,467	V21
		0,426		0.748	V22
0.504				0,42	V23

V24	0.621		0,378		
V25	0.767	0,418	0,536		
V26	0.52		0,32		
V27	0.808		0,761	0,321	
V28	0,308	0.664			
V29	0,387	0.511			
V30		0.757			0,73
V31	0,592	0.597			
V32		0.728		0,401	
V33	0.564	0,457			
V34	0,353	0.544	0,373		0,477
V35	0,311	0,444		0,461	0.52
V36		0,399			0.601
V37		0.699		0,366	
V38			0,332	0.571	
V39				0.696	0,506
V40		0,34	0,622	0.628	
V41			0,243	0.436	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات spss 23.

من خلال الجدول اعلاه، نجد تمثيل المركبات كما يلي :

المركبة الأولى ساهم في تشكيلها 25 فرد (V_3،V_4، V_5، V_9 ، V_{10}، V_{11}، V_{12}، V_{13}، V_{14} ، V_{15}، V ، 16، V_{17}، V_{18}، V_{19}، V_{20}، V_{21}، V_{22}، V_{23}، V_{24}، V_{25}، V_{27}، V_{28}، V_{29}، V_{31}، V_{33}، V_{34}).

تراوحت نسب الأفراد الداخلة في تمثيل المركبة الأولى ما بين :80,8 % – 31,1 % .

المركبة الثانية: ساهم في تشكيلها 28 فرد (V_1،V_2، V_4، V_7 ، V_9، V_{13}، V_{15}، V_{16}، V_{17} ، V_{20}، V ، 25، V_{28}، V_{29}، V_{30}، V_{31}، V_{32}، V_{33}، V_{34}، V_{35}).

تراوحت نسب الأفراد الداخلة في تمثيل المركبة الثانية ما بين :74,5 % – 30,9 %

المركبة الثالثة:ساهم في تشكيلها 20 فرد (V_1،V_2، V_3، V_4 ، V_6،V_7، V_8،V_9 ، V_{11}،V_{20} ، V $_{22}$،V_{24}،V_{25}،V_{26}،V_{27}، V_{34}، V_{38}،V_{40} ، V_{41})، كما تراوحت نسب الأفراد الداخلة في تمثيل المركبة الثالثة ما بين : 83,2% – 37,3 % .

المركبة الرابعة: ساهم في تشكيلها 21 فرد (V_2، V_3،V_4، V_5، V_7 ، V_8،V_{11}، V_{12} V_{13}،V_{14}، V_{15} ،V_{19}،V_{21}،V_{27} ،V_{32}، V_{35}، V_{37}، V_{38}، V_{39} ، V_{40}،V_{41}).

تراوحت نسب الأفراد الداخلة في تمثيل المركبة الرابعة ما بين :69,6 % – 32,1 % .

المركبة الخامسة:ساهم في تشكيلها 15 فرد (V_2،V_3 ، V_4 ، V_7 ، V_{11} ، V_{13} ، V_{16} ، V_{20}،V_{21} ، V_{23}، V_{30} ،V_{34}، V_{35} ، V_{36} ، V_{39})، تراوحت نسب الأفراد الداخلة في تمثيل المركبة الخامسة ما بين 73 % – 31,6 % .

نسبة مساهمة الأفراد في كل مركبة:

بعد ترتيب الأفراد المساهمة في كل مركبة، أخذنا بالعين الاعتبار نسبة التمثيل (نسبة مساهمة الأفراد في المركبات الأساسية) قمنا بتقسيم الأفراد على المركبات حسب نسبة تمثيل لكل منهم، و عليه كان تمثيل عبارات الاستبيان (الأفراد) لكل مركبة على النحو التالي:

1-3-1.نسب مساهمة الأفراد في المركبة الأولى:

يلخص الجدول الموالي ، الأفراد المكونة للمركبة الأولى فقط دون تكرارها في المركبات الاخرى و أيضا نسبة مساهمة كل فرد في هذه المركبة

الجدول(5-4): نسبة مساهمة الأفراد في المركبة الأولى

المركبة الأولى		
	الأفراد(العبارات)	**نسبة التمثيل**
1	يتم الإفصاح في التقرير السنوي عن خبرات أعضاء مجلس الإدارة	0.467
2	يحتفظ مجلس الإدارة بمحاضر الاجتماعات وسجل القرارات لكل اجتماع	0.564
3	ترسل المؤسسة إشعار الاجتماع قبل 15 يوم من الاجتماع	0.408
4	قدمت المؤسسة تقارير ربع سنوية ونصف سنوية في السنة الماضية	0.626
5	يكشف التقرير السنوي الخاص باجتماع مجلس الإدارة عن الأعضاء الحاضرين	0.57
6	المعلومات الموجودة على موقع المؤسسة شاملة ويمكن الوصول إليها	0.767
7	تشير وثائق الجمعية العامة أو المؤسسة إلى استقلالية محافظ الحسابات	0.748

8	لدى المؤسسة سياسة أو عملية تضمن الإفصاح المستمر وفي الوقت المناسب عن الأمور الهامة	0.52
9	توفر المؤسسة مجموعة متنوعة من قنوات الاتصال	0.621
10	توفر المؤسسة الوصول العام والسهل للشخص أو الوحدة	0.808
11	يكشف محضر اجتماع الجمعية العامة وموقع المؤسسة عن قرارات الأعضاء بنتائج التصويت لكل بند من بنود جدول الأعمال	0.687
12	يفصح التقرير السنوي عن مكافآت كبار المسؤولين التنفيذيين	0.601
13	تتطلب الكشوفات من المديرين عن الأسهم المنقولة بشكل واضح	0.586

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23.

من خلال الجدول يظهر أن المركبة الأولى ساهم في تشكيلها 13 فرد و ذلك بعد ما كانت 25 فرد تم اختزال 12 فرد منها بعد الأخذ بعين الاعتبار نسبة التمثيل في تشكيل المركبات.

1-3-2.نسب مساهمة العبارات في المركبة الثانية :

يلخص الجدول الموالي ، الأفراد المكونة للمركبة الثانية فقط دون تكرارها في المركبات الاخرى و أيضا نسبة مساهمة كل فرد في هذه المركبة

الجدول(5-5):نسبة مساهمة الأفراد في المركبة الثانية

المركبة الثانية		
	العبارات	**نسبة التمثيل**
1	لدى المؤسسة قيم توجهات واضحة يقودها مجلس الإدارة	0.664
2	يصادق المدير التنفيذي والمحاسب الرئيسي على الكشوفات المالية السنوية المدققة وغير المدققة	0.578
3	دور رئيس المجلس في الاجتماعات موصوف بشكل	0.511
4	عدد اجتماعات أعضاء مجلس الإدارة في السنة(مرّة واحدة على الأقل)	0.597
5	عدد أعضاء مجلس الإدارة	0.728
6	يقوم مجلس الإدارة بتقييم ذاتي سنوي	0.757
7	يقيم مجلس الإدارة المدير التنفيذي والمدراء الأساسين للمؤسسة سنويا	0.544
8	يتضمن تقرير مجلس المراقبة السنوي مناقشة إشرافه على الأمور المالية والتشغيلية للمؤسسة وأداء مجلس الإدارة، المديرية العامة والموظفين التنفيذيين	0.699

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23 .

من خلال الجدول يظهر أن المركبة الثانية ساهم في تشكيلها 8 أفراد و ذلك بعد ما كانت 28 فرد تم اختزال 20 فرد منها بعد الأخذ بعين الاعتبار نسبة التمثيل في تشكيل المركبات.

1-3-3.نسب مساهمة الأفراد في المركبة الثالثة:

يلخص الجدول الموالي، الأفراد المكونة للمركبة الثالثة فقط دون تكرارها في المركبات الأخرى و أيضا نسبة مساهمة كل فرد في هذه المركبة.

الجدول (5-6): نسب مساهمة العبارات في المركبة الثالثة

المركبة الثالثة		
	العبارات	نسبة التمثيل
1	يمكن إضافة عناصر في محضر اجتماع الجمعية العامة غير مدرجة في إشعار الاجتماع الأصلي	0.549
2	لصغار المساهمين حق في إحداث تغييرات جوهرية في المؤسسة	0.536
3	المؤسسة تمنح المساهمين حقوق أخرى غير الحقوق الأساسية	0.72
4	يقدم للمساهمين تقرير مفصل عن أداء مجلس الإدارة	0.761
5	يتمتع المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة بنفس الحقوق	0.832
6	يمكن لصغار المساهمين التأثير على تشكيلة مجلس الإدارة	0.627
7	يمكن برمجة صغار المساهمين في إحدى بنود جدول أعمال اجتماع الجمعية	0.743
8	للمساهمين الحق في تعيين وعزل أعضاء مجلس الإدارة	0.745
9	المعلومات المقدمة للمساهمين والمتعلقة بتعيين محافظ الحسابات تشمل تلك المتعلقة بالشفافية	0.73

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23.

من خلال الجدول يظهر أن المركبة الثالثة ساهم في تشكيلها9 أفراد و ذلك بعد ما كانت 20 فرد تم اختزال 11 فرد منها بعد الأخذ بعين الاعتبار نسبة التمثيل في تشكيل المركبات.

1-3-4.نسب مساهمة الأفراد في المركبة الرابعة:

يلخص الجدول الموالي ، الأفراد المكونة للمركبة الرابعة فقط دون تكرارها في المركبات الأخرى و أيضا نسبة مساهمة كل فرد في هذه المركبة

الجدول(5-7):نسبة مساهمة الأفراد في المركبة الرابعة:

المركبة الرابعة		
	العبارات	نسبة التمثيل
1	هناك آليات تسوية الخلافات التي تنشا بين المؤسسة و أصحاب المصالح	0.436
2	تعوض المؤسسة أصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم	0.628
3	تعترف سياسات المؤسسة بسلامة الموظفين ورفاهيتهم	0.571
4	توجد سياسات فعالة في المؤسسة والتي تضمن الموافقة على نقل الملكية بين الأطراف العلاقة	0.434
5	يمكن لأصحاب المصلحة مناقشة أداء المؤسسة مباشرة مع مجلس الإدارة	0.696
6	توجد بالمؤسسة سياسات فعالة تمنع إساءة استخدام المعلومات من طرف المدير الإدارة، والموظفين	0.692

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23.

من خلال الجدول، يظهر أن المركبة الرابعة ساهم في تشكيلها 6 أفراد و ذلك بعد ما كانت 21 فرد تم اختزال 15 فرد منها بعد الأخذ بعين الاعتبار نسبة التمثيل في تشكيل المركبات.

1-3-5.نسبة مساهمة الأفراد في المركبة الخامسة:

يلخص الجدول الموالي ، الأفراد المكونة للمركبة الخامسة فقط دون تكرارها في المركبات الاخرى و أيضا نسبة مساهمة كل فرد في هذه المركبة.

الجدول(5-8):نسبة مساهمة الأفراد في المركبة الخامسة

المركبة الخامسة		
	العبارات	**نسبة التمثيل**
1	لدى المؤسسة تدقيق خارجي سنوي يقوم به محافظ حسابات معتمد	0.588
2	هناك سياسة تمنع محافظ الحسابات من القيام بخدمات غير تلك المتعلقة بالتدقيق	0.504
3	تشرح وثائق المؤسسة هيكل وممارسات الرقابة الداخلية	0.52
4	توفر وظيفة التدقيق الداخلي تقييما مستقلا لعملية الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في المؤسسة	0.601
5	يشرح التقرير السنوي عن مخاطر الأعمال المتوقعة	0.586

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss23.

من خلال الجدول، يظهر أن المركبة الخامسة ساهم في تشكيلها 5 أفراد و ذلك بعد ما كانت 15 فرد تم اختزال 10 فرد منها بعد الأخذ بعين الاعتبار نسبة التمثيل في تشكيل المركبات.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا المبحث تحليل النتائج التي توصلنا اليها من خلال التحليل إلى المركبات الأساسية من خلال تسمية المركبات و بناء النموذج المقترح لتقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية في شكله النهائي و من ثمة اختبار صحة الفرضيات .

المطلب الأول: تسمية المركبات و بناء نموذج التقييم المقترح

بعد تحديد المركبات الأساسية التي سوف نعتمدها في النموذج المقترح سنقوم في هذا المطلب بتسمية المركبات و بناء النموذج، حيث في النموذج المقترح المركبات تمثل معايير التقييم أما الأفراد فهي المؤشرات الفرعية .

2-1.تسمية المركبات:

بعد تحديد المركبات الأساسية الممثلة لنموذج التقييم وتحديد مساهمة كل فرد في بناء هذه المركبات، سنحاول من خلال هذا المطلب تسمية المركبات وفق ما يتلاءم مع الأفراد الذي تنتمي لها كل مركبة.

- بالنسبة للمركبة الأول و التي تمثل المعيار الأول في نموذج التقييم المقترح، تحصلنا على 13 مؤشر فرعي و كل هذه المؤشرات تمثل الشفافية و الإفصاح لذلك ارتأينا تسمية المعيار الاوّل:" الشفافية"؛

- بالنسبة للمركبة الثانية و التي تمثل المعيار الثاني في نموذج التقييم المقترح، تحصلنا على 8 مؤشرات فرعية و كل هذه المؤشرات خاصة بمجلس الإدارة فارتأينا تسمية المعيار الثاني:" فعالية مجلس الإدارة"؛

- بالنسبة للمركبة الثالثة و التي تمثل المعيار الثالث في نموذج التقييم المقترح، تحصلنا على 9 مؤشرات فرعية و كل هذه المؤشرات تدل على حماية حقوق المساهمين و صغار المساهمين لذلك ارتأينا تسمية المعيار الثالث:" حقوق أصحاب الملكية "؛

- بالنسبة للمركبة الرابعة و التي تمثل المعيار الرابع في نموذج التقييم المقترح، تحصلنا على 6 مؤشرات فرعية و كل هذه المؤشرات تمثل حماية أصحاب المصالح الآخرين لذلك ارتأينا تسمية المعيار الرابع "أصحاب المصلحة"؛

- بالنسبة للمركبة الخامسة و التي تمثل المعيار الخامس في نموذج التقييم المقترح، تحصلنا على 5 مؤشرات فرعية و كل هذه المؤشرات تدل على التدقيق الداخلي ، الرقابة الداخلية و محافظ الحسابات لذلك ارتأينا تسمية المعيار الخامس:" عمليات التدقيق".

2-2.بناء نموذج لتقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

يتكون النموذج المقترح لتقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خمسة معايير رئيسية ويتفرع من كل معيار مجموعة من المؤشرات الفرعية، و الجدول الموالي يوضح مكونات كل معيار و كذلك الأهمية النسبية لكل معيار في المؤشر الكلي للحوكمة.

الجدول(5-9): الأهمية النسبية لمعايير تقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

المعيار	الأهمية النسبية للمعيار	
	عدد المؤشرات	النسبة المئوية %
الشفافية	13	31.70
فعالية مجلس الإدارة	8	19.52
حقوق أصحاب الملكية	9	21.95
أصحاب المصالح	6	14.64
عمليات التدقيق	5	12.19
مؤشر الحوكمة الكلي	41	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مفاهيم سابقة.

من خلال الجدول يتضح أن مؤشر الحوكمة يتكون من خمسة معايير رئيسية حيث:

- يتمثل المعيار الأوّل والمتمثل في "الشفافية" والذي يحتوي على 13 مؤشر فرعي بدرجة أهمية 31.70% كمساهمة في مؤشر الحوكمة الكلي؛
- يتمثل المعيار الثاني والمتمثل في "فعالية مجلس الإدارة" والذي يحتوي على 8 مؤشر فرعية بدرجة أهمية 19.52% كمساهمة في مؤشر الحوكمة الكلي؛
- يتمثل المعيار الأوّل والمتمثل في " حقوق الملكية" الذي يحتوي على 9 مؤشرات فرعية بدرجة أهمية 21.95% كمساهمة في مؤشر الحوكمة الكلي؛
- يتمثل المعيار الأوّل والمتمثل في " أصحاب المصلحة" و الذي يحتوي على 6 مؤشرات فرعية بدرجة أهمية 1% كمساهمة في مؤشر الحوكمة الكلي؛
- يتمثل المعيار الأوّل والمتمثل في " عمليات التدقيق" الذي يحتوي على 5 مؤشرات فرعية بدرجة أهمية 31.70% كمساهمة في مؤشر الحوكمة الكلي.

على أساس المجموع المتحصل عليه يتم تقييم مدى التزام المؤسسات بتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسة كما يلي:

- يتم مراجعة مدى تطبيق المؤسسة للمؤشر عن طريق الوسائل المتاحةو التي تسمح الحصول على المعلومة سواء من خلال استجواب القائمين على تطبيق الحوكمة أو من خلال الإطلاع على الوثائق والتقارير التي تتيح الحصول على المعلومة؛
- تمنح القيمة 0 في حالة عدم تطبيق المؤشر الفرعي، 0.5 في حالة تطبيق جزئي و1 في حالة التطبيق الكامل للمؤشر الفرعي؛
- يتم جمع تحصيل القيم الناتجة عن كل معيار و الناتج يمثل درجة تطبيق المؤسسة كميا؛

بناءا على مؤشر الحوكمة الكمي المتحصل عليه يتم تقييمها كيفيا و ذلك بتحديد درجة الالتزام كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول(5-10): المقياس الكيفي لحوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

الرقم	التقدير (المقياس الكيفي)	درجة تحصيل المؤسسة من القياس الكمي
1	التزام كبير جدا	95% فأكثر
2	التزام كبير	85% إلى أقل من 95%
3	التزام مقبول	75% إلى أقل من 85%
4	التزام يحتاج إلى تدعيم	65% إلى أقل من 75%
5	التزام يشوبه قصور	50%إلى أقل من 65"
6	غير ملتزم	أقل من 50%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة.

تجدر الإشارة إلى أن المقاييس التي تم اعتمادها في النموذج المقترح تم اختيارها بناءا على مجموعة من الدراسات السابقة التي اقترحت مؤشر تقييم حوكمة المؤسسة، كما أن النموذج المقترح ليس ثابت فهو قابل للتطوير و التعديل لكن دون التغيير في الآلية.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

تسمح النتائج المتوصل إليها من الدراسة، باختبار صحة الفرضيات التي تم اقتراحها في بداية الدراسة كما يلي:

الفرضية الأولى: التي تنص على أن منهجيات التقييم تختلف باختلاف بيئة الأعمال للمؤسسة محل التقييم، حيث يتم قبول هذه الفرضية التي حاولنا الإجابة عنها من خلال الفصل الثاني بعرض لمختلف طرق التقييم طرق تقييم حوكمة المؤسسة، فعلى الرغم من أن الانطلاق في عملية التقييم يكون من مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة للتعاون لاقتصادي و التنمية إلا انه يتم تكييفها وفقا للإطار القانوني و المؤسساتي للمؤسسة محل التقييم؛

الفرضية الثانية: التي تنص على أن ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر يمثل إطارا توجيهيا متكاملا لتبني مبادئ الحوكمة في المؤسسات، يتم قبول هذه الفرضية جزئيا حيث أن حقيقة ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر يمثل إطارا توجيهيا للحوكمة في الجزائر، إلا انه هذا الإطار لا تعتبر متكاملا فهو يعاني الكثير من النقائص التي من الضروري تداركها لضمان إطار فعّال لتطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر و حاولنا الإجابة على الفرضية من خلال الفصل الثالث ؛

الفرضية الثالثة: التي تنص على أن فعالية مجلس الإدارة معيار ملائم لتقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والتي نثبت صحتها من خلال النموذج المقترح حيث أن المعيار الثالث في نموذج التقييم تمثل في فعالية مجلس الإدارة حيث لا يمكن تصور تقييم حوكمة المؤسسة دون تقييم أداء مجلس الإدارة فهو يمثل احد الآليات الهامة و الأطراف المطبقة للحوكمة في المؤسسة؛

الفرضية الرابعة: التي تنص على أن التدقيق الداخلي معيار ملائم لتقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث يتم قبول هذه الفرضية جزئيا لأنه في النموذج المتحصل عليه لم يتم الحصول على معيار مستقل للتدقيق الداخلي لكنه ينتمي إلى معيار عمليات التدقيق و التي لا تقتصر فقط على التدقيق الداخلي بل تتعدى الا التدقيق الخارجي و الرقابة الداخلية؛

الفرضية الخامسة: التي تشير إلى أن وجود لجنة التدقيق مؤشر ملائم لتقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حيث يتم رفض هذه الفرضية و ذلك لأن النموذج المتحصل عليه لا يحتوي على مؤشر خاص بلجنة التدقيق، و ذلك كون المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لم تشكل أية لجان تابعة لمجلس الإدارة بالرغم من أهميتها و دورها في الحوكمة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل اقتراح نموذج لتقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالاعتماد على التحليل إلى المركبات الأساسية، وبعد القيام بمختلف الاختبارات التي تأكد مدى صحة النموذج توصلنا الى النتائج التالية:

- يتكون نموذج تقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من مجموعة من المعايير و التي بدورها تتكون من مجموعة من المؤشرات الفرعية؛

- سمح التحليل إلى المركبات الأساسية بالحصول على خمسة معايير رئيسة لتقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و المتمثلة في: الشفافية، فعالية مجلس الإدارة، حقوق أصحاب الملكية، حقوق أصحاب المصالح الآخرين و عمليات التدقيق؛

- يتكون مؤشر الحوكمة الكلي من 41 مؤشر فرعي مقسمة على المعايير الخمسة كما يلي: 13 مؤشر بالنسبة للمعيار الأول، 8 مؤشرات خاصة بالمعيار الثاني،9 مؤشرات للمعيار الثالث، 6 مؤشرات للمعيار الرابع و في الأخير 6 مؤشرات للمعيار الخامس؛

- يتم قياس المؤشرات الفرعية في المؤسسة من خلال منحها إحدى المقاييس التالية 1،0.5،0 و ذلك على التوالي لـ: غير مطبق، مطبق بشكل جزئي، غير مطبق؛

- يتم ترجمة مؤشر الحوكمة الكلي الكمي إلى تقييم كيفي لحوكمة المؤسسة و ذلك من خلال ترجمة النسبة المئوية لمدى تطبيق الحوكمة كميا إلى مقاييس كيفية تعكس درجة التزام المؤسسة محل التقييم بحوكمة المؤسسة.

خاتمة عامة

حاولنا من خلال دراستنا لهذا المجال الإحاطة بمدخل من مداخل الرقابة والتسيير الحديثة والمتمثلة في "حوكمة المؤسسة" من خلال التركيز على درجة تقييمها واقتراح نموذج تقييم درجة التزام المؤسسات بتطبيق هذا المفهوم صالح للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بدءا بمختلف مفاهيمها، مبادئها، أليااتها وطرق تقييمها مع التركيز على بيئة الأعمال الجزائرية، فقد احتوت الدراسة على جانبين نظري وتطبيقي من أجل الإلمام باشكالية البحث والأسئلة التابعة لها .

ففي الجزء الأوّل حاولنا الإلمام بالإطار النظري والمفاهيمي للدراسة من خلال تقسيمه الى ثلاث فصول:

- الإطار المفاهيمي لحوكمة المؤسسة الاقتصادية، تعرفنا من خلاله على مختلف المفاهيم الخاصة بالمؤسسة الاقتصادية كونها المحور الأساسي الذي تدور حوله الحوكمة ثم إلى تأصيل مفهوم حوكمة المؤسسة الاقتصادية من خلال عرض نظرياتها، مبادئها، أليااتها و محدداتها؛

- عرض طرق تقييم حوكمة المؤسسات الاقتصادية في بيئة الأعمال الدولية، في هذا الفصل عرضنا مختلف منهجيات التقييم المعتمدة من ظرف وكالات التنقيط الدولية وكذلك الباحثين و ذلك بعد التفصيل في المبادئ المؤطرة لتطبيق الحوكمة المقترحة من طرف الهيئات والمنظمات الدولية، وفي الأخير تطرقنا إلى مجموعة من الدراسات التي اختبرت العلاقة بين حوكمة المؤسسة بمختلف مؤشراتها وأدائها،

- أما في الفصل الثالث و الخاص لتطبيق حوكمة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال تحليل العوامل التي أظهرت الحاجة إلى الحوكمة في الجزائر، ثم الى الإطار التوجيهي لها من خلال عرض محتوى ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر و تحليل مبادئ هذا الميثاق و مقاربتها مع تلك الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، لأن الميثاق لم يشرح بالتفصيل كل مبدأ و الأجزاء المكونة له ، كذلك عرضنا الاطار القانوني لحوكمة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر لمعرفة مدى مساهمته في إرساء قواعد الحوكمة بالإضافة الى الأطر القانونية الأخرى الداعمة له والمتمثلة أساسا في القانون الخاص بالنظام المحاسبي المالي واللوائح التنظيمية لبورصة الجزائر و التي تعرف عجز كبير.

أمّا في الجزء التطبيقي من الدراسة فقد اشتمل على الجانب التطبيقي من الدراسة متضمنا مايلي:

- اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة لتحقيق الجانب التطبيقي وذلك للحصول على المعلومات الخاصة بالدراسة، كما اعتمدت في تحليل نتائج الاستبيان على التحليل الاحصائي فيما يخص البيانات الشخصية لأفراد العينة ، أمّا بالنسبة للمحاور الخاصة بالموضوع فاعتمدنا على طريقة تحليل المركبات الأساسية في تحديد المؤشرات المفتاحية لنموذج تقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر.

نتائج الدراسة:

- تسعى الحوكمة إلى ترسيخ مجموعة من الآثار الإيجابية والمتمثلة أساسا في الشفافية، النزاهة، الاستدامة والتطور للمؤسسات؛

- تعمل الحوكمة على تنظيم العلاقات بين الأطراف الفاعلة ذات الصلة بنشاط المؤسسة؛

- تمثل الحوكمة والأداء عنصران مترابطان فيما بينهما، وذلك كون التطبيق السليم للحوكمة يضمن الأداء الجيّد للمؤسسات؛

- تختلف منهجيات تقييم الحوكمة من طرف وكالات التنقيط الدولية لكنها كلها تقوم على استعمال فقط مجموعة من المؤشرات المفتاحية في عملية التقييم؛

- ظهرت الحاجة الى حوكمة المؤسسة في بيئة الأعمال الجزائرية نتيجة الفساد المالي والإداري، أزمات القطاع البنكي، تراجع مؤشر بيئة الأعمال والتوجه الاقتصادي نحو اقتصاد السوق.

- ينظر إلى حوكمة المؤسسة في الجزائر على أنّها مجموعة من التدابير العملية التي تسمح بتنافسية واستدامة المؤسسات الاقتصادية من خلال التعريف بحقوق وواجبات الأطراف الفاعلة من جهة مع تحديد المسؤوليات والصلاحيات من جهة أخرى؛

- تمثل عملية تقييم الحوكمة آلية لتحسين حوكمة المؤسسة في الجزائر من خلال تحديد الانحرافات ومحاولة تداركها ؛

- أظهرت نتائج تحليل المركبات الأساسية وجود ثلاث معايير مفتاحية لتقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في: فعالية مجلس الإدارة، الشفافية ،حقوق المساهمين،حقوق أصحاب المصلحة وعمليات التدقيق؛

- يتضمن كل مؤشر مفتاحي مجموعة من المؤشرات الفرعية حيث بالنسبة لمجلس الإدارة يضم 8 مؤشرات، الشفافية 13 مؤشر، حقوق أصحاب الملكية(المساهمين) بـ 9 مؤشرات، حقوق أصحاب المصلحة بـ6 مؤشرات و في الأخير عمليات التدقيق بـ 5 مؤشرات، كما أن هذه المتغيرات تم قياسها بالاعتماد على سلم ثلاثي يأخذ القيم: صفر، واحد، اثنان حسب درجة تطبيق المتغير في المؤسسة؛

- يقاس المؤشر الكلي للحوكمة بنسبة مئوية تمثل نسبة تطبيق الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من الأقل نسبة مئوية و المتمثلة في أقل من 50 % لغير ملتزم إلى غاية النسبة أكثر من 95% لالتزام كبير جدا؛

- إن تطبيق الحكم الراشد في الجزائر لا يزال غير فعّال يجب إعادة النظر في آليات تطبيقه لأنه فقط يمثل محاولة التعريف بالحوكمة دون التفصيل في آليات تطبيقها مع غياب الآليات الخارجية والمتمثلة خاصة في ضعف السوق المالي؛
- على الرغم من أن القانون التجاري تناول جزء لأبأس به من مبادئ الحوكمة إلا أنه لا يمثل أطارا قانونيا متكاملا لحوكمة المؤسسة الاقتصادية؛

اقتراحات البحث:

من أهم الاقتراحات التي يمكن تقديمها مايلي:

- ضرورة تحسين مستوى الشفافية لدى المؤسسات؛
- ضرورة إلزامية العمل بميثاق الحكم الراشد للجزائر؛
- إعادة صياغة ميثاق الحكم الراشد في الجزائر من خلال الاستفادة من تجارب الدول؛
- تحليل أكثر لمبادئ الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر من خلال تدعيمها بإرشادات لكل مبدأ؛
- تطوير الإطار القانوني و المؤسساتي لحوكم المؤسسة الاقتصادية في الجزائر؛
- تعزيز دور مجلس الإدارة من خلال إنشاء و تطوير اللجان الخاصة به و أيضا من خلال القيام بدورات تكوينية له.

أفاق البحث:

- تطوير نموذج تقييم الحوكمة للقطاع المصرفي؛
- دراسة أثر مؤشر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات؛
- تقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على التحليل التطويقي للبيانات.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. سعاد نائف برنوطي، **"إدارة الاعمال الصغيرة"**،دار وائل للنشر،عمان،الاردن، 2005 .
2. طارق عبد العال حماد،" **حوكمة الشركات (تطبيقات الحوكمة في المصارف)"** ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2005.
3. عبد الغفار حنفي، **أساسيات التمويل و الإدارة المالية**، دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية، 2002 .
4. عمر صخري، **اقتصاد مؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،الطبعة الثانية،1993.
5. محمد مصطفى سليمان، " **حوكمة المؤسسات و دور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين"**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 18.
6. يوسف قريشي، الياس بن ساسي، **التسيير المالي**، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، ط1، .2006
7. أحمد محرز، **القانون التجاري الجزائري، الجزء الثاني، الشركات التجارية الأحكام العامة، شركات التضامن- الشركات ذات المسؤولية المحدودة- شركات المساهمة، الطبعة الثانية**، قسنطينة، الجزائر، 1980.
8. طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم – المبادئ – التجارب – المتطلبات)** ،الدار الجامعية، الطبعة الثانية ، 2007 -2008 .
9. علاء فرحان طالب ، إيمان شيخان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف**، الطبعة الأولى،دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
10. غول فرحات، " الوجيز في اقتصاد المؤسسة " ،دار الخلدونية ،2000.
11. محمد عبد الحسين الطائي، " المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال"،دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1.
12. رشاد العصار، عاطف الأخوس، عليان الشريف، إيمان الهنيني ، أحمد الجعبري، *الإدارة و التحليل المالي*، دار البركة للنشر و التوزيع ،كمان الطبعة الأولى ، 2001، ص 152.
13. رفيقة حروش، **اقتصاد و تسيير مؤسسة**، شركة دار الأمة الجرائد، 2013.

14. عمارة عمورة، **"الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري، الأعمال التجارية، التاجر، الشركات التجارية"**، دار المعرفة، الجزائر.

15. محمد محمود الخطيب،**"الاداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات"**، دار الحامد، ط1، 2010.

16. شفيق عتوم،" **طرق الإحصاء باستخدام spss"**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.فوزي حافظ،" القياس وتطبيقاته"، مكتبة الملك فهد للنشر، جدة، 2004.

17. صفوت فرج، **"التحليل العاملي في العلوم السلوكية"**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.

18. أمحمد بوزيان تيغزة، **" التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي"**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

ب- المنشورات العلمية :

المقالات (المجلات):

1. الشيخ الداوي، **تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء** ، مجلة الباحث العدد السابع ، الجزائر ، 2009،118.

2. بلعمور سليمان، **"دوافع وآثار الإنتقال إلى النظام المحاسبي المالي الجديد في الجزائر"** ، مجلة رؤى إقتصادية، العدد السادس، جوان 2014.

3. [1]جبار عبد الرزاق،**"الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرسال الحوكمة في القطاع المصرفي العربي- حالة دول شمال إفريقيا"**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع،الجزائر.

4. [1] جميلة فار، **واقع ورهانات الهيئة الوطنية والديوان في مجال مكافحة الفساد**، مجلة الحقوق والحريات، العدد 2، مارس 2016.

5. زبيدي البشير، سعيدي يحي، **" جودة التقارير المالية ودورها في تقييم الأداء المالي- دراسة حالة مجمع صيدال"**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، العدد 09، المجلد 02، ص 95.

6. [1] سفير محمد، مولاي بوعلام، **"تحليل أنماط تسيير المؤسسات الجزائرية و تطور الحاجة لاعتماد مبادئ حوكمة الشركات-دراسة ميدانية"**، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، العدد 1، المجلد 4، مارس 2019، ص 96.

7.[1]عمر اقبال ، توفيق المشهداني، **تدقيق التحكم المؤسسي (حوكمة الشركات) في ظل معايير التدقيق المتعارف عليها (إطار مقترح)**، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2 ،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012 .

8.[1]كريف مراد، بربرى محمد أمين، **" أهمية نظام الرقابة الداخلية في الحد من ظاهرة الفساد المالي الإشارة لحالة الجزائر"**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا شمال إفريقيا العدد 17، السداسي الثاني.

9.حواس صلاح، حسياني عبد الحميد،**"لجان المراجعة وتطورها في ظل القوانين والتقارير الصادرة عن الهيئات المهنية على الصعيدين الدولي والمحلي"**، مجلة علوم الاقتصاد التسيير و التجارة، المجلد8، العدد 28، 2013.

10.خلايفية إيمان، جاو حدو رضا،**" التدقيق الخارجي في الجزائر بين منظور معايير التدقيق الدولية و معايير التدقيق الجزائرية "**، مجلة معارف، المجلد 14، العدد1، جوان 2019 .

11. بلبركاني أم خليفة، **"آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة التنظيم و العمل العدد 05 ، ص 02.

12. ددان عبد الغني، **"قراءة الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة الباحث، العدد 04 .

13. علي نديم حمصي، **شركات المساهمة في ضوء القانون الوضعي والفقه الإسلامي**، مجلة المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2003.

14. . حسن زليمي، **تخصيص تكاليف الطاقة الغارقة و التكاليف المشتركة في المنشات الصناعية في ضوء نظرية الوكالة "** ،مجلة دمشق، المجلد 16 ، العدد 2 .

15. حوحو فطوم، مرغاد لخضر،**" دور الحوكمة المصرفية في استقرار الأسواق المالية"**، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 16، ديسمبر 2014.

16. مركز المشروعات الدولية، **" مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بشأن حوكمة الشركات"**، 2004.

17. هاني مريم، **نحو تفعيل دور الحوكمة المصرفية للتقليل من الفساد في القطاع المصرفي الجزائري**، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المركز الجامعي عبد الحفيظ بواد الصوف، ميلة، ديسمبر 2016.

18. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعات التقليدية، 2009.

الأوراق البحثية: (الملتقيات)

1. بتول محمد نوري ، علي خلف سلمان ، **حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل الوكالة "** ، ورقة بحيث مقدمة الملتقى الدولي : " الإبداع و التغيير التنظيمي ، المنظمات الحديثة " الجامعة المستنصرية ، العراق

2. أمال عياري، أبوبكر خوالد، **" تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية "**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني ،حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة ،يوم 06-07-2012 .

3. سفير محمد، مولاي بوعلام،" **أهمية حوكمة الشركات في استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"**، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى الوطني حول" إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، جامعة الشهيد لخضر حمة، الوادي،2017 -2018.

4. محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، "دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي ورقة بحثية مقدمة ضمن " الملتقى الوطني حول واقع و أفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسعة في الجزائر" جامعة الوادي 05،06، ماي 2013 .

5. [1]نعيمة يحياوي ، حكيمة بوسلمة ، **" دور الحاكمية المؤسسية في تحسين ألأداء المالي للشركات "** ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الوطني " حوكمة الشركات كآلية للحد من الفاسد المالي و الإداري " جامعة محمد خيضر ، بسكرة : 06-07 ماي 2012 .

6. زرزارالعياشي ، **أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية للشركات"** مداخلة بملتقى الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع ورهان وآفاق ، جامعة أم البواقي ، 7- 8 ديسمبر 2010.

7. حامد نور الدين، ساسي فطيمة، **" دور الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري للقطاع الخاص الجزائري"**، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى الوطني حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري"، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

8. خالد رجم، سمير بو ختالة، حنان سلاوي،" **الحوكمة في المصارف الإسلامية كأداة فعّالة لتحقيق التنمية المستدامة"**، ورقة بحثية مقدّمة الى الملتقى الدولي " أليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة ،نوفمبر، 2014

9. فاطمة الزهراء طاهري، عيساوي سهام،" **دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة السوق المالي"**، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى الوطني حول " حوكمة الشركات كأالية للحد من الفساد المالي والإداري"، ماي 2012،كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف، 2016-2017 .

10. كمال بوعظم، زادي عبد السلام، **"حوكمة الشركات ودورها في التقليل من عمليات التضليل في السوق المالي والحد من وقوع الازمات مع الإشارة الى واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الدولية"**، ورقة بحثية مقدمة الى الملتقى الدولي حول" الحوكمة و أخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة عنابة ، 2009.

ج- الأطروحات :

1. أميرة بن مخلوف،" **أليات الحوكمة لإدارة المخاطر المصرفية وتعزيز الاستقرار المالي- دراسة عينة من البنوك التجارية العاملة في الجزائر"**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2015 -2016.

2. خليدة عايي ، " **دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة خدمات المراجعة الخارجية دراسة حالة الجزائر"**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2015 /2016 .

3. محمد البشير بن عمر، **"دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الاداء المالي للمؤسسة- دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال في الفترة الزمنية (2008-2013)"** ، اطروحة الدكتوراه في علم التسيير،تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدى مرباح، ورقلة، 2016-2017، ص 41 .

4. بدي فطيمة الزهراء، **الرقابة الداخلية في شركة المساهمة**، أطروحة دكتوراه (ل.م.د) في قانون الأعمال، قسم القانون الخاص، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2016 ،2017.

5. حاجة عبد العالي " **الآليات القانونية لمكافحة الفساد الإداري في الجزائر**" ، أطروحة دكتورة في الحقوق، تخصص قانون كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، **2013.**

6. سعود وسيلة، " **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** " ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، .2016–2015

7. غضبان حسام الدين، **مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية** دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتورة في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، **2014.**

8. غلاي نسيمة،**"الحوكمة و المسؤولية الاجتماعية"** ،اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية،التجارية و علوم التسيير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة بوبكر بلقايد- تلمسان، .2015

9. لخضر أوصيف،" **نحو تحسين جودة التدقيق الداخلي لشركات المساهمة الجزائرية ظل الممارسة والتطبيقات الدولي لحوكمة الشركات الشركات – دراسة عينة لشركات المساهمة (SPA)** ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،التجارة وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، **2016-2017.**

10. محمد البشير بن عمر، " **دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الاداء المالي للمؤسسة** " أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال (2008-2013)،تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2017 .

11. جودي محمد رمزي **"أثر تطبيق معايير التقارير المالية الدولية على تقييم الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية "- المعيار المحاسبي الدولي (1) عرض القوائم المالية دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات،** أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية ، و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر (بسكرة) ، **2015.**

12. حمدي معمر، " **دور تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم نشاط التأمين التعاوني** "، دراسة بعض تجارب عربية، أطروحة دكتوراة علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية و اقتصاد دولي، جامعة جسيبة بن علي، الشلف، 2017

13. سعود وسيلة " **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**" ، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة . 2016

14. نبيل قبلي **" دور مبادئ الحوكمة في تفعيل الأداء المالي لشركات التأمين دراسة حالة"** أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص مالية و محاسبة كلية العلوم الاقتصادية ،التجارية و علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

د- القوانين :

1. القانون رقم 04/03 المؤرخ في 2003/02/17 المتمم والمعدل للمرسوم التشريعي 10/93، الجريدة الرسمية، العددد 11، 2003.
2. القانون رقم 07-11 المتضمن النظام المحاسبي المالي، الجريدة الرسمية العدد 74، المؤرخ في 2007/11/25.
3. القانون 01/06 المؤرخ 2006/02/20، المتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته.
4. المرسوم التشريعي رقم 93-10 ، المؤرخ في 23-05-1993 المتعلق ببورصة القيم المنقولة، الجريدة الرسمية، العدد 27، 1993.
5. المرسوم التشريعي رقم 93- 8 المؤرخ في 1993/04/25، الجريدة الرسمية الجزائرية 27، القانون التجاري 2007.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

a-Ouvrages :

1. Adré. René. François, «**Manuel d'organisations**», les éditions d'organisations , Paris, tome 2,1985.
2. Ahmed Koudri, « **Economie d'entreprise** », ENAG édition, Alger,1999.
3. Benoil pige, **« audit et contrôle interne** », édition EMS, 2 édition, paris, 2001.
4. Alain Beitone, Antoine Cazorla, Estelle Hemdane, « **Dictionnaire de science économique** »,dunod, Paris,5 édition, 2016.
5. Gille Bressy, Christian Konkuyt, «**économie d'entreprise** »,édition Dalloz, Paris, 2006, p18.
6. .
7. Jean Pierre Lahille ," **Analyse Financière**", Editions DALLOZ , Paris , 2001 .
8. Meblouci Belhout Leila, **« économie de l'entreprise algérienne** »,éditions EL-Amel, 2009.

9. Xavier Richet, **« économie de l'entreprise »,**HACHETTE LIVRE, Paris, 2006, 3 édition.

b. Publications:

1. Christine noël Lemaitre, **« La notion de la responsabilité de l'entrprise : Fondements conceptuels et utilisation manageriale** » ,Weileing paper série RMT(WPS 04-06-2006) sur www.HAL.archirves ouverte.fr
2. -Ahmed Aouadi, « **Les strategies d'enracinement des dirigeants d'entreprise : le cas marocain** » , centre d'etude et de recherche sur les organisation et la gestion , institut d'administration des entreprise , université de droit, économie et de sciences , Marseille , France , mars 2001.

3. Astrid Mullenbach , **« L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises** », la revue des sciences de gestion, N° 223,2007.
4. Jensen &Meckling, **Theory of the firm : Managerial beharior, agency costs and ownership structure** », Journal of Finanacial Economics, volume 3, Issue 4,1979..
5. Anthony kyereboah Colman ,Charles Adjasi, Joshua Abor, « **Corporate Governance and Firm Performance : evidence From Ghanaian Listed Campanies**, Corporate Ownership & Control, Volume 4, Essue 2, 2006-2007 .
6. B.Pgé , « **encacinement des dirigeants et richesse des actionnaires** » , Finance control stratégie , vol 1 , n° : 13 , 1998.
7. Bernand oliveroo, Hanene Ezzine, **" Evolution de la gouvernance des entreprises et impact sur la visibilité boursière en période de crise,** 2011.

8. Christin Noel Lemaitre, « **La notion de la responsabilité de l'entreprise :fondements conceptuels et utilisation managériale** »,working paper série,2006
9. Cosmin Marinescu, « **Transaction costs and institutions efficiency critrial approch"**, American journal of economies and sociology, Vof , n° : 02 .
10. Gérard Charreaux, « **quelle théorie pour la gouvernance ?-de la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive et comportemental** », cahier de FARGO n°1110402, université de Bourgogne, 2011, Hicham.

11. Hart, Moore, **« Property rights and the nature of the firm** », journal of political economy , university of chicago press vol (6) , 1990 , P 1120.
12. Hela Gharbi « **Vers une nouvelle typologie de d'enracinement des dirigeants** », 13 Emme conférence de l'AIMS, Normandie , Valée de seine , 2,3,4 juin 2004.
13. Issam Saltaji, «**corporate governance and agency costs** » , INTERNATIONAL auditing risk management, annual v Mr4 (32) , décembre 2013.
14. Jean Francois Ngok Evion ,"**Système de Gouvernement et perfrmance camerounaises : un mariage barronier**, la revue des sciences de gestion , 2010 n° : 243-244.
15. Lawrence. Browon , Marcus Caylor , " **Corporate Governance and Firm performance** " , 2004 ,
16. Manel Kolsi, Hanan Ghorbel "**effet des mécanismes de gouvernance sur la performance financière et boursier : Cas des entreprises canadiennes** , "économie et société, Montplier – France,2010.
17. Mercier Samuel, **« l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique, une synthèse de la littérature** », Xième conférence de l'association internationale de management stratégique, faculté des sciences de l'administration, université Laval , Québec , juin 2001.
18. Mercier Samuel, **« la théorie des parties prenantes** », cahier du FAGRON n° :1050502, 2005.
19. Mohamed Terchoune, soufiane Bouchikhi, **"Convegence vers des pratique de bonne**
20. Standard and poors, Standard and poor's, **Governance scores and evaluation, criteria, methodology and definition** , Junuary, 2004 , p12 sur : www.googlescholaire.com, consulté le : 18/07/2018
21. Stardand& poo's, **coporate Governance scores Criteria , methodology and defenitions**" July 2001
22. Kajola Sundy **,"Coporate governance and firm performance : the case of Nigerian Listed Fims**" , European journal of economies Finance and Administration , Issue 14 , 2008 .

c.Theses:

1. A.Louizi , « les déterminants d'une bonne gouvernance et la performance des entreprises francaises: études empiriques» ,thèse de doctorat en science de gestion, université Jean Moulin ,Lyon 3,2011,

2. J .morven , « Gouvernance d'entreprise managériale positionnement et rôle des gerants de fond socialement responsable »,Thèse de doctorat nouveau régime en science de gestion , université de Bretagne occidentale , 2005 ,Site : www.telarchive – ouverte.fr consulte le 02/02/2018.
3. Senouci kouider « **La gouvernance bancaire face aux parties prenantes, cas des banques publiques algériennes**, thèse de doctorat en science de Gestion, option management, université de Tlemcen , 2015.

4. Mohamed Ali Khaldi **« Impact des mécanismes de gouvernance sur la création et la répartition de la valeur partenariale** », thèse de doctorat en sciences de Gestion, université de Grenoble, 2014.
5. Hicham .Boussaida, **« La gouvernance d'entreprise et le contrôle du dirigeant :cas de l'entreprise publique algérienne** », thèse de doctorat en management des organisations, université Abou bekrBelgaid, Tlemcen, 2013-2014.

قائمة الملاحق

جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

تخصص تسيير مالي و محاسبي

رسالة الاستبيان

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

بعد التحية و التقدير سيدي المحترم سيدتي المحترمة

تقوم الطالبة بإعداد دراسة ميدانية استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة دكتوراه ل.م.د في العلوم المالية و المحاسبة بجامعة عبد الحميد بن باديس؛ مستغانم تحت عنوان :

"مؤشرات تقييم فعالية حوكمة المؤسسة الاقتصادية ،حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية " .

حيث يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب المهمة و المساعدة في البحث , ويهدف إلى دراسة رأي متخذي القرار في المؤسسة , والعمل علي تحديد المؤشرات المفتاحية في تقييم حوكمة المؤسسة الاقتصادية , وتتقيد بالتزامها بكل مبادئ السرية التامة و الأمانة العلمية بما يكفل عدم الكشف عن أرائكم المسجلة و استخدامها في نطاق البحث العلم

و في الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير

و شكر موصول لكم .

الباحثة : يعقوب مروة .

البيانات الشخصية:

الجنس :

- ذكـــــر ☐ - أنثـــــى ☐

الفئـــــة الـــــوظيفية:

- مدير عام ☐ - عضو مجلس الإدارة ☐
- مدقق داخلي ☐ - رئيس مجلس الإدارة ☐
- مدير فرعي ☐

المؤهل العلمي :

- ليسانس ☐ - شهادة التقني سامي ☐
- ماجستير ☐ - شهادات أخرى ☐
- ماستر ☐

الفترة المهنية :

- أقل من 5 سنوات
- من 6 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة
- من 16 إلى 20 سنة
- أكثر من 20 سنة

محاور الاستبيان:

المحور الأول:العدالة

العبارة	مطبقة بشكل كامل	مطبقة جزئيا	غير مطبقة
حقوق التصويت للمساهمين واضحة وملائمة			
المؤسسة تمنح المساهمين حقوق أخرى غير الحقوق الأساسية			
للمساهمين الحق في تعيين وعزل أعضاء مجلس الإدارة			
سياسات توزيع الأرباح واضحة وشفافة			
للمساهمين الحق في الموافقة على العمليات الخاصة بنقل الملكية (الاندماج حيازة، تصفية أو الاستحواذ)			
اجتماعات الجمعية العامة تعقد خلال الأربعة أشهر التي تسبق نهاية السنة المالية			
هناك أنظمة مناسبة لحضور المساهمين في اجتماع الجمعية العامة			
السياسات الخاصة بطرح المساهمين الأسئلة في اجتماعات الجمعية العامة واضحة، ومبرمجة في جدول الأعمال			
يصوت المساهمون بفعالية على المكافآت السنوية (الحصول على المعلومات الخاصة بها ،التعبير عن رأيهم بصراحة)			
يحضر محافظ الحسابات اجتماعات الجمعية العامة ويعبرون عن رأيهم فيما يخص قضايا التدقيق			
وافق المساهمون بفعالية على تعيين محافظ الحسابات			
المعلومات المقدمة للمساهمين والمتعلقة بتعيين محافظ الحسابات تشمل تلك المتعلقة بالشفافية			
يقدم للمساهمين تقرير مفصل عن أداء مجلس الإدارة			
تتضمن إشعارات اجتماعات الجمعية العامة معلومات واضحة حول إمكانية			

التصويت بالوكالة أو غيابيا			
يكشف محضر اجتماع الجمعية العامة وموقع المؤسسة عن قرارات الأعضاء بنتائج التصويت لكل بند من بنود جدول الأعمال			
يمكن إضافة عناصر في محضر اجتماع الجمعية العامة غير مدرجة في إشعار الاجتماع الأصلي			
يتمتع المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة بنفس الحقوق			
تعتمد المؤسسة على نظام لكل سهم صوت			
يمكن لصغار المساهمين التأثير على تشكيلة مجلس الإدارة			
هيكل المؤسسة واضح و شفاف			
لصغار المساهمين الحق في إحداث تغييرات جوهرية في المؤسسة			
يتم إرسال إشعار الاجتماع ب 15 يوم قبل اجتماع الجمعية العامة			
يمكن برمجة صغار المساهمين في إحدى بنود جدول أعمال اجتماع الجمعية			
توجد بالمؤسسة سياسات فعالة تمنع إساءة إستخدام المعلومات من طرف المدير الإدارة، والموظفين			
توجد سياسات فعالة في المؤسسة والتي تضمن الموافقة على نقل الملكية بين الأطراف العلاقة.			

المحور الثاني:الشفافية

التقرير السنوي يقدم صورة واضحة وشاملة عن الأداء المالي للمؤسسة			
يتم الإفصاح عن التقرير السنوي في الوقت المناسب			
قدمت المؤسسة تقارير ربع سنوية ونصف سنوية في السنة الماضية			
يصادق المدير التنفيذي والمحاسب الرئيسي على الكشوفات المالية السنوية المدققة وغير المدققة			
يتضمن التقرير السنوي صورة واضحة وشاملة عن كل عمليات المؤسسة، وضعيتها التنافسية وكل المسائل غير المالية			
الكشف عن حصص أعضاء مجلس الإدارة			
يتم الكشف عن حصص الإدارة العليا			
يتم الإفصاح في التقرير السنوي عن خبرات أعضاء مجلس الإدارة			
يتم تحديد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين في التقرير السنوي			
يكشف التقرير السنوي الخاصبإجتماع مجلس الإدارة عن الأعضاء الحاضرين			
يحدد التقرير السنوي المديرين التنفيذين الرئيسيين للمؤسسة ومسؤولياتهم			
يفصح التقرير السنوي عن مكافآت كبار المسؤولين التنفيذيين			
لدى المؤسسة سياسة تفويض الإفصاح عن نقل الملكية بين الأطراف			
تتطلب الكشوفات من المديرين عن الأسهم المنقولة بشكل واضح			
يشرح التقرير السنوي عن مخاطر الأعمال المتوقعة			

للمؤسسة صفحة الكترونية و تحدث باستمرار			
لدى المؤسسة تدقيق خارجي سنوي يقوم به محافظ حسابات معتمد			
تشير وثائق الجمعية العامة أو المؤسسة إلى استقلالية محافظ الحسابات			
في حالة تغيير محافظ الحسابات في العامين الماضيين، يتم الإفصاح عن أسباب التغيير			
يتم الإفصاح عن رأي محافظ الحسابات للجمهور (علنا)			
هناك سياسة تمنع محافظ الحسابات من القيام بخدمات غير تلك المتعلقة بالتدقيق			
توفر المؤسسة مجموعة متنوعة من قنوات الاتصال			
المعلومات الموجودة على موقع المؤسسة شاملة ويمكن الوصول إليها			
لدى المؤسسة سياسة أو عملية تضمن الإفصاح المستمر وفي الوقت المناسب عن الأمور الهامة			
توفر المؤسسة الوصول العام والسهل للشخص أو الوحدة			

المحور الثالث: المسؤولية

وضعت المؤسسة إرشادات توجهية بخصوص جودة حوكمة المؤسسة			
لدى المؤسسة قيم توجهات واضحة: يقودها مجلس الإدارة			
دور رئيس المجلس في الاجتماعات موصوف بشكل واضح			
رئيس مجلس الإدارة مدير غير تنفيذي			
يوجد بين أعضاء مجلس الإدارة على الأقل 4 أعضاء ذي التأهيل العلمي و العملي في التسيير ، المحاسبة و الاقتصاد			
يتضمن مجلس الإدارة على الأقل عضوين او ثلاث مستقلين عن الإدارة و كبار المساهمين			
يحدد مجلس الإدارة المعلومات بوضوح المناصب التي يشغلها كل عضو			
لدى المؤسسة سياسة تخص التعيينات الجديدة في مجلس الإدارة			
يقوم مجلس الإدارة بتقييم ذاتي سنوي			
يجتمع مجلس الإدارة مرة على الأقل في السنة			
يتراوح عدد أعضاء مجلس الإدارة بين 3 و 11 عضو			
توجد آليات تضمن تلقى أعضاء مجلس الإدارة إخطارا كافيا لاجتماع مجلس الإدارة			
يحتفظ مجلس الإدارة بمحاضر الاجتماعات وسجل القرارات لكل اجتماع			
أنشأ مجلس الإدارة لجان خاصة به (لجنة التدقيق، لجنة المكافآت ، لجنة التعيينات)			
هناك دليل على أن مجلس الإدارة يتلقى تقارير إدارية منتظمة عن أنشطة			

المؤسسة ووضعيتها المالية			
هناك دليل على مجلس الإدارة مسؤول عن إستراتيجية المؤسسة ومخطط الأعمال الخاص بها			
يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية ويتولى الإشراف على نظام إدارة الماخطر في المؤسسة			
يقيم مجلس الإدارة المدير التنفيذي والمدراء الأساسين للمؤسسة سنويا			
تشرح وثائق المؤسسة هيكل وممارسات الرقابة الداخلية			
توفر وظيفة التدقيق الداخلي تقييما مستقلا لعملية الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر في المؤسسة			
تتطرق المؤسسة لأنشطة التدقيق الداخلي في تقريرها السنوي لمجلس الإدارة			
هناك دليل على قيام مجلس المراقبة لمراجعة واعتماد التقرير السنوي والكشوفات المالية			
يتضمن تقرير مجلس الإدارة السنوي مناقشة إشرافه على الأمور المالية والتشغيلية للمؤسسة وأداء مجلس الإدارة، المديرية العامة والموظفين التنفيذين			
يتضمن تقرير مجلس الإدارة الإشارة إلى أدائه، والقضايا التي تمت مناقشتها وإزالتها			
يقوم مجلس الإدارة بالإبلاغ عن تقييمه للتنسيق بين مجلس الإدارة، مجلس الإدارة، الإدارة العليا والمساهمين			

المساءلة(التبعية)

تعترف المؤسسة بالتزاماتها اتجاه أصحاب المصلحة			
تتوفر آليات في المؤسسة والتي تسهل على أصحاب المصلحة الاتصال بأعضاء مجلس الإدارة بإبلاغهم عن أي تصرفات غير أخلاقية أو غير قانونية			
تراعي المؤسسة في سياساتها البيئة			
تعترف سياسات المؤسسة بسلامة الموظفين ورفاهيتهم			
يمكن لأصحاب المصلحة مناقشة أداء المؤسسة مباشرة مع مجلس الإدارة			
تعترف المؤسسة بالتزاماتها اتجاه المجتمع			
يوجد إطار يضمن تنفيذ والإلتزام بحقوق الدائنين			
توفر المؤسسة مزايا للموظف الكفء			
تسمح المؤسسة بالعمل النقابي			
تعوض المؤسسة اصحاب المصالح في حالة انتهاك حقوقهم			
هناك اليات تسوية الخلافات التي تنشا بين المؤسسة و اصحاب المصالح			

الملحق رقم 02

Université Abdelhamid Ben Badis-Mostaganem
Faculté de sciences économiques, commerciales et de gestion
Département des sciences financières et comptables
Option : management financier et comptabilité

Questionnaire pour étudier l'application de la gouvernance dans les entreprises algériennes

Mesdames, messieurs ;
L'étudiante doit faire une étude en vue d'obtention de son doctorat l.m.d en sciences financières et comptables sur :
« **les indicateurs d'évaluation de l'efficacité de gouvernance d'entreprise économiques-cas des entreprises économiques algériennes** »
Nous vous demandons de bien vouloir répondre aux questions du questionnaire joint pour la réalisation des objectifs de l'étude, notez que toutes les données rendues seront traitées confidentiellement et à des fins de recherche scientifique.

Merci d'avance.
YAGOUB Maroua.

Données personnelles:

Sexe :
- ☐ Femme
- ☐ Homme

Fonction :
- ☐ Directeur général
- ☐ Membre du conseil d'administration
- ☐ Président du conseil d'administration
- ☐ Auditeur interne
- ☐ Sous directeur

Diplôme :
- ☐ Magister
- ☐ Master
- ☐ Licence
- ☐ Autre

Expérience :
- ☐ Moins de 05 ans

Entre 6 et 10 ans
Entre 6 et 10 ans
Entre 6 et 15 ans
Entre 16 et 20 ans
Plus que 20 ans

Les axes du questionnaire :

1 er axe : l'équité

Synthèse	Appliqué complètement	Appliqué partiellement	Non appliqué
Les droits de vote des actionnaires sont clairs et pertinentes			
L'entreprise accorde aux actionnaires d'autres droits que les droits fondamentaux			
Les actionnaires ont droit de nomination et destitution des membres du conseil d'administration			
Les politiques de la division des profits sont claires et transparentes			
Les actionnaires ont droit d'approuver les opérations de transaction			
L'assemblée générale se réunit dans les six mois précédant la clôture de l'exercice			
Il existe des politiques claires concernant la présence des actionnaires à l'assemblée générale			
Les politiques qui permettre aux actionnaires de poser des questions lors de l'assemblée général sont claires et programmées dans l'agenda des affaires.			
Les votes des actionnaires sur les rémunérations des dirigeants sont efficaces			
Le commissaire aux comptes assiste à l'assemblée générale et donne son avis sur l'audit			
Les actionnaires approuvent avec efficacité la nomination du commissaire aux comptes			
Les informations présentées aux actionnaires concernant la nomination des commissaires aux comptes contient celle de la transparence			
L'avis de convocation à l'assemblée contient des informations sur la possibilité de vote par procuration			
Le procès verbal de l'assemblée générale et le site de l'entreprise **relèvent** les résultats de vote sur chaque point discuté			
L'assemblée générale peut discuter des points qui non pas cité dans l'avis de convocation.			
Les actionnaires d'une même classe ont les mêmes droits			
L'entreprise dépend du système de vote pour chaque action			
Les actionnaires minoritaires peuvent affecter la composition du conseil d'administration			

La structure de l'entreprise est claire et transparente			
Les actionnaires minoritaires ont droit de faire des changements fondamentaux à l'entreprise			
L'avis de convocation est envoyé 15 jours avant l'assemblée générale			
Les actionnaires minoritaires peuvent être programmés dans l'agenda des affaires			
Il existe des politiques pour empêcher l'utilisation abusive des informations			
Il existe des politiques efficaces concernant l'acceptation des opérations de transaction entre les différentes parties			

2eme axe: La transparence

Synthèse	Appliqué complètement	Appliqué partiellement	Non appliqué
Le rapport annuel représente une image fidèle et globale sur la performance financière de l'entreprise			
Le rapport annuel est divulgué en temps			
L'entreprise a présenté des rapports trimestriels et semestriels l'année passée			
Les états financiers audités et non audités sont approuvés par le PDG et le comptable principale			
Le rapport annuel présente une image claire sur toutes les opérations de l'entreprise, sa position concurrentielle et les opérations non financières			
Les actions des membres du conseil d'administration sont divulguées			
Les actions de la direction générale sont divulguées			
Les compétences et les expériences des membres du C.A sont divulguées dans le rapport annuel			
Les membres du C.A indépendants sont déterminés dans le rapport annuel			
Le rapport du C.A révèle les membres présents			
Le rapport annuel du C.A détermine les cadres dirigeants et leurs responsabilités			
Le rapport annuel divulgue les rémunérations des cadres dirigeants			
L'entreprise a une politique qui autorise la divulgation des transactions entre les différentes parties			
Il existe une divulgation par les gérants sur les actions transférées entre les			
Le rapport annuel révèle les risques prévus			
Il existe une page électronique de l'entreprise et qui s'actualise souvent			
L'entreprise a un audit externe réalisé par un commissaire aux comptes agrée			
Les documents de l'entreprise et l'assemblée générale indique l'indépendance du commissaire aux comptes			

Dans le cas du changement du commissaire aux comptes dans les deux ans précédents, l'entreprise divulgue les raisons du changement			
L'entreprise divulgue l'avis des commissaires aux comptes au public			
Il existe une politique qui empêche le commissaire d'exercer d'autres activités que l'audit			
L'entreprise a plusieurs voix de communication			
Les informations trouvées dans le site de l'entreprise est globale et facile à atteindre			
Il existe une politique ou opération qui assure la divulgation continuée et aux temps des opérations importantes de l'entreprise			
L'entreprise permettre l'accès globale et faciles aux informations			
3eme axe : la responsabilité			
synthèse	Appliqué complètement	Appliqué partiellement	Non appliqué
Le C.A examine toutes les lois et instructions qui organisent la gestion de l'entreprise, et il se réunit périodiquement			
L'entreprise a des valeurs et des orientations claires dirigées par le conseil d'administration			
Le rôle du président du conseil d'administration est bien décrit dans les réunions			
Le président du conseil d'administration est un directeur non exécutif			
Il existe au minimum 4 membres du C.A avec compétences scientifiques et pratiques en comptabilité, gestion, et économie			
Le C.A a au minimum .deux à tois membres indépendants à la direction et aux actionnaires			
Le C.A détermine clairement les postes occupés par ses membres et leurs compétences			
Il existe une politique pour la nomination des nouveaux membres du C.A			
Le C.A fait une auto-évaluation annuelle			
Le C.A se réunit au minimum une fois par ans			
Le nombre des membres du C.A est compris entre3 et 11 membres			
Il existe des mécanismes qui garanti que les membres du C.A reçoivent un avis suffisants de la réunion du C.A			
Le C.A garde les rapports des réunions et registre des décisions de chaque réunion			
Le C.A a crée ses comités			
Il est prouvé que le C.A reçoit régulièrement des rapports de gestion sur l'activité de l'entreprise			
Il est prouvé que le C.A est responsable de la stratégie de			

l'entreprise			
Le C.A est responsable de la gestion des risques de l'entreprise			
Le C.A évalue annuellement le PDG et les cadres dirigeants			
Les documents de l'entreprise expliquent les pratiques du contrôle interne			
L'audit interne permet une évaluation indépendante du contrôle interne et gestion des risques			
Le rapport annuel de l'entreprise indique les activités de l'audit interne			
Il est prouvé que le C.A contrôle et approuve les états financiers			
Le rapport annuel du C.A discute les opérations financières, opérationnelles et la performance du C.A, direction générale et les cadres dirigeants			
Le rapport annuel indique les points discutés et supprimés			
Le conseil d'administration rend compte de son évaluation pour la coordination entre le C.A, la direction générale et les actionnaires			

4 ème axe : la dépendance

synthèse	Appliqué complètement	Appliqué partiellement	Non appliqué
L'entreprise reconnait ses obligations envers les parties prenantes			
Il existe des mécanismes qui facilite aux parties prenante de contacter le C.A et l'informer sur tout comportement non éthique ou illégal			
L'entreprise prend en compte dans sa politique l'environnement			
L'entreprise reconnait la sécurité et le bien-être de ses employeurs			
Les paries prenantes peuvent discuter la performance de l'entreprise avec le C.A			
L'entreprise reconnait ses obligations envers la société			
Il existe un cadre qui assure l'engagement des droits des créanciers			
L'entreprise offre des avantages à l'employé compétent			
l'entreprise permet l'exercice du travail syndical			
L'entreprise indemnise les parties prenantes en cas de violation de leurs droits			
Il existe des mécanismes pour régler les conflits qui surgissent entre l'entreprise et les parties prenantes			

الملحق رقم 03
قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم و اللقب	الرتبة
أ.دواح بلقاسم	أستاذ التعليم العالي
د. ولد محمد عيسى محمود	أستاذ محاضر – أ-
د. غضبان حسام الدين	أستاذ محاضر – أ-
د. بن حجوبة حميد	أستاذ محاضر – أ-

الملحق رقم04

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,947	,950	43

الملحق رقم 05

Test

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,556
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	1329,651
	Ddl	276
	Signification	,000

الملحق رقم 05

Component Matrix[a]

	Component				
	1	2	3	4	5
Y2	,381			,551	,356
Y3	,506	-,615			,357
Y12	,604		,456		
Y13	,727				
Y15	,587			-,338	
Y16	,415	,464			
Y17	,621	-,403			
Y19		,407			
Y21	,606		-,349		
Y22	,352				
Y23	,457	-,313	,608		
Y24	,438	-,389	,350		
Y25	,660				
Z2	,492			-,502	
Z4	,827				
Z8	,703				
Z10	,695				
Z12	,461		,354		,328
Z14	,653				
Z15	,656	,358			
Z17	,756		-,301	-,350	
Z18	,714	,383		-,312	
Z21	,621			-,415	
Z22	,673				
Z23	,629	,345			
Z24	,539	,414			-,350
Z25	,499	,409	,373		-,375
W2	,598		-,647		
W3	,513		-,371	-,310	
W10	,332		,432		,485
W11	,791		-,340		
W12	,707	-,301		,336	
W14	,570		-,330	,440	
W19	,752				
W20	,695				
W21	,742			,411	
W24	,714			,344	
Q4	,389	,764			
Q5	,334				,632
Q10	,342	,412		,412	

Q11	,332	,583		,366	

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 5 components extracted.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14,212	34,663	34,663	14,212	34,663	34,663	6,370	15,537	15,537
2	3,828	9,336	43,999	3,828	9,336	43,999	5,878	14,337	29,874
3	3,041	7,417	51,416	3,041	7,417	51,416	5,028	12,264	42,138
4	2,534	6,182	57,598	2,534	6,182	57,598	4,416	10,771	52,910
5	2,280	5,562	63,160	2,280	5,562	63,160	4,203	10,250	63,160
6	1,968	4,800	67,960						
7	1,607	3,920	71,880						
8	1,569	3,826	75,707						
9	1,340	3,270	78,976						
10	1,260	3,074	82,050						
11	1,141	2,784	84,834						
12	,966	2,356	87,190						
13	,867	2,114	89,304						
14	,747	1,821	91,125						
15	,622	1,517	92,642						
16	,569	1,388	94,029						
17	,452	1,102	95,132						
18	,386	,941	96,072						
19	,320	,782	96,854						
20	,313	,764	97,618						
21	,267	,652	98,270						
22	,228	,557	98,827						
23	,132	,323	99,149						

24	,091	,221	99,370						
25	,076	,185	99,555						
26	,065	,158	99,713						
27	,049	,120	99,834						
28	,041	,099	99,932						
29	,024	,059	99,991						
30	,004	,009	100,000						
31	1,038E-15	2,531E-15	100,000						
32	7,897E-16	1,926E-15	100,000						
33	6,288E-16	1,534E-15	100,000						
34	4,950E-16	1,207E-15	100,000						
35	3,677E-16	8,968E-16	100,000						
36	1,881E-16	4,587E-16	100,000						
37	1,356E-16	3,307E-16	100,000						
38	-1,708E-16	-4,165E-16	100,000						
39	-3,038E-16	-7,409E-16	100,000						
40	-4,751E-16	-1,159E-15	100,000						
41	-7,276E-16	-1,775E-15	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

الملحق رقم06

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	14,212	34,663	34,663	14,212	34,663	34,663	6,370	15,537	15,537
2	3,828	9,336	43,999	3,828	9,336	43,999	5,878	14,337	29,874
3	3,041	7,417	51,416	3,041	7,417	51,416	5,028	12,264	42,138
4	2,534	6,182	57,598	2,534	6,182	57,598	4,416	10,771	52,910
5	2,280	5,562	63,160	2,280	5,562	63,160	4,203	10,250	63,160
6	1,968	4,800	67,960						
7	1,607	3,920	71,880						
8	1,569	3,826	75,707						
9	1,340	3,270	78,976						
10	1,260	3,074	82,050						
11	1,141	2,784	84,834						
12	,966	2,356	87,190						
13	,867	2,114	89,304						
14	,747	1,821	91,125						
15	,622	1,517	92,642						
16	,569	1,388	94,029						
17	,452	1,102	95,132						
18	,386	,941	96,072						
19	,320	,782	96,854						
20	,313	,764	97,618						
21	,267	,652	98,270						
22	,228	,557	98,827						

23	,132	,323	99,149						
24	,091	,221	99,370						
25	,076	,185	99,555						
26	,065	,158	99,713						
27	,049	,120	99,834						
28	,041	,099	99,932						
29	,024	,059	99,991						
30	,004	,009	100,000						
31	1,038E-15	2,531E-15	100,000						
32	7,897E-16	1,926E-15	100,000						
33	6,288E-16	1,534E-15	100,000						
34	4,950E-16	1,207E-15	100,000						
35	3,677E-16	8,968E-16	100,000						
36	1,881E-16	4,587E-16	100,000						
37	1,356E-16	3,307E-16	100,000						
38	-1,708E-16	-4,165E-16	100,000						
39	-3,038E-16	-7,409E-16	100,000						
40	-4,751E-16	-1,159E-15	100,000						
41	-7,276E-16	-1,775E-15	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.