الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف– ميلة –
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير المرجع ...../2019

القسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة بعنوان:

التوجهات الحديثة لحوكمة الشركات ومحاولة تطبيقها في الجزائر

(من وجهة نظر أساتذة الاقتصاد أصحاب الإختصاص)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل..م..د)

تخصص " إدارة مالية "

إعداد الطالبتين: إشراف الأستاذ:

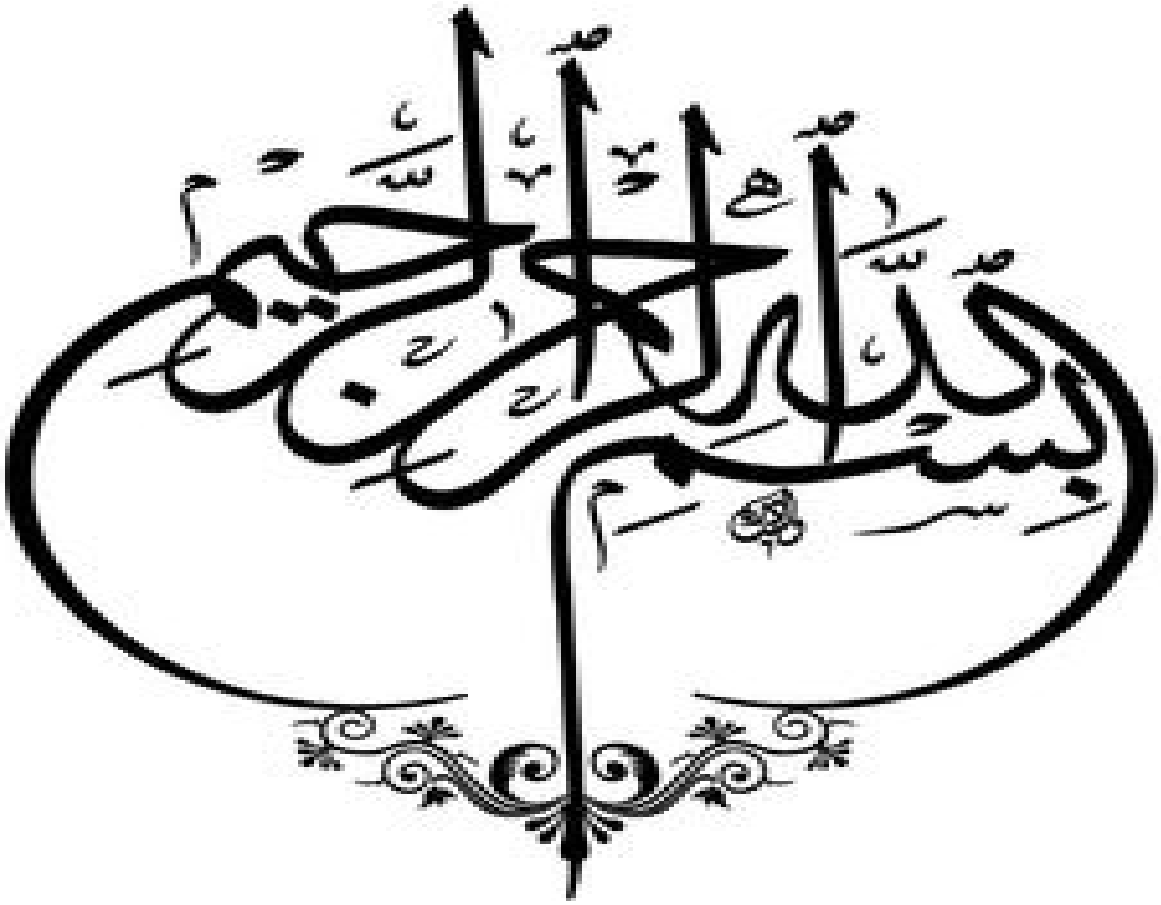
– بولصباع صبيحة ـ د. بوطلاعة محمد

– لموسي خالدة

لجنة المناقشة

إسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الصفة
أبو بكر بوسالم	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
ليندة لبيض	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مناقشا
محمد بوطلاعة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2019/2018



والحمد لله رب العالمين

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

شكر وتقدير

إلى الله أهدي مدحي وثنائي
وقولا رضيا لا يني الدهر باقيا
إلى الملك الأعلى الذي ليس فوقه
اله و لا رب يكون مدانيا

" بسم الله الرحمن الرحيم "
قال الله تعالى:" ولقد آتينا لقمان الحكمة أن أشكر الله ومن يشكر الله فإنما يشكر لنفسه ومن كفر فان الله غني حميد " .
سورة لقمان الآية (12)

اللهم إنا نحمدك حمدا كثير و نشكرك شكرا جزيلا على نعمة التوفيق لإتمام هذا العمل بفضلك و نشكر:
ا-الأستاذ المشرف : محمد بوطلاعة على نصحة وإرشاداته القيمة.
- الأستاذ: أبو بكر بوسالم لمده يد العون لنا من أجل إكمال هذا العمل المتواضع.
-إلى كل من ساعدنا في إتمام هد المشروع المتواضع من قريب أو بعيد
-

.

© Ladie Lynn
http://ladielynn.com

الإهـــــــداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أعز ما لدي:

إلى والدي الكريمين.

إلى إخوتي الذين أعانوني طوال هذا العمل

.

إلى صهيب ووافية والكتكوتة دانية.

إلى خطيبي سفيان الذي لطالما دعمني.

إلى شريكتي في العمل: صبيحة.

إلى كل من شجعني ولو بكلمة طيبة.

إلى الأستاذ المشرف أسمى التحية والتقدير.

إلى كل الأصدقاء والأحباب.

جزاكم الله خيرا.

خالدة

© Ladie Lynn
http://ladielynn.com

الإهداء

إلى حكمتي وعلمي ....إلى أدبي وحلمي

إلى طريقي المستقيم.....إلى طريق الهداية

إلى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل

إلى من في الوجود بعد الله ورسوله أمي الغالية

– يا من أحمل اسمك بكل فخر.. يا من افتقدك منذ الصغر

يا من يرتعش قلبي لذكرك..يا من أودعتني لله أهديك هذا البحث أبي

– إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله ...إلى من أثروني على أنفسهم

إلى من علموني علم الحياة

إلى من اظهروا لي ما هو أجمل من حياتي أخواتي (وسام، أميرة، راوية، أسماء، ندى)

إلى هدية الرحمان لي خالاتي حياة وزهرة

إلى من يبكي القلب لفراقهما جدي مسعود وجدتي خضرة أسكنهما الله فسيح جناته

الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيئها إلا قنديل الذكريات ذكريات الأخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم وأحبوني إلى صديقاتي (خالدة، حنان، رانية)

إلى من استوطن قلبي وخذله قلمي اهدي لكم هذا العمل المتواضع

صبيحة

الملخص

ملخص الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تطبيق الجزائر للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات، وقد تحدد البحث بدراسة ثلاث قطاعات في الجزائر، قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قطاع الجامعات، والقطاع المصرفي، وهذا من وجهة نظر أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ عددها (70) أستاذ موزع على عدد من جامعات الوطن، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لتحليل بيانات الإستبانة، اعتمادا على المتوسطات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- يوجد مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في الجزائر من منظور أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والتي هي: الجنس، العمر، الرتبة المهنية، التخصص والخبرة المهنية.

وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير آليات تطبيق حوكمة الشركات في الهياكل المختلفة في المن أجل ضمان هيكل أو أيطار مؤسسي جيد للحوكمة في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: الاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجامعات، المصارف الجزائرية.

Abstract:

This study aims to determining the applicability of the new trends of corporate governance by Algeria. The research is determined by studying three sectors in Algeria, the small and medium enterprises sector, the universities sector and the banking sector from the view-point of competent economic professors. (70) professors distributed to a number of national universities. The statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze questionnaire data based on the averages. The study reached a number of results, the most prominent of which were:

- There is a high level of application of the new trends of corporate governance in Algeria from the perspective of competent economists in Algeria.
- There are no statistically significant differences in the responses of respondents to the level of application of corporate governance in Algeria, which are attributed to the personal variables which are: gender, age, professional rank, specialization and professional experience.

The study recommends the need to pay attention to the development and implementation of the mechanisms of applying corporate governance in the different structures in the Algerian banks and universities in order to ensure a good institutional structure or framework for governance in Algeria.

Keywords: New trends in corporate governance, Small and medium enterprises, Universities, Algerian banks.

الفهرس

الفهرس	الصفحة
شكر وتقدير.....	
إهداء	
ملخص	II
فهرس المحتويات	IV
فهرس الجداول	VIII
فهرس الأشكال	X
قائمة المختصرات.....	XIV
قائمة الملاحق.....	XV
مقدمة عامة	أ – م
الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة الشركات	
تمهيد	2
المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات	3
المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات ودوافع ظهورها	3
المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات.....	6
المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	13
المبحث الثاني: أساسيات حوكمة الشركات	16
المطلب الأول: محددات ومقومات حوكمة الشركات	16
المطلب الثاني: مرتكزات حوكمة الشركات وأبعادها.....	18
المطلب الثالث: آليات تطبيق حوكمة الشركات ومجالاتها.....	22
المبحث الثالث: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات–نماذجها ومتطلباتها	27
المطلب الأول: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات.....	27
المطلب الثاني: نماذج حوكمة الشركات	32
المطلب الثالث: متطلبات تطبيق حوكمة الشركات.....	36
خلاصة الفصل	38

الفصل الثاني: الاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات	
تمهيد	40
المبحث الأول: علاقة حوكمة الشركات ببعض المفاهيم الحديثة.....	41
المطلب الأول: علاقة حوكمة الشركات بالمحاسبة.....	41
المطلب الثاني: علاقة حوكمة الشركات بالمسؤولية الاجتماعية.....	42
المطلب الثالث: علاقة حوكمة الشركات بالتنمية المستدامة.....	45
المطلب الرابع: علاقة حوكمة الشركات بنظم المعلومات.....	47
المبحث الثاني: عولمة حوكمة الشركات	50
المطلب الأول: حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....	50
المطلب الثاني: حوكمة الشركات في المؤسسات العائلية.....	54
المطلب الثالث: الحوكمة في الجامعات في الجامعات.....	58
المطلب الرابع: حوكمة الشركات في المصارف (الحوكمة المصرفية).....	61
المبحث الثالث: النسخة الحديثة لمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن (OCDE) ومجموعة العشرين	66
المطلب الأول: منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي(OCDE).....	**66**
المطلب الثاني: استعراض النسخة الحديثة لمبادئ حوكمة الشركات سنة 2004.....	68
المطلب الثالث: التطورات الدولية لمبادئ حوكمة الشركات (G20/OCDE)	73
خاتمة الفصل	76
الفصل الثالث : الدراسة الميدانية (من وجهة نظر الأساتذة)	
تمهيد	78
المبحث الأول: واقع حوكمة الشركات في الجزائر	79
المطلب الأول: حوكمة الشركات في الجزائر.....	79
المطلب الثاني: ميثاق الحكم الراشد في الجزائر 2009.....	82
المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر وسبل تفعيلها	88

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	92
المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....	92
المطلب الثاني: أداة جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة..	92
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة	**96**
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	101
المطلب الأول: وصف خصائص وسمات عينة الدراسة.....	101
المطلب الثاني: تحليل فقرات أداة الدراسة.....	107
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....	111
خاتمة الفصل	117
خاتمة عامة.....	119
قائمة المصادر والمراجع.....	123
الملاحق	134

فهرس الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
(1)	أهم الفروقات بين النماذج الثلاثة لحوكمة الشركات	36
(2)	أهم التعديلات الحاصلة على مبادئ حوكمة الشركات والصادرة عن G20/OECD	74
(3)	مفهوم حوكمة الشركات وفق المفهوم الوطني والدولي	85
(4)	أطراف حوكمة الشركات وفق المفهوم الوطني والدولي	85
(5)	مبادئ حوكمة الشركات وفق المفهوم الوطني والدولي	86
(6)	المؤسسات المعنية بتطبيق حوكمة الشركات وفق المفهوم الوطني	87
(7)	مقياس الإجابة على فقرات الاستبيان	94
(8)	أطول فترات المقياس (سلم التحليل)	94
(9)	أراء وملاحظات الأساتذة المحكمين للاستمارة	96
(10)	معاملات ارتباط كاندال لعبارات جزء (تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة والعائلية بالدرجة الكلية للمحور)	97
(11)	معاملات ارتباط كاندال لعبارات جزء تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية بالدرجة الكلية للمحور	98
(12)	معاملات ارتباط كاندال لعبارات جزء تطبيق الحوكمة في المصارف الجزائرية بالدرجة الكلية للمحور	99
(13)	قيمة معامل ألفا كرومباخ لثبات أداة الدراسة	100
(14)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	101
(15)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	102
(16)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة المهنية	104
(17)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص	105
(18)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة	106
(19)	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الجزء (تطبيق المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة لحوكمة الشركات) .	107
(20)	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الجزء (تطبيق حوكمة الشركات	109

	في الجامعات الجزائرية)	
(21)	استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الجزء (تطبيق الحوكمة في المصارف الجزائرية)	110
(22)	نتائج تحليل المتوسط الحسابي الكلي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعائلية	112
(23)	نتائج تحليل المتوسط الحسابي الكلي لقطاع الجامعات الجزائرية	112
(24)	نتائج تحليل المتوسط الحسابي لقطاع المصارف الجزائرية	113
(25)	نتائج تحليل التباين الأحادي One Way Anova_للمتغيرات الشخصية في تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق الحوكمة في الجزائر	114
26	نتائج تحليل المتوسط الحسابي للاستمارة ككل	**116**

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
(01)	خصائص حوكمة الشركات	09
(02)	أهمية حوكمة الشركات	11
(03)	أهداف حوكمة الشركات	12
(04)	الأطراف ذات العلاقة بتطبيق حوكمة الشركات	14
(05)	المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات	17
(06)	ركائز حوكمة الشركات	19
(07)	أبعاد حوكمة الشركات	22
(08)	مشاكل نظرية الوكالة	29
(09)	مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة (OECD) لسنة 2004	69
(10)	المبادئ الأربعة التي جاء بهم ميثاق الحكم الراشد الجزائري	83
(11)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس	102
(12)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	103
(13)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة المهنية	104
(14)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص	105
(15)	توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة	106

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

OECD	**organization for Economic co-operation and development**
WB	**THE WORLD BANK**
COSO	**The Committee Of Sponsoring Organization**
IFC	**International Finance Corporation**
GCGF	**Global Corporate Governance Forum**
CIPE	**Center for International Privat Enterprise**
MEP	**Middle East partnership**
IFRS	**International Financial Reporting Standards**
IAS	**International Accounting Standards**

فهرس الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	أسماء محكمين استبيان الدراسة
02	استبيان لبيان الاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات ومحاولة تطبيقها في الجزائر
03	نتائج الدراسة الميدانية –مخرجات برنامج spss–

المقدمة العامة

مقدمة:

إن انفجار الأزمات المالية وتفاقمها وما نتج عنها من فساد وسوء الإدارة وعدم القدرة على جذب رؤوس الأموال الكافية انعكس على المؤسسات العالمية الكبرى بتحقيقها لخسائر بمليارات الدولارات، فأصبحت بذلك فاتورة الفساد وسوء الإدارة عبئا على المؤسسات والاقتصاد العالميين بشكل عام، كما أن افتقاد الشفافية والوضوح والدقة في الحسابات الختامية للمؤسسات والمشروعات أصبح لزاما على المستثمرين والمؤسسات البحث عن مجموعة من الآليات أو الصيغ العملية القادرة على إحداث نوعا من التوافق.

وتعتبر آلية حوكمة الشركات أحد أهم هذه الآليات، والتي حظيت باهتمام عالمي كبير من قبل المنظمات والمجامع العلمية والمهنية الدولية نظرا لدورها في تجنيب المؤسسات من التعثر والفشل والفساد المالي والإداري، فضلا عن دورها في تعظيم قيمة المؤسسة في السوق وضمان بقائها ونموها واستمرارها في دنيا الأعمال دوليا وإقليميا.

وتعد الاتجاهات الحديثة من أهم المفاهيم الإدارية الأكثر انتشارا واستعمالا لتطوير أساليب العمل في مختلف المجالات ولتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة وتطوير أدائها وخدماتها وفقا للأغراض والمواصفات المطلوبة وبأفضل الطرق وبأقل جهد وكلفة ممكنين كي تحقق الجودة والتميز فيما تنتجه من سلع وما تقدمه من خدمات للمجتمع، ونظرا للنجاحات التي حققتها الاتجاهات الحديثة في المؤسسات الإنتاجية والخدمية فقد رأى الكثير من الباحثين بأنه هناك إمكانية لتطبيقها والاستفادة منها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجامعية والمصرفية، كما تعتبر الحوكمة أداة فعالة لمواجهة التحديات التي تواجه الدولة والمجتمع، في ظل عجز مختلف أساليب الحكم التي أثبتت فشلها.

<u>أولا: إشكالية البحث:</u> تعتبر الجزائر كغيرها من الدول ملزمة بضمان حوكمة جيدة لمؤسساتها وهياكلها، لتحقيق مستويات أداء أفضل، ومن أجل خلق القيمة لكل الأطراف الأخذة، ولعل الجزائر بدلت جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال وانفتاح اقتصاده، فضلا عن قيام الحكومة بتنفيذ إصلاحات هيكلية، فإنها تعمل على تحفيز نمو القطاع الخاص.

مما سبق يمكن صياغة التساؤل الرئيسي للبحث كالأتي:

- **ما مدى تطبيق الجزائر للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات من وجهة نظر أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر؟**

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1_ ما هو مستوى تطبيق الاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظور أساتذة الاقتصاد في الجزائر؟

2_ ما هو مستوى تطبيق الاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في المصارف من منظور أساتذة الاقتصاد في الجزائر؟

3_ ما هو مستوى تطبيق للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في الجامعات من منظور أساتذة الاقتصاد في الجزائر؟

4_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى تطبيق الحوكمة في الجزائر والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والتي هي: الجنس، العمر، الرتبة المهنية، التخصص، الخبرة المهنية؟

ثانيا : الفرضيات

على ضوء ما تقدم وأملا في تحقيق أهداف البحث وضعنا الفرضية الرئيسية كما يلي:

- **يوجد مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في الجزائر من منظور أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر.**

- **الفرضيات الفرعية**

1_هناك مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظور أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر؛

2_ هناك مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في الجامعات الجزائرية من منظور الأساتذة في الجزائر؛

3_ هناك مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في المصارف الجزائرية من منظور أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر؛

4_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والتي هي: الجنس، العمر، الرتبة المهنية، التخصص والخبرة المهنية.

ثالثا: أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء في غاية الأهمية، وهو الاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات ومحاولة تطبيقها في الجزائر، كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال:

- ❖ كون الحوكمة أداة فعالة لمواجهة التحديات التي تواجه الدولة والمجتمع؛
- ❖ كون الاتجاهات الحديثة من أهم المفاهيم الإدارية الأكثر انتشارا واستعمالا لتطوير أساليب العمل في مختلف المجالات؛
- ❖ كونها تتناول دراسة العديد من القطاعات التي تطبق مبادئ الحوكمة مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، البنوك والجامعات؛
- ❖ الدور المتعاظم الذي أصبحت تتميز به الحوكمة فيما توفره من خصائص عملية وموثوقة لتسيير مختلف المؤسسات في القطاعات المختلفة التي تعد عرضة للمخاطر والأزمات مثل البنوك؛
- ❖ بيان مدى استفادة المؤسسات باختلاف أنواعها (مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعات ومصارف) من المميزات التي توفرها مبادئ الحوكمة في القضاء على الفساد المالي والإداري، ودرجة مساهمتها في احتواء المخاطر الناجمة عنه والاستعداد والوقاية منه.

رابعا: أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ التعرف على الاتجاهات الحديثة الحاصلة على حوكمة الشركات(المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحوكمة المصارف وحوكمة الجامعات)؛
- ❖ التعرف على مدى تطبيق هذه التوجهات الحديثة في حوكمة الشركات في الجزائر؛
- ❖ المساهمة في بلورة إطار فكري متكامل حول التوجهات الحديثة لحوكمة الشركات في الجزائر؛
- ❖ الكشف عن مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بمبادئ الحوكمة ومدى إدراكها لأهميتها؛

خامسا : أسباب اختيار الموضوع : لقد جاء اختيار هذا الموضوع بناءا على عدة اعتبارات، منها ما تعلق بالجانب الذاتي ومنها ما تعلق بالجانب الموضوعي أهمها:

- ❖ **أسباب ذاتية:**

- طبيعة تخصصنا في الماستر " **إدارة مالية** " الذي حتم علينا البحث في المواضيع العلمية ذات العلاقة بالإدارة المالية؛
- الميل الشخصي لدراسة المواضيع ذات الصلة بفن الإدارة في المؤسسات المختلفة؛
- الرغبة في إثراء الرصيد المعرفي للمكتبة الجامعية ببحوث ودراسات جديدة وقيمة.

❖ **أسباب موضوعية :**

- الاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة في الجزائر ومحاولة تبنيه وتطبيقه؛
- الدور الفعال الذي تلعبه الحوكمة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، حيث يعتبر تبني مبادئها السبيل الوحيد للتوفيق والملائمة بين جميع أصحاب المصالح في المؤسسة؛
- اهتمام أغلب الباحثين بموضوع الحوكمة بصفة عامة وإهمال التوجهات الحديثة التي طرأت على هذا المفهوم؛
- قلة الدراسات التي تتناول تطبيق الحوكمة في الجزائر.

سادسا: منهج الدراسة :

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة ومن أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، لغرض الإلمام بالجانب النظري للموضوع، والذي يشمل دراسة الأدبيات التي عالجت موضوع الحوكمة ومحاولة تطبيقها في الجزائر، أما فيما يخص أسلوب البحث وجمع المعلومات فقد تم الاعتماد على أسلوب المسح المكتبي من خلال استغلال مجموعة من المراجع والبحوث والدراسات التي لها علاقة بموضوع البحث، وتصفح مواقع الانترنت المختلفة.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على دراسة مدى تطبيق التوجهات الحديثة للحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبنوك والجامعات وهذا من منظور عينة من أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في العديد من جامعات الوطن، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة بغية استقصاء أراء الأساتذة أصحاب الاختصاص في تطبيق مبادئ الحوكمة، وبعد جمع البيانات تم تحليلها باستخدام المنهج الإحصائي (**statistique package for social sciences**) إصدار 24 والذي يرمز له بالرمز « spss24 » و كذا استخدام بعض الأدوات و الطرق الإحصائية المناسبة لاستخلاص النتائج.

سابعا: حدود الدراسة: من أجل بلوغ أهداف الدراسة تم رسم حدود لها يأتي ذكرها كما يلي:

❖ **الحدود المكانية :** عدد من جامعات الوطن.

❖ **الحدود البشرية والزمنية:** اعتمدنا في معالجة البحث على مجموعة من البيانات المستخلصة من أراء أساتذة الاختصاص حول الموضوع في عدد من جامعات الوطن، حيث تحدد إطارها الزمني خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2019/2018.

ثامنا: مراجعة الدراسات السابقة: أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة، قلة الدراسات –على حد علم الطالبتين – التي تبحث بشكل مباشر في واقع الحوكمة في الجزائر وخصوصا في الجامعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وذلك من خلال التعرف على أهدافها ومنهجية معالجة فرضياتها، لأجل مقارنتها مع أهداف الدراسة الحالية، وتوضيح أوجه الاستفادة منها.

أولا _ مراجعة الدراسات السابقة لحوكمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعائلية:

- **الدراسات باللغة العربية:**

1_ دراسة (بكريتي نصيرة، 2018) [1] دراسة أثر الحوكمة على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – حالة قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر –

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوكمة على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، تناولت هذه الدراسة وصف دقيق للجوانب الرسمية والغير الرسمية للحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد الجهات الفاعلة فيها وآلياتها والهدف من تطبيقها واستخدامها في النظم الاقتصادية والإدارية، تمثل مجتمع الدراسة في جميع مديري وأصحاب المصالح وإطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الغذائية العاملة في الجزائر، وتم اختيار عينة مكونة من (09) مؤسسات مختارة، بلغ عدد المشاركين في هذه الدراسة (69) مشارك موزع على المؤسسات المبحوثة، توصلت الدراسة إلى وجود مستوى منخفض لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر على المستوى الكلي، أما على المستوى الجزئي تبين أن مستوى تطبيق الحوكمة في بعض المؤسسات مرتفع.

2_ دراسة (صديقي خضرة،2015) [2] واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة حالة أن سي أ رويبة –

[1] – نصيرة بكريتي: **دراسة أثر الحوكمة على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – حالة قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر**–، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، قسنطينة، الجزائر، 2018.

[2] – خضرة صديقي: **واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة أن سي أ رويبة)** أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة في مؤسسة أن سي أ رويبة للمشروبات بصفة خاصة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بصفة عامة، تناولت الدراسة خصائص نظام الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والخطوات الإرشادية لتطبيقها والاستفادة من مزاياها، تم إعداد استبانه وتم توزيعها على كافة العمال في مؤسسة الرويبة وبالأخص الإداريين نظرا لتفهمهم لموضوع الدراسة. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة طردية موجبة بين كل من (مجلس الإدارة، النظام المطبق في المؤسسة، أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية) وتطبيق الحوكمة حيث بلغ معامل الارتباط لكل منهم 76.1 % 73.9 %، 71.7% ، 80.3 % على التوالي مما يدل على وجود ارتباط قوي؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية على تأثير النظام المطبق في المؤسسة في تحقيق الحوكمة؛
- الإفصاح والشفافية هو أكثر العوامل فاعلية في المؤسسة محل الدراسة من بقية العوامل الأخرى؛
- كما أظهرت النتائج وجود تفاوت في مدى أهمية العوامل المؤثرة على تطبيق الحوكمة في المؤسسة.

3_ دراسة (قصاص فتيحة، 2012) [1]، حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر

وقدمت هذه الدراسة نظرة معمقة في حوكمة فرع من فروع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي المؤسسات العائلية، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة واقع الحوكمة في المؤسسات العائلية ومعرفة أثر تطبيقها في مجال إدارة المؤسسات ومساعدتها في تحقيق النجاح والنمو والتميز في ظل التحديات الحالية التي تواجه المؤسسات العائلية، قدمت هذه الدراسة تحليلا مفصلا للتجربة الجزائرية في مجال حوكمة الشركات (الاجرائات التي قامت بها لتبني هذا المفهوم، التحديات التي تواجهها وسبل تفعيلها) توصلت هذه الدراسة إلى نتيجة عامة من خلال استبانه وجهت ل (06) مؤسسات كعينة دراسة تمثلت في:

- بصفة عامة يوجد مستوى تطبيق منخفض لمبادئ الحوكمة في المؤسسات العائلية في الجزائر، لكن هذا يختلف من مؤسسة لأخرى، واتفقت كل المؤسسات محل الدراسة إلى أن درجة الاهتمام بالمسؤولية البيئية والاجتماعية والأخلاقية تختلف من مؤسسة لأخرى أيضا.

▪ **الدراسات الأجنبية:**

[1] – فتيحة قصاص: **حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر**، رسالة ماجيستير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012 .

1- (**A. Bekkay ,M.Saidani, L.Mehaout, 2018**)[1] ,The Effectiveness of Corporate Governance in Adhering to Business Ethics and Social responsibility in family businesses to Achieve sustainable Development Demension – A statistical reading of Algeria experience in the field of governance and business Ethics During the period 2005 -2020

وتطرقت هذه الدراسة لمعرفة طبيعة العلاقة بين حوكمة الشركات وأخلاقيات الأعمال في الشركات الجزائرية، ولبيان العلاقة تم تحليل جوانب التأثير ضمن (07) مجالات أساسية (حماية مساهمي الأقلية، السلوكيات الأخلاقية لإدارة الشركات، قوة المعايير المحاسبية والتدقيق، كفاءة الممارسات الإدارية، الفساد الإداري والمالي، سهولة الاقتراض، كفاءة سوق السلع الوطنية) وذلك باستخدام البرنامج الإحصائيspss لدراسة العلاقات الارتباطية. وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة توازنية طويلة الأجل بين حوكمة المؤسسات وأخلاقيات الأعمال في الشركات العائلية بالجزائر، وعليه توصي الدراسة بإجراء المزيد من الإصلاحات الهيكلية المؤسساتية واسعة النطاق إذا ما أريد تحقيق أي فعالية حوكمية أو مؤسساتية مستقبلا.

ثانيا : مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة المصرفية

1_دراسة إنصاف قسوري ولحسن محمد علي، 2018)[2]: تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية.

قدما مقالا بعنوان تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية، هدفت هذه الورقة البحثية إلى معرفة إلى أي مدى يمكن تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية، وتناولت خلفيات تبني القطاع البنكي الجزائري مبادئ الحوكمة وقدمت تحليلا مفصلا لتطبيق مبادئ الحوكمة في بعض البنوك الجزائرية، كما ركزت على الأثر الذي يحققه تطبيق الحوكمة على القطاع البنكي الجزائري، خلصت هذه الدراسة إلى أن تطبيق الحوكمة في المصارف الجزائرية ترفع من كفاءة القطاع البنكي من حيث القدرة على استقطاب الودائع وتوجيه الموارد وأن الممارسة السليمة لها تؤدي إلى دعم و سلامة الجهاز البنكي، وأن التطبيق في الجزائر بدأ بالتجسيد الفعلي خاصة بعد تبني

[1] -A. Bekkay ,M.Saidani , L.Mehaout ,The Effectiveness of Corporate Governance in Adhering to Business Ethics and Social responsibility in family businesses to Achieve sustainable Development Demension – A statistical reading of Algeria experience in the field of governance and business Ethics During the period 2005 -2020 , Journal Finance and corporate Governance , vol 2 , nº 2 ,Dec 2018 .

[2] – إنصاف قسوري ولحسن محمد علي **: تطبيق مبادئ الحوكمة في البنوك الجزائرية ،** مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، المجلد 05 ، العدد 03 ، 2018 .

البرنامج الوطني في مجال الحكم الراشد ، وأيضا إطلاق المدونة الجزائرية لحوكمة الشركات، علاوة عن تشديد العقوبات القانونية لمحاربة الفساد المالي والإداري في القطاع البنكي.

2_ دراسة (عبد القادر بريش،2011)[1]،دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة أداء سوق الأوراق المالية بالإشارة إلى حالة الجزائر.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة السبب وراء الاهتمام بالتطبيق السليم لمبادئ الحوكمة البنكية، ولمعرفته تناولت الدراسة كيفية تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية بالشكل الملائم للاستفادة من مزاياها، كما ركزت على واقع هذه الجوانب في الجزائر والنقائص التي مازالت تعاني منها الحوكمة المصرفية الجزائرية، وتوصل الباحث إلى أن البنوك الجزائرية مازالت لم ترقى إلى المستوى المطلوب في تبني تطبيق مبادئ الحوكمة، وأوصى الباحث بتعزيز مبادئ الممارسات السليمة للحوكمة في الجهاز المصرفي الجزائري وتبني الإصلاحات المطلوبة.

3_ دراسة (ريم العمري،2017) [2]، الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية (دراسة حالة الجزائر).

أعدت هذه الدراسة بهدف معرفة دور الحوكمة المصرفية في مواجهة أزمات النظام المصرفي الجزائري، واعتمدت على متطلبات لجنة بازل للرقابة المصرفية في تقنين العمل المصرفي، تناولت الدراسة دواعي اللجوء إلى الحوكمة المصرفية وجوانب الضعف الهيكلي وملامح تطبيق الحوكمة في البنوك الجزائرية بالإضافة إلى تبيين مؤشرات ضعف الحوكمة في البنوك الجزائرية، كما أشارت الدراسة إلى الإصلاحات التي مر بها النظام المصرفي الجزائري منذ سنة **(1990)** وأثرها على فعاليته، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج متمثلة في:

- يؤدي تطبيق الحوكمة المصرفية إلى ضمان كفاءة النظام المصرفي؛
- استطاعت لجنة للرقابة المصرفية مسايرة جميع التطورات والتغيرات التي شهدها القطاع المصرفي من خلال وضع ترتيبات ومعايير دولية؛
- لا تزال السلطات المصرفية الجزائرية متأخرة في مواكبة التحولات المصرفية العالمية مقارنة مع بعض دول العالم، رغم الإصلاحات التي باشرتها؛

[1]– عبد القادر بريش: **دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة أداء سوق الأوراق المالية بالإشارة الى حالة الجزائر**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، الجزائر، العدد09، 2011.

[2]– ريم عمري: **الحوكمة المصرفية ودورها في مواجهة الأزمات المالية (دراسة حالة الجزائر)** أطروحة دكتوراه، تخصص مالية وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر،2017.

- واجه القطاع المصرفي الجزائري سلسلة من الهزات والأزمات نتيجة إفلاس البنكين الخاصين، ويمكن إرجاع هذه الأزمات إلى غياب الحوكمة؛
- على الرغم من وجود بعض المبادرات لتبني الحوكمة في البيئة المصرفية الجزائرية، إلا أنها لم ترق إلى المستوى المطلوب.

وقدمت الدراسة بعض التوصيات أهمها: مواصلة عملية الإصلاح بالبنوك الجزائرية موازاة مع ما تصدره لجنة بازل من توصيات، من أجل تفادي الوقوع في أزمات مالية وكذلك الارتقاء بمستوى أداء العنصر البشري وتأهيله وتوعيته بأهمية التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة المصرفية.

4_ دراسة (جليلة مصعور،2015)[1]،<u>الحوكمة المصرفية –تطبيق لحوكمة الشركات–</u>

قدمت هذه الدراسة بعنوان الحوكمة المصرفية –تطبيق لحوكمة الشركات– كان هدف الدراسة يدور حول البحث في المعايير الدولية المقررة لمبادئ الحوكمة المصرفية ومدى تضمينها في الإطار التشريعي والتنظيمي للقطاع المصرفي الجزائري، وتناولت هذه الدراسة مفهوم كل من حوكمة الشركات والحوكمة المصرفية وكذلك تطبيق مبادئ الحوكمة المصرفية في النظام البنكي الجزائري من خلال تضمين معايير لجنة بازل في الإطار القانوني والتنظيمي للجهاز المصرفي الجزائري والتكريس الصريح لقواعد الحوكمة المصرفية في النظام **11-08** المتعلق بالرقابة الداخلية للبنوك (قانون النقد والعرض)، كما أشارت الدراسة إلى أهمية الحوكمة المصرفية في الالتزام بتطبيق مبادئها وتفعيلها بهدف التقليل من المخاطر التي تتعرض لها البنوك، وتطوير أداء إدارتها، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات تمثلت في:

- ينبغي العمل على تطوير القطاع البنكي الجزائري استنادا إلى وعي أكيد بأهميته بالنسبة للاقتصاد؛
- إن الممارسة السليمة للحوكمة تؤدي إلى دعم وسلامة واستقرار الجهاز المصرفي من خلال تطبيق أهم معايير "لجنة بازل" للرقابة على البنوك؛
- إن التطبيق العملي لمبادئ الحوكمة المصرفية في الجزائر كشف عن ضعف في مجال الرقابة على البنوك؛
- تتطلب الحوكمة المصرفية تطوير الهياكل الداخلية للبنوك مما يؤدي إلى تحقيق الشفافية وتطوير مستوى الإدارة.

<u>ثالثا: مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بحوكمة الجامعات</u>

[1]– جليلة مصعور: **<u>الحوكمة المصرفية (تطبيق لحوكمة الشركات)</u>**؛ مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، العدد 05، مارس 2015.

1_ دراسة (نزيهة مقيدش،2018) [1]، قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية – دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي–

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الحوكمة في الجامعات الجزائرية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي، بالاعتماد على أبعاد الحوكمة الخمسة (الإطار العام، الإدارة، المشاركة، المسائلة والاستقلالية) على ضوء تحليل نتائج بطاقة قياس الحوكمة، تناولت الدراسة خصوصيات الحوكمة ومبادئها في مؤسسات التعليم العالي، والتعريف ببطاقة قياس الحوكمة كأسلوب للمقارنة المرجعية وكأداة تسهل قياس أداء الجامعات ومراقبته، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج نوجزها فيما يلي:

- نظام التعليم العالي في الجزائر هو نظام مركزي جدا؛
- مركزية نظام التعليم العالي يضعف مستوى استقلالية الجامعات، بحيث أن معظم القرارات تتخذ من طرف الحكومة؛
- ضعف الاستقلالية المالية لمؤسسات التعليم العالي بسبب تمويلها كليا من طرف الحكومة؛
- ضعف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجامعية وخاصة نقص متابعة حاملي الشهادات وقلة الاهتمام بين البرامج الجامعية واحتياجات سوق العمل.

2_ دراسة (عرابة الحاج وليلى بن عيسى،2017) [2]: حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات

أعد كل من الحاج وبن عيسى، دراسة هدفت إلى معرفة متطلبات ومعوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجامعية من خلال تتبع أهمية الحركة الإصلاحية التي يشهدها العالم في مجال الإدارة و التسيير، بالتركيز على قطاع التعليم العالي الذي أضحى الحديث عن أصلاحه يمثل أحد التوجهات المهمة فيما يتعلق باقتصاديات التعليم، كما تهدف هذه الدراسة إلى تقديم نظرية عن مفهوم حوكمة الجامعات وخصوصية هذا المفهوم في قطاع التعليم العالي ومن ثم التعرف على التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي لتطبيقه، تناولت الدراسة مفهوم حوكمة الجامعات مشيرة إلى أسباب ظهورها ومبادئ تطبيقها ونماذجها المختلفة، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

---

[1]- نزيهة مقيدش: **قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية – دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي–** مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مزيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد34، أكتوبر 2018.

[2]- عرابة الحاج وليلى بن عيسى : **حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات**، دراسات مجلة دولية علمية محكمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، العدد:30، جوان 2017.

- تعتبر الحوكمة الجامعية مفهوما حديث التطبيق نسبيا؛
- تقسم الأطراف الفاعلة في الحوكمة الجامعية إلى طرفين داخلي وخارجي،
- هناك العديد من العقبات التي تواجه تطبيق الحوكمة الجامعية بفعالية كالتمويل والتكوين؛
- أبرز متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات هو توفير الأرضية التنظيمية والتشريعية الملائمة لذلك.

كما قدمت الدراسة عدد من التوصيات تمثلت في:العمل على توفير الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يهيئ الأرضية الملائمة لتطبيق الحوكمة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، تحويل الاهتمام داخل المؤسسة الجامعية من المراحل الإجرائية لعملية التسيير، العمل على تكريس مبدأ المشاركة والمسائلة لاسيما في جانبها المالي.

3_ بيان الاستفادة من الدراسات السابقة:

جاءت الدراسة الحالية بناءً على ما طرحته الدراسات السابقة في مجال حوكمة الشركات، وما توصلت إليه من استنتاجات وما أفرزته من توصيات، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، مما سهل الطريق أمامنا في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وعينة الدراسة، وبناء أداة لقياس مستوى تطبيق الحوكمة في الجزائر، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب نذكر منها:

- بناء الإطار النظري والعلمي للدراسة من خلال ما أتاحته العديد من الدراسات السابقة حول أدبيات حوكمة الشركات؛
- مساعدة الطالبتين في بناء وبلورة مشكلة الدراسة، وبيان أهميتها وأهدافها ومبررات إجرائها؛
- مساعدة الطالبتين في تحديد منهج الدراسة (الوصفي والتحليلي) مما مهد الطريق أمام الدراسة الحالية نحو الوصول إلى أهدافها واختبار فرضياتها؛
- توجيه الطالبتين في تصميم أداة الدراسة من خلال الاطلاع على الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة، وبالتالي انتقاء ما يتناسب منها مع موضوع الدراسة الحالية تمهيداً لبناء أداتها المتمثلة في الإستبانة؛
- كما تمكنتا الطالبتين من خلال مراجعتهما للدراسات السابقة ذات الصلة، من إعداد أدوات القياس المناسبة لهذه الدراسة، واستفادتا من ذلك في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل بيانات الدراسة.

تاسعا:صعوبات الدراسة:

❖ **صعوبات تتعلق بطبيعة البحث:**

✓ الموضوع غير قابل للدراسة التطبيقية مما دفع بنا لاستخدام الاستبيان؛

✓ قلة الدراسات المتعلقة بالاتجاهات الحديثة للحوكمة في الجزائر؛

✓ صعوبة تحليل الاستبيان.

❖ **صعوبات تتعلق بوضع المركز:**

✓ الأوضاع الإدارية التي يمر بها المركز؛

✓ الأوضاع السياسية التي تمر بها البلاد وتأثيرها على جامعات الوطن مما أدى بنا إلى استخدام الطرق الالكترونية؛

✓ صعوبة التواصل مع الأساتذة بفعل الحالات التي تعيشها الجامعة الجزائرية في هذه الفترة.

عاشرا: هيكل الدراسة: تم تقسيم هذه الدراسة الى ثلاث فصول رئيسية تندرج تحتها مباحث مقسمة بدورها إلى مطالب كالتالي:

❖ **الفصل الأول:** الإطار النظري والمفاهيمي لحوكمة الشركات وذلك بالتطرق إلى ماهية حوكمة الشركات من خلال نشأة حوكمة الشركات والتعاريف الدولية المختلفة لهذا المفهوم، بالإضافة إلى خصائصها أهميتها وأهدافها، الأطراف المعنية بتطبيقها، ثم أساسياتها من خلال محددات ومقومات حوكمة الشركات، ركائزها وأبعادها، وآلياتها، مجالاتها، ثم نماذجها والنظريات التي تفسرها ثم متطلبات تبنيها؛

❖ **الفصل الثاني:** وذلك بالتطرق إلى بعض المفاهيم ذات العلاقة بحوكمة الشركات كالمحاسبة، المسؤولية الاجتماعية، التنمية المستدامة، ثم تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجامعات، والمصارف، وصولا إلى النسخة الحديثة لمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة **OECD** من 2004 و**G20/OECD**؛

❖ **الفصل الثالث:** تطرقنا فيه إلى واقع حوكمة الشركات في الجزائر في المبحث الأول، من خلال الاجرائات التي قامت بها الجزائر لتبني حوكمة الشركات، التحديات التي تواجه الجزائر في تطبيق هذا المفهوم وسبل تفعيلها، ثم ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، في المبحث الثاني تناولنا الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ثم تطرقنا إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية في المبحث الثالث، وأخيرا نتائج الدراسة والتوصيات المقدمة.

الفصل الأول:

الإطار النظري لحوكمة الشركات

تمهـــــــــــــــيد:

ظهـر مفهـوم "حوكمـة الشـركات" فـي السـنوات القليلـة الماضـية بقـوة علـى السـطح فـي عـالم الأعمـال، نظـرا للمتطلبـات الجديـدة التـي فرضـتها مظـاهر العولمـة ومـا صـاحبها مـن تطـورات علـى الصـعيدين القـانوني والاقتصـادي، وتزايـد الاهتمـام بـه فـي العديـد مـن الاقتصـاديات المتقدمـة والناشـئة خـلال العقـود القليلـة الماضـية وخاصـة فـي أعقـاب الانهيـارات الاقتصـادية والأزمـات الماليـة والتغيـر فـي البيئـة النظاميـة للمؤسسـات والتـي مسـت عـدد مـن دول العـالم، وأصـبحت الحاجـة ملحـة لإيجـاد آليات وطرق لإدارة المؤسسات ومراقبتها بما يضمن ويحقق أهداف أصحاب المصالح .

فمفهـوم حوكمـة الشـركات يشـير بشـكل عـام إلـى القواعـد والأسـس التـي تحـدد العلاقـة بـين إدارة الشـركة مـن جهـة، وحملـة الأسـهم وأصـحاب المصـالح أو الأطـراف المرتبطـة بالشـركة مـن العمـال والمـوردين والـدائنين والمسـتهلكين مـن جهـة أخـرى، ويـؤدي إتبـاع الأسـس السـليمة لحوكمـة الشـركات إلـى إيجـاد الوسـائل الملائمـة لمحاربـة الفسـاد الإداري والمـالي، وتحقيـق المسـؤولية الاجتماعيـة، والـدفع بعجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وعليه سنتناول في هذا الفصل "حوكمة الشركات" من مختلف الجوانب وفقا للخطة التالية:

- **المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.**
- **المبحث الثاني: أساسيات حول حوكمة الشركات.**
- **المبحث الثالث: نظريات ونماذج حوكمة الشركات ومتطلبات تبنيها.**

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

سنحاول في هذا المبحث تقديم التطور التاريخي لمفهوم حوكمة الشركات ودوافع ظهوره والتعاريف المقدمة له بالإضافة إلى جملة من الخصائص التي يتمتع به هذا المفهوم والأطراف المعنية بتطبيقه.

المطلب الأول: النشأة والتطور التاريخي للحوكمة ودوافع ظهورها

إن الخوض في الحديث عن حوكمة الشركات يتطلب منا العودة والبحث عن أصل هذه الكلمة وجذورها وكيفية نشأتها والدوافع التي أدت إلى ظهورها.

الفرع الأول : نشأة مصطلح حوكمة الشركات

إن مصطلح حوكمة الشركات هو ترجمة للكلمة الانجليزية " **corporat-governance**" التي تعني ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، وتعود جذور الكلمة إلى مفهوم الحكم الراشد وقد ظهر هذا المصطلح لأول مرة في اللغة الفرنسية خلال القرن **(13)** كمرادف لمصطلح الحكومة، إلا أن الأساس النظري والتاريخي لحوكمة الشركات يعود لنظرية الوكالة، ويعود ظهوره أولا للأمريكيين "**means and Berle**" سنة **1932** اللذان تطرقا لمفهوم الحوكمة في كتابهما "**الشركة الحديثة والاستخدام الفعال للموارد**" ، فضلا عن القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة[1]، حيث أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس الشركات والمساهمين، إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به أعضاء مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركات[2]، وازداد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات إثر إفلاس العديد من كبريات الشركات الدولية مثل شركة إنرون بالولايات المتحدة الأمريكية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعرض العديد من الشركات لدول أخرى لصعوبات مالية كبيرة وانهيار اقتصاديات دول جنوب آسيا، وذلك نتيجة تصرفات غير أخلاقية للمديرين التنفيذيين وأعضاء

[1]– مهدي شرقي: **مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة – حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري** – المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 01، 2015، ص: 94 .

[2]– عدنان قباجة وآخرون: **تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين**، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، د ط، فلسطين، 2008، ص: 32.

مجالس الإدارة ومراجعي الحسابات والمحللين الماليين وغيرهم، وشيوع حالة الفساد المالي والإداري والمحاسبي والسياسي.[1]

الفرع الثاني: التطور التاريخي لحوكمة الشركات

حظي مفهوم حوكمة الشركات باهتمام العديد من المفكرين والمنظمات الدولية على مستوى دول العالم منذ ظهوره لأول مرة، وزاد الاهتمام به سنة بعد سنة، ويمكن إيجاز أهم التطورات التي طرأت على هذا المصطلح كما يلي:

- يعود ظهور مصطلح حوكمة الشركات أولا للأمريكيين "**means and Berle**" سنة **1932** اللذان تطرقا لمفهوم الحوكمة في كتابهما "**الشركة الحديثة والاستخدام الفعال للموارد**"، فضلا عن القضايا المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة.[2]
- في عام **1976** قام كل من "**jenson and meckling**" بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميتها في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، أما في عام **1987** قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية **(coso)** المعروفة باسم لجنة تريدواي والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات، وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية.[3]
- يعد عام **1992** هو بداية الاهتمام الحقيقي بمفهوم حوكمة الشركات مع إصدار لجنة "**Cadbury**" في ديسمبر **1992** تقريرها والمشكل من طرف مجلس التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة الشركات والتي طالبت اللجنة فيه بإتباع الشركات معايير ومبادئ حوكمة الشركات على الأعمال، وذلك بعد الادعاءات المتزايدة حول نقص الثقة في التقارير المالية من قبل المساهمين في بورصة لندن.[4]

---

[1]– عمر شريف وزكية بن زروق: **علاقة الحوكمة بعملية الإفصاح والشفافية في ظل المعايير الدولية للمحاسبة**، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع، رهانات وآفاق، المنعقد يومي 07 – 08 ديسمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ص: 04.

[2] - MARK S. MIZRUCHI , **Berle and Means revisited: the governance and power of large U.S. corporations**, University of Michigan, forthcoming in Theory and Society, April 2004, p03.

[3]– سعود وسيلة: **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016، ص: 03.

[4]– علاء فرحان طالب: **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، **ط01**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص– ص:28 –29.

- سنة **1998** وبحدوث الأزمات المالية للمؤسسات الكبرى وإفلاسها بالخصوص الأزمة المالية الآسيوية[1]، وتصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى الشركات الأمريكية مثل إنرون" **Enron**" وورلد كوم "**Worldcom**" وغيرهم من الشركات العالمية بدأ الحديث عن حوكمة الشركات حيث أن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة.[2]
- سنة **1999** يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **(OECD)** هو أول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم على المستوى الدولي، حيث تم وضع مجموعة من المعايير والمبادئ الخاصة لحوكمة الشركات سنة **1999** بمساعدة الدول الأعضاء وغير الأعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسساتية لتطبيق حوكمة الشركات.[3]
- عام **2002** تم إصدار " **Sarbanes-oxcly Act**" الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات وذلك من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين.[4]
- عام **2004** تم إعادة صياغة المبادئ الدولية لحوكمة الشركات الصادرة سنة **1999** من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **(OCED)** في محاولة مواكبة التطور الحاصل في المنشات والأسواق والقضاء على كل أشكال الفساد المالي والإداري.[5]
- عام **2015** أيد وزراء مالية دول مجموعة العشرين **G20** باجتماعهم الأخير الذي عقد خلال شهر نوفمبر لسنة 2015 بمدينة أنطاليا التركية، قرار مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **(OECD)** حول مبادئ الحوكمة الجديدة، والتي تم الاتفاق أن يطلق عليها مبادئ **OECD/G20.** [6]

---

[1]– منير إبراهيم هندي: **الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء – مدخل لحوكمة الشركات**–، ط01، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 07.

[2]– يونس الزين: **خطر المحاسبة الإبداعية على المراجعة –حالة فضيحة شركة انرون –**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر، العدد 06، ص:385.

[3]– إسماعيل إبراهيم عبد الباقي: **إدارة البنوك التجارية**، ط01، دار الغيداء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2016 ص: 305.

[4]– مجيد عبد العزيز حمد: **مدى توافق التقارير المالية للشركات المساهمة العراقية مع متطلبات الإفصاح والشفافية في ظل المبادئ الدولية لحوكمة الشركات– دراسة اختبارية–**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، المجلد 15، العدد 2، 2013، ص:160.

[5]– سامح محمد رضا رياض أحمد: **دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية – دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المصرية–**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 07، العدد 01، 2001، ص 48.

[6]- جليل طريف: **حوكمة الشركات – الفرص والتحديات** – ، مجلة أخبار الاتحاد، الإصدار رقم 11، أكتوبر – نوفمبر – ديسمبر – 2015، ص: 03.

الفرع الثالث: الدوافع التي أدت إلى ظهور حوكمة الشركات

توجد عدة دوافع ارتبطت بالمناخ الاقتصادي في الدول الغربية ساهمت في خروج مفهوم حوكمة الشركات نذكر منها:

- **انفجار الأزمة المالية الأسيوية سنة 1997:** التي يمكن اعتبارها أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط العمال والعلاقات فيما بين منشآت العمال والحكومة.[1]
- **تصاعد قضايا الفساد في كبرى الشركات الأمريكية:** مثل شركتي "**WORLDCOM** و **ENRON**" في الولايات المتحدة الأمريكية سنة **2001** حيث أن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة والمحاسبة وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من الإرشادات في شأن حوكمة الشركات بشكل عام.[2]
- **ممارسات الشركات متعددة الجنسيات:** ازدادت جراء هذه الممارسات حدة الدعوة إلى حوكمة الشركات، فهي تقوم بالاستحواذ والاندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية، فرغم وجود الآلاف من الشركات المتعددة الجنسية فان هناك **100** شركة فقط هي التي تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية على مستوى العالم من خلال ممارساتها الاحتكارية.[3]
- **ضعف نوعية المعلومات:** وهو ما يؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وانتشار الفساد وانعدام الثقة.[4]

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات

يعد مفهوم حوكمة الشركات من المفاهيم الحديثة التي تبنتها بعض الدول من أجل مواكبة التطورات العالمية في مجال النهوض الاقتصادي، إذ يمثل هذا النظام نقطة تحول في اقتصاد تلك الدول، تمهد لحقبة جديدة من التعاون الإقليمي والدولي بما يصب في خدمة اقتصادها.

---

[1]– منير إبراهيم هندي: **مرجع سابق**، ص– ص: 8–7.

[2]– نسيمة غلاي: **الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات – دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان –**، أطروحة دكتوراه، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص: 37.

[3]– دلال العابدي: **حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية – دراسة حالة شركة ألبانس للتأمينات الجزائرية–**، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016، ص: 14.

[4]– **نفس المرجع**، ص: 14.

الفرع الأول: تعريف حوكمة الشركات

يثير مصطلح حوكمة الشركات بعض الغموض لثلاث أسباب رئيسية هي:[1]

- على الرغم من أن جذوره تمتد إلى أوائل القرن **19** إلا أن هذا التعريف أو الاصطلاح لم يعرف في اللغة الانجليزية؛
- بسبب عدم وجود تعريف قاطع واحد لهذا المفهوم فهناك من ينظر له من الناحية الاقتصادية، ومن ينظر له من الناحية القانونية ومن ينظر له من الناحية الاجتماعية وهكذا؛
- هذا المفهوم في طور التكوين ومازالت كثير من قواعده ومعاييره في مرحلة المراجعة والتطوير.

وسنقوم بتقسيم تعريف هذا المصطلح إلى تعريف لغوي وآخر اصطلاحي.

أولا: التعريف اللغوي

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني، وعليه فان لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:[2]

- ❖ الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد؛
- ❖ الحكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم السلوك؛
- ❖ الاحتكام: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة؛
- ❖ التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

ثانيا: التعريف الاصطلاحي

على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والأكاديميين لمفهوم حوكمة الشركات، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم:

يعرف **البنك الدولي (WB)** حوكمة الشركات على أنها: " الأسلوب الذي تمارس به السلطة إدارة مصادر الدولة الاقتصادية (الموارد المالية) من أجل التنمية ".[1]

---

[1]– سعود وسيلة، **مرجع سابق**، ص: 15.

[2]– عبد الله جوهر: **الإدارة في الشركات والمؤسسات**، ط01، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2014، ص: 207.

كما تعرفها **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)**على أنها: "ذلك النظام الذي يوضح كيفية إدارة منشات الأعمال المالية والرقابة عليها". [1]

في حين أن **مؤسسة التمويل الدولية** (IFC) ترى أن حوكمة الشركات هي: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها ".[2]

ويبرز **(REZAEE)** **1997** أن حوكمة الشركات هي: " اشتراك جميع القوى وتركيز جميع الجهود باتجاه سير المنشأة من أجل جعلها تسير بشكل صحيح وسليم ".[3]

حيث يرى **(Lewis)** **1999** أن حوكمة الشركات هي: " نظام متكامل من السلطات الاجرائات والتحكم، ينشأ داخليا وخارجيا لمتابعة إدارة الوحدات الاقتصادية، بهدف حماية حقوق جميع أصحاب المصالح بالمنشأة".[4]

وتعرف أيضا حوكمة الشركات بأنها النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.[5]

وفي تعريف أخر، حوكمة الشركات هي مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم.[6]

من خلال جملة التعاريف السابقة يمكن إعطاء التعريف التالي لحوكمة الشركات:

الحوكمة تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مسائلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها طويلة الأمد.

---

[1] - ISKANDER MAGDI, R , CHAMLOU ,M .(2000) , **Corporate Governance: A Framework for Implementation** , The International Bank for Reconstruction , the United States of America , First printing ,p 04.

[2] - Alamgir, M, **Corporate Governance: A Risk Perspective**, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development a Conference organized by the Egyptian Banking Institute, May 7 – 8, 2007, Cairo, p:03.

[3]– يمينة سهايلية: **دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة سوق الأوراق المالية مع الإشارة لحالة الجزائر**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص بنوك ونقود، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص: 24.

[4]– **نفس المرجع:** ص: 24.

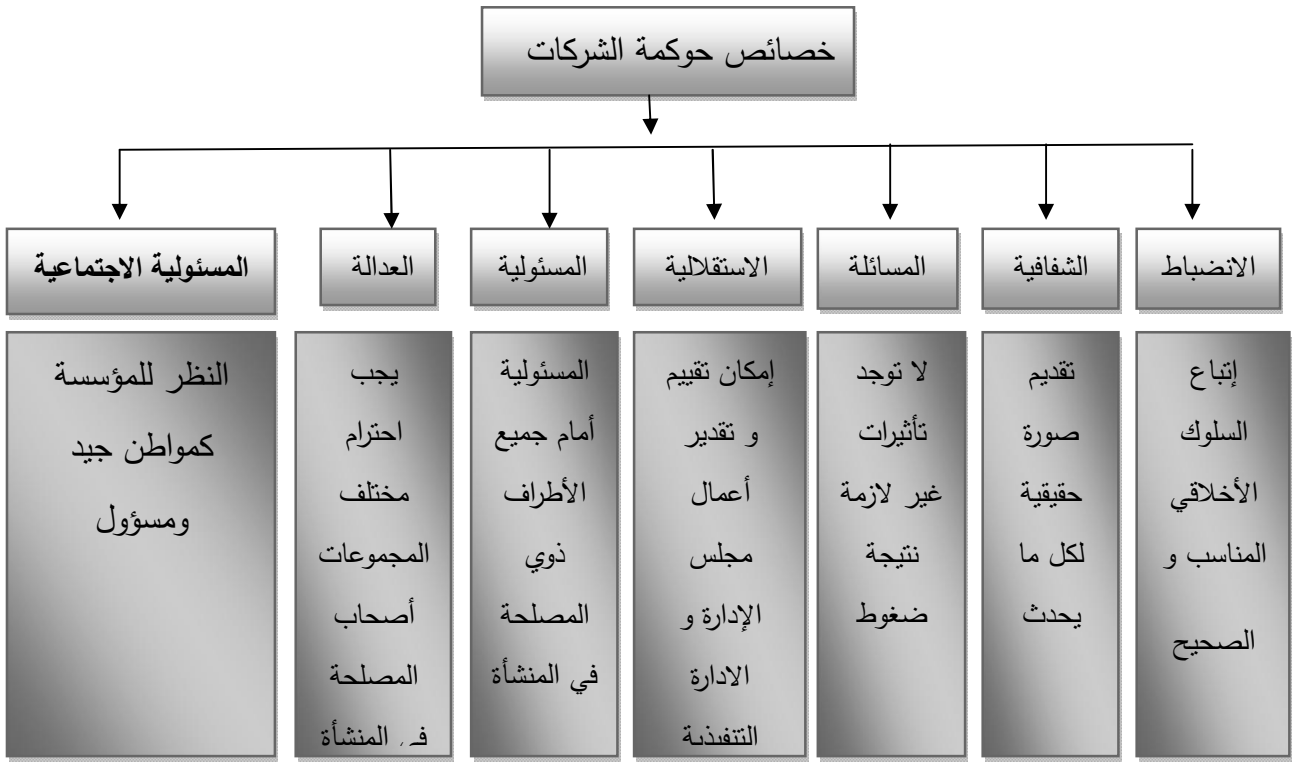
[5]– رندة الدبل: **تقييم الشركات العائلية**، ط01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص:101.

[6]– حسام غضبان: **محاضرات في نظرية الحوكمة**، ط01، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص: 117.

الفرع الثاني: خصائص حوكمة الشركات

تتميز حوكمة الشركات بمجموعة من الخصائص تتمثل في الانضباط، الشفافية، الاستقلالية، المسائلة، المسؤولية والعدالة[1]، والشكل التالي يمثل هذه الخصائص:

الشكل رقم (01): خصائص حوكمة الشركات



المصدر : طارق عبد العال، **حوكمة الشركات – قطاع عام وخاص ومصارف –**، ط02، الدار الجامعية، القاهرة،2007، ص:25.

يلاحظ من خلال الشكل رقم (1) أن حوكمة الشركات تتميز بمجموعة من الخصائص نوجزها كما يلي:[2]

- **الانضباط:** ويتمثل في ضبط السلوك الأخلاقي والمهني لممارسات الأفراد في أي مستوى من مستويات الإدارة بالشركة سواء في مجلس الإدارة أو الإدارة التنفيذية؛

[1]– محمود محمود السجاعي: **المحاسبة في شركات التأمين والبنوك التجارية**، ط01، المكتبة العربية للنشر والتوزيع ، المنصورة، مصر،2007، ص: 670.

- **الإفصـــاح والشـــفافية:** أي الإعـلان عـن المعلومـات والتقـارير المتعلقـة بنشـاط الشـركات بوضـوح دون طمســها منعــا لحــالات التلاعــب والغــش فيهــا بمــا يخــدم المصــالح الشخصــية لــبعض أصحاب المصالح بالشركة؛
- **المســائلة:** هــي حـق المسـاهمين فـي المسـائلة والمقاضـاة عـن حقـوقهم ومصـالحهم وهـي تتضـمن مسائلة الإدارة التنفيذية أمام مجلس الدارة وأمام هيئة المساهمين؛
- **الاســتقلالية:** بحيـث لا توجـد تـأثيرات غيـر لازمـة نتيجـة ضـغوط والتـي تـؤدي إلـى إضـعاف دور أي مسؤول من المسؤولين؛
- **المســؤولية:** بمعنــى المسـؤولية أمـام جميـع الأطـراف أصـحاب المصـالح فـي المؤسسـة والمسـائلة عن أوجه القصور في الواجبات والمسئوليات الموكلة وفي أي مستوى من مستويات الإدارة.
- **العدالــة:** عـن طريـق تحقيـق العدالـة لجميـع الأطـراف أصـحاب المصـلحة بمـا يحقـق احتـرام حقـوق الآخرين.[1]
- **المســئولية الاجتماعيــة:** وهــي أن تتحمــل المؤسســة مســؤوليتها الاجتماعيــة اتجــاه مجتمعهــا الــداخلي (عمــال، مســيرون، مســاهمون) مــن جهــة، واتجــاه مجتمعهــا الخــارجي (زبــائن، جمعيـات، جمعيـات محليـة) مـن جهـة أخـرى، كمـا يعنـي هـدا المفهـوم ضـرورة الاسـتخدام العـادل للموارد الطبيعية للمنتفعين كافة وإن كانت محدودة.[2]

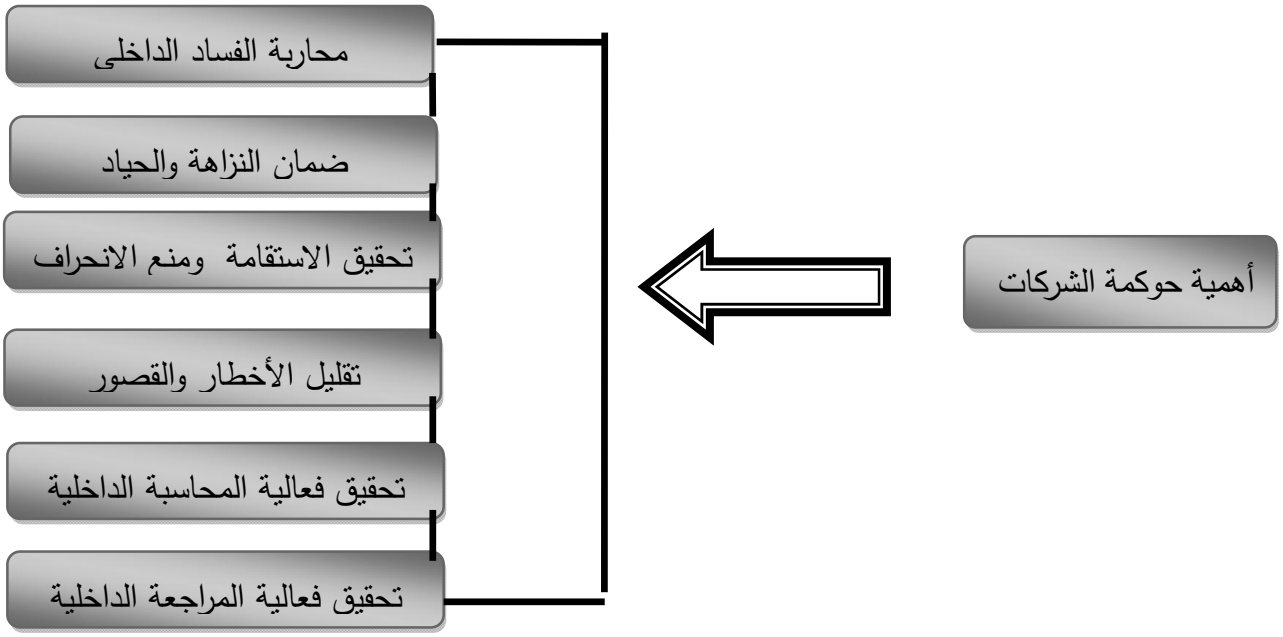
الفرع الثالث : أهمية حوكمة الشركات

تنطـوي حوكمــة الشـركات علــى أهميــة بالغــة للمنظمـات تمثلـت فـي العديـد مـن النقـاط والشـكل التالي يوضحها:

[1]– منذر جبار داغر: **المعايير المحاسبية ودورها في تعزيز حوكمة الشركات – حالة العراق –**، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 21، 2012، ص:124.

[2]– خليل أبو سليم: **قياس أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية**، مجلة جامعة جازان، المملكة العربية السعودية، المجلد 03، العدد 01، 2014، ص: 30.

الشكل رقم (02): أهمية حوكمة الشركات



المصدر: حنان صحبت عبد الله، **دور حوكمة الشركات في تقويم الأداء الاجتماعي للوحدات الاقتصادية**،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 97، 2017، ص: 497.

يلاحظ من خلال الشكل رقم (2) أن أهمية حوكمة الشركات تبرزفي القضاء على جوانب مضرة تواجه الشركات والمؤسسات الاقتصادية العامة والخاصة، ولعل دور الحوكمة يتجلى في المساهمة في تحسين مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية وزيادة الربحية ومعالجة نواحي مهمة في المنشآت والشركات.[1]

ويمكن تقديم شرح مفصل لأهمية حوكمة الشركات في النقاط التالية:[2]

- ❖ الحد من تلاعب الشركات بالقوائم المالية؛
- ❖ المساهمة إلى جانب النظام القانوني بالنسبة للديمقراطيات الناشئة في إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة؛
- ❖ خلق الاحتياطيات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة؛
- ❖ تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية؛

بالإضافة إلى بعض النقاط الأخرى التي توضح لنا أهمية حوكمة الشركات والمتمثلة فيما يلي:[1]

---

[1]– نبيل الحلبي: **دور الحوكمة في زيادة ربحية المنشات الصناعية الخاصة في سوريا**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد 02، 2009، ص: 120 .

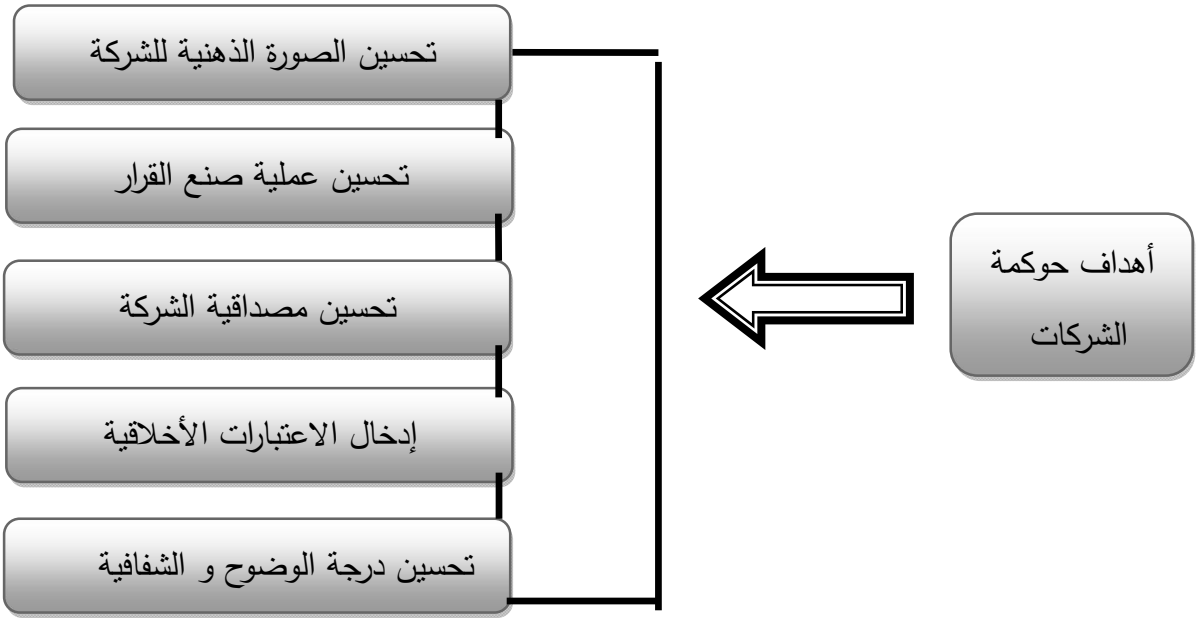
[2]– إياد وليد محمد جبير: **مدى التزام النقابات المهنية الأردنية بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية – دراسة تحليلية –**، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص: 31.

- ❖ تعزيز التنافسية للشركات والاقتصاديات؛
- ❖ التشجيع على إصلاح المشروعات المملوكة للدولة؛
- ❖ جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية؛
- ❖ زيادة فرص التمويل وإمكانية الحصول على مصادر أرخص للتمويل.

الفرع الرابع:أهداف حوكمة الشركات

يمكن توضيح أهداف حوكمة الشركات وفق الشكل رقم (3) كما يلي:

الشكل رقم (03) أهداف حوكمة الشركات



المصدر: عبد الرزاق حبار: **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، د س، ص 75.

نلاحظ من خلال الشكل رقم (3) أن حوكمة الشركات تعمل على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تخدم جميع الأطراف بدون أي استثناء وتتمثل هذه الأهداف في النقاط التالية:[2]

- ❖ تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات الشركات وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية على النحو الذي يمكن من ضبط عنصر الفساد في أي مرحلة؛

---

[1]– الكسندر شكولينكوف: **حوكمة الشركات كأداة تنموية من شركات مستدامة إلى اقتصاديات مستدامة**، نشرية دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة (**CIPE**)، د س النشر، ص: 04.

[2]– حسام الدين غضبان: **مساهمة ركائز حوكمة الشركات في خلق القيمة للمؤسسات الاقتصادية**، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد 25، د س، ص-ص: 156-157.

- ❖ تحسين و تطوير إدارة الشركة ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الربح أو السيطرة بناءا على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء؛
- ❖ ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمال الدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة في حال تعرض الشركة للإفلاس؛
- ❖ تقوية ثقة الجمهور في نجاح الخصخصة، وضمان تحقيق الدولة أفضل عائد على استثماراتها وبالتالي إتاحة المزيد من فرص العمل وزيادة التنمية الاقتصادية،

كما يهدف هذا المصطلح إلى هدا تحسين عائد الدولة وتبني أنظمة كالتالي:[1]

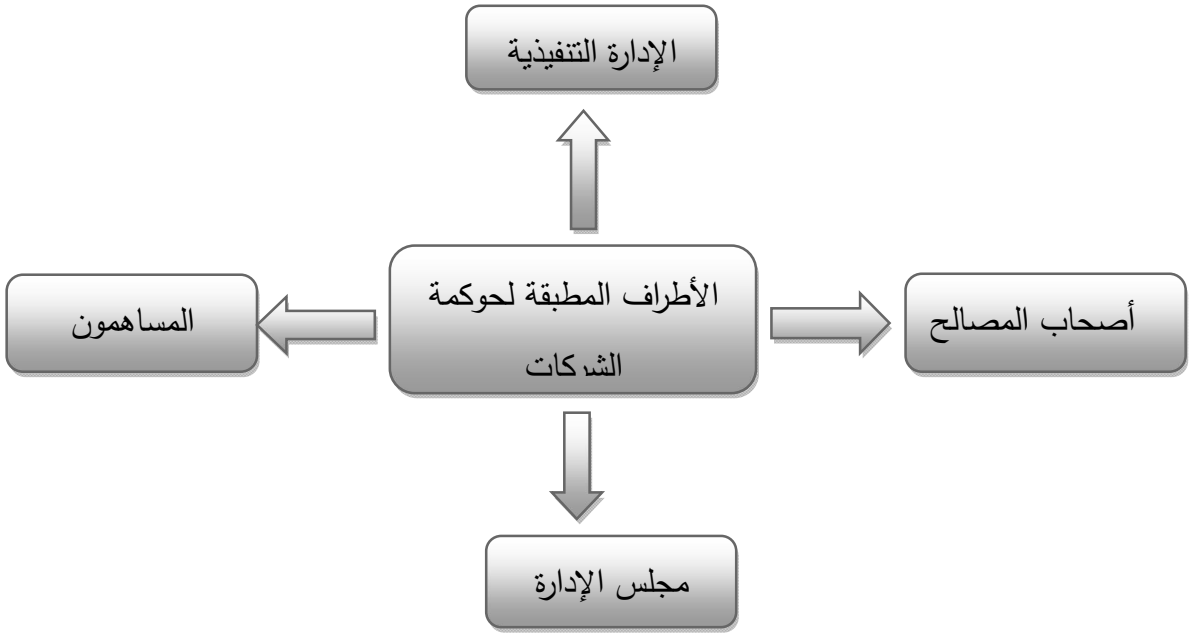
- ❖ وضع أنظمة يتم بموجبها إدارة الشركة وفقا لهيكل يحدد توزيع كل من الحقوق والمسؤوليات فيما بين المشاركين (مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمون)؛
- ❖ منع المتاجرة بالسلطة في الشركة؛
- ❖ تجنب الانزلاق في مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم استقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، وبالتالي عدم حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق الأوراق المالية؛
- ❖ تعظيم قيمة أسهم الشركة، وتدعيم تنافسيتها في أسواق المال العالمية.

المطلب الثالث : الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربع أطراف رئيسية تؤثر وتتأثر بالتطبيق السليم لقواعد الحوكمة، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى نجاح أو فشل تطبيق هذه القواعد، وتتمثل هذه الأطراف في المساهمون ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح، والشكل التالي يوضح هذه الأطراف:

[1]– عهد علي سعيد: **الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا**، رسالة ماجيستير، تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص: 42.

الشكل رقم (04): الأطراف ذات العلاقة بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالبتين.

بالاعتماد على الشكل رقم (4) يمكن تقديم شرح مفصل للأطراف ذات العلاقة بتطبيق حوكمة الشركات كالتالي :[1]

1_ المساهمين: هم من يقومون بتقديم رأس مال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين، وتتراوح ملكية الأسهم بين نوعين من الهيكلة:

1.1الهيكلة المركزة: حيث تتركز الملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد حيث يؤثر هؤلاء بشدة على طريقة عمل الشركة.

2.1 الهيكلة المشتتة: في ظل هذه الهيكلة يكون هناك عدد كبير من أصحاب الأسهم، يملك كل منهم عدد صغير من أسهم الشركة.

2_ مجلس الإدارة: هم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، ويتكون مجلس الإدارة من:

[1]– محمد مصطفى سليمان: **حوكمة الشركات**، ط01، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،2008، ص: 17.

1.2 رئـــيس مجلـــس الإدارة: يكـون لـرئيس مجلـس الإدارة دور محـوري فـي خلـق ظـروف مناسـبة للأعضاء وضمان فاعلية أعمال المجلس.

2.2 أعضاء تنفيذيين: وهم الأعضاء الذين يكونون من داخل الشركة أي يعملون بها.

3.2 أعضـــاء غيـــر تنفيـــذيين: هـم عبـارة عـن الأعضـاء المسـتقلين والـذين هـم مـن خـارج الشـركة ولديهم مصالح بداخلها.

3_ <u>الإدارة التنفيذيـــة</u>: وهـي المسـؤولة عـن الإدارة الفعليـة للشـركة وتقـديم التقـارير الخاصـة بـالأداء إلـى مجلـس الإدارة، وتعتبـر إدارة الشـركة هـي المسـؤولة عـن تعظـيم أربـاح الشـركة وزيـادة قيمتهـا، بالإضافة إلى مسؤولياتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4_ <u>أصـــحاب المصـــالح</u>: وهـم مجموعـة مـن الأطـراف لهـم مصـالح داخـل الشـركة مثـل الـدائنين والمـوردين والعمـال والمـوظفين، ويجـب ملاحظـة أن هـؤلاء الأطـراف يكـون لـديهم مصـالح قـد تكـون متعارضـة ومختلفـة فـي بعـض الأحيـان، فالـدائنون مـثلا يهتمـون بمقـدرة الشـركة علـى السـداد، فـي حين يهتم العمال والموظفين بمقدرة الشركة على الاستمرار.[1]

[1]– صلاح حسن: **<u>البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال – معايير حوكمة المؤسسات المالية –</u>**، ط01، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011، ص:130.

المبحث الثاني : أساسيات حول حوكمة الشركات

سنتطرق في هذا المبحث إلى محددات ومقومات حوكمة الشركات في المطلب الأول، ركائزها وأبعادها في المطلب الثاني، وأخيرا آلياتها ومجالاتها في المطلب الثالث.

المطلب الأول: محددات ومقومات حوكمة الشركات

نتطرق في هذا المطلب إلى محددات حوكمة الشركات الداخلية والخارجية، وكذا المقومات الداخلية والخارجية.

الفرع الأول: محددات حوكمة الشركات

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هما **المحددات الخارجية والمحددات الداخلية**، ويمكن عرض هاتين المجموعتين بشيء من التفصيل كما يلي:

أولا _ المحددات الخارجية: تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصاد(مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس ومكافحة الفساد)، وكفاءة القطاع المالي(البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على جميع منظمات المجتمع.

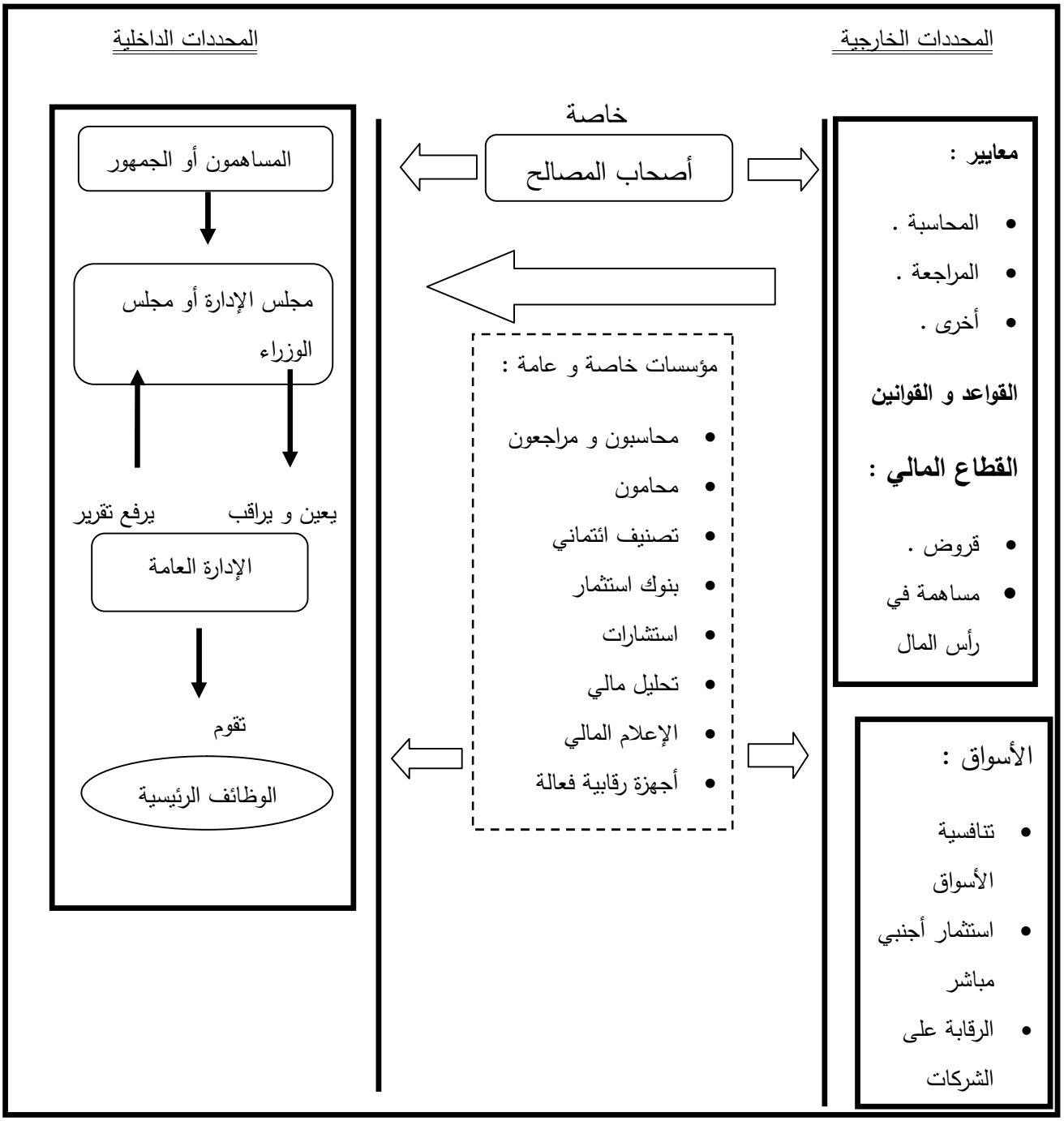
وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة، إضافة إلى وجود جهاز قضائي شفاف وعادل وقادر على تحديد المسؤولية ومحاكمة مرتكبي المخالفات الإدارية والمالية.[1]

ثانيا _ المحددات الداخلية: تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدى

[1]– محمد ياسين غادر: **محددات الحوكمة ومعاييرها**، بحث مقدم ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، يومي 15 – 17 ديسمبر 2012، كلية الاقتصاد، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، ص: 16.

توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة. [1] والشكل رقم (5) يلخص هذه المحددات كما يلي:

شكل رقم (05) : المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات



Source: Alamgir, M, **Corporate Governance: A Risk Perspective**, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development a Conference organized by the Egyptian Banking Institute, May 7 – 8, 2007, Cairo,p13.

[1]– هشام طلعت عبد الحكيم: **حوكمة الشركات ودورها في التقييم العادل للأسهم العادية** ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 77، 2009، ص: 92.

الفرع الثاني: مقومات حوكمة الشركات

يحتاج كل نظام إلى ركائز قاعدية يقوم عليها، وكذلك إلى نظام حوكمة له مقومات تكفل للشركة تحقيق أهدافها باعتبارها شخصية معنوية مستقلة تسعى للمنافسة، وهذه المقومات هي:[1]

- ❖ وجود قوانين وتشريعات تعني بحقوق المساهمين، كحق التصويت وانتخاب مجلس الإدارة والمدقق الخارجي، تعني كذلك بتنظيم مجلس الإدارة ببيان صفاته من حيث التأكيد على استقلاليته وبيان مهامه ومسؤولياته وكذلك بيان مسئولية الإدارة التنفيذية وحقوق أصحاب المصالح وواجباتهم؛
- ❖ وجود عمليات حوكمة فعالة داخل الشركة تعمل على تنظيم الاجتماعات والاتصالات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية الموظفين.

بالإضافة إلى بعض المقومات التي تعتبر ضرورية لحوكمة الشركات:[2]

- ❖ توفر القناعة الكاملة لدى إدارة المنظمات بقبول قواعد ومبادئ الحوكمة وهذه القناعة مهمة وأساسية؛
- ❖ وضوح السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية؛
- ❖ تعدد الجهات الرقابية على أداء الوحدة.

المطلب الثاني: مرتكزات حوكمة الشركات وأبعادها

نتعرض في هذا المبحث إلى كل من ركائز حوكمة الشركات وكذا أبعادها.

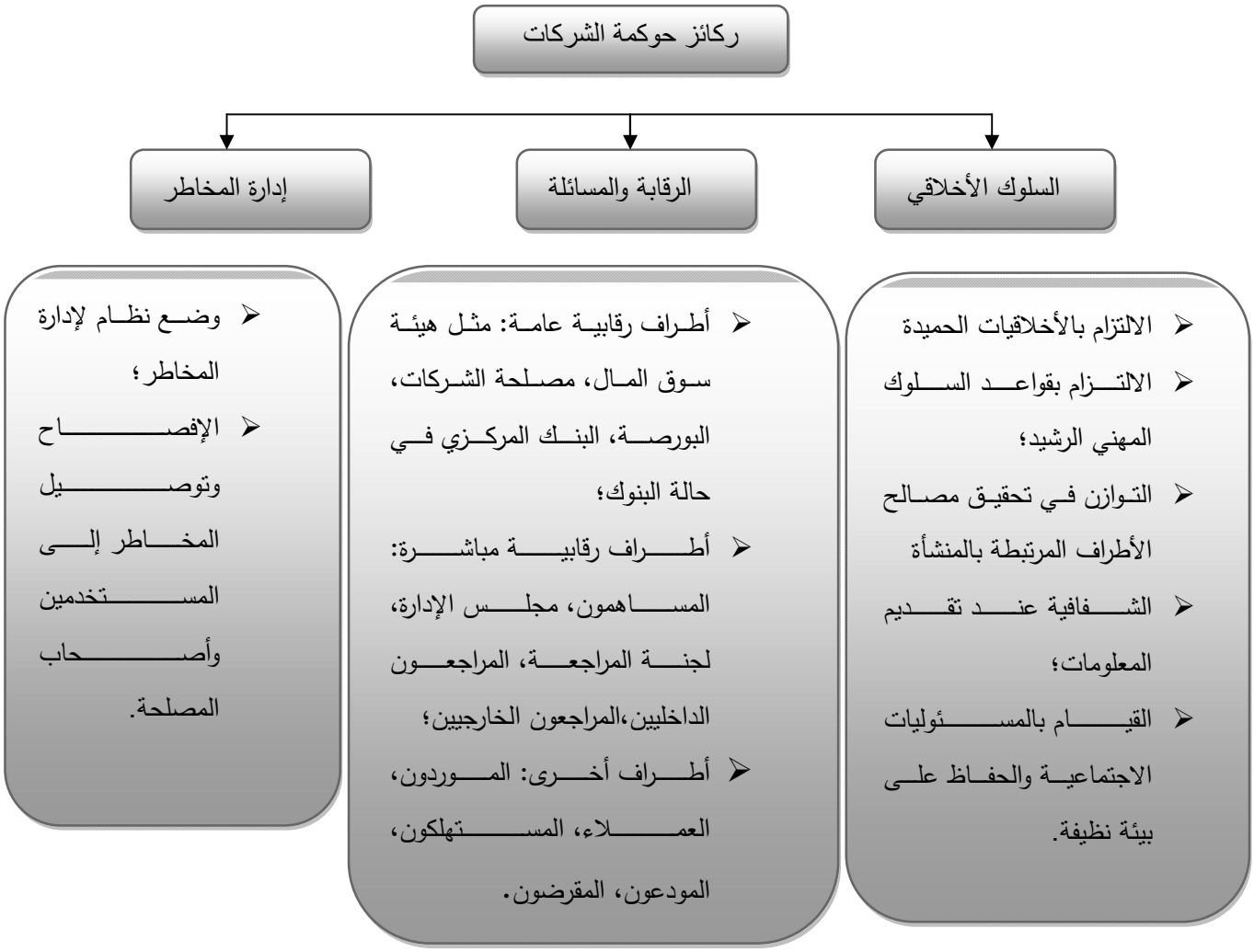
الفرع الأول: ركائز حوكمة الشركات

رغم الاختلافات الكبيرة الواردة في مصطلح الحوكمة إلا أنها جميعها تشترك في الركائز التي تبنى عليها، والشكل رقم (6) يوضح هذه الخصائص كالتالي:

[1]– علي لخضر: **الحوكمة– الإدارة الرشيدة – وفرص تطبيقها في المنظمات السورية**، سوريا، 2010، ص: 18.

[2]– أسامة عبد المنعم وآخرون: **دور المحاسب الإداري في تنفيذ متطلبات الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة– دراسة ميدانية – من وجهة نظر المدققين الداخليين والخارجيين**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 13، 2015، ص: 415. .

الشكل رقم(06): ركائز حوكمة الشركات



المصدر : طارق عبد العال، **مرجع سابق**، ص: 49.

يتضح من الجدول رقم (6) أن حوكمة الشركات تقوم على 3 ركائز أساسية لا يمكن الإستغناء عنها والمتمثلة في السلوك الأخلاقي، الرقابة والمسائلة، وإدارة المخاطر.

الفرع الثاني: أبعاد حوكمة الشركات

نجد أن عملية ممارسة أي تطبيق لمبادئ حوكمة الشركات تعطي أبعاد إدارية وتنظيمية كثيرة، يمكن حصرها في الأبعاد التنظيمية التالية:[1]

- **البعد الإشرافي:** يتعلق البعد الإشرافي بدعم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على الإدارة التنفيذية والأطراف ذات المصلحة، ومن بينهم أقلية المساهمين، كما يتوقف ذلك على قدرة أعضاء مجلس الإدارة على القيام بوضع قوانين وضوابط وآليات تساعد على تعزيز هذا الدور؛
- **البعد الرقابي:** يتعلق هذا البعد بتفعيل دور الرقابة على المستوى الداخلي والخارجي للشركة، فعلى المستوى الداخلي من خلال نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح والآليات التنظيمية على مستوى الدولة، مثل قوانين تنظيم السوق المالي وقواعد التسجيل في البورصة، وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة وذلك من خلال المعلومات المتوفرة عن النشاط فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي تدعيم استقلاليته؛
- **البعد الأخلاقي:** ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشتمله من قواعد أخلاقية كالنزاهة والأمانة، لذا تدعو مبادئ حوكمة الشركات لتحقيق هذا البعد الهام، وبما أن الشفافية من أهم مبادئ حوكمة الشركات فهي لا تتحقق إلا بتوفر هذا البعد؛[2]
- **الاتصال وحفظ التوازن:** ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين المؤسسة وهي ممثلة بمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء الأطراف الخارجية ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية الحكومية من جهة أخرى، تتطلب هذه العلاقة مجموعة من المتطلبات الأساسية المتمثلة في توفر وانسياب المعلومة الدقيقة والصحيحة عن النشاط. وكذلك تحقق مبدأ الشفافية والمصداقية والعدالة بما يعزز من ثقة أطراف هذه العلاقة ويخلق بينهم التواصل الجيد والتوازن في هذه العلاقة التي تتشابك فيها وتمتزج المصالح الشخصية لكل طرف من أطرافها.[3]

بالإضافة إلى بعد المسائلة والإستراتيجية وتحقيق الإفصاح والشفافية، اختفاء إدارة الأرباح نوجزها كما يلي:[4]

---

[1]– أيمن طه حمد النيل النور: **برنامج الانتساب المطور**، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الباحة ص: 19.

[2]– أشرف حنا ميخائيل وآخرون: **المؤتمر العربي الأول بعنوان التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات**، المنعقد أيام 24–26 سبتمبر 2005، فندق الشيراتون، القاهرة، ص:24.

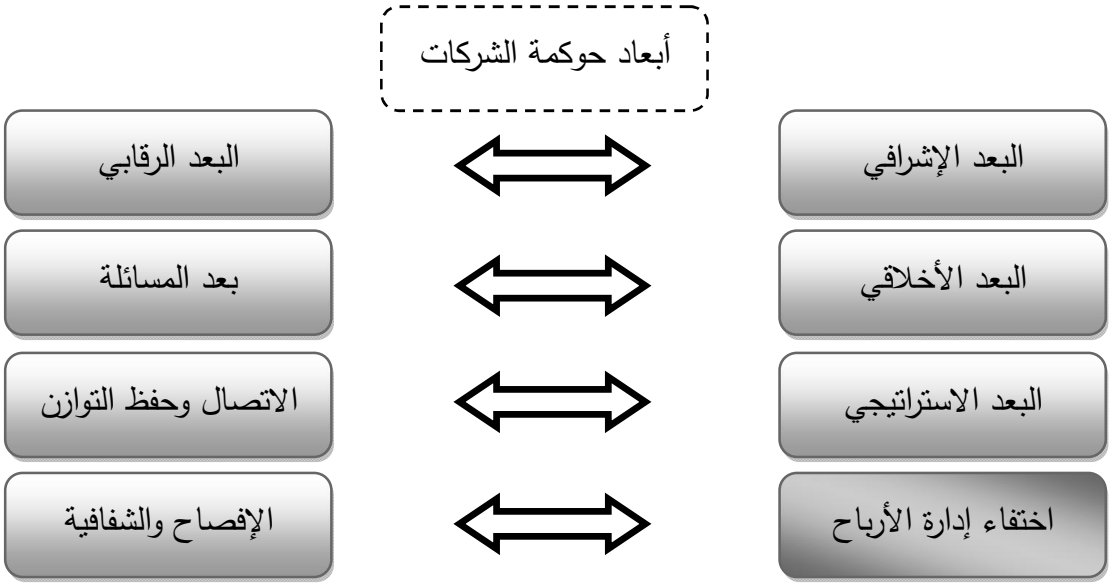
[3]– **نفس المرجع** ، ص:24.

[4]– يمينه سهايلية: **مرجع سابق**، ص: 08.

- **بعد المسائلة:** ويتعلق بالإفصاح عن أنشطة أداء المؤسسة والعرض أمام المساهمين وغيرهم ممن لهم الحق قانونا بمسائلة المؤسسة؛
- **البعد الاستراتيجي:** تعتبر الرقابة الإستراتيجية إحدى النظم التي تستند إليها حوكمة المؤسسات للتقليل من مشاكل الوكالة الموجودة بين مستويات الإدارة المختلفة في المؤسسة، وتهدف الرقابة الإستراتيجية إلى تنمية الأهداف والمعايير ليقارن بها أداء المؤسسة باستمرار، بالإضافة إلى صياغة استراتيجيات النشاط والتشجيع على التفكير الاستراتيجي، والتطلع إلى المستقبل البعيد استنادا على تحاليل ودراسات دقيقة ومتأنية ومعلومات كافية عن الأداء الماضي والحاضر، وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وقياس تأثيراتها المختلفة استنادا على معلومات كافية؛
- **تحقيق الإفصاح والشفافية:** حيث يمثل الإفصاح الجيد والشفافية في عرض المعلومات والتقارير المالية وغير المالية أحد أهم المبادئ والأركان الرئيسية التي تقوم عليها قواعد حوكمة الشركات، كما أنهما من الأساليب الفعالة لتحقيق مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة، ويمثلان أحد المؤشرات الهامة للحكم على تطبيق نظام الحوكمة من عدمه داخل الوحدات الاقتصادية المختلفة؛
- **اختفاء إدارة الأرباح:** بعض الوحدات الاقتصادية تطبق سياسة إدارة الأرباح لتحقيق الكثير من الأهداف مثل الوصول إلى مستوى التنبؤات التي سبق الإعلان عنها أو تجنب الإعلان عن الأرباح أو الخسائر أو للحصول على بعض المزايا المرتبطة بالأرباح المرتفعة مثل المكافآت والعمولات، وبالتالي فان عملية إدارة الربح في هده الحالة تعني قيام الإدارة بالتأثير على حملة الأسهم أو سعر السهم أو التلاعب والغش في المعلومات المحاسبية الواردة بالتقارير المالية بصرف النظر عن الهدف من ذلك، ولكن في ظل تطبيق حوكمة الشركات والحد من سلطة الإدارة وإتاحة الفرصة للأطراف الأخرى لحماية حقوقها مع وجود الضوابط المختلفة فان إدارة الأرباح تصبح لا وجود لها.

والشكل رقم (7) يوضح باختصار أهم أبعاد حوكمة الشركات كالتالي:

الشكل رقم (07) : أبعاد حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سبق .

المطلب الثالث : آليات تطبيق حوكمة الشركات ومجالاتها

لتطبيق قواعد حوكمة الشركات لا بد من وجود آليات تعتمدها إدارة الشركة للتأكد من أن أصولها تستخدم بكفاءة وتكفل للمساهمين عوائد على استثماراتهم، وعرفت آليات الحوكمة بأنها مجموعة من الممارسات التي تضمن للشركة السيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية، والتكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية، بإفصاح عالي وشفافية واضحة لتحقيق مطالب أصحاب المصالح كافة[1]. وهذه الآليات نوعان نوجزها كما يلي:

أولا: الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي:[2]

- **مجلس الإدارة:** يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية

[1]– شاكر عبد الكريم البلداوي ونوره منير عبد الرحمن: **أثر قواعد حوكمة الشركات المتعلقة باختيار المدقق الخارجي في موثوقية القوائم المالية– دراسة تطبيقية –**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 104، 2015، ص: 190.

[2]– خليل أبو سليم : **مرجع سابق**، ص–ص: 171 – 172.

في الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا كما يعتبر مجلس الإدارة المحرك الأساسي لنظام حوكمة الشركات باعتبار أن مجلس إدارة أي شركة يهتم أساساً برسم السياسات العليا لأنشطة الشركة، ومن ثم حماية حقوق المساهمين، فمجلس الإدارة له السلطة العليا في شكل ومحتوى وتفاصيل التقرير السنوي للشركة الذي كلما كان مفصلاً زادت شفافية المعلومات عن الشركة، ومن ثم زاد مستوى حوكمتها، وتنبثق من مجلس الإدارة عدة لجان أهمها (لجنة التدقيق ولجنة التعيينات ولجنة المكافآت والتعويضات)؛

- **لجنة التدقيق:** لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية والمحلية المتخصصة والباحثين وبخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية، ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات؛
- **التدقيق الداخلي:** يؤدي التدقيق الداخلي دوراً حيوياً في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، بل تسهم أجهزة التدقيق الداخلي في حوكمة الشركات بمسؤوليات هامة من خلال التأكيد على كفاءة العمليات والإذعان للقوانين والأنظمة وإضفاء الثقة على التقارير المالية.[1]

ثانيا : الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابة التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد حوكمة الشركات، ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي:[2]

- **منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري:** تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) احد الآليات المهمة لحوكمة الشركات، ويؤكد على هذه الأهمية كل من **(Hess&Impavido)** وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح(أو أنها غير

---

[1]– إبراهيم محمد الجزراوي وبشرى فاضل خضير: **أنموذج مقترح عن حوكمة الشركات بالإفصاح عن حوكمة الشركات وآلياتها الداخلية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 39، 2014، ص: 335.

[2]– زين الدين بروش وجابر دهيمي: **دور آليات الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، المنعقد يومي 6 – 7 مايو 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر،ص: 06.

مؤهلة)، فإنها سوف تفشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس، حيث إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني أن إدارة الشركة في حالة الإفلاس سوف يكون لها تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين بأن لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية؛[1]

- **الإندماجات والإكتسابات:** مما لاشك فيه أن الاندماجات والاكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم، ويشير كل من **(John & Kedia)** سنة **2003** إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى أن الاكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال)، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج ؛[2]
- **التدقيق الخارجي:** يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات خصوصا تلك المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققين الخارجيين هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام، ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية على أن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف، التبصر والحكمة حيث ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي، أما التبصر فانه يساعد متخذي القرارات وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج، وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة، ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققين الخارجيين التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية؛ [3]
- **التشريع والقوانين:** غالبا ما تؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة، ولقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية فقط، بل على

---

[1]– مختار محمد سالم التومي: **مدى قدرة البنية التحتية للشركات الليبية على تبني الحوكمة بمفهومها الحديث (دراسة ميدانية على الشركات المدرجة بالسوق المالي الليبي)** رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، مدرسة العلوم المالية والإدارية، ليبيا، 2016، ص-ص: 30- 31.

[2]– حنان صحبت عبد الله، نجوى محمود عدوى، **مرجع سابق** ، ص:510 .

[3]– ماهر أسامة نايف شبير: **أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة (دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين)** رسالة ماجيستير، كلية الاقتصاد، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين،2017، ص-ص:33-34.

كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض، فعلى سبيل المثال فرض قانون Sarbanes-Oxly Act سنة **2002** متطلبات جديدة على الشركات المساهمة العامة، تتمثل في زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي ولجنة التدقيق وتحديد قدرة المسئولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة والتي قد تكون مضرة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة.[1]

الفرع الثاني : مجالات حوكمة الشركات

إن دراسة مفهوم حوكمة المؤسسات تتطلب دراسة وتحليل مجموعة من الأطر المختلفة والتي تستخدم لتفسير هذا المفهوم ودراسته، ومن بين ما درس من أطر مختلفة عبر المراجع المتعددة والتطبيقات المختلفة للمؤسسات العديدة في مجال الحوكمة نجد ما يلي:[2]

أولا_ حوكمة المؤسسات وسيلة وأسلوب لممارسة ضبط الأداء للمؤسسة ومتابعته، وبالتالي فالحوكمة ينظر لها على أنها:

- مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة المؤسسات ومساهميها وأصحاب المصالح فيها، وذلك من خلال إيجاد الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة شؤون المؤسسة وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة على المدى الطويل مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة؛
- أسلوب أو وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين، كما تؤدي لخلق ضمانات ضد الفساد وسوء الإدارة، علاوة على تطوير القيم الأساسية لاقتصاد السوق في المجتمع؛
- وسيلة تتم بإيجاد وتنظيم التطبيقات والممارسات السليمة للقائمين على إدارة الشركة بما يحافظ على حقوق حملة الأسهم وحملة السندات والعاملين بالشركة وأصحاب المصالح وغيرهم، وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقة التعاقدية التي تربط بينهم وباستخدام الأدوات المالية والمحاسبية وفقا لمعايير الإفصاح والشفافية الواجبة.

---

[1]– حنان صحبت عبد الله ونجوى محمود عدوى: مرجع سابق، ص: 502.

[2]– محمد البشير بن عمر: **دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة – دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال الفترة الزمنية (2008– 2013)**، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص: 64.

- **ثانيا_ حوكمة المؤسسات تمثل عمليات متبادلة نتيجة الأزمات المالية:**

إن حوكمة المؤسسات تظهر نتيجة التناقض بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون وخاصة خلال فترة الأزمات المالية، ويمكن التعبير عن نطاق حوكمة المؤسسات بأنه عمليات التفاعل المتبادلة والمستمرة بين الأطراف الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تتمثل في مجلس الإدارة، المساهمين، الأطراف ذوي العلاقة.

ثالثا_ حوكمة المؤسسات نظام لإدارة ورقابة لمنظمات الأعمال

- الحوكمة في الماضي كان ينظر لها على أنها نظام ذاتي للتوجيه والإدارة والرقابة على اقتناء موارد المؤسسات المساهمة بمعرفة مجالس إدارتها المنتخبة من قبل حملة الأسهم بالجمعية العمومية، وهناك البعض يراها عبارة عن نظام للإدارة والرقابة تتبناه منظمات الأعمال بحيث يشمل توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة المشاركة في المنظمة، ووضع القواعد والإجراءات المتعلقة بشؤون المنظمة تحسين الأداء المالي والحفاظ على السمعة الاقتصادية للمنظمة عند اتخاذ القرارات لخدمة المساهمين وأصحاب المصالح و المجتمع بصفة عامة؛

ويوجد آخرون أيضا يرون أن حوكمة المؤسسات هي النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية؛

- ثمة رأي آخر يؤيده كثيرون حيث يرون أن حوكمة المؤسسات هي نظام بمقتضاه تدار المؤسسات وتراقب؛
- آخرون يرون مفهوما يفيد أن نظام حوكمة المؤسسات هو نظام يتم بواسطته توجيه ورقابة منظمات الأعمال وذلك بتحديد هيكل توزيع الواجبات بين المشاركين المختلفين في المؤسسة المساهمة مثل مجلس الإدارة، والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح ووضع قواعد وأحكام اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة، وبناء عليه، فإن حوكمة المؤسسات تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المؤسسة وضع أهدافها، كما توفر الوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء.

رابعا_ حوكمة المؤسسات مجموعة من الأنشطة الرقابية

- وفي هذا الاتجاه نجد أنه قد تم استخدام إطار مجلس الإشراف والذي يعرف الحوكمة في P.O.B العام المؤسسات بأنها" الأنشطة الرقابية التي يتخذها مجلس الإدارة ولجنة المراجعة لضمان نزاهة عملية التقارير المالية". ويركز هذا التقرير على بيئة الرقابة والأنشطة الرقابية.

المبحث الثالث: نظريات ونماذج حوكمة الشركات ومتطلباتها

إن المؤسسات والشركات التي تطبق حوكمة المؤسسات لها دراية وخلفية عن كل النظريات المفسرة لتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات، والنماذج التي اعتمدت عليها العديد من المؤسسات والشركات الكبيرة في تحديدها، ومتطلباتها والاتفاقيات الدولية، ويتكون هذا المبحث من عدة مطالب نوجزها في المطالب الآتية.

المطلب الأول: النظريات المفسرة لحوكمة الشركات

حوكمة الشركات كمفهوم لم تظهر كما هي عليه الآن، بل على شكل نظريات فسرت وجودها بالشركات لتلافي النقائص والصعوبات التي كانت تحكم عمل المديرين، وطبيعة العلاقة بين مالك الشركة ومديريها، وأهم هذه النظريات: نظرية الوكالة، نظرية حقوق الملكية، نظرية تكلفة الصفقات.

الفرع الأول: نظرية الوكالة

يعتبر الفصل بين الملكية والتسيير من العوامل الأساسية لظهور نظرية الوكالة، كما أن التوسع الكبير الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية- خصوصا في ظل العولمة والنمو الاقتصادي العالمي المتزايد -اقتضى أن توكل إدارتها إلى مديرين محترفين، وهذا ما انجر عنه مشكلة علاقات الوكالة بين الأطراف المتعاقدة في المؤسسة . [1]

أولا _ تعريف نظرية الوكالة:

عرف كل من (**JENSEN et MECKLING**) الوكالة بأنها:"عقد يعين بموجبه شخص(الرئيسي) شخصا أخر هو العون (المسير) للقيام بأعمال معينة لفائدة الأول نيابة عنه وتفويض منه"، وليس بالضرورة أن يكون لدى الطرفين أي المالك والمسير نفس الأهداف، أما فيما يخص نظرية الوكالة في المؤسسة فهي "مجموعة من العلاقات التعاقدية، وأن وجود المؤسسة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من هذه العقود الاتفاقية، أن عقود الاستخدام ماهي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المؤسسة، وبالتالي يمكن دراسة سلوك المؤسسة عن طريق تحليل الخصائص لعامة التوظيف الخاصة بها".[2]

ثانيا _ فرضيات نظرية الوكالة:

---

[1]- أم خليفة بالبركاني، **آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية**، مجلة التنظيم والعمل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 05، 2005، ص: 03.

[2]- طارق عبد العال حماد: **مرجع سابق**، ص: 67.

تفرض نظرية الوكالة أن:[1]

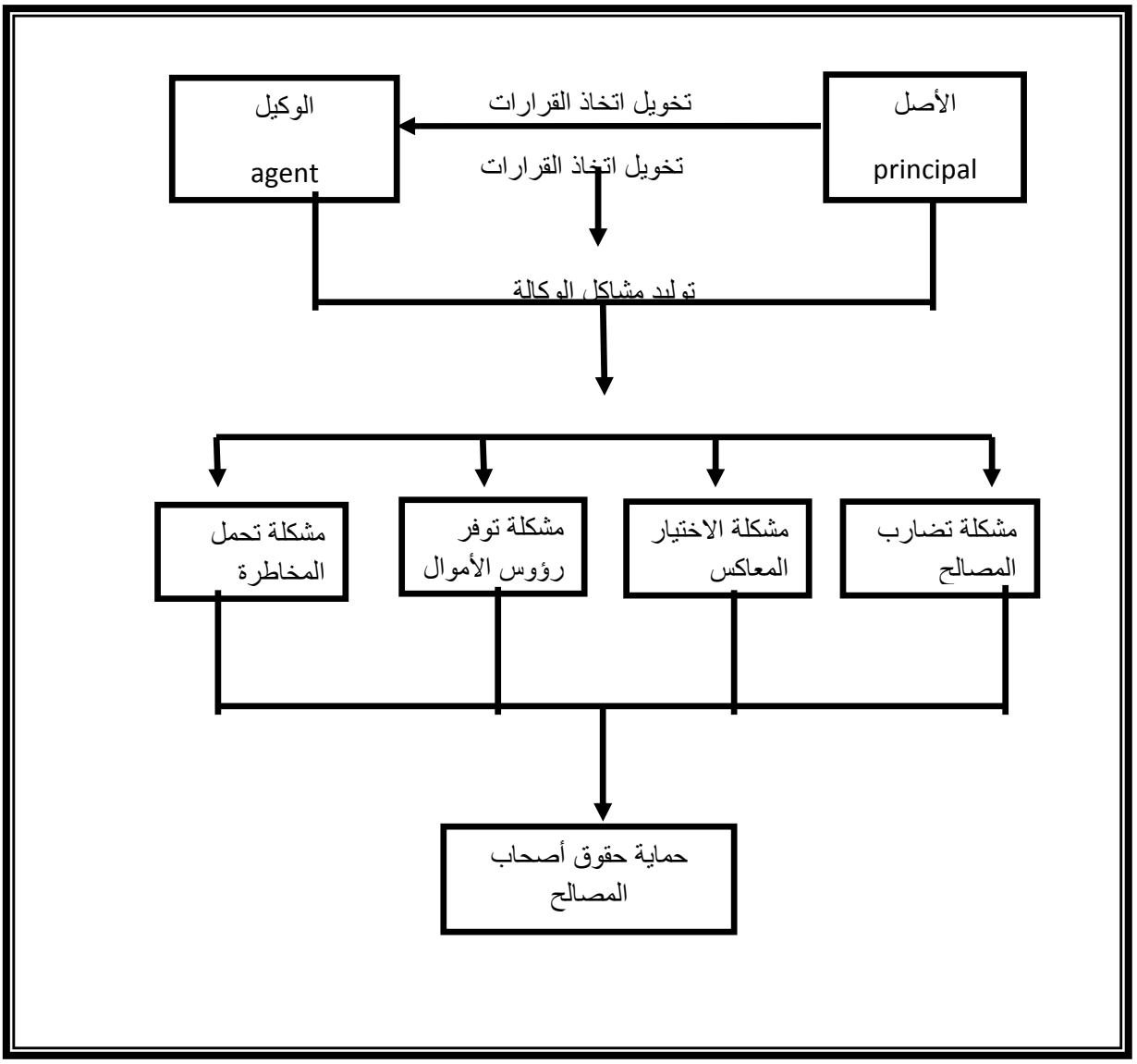
- المسيرون يسعون لتعظيم منافعهم على حساب الملاك (اختلاف المصالح)؛
- المحيط غير مستقر والأعمال الأسبقية للأعوان قد لا تكون صحيحة؛
- العون بعرف عمله أكثر من الرئيسي، ومن هذه الفرضية جاءت فكرة نقصان أو عدم اكتمال العقود؛
- يتميز كل من الرئيسي والعون بالرشادة الاقتصادية؛
- اختلاف أهداف و أفضليات كل من الرئيس والعون، فبينما يسعى الأول إلى الحصول على أكبر قدر من جهد و عمل العون مقابل أجر معقول، فإن العون يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر ممكن من المكافآت، الحواف، والمزايا مع بذل مجهودات أقل؛
- اختلاف نسبة المخاطرة التي يتحملها كل من الرئيسي والعون، ويرجع ذلك إلى:
  - عدم قدرة الرئيسي على متابعة ملاحظة أداء وتصرفات العون بصورة مباشرة نتيجة لمعايشة العون لظروف العمل ومشاكله؛
  - اختلاف الخلفية التدريبية والخصائص الشخصية لكل منهما؛
  - اختلاف إمكانية التوصل إلى المعلومات فهمها من طرف الرئيسي والعون.

ثالثا _ مشكلات الوكالة:

يوضح الشكل رقم(**08**) مشاكل نظرية الوكالة كما هو موضح في الأسفل:

[1]- مهدي شرقي : **مرجع سابق**، ص-ص 139 - 140.

الشكل رقم (08) : مشاكل نظرية الوكالة



المصدر: حسام الدين غضبان: مرجع سبق ذكره، ص: 08.

يتضح من خلال الشكل رقم **(08)** أن نظرية الوكالة تعمل على معالجة مشكلات العلاقة بين الرئيس والعون من ناحية انفصال الملكية عن التسيير، واختلاف مصادر تمويل المشروع برأس المال، وكذلك مشكلة تحمل المخاطر، فهي تعبير للعلاقة التعاقدية بين طرفين تتضارب أهدافهما وهما الرئيسي والعون، لذلك فهي تهدف إلى صياغة العلاقة بينهما بهدف جعل تصرفات العون (

المسير) تنصب في تعظيم ثروة المالكين. ومن خلال هذه العلاقة تنشأ العديد من المشاكل لعدم وجود عقود كاملة.[1]

الفرع الثاني : نظرية حقوق الملكية

ترجع نظرية حقوق الملكية إلى كل من (**Demetz et Alchain**) سنة **1973**، وكانت نقطة انطلاق تحليل هذه النظرية هو النظر في التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية بين الأفراد، بحيث اعتبرت أن كل تفاعل بين هؤلاء يمثل تبادل لحقوق ملكية شيء معين، تمنح هذه الملكية الحق والسلطة لاستهلاك أو الحصول على دخل، أو التنازل عن سلعة أو أصل خاضع لها.[2]

أولا _ تعرف نظرية حقوق الملكية:

عرف (**Demetz**) نظرية حقوق الملكية بأنها نظرية تسمح للأشخاص بالمؤسسة بمعرفة تطلعاتهم مسبقا بدون إفراط في علاقتهم مع الأعضاء الأخرى للمجتمع، تتجسد هذه التوقعات بواسطة القوانين، عادات وتقاليد المجتمع.

المؤسسة حسب هذه النظرية شكل تنظيمي كفء للإنتاج في إطار فريق عمل، كل عضو فيه يعتبر مالكا له الحق في توظيف، ترخيص، تقييم، وتسيير أعضاء فريقه، وهذا من خلال تبادل حقوق معينة.[3]

ثانيا _ فرضيات نظرية حقوق الملكية:

تقبل نظرية حقوق الملكية عدد معين من الفرضيات:[4]

- يعظم الأعوان الاقتصاديين مهامهم في المنفعة ويندفعون للبحث عن المصلحة الشخصية مهما كان النظام الاقتصادي الذي يتعاملون فيه ومهما كانت حقوق الملكية التي يملكونها؛
- يتبع أي شخص أهدافه الخاصة لكن يخضع إلى القيود المفروضة عن طريق هيكل النظام الذي يعمل فيه؛

---

[1]- حسام الدين غضبان، **مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية–**، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 09.

[2]- **نفس المرجع**، ص: 14.

[3]- **نفس المرجع**، ص: 14.

[4] -Simon, Y. et Teznas du Montcel, H.,(1977), **Théorie de la firme et réforme de l'entreprise**, Revue Economique, vol 28, n° 3, p. 321.

- تعظيم الأرباح أو الثروة لا يعد الحجة الوحيدة لمهمة المنفعة العون الاقتصادي إلى جانب الوسائل المالية التي تحتوي على وسائل غير نقدية مثل الترقية، شروط العمل، وقت فراغ أثناء ساعات العمل؛
- رغبات الشخص المبنية من خلال سلوكه على السوق؛
- ليست المعلومة كاملة وليست تكاليف المبادلات معدومة.

الفرع الثالث : نظرية تكلفة الصفقات

إن الأساس التاريخي والنظري لنظرية تكلفة الصفقات يعود ظهورها أولا للأمريكي " RONALD&COASE " سنة **1937**، وهذا انطلاقا من مقالته (طبيعة المنشأة) من نفس السنة بعدها طورت هذه النظرية من طرف (WILLIAMSON) سنة **1975**.[1]

أولا _ تعريف نظرية تكلفة الصفقات:

نظرية تكاليف الصفقات هي التكاليف التي تسمح بتحقيق الصفقة، وهي تكاليف سير السوق، المكان الذي تتم فيه العلاقات بين الأفراد، أين يكونون مضطرين للبحث عن المعلومات لتحقيق الصفقة، وهذا ما ينجر عنه تكاليف تسمى تكاليف الصفقة.[2]

ثانيا _ فرضيات نظرية تكلفة الصفقات:

تقوم هذه النظرية على عدة فرضيات منها:[3]

- تعتبر السوق فضاء تعاقدي؛
- عدم تدخل الدولة في إبرام الصفقات مما يزيد من حرية الأفراد؛
- الأطراف المتعاقدة تتميز بالعقلانية والرشادة,

ثالثا _ الهدف من نظرية تكلفة الصفقات :

تهدف هذه النظرية إلى قيام الشركة ولجوء أطرافها إلى منح أحدهم سلطة التوجيه والرقابة إلى ما يحققه هذا الأسلوب من تخفيض في تكاليف الصفقات.[1]

---

[1] - RODRIGO,M,all .(2010) , **Transactions Cost Theory Influence in Strategy Research: A Review Through a Bibliometric Study in Leading Journals** , Journal of Strategic Management Education, Senate Hall Academic Publishing , vol 06 ,n 03 ,p01 .

[2] – عبد الله سعد اللحيدان: **نظرية تكاليف الصفقات والتكامل العمودي**، بحث على الموقع الالكتروني:
http://vb.arabsgate.com/showthread.php?t=533723.

[3] – نصيرة بكريتي: **دراسة أثر الحوكمة على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – حالة القطاع الغذائي في الجزائر –**، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، قسنطينة، الجزائر، 2018، ص: 39.

المطلب الثاني: نماذج حوكمة الشركات

تختلف نماذج حوكمة المؤسسات باختلاف طبيعة البلدان التي تطبق مفهوم حوكمة المؤسسات، حيث تختلف كل بلد من حيث الظروف الاقتصادية، التشريعية، السياسية، الاجتماعية، والثقافية، كما تختلف طبيعة العلاقة بين المؤسسة والفئات المختلفة من أصحاب المصالح، فكما أشارت المعايير الأسترالية لحوكمة المؤسسة أنه "لا يوجد نموذج واحد لحوكمة المؤسسات"، وطبقا لمبادئ **(OECD)** فإنه على المؤسسات حتى تكون قادرة على المنافسة في ظل المنافسة الشديدة الحالية أن تقوم بابتكار ممارسات خاصة لحوكمة المؤسسات بما يساعدها على الاستجابة للطلبات الجديدة للعملاء، واقتناص الفرص المتاحة أمامهم. ويمكن تقسيم النماذج الدولية لحوكمة الشركات إلى:

_ النموذج الخارجي لحوكمة الشركات.

_ النموذج الداخلي لحوكمة الشركات.

الفرع الأول: النموذج الخارجي لحوكمة الشركات(النموذج الأنجلوساكسوني)

يسمى كذلك النموذج المفتوح أو نظام هياكل الملكية المشتتة، يطبق هذا النموذج في العديد من البلدان على رأسها المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى نيوزيلندا، كندا، جنوب إفريقيا.

أولا _ طبيعته:

يقوم هذا النموذج على افتراض بأن حكومة المؤسسات تستخدم لحماية مصالح واهتمامات حملة الأسهم سواء كانوا أفرادا، أو مستثمرا مؤسسيا، لذا يعتبر حملة الأسهم هم الفئة الوحيدة ذات المصلحة التي تسعى المؤسسة لتحقيق مصالحهم ورغباتهم والفئة الوحيدة التي لديها القدرة للتأثير على قرارات الإدارة، فالإدارة من هذا المنظور هي وكيل لأصحاب المال (حملة الأسهم)، ووظيفتها الأولى هي تعظيم ثروة حملة الأسهم، لذا فان مقياس نجاح المؤسسات في هذا النموذج هو مقدار الأرباح والعائد المحقق على الأموال المستثمرة التي تقدم للمساهمين.[2]

ثانيا _ خصائص النموذج الخارجي لحوكمة الشركات

---

[1]- **نفس المرجع**،ص: 39.

[2]- **دليل حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة**: نشرية دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة **(CIPE)**، بدون تاريخ نشر، ص: 14.

توجد مجموعة من الخصائص المحددة للنموذج الخارجي متمثلة فيما يلي:[1]

- ❖ يسعى كذلك النموذج المفتوح أو نظام هياكل الملكية المشتتة، بتطبيق هذا النموذج في العديد من البلدان على رأسها المملكة المتحدة بالإضافة إلى استراليا، نيوزيلندا، كندا، جنوب إفريقيا؛
- ❖ مشاركة ضعيفة للبنوك والمؤسسات المالية في رأس مال المؤسسة؛
- ❖ يعتمد هذا النموذج على العديد من الأساليب لتحقيق رغبات ومصالح حملة الأسهم، مثل ربط المكافآت بالأداء، معايير محاسبية تمتاز بالشفافية ومعايير تشكيل مجلس الإدارة بشكل كفؤ.

ثالثا _ تقييم النموذج الخارجي:

يمكن تقييم النموذج الخارجي للحوكمة من خلال تحليل نقاطه الايجابية والسلبية كما يلي:[2]

- ➢ **النقاط الايجابية:**
- يتميز هذا النموذج بتوفير حماية أفضل للمستثمرين لأنه يعتمد على القانون العام كأصل التشريع، قانون الشركات، قانون التجارة وقوانين الإفلاس وإعادة التنظيم؛
- يعمل في ظل أسواق مالية أكثر تطورا ويتميز هذا النظام بأنه أكثر قابلية للمسائلة وأقل فسادا؛
- يعتمد هذا النموذج على العديد من الأساليب لتحقيق رغبات ومصالح حملة الأسهم.

- ➢ **النقاط السلبية:**

أهم نقاط ضعفه تتمثل في تشتت هيكل الملكية وغياب كبار الملاك، حيث يميل الملاك المشتتون إلى الاهتمام بتعظيم الإرباح في الأجل القصير وليس في الأجل الطويل، ويؤدي ذلك إلى الخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة وأصحاب المؤسسات بالإضافة إلى توتر التغيرات.

الفرع الثاني: النموذج الداخلي للحوكمة (النموذج الألماني – الياباني)

يسمى كذلك النموذج المغلق أو النموذج الموجه بكبار الملاك على نقيض النموذج الأنجلوساكسوني للحوكمة والقائم بشكل أساسي على تشتت ملكية المؤسسة وسيطرة الإدارة وتحكمها في عملية اتخاذ القرارات.

أولا _ طبيعته:

[1] – محمد البشير بن عمر: **مرجع سابق**، ص: 45.

[2] – بهاء الدين سمير علام: **أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية**، وزارة الاستثمار، مركز المديرين المصري، جامعة القاهرة، مصر، ص-ص:12-13.

يأتي النموذج الداخلي لحوكمة الشركات الذي يطبق بشكل أساسي بكل من ألمانيا واليابان والذي يعتمد بشكل أساسي على مشاركة البنوك والمستثمر المؤسسي في عملية الحوكمة، حيث تزداد نسبة ملكية البنوك والمستثمر المؤسسي في المؤسسات فهؤلاء المساهمين من المستثمرين المؤسسين والبنوك تتوافر لديهم القدرات والإمكانيات التي تمكنهم من الرقابة على الإدارة وضبط أدائها. [1]

ثانيا _ خصائصه:

توجد مجموعة من الخصائص المحددة للنموذج الداخلي متمثلة فيما يلي: [2]

- ❖ مساهمة مركزة من خلال سيطرة المستثمر المؤسسي والبنوك والديون تكون متمركزة ومتجانسة؛
- ❖ أسواق رأس المال أقل نشاطا، حيث هناك قلة في عدد الشركات المسعرة؛
- ❖ تواجد قوي للبنوك في رأس مال الشركات ودوام استمرار العلاقة المتواجدة بين البنوك؛
- ❖ في النظام الموجه بالبنوك يمكن لهذه الأخيرة أن تصبح دائنة أو مساهمة سواء بصفة مباشرة عن طريق المشاركات، تحويل الديون إلى جزء من رأس المال أو بصفة غير مباشرة عن طريق التفويض أو التوكيل.

ثالثا _ تقييم النموذج الداخلي:

يمكن تقييم النموذج الداخلي من خلال تقييم نقاطه الايجابية والسلبية كما يلي:[3]

- ➢ **النقاط الايجابية :**

من مميزات هذا النموذج هو أن الشركات التي يتحكم فيها الداخليين تتمتع بمزايا عديدة منها أن الداخليين لديهم السلطة والحافز لمراقبة الإدارة، بالإضافة إلى أن الداخليين يميلون إلى اتخاذ القرارات التي تعزز أداء المؤسسة في الأجل الطويل وذلك مقابل القرارات التي تهدف إلى تعظيم المكاسب في الأجل القصيرة على حساب المكاسب طويلة الأجل.

- ➢ **النقاط السلبية :**

1) تركز الملكية يخفض من التنويع في المخاطر التي يتعرض لها كبار المساهمين والتي ينعكس تأثيرها على الاقتصاد ككل لأن الخطر غير الموزع يجبر كبار المساهمين على دخول مشروعات

---

[1] – **دليل حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة:** مرجع سابق، ص: 15.

[2] – بهاء الدين سمير علام: **مرجع سابق**، ص: 14.

[3] – محمد البشير بن عمر: **مرجع سابق**، ص– ص:46 –47.

استثمارية يصاحبها أقل درجة من المخاطر وذات عوائد غير مثالية مما يؤثر على كفاءة الأداء الاقتصادي بالدولة؛

2) إن تركز حقوق التصويت يزيد من احتمال تواطؤ كبار المساهمين مع الإدارة لاستغلال صغار المساهمين عن طريق تحقيق منافعهم الخاصة؛

3) يعرّض المؤسسة إلى الفشل في بعض النواحي أحدها هو أن أصحاب المؤسسة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة يمكن أن يرغموا أو يتواطئوا مع إدارة المؤسسة للاستيلاء على أصولها على حساب مساهمي الأقلية، وتمثل هذه مخاطرة كبيرة عندما لا يتمتع مساهمو الأقلية بحقوقهم القانونية.

الفرع الثالث :النموذج المشترك

نجد بين النموذجين الخارجي والداخلي نموذج ثالث (يطبق في العديد من البلدان الأوروبية) يجمع بين خصائص النموذجين، حيث يعتبر حملة الأسهم هم الفئة ذات التأثير ولكن يشترط 50% على الأقل من المساهمين، وتمتاز المؤسسات التي تخضع لهذا النموذج أن هناك مؤسسات يقوم بإدارتها مجلس إدارة واحد (المجلس التنفيذي)، أما فيما يتعلق بهيكل ملكية المؤسسات في النموذج فنجد أنه يتميز بوجود مؤسسة تخضع لسيطرة الحكومة ومؤسسات تخضع للملكية العائلية. [1]

من خلال ما سبق يمكن تقديم أهم الفروق بين النماذج الثلاثة المختلفة وفق الجدول رقم (1) كما هو موضح في الأسفل:

جدول رقم (01) : أهم الفروقات بين نماذج حوكمة الشركات

معايير الاختلاف	النموذج الخارجي	النموذج الداخلي	النموذج المشترك
هدف الحوكمة	تحقيق أكبر قدر من تعظيم الثروة للملاك.	تحقيق مصالح الفئات المختلفة لأصحاب المصالح.	يجمع بين مراعاة مصالح حملة الأسهم ومصالح الفئات الأخرى.
مجلس الإدارة	يعتمد على مجلس إدارة واحد لإدارة	يعتمد على مجلسين.	يسمح بوجود مجلس إدارة واحد و أيضا

[1] – بهاء الدين سمير علام: **مرجع سابق**، ص: 16.

	الشركة.		بوجود مجلسين.
وجود السوق الكفء للرقابة	آلية نشطة حيث تمتاز أسواق رأس المال بالكفاءة.	آلية غير نشطة.	آلية غير نشطة و تستخدم بصورة بسيطة.
وجود تركيز في الملكية	وجود تشتت في الملكية.	وجود نسبة تركيز كبيرة للملكية.	يوجد مؤسسات تخضع لسيطرة الحكومة، ومؤسسات تخضع للملكيات العائلية.
مكافأة الإدارة التنفيذية	ترتبط بالأداء ومقدار النجاح المحقق.	لا يعتمد على ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء.	بشكل عام لا يتم ربط مكافآت الإدارة العليا بالأداء.

المصدر : بهاء الدين سمير علام، مرجع سابق، ص 18 .

المطلب الثالث : متطلبات تبني حوكمة الشركات

لا يمكن لأي منظمة مهما كانت أن تتبنى حوكمة الشركات وتطبقها مرة واحدة، بل يستوجب ذلك العديد من المتطلبات التي يجب أن تتوفر كالتالي:[1]

أولا _ رفع مستوى الوعي: تتركز الجهود الأولية أيضا على جعل الأوساط التجارية والحكومات تدرك فوائد حوكمة الشركات فمثلا بدأت جمعية تطوير المؤسسات المالية في أسيا والمحيط الهادئ جهودها لرفع مستوى حوكمة الشركات بين المصارف الأعضاء فيها، وهي تعمل الآن مع أعضائها لتثقيفهم حول كيفية تقييم ممارسات الحوكمة عندما تتخذ القرارات بشأن القروض لأن تلك الممارسات تؤثر بصورة مباشرة على مستوى المجازفة بالتسليف، وكان من نتيجة تلك الجهود أن العديد من الشركات الأسيوية باتت تعي الآن كيف تؤثر عوامل حوكمة الشركات على أرباحها؛

ثانيا _ وضع القوانين القومية: ما أن يبرز الوعي في الأوساط التجارية في بلد ما، حتى يصبح بالإمكان بدء عملية تحديد مبادئ السلوك المحلية التي تشكل قضية في ما يتعلق بالامتثال، وغالبا ما يبدأ وضع القوانين القومية بالاعتماد على مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية لحوكمة الشركات كقاعدة يتم الانطلاق منها، ومن خلال الانطلاق من مثل هذه القاعدة، تستطيع الدول تطوير مجموعات مبادئها وقوانينها الخاصة التي تعالج الواقع المحلي فيما يتعلق بالتعامل التجاري والالتزام بالمعايير الدولية، من خلال الجمع بين المدافعين عن الإصلاحات في البلدان

[1] – علي مناد: **دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي – دراسة قياسية حالة S.P.A الجزائر –**، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014، ص– ص: 90–91.

المضيفة الذين يمثلون المنظمات غير الحكومية، ومعاهد تعليم حوكمة الشركات والقطاع الأكاديمي ووسائل الإعلام ومؤسسات الأعمال. وفي الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، يعمل مركز المشروعات الدولية الخاصة، بدعم من مبادرة الشراكة الأمريكية الشرق أوسطية (MEPI) مع مجموعات لتطوير معاييرها الخاصة، التي تعكس واقع هيمنة مؤسسات الأعمال التي تملكها الدولة، وانتشار الشركات العائلية والنظام المصرفي الفريد؛

ثالثا _ مراقبة التطبيق :عندما يتم رسميا تبني قانون قومي ما للحوكمة، يجب توضيح مدى تقيد الشركات به، ففي الغرب، كانت أسواق الأوراق المالية تقليديا ضامنة التقيد بحوكمة الشركات من خلال متطلبات الإدراج فيها، ولكن هذه الطريقة كثيرا ما تكون غير كافية خارج الدول الغربية الصناعية وفي الأماكن الأخرى، لا تحظى أسواق الأوراق المالية حيث توجد، بحصة كبيرة مهمة من النشاطات الاقتصادية، وبمؤازرة إنشاء وتطوير أسواق الأوراق المالية يجب إنشاء وتطوير المؤسسات الحكومية لمراقبة صناعة التعامل بالأوراق المالية؛

رابعا _ التدريب على المسؤوليات الجديدة: بعد أن يتم وضع إطار لحوكمة الشركات، تقع مسؤوليات جديدة على عاتق المديرين التنفيذيين في الشركات التجارية، وأعضاء مجالس الإدارة، وأمناء سر الشركات، وأمثالهم، ويتعين أن يقوم قطاع الشركات التجارية بتعليم هؤلاء اللاعبين كيفية أداء أدوارهم؛

خامسا _إضفاء الطابع المؤسساتي على حوكمة الشركات: تأتي المرحلة الأخيرة في تطور حوكمة الشركات في دولة ما عندما يتقبل الوسط التجاري تلك الحوكمة كجزء طبيعي ومفيد من القيام بالأعمال التجارية وعندما تكون المؤسسات التي تدعم التطبيق والامتثال لمبادئ الحوكمة قد أصبحت ثابتة في مكانها وتشمل هذه المؤسسات مبادرات القطاع الخاص مثل المعاهد القومية للمديرين لتأمين التطور المهني المستمر.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل خلصنا للنتائج التالية :

- حوكمة الشركات تعني وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مسائلة إدارة الشركة لحماية المساهمين، ويعود سبب ظهورها إلى الأزمات المالية التي عصفت بالمؤسسات لسنوات طويلة؛
- تتميز حوكمة الشركات بعدد من الخصائص يجعلها تتمتع بالقبول العام في العالم من بينها الانضباط الشفافية والمسائلة؛
- هناك أربع أطراف رئيسية ترتبط بالتطبيق السليم لقواعد الحوكمة، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى نجاح أو فشل تطبيق هذه القواعد، وتتمثل هذه الأطراف في المساهمون ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح؛
- أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هما المحددات الخارجية والمحددات الداخلية؛
- رغم الاختلافات الكبيرة الواردة في مصطلح الحوكمة إلا أنها جميعها تشترك في الركائز التي تبنى عليها، وتتمثل هذه الركائز في السلوك الأخلاقي، الرقابة والمسائلة، إدارة المخاطر ؛
- نجد أن عملية ممارسة أي تطبيق لقواعد حوكمة الشركات تعطي أبعاد إدارية وتنظيمية كثيرة؛
- لتطبيق قواعد حوكمة الشركات لا بد من وجود آليات تعتمدها إدارة الشركة للتأكد من أن أصولها تستخدم بكفاءة وتكفل للمساهمين عوائد على استثماراتهم؛
- حوكمة الشركات كمفهوم لم تظهر كما هي عليه الآن، بل على شكل نظريات فسرت وجودها بالشركات لتلافي النقائص والصعوبات التي كانت تحكم عمل المديرين، مثل نظرية الوكالة، تكلفة الصفقات؛
- تختلف نماذج حوكمة المؤسسات باختلاف طبيعة البلدان التي تطبق مفهوم حوكمة المؤسسات، حيث تختلف في كل بلد من حيث الظروف الاقتصادية، التشريعية، السياسية، الاجتماعية، والثقافية؛
- من بين متطلبات تبني حوكمة الشركات رفع مستوى الوعي ووضع القوانين القومية.

الفصل الثاني:

الاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات

تمهـــــــــــــــيد

أصبحت حوكمة الشركات عاملا رئيسيا يؤثر في نجاح أعمال الأسواق الناشئة، وفي الوقت الذي يخلق فيه الاقتصاد العالمي فرصا متزايدة، وكذلك تهديدات تنافسية، ويعد تأسيس ممارسات رشيدة لحوكمة الشركات جزءا مهما من أي إستراتيجية تهدف للنجاح. وارتبط مفهوم الحوكمة بالعديد من المفاهيم حيث جمعته علاقات قوية مع مجموعة من المفاهيم الحديثة في عالم الأعمال، مثال على ذلك المعايير المحاسبية الدولية، المسؤولية الاجتماعية، الأزمات المالية المتعاقبة.

ونظرا لمختلف النجاحات التي حققتها الشركات التي التزمت بمبادئ حوكمة الشركات لم يعد الالتزام بمبادئها حكرا على الشركات الكبيرة بل اتسع مجال تطبيقها وامتدت إلى المشروعات الصغيرة و الشركات العائلية والبنوك وكذلك مؤسسات التعليم العالي، في محاولة للقضاء على الفساد الإداري ونشر لمفهوم الشفافية.

وتعتبر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من السباقين لإرساء مبادئ لهذا المفهوم، حيث قامت بإصدار أول نسخة لحوكمة الشركات سنة **1999** وأخر نسخة سنة **2015**، وتعتبر المبادئ الصادرة عن هذه المنظمة بمثابة نقطة قياس دولية لجودة حوكمة الشركات.

انطلاقا من ارتباط حوكمة الشركات بجملة الأحداث والمفاهيم سابقة الذكر سنتناول في هذا الفصل الاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات وفق الخطة التالية:

- **المبحث الأول: علاقة حوكمة الشركات ببعض المفاهيم الحديثة.**
- **المبحث الثاني: عولمة حوكمة الشركات.**
- **المبحث الثالث: النسخة الحديثة لمبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن(OECD)** ومجموعة العشرين **G20/OECD.**

المبحث الأول: علاقة حوكمة الشركات ببعض المفاهيم الحديثة

ارتبط مفهوم الحوكمة بالعديد من المفاهيم في الآونة الأخيرة، من بين هذه المفاهيم المحاسبة، المسؤولية الاجتماعية ونظم المعلومات، حيث تشكلت علاقة بين هاته المفاهيم وحوكمة الشركات، وسنحاول في هذا المبحث توضيح العلاقة التي جمعت بين حوكمة الشركات وهذه المفاهيم.

المطلب الأول: المحاسبة وحوكمة الشركات

ترتبط النظم المحاسبية سواء على المستوى المهني أو المستوى التنظيمي بالحوكمة ارتباطًا وثيقًا، حيث تعتبر المحاسبة من أكثر المجالات العلمية والمهنية تأثيرًا في أو تأثرا بمبادئ وإجراءات الحوكمة، فلا يمكن لمبادئ وإجراءات الحوكمة أن تطبق بفاعلية وتؤتي ثمارها بدون دعم مهنة المحاسبة.

الفرع الأول: إشارة مختصرة لمصطلح المحاسبة

أولا: تعريف المحاسبة

المحاسبة هي عملية تسجيل وتصنيف (تبويب) وتلخيص العمليات التجارية ذات الأثر المالي، إضافة لاستخلاص النتائج المالية وتفسير هذه النتائج وتحليلها.[1]

الفرع الثاني: العلاقة بين الحوكمة والمحاسبة

إن مبادئ وإجراءات الحوكمة تلعب دورًا كبيرًا في مجال تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة وقد أكدت الدراسات التي أجريت في هذا المجال تلك العلاقة وقد خلصت العديد من الدراسات إلى:[2]

- **ضرورة أن تلعب وظيفة المحاسبة دورًا بارزًا في دراسة ظاهرة حوكمة الشركات:** وذلك ضمن دائرة الدراسات المحاسبية ومن خلال مخرجات هذه الوظيفة يمكن قياس وتقرير نتائج أعمال الشركة، وتحقيق التوصيل الفعال لهذه النتائج إلى كافة الأطراف المستفيدة منها سواء الخارجية أو الداخلية وبشكل عادل ومتوازن وهذا في النهاية يحقق متطلبات تطبيق مبادئ الحوكمة؛
- **تطبيق ظاهرة حوكمة الشركات سيؤثر على درجة ومستوى الإفصاح عن البيانات المالية والإدارية للشركة:** وهذا تأكيد على أن الإفصاح والشفافية وظاهرة حوكمة الشركات وجهان

[1] - رضوان محمد العنابي: **مبادئ المحاسبة وتطبيقاتها**، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 57.

[2] – حسين رأفت مطير : **آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات**، سلسلة محاضرات قسم المحاسبة ، الجامعة الإسلامية، عزة، فلسطين، د س، ص: 04 .

لعملة واحدة يؤثر كل منهما في الآخر ويتأثر به، فإذا كان الإفصاح هو أحد وأهم مبادئ الحوكمة فإن إطار الإجراءات الحاكمة للشركات يجب أن يحقق الإفصاح بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية؛

- **المحاسبة آلية من آليات حوكمة الشركات:** دراسة حوكمة الشركات تهتم بفهم الآليات التي تتضمن التخفيف من مشكلات الحوافز الناتجة عن فصل الإدارة عن التمويل في الشركات، والمحاسبة تزود الخبير المالي بالمصادر الأولية للمعلومات المحققة المستقلة عن أداء المديرين، ولذا فمن الواضح أن المحاسبة وحوكمة الشركات مترابطتان بصورة وثيقة، فهناك العديد من المبادئ الأساسية للمحاسبة من الصعب فهمها واستيعاب مبرراتها ما لم يتبنى الفرد وجهة نظر حوكمة الشركات والمحاسبة توفر المعلومات اللازمة التي تمكن جميع المساهمين وأصحاب المصالح الأخرى من متابعة أداء الإدارة وتقييم كفاءتها، ومن ثم يمكن القول أن المحاسبة بما توفره من معلومات تمثل واحدة من أهم الأدوات اللازمة لتفعيل آليات الحوكمة.

المطلب الثاني: المسؤولية الاجتماعية لحوكمة الشركات

ارتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات بعدد من المصطلحات من بينها مصطلح حوكمة الشركات، حيث أصبح لزاما على شركات اليوم تطبيق الحوكمة من أجل تحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه أصحاب المصالح، وبالتالي الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع عند القيام بممارسة أعمالها.

الفرع الأول: المسؤولية الاجتماعية للشركات

أولا_ تعريف المسؤولية الاجتماعية: عرف الاتحاد الأوروبي المسؤولية الاجتماعية على أنها" مفهوم تقوم المنشآت بمقتضاه بالاهتمام بالأنشطة الاجتماعية وتفاعلها مع أصحاب المصالح بشكل طوعي". [1]

كما يمكن تعريف المسؤولية الاجتماعية على أنها " تعهد والتزام المنظمة بتعظيم تأثيراتها الموجهة وتقليل أثارها السالبة على المجتمع ".[2]

ثانيا _ مجال تطبيق المسؤولية الاجتماعية:

المؤسسة التي تود ممارسة مسؤوليتها الاجتماعية تعمل في المجالات التالية:[1]

---

[1]– عايد عبد الله العصيمي : **المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة**، ط01، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2015، ص: 10.

[2]– ثامر ياسر البكري : **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص: 37.

- **احترام البيئة:** مكافحة التلوث، إدارة الفضلات، الاستغلال العقلاني للمواد الأولية؛
- **الأمان:** عند عملية الإنتاج وتحقيق الأمان في خصائص المنتوجات؛
- **إثراء المناخ والحوار الاجتماعي:** تكافؤ الفرص، ظروف العمل، أنظمة الأجور، التكوين المهني...؛
- **احترام حقوق الإنسان:** في أماكن العمل، القوانين الدولية لحقوق العامل، مكافحة عمل الأطفال؛
- **الالتزام بأخلاقيات الإدارة:** مكافحة الرشوة وتبييض الأموال؛
- **الاندماج في المجتمع** : من خلال التنمية المحلية، والتحاور مع أصحاب المصالح.

ثالثا _ المسؤولية الاجتماعية وأصحاب المصالح

1_ أصحاب المصالح

تنسب نظرية المصالح إلى فريمان سنة **1984** حيث تعرف الأطراف صاحبة المصالح بأنها أفراد أو مجموعات لها مصالح مشروعة في الجوانب المختلفة لأنشطة الشركة، من هذا التعريف نخلص إلى إن أصحاب المصالح هي الأطراف التي لها مصالح في الشركة وليس الشركة التي لها مصلحة فيهم[2]، ويمكن تعريفهم على أنهم " مجموعة من الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة، ويمكن تصنيفهم إلى عدة مجموعات متمثلة في المسيرون، المساهمون، والعملاء، والأجراء، الموردون.[3]

وتركز هذه النظرية على بشكل أساسي على أنه يجب على المنشأة أن يمتد اهتمامها وتركيزها من حملة الأسهم " المساهمين " إلى مجموعات أخرى لها كذلك علاقة بالمؤسسة[4]، حيث في الغالب ما تنشأ علاقة عكسية بين أصحاب هذه المصالح، فعلى سبيل المثال العمال يريدون زيادة في الراتب أما المسيرون فيرون ذلك انتقاص من الأرباح التي تود الشركة إعادة استثمارها فيكون

---

[1]– خضرة صديقي: **المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات**، الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية وعلوم التسيير، المنعقد يومي 14–15 فيفري 2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر، ص: 10 .

[2]– سعد العنزي : **محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات ادارة الأعمال**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 13، العدد 48، 2007، ص: 11 .

[3]– عبد الرزاق خليل ونعيمة عبدي : **مكانة أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات – منظور النظريات الحديثة–**، الملتقى الدولي حول "حوكمة المؤسسات" (تجارب وتيارات حديثة)، المنعقد يومي 21–22 مايو2015، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، ص: 7.

[4]– **نفس المرجع**، ص: 7.

هناك تضارب في الأهداف، وهذا يضع على عاتق المديرين دور رئيسي في عملية الموازنة لمثل هذه الحاجات.[1]

2_ المسؤولية الاجتماعية لأصحاب المصالح

ظهر جدل كبير في مجال حوكمة الشركات ومازال هذا الجدل مستمرا حول من هي الأطراف التي ينبغي أن تستفيد من مكاسب المؤسسة، هل هي كل الأطراف المستفيدة (أصحاب المصالح) أم المساهمين أم الزبائن، وهنا انقسمت الآراء إلى قسمين، هناك من أعطى الأهمية إلى تعظيم قيمة المساهمين كسبب من أسباب الوجود، وكمخطط إرشادي رئيسي لإدارة الشركة، وهناك من حث على أفضل استغلال واحتساب قيمة أصحاب المصالح " أي أن فكرة وجود الشركة قائمة على تلبية المصالح وطموح كل من يساهم في نجاحها، خاصة أولئك الذين يتأثرون بقوة نشاطاتها سواء كانوا مستثمريها أو موظفيها أو ممولها أو مجتمعاتها المحلية، ومن خلال هذه الرؤية فان مسؤولية الشركة هي أكبر من توليد المال فحسب، فعليها توليد القيم وتوزيعها بطريقة ترضي مصالح وتوقعات جميع المشاركين الرئيسيين في عملية خلق القيم وهذا ما يصطلح عليها بالمسؤولية الاجتماعية للشركات.[2]

الفرع الثاني: العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وحوكمة الشركات

يرتبط مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات بمفهوم حوكمة الشركات، التي ترتكز على ضبط كافة العمليات والقرارات الصادرة عن المؤسسات وفق ما تقتضيه القواعد المهنية وأخلاقيات العمل. وبما لا ليتعارض مع الأنظمة والتشريعات المعمول بها في مناطق عمل المؤسسات، والمؤسسة الذكية هي التي تستغل المسؤولية الاجتماعية في تعاملاتها مع أصحاب المصلحة من أجل إرساء مبادئ الحوكمة التي أصبحت إطارا للتنمية، وعليه فإن مفهوم الحوكمة تتقاطع مع المسؤولية الاجتماعية في تحديد مسؤوليات المؤسسة اتجاه قطاع أصحاب المصلحة من المستثمرين والمساهمين[3]، حيث تعمل حوكمة الشركات على جعل المؤسسات مسؤولة على القيام بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة من أجل البقاء والتطور في ظل البيئة الاقتصادية الحالية، على المؤسسات أن تتفاعل مع التوجهات الاجتماعية والبيئية التي غيرت من ظروف النشاط على مستوى جميع الأسواق وفرضت ظروف تنافسية جديدة. [4]وهذا ما أشار إليه

---

[1]– سعد العنزي : **مرجع سابق** ، ص:11.

[2]– علاء جميل مكط الزحيم: **دور آليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الاجتماعية – دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 1، 2015، ص: 171 .

[3]– نفس المرجع، 172.

[4]– حسام الدين غضبان: **مرجع سابق**، ص: 139.

تقرير صدر في أبريل **2002** من طرف برنامج الأمم المتحدة للبيئة ومجلس الأعمال العالمي من أجل التنمية المستديمة ومعهد الموارد العالمي تحت عنوان "أسواق الغد: التوجهات العامة وآثارها على الأعمال " والذي ربط بين المؤشرات الاقتصادية، البيئة والاجتماعية من جهة، وتطور مجمل الأسواق من جهة أخرى ، بهدف مساعدة المؤسسات على اكتشاف رهانات المستقبل.[1]

المطلب الثالث: حوكمة الشركات والتنمية المستدامة

التنمية المستدامة مصطلح برز في السنوات الأخيرة الماضية، من بين ما تعني به حماية مصالح الأطراف المرتبطة بالمؤسسات سواء من قريب أو من بعيد. حيث ركزت التنمية المستدامة على ضرورة التزام الشركات بالمساهمة في حماية البيئة.

الفرع الأول: إشارة مختصرة للتنمية المستدامة

أولا _ تعريف التنمية المستدامة: "هي ضرورة استخدام الموارد الطبيعية المتجددة بطريقة لا تؤدي إلى فنائها أو تدهورها، أو تؤدي إلى تناقص جدواها المتجددة بالنسبة للأجيال القادمة، وذلك مع المحافظة على رصيد ثابت بطريقة فعالة أو غير متناقص من الموارد الطبيعية مثل: التربة والمياه الجوفية والكتلة البيولوجية".[2]

ثانيا _ ضوابط التنمية المستدامة: إن حماية البيئة تتطلب وضع ضوابط خاصة لبرامج التنمية المستدامة بحيث تكفل هذه الضوابط عدم تدهور النظم البيئية الطبيعية، وتتضمن هذه الضوابط ما يلي: [3]

1. المحافظة على سلامة البيئة، خصوبة التربة، تدوير عناصر الغذاء، نظافة المياه، جودة الهواء؛
2. المحافظة على الموارد الوراثية للأحياء الحيوانية والنباتات، والحد من فقدان التنوع البيئي؛
3. ترشيد الاستخدام المتواصل للموارد الطبيعية خاصة الموارد النباتية والحيوانية بحيث لا يكون الاستهلاك أكبر من قدرة هذه الموارد على التكاثر والإنتاج.

وتقضي التنمية المستدامة بأن يراعي الإنسان هذه الضوابط ويراعي أهمية صون النظم البيئية.

---

[1]– نسيمه غلاي: **الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات (دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان) ،** أطروحة دكتوراه، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص: 157.

[2]– الوليد مادبو **: دور الحوكمة في تحقيق التنمية المستدامة**، نقلا عن الموقع الالكتروني http//www.sudanile.com

[3]– نفس المرجع السابق.

الفرع الثاني: علاقة حوكمة الشركات بالتنمية المستدامة

يمكن تفسير العلاقة التي تربط حوكمة الشركات بالتنمية المستدامة بالدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة والرفاهية الاجتماعية للاقتصاديات والمجتمعات، وذلك من خلال الدور الذي تؤديه في هذا المجال.

❖ **دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة**

1- دور حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية: [1]

يمكن تلخيص الدور الذي تؤديه حوكمة الشركات في تحقيق التنمية الاقتصادية في النقاط التالية:[2]

- إن زيادة الحصول على التمويل الخارجي من قبل الشركات يؤدي إلى زيادة الاستثمار ورفع معدلات النمو الاقتصادي وخلق المزيد من الوظائف؛
- إن الحصول على رأس مال بتكلفة أقل وما يرتبط به من تقييم أعلى للمؤسسات يؤدي إلى جذب عدد أكبر من المستثمرين وبالتالي زيادة التوظيف؛
- يؤدي تطبيق مبادئ حوكمة الشركات إلى تحسين أداء الشركات من خلال التخصيص الأفضل للموارد والإدارة الأفضل وبالتالي خلق ثروة أكبر.

2- دور الحوكمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية:

إن حوكمة الشركات في معناها الشامل لا يضم فقط الشركات الاقتصادية ولكن يمتد ليشمل كل المؤسسات العاملة بالمجتمع سواء كانت مملوكة للقطاع العام أو الخاص والتي يرتبط نشاطها أما بإنتاج سلعة أو تقديم خدمة، والتي تؤثر على رفاهية الأفراد والمجتمع ككل. ويمكن القول انه إذا صلحت الشركة كنواة صلح الاقتصاد ككل، وإذا فسدت فان تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عدد كبير من فئات الاقتصاد والمجتمع، من هذا المنطلق يتم التأكيد على أن حوكمة الشركات هي سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل، وذلك لأنه من خلال تلك الآلية التي توفر للأفراد قدر مناسب من الضمان لتحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم، وفي ذات الوقت تعمل على قوة وسلامة أداء المؤسسات يمكن تدعيم استقرار وتقدم الأسواق والاقتصاديات والمجتمعات.[3]

---

[1]- الكسندر شكولينكوف وأندرو ولسون: **حوكمة الشركات كأداة للتنمية**، نشرية دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، د س، ص 14.

[2]- نفس المرجع، ص 15.

[3]- مناور حداد: **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية**، المؤتمر الوطني العلمي الأول حول دور حوكمة الشركات في الإصلاح الاقتصادي، المنعقد خلال يومي 15 - 16 تشرين الأول 2008، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، ص: 16.

المطلب الرابع: حوكمة الشركات ونظم المعلومات

تعرف البيئة الاقتصادية العالمية بالتغير المستمر، ما يجعل المعلومة هي عصب الاقتصاد وأساس استمرار المؤسسات، حيث أصبح لزاما على المؤسسات الراغبة في تدعيم مكانتها في السوق المحلية، وكسب مكانة لها في الأسواق العالمية أن تعتمد على نظام معلومات كفؤ وفعال. ونظرا لتكلفة هذا النظام الباهظة كان لابد من للتفكير في طريقة تسيير حديثة لضمان العائد على هذا الاستثمار، واستغلالها بالشكل الأمثل. من هنا جاءت حوكمة نظم المعلومات لتجيب على تساؤلات رئيسية تضمن تحقيق القيمة جراء توظيف هذه التكنولوجيا وتعمل علة تقليص العراقيل والمخاطر المرتبطة بها.

الفرع الأول: إشارة مختصرة لنظم المعلومات

أولا_ تعريف نظم المعلومات:

يمكن فهم نظم المعلومات من خلال تفكيك هذا المصطلح إلى عنصرين أساسيين هما:النظام بالمفرد أو النظم بالجمع Systems، وهو مصطلح يعبر عن علاقة تكوينية قوية بين نظم المعلومات ونظرية النظم العامة وتطبيقاتها في الإدارة، والمعلومات Information فهو يشير كما هو معروف إلى إنتاج عملية معالجة البيانات حاسوبيا أو يدويا أو بالوسيلتين معا.[1]ومنه يمكن تعريف نظم المعلومات على أنها: "مجموعة من العناصر المترابطة التي تقوم بجمع، ومعالجة، وتوزيع المعلومات لدعم اتخاذ القرارات والسيطرة والرقابة في المنظمات ".[2]

ثانيا_ مكونات نظم المعلومات:

تختلف نظم المعلومات من مؤسسة لأخرى، غير أن لها مجموعة من العناصر المشتركة والتي نوجزها كما يلي:[3]

1) **عتاد المعلوماتية:** إن عتاد المعلوماتية يضم المكونات الفيزيائية لنظام المعلومات، كالوحدات المركزية، مراكز العمل، الخوادم، وحدات الإدخال والإخراج، الطابعات، أجهزة المسح..... ؛

[1]– ياسين سعد غالب: **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، ط01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 18.

[2]– أسمهان ماجد الطاهر ومها مهدي الخفاف: **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، ط02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 ، ص:14.

[3]– محمد عبد الواحد: **محاولة لتقييم حوكمة نظم المعلومات من خلال التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة Evolutec International** ، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص– ص: 72 – 73.

2) **الشبكات:** شبكة المعلوماتية هي كل ما يربط بن حاسوبين أو آلتين أو كثر، بما يسمح بتبادل المعلومات أو أعباء العمل؛
3) **البـرامج:** يوجـد عـدة أنـواع مـن البـرامج كأنظمـة التشـغيل، البـرامج المسـاعدة، بـرامج إدارة قواعـد البيانات، البرامج الخاصة بالتطبيقات وجدران الحماية؛
4) **قواعد البيانات:** قاعدة البيانات هي مجموعة هائلة من البيانات، تكون عادة مخزنة في عدد من الملفات المربوطة ببعضها بطريقة تسمح للولوج إليها واسترجاعها وتعديلها وتحديثها بسهولة لتسهيل معالجة؛
5) **الموارد البشرية:** تختلف وظائف كل فرد يعمل في نظام المعلومات من مؤسسة إلى أخرى، لكن في العادة نجد مديري نظم المعلومات، مسير قواعد البيانات، مطوري النظم، المساعدين في معالجة البيانات.

الفرع الثاني: العلاقة بين حوكمة الشركات ونظم المعلومات:

أولا : تعريف حوكمة نظم المعلومات:

يمكـن تعريـف حوكمـة نظـم المعلومـات علـى أنهـا " عمليـة تسـييرية مبنيـة علـى أفضـل الممارسـات، تسـمح بتحقيـق أمثليـة الاسـتثمار فـي نظـم المعلومـات بهـدف تحقيـق مجموعـة مـن الأهـداف"، وهـي جـزأ لا يتجـزأ مـن الحوكمـة المؤسسـية، يتكـون مـن أدوار قياديـة وهياكـل تنظيميـة ومهـام محـددة تتكامـل لتضمن قيام أنظمة المعلومات بتأكيد تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحسين أدائها.[1]

ثانيا: أثر تطبيق الحوكمة على نظم المعلومات:

مـن منطلـق أن الحوكمـة هـي عبـارة عـن أسـلوب فـي الإدارة يسـمح بالوصـول إلـى تحقيـق الكفـاءة والفعاليـة، والحوكمـة فـي نظـم المعلومـات تعنـي" تحديـد حقـوق اتخـاذ القـرار وإطـار المسـائلة لتشـجيع السـلوكيات المرغوبـة فـي اسـتخدام تكنولوجيـا المعلومـات" مـن هنـا فـإن الحوكمـة الفعالـة لـنظم المعلومـات تـؤثر بشـكل مباشـر علـى سـمعة المنظمـة، وتعمـل علـى زيـادة الثقـة بهـا، بالإضـافة إلـى تقليـل التكـاليف وغيرهـا مـن الفوائـد الملموسـة عمليـا، وتتميـز المنظومـة المعلوماتيـة التـي تخضـع للحوكمة بمجموعة من المميزات هي:[2]

- ضبط النفقات وترشيدها فيما يتعلق بتكنولوجيا الإعلام والاتصال؛

[1]- سناء جبيرات وأحلام خان: **نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات**، الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، المنعقد يومي 06 – 07 مايو 2012، كلية العلوم الاقصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص: 05.

[2]– مجيد شعباني ومنوبة مزوار: **حوكمة نظم المعلومات كآلية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة**، مجلة العلوم التجارية، العدد 20، د س ، ص:45.

- بناء ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة؛
- تسهيل تحقيق أهداف الإدارة من استخدام تقنية المعلومات والاستثمار فيها؛
- فتح أفاق جديدة للتوسع الأفقي والعمودي للمؤسسة؛
- تنظيم نشاطات ومهمات فريق تكنولوجيا المعلومات والسيطرة على مخاطرها.

المبحث الثاني: عولمة حوكمة الشركات

المعروف أن العولمة ظاهرة عالمية تسعى إلى تعزيز التكامل بين مجموعة من المجالات، المالية والتجارية والاقتصادية وغيرها، أما المقصود بعولمة الحوكمة هي اتساع نطاق تطبيقها وانتشار تطبيق مبادئها في مختلف دول العالم وفي كل المؤسسات على اختلاف أنواعها، من هذا المنطلق سنحاول في هذا المبحث تقديم تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المؤسسات العائلية، مؤسسات التعليم العالي واالمصارف.

المطلب الأول: حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بينما تعد حوكمة الشركات في الأغلب مجالا للشركات الكبيرة المدرجة في أسواق الأسهم فإنها تقدم أيضا إطارا قيما لتناول قضايا الاستدامة وتعاقب الأجيال في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة، فقد أصبح تطبيق قواعد حوكمة الشركات أمرا ضروريا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تكتسب حوكمة الشركات أهمية خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرع الأول: إشارة مختصرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

أولا _ تعريفها:

" المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي أي مؤسسة إنتاج سلعة أو خدمة والتي تقل نسبة المبيعات بها عن **(5)** ملايين دولار ويقل عدد العمال فيها عن **(500)** عامل في المنشأة الصناعية ويقل عن **(50)** عامل في المؤسسة الخدمية".[1]

ثانيا _ أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية:

تستمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهميتها من خلال دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية ونوجز هذه الأهمية كما يلي: [2]

- **مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل:** من خلال إتاحة فرص عمل كثيرة؛
- **مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم الصادرات:** من خلال قدرتها على الدخول إلى الأسواق الخارجية بسبب تنوع منتجاتها وانخفاض تكلفتها؛

---

[1]– سامية عزيز: **مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 2، جوان 2001، ص: 82.

[2]– الطالب عبد القادر رقراق: **متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الإقتصادية الراهنة – دراسة حالة الجزائر –**، رسالة ماجستير، تمويل التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2010، ص: 31.

- **تكوين قوة العمل الماهرة؛**
- **دعم المؤسسة الكبيرة:** من خلال تحقيق التكامل والتحالف مع المؤسسات الكبرى.

ثالثا _ المشاكل والمعوقات التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد تعددت الصعوبات والمشاكل التي تواجه هذا النوع من المؤسسات، فمنها ما يتعلق بتأسيسها ومنها ما يعترض بقائها وتنميتها ويمكن الوقوف على أهم المشاكل التي تواجهها في النقاط التالية:

- **صعوبة التمويل:** يعتبر من أكبر المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث غلب هذه المؤسسات يتم تمويلهاعن طريق الاقتراض البنكي، غير إن البنوك تشترط ضمانات مقابل ذلك، وأصحاب هذه المشاريع هم في الأطوار الأولى لا يملكون ذلك.[1]

بالإضافة إلى بعض المشاكل والمعوقات التي تصادفها أثناء السنوات الثلاثة الأولى:[2]

- ارتفاع كلفة رأس المال المقترض من البنوك؛
- الضرائب المرتفعة غالبا؛
- صعوبة تسويق المنتجات؛
- ضعف الدراسة الفنية للمشروع؛
- إهمال جانب البحث والتطوير.

الفرع الثاني: توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات

أولا: أسباب اهتمام الشركات الصغيرة والمتوسطة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات

هناك ثلاث أسباب هامة على الأقل تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاهتمام بتطبيق مبادئ الحوكمة:[3]

1) يمهد التطبيق السليم لحوكمة الشركات إلى نمو المؤسسات المحتملة مستقبلا: من خلال بيعها أو تعزيز القدرة على جذب مستثمرين جدد؛

---

[1]– بلعيدي عبد الله ومقلاتي عاشور: **المقارنة بين رأس المال المخاطر وحاضنات الأعمال في تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع إمكانية التكامل التنموي بينهما**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017، ص: 238.

[2]– عيسى آيت عيسى : **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر – أفاق وقيود**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة تيارت، الجزائر، العدد 06، ص 276 .

[3]– خضرة صديقي: **واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة حالة مؤسسة أن.سي. أي روبية الجزائر –**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص: 111.

2) **تؤدي الممارسة السليمة لحوكمة الشركات إلى تحسين نظام الرقابة الداخلية:** مما يؤدي إلى المزيد من المسائلة وإلى هامش ربح أكبر ناتج عن دعم آلية الضبط الداخلي التي تحد من الخسائر والاختلاسات؛
3) **تؤدي حوكمة الشركات إلى تحرير المساهمين من المهام الإدارية أو التنفيذية:** مما يؤدي إلى تقليل النزاعات بين المساهمين الذين يشغلون مناصب إدارية والمساهمين الآخرين؛

ثانيا: العناصر الأساسية للتطبيق السليم لحوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتطلب التطبيق السليم لحوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق أهدافها وتطورها مجموعة من العناصر الأساسية نوجزها فيما يلي: [1]

1) وضع أهداف إستراتيجية؛
2) ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا؛
3) الاستفادة الفعلية من عمل المراجعة الداخلية و الخارجية؛
4) مراعاة توافق نظام الحوافز مع أنظمة المؤسسة؛
5) مراعاة الشفافية في تطبيق الحوكمة.

ثالثا: خطوات تطبيق إطار حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يمكن إيجاز خطوات تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:[2]

1) **الحوار بين أصحاب المصالح الرئيسيين** :لمناقشة الحاجة إلى تطبيق نظام الحوكمة، وتقييم الفوائد المرجوة في مقابل الالتزامات وتبعات التطبيق، ونشر الوعي وتهيئة المناخ الملائم نحو الاستعداد لتطبيق إطار حوكمة الشركات. ومن أجل ضمان نجاح آلية نشر الوعي، يجب أن يتسم الحوار بين جميع الأطراف بدرجة عالية من المشاركة الايجابية؛
2) **تطوير كود حوكمة الشركات:** يجب أن يتم إعداد الكود من خلال لجنة تضم في عضويتها ممثلين من الغرف التجارية والبورصة والجهات المعنية بسلامة الأسواق المالية وتنمية بيئة الأعمال وجمعيات رجال الأعمال، بالإضافة إلى المصارف والمؤسسات التي تخدم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تعرض مسودة كود الحوكمة على أكبر عدد ممكن من أصحاب المصالح والمهتمين بشؤون الحوكمة، لاستطلاع الرأي والأخذ بعين الاعتبار الردود التي قد تسفر عن قصور يجب تلافيه أو عن جوانب أخرى هامة تدعم الفاعلية عند التطبيق

[1]– بن عزوز بن علي: **مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المالي**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، الجزائر، العدد 05، جانفي 2008، ص– ص: 124–125.

[2]– صلاح حسن: **تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية**، ط01، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2010، ص: 240.

العملي يتم إدراجها، ويمكن أيضا تحميل نسخة من الكود على الموقع الالكتروني لعدة جهات معنية بالحوكمة.

ويراعى عند إعداد كود حوكمة الشركات الأخذ بعين الاعتبار المبادئ التالية:[1]

- **الإشراف الذاتي:** أي أن قرار تطبيق حوكمة الشركات لا يكون إجباري إنما اختياري؛
- **عدم المحاكاة:** بمراعاة كافة خصائص قطاع الشركات الصغيرة والمتوسطة، والابتعاد عن محاكاة قواعد الحوكمة للشركات المساهمة لأن ما يمكن تطبيقه على الشركات الكبرى يصعب محاكاته على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- **المرونة:** من أجل إتاحة فرص النجاح للتوافق مع التنوع في حجم وطبيعة نشاط الكيانات داخل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- **السهولة:** فكلما ابتعد الكود عن التعقيد سواء من ناحية الصياغة اللغوية أو أسلوب العرض كلما كانت فرص استيعاب أصحاب المؤسسات أفضل؛
- **إتاحة الحوافز للتطبيق:** بمنح مميزات ضريبية للمشاريع التي تلتزم جديا بتطبيق الحوكمة.

ويشتمل كود حوكمة الشركات على العناصر التالية: [2]

- تشكيل مجلس الإدارة؛
- توافر نظام مؤسسي للتقارير المالية؛
- تعيين مراقب حسابات مستقل؛
- إنشاء إدارة مراجعة داخلية تتمتع بالاستقلال.

3) دعم القدرات: ولا ينحصر تطاق الدعم على أصحاب الشركات الصغيرة والمتوسطة بل يمتد ليشمل كافة الأطراف أصحاب المصالح، ويأتي تنظيم الدورات التدريبية في المقام الأول من أجل نشر الوعي والمعاونة في التعامل مع الجوانب المختلفة التي تصاحب التطبيق العملي للحوكمة.[3]

[1]- خضرة صديقي: **مرجع سابق**، ص- ص: 113-114.

[2]- صلاح حسن: **مرجع سابق**، ص: 241 .

[3]- **نفس المرجع**، ص 242 .

المطلب الثاني: حوكمة الشركات في المؤسسات العائلية

تعتبر الشركات العائلية من أقدم أشكال الشركات التي عرفها العالم والأكثر شيوعا، فهي تلعب دورا فعالا في بناء ودعم اقتصاديات العديد من الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وتسعى الشركات العائلية على غرارها من الشركات إلى الاستمرارية، وباعتبار حوكمة الشركات أداة ووسيلة لتحقيق التنمية المستدامة، تلتزم أغلب هذه الشركات في العالم بقواعد وآليات الحوكمة لضمان إستمراريتها.

الفرع الأول: إشارة مختصرة للمؤسسات العائلية

أولا _ تعريفها : عرفها (**Zapalska & brozik**) سنة **2006** بأنها العمل الذي يحكم ويدار من قبل تحالف مهيمن تحت سيطرة أعضاء العائلة نفسها أو عدد صغير من العائلات بأسلوب يستمر عبر أجيال العائلة أو العائلات [1]، وبالتالي هي تلك المؤسسة التي يكون فيها للعائلة أثر قوي في إدارتها اليومية بما في ذلك الملكية أو الشراكة التي تشمل كامل المؤسسة.[2]

وتتميز المؤسسات العائلية بمجموعة من الخصائص والتي تعتبر أيضا من نقاط القوة لديها نوجزها فيما يلي: [3]

- ✓ الثقة المتبادلة بين أفراد العائلة تكون أكثر منها مع الناس الآخرين وهذا ما يؤدي إلى خلق مناخ مريح في العمل؛
- ✓ قضاء أفراد العائلة أكثر وقت ممكن في مكان العمل وهذه السمة لها ميزة اجتماعية حيث تزيد من قوة الروابط العائلية والتي تنعكس على النشاط الاقتصادي للشركة؛
- ✓ الخبرة الموروثة من أصحاب هذه المشاريع أو المؤسسين، فعلى الرغم من قلة حظ عدد كبير منهم من التعليم فان الكثير منهم يجيد فنون الإدارة ويتميز بالرؤية الثابتة؛
- ✓ المرونة والجرأة والسرعة في عملية اتخاذ القرار والاستعداد الأكبر للمخاطرة لأن المالك هو المدير.

---

[1]– فايز عوض بن ظفره: **قياس أثر رأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للشركات العائلية السعودية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، 2018، ص: 52.

[2]– آسيا غنام ومريم قدار: **الحوكمة كأداة لديمومة المؤسسة العائلية**، الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المنعقد يومي 13 – 14 نوفمبر 2012، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، الجزائر، ص: 04.

[3]– محمد السعيد جوال وآخرون: **دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية – شركة أن.سي.أ روبية الجزائر كنموذجا–**، الملتقى الوطني الأول حول الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المنعقد يومي 13– 14 نوفمبر 2018، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، الجزائر، ص: 09 .

ثانيا _ مراحل النمو في الشركات العائلية:

يمر تطور الملكية والإدارة في معظم الشركات العائلية بالمراحل الآتية:[1]

❖ **المرحلة الأولى: المؤسس (المؤسسون)، المالك المسيطر**

هذه هي المرحلة الأولى لوجود الشركات العائلية، وتكون فيها الشركة مملوكة ومدارة بالكامل من قبل المؤسس، وعلى الرغم من أن معظم المؤسسين قد يسعون لطلب المشورة من عدد صغير من المستشارين من خارج الشركة و/أو شركائهم في العمل، فإنهم يتخذون معظم القرارات الهامة بأنفسهم؛

❖ **المرحلة الثانية: شراكة الأخوة**

في هذه المرحلة تنتقل ملكية وإدارة الشركة إلى أبناء المؤسس، وكلما زاد انخراط أفراد العائلة في الشركة، كلما زاد تعقد قضايا حوكمة الشركات نسبيا مقارنة بالمرحلة الأولى لوجود الشركة؛

❖ **المرحلة الثالثة :اتحاد أبناء العمومة (تحالف أبناء العمومة أو أحفاد العائلة)**

في هذه المرحلة، تصبح إدارة الشركة أكثر تعقيدا مع تزايد انخراط أفراد العائلة في أعمال الشركة، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بما في ذلك أبناء الأخوة أبناء الأعمام والأصهار. ولما كان الكثير من هؤلاء الأفراد ينتمون إلى أجيال وفروع مختلفة من العائلة، فقد تتباين أفكارهم بشأن كيفية إدارة الشركة.

الفرع الثاني: توجه الشركات العائلية لتطبيق حوكمة الشركات

تعد حوكمة الشركات في الأغلب مجالا للشركات الكبيرة، غير أنها تقدم أيضا إطارا لتناول قضايا الاستدامة وتعاقب الأجيال في إدارة الشركات العائلية، وبالنسبة لهذه الشركات، التي تمثل غالبية الشركات في الدول النامية، يمكن أن تساعد إجراءات حوكمة الشركات في تسهيل انتقال سلس للثروة من جيل إلى أخر، وتقلل من النزاعات داخل العائلات.

أولا _ تعريف حوكمة الشركات العائلية:

[1]- **دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية** : مجموعة البنك الدولي، ط 02، 2009، ص- ص: 15- 16.

حوكمة الشركات العائلية تعني الآليات والقواعد والأنظمة (القوانين) التي تهدف إلى توجيه وإدارة ومراقبة أعمال ونشاطات الشركات العائلية، وتحديد حقوق وواجبات كل طرف من الأطراف التي لها علاقة بها.[1]

ثانيا _ الأركان الرئيسية لحوكمة الشركات العائلية

من الأركان الرئيسية الفعالة للحوكمة في الشركات العائلية وضع إجراءات مكتوبة يمكن أن يرجع إليها بشكل دوري، مثل دستور العائلة وسياسة حملة الأسهم، وسيكون لكل شركة هيكل حوكمة فريد من نوعه، وفي الغالب تشبه تلك الهياكل ما يلي: [2]

1) **اجتماع العائلة:** في المرحلة المبكرة التي تخلو من الرسمية، وحيث تتركز السلطة في يد المؤسس أو المؤسسين، يقوم المؤسس بالدعوة إلى اجتماعات العائلة ويديرها، وهو في الغالب الشخص الذي يدير العمل بأسلوب أحادي الجانب؛
2) **جمعية العائلة:** عندما ينشط الجيل الثاني من العائلة في العمل، يصبح وجود عملية أكثر رسمية لتوصيل المعلومات ضروريا في الغالب. وتجتمع العائلة بشكل أكثر رسمية مرة أو مرتين كل عام؛
3) **مجلس العائلة** : حيث يتوسع الجيل الثاني ليضم الأنساب وأبناء العم، قد يصبح وجود كيان حاكم يمثل مصالح العائلة الأوسع مناسبًا للمساعدة في صنع القرار. وينتخب أفراد العائلة في المجلس، ويجتمعون في الغالب من مرتين إلى ست مرات في العام؛
4) **وضع دستور العائلة:** دستور العائلة الذي يعرف أيضا باسم بروتوكول العائلة، هو بمثابة وثيقة مكتملة توضح المبادئ والسياسات التي تتبناها الشركات العائلية، ويتضمن القيم الجوهرية، ومهمة العائلة ورؤيتها، كما يصف الأدوار والوظائف الخاصة بكل من كيانات الحوكمة بما فيها المالك، وأعضاء مجلس الإدارة، والمساهمين، والإدارة والعاملين، والكيفية التي تمكن أفراد العائلة من المشاركة في المشروع.

---

[1] – أوصيف لخضر وفرحات عباس: **أهمية حوكمة الشركات العائلية وآليات تفعيلها**، الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المنعقد يومي 13 – 14 نوفمبر 2018، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، ص: 12.

[2] – إسماعيل سبتي وآخرون: **دور حوكمة الشركات العائلية في ترشيد القرارات الشرائية لربات البيوت في الجزائر حالة المواد الغذائية**، الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المنعقد يومي 13 – 14 نوفمبر 2018، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، الجزائر، ص: 05.

ثالثا _ مجلس الإدارة كآلية من آليات تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات العائلية

يعتبر مجلس الإدارة المؤسسة الرئيسية في حوكمة المؤسسات العائلية، ويختلف دور مجلس الإدارة وهيكله وتشكيله من مؤسسة عائلية لأخرى، ويتمثل الدور الرئيسي لمجلس الإدارة الفعال في وضع إستراتيجية الشركة ومراقبة أداء الإدارة والتأكد من وجود هيكل مناسب لحوكمة الشركات بما في ذلك تواجد بيئة رقابية قوية ومستويات كافية للإفصاح وآلية كافية لحماية مساهمي الأقلية.[1]

ومن الوظائف التي يسعى مجلس الإدارة لتنفيذها من أجل إرساء مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات العائلية:[2]

- ✓ وضع خطط انتقال مناصب الإدارة العليا؛
- ✓ ضمان توفر الموارد المالية؛
- ✓ كفاءة الرقابة الداخلية للشركة ونظم إدارة المخاطر؛
- ✓ عرض تقارير على ملاك الشركة والأطراف المعنية الأخرى؛
- ✓ مراقبة ممارسات حوكمة الشركات الفعلية للشركة وإجراء التغييرات اللازمة؛
- ✓ ضمان سلامة أنظمة المحاسبة والتقارير المالية للشركة، بما في ذلك استقلالية التدقيق.

رابعا _ الاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات العائلية

حدد المشاركون في منتدى الشركات العائلية **2016** في جدة الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى انهيار الشركات العائلية، داعين إلى أهمية التحضير للأجيال القادمة من أوقات مبكرة لمواجهة تلك الإشكاليات عبر تزويدهم بمهارات القيادة نذكر منها:[3]

- ❖ **وضع الهيكل القانوني** : أشار القانوني المستشار الدكتور عدلي حماد إلى إعادة هيكلة الشركات العائلية من خلال وضع الهيكل القانوني المناسب للشركة العائلية، مبينا أن نظام الشركات الجديد فرض مبادئ وقواعد حوكمة الشركات، ورسم اختصاصات وأدوار الجهات

---

[1]– أمال بن علي وبشير زناقي: **دور مجلس الإدارة في تعزيز حوكمة المؤسسات العائلية**، الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المنعقد يومي 13 – 14 نوفمبر 2018، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، الجزائر، ص: 11.

[2]– خديجة بوزيد : **دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات العائلية**، الملتقى الوطني الثالث حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المنعقد يومي 13 – 14 نوفمبر2018، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، الجزائر، ص: 11.

[3]– الحبيب الزاوي ومريم نجاة نعاس: **الحوكمة وإدارة مخاطر الشركات العائلية في السوق المالي**، الملتقى الوطني الثالث حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المنعقد يومي 13 – 14 نوفمبر 2018، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، الجزائر، ص: 05.

الإشرافية والتنظيمية على الشركات، وهذه المبادئ تتضمن حظر الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة وأي منصب تنفيذي بالشركة ومسؤوليات المديرين والعقوبات في حالة المخالفة، وتشكيل لجنة للمراجعة تختص بالمراقبة على أعمال الشركة.

- **إلزام بالتحول إلى مساهمة:** من جانبه أوضح المدير العام للشركات بوزارة التجارة والصناعة وليد الرويشد بجدة أن النظام الجديد ألزم شركات التضامن والتوصية البسيطة وذات المسؤولية المحدودة بالتحول إلى شركة مساهمة إذا طلب ذلك الشركاء المالكون لأكثر من نصف رأس المال ما لم ينص في عقد تأسيسها على نسبة أقل.
- **لجنة مؤقتة للإشراف:** وذلك بتعيين لجنة مؤقتة للإشراف على إدارة شركة المساهمة إذا قدم رئيس وأعضاء مجلس الإدارة استقالاتهم، أو إذا لم تتمكن الجمعية العامة من انتخاب مجلس الإدارة.

المطلب الثالث: الحوكمة في الجامعات

تعد حوكمة الجامعات من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة، عبر استخدامها في تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء الجامعي، وهي المصدر أو المرجعية التي يستند إليها في حكم الجامعة بهدف مواجهة التحديات التي يواجهها قطاع التعليم العالي، وبرهنت العديد من الدراسات والتجارب في العالم أن الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي خطوة ضرورية اتجاه تطوير جودة التعليم العالي، وأحد العناصر الأساسية التي تؤدي إلى تحسين المخرجات التعليمية.

الفرع الأول: إشارة مختصرة لحوكمة الجامعات

أولا _ تعريف الجامعة :

الجامعة هي إحدى أهم مؤسسات التعليم العالي ويمكن تعريفها على أنها " المؤسسة التربوية العلمية المنظمة التي تقع على قمة السلم التعليمي في المجتمع وتقوم بإعداد الفرد مهنيا بالإضافة إلى قيامها بالأبحاث العلمية التي تخدم خطط التنمية الشاملة وإعداد الباحثين لخدمة النسبة العامة عن طريق الخدمة العامة."[1]

[1]– أميرة محمد علي وأحمد حسن : **نحو توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع**، المؤتمر السادس للتعليم العالي ومتطلبات التنمية، أيام 22–24 نوفمبر 2007، مصر، ص: 06.

ثانيا _ تعريف الحوكمة الجامعية :

المقصود بالحوكمة الجامعية وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسئولين، ومشاركة أطراف ذات المصلحة في عملية صنع القرار وفي عملية التسيير والتقييم [1]، و تعتبر حوكمة الجامعات عنصرا رئيسياً في التركيز الأخير على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم. ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد انجازاتها.[2]

ثالثا _ أهداف الحوكمة الجامعية :

إن تطبيق أسس الحوكمة الجامعية يهدف إلى:[3]

- ❖ تقوية قدرة المجالس واللجان الأكاديمية–الإدارية والبيداغوجية–، لتهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث والتسيير وضمان التناسق في مراحل صنع القرارات على مختلف المستويات؛
- ❖ صنع القرارات الأكاديمية على نطاق واسع مسَتَمد من وجهات النظر على مستوى الكلية والجامعة وتقوية ميكانيزمات للنقاش الأكاديمي المستمر بين الجامعة والكليات؛
- ❖ تسهيل مهمة أصحاب السلطة والمسئولين، خاصة ما يتعلق بإتخاذ القرارات الإدارية والبيداغوجية؛
- ❖ توسيع الخبرة الإدارية والبيداغوجية على مستوى المجالس واللجان، لضمان المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة، تحديد المخاطر والفرص، تأدية الأفراد للواجبات الموكلة إليهم.

رابعا _ عناصر الحوكمة الجامعية:

تتمثل في كل الأفراد والمؤسسات التي تشكل المحيط الداخلي والخارجي والتي تؤثر وتتأثر بالمحيط الجامعي، بصفة عامة يمكن تحديد عناصر الحوكمة على المستوى الداخلي والخارجي كما يلي: [1]

---

[1]– نزيهة مقديش: **قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية – دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد الاقتصادي 34، ص: 491.

[2]– أحمد محمد أحمد برقعان وعبد الله علي القريشي: **حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات**، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة، المنعقد أيام 15–17 ديسمبر 2012، طرابلس، لبنان، ص 22.

[3]– إيمان علالي: **الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر (دراسة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة مولاي الطاهر)** مذكرة ماستر، تخصص حكامة منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر، 2015، ص: 63.

❖ **المحيط الداخلي (الإطار البيداغوجي):** يضم أربعة عناصر رئيسية تتمثل في الطلبة، هيئة التدريس، المسئولين الموظفين؛

❖ **المحيط الخارجي:** يتكون من الوصاية (الوزارة)، المحيط الاقتصادي (سوق العمل)، المحيط الاجتماعي (نقابة الأساتذة و التنظيمات الطلابية).

الفرع الثاني: تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجامعية

❖ **أساليب تطبيق حوكمة الجامعات:** يتم تطبيق حوكمة الشركات في الجامعات بالاعتماد على عدد من الأساليب والمتمثلة في: [2]

- منح مؤسسات التعليم العالي الحرية والمسؤولية والاستقلالية الذاتية بمستوياتها المتعددة؛
- تسيير مؤسسات التعليم العالي ويتميز بالمركزية بدرجة عالية؛
- سن قوانين جديدة وموحدة للتعليم العالي تتسم بالمرونة والقدرة على الاستيعاب؛
- توجيه أهداف التعليم نحو تكوين مواطنين وطلاب ذات فائدة للمجتمع الذي يعيش فيه؛
- تأمين قياديين يتمتعون بكفاءات عالية في التخطيط والتسيير والتقييم المؤسسي؛
- تطوير الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع بهدف تمويل التعليم العالي؛
- تعزيز مبدأ الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي حول العالم؛
- خلق هيكل متماسك يساعد على اتخاذ قرارات رشيدة من جانب البحث والتعليم؛
- دعم تسيير الجامعة وفق مبادئ أساسية.

❖ إلا أن ما يعيق تطبيق حوكمة الجامعات :

1) الثقافة السائدة في المجتمع؛

2) المناخ السياسي العام؛

3) طريقة إدارة الجامعة؛

4) غياب أعضاء هيئة التدريس.

---

[1] - Andriana .J et All (2012) **:Universities through the looking glass :Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA** , World bank report , p 16 .

[2] – غضبان حسام الدين: **مرجع سابق**، ص– ص: 204–205.

المطلب الرابع: الحوكمة المصرفية

تختلف المصارف عن باقي المؤسسات في كون إفلاسها أو انهيارها يؤثر على دائرة أكثر اتساعا ما يؤدي إلى إضعاف النظام المالي، وبالتالي يكون له أثارا سيئة على الاقتصاد بأسره، وهو ما يلقي بمسؤولية خاصة على أعضاء مجلس إدارة المصرف. ولأنه لا يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بكل شيء بأنفسهم، ويجب عليهم تفويض بعض المهام فانه يجب عليهم التأكد من قدرة أولئك الذين ائتمنوهم وعهدوا إليهم بالسلطة، وهذا ما أدى إلى تركز الاهتمام على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف.

الفرع الأول: إشارة مختصرة لحوكمة المصارف

أولا _ تعريف الحوكمة المصرفية:

لا يخرج مفهوم حوكمة المصرف في معناه العام عن مفهوم حوكمة الشركات حتى يذهب بعضهم إلى اعتماد تسمية حوكمة الشركات للمنظمات المصرفية، أو حوكمة الشركات في القطاع المصرفي أو حوكمة الشركات في المصارف.ومنه يمكن تعريف حوكمة المصارف على أنها : " مجموعة القواعد واللوائح القانونية والمحاسبية والمالية والاقتصادية التي توجه وتحكم الإدارة في أداء عملها والوفاء بمسؤولياتها ليس فقط أمام المساهمين الذين هم أساسا من منظومة حاكمية المصارف ولكن أيضا أمام المودعين الذين هم أساسا الدائنون الرئيسيون للمصارف ومن ثم أمام المصالح والمجتمع في المنطقة التي يعمل بها القطاع المصرفي".[1]

ثانيا _ أهمية تطبيق حوكمة الشركات في القطاع المصرفي

تزداد أهمية الحوكمة في المصارف مقارنة بالمؤسسات الأخرى نظرا لطبيعتها الخاصة، حيث أن إفلاس المصارف لا يؤثر فقط على الأطراف ذوي العلاقة من عملاء ومودعين ومقرضين، ولكن أيضا يؤثر على استقرار المصارف الأخرى من خلال مختلف العلاقات الموجودة بينها، فيما يعرف بسوق ما بين المصارف (Marché interbancaire) .وتحقق حوكمة الشركات العديد من المزايا المرتبطة بالأداء المصرفي والمحافظة على أمواله ومجودته، مما يعزز فيه الاستقرار المالي ومن تم الاستقرار الاقتصاد ومن أهم مزايا تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المصارف نجد:[2]

---

[1]– حاكم محسن الربيعي وحمد عبد الحسين راضي: **حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة**، ط01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 32.

[2]– أمال عياري وأبو بكر خوالد: **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية (دراسة حالة الجزائر)**، الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، المنعقد يومي 06 – 07 مايو 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص: 10.

- ❖ تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المصارف ومن تم الدول؛
- ❖ رفع مستوى الأداء للمصارف ومن تم التقدم والنمو الاقتصادي والتنمية للدولة؛
- ❖ جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع الرأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية وضمان تدفق الأموال المحلية والدولية؛
- ❖ الشفافية والدقة والوضوح والنزاهة في القوائم المالية، مما يزيد من اعتماد المستثمرين عليها في اتخاذ القرار؛
- ❖ حماية المستثمرين بصفة عامة سواء كانوا من المستثمرين الصغار أو من المستثمرين الكبار وسواء كانوا أقلية أم أغلبية وتعظيم عائدهم، مع مراعاة مصالح المجتمع؛
- ❖ ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة إدارة المصارف أمام مساهميها مع ضمان وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين والمراجعين للوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة؛
- ❖ تعظيم قيمة أسهم المصرف وتدعيم التنافسية في أسواق المال العالمية؛
- ❖ تجنب انزلاق المصارف في مشاكل مالية ومحاسبية، بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المصارف العاملة بالاقتصاد، ودرءا لحدوث الانهيارات بالأجهزة المصرفية وأسواق المال المحلية والعالمية؛
- ❖ الحصول على مجلس إدارة قوي، يستطيع اختيار مديرين مؤهلين قادرين على تحقيق وتنفيذ أنشطة المصرف في إطار القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية.

الفرع الثاني: العناصر الأساسية الداعمة للتطبيق السليم لحوكمت الشركات داخل الجهاز المصرفي:

هناك مجموعة من العناصر الأساسية التي يجب توافرها لدعم التطبيق السليم لحوكمة الشركات داخل الجهاز المصرفي نستعرضها فيما يلي:[1]

أولا _ وضع أهداف إستراتيجية ومجموعة القيم والمبادئ التي تكون معلومة لكل العاملين في المؤسسة المصرفية:

- ❖ يصعب إدارة الأنشطة البنكية بدون تواجد أهداف إستراتيجية أو مبادئ للإدارة يمكن الاسترشاد بها، لذا فإنه على مجلس الإدارة أن يضع الإستراتيجيات التي تمكنه من توجيه وإدارة أنشطة البنك؛

[1]– بن علي بلعزوز وعبد الرزاق حبار: **الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية : مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر**، الملتقى الوطني حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، المنعقد يومي 20 – 21 أكتوبر2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، ص: 11.

❖ يجب أن يضمن مجلس الإدارة قيام الإدارة العليا بتنفيذ سياسات من شأنها منع أو تقييد الممارسات والعلاقات التي تضعف من كفاءة تطبيق الحوكمة مثل:

- منح معاملة تفضيلية لبعض الأطراف التي لها مكانة خاصة لدى البنك كمنح قروض بشروط مميزة، أو تغطية الخسائر المرتبطة بالمعاملات، أو التنازل عن العمولة؛
- إقراض الموظفين وغير ذلك من أشكال التعامل الداخلي دون مراعاة للشروط الواجب توافرها عند منح القروض (فمثلا يجب أن يتم منح الإقراض الداخلي للعاملين بالمؤسسة وفقا لشروط السوق، وأن يقتصر على أنواع محددة من القروض، مع تقارير خاصة بعملية الإقراض لمجلس الإدارة على أن يتم مراجعتها من جانب المراجعين الداخليين والخارجيين).

ثانيا _ وضع وتنفيذ سياسات واضحة للمسؤولية في المؤسسة:

- يجب على مجلس الإدارة الكفء أن يحدد السلطات والمسؤوليات الأساسية للمجلس وكذلك الإدارة العليا، وتعد الإدارة العليا مسئولة عن تحديد المسؤوليات المختلفة للموظفين وفقا لتدرجهم الوظيفي مع الأخذ بعين الاعتبار أنهم في النهاية مسئولون جميعا أمام مجلس الإدارة عن أداء البنك.

ثالثا _ ضمان كفاءة أعضاء مجلس الإدارة وإدراكهم للدور المنوط بهم في عملية حوكمة الشركات، وعدم خضوعهم لأي تأثيرات سواء خارجية أو داخلية.

- يعتبر مجلس الإدارة مسئول مسؤولية مطلقة عن عمليات البنك وعن المتانة المالية للبنك، لذا يجب أن يتوفر لدى مجلس الإدارة معلومات لحظية كافية تمكنه من الحكم على أداء الإدارة، حتى يحدد أوجه القصور وبالتالي يتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة؛
- يجب أن يتمتع عدد كاف من أعضاء المجلس بالقدرة على إصدار الأحكام بصفة مستقلة عن رؤية الإدارة وكبار المساهمين أو حتى حوكمة الشركات. ويمكن تدعيم الاستقلالية والموضوعية من خلال الاستعانة بأعضاء غير تنفيذيين أو مجلس مراقبين أو مجلس مراجعين بخلاف مجلس الإدارة؛
- يمكن لهؤلاء الأعضاء الاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى في الإدارة والتي من شأنها تطوير استراتيجيات الإدارة في المؤسسة.

رابعا _ ضمان توافر مراقبة ملائمة بواسطة الإدارة العليا:

- تعد الإدارة العليا عنصرا أساسيا في حوكمة الشركات، ففي حين يمارس مجلس الإدارة دورا رقابيا تجاه أعضاء الإدارة العليا، فإنه يجب على مديري الإدارة العليا ممارسة دورهم في الرقابة على المديرين التنفيذيين المتواجدين في كافة أرجاء المصرف.

خامسا _ الاستفادة الفعلية من العمل الذي يقوم به المراجعون الداخليين والخارجيين في إدراك أهمية الوظيفة الرقابية التي يقومون بها:

- يعد الدور الذي يلعبه المراجعون حيويا بالنسبة لعملية حوكمة الشركات، لذا يجب على مجلس الإدارة والإدارة العليا إدراك أهمية عملية المراجعة والعمل على نشر الوعي بهذه الأهمية لدى كافة العاملين بالمصرف، واتخاذ الإجراءات اللازمة لدعم استقلالية ومكانة المراجعين، وذلك برفع تقاريرهم مباشرة إلى مجلس الإدارة، أو لجنة المراجعة، والاستفادة بفعالية من النتائج التي توصل إليها المراجعون، مع العمل على معالجة المشاكل التي يحددونها.[1]

سادسا _ مراعاة الشفافية عند تطبيق حوكمة الشركات:

- لا يمكن تقييم أداء مجلس الإدارة والإدارة العليا بدقة في حالة نقص الشفافية ويحدث ذلك عندما لا يتمكن أصحاب المصالح والمتعاملين في السوق وعامة الناس من الحصول على المعلومات الكافية عن هيكل وأهداف المصرف، بحيث يتمكن المشاركون في السوق من تقييم سلامة تعاملاتهم مع البنوك حيث يصبحون قادرين على معرفة وفهم أوضاع كفاية رأس المال في المصارف في الأوقات المناسبة، وبالتالي سيتوجه المتعاملون إلى المصارف التي تطبق الممارسات السليمة لحوكمة الشركات والتي لديها الكفاية المالية اللازمة،لذا فإن الشفافية مطلوبة لدعم التطبيق السليم لحوكمة الشركات، وبالتالي فإن الإفصاح يجب أن يشمل هيكل المجلس وهيكل الإدارة العليا والهيكل التنظيمي الأساسي (الهيكل القانوني، الهيكل الوظيفي)، والمعلومات المتعلقة بنظام الحوافز الخاص بالمصرف، وطبيعة الأنشطة التي تزاولها الشركات التابعة.[2]

سابعا _ دور السلطات الرقابية:

- يجب أن تكون السلطات الرقابية على دراية تامة بأهمية حوكمة الشركات وتأثيرها على أداء المؤسسة؛
- ينبغي على السلطات الرقابية أن تضع مجلس الإدارة موضع المحاسبة وأن تطالب باتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب وذلك في حالة تعرض المصرف لمخاطر لا يمكن قياسها أو السيطرة عليها؛

[1]– عمر شريقي: **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، المنعقد يومي 20– 21 أكتوبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر، ص: 09.

[2]– **نفس المرجع** : ص: 09.

مما سبق يتضح أن المسؤولية الأساسية للتطبيق السليم لحوكمة الشركات في الجهاز المصرفي تقع على عاتق مجلس الإدارة والإدارة العليا للمصرف، ومع ذلك تؤكد لجنة بازل على ضرورة توافر البيئة الملائمة لدعم التطبيق السليم للحوكمة في الجهاز المصرفي مثل القوانين والتشريعات التي تتولى الحكومة إصدارها والتي من شأنها حماية حقوق المساهمين، وضمان قيام البنك بنشاطه في بيئة خالية من الفساد والرشوة ووضع معايير للمراجعة...الخ.

المبحث الثالث: النسخة الحديثة لحوكمة الشركات الصادرة عن منظمة (OECD) ومجموعة العشرين G20/OECD

نظرا للأهمية المتزايدة لمنظومة حوكمة الشركات ، فقد حرص العديد من المنظمات الدولية وبورصات الأوراق الدولية بمعظم الدول المتقدمة على إصدار مجموعة من القواعد والمعايير المحددة لمجموعة من مبادئ الحوكمة التي تمثل خلفية مرجعية قابلة للتطبيق من قبل صانعي السياسات الاقتصادية بمعظم دول العالم وخاصة بالدول النامية. ولعل الريادة ترجع في هذا المقام إلى جهود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أرست مبادئ حوكمة الشركات في جولات متعددة، ولهذا سنركز في هذا المبحث على مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن هذه المنظمة **(OECD)** لاعتبارها نقطة قياس دولية لجودة حوكمة الشركات.

المطلب الأول: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

أولا _ تعريفها: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **أو**

(organization for Economic co-operation and development) واختصارها **(OECD)** هي منظمة دولية عالمية مكونة من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر، ظهرت أولا بصفة إقليمية باسم منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي عام **1948** بعد الحرب العالمية الثانية، لإعادة هيكلة أوروبا بعد الحرب. ثم تغيرت إلى النمط العالمي في عام **1961** فأصبحت تسمى بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.[1]

ثانيا : مبادرة منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في إرساء مبادئ حوكمة الشركات

1_ تعريف مبادئ حوكمة الشركات

يمكن تعريف مبادئ حوكمة الشركات على أنها "**مجموعة من القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها**"[2]، وتمثل هذه المبادئ أداة لبناء نظام سليم لحوكمة الشركات أو إصلاح نظام قائم[3]، حيث تعتبر أداة فعالة تقدم معايير غير مقيدة وتطبيقات جيدة وكذلك دليلا على التنفيذ التي يمكن تبنيها في ظروف معينة للدول والأقاليم الفردية.

---

[1]– أحمد خضر: **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، ط01، الإسكندرية، مصر، 2012، ص– ص: 106–107.

[2]– عمر علي عبد الصمد: **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2009، ص 12.

[3]– رأفت حسين مطير: **آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات**، سلسلة محاضرات قسم المحاسبة، الجامعة الإسلامية، ص 03.

2_ جهود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فيما يخص مبادئ حوكمة الشركات

نظرا للاهتمام الكبير والمكانة التي حظيت بها حوكمة الشركات لدى جل الدول الصناعية المتقدمة، فكان لابد من الاهتمام بها والعمل على تطويرها للمنافسة والاستمرارية في الأعمال، فظهرت عدة محاولات لإصدار إرشادات للممارسات الجيدة في حوكمة الشركات مثل لجنة كاديبوري (**Commission-Cadibury**) في الولايات المتحدة ولجنة كينغ (**Committee-King**) في جنوب إفريقيا، ولجنة فينتو (**Commission–Viento**) بفرنسا، إلا أن جهود منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية كانت الأفضل على الإطلاق، حيث وخلال الاجتماع الذي عقد على المستوى الوزاري للمنظمة عام **1998** طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من المنظمة وضع معايير وإرشادات عن حوكمة الشركات، فقامت المنظمة بإنشاء فريق عمل لوضع مبادئ لنظام الحوكمة، ووافق المجلس على تلك المبادئ في اجتماع مجلس المنظمة على المستوى الوزاري في مايو **1999**، ومنذ ذلك التاريخ أصبحت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات تعرف باسم مبادئ حوكمة الشركات، وأصبحت تستخدم كمرجعية في العديد من المبادرات الخاصة بالمستثمرين لوضع الإرشادات والأدلة والقوانين الخاصة بحوكمة الشركات.[1]

تتميز مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بمجموعة من الخصائص نوجزها كالتالي:[2]

- مختصرة و قابلة للفهم؛
- قابلة للوصول إلى المجتمع الدولي؛
- لا يقصد بها أن تكون بديلة عن مبادرات القطاع الخاص أو شبه الحكومي أو الحكومي لتطوير أفضل التطبيقات التفصيلية في الحكم المشترك؛
- يتم استخدامها من جانب الحكومات وواضعي اللوائح التنظيمية والمستثمرين والشركات والمساهمين؛
- إنها دائمة التطور بطبيعتها، في ضوء التغيرات التي تطرأ على الظروف المحيطة.

[1]– أحمد خضر: **مرجع سابق**، ص: 108.

[2] -**Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE** , Édition 2004 ,P 10 .

المطلب الثاني: استعراض النسخة الحديثة لمبادئ حوكمة الشركات سنة 2004

أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) سنة **1999** مبادئ حوكمة الشركات والمعنية بمساعدة كل من الدول الأعضاء والغير أعضاء بالمنظمة لتطوير الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمة الشركات بكل من الشركات العامة والخاصة، من خلال تقديم عدد من الخطوط الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق المال واستقرار الاقتصاد ككل، وتتناول المبادئ الخمسة الصادرة في **1999** من طرف (OECD) تطبيقات حوكمة الشركات في شأن: الحفاظ على حقوق حملة الأسهم، وتحقيق المعاملة العادلة لحملة الأسهم، وإزكاء دور أصحاب المصالح، والحرص على الإفصاح والشفافية، وتأكيد مسئولية مجلس الإدارة.[1]

ونظرا لخصائص مبادئ حوكمة الشركات والتي سبق الإشارة إليها، وطبيعتها التي تعد دائمة التطور في ضوء التغيرات التي تطرأ على الظروف المحيطة فقد تم إضافة مبدأ لمبادئ حوكمة الشركات الخمسة السابقة خلال اجتماعات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام **2004** وهو توافر إطار فعال لحوكمة الشركات، فأصبحت المبادئ تغطى بالحماية ستة مجالات رئيسية ويندرج تحت كل منها مجموعة من المبادئ التفصيلية، وبهذا تم إصدار النسخة المعدلة للمبادئ في 2004/4/22 ضمت ستة مبادئ.[2]

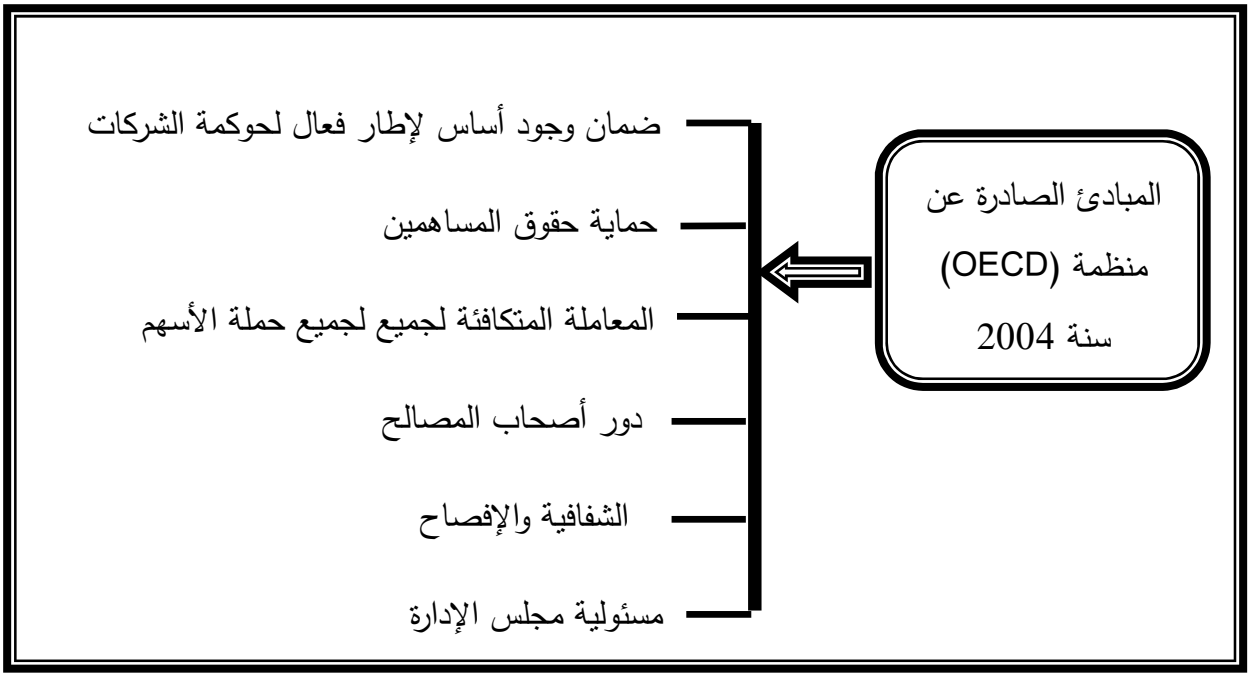
والشكل رقم(**09**) يوضح المبادئ الخمسة السابقة الذكر والمبدأ الجديد الذي أضيف مؤخرا ليمثل لنا الشكل نسخة 2004 من مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

---

[1] – نرمين أبو العطا: **حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية** ، نشرية دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية (CIPE)، القاهرة، يناير 2003، ص: 02.

[2] – **نفس المرجع**، ص:02.

شكل رقم (09) مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة (OECD) لسنة 2004



المصدر: حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، **مركز المشروعات الدولية (CIPE)، نشرة دورية خاصة، أغسطس2008، ص-ص: 6-7.**

ويتم التطرق إلى هذه المبادئ الستة بالتفصيل كالتالي:

المبدأ الأول: ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات

توصي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في هذا المبدأ بضرورة وجود إطار فعال لحوكمة الشركات بحيث يكون هذا الإطار ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة السوق، ويكون هذا الإطار قادرا على تكوين أسواق مالية تتسم بالشفافية والوضوح وتركز المنظمة أيضا فيما يخص هذا المبدأ أن يكون هذا الإطار متوافقا مع نصوص القانون ويضمن توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات.[1]

ويضم هذا المبدأ مجموعة من المبادئ الفرعية نوجزها كما يلي: [2]

[1]- سالم بن سلام بن حميد الفليتي: **حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان**، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 31.

[2]- **نفس المرجع**، ص: 32.

- ✓ ينبغي أن يتطور إطار الحكم المشترك مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيره على الأداء الاقتصادي الكلي وعلى نزاهة السوق والدوافع التي يحدثها للمشاركين في السوق وتعزيز الأسواق الفعالة والشفافة؛
- ✓ ينبغي أن تنسجم المتطلبات التنظيمية والقانونية التي تؤثر على تطبيقات الحكم المشترك في صلاحيات الاختصاص مع قواعد القانون والشفافية وإمكانية التنفيذ؛
- ✓ ينبغي أن يكون تقسيم المسؤوليات بين مختلف السلطات ضمن نطاق الصلاحية يعبر عنه بوضوح وأن يضمن خدمة المصلحة العامة؛
- ✓ ينبغي أن تمتلك السلطات التنفيذية والتنظيمية والإشرافية صلاحية ونزاهة وموارد لتنفيذ واجباتها بأسلوب مهني وموضوع، والأكثر من ذلك، يجب أن تكون قراراتها شفافة وواضحة تماما وفي وقتها المحدد.

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين ومهام الملكية الأساسية

تؤكد المنظمة في هذا المبدأ على حقوق المساهم العديدة التي تتمثل في التداول والشراء والبيع والتحويل وغيرها.[1]

ويضم هذا المبدأ مجموعة من المبادئ الفرعية كالتالي:[2]

- ✓ ينبغي أن تتضمن الحقوق الأساسية للمساهمين الحق في طرق مضمونة لتسجيل الملكية، نصيب من أرباح الشركة، الحصول على المعلومات المادية وذات الصلة بالشركة في الوقت المناسب وعلى أساس منتظم، المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو عزلهم، نصيب من أرباح الشركة؛
- ✓ ينبغي أن يكون للمساهمين الحق في المشاركة في الشركة والحصول على المعلومات الكافية عن التغييرات الأساسية في الشركة مثل: تعديل النظام الأساسي أو عقد التأسيس، العمليات الاستثنائية والترخيص بإصدار أسهم إضافية؛
- ✓ ينبغي أن يكون للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وينبغي أن يحاطوا علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين؛
- ✓ ينبغي الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن بعض المساهمين من الحصول على درجة من السيطرة لا تتناسب مع ما يملكون الأسهم.

---

[1]– سالم بن سلام بن حميد الفليتي: **مرجع سابق**، ص: 31.

[2]– أحمد خضر: **حوكمة الشركات**، ط01: دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012، ص– ص113–116.

المبدأ الثالث: المعاملة العادلة للمساهمين

جاءت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بإجراءات إشرافية ورقابية لهذا المبدأ تتضمن إجراءات الشركات للأشراف الفعال على المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين بما فيهم صغار المساهمين، والمساهمين الأجانب، مع التعويض الكامل في حال انتهاك حقوقهم.[1]

ويتضمن هذا المبدأ مجموعة من المبادئ الفرعية وهي كالتالي:[2]

- ✓ المساواة في توفير المعلومات لمختلف الفئات بدون أي تمييز سواء كانوا كبار المساهمين أو أصغرهم؛
- ✓ المساواة في المعاملة للفئات المتكافئة من المساهمين؛
- ✓ الدفاع عن الحقوق القانونية للمساهمين؛
- ✓ الإفصاح عن المصالح الخاصة بمجلس الإدارة والمديرين؛
- ✓ تعويض المساهمين عند حالات التعدي على حقوقهم.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

نادت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في هذا المبدأ باحترام حقوق أصحاب المصالح بالشركة القانونية، والمقصود بأصحاب المصالح البنوك والموردين والعملاء والعاملين وحملة السندات، حيث ينبغي أن يعترفا طار الحكم المشترك بحقوق أصحاب المصالح التي وضعها القانون أو من خلال الاتفاقيات المتبادلة وتشجيع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح في تكوين الثروة الوظائف وإمكانية استدامة المنشآت من الناحية المالية السليمة.[3]

ويتضمن هذا المبدأ مجموعة من المبادئ الفرعية كالتالي:[4]

- ✓ ينبغي أن يعمل إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛

---

[1]– أسامة بن فهد الحيزان، **تطوير أداء المراجعة الداخلية لمواجهة متطلبات الحوكمة**، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2008، ص: 16.

[2]– سامح محمد رضا رياض أحمد، **دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية (دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المصرية)**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 07، العدد 01، 2011، ص 48.

[3]– عبد الرحمن العايب وبالرقي تيجاني: **إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة**، الملتقى الدولي حول "الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات "، المنعقد يومي 18–19 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص: 05 .

[4] **OECD Principles and Annotations on Corporate Governance** , 2004. p 09.

- ✓ حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فان أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم؛
- ✓ يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح أن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء؛
- ✓ حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات في تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة. ومن الموقف المالي والأداء و الملكية ، وأسلوب ممارسة السلطة.[1]

ويتضمن هذا المبدأ مجموعة من المبادئ الفرعية كالتالي:[2]

- ✓ يجب أن يشتمل الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بكل من (النتائج المالية والتشغيلية للشركة، أهداف الشركة، حصة الأغلبية من حيث المساهمة، هياكل و سياسات حوكمة الشركات ...)؛
- ✓ ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات وكذلك الإفصاح عنها بأسلوب وفق معايير الجودة المحاسبية والمالية؛
- ✓ وجوب الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية من قبل مراقب حسابات مستقل بهدف إتاحة التدقيق الخارجي الموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد وعرض القوائم المالية؛
- ✓ ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم بالتكلفة الملائمة.

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

تشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بهذا المبدأ إلى انسجام العمليات كافة والقرارات المتخذة من قبل المسئولين في الشركة والمنفذة لصالحها مع التشريعات والأنظمة والتعليمات الصادرة من الجهات ذات الصلة، ويرتبط بمفهوم المسؤولية مفهوم المسائلة الذي يقضي بمحاسبة

[1]– وئام ملاح: **دور حوكمة الشركات في تحقيق الثقة في المعلومة المحاسبية**، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، د س، ص: 2010.

[2]– رافد عبيد النواس: **أثر حوكمة الشركات على جودة أجاء مراقب الحسابات** ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 50، 2008، ص: 246.

المسئولين أو الذين يتخذون القرارات وكذلك المنفذون للأعمال في الشركة من تبعات أعمالهم ونتائج قراراتهم.[1]

ويتضمن هذا المبدأ مجموعة من المبادئ الفرعية كالتالي:[2]

- ✓ العمل وفقا للمعلومات الكاملة؛
- ✓ المعاملة العادلة للمساهمين؛
- ✓ تطبيق المعايير الأخلاقية؛
- ✓ عرض السياسات،
- ✓ الحكم الموضوعي المستقل؛
- ✓ الوقت المناسب لإتاحة المعلومات.

المطلب الثالث: التطورات الدولية لمبادئ حوكمة الشركات

تعتبر الأزمة المالية العالمية الأخيرة لسنة 2008 السبب الرئيسي في التغيرات التي طرأت على مبادئ حوكمة الشركات، حيث تلى هذه الأزمة مراجعة معمقة وتعديلات عديدة في الأنظمة والأطر القانونية الخاصة بحوكمة الشركات.[3]

ونتيجة لما سبق تم اعتماد التعديل على مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في نهاية العام 2015 وتحديدا خلال اجتماع مجموعة العشرين G20في مدينة أنطاليا التركية في شهر نوفمبر من العام 2015، وتم الاتفاق أن يطلق عليها مبادئ OECD/G20 للحوكمة[4]، وجاء إقرار هذه التعديلات بعد سلسلة مطولة من المراجعات والأبحاث التي امتدت خلال الأعوام 2011 – 2014 وتمحورت هذه المراجعات والأبحاث حول الأتي:[5]

- ✓ ممارسات مجالس الإدارة وتحديدا فيما يخص المكافآت والأتعاب؛
- ✓ دور المستثمرين المؤسساتيين في تعزيز حوكمة الشركات؛
- ✓ تعاملات الأطراف ذات العلاقة وحقوق صغار المساهمين وحقوق الأقلية؛
- ✓ الترشح لعضوية مجلس الإدارة والانتخاب؛
- ✓ الرقابة والإنفاذ لحوكمت الشركات وإدارة المخاطر.

---

[1]- **المرجع السابق:** ص: 247.

[2]- عطا الله وارد خليل ومحمد عبد الفتاح لعشماوي: **الحوكمة المؤسسية**، ط01، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص: 57.

[3]– **التطور الحاصل على الملامح الرئيسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين** : هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، مايو 201، ص: 09.

[4]– جليل طريف: **حوكمة الشركات (الفرص والتحديات)**، مجلة أخبار الاتحاد، العدد 11، أكتوبر– نوفمبر – ديسمبر، 2015، ص 03.

[5]– هيئة سوق رأس المال الفلسطينية: **مرجع سابق**، ص: 10.

ونتيجة لهذه المراجعة المكثفة تم إصدار مبادئ حوكمة الشركات المعدلة **G20/OECD** ونستعرض فيما يلي أهم التغيرات التي حصلت على المبادئ والتي تعكس إدخال مفاهيم جديدة لتقدم لنا أخر نسخة لمبادئ حوكمة الشركات.

جدول رقم(2): أهم التعديلات الحاصلة على مبادئ الحوكمة والصادرة عن G20/OECD

المبدأ	الموضوع	التعديلات
1	إطار حوكمة فعال	**الهدف : تعزيز دور الإشراف والإنفاذ لحوكمة الشركات** • زيادة التأكيد على أهمية الإشراف العام والمستقل في الرقابة والإنفاذ؛ • زيادة حوكمة الجهات الرقابية؛ • إرشادات إضافية فيما يخص تأثر حوكمة الشركات على الشركات المدرجة في عدة أسواق مالية؛ • تغيير دور البورصات التي أصبحت تهدف إلى الربح.
2	المعاملة المتكافئة لحقوق المساهمين والوظائف الرئيسية للملكية	**الهدف: تعزيز حقوق المساهمين و حمايتهم** • إرشادات إضافية حول تعاملات الأطراف ذات العلاقة؛ • المزيد حول تركز الملكية وانعكاسها على حوكمة الشركات؛ • المزيد حول شفافية المنتفع النهائي للملكية.
3	المستثمرين المؤسساتيين، البورصات والوساطة المالية الأخرى	**الهدف : إضافة و تقديم فصل جديد في المبادئ بخصوص دور المستثمرين المؤسساتيين وأسواق المال في حوكمة الشركات** • إرشادات إضافية حول دور الوكلاء ومدراء الأصول في حوكمة الشركات، من حيث إيجاد منهج جديد بما يشمل التركيز على تركيبة الرسوم والعمولات وتضارب المصالح؛ • مواضيع أخرى تشمل الإدراج في أكثر من سوق مالي وفي أكثر من دولة، وانعكاس ذلك على حوكمة الشركات؛
4	دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات	**الهدف : تحديث و شمول التطورات الحاصلة في الأدوات الأخرى الصادرة عن OECD** • أكدت المراجعات ضرورة إدخال متطلبات في حوكمة الشركات تخص الموظفين وأصحاب المصالح، وتحديدا لتأكيد دورهم في المساهمة على المدى الطويل في نجاح وأداء الشركة.
5	الإفصاح والشفافية	**الهدف : تأكيد الإفصاح التام والملائم حول جميع الأمور الجوهرية** • تأكيد ازدياد أهمية الإفصاح الغير مالي؛ • الإفصاح حول تعاملات الأطراف ذات العلاقة؛ • مسئولية رئيس مجلس الإدارة مقابل مسؤوليات المدير العام؛

		• الجهات الرقابية على المدقق المستقل، وجودة التدقيق والإشراف والرقابة على أعمال التدقيق.
6	مسؤوليات مجلس الإدارة	**الهدف : تحديد و توضيح مسؤوليات مجلس الإدارة في مواضيع وحالات خاصة** • الرقابة والإشراف على أنظمة إدارة المخاطر؛ • دور ومسؤوليات اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة وتحديدا لجنة التدقيق وإدارة المخاطر؛ • جميع اللجان المنبثقة عن مجلس الإدارة غير موصى بها لجميع الشركات مثل لجنة المخاطر.

المصدر: هيئة سوق رأس المال الفلسطينية، مرجع سابق، ص- ص: 12- 13.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل خلصنا للنتائج التالية:

- ترتبط الحوكمة ارتباطا وثيقا بمفهوم المحاسبة، ولا يمكن لمبادئ وإجراءات الحوكمة أن تطبق بفاعلية وتؤتي ثمارها بدون دعم مهنة المحاسبة؛
- مفهوم الحوكمة يتقاطع مع المسؤولية الاجتماعية في تحديد مسؤوليات المؤسسة اتجاه قطاع أصحاب المصلحة من المستثمرين والمساهمين؛
- نظم المعلومات جزأ لا يتجزأ من حوكمة الشركات وتتكون من أدوار قيادية وهياكل تنظيمية ومهام محددة تتكامل لتضمن قيام أنظمة المعلومات بتأكيد تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحسين أدائها؛
- تلجأ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات لما لها من أهمية كبيرة في مساعدتها على النمو وتحسين العلاقة مع كل أصحاب المصالح؛
- تطبق المؤسسات العائلية مبادئ حوكمة الشركات رغبة في التخلص من أثر التضارب والنزاعات العائلية والارتقاء بالمؤسسات العائلية إلى مستوى المؤسسات الاقتصادية المتطورة؛
- تطبيق مبادئ حوكمة الشركات على مؤسسات التعليم العالي يعود عليها بتحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء الجامعي؛
- تساهم تطبيق حوكمة الشركات في المصارف في تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري والتي تواجهها المصارف؛
- تعتبر مبادئ حوكمة الشركات القواعد الإرشادية الرئيسية التي تساهم في إدارة فعالة لمختلف أنواع المؤسسات؛
- تعتبر مبادئ حوكمة الشركات الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **(OECD)** بمثابة نقطة قياس دولية لجودة حوكمة الشركات؛
- أصدرت منظمة التعاون الدولي والتنمية الاقتصادية أول نسخة من مبادئ حوكمة الشركات سنة **1999** ثم قامت بتنقيحها سنة **2004**، وفي سنة **2015** خرجت أخر نسخة إلى النور بتعديلات جديدة أطلق عليها اسم **(G20/OECD)**.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية (من وجهة نظر الأساتذة)

تمهـــــــــــــــيد

بعد تطرقنا للإطار النظري، يأتي هذا الفصل العملي كمحاولة إسقاط ما تمت دراسته نظريا على عينة الدراسة، وذلك باستخدام أسلوب التحليل الإحصائي spss لدراسة الاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات عن طريق صبر الآراء لبعض أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في عينة من جامعات الوطن.

سنتناول في هذا الفصل وصفا لأفراد عينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطرق تصميمها وإعدادها، ثباتها وصدقها، كما يتضمن وصفا للإجراءات التي قمنا بها في تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها، والمعالجة الإحصائية التي اعتمدنا عليها في تحليل الدراسة، وتحليل فقرات الاستبيان، وأخيرا اختبار الفرضيات للوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات التي تخدم الدراسة.

لأجل هذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

- **المبحث الأول:** حوكمة الشركات في الجزائر
- **المبحث الثاني:** الاجرائات المنهجية للدراسة الميدانية
- **المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول: حوكمة الشركات في الجزائر

تشكل حوكمة الشركات أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن، حيث أصبح أولوية وطنية إستراتيجية، ومرد ذلك يعود للحاجة الماسة والمتنامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدرتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوحة ومتطورة، وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة المعني الأول بهذا الميثاق في ضل التحديات، باعتبار المكانة التي نأمل أن تحتلها كمحرك لخلق الثروة خرج المحروقات وإحداث مناصب شغل دائمة.

المطلب الأول: واقع حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الجزائرية

رغبة في تحقيق التكامل الاقتصادي من خلال تنويع مصادر الدخل والتخلص من التبعية الكلية لقطاع المحروقات، تسعى الحكومة الجزائرية إلي تحسين مناخ الأعمال من خلال السعي لضمان المساءلة والشفافية بالعمليات المتعلقة بإدارة الأعمال فمن بين الجهود المبذولة من أجل إرساء إطار مؤسساتي لحوكمة الشركات.

الفرع الأول: الاجرائات التي اتخذتها الجزائر لتبني حوكمة الشركات

يمكن إيجاز أهم الاجرائات التي قامت بها الجزائر لتبني الحوكمة فيما يلي:

أولا _ تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومقاومته: تأسست هذه الهيئة سنة**2006**، التي تتمحور مهامها حول اقتراح سياسات وتوجيهات وتدابير للوقاية من الفساد، وإعداد برامج للتوعية من مخاطر الفساد، بالإضافة إلى جمع المعلومات التي يمكن أن تساهم في الكشف عن أعمال الفساد والوقاية منه، حيث انضمت هذه الهيئة مؤخرا إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد التي تأسست سنة **2008**، لتضاف بذلك (42) وزارة وهيئة أخرى في المنطقة العربية، التي تشكل آلية إقليمية تشاركية فريدة من نوعها لتنمية القدرات وتبادل المعلومات ومناقشة السياسات التي تدخل في اختصاصها.[1]

ثانيا _ إنشاء مجموعة عمل لحوكمة المؤسسات: قامت جمعيات واتحادات الأعمال الجزائرية بمبادرة لاكتشاف الطرق التي تهيئ تشجيع الحوكمة الجديدة في مجتمع الأعمال بغاية جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، ولقيادة هذه العملية قام أصحاب المصالح في القطاعين العام والخاص سنة **2007** بإنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات تعمل جنبا إلي جنب مع المنتدى

[1]– الجزائر تنظم إلى الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد : موقع الشبكة العربية لتعزيز النزاهة ومكافحة الفساد :
http://www.undp-aciac.org/arabic/resources/ac/newsDetails.aspx?nid=1128

العالمي لحوكمة المؤسسات **(GCGF)** ومؤسسة التمويل الدولية **(IFC)** لوضع دليل حوكمة المؤسسات الجزائري.[1]

ثالثا _ إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري: تم إصدار هذا الدليل سنة 2009 من قبل كل من جمعية **CARE** واللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر.[2]

رابعا _ إطلاق مركز حوكمة الجزائر: بناءا على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز حوكمة الجزائر في أكتوبر 2010 بالجزائر العاصمة، تأسس مركز حوكمة الجزائر ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية بما فيها الشفافية والمساءلة والمسؤولية.[3]

خامسا _ برنامج الاتحاد الأوروبي لتعزيز الحوكمة في الجزائر: تبني الاتحاد الأوروبي برنامجا بمبلغ 10 ملايين يورو لدعم الحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم االشراكة والإصلاح والنمو الشامل(الربيع)، ويرمي البرنامج الجديد إلي تعزيز مؤسسات الحكم في المجالين الاقتصادي والسياسي، ويهدف هذا البرنامج إلي تعزيز سيادة القانون بما في ذلك الوصول إلي العدالة، وتعزيز مكافحة الفساد، وشجيع مشاركة جميع المواطنين في التنمية، وتحسين متابعة إدارة المالية العامة.[4]

الفرع الثاني: نظام حوكمة الشركات في الجزائر

من أجل الحكم على حوكمة الشركات في الجزائر يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر الأربعة التالية:

1) **القيم: (les valeurs)** القيم المشتركة بين الأفراد؛

---

[1]– مركز المشروعات الدولية الخاصة: **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات**، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 13، مارس 2009، القاهرة، ص: 01 .

[2]– حسين يرقي وعمر علي عبد الصمد: **واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر وسبل تفعيلها**، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، المجلد 03، العدد02، دس، ص: 02.

[3]– علي العيادي : **القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر**، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرية دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد21،2011، ص:3.

[4] - Bachir Mazouz , La gouvernance en Algérie , La parole aux experts , deuxième partie **:** peut –ou parler de la bonne gouvernance en Algérie sur **:http ://www.youtube .com./Watch ? v= EFj7wSSsV3k**

2) **الهياكل: (les structures)** المتمثلة في هياكل الدولة، الوزارات، مؤسسات الدولة، التي تتمثل مهامها في خدمة الشعب؛

3) **إطارات التسيير:(Cadre de gestion)** طريقة التسيير ،كيفية تسيير التجهيزات، تسيير الموارد الأولية، تسيير المعلومات، تسيير الموارد البشرية؛

4) **الوسائل أو الطرق :(les outils)** المتمثلة في سياسات الدولة، برامج الدولة، مشاريع الدول.

فمن أجل الحصول على حوكمة جيدة يجب أن يكون هناك تناسق بين العناصر الأربعة السابقة، وللأسف في الجزائر لا يوجد تناسق بينها، إذ أنه لا يوجد تطبيق فعلي للحوكمة بل هناك بعض المحاولات ألتسييرية من يوم ليوم، لكن لا توجد رؤية للمستقبل حيث لا توجد هياكل قادرة على حمل المتغيرات الجديدة، والإطار ألتسييري لازال ذات طابع إداري حيث مازال في الإطار البيروقراطي، الذي من المفترض أن يكون تسييري معتمد عليه لتحقيق النتائج الذي يعتمد على تقييم المدخلات والمخرجات، من خلال إجراء تقيم دوري وإجراء تحسينات، لكن مازال الإطار ألتسييري في الجزائر بعيدا عن ذلك[1]، إذ يولد عدم التناسق بين العناصر الأربعة السابقة مجموعة من الصراعات:[2]

- **صراع الثقة؛**
- **صـــراع تنظيمـــي:** علـى مسـتوى جميـع مؤسسـات الدولـة، هياكـل لا تقـدم النتـائج التـي أنشـئت مـن أجلها؛
- **صـراع تسـييري:** هـل الهياكـل قـادرة علـى تحقيـق النتـائج، هـل تمكـن الإطـارات التسـييرية مـن تسـيير الأدوات العمومية بالطريقة الجيدة؛
- **صـراع الوسـائل:** اسـتعمال وسـائل غيـر ملائمـة مـع الإطـار ألتسـييري، مثـل التقيـيم (كيفيـة التقيـيم، ومن يقوم بعملية التقييم).

[1] – ناريمان بن عبد الرحمان و سارة بن الشيخ : **واقع الحوكمة في بيئة الأعمال الجزائرية في ظل المستجدات الحالية**، مقال متوفر على الموقع الالكتروني التالي :

http //manifest.univ-ourgla.dz/index.php/archives/facult%C3%A9

[2] L institut algérien de gouvernance d entreprise ,avec le soutien de CIPE ;**Etude sur la comprèhension et les pratiques de gouvernance d entreprise ;** www.hawkama-eldjazair.org.

المطلب الثاني: ميثاق الحكم الراشد للجزائر 2009

يشكل الحكم الراشد للمؤسسة أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن، حيث أصبح أولوية وطنية وإستراتيجية، وهذا يعود للحاجة الماسة والمتنامية لمؤسساتنا قصد توطيد قدراتها التنافسية الداخلية للفوز برهانات وتحديات سوق مفتوحة ومتطورة.

الفرع الأول : مفهوم ميثاق الحكم الراشد

أولا _عرض عام حول ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر

في شهر جويلية من سنة **2007** أنعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول " حوكمة الشركات " وحدد لهذا الملتقى هدف جوهري يتمثل في: " تحسين المشاركين قصد الفهم الموحد والدقيق للمصطلح وإشكالية الحكم ودراسته من زاوية الممارسة في الواقع، وسبل تطوير الأداء ببلورة الوعي بأهمية حوكمة الشركات في تعزيز تنافسية المؤسسات في الجزائر وكذا الاستفادة من التجارب الدولية ".

وخلال فعاليات هذا الملتقى، تبلورت فكرة " إعداد ميثاق جزائري للحكم الراشد للمؤسسة " كأول توصية وخطوة عملية تتخذ، وقد تفاعلت السلطات العمومية، ممثلة في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، بدعم للمشروع ورعايته، كما شارك في المبادرة مجموعة من الهيئات والمؤسسات الدولية المقيمة في الجزائر مثل مؤسسة التمويل الدولية وكذا المنتدى الدولي لحوكمة الشركات.[1]

وخلال المؤتمر الوطني المنعقد في 11 مارس من سنة **2009**، قامت كل من جمعية كير **(CARE)** واللجنة الوطنية لحوكمة الشركات في الجزائر عن إصدار دليل حوكمة المؤسسات الجزائرية، وقد تم إعداد هذا الدليل بمساعدة كل من المنتدى العالمي لحوكمة الشركات **(GCGF)** ومؤسسة التمويل الدولية **(IFC)** .[2]

ثانيا _ مبادئ حوكمة الشركات الصادرة في ميثاق الحكم الراشد

يقوم الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر على أربعة مبادئ أساسية تتمثل في:[3]

---

[1]– **ميثاق الحكم الراشد بالمؤسسات في الجزائر**، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، 2009، ص 09 .

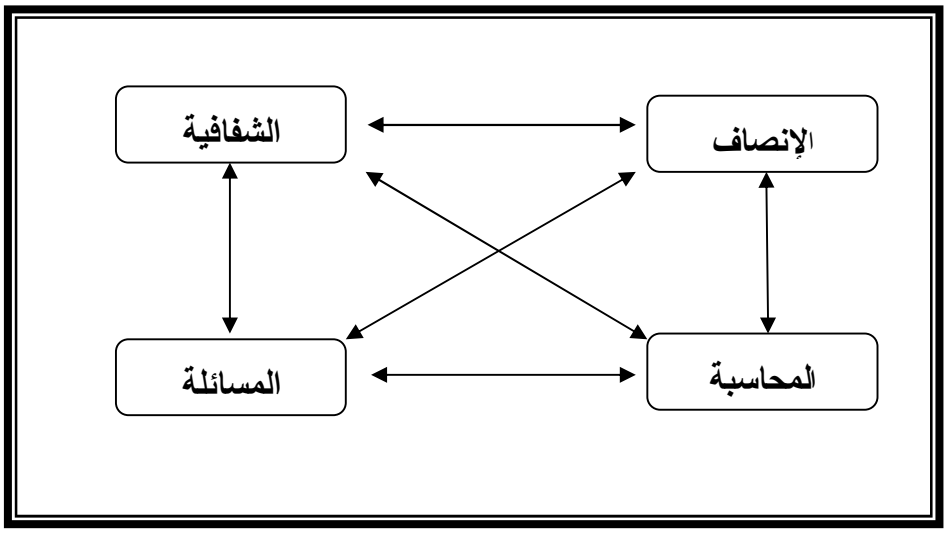
[2]– **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات**، مرجع سابق، ص 02 .

[3]– **نفس المرجع السابق**، ص 66.

1) **الإنصـــاف:** الحقـوق والواجبـات الخاصـة بـالأطراف الشـريكة، وكـذا الامتيـازات والالتزامـات المرتبطـة بهم، ويجب أن توزع بصورة منصفة؛
2) **الشـــفافية:** الحقـوق والواجبـات، وكـذا الصـلاحيات والمسـؤوليات المترتبـة عـن ذلـك، ويجـب أن تكون واضحة وصريحة للجميع؛
3) **المساءلة :** مسؤولية كل طرف محددة على حدى بواسطة أهداف محددة و غير متقاسمة؛
4) **المحاسبة:** كل طرف شريك يكون محاسبا أمام طرف أخر عن الشيء الذي هو مسئول عنه.

والشـكل (**10**) يوضـح المبـادئ الأساسـية الأربعـة التـي يقـوم عليهـا الحكـم الراشـد للمؤسسـة فـي الجزائر :

شكل رقم (10) : المبادئ الأربعة التي جاء بهم ميثاق الحكم الراشد الجزائري



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على المبادئ الصادرة في ميثاق الحكم الراشد الجزائري إصدار 2009.

مـن خـلال هـذا الشـكل السـابق يمكننـا القـول أن هـذه المبـادئ الأربعـة العالميـة تشـكل مقـاييس تـدعم بعضـها الـبعض، أي أنهـا تطبـق معـا وبتـرابط، فهـي ليسـت اختياريـة ولا يمكـن عزلهـا عـن بعضـها الـبعض، إذ تشـكل نوعـا مـن " المربـع السـحري " والـذي يجعـل مـن الحكـم الراشـد خيـار الفـوز فـي كـل الظروف.

ثالثا _ المؤسسات المعنية بتنفيذ الميثاق

إن كل المؤسسات الجزائرية معنية مبدئيا بمبادئ حوكمة الشركات غير أن الميثاق الحالي لا يدمج المؤسسات ذات رأس مال عمومي والتي تخرج إشكالية الحوكمة فيها عن نطاق الميثاق الحالي لأنها ترتبط بمقاربة خاصة تتوقف على الاستعمال الجيد للأموال العمومية. وهذا الميثاق موجه بصفة خاصة إلى:[1]

- مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، والتي تصبو إلى ديمومة واستمرارية نشاطها كما تطمح إلى فرض نفسها ضمن اقتصاد عصري وتنافسي، تلعب فيه دور المحرك للتنمية الوطني؛
- المؤسسات المساهمة في البورصة، أو تلك التي تتهيأ لذلك.

الفرع الثاني: مدى توافق مبادئ حوكمة الشركات الصادرة في ميثاق الحكم الراشد في الجزائر سنة 2009 مع متطلبات مبادئ حوكمة الشركات الدولية[2]

بغية الوقوف على مدى التوافق أو الاختلاف بين ميثاق حوكمة المؤسسات الجزائرية مع مواثيق الحوكمة الدولية، سنعمد إلى إجراء مقارنة بين حوكمة المؤسسات حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (**OECD**) وحسب ميثاق حوكمة المؤسسات في الجزائر (ميثاق الحكم الراشد الجزائري)، وهذا من حيث المفهوم والأطراف، وكذا من حيث المؤسسات المعنية بتطبيقها ومبادئها.

أولا_ مقارنة مفهوم حوكمة المؤسسات وطنيا ودوليا

[1]– **ميثاق الحكم الراشد بالمؤسسات في الجزائر**: ، مرجع سابق، ص: 19.

[2]– نوارة محمد ومليكة حفيظ شبايكي: **حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية**، مجلة جديد الاقتصاد، الجزائر، العدد 12، ديسمبر 2017، ص– ص: 35–39 .

الجدول رقم (3): مفهوم حوكمة المؤسسات وفق المفهوم الوطني والدولي

	حسب منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD	حسب ميثاق الحكم الراشد الجزائري
من حيث المفهوم	هي ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات، ويحدد من خلاله الحقوق والواجبات والمسئوليات بين مختلف الأطراف مثل الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح، كما أنه يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة وكذلك تحديد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها وآليات الرقابة على الأداء.	هي عملية إدارية وتطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها، فهي بذلك فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في أن واحد بضمان استدامة وتنافسية المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق .

ميثاق الحكم الراشد في الجزائر قد قدم مفهوم لحوكمة المؤسسات يتوافق إلى حد كبير مع مفهوم منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) حيث يبرز كل من التعريفين إلى أن حوكمة الشركات آلية من آليات الإدارة تهدف إلى حماية مصالح مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة.

ثانيا_ أطراف حوكمة الشركات وفق المفهوم الوطني والدولي

جدول رقم (4): أطراف حوكمة الشركات وفق المفهوم الوطني والدولي

	حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD	حسب ميثاق الحكم الراشد الجزائري
من حيث الأطراف	– **اللوائح القانونية والأعراف؛** – الأطراف الأخذة الداخلية؛ – أصحاب المصالح؛ – الإدارة؛ – مجلس الإدارة؛ – المساهمين.	**الأطراف الفاعلة الداخلية؛** – الجمعية العامة للمساهمين؛ – مجلس الإدارة؛ – **الأطراف الفاعلة الخارجية؛** – السلطات العمومية كشريك؛ – البنوك و الهيئات المالية الأخرى؛ – الموردين؛ – الزبائن؛ – العمال والمنافسين.

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على ما سبق .

تبين معطيات الجدول السابق تبين أن الأطراف المعنية بحوكمة الشركات هي مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة سواء أكانت أطراف داخلية أو خارجية .

ثالثا _ مبادئ حوكمة المؤسسات وطنيا ودوليا

جدول رقم (5): مبادئ حوكمة الشركات وفق المفهوم الوطني والدولي

	حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD	ميثاق الحكم الراشد الجزائري
من حيث مبادئها	– حقوق المساهمين. – المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين؛ – دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات؛ – الإفصاح والشفافية؛ – مسؤوليات مجلس الإدارة؛ – وجود إطار فعال لحوكمة الشركات.	– المسائلة؛ – الإنصاف؛ – الشفافية؛ – المحاسبة.

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

لقد وضعت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية **(OECD)** ستة مبادئ تلتزم بها الشركات المطبقة لمفهوم الحوكمة كما مبين في الجدول أعلاه، أما ميثاق الحكم الراشد في الجزائر فقد حدد أربع مبادئ تلتزم بها المؤسسات المطبقة لهذا المفهوم كما هو مبين في الجدول أعلاه، وعليه فمبدأ الإنصاف حسب ميثاق الحكم الراشد الجزائري يضمن حقوق وواجبات كل طرف وهو ما يقابله مبدأين من مبادئ حوكمة المؤسسات وفق منظمة وهما حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية بين جميع المساهمين، كما أم مبدأ الشفافية حسب الميثاق يتوافق مع مبدأ الإفصاح والشفافية لمنظمة **(OECD)**، ويتوافق مبدأ المساءلة الخاص بالميثاق مع مبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة الخاصة بمنظمة **(OECD)**، ويوازي مبدأ المحاسبة حسب الميثاق مبدأ دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات حسب منظمة **(OECD)**.

رابعا _ المؤسسات المعنية بتطبيق الحوكمة وطنيا ودوليا

الجدول رقم (6): المؤسسات المعنية بتطبيق حوكمة الشركات وفق المفهوم الوطني والدولي

	حسب منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية OECD	حسب ميثاق الحكم الراشد الجزائري
المؤسسات المعنية بتطبيقها	– المؤسسات المساهمة في البورصة (شركات المساهمة).	– مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ – المؤسسات المساهمة في البورصة أو تلك التي تتهيأ.

المصدر: من إعداد الطالبتن اعتمادا على ما سبق.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن تطبيق ميثاق الحكم الراشد في الجزائر يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المساهمة في البورصة، أما المؤسسات المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات حسب منظمة **(OECD)** فهي كل المؤسسات المدرجة في البورصة.

في الأخير وبالاعتماد على المقارنات المدروسة أعلاه يمكن أن نقول أن ميثاق حوكمة الشركات الجزائري يتوافق إلى حد كبير مع متطلبات حوكمة المؤسسات وفق ما أقرته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وهذا من حيث المفهوم والمبادئ.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر وسبل تفعيلها

إن تشخيص حالة الحكم الراشد أو حوكم الشركات في المؤسسة الجزائرية ينبغي أن يكون مطر علميا بواسطة دراسة استقصائية لعينة من المؤسسات، غير أن هذه الوضعية معروفة بما فيه الكفاية في محتواها، مما يمكننا من تحديد جملة المشاكل الرئيسية التي تطرح حول الموضوع ومن ثم إيجاد الحلول الكفيلة بحلها.

الفرع الأول: التحديات التي تواجه الجزائر في تطبيق حوكم الشركات

تواجه الجزائر مجموعة من التحديات تقف كعائق أمام التطبيق الفعال لحوكمت المؤسسات، لذا لابد للسعي نحو التحكم في هذه التحديات والعمل على القضاء عليها في المستقبل ومن بين هذه التحديات نذكر ما يلي:[1]

- ضعف وغياب قواعد التسيير الحديثة في الكثير من المؤسسات، مما يهدد وظيفة الرقابة الداخلية والتقييم الفعال للأداء؛
- غياب سوق مالي نشط هذا ما يؤثر على دوره الفعال في فرض قوانين صارمة على المؤسسات (الإفصاح الدوري، الشفافية ...) مما يساعد على تطبيق مبادئ الحوكمة؛
- عدم إلزامية التدقيق الداخلي في المؤسسات وان وجد فلا يزال يقتصر دوره على دعم الإدارة العليا دون الاهتمام بالمهام الحديثة كدعم إدارة المخاطر بالمؤسسة؛
- اضطراب العلاقات داخل المؤسسة والخلط بين الحقوق والواجبات يضعف من قدرة المؤسسة على التحكم في أدائها.

وحسب ميثاق الحكم الراشد بالجزائر سنة 2009 يرى أن التحديات التي تعترض طريق المؤسسات الجزائرية في تطبيق مبادئ حوكمة الشركات تتمثل في: [2]

- **تدهور العلاقة بين المؤسسات والبنوك:** ثمة مشكلة واسعة الانتشار حيث تشتكي العديد من المؤسسات من صعوبة الحصول على قرض بنكي، في حين ترى البنوك عادة ضعف رأسمال هذه المؤسسات الذي لا يكفي لتقديم ضمانات مقابل هذه القروض؛

---

[1]- محمد بن سعيد وعائشة لشلاش: **جودة التدقيق الخارجي في إطار تبني حوكمة المؤسسات – دراسة ميدانية من وجهة نظر المدققين الخارجيين لولاية عين تيموشنت** – مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، العدد 43، 2015، ص: 274 .

[2]- **ميثاق الحكم الراشد بالمؤسسات في الجزائر**، مرجع سابق، ص: 24 .

- ❖ **ضعف الاستثمارات الخارجية في النواة الأولية للمؤسسة التي غالبا عائلية:** في الجزائر ليس هناك تجميع كاف لتجارب ناجحة تخص تجارب في فتح رأس المال، بالنظر إلى الحذر الذي يبديه أقلية المساهمين الذين يخشون فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة بالنظر إلى المساهمين الغالبين؛
- ❖ **غياب الثقة مع الإدارة الجبائية:** توسعت مع الوقت علاقة حذر لدى المؤسسة الجزائرية خاصة منها الخاصة مع الإدارة الجبائية، واقتنع الكثير من رؤساء المؤسسات بضرورة وجود علاقة نزيهة وشفافة مع هذه الإدارة وعليه يعد الجهد المبذول من أجل شفافية ونزاهة الحسابات، عنصرا أساسيا يسمح للمؤسسة من بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء مقابل إجراءات الدعم التي تتخذها السلطات العمومية في هذا الشأن؛
- ❖ **عدم توضيح العلاقة بين المساهمين:** تعرف الكثير من المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي حركة " الجمعية " مفهوما سلبيا، على الرغم من أن " الجمعية " فكرة حضارية وهي ممر لابد منه للمقاول الراغب في توسيع مؤسسته، وهي عنصر حيوي لنمو المؤسسة وكذا تحديد قواعد تصرف المساهمين؛
- ❖ **عدم توضيح العلاقة بين الأطراف الفاعلة:** خاصة بين المسيرين والمساهمين، أو ما يطلق عليها " أزمة الوكالة " الناتجة عن تداخل الصلاحيات، عدم تناظر المعلومات؛
- ❖ **غياب التنسيق بين الإستراتيجية ومصالح المؤسسة:** لأن المؤسسة غير قادرة على توقع المستقبل لأن اهتمامها يقتصر على الطريقة التي تمكنها من ضمان بقائها، خاصة في ظل المنافسة العالمية.

الفرع الثاني: سبل تفعيل حوكمة الشركات في الجزائر

يعتمد النجاح في إتباع ممارسات حوكمة المؤسسات في الجزائر على مدى اتساع نطاق قبولها في مجتمع الأعمال، وهذا يتطلب إحداث تحول ثقافي، ولمساندة هذه العملية سيقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة (**CIPE**) بدعم أصحاب المصالح في القطاع الخاص والعام مثل دائرة العمل والتفكير الخاصة بالمشروعات **(CARE)** بهدف الترويج لحوكمة الشركات وزيادة الوعي في إتباع الدليل الجزائري الخاص بها.[1]

أولا _ إجراءات الخوصصة، نظم ضريبية، قضائية ومحاسبية شفافة

[1]– مركز المشروعات الدولية الخاصة، **حوكمة الشركات قضايا واتجاهات**، نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، العدد 13، 2008، ص 02.

ونتطرق لهذه الاجرائات بشيء من الإيجاز كما يلي:[1]

1_ إجـراءات الخوصصـة تتسـم بالعدالـة والشـفافية: الملاحـظ أن الطريقـة التـي تـتم بهـا خوصصـة المؤسسـات لا تـؤثر فـي هيكـل الملكيـة فقـط، بـل تعكـس أيضـا ثقافـة الدولـة الخاصـة بالمؤسسـة، ومـن ثـم فـان وجـود قواعـد وإجـراءات واضـحة المعـالم ودقيقـة وشـفافة تـنص علـى كيفيـة وتوقيـت إجـراء خوصصـة المؤسسـات يعتبـر أمـرا أساسـيا، ومـن الممكـن أن تـؤدي نظـم الخوصصـة السـيئة إلـى تخريب الاقتصاد والتأثير سلبا على بيئة ومحيط الأعمال.

2 _ نظـم ضـريبية واضـحة وشـفافة: ينبغـي إصـلاح الـنظم الضـريبية حتـى تتميـز بالوضـوح والبسـاطة والدقـة، كمـا أن قـوانين ولـوائح الضـرائب ينبغـي أيضـا أن تتطلـب قـدرا كافيـا مـن الإفصـاح عـن البيانات المالية، وينبغي أن يجري تنفيذها بصورة دائمة بفاعلية وفي أوقات محددة.

2 _ وجـود نظـام قضـائي مسـتقل ويعمـل بشـكل جيـد: يعتبـر النظـام القضـائي المسـتقل الـذي يعمـل بشـكل جيـد واحـد مـن أهـم المؤسسـات فـي الاقتصـاد الـديمقراطي القـائم علـى أسـاس السـوق، ولا يمكـن لأي مـن الاجرائـات الضـرورية لتطبيـق حوكمـة الشـركات أن تحقـق أي أثـر مـا لـم يكـن هنـاك نظـام قضـائي سـليم ومسـتقل، يسـهر علـى تنفيـذ القـوانين باسـتمرار وبكفـاءة وعدالـة، وفـي هـذا الصـدد فـان الآليات المذكورة فيما يلي يمكن أن تساعد على تقوية النظام القضائي الجزائري:

- ❖ حمايـة القضـاة مـن التهديـد والانتقـام، وذلـك حتـى لا يـؤثر الخـوف فـي عمليـة اتخـاذ قـراراتهم، كذلك الاختيار الصحيح للقضاة؛
- ❖ يمكـن تـدعيم الهيئـة القضـائية عـن طريـق تـوفير المـوارد الماليـة والفنيـة اللازمـة لإدارة العمليـة القانونية بسرعة وكفاءة؛
- ❖ تقديم و ترقية الموظفين بناء على معايير مهنية قابلة للاختيار؛
- ❖ دفـع المرتبـات المناسـبة حتـى يمكـن جـذب الأفـراد المهنيـين المـؤهلين الأكفـاء ولمنـع تقاضـي الرشاوى.

3 _ نظـم محاسـبية شـفافة: تسـمح هـذه الـنظم بالحصـول علـى القـوائم الماليـة شـفافة للمؤسسـة وتقـدم فـي وقتهـا ويعتمـد عليهـا، علـى أن يـتم مراجعـة هـذه الـنظم علـى أسـاس معـايير المحاسـبة الدوليـة **(IAS)** ومعايير التدقيق الدولية **(ISA).**[2]

---

[1]– نبيل حمادي، **التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2008، ص 21.

[2]– هشام دغموم: **أهمية تطبيق المعايير الدولية للمحاسبة IFRS/ IAS في دعم و إرساء مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر – دراسة ميدانية استقصائية –** مجلة جديد الاقتصاد، جامعة الجزائر 03، العدد 10، ديسمبر 2015، ص 79.

تـزداد أهميـة حوكمـة الشـركات لضـمان المسـاءلة والشـفافية فـي العمليـات المتعلقـة بـإدارة الأعمـال، وهـذا مـا أدى بـالجزائر إلـى إصـدار مشـروع النظـام المـالي المحاسـبي الجديـد الـذي يتوافـق مـع معـايير المحاسـبة الدوليـة ومعـايير الإبـلاغ المـالي **(IAS/IFRS)** والـذي تـم تطبيقـه فـي مطلـع عـام 2010، حيـث صـدرت فـي الجريـدة الرسـمية قواعـد التقيـيم والمحاسـبة ومحتـوى الكشـوف الماليـة وعرضـها وكـذا مدونة الحسابات وقواعد تسييرها [1]، وهذا كدعامة لتطبيق حوكمة الشركات.

ثانيا _ إصلاح الإدارات، الأجهزة الحكومية وإنشاء آليات للمشاركة

1_ إصـــلاح الإدارات والأجهـــزة الحكوميـــة: يـتم إصـلاح الإدارات والأجهـزة الحكوميـة التـي أصـبحت دون الكفـاءة المطلوبـة مـع وجـود البيروقراطيـة عـن طريـق التنسـيق بـين إجـراءات العمـل الـداخلي فـي تلـك الأجهـزة مـع تبسـيطها وتقيـيم أداء هـذه الأجهـزة بانتظـام طبقـا لمعـايير واضـحة ومحـددة تمامـا وتنفيذ إجراءات لتحسين الأداء الضعيف فورا وبشكل شامل في الجهات التي تحتاج إليها.[2]

2_ إنشـاء آليـات للمشـاركة: يتطلـب إنشـاء الإطـار المؤسسـي للحوكمـة وجـود آليـات للمشـاركة وهـذا بإصـلاح الكثيـر مـن القـوانين واللـوائح الموجـودة أو وضـع قـوانين ولـوائح جديـدة بـدلا منهـا وهـذا عـن طريـق إنشـاء جمعيـات ومنظمـات مهنيـة لكـل قطـاع، وحتـى يمكـن ضـمان أن يعمـل هـذا الإطـار بجديـة فانـه يجـب أن يكـون لـدى المـواطنين الفرصـة للمشـاركة فـي تشـكيل هـذا الإطـار وفـي عمليـة وضع مختلف السياسات الحكومية والعمليات التشريعية.[3]

3_ قطـــاع مـــالي جيـــد التنظـــيم: يعتبـر وجـود قطـاع مـالي صـحيح وسـليم أحـد الركـائز الأساسـية المدعمـة لسـلامة عمـل سـوق الأوراق الماليـة وقطـاع المؤسسـات الماليـة، ويـوفر القطـاع المصـرفي رأس المـال الـلازم والسـيولة لعمليـات المؤسسـات ونموهـا، ويعتبـر وجـود الحوكمـة الجيـدة فـي النظـام المصـرفي أمـرا هامـا، وفضـلا عـن هـذا فـان تحريـر الأسـواق الماليـة قـد أدى إلـى تعـريض البنـوك لقـدر أكبر من التذبذبات وإلى مخاطر ائتمانية جديدة.[4]

---

[1] – **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**: العدد19، الصادرة في 25 مارس 2009، المرسوم التنفيذي رقم 8- 156 المؤرخ في 26 مايو2008، ص 3.

[2] – حسين يرقى وعمر علي عبد الصمد: مرجع سابق، ص 11.

[3] – **نفس المرجع**، ص 11.

[4] – عبد القادر بريش: **قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع اشارة لحالة الجزائر**، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 01، العدد 01، 2006، ص 06.

المبحث الثاني: الاجرائات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث وصفا مفصلا للإجراءات والطرق التي تم اعتمادها في الدراسة الميدانية، من ذلك وصف مجتمع الدراسة، تحديد عينتها، إعداد أداة الدراسة، التأكد من صدقها وثباتها، وطرق جمع البيانات الاجرائات اللازمة لذلك والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة وتحليل البيانات وتفسيرها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يقصد **بمجتمع الدراسة** " جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث ويتكون مجتمع الدراسة الحالية من أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في عينة من جامعات الوطن، ونظرا لكون الدراسة تهدف إلى معرفة الاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات ومحاولة تطبيقها في الجزائر، لذلك يفترض أن يكون الأساتذة ذو خبرة علمية و مهنية في هذا المجال.

وتعرف **العينة** على أنها ذلك الجزء من مفردات الظاهرة موضوع الدراسة والذي يختاره الباحث وفق شروط معينة لتمثل المجتمع الأصلي فهي عبارة عن مجموعة من المفردات أو العناصر التي يتم سحبها من المجتمع المراد بحثه.

ونظرا لكون أن مجتمع الدراسة يتشكل من مجموع عدد الأساتذة العاملين بعدد من جامعات الوطن محل الدراسة، والذين يمثلون منهجيا مجتمع، ارتأوا الطالبتين إلى اختيار عينة دراسة مكونة من70 أستاذا وهذا راجع إلى المشاكل التي واجهتها الطالبتين في الوصول إلى اغلب الأساتذة عبر جامعات الوطن وكذلك حتى يتسنى دراسة الظاهرة بسهولة ودقة .

وتم توزيع الاستمارة على جميع أفراد عينة المجتمع تم استرجاع منها 70استمارة، وبعد تفحص الاستمارات لم يتم استبعاد أي منها، نظرا لاستيفائها للشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة، وبذلك يكون عدد الاستمارات الخاضعة للدراسة والقابلة للتحليل والمعالجة الإحصائية (70) استمارة، أي بمعدل 100% من مجموع إجمالي الاستمارات الموزعة.

المطلب الثاني:أداة جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى بيان الأداة الرئيسية التي تم من خلالها جمع البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع البحث، كما سنتطرق أيضا إلى توضيح أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات، وسنختبر إضافة إلى ذلك صدق وثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول : الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة الميدانية

ونعني بأداة جمع البيانات الوسيلة التي يقوم من خلالها الباحث بجمع البيانات الضرورية لبحثه ونظرا لطبيعة الموضوع والمنهج المتبع في الدراسة، وبناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والوقت المسموح به، والإمكانيات المتاحة، ارتأينا أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة (الاستمارة)، لما للاستمارة من أهمية كبيرة في توفير الوقت والجهد على الطالبات وذلك لعدم توفر البيانات الأساسية المرتبطة بالموضوع كالبيانات المنشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها بالطرق الأخرى، كالمقابلات والملاحظات الشخصية ....الخ،[1] ويقصد بالاستمارة (الاستبيان) مجموعة الأسئلة والجمل الخبرية التي يقوم المبحوث بالإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث العلمي. وعليه فقد تم تصميم أداة الدراسة على شكل استبيان ليتم توجيهه إلى عدد من أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في عدد من جامعات الوطن.

ولقد تم بناء وتطوير الاستمارة بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة وعلى ضوء المراجعة الشاملة للدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، كما تم الاستعانة بآراء بعض الأساتذة الجامعيين، وقد تقسيم الاستبيان إلى محورين بالشكل التالي:

- **المحور الأول** : يتكون من البيانات الشخصية والمهنية لأفراد عينة الدراسة ويحتوي على 5 أسئلة تمثلت في الجنس، العمر، المؤهل المهني، التخصص والخبرة المهنية.
- **المحور الثاني** : يتناول أراء أفراد عينة الدراسة اتجاه محاولة الجزائر لتطبيق الاتجاهات الحديثة في الحوكمة من منظور أساتذة الاقتصاد في عينة من جامعات الوطن، وقد تم تقسيمه إلى 3 أجزاء كما يلي:
  - **المجموعة الأولى**: وتتكون من 10 عبارات تتعلق بإجابات أفراد العينة حول تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
  - **المجموعة الثانية**: وتتكون من 10 عبارات تتعلق بإجابات أفراد العينة حول تطبيق حوكمة الشركات في الجامعات الجزائرية.
  - **المجموعة الثالثة**: وتتكون من 10 عبارات تتعلق بإجابات أفراد العينة حول تطبيق حوكمة الشركات في المصارف الجزائرية.

الفرع الثاني: اختيار مقياس أداة الدراسة

[1]– ربحي مصطفى عليان وعثمان مجيد غنيم ، **أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة**، ط01، دار صفاء، عمان، الأردن، 2008، ص: 48 .

لقد تم اختيار مقياس ليكارت (likert scole) الخماسي كمقياس لأداة الدراسة، والسبب في ذلك يرجع إلى انه من أكثر المقاييس استخداما لقياس أراء المبحوثين ولسهولة فهمه وتوازن درجاته حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح، وقد ترجمت الاستجابات على النحو التالي، كما يوضحه الجدول رقم (07) :

الجدول رقم (7) مقياس الإجابة على الفقرات

التصنيف (الرأي)	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الوزن (الدرجة)	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: محفوظ جودة: **التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss**، ط01، دار وائل، عمان، الأردن، ص:23 .

ومن أجل تحديد فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في الدراسة تم حساب المدى وهو الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس (5−1=4)، ثم تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول فترة أي (5/4=0.8)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (وهو الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى، وهكذا دواليك يتم إضافة طول الفترة (0.8) للحد الأعلى للفترة السابقة للحصول على الحد الأعلى للفترة الموالية، والجدول رقم (8) يوضح أطول الفترات كما يلي:

الجدول رقم (8): أطول فترات المقياس

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة
الفترة	(1.8−1)	(2.6−1.8)	(3.4−2.6)	(4.2−3.4)	(0.5−4.2)
مستوى القبول	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر : من إعداد الطالبتين.

الفرع الثالث: اختبار بيانات الدراسة

من أجل اختبار صدق وثبات بيانات الدراسة تم استخدام الاختبارات التالية:

- **معامل الارتباط كاندال:** استخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
- **اختبار ألفا كرومباخ " alpha-krombach "** وذلك لقياس ثبات فقرات أداة الدراسة (الاستبيان).

الفرع الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة

تختلف أساليب التحليل الإحصائي، من حيث شمولها وعمقها وتعقيدها باختلاف الهدف من إجراءها، ومن أجل الوصول إلى مؤشرات معتمدة ذات دلالات ومعنى، تدعم موضوع الدراسة وتحقق أهدافها وفرضياتها، فقد تم فحص البيانات ثم تفريغها وتبويبها، وجدولتها ليسهل التعامل معها، ومعالجة البيانات لغرض اختبار فرضيات الدراسة، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية إصدار ("**statistical package for social scienc** " والذي يرمز له بالرمز (spss24) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .....الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي، مثل معدلات الارتباط، وذلك لتحليل بيانات الاستمارة والحصول على مخرجات لجميع فقراتها ومعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات ومحاور الاستبيان المختلفة، وللإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- **التكرارات والنسب المئوية:** تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابة أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستمارة؛
- **المتوسط الحسابي:** وهو مجموع قيم المشاهدات مقسوما على عددها، ويعتبر المتوسط الحسابي المقياس الأوسع استخداما من مقاييس النزعة المركزية، وقد استخدم لمعرفة أين تتمركز إجابات أفراد العينة ومدى أهميتها بالنسبة لهم وكذا لاختبار فرضيات الدراسة؛
- **الانحراف المعياري:** وهو مقياس من مقاييس التشتت ويستخدم لقياس ومعرفة مدى انحراف وتشتت إجابات أفراد العينة لكل عبارة من العبارات عن متوسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة أو فقرات معينة إذا كان انحرافها المعياري منخفض؛
- **تحليل التباين الأحادي:** يستخدم هذا الاختبار للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الأفراد المبحوثين حول موضوع الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية بمعنى اختبار معنوية أراء أفراد العينة لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة:

تم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) وفق الخطوات التالية:

الفرع الأول: الصدق الظاهري للاستمارة:

يعد الصدق من الأمور المطلوب توافرها في الأداة وذلك لبيان مدى قدرة كل عبارة من عبارتها على قياس ما وضعت لقياسه، بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب على أسئلتها وفرضياتها، وللتحقق من صدق الاستمارة الظاهري ومعرفة مدى صلاحية استخدامها، فقامتا الطالبتين بعرض الاستمارة في صورتها الأولية والتي تهدف إلى التعرف على الاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات ومحاولة تطبيقها في الجزائر على الأستاذ المشرف، والذي كان لتوجيهاته دور كبير في تعديلها وصياغتها بالشكل النهائي.

ثم تم عرض الاستمارة بعد ذلك في شكل نسخ أولية مطبوعة على عدد أو مجموعة من المحكمين من الأساتذة الجامعيين بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف من ذوي الخبرة والاختصاص والمعرفة في مجال البحث العلمي وموضوع الدراسة (أنظر الملحق رقم :1) لإبداء رأيهم في مدى دقة ووضوح العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، وقد تم إجراء أهم التعديلات المطلوبة على ضوء الآراء والملاحظات التي طرحها الأساتذة المحكمين والذي بلغ عددهم " **4**" محكمين، حيث تمثلت أهم أرائهم وملاحظاتهم فيما يلي كما يوضحه الجدول رقم **(9)** :

الجدول رقم (9) أراء وملاحظات الأساتذة المحكمين للاستمارة

الرقم		اســـم ولقـــب الأســـتاذ المحكم		الملاحظات
01		كمال زموري		▪ اختصار بعض العبارات وتجنب التكرار.
02		فرحات سليمان زواري		▪ حذف بعض العبارات المكررة .
03		الربيع قرين		▪ تصحيح بعض العبارات وإعادة صياغتها.
04		أبو بكر بوسالم		▪ إعادة تنظيم وترتيب جداول الاستبيان . ▪ إعـادة ضـبط بعـض العبـارات ومراجعتهـا لوجـود أخطاء مطبعية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ملاحظات الأساتذة المحكمين.

وقد استجابت الطالبتين لأراء السادة الأساتذة المحكمين في ظل التوجيهات والملاحظات التي أبدوها وقامتا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في فقرات محاور الاستبيان بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستمارة وذلك في ضوء مقترحاتهم، وبعد إجراء التعديلات المقترحة تم التوصل إلى الاستمارة في صورتها أو شكلها النهائي (**أنظر الملحق رقم (2)**).

وقمنا بتوزيع الاستمارة على عينة استطلاعية مكونة من (5 أساتذة) من مجتمع الدراسة وتم التأكد من فهمهم واستيعابهم لعبارات محاور الاستمارة، بحيث أصبح بمقدور الطالبتين توزيع الاستمارة النهائية على أفراد العينة لجمع بيانات الدراسة الميدانية.

الفرع الثاني: صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد أن تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قمنا بالتأكد من الاتساق الداخلي والذي نقصد به مدى ارتباط كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه الفقرة حيث تم حساب معامل الارتباط (كاندال) وذلك لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، كما هو موضح من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (10): معاملات ارتباط كاندال لعبارات جزء (تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة والعائلية بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالبعد
العبارة الأولى	0.37**
العبارة الثانية	0.39**
العبارة الثالثة	0.39**
العبارة الرابعة	0.15**
العبارة الخامسة	0.27**
العبارة السادسة	0.35**
العبارة السابعة	0.56**
العبارة الثامنة	0.45**
العبارة التاسعة	0.48**
العبارة العاشرة	0.31**

** عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل .

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss **أنظر الملحق رقم (3-1-1)** .

الجدول رقم (11): معاملات ارتباط كاندال لعبارات جزء تطبيق حوكمة الشركات في الجامعات الجزائرية بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالبعد
العبارة الأولى	0.27**
العبارة الثانية	0.39**
العبارة الثالثة	0.26**
العبارة الرابعة	0.20**
العبارة الخامسة	0.46**
العبارة السادسة	0.26**
العبارة السابعة	0.23**
العبارة الثامنة	0.38**
العبارة التاسعة	0.38**
العبارة العاشرة	0.40**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل .

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spssأنظر (**الملحق رقم(3-1-2)**) .

الجدول رقم (12) معاملات ارتباط كاندال لعبارات جزء (تطبيق حوكمة الشركات في المصارف الجزائرية) بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	درجة الارتباط بالبعد

العبارة الأولى	0.36**
العبارة الثانية	0.25**
العبارة الثالثة	0.20**
العبارة الرابعة	0.36**
العبارة الخامسة	0.33**
العبارة السادسة	0.16**
العبارة السابعة	0.27**
العبارة الثامنة	0.11**
العبارة التاسعة	0.27**
العبارة العاشرة	0.40**

** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل.

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (**أنظر الملحق رقم (3-1-3)**) .

من خلال الجداول السابقة أعلاه يتضح لنا أن قيمة معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع جزئها هي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل، مما يدل على صدق اتساق العبارات مع محاورها، وبذلك تعتبر فقرات أو عبارات الاستمارة ككل صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات الاستمارة أن تعطي هذه الاستمارة نفس النتيجة فيما لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستمارة يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة المبحوثة عدة مرات وخلال فترة زمنية معينة.

وقد تحققتا الطالبتين من ثبات استمارة الدراسة من خلال استعمال معامل ألفا كرومباخ **ALPHA-CROMBACH**، حيث كلما كان هذا المعامل أكبر من النسبة المعيارية 0.6 كلما دل ذلك على ثبات (relaibility) أو تجانس (homogeneity) أداة الدراسة (**أنظر الملحق (3-2)**)، وقد أسفرت قيمة معامل الثبات لأداة الدراسة في النتائج التي يلخصها الجدول رقم **(13)** أدناه.

الجدول رقم (13): قيمة معامل ألفا كرومباخ لثبات أداة الدراسة

اسم المتغير	معامل الثبات (ألفا كرومباخ)
الاستبيان ككل	0.643

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss(**أنظر الملحق (3-2)**) .

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن معامل الثبات مقبول ويفوق النسبة المعيارية 0.60، وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات وصدق النتائج التي يمكن أن تسفر عنها هذه الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سيتم التطرق ضمن هذا المبحث إلى وصف خصائص عينة الدراسة وتحليل البيانات التي تم التوصل إليها من خلال البرنامج الإحصائي (spss)، وفي الأخير سيتم اختبار الفرضيات من خلال النتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: وصف خصائص وسمات عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على عدد من المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بالخصائص الشخصية لأساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص لعينة من جامعات الوطن والمتمثلة في (العمر، الجنس، الرتبة، التخصص، العمر)، وعليه يتم ضمن هذا المطلب وصف عينة الدراسة من خلال المعلومات الواردة في المحور الأول من الاستمارة ونتائج برنامج (spss) اعتمادا على جداول للتكرارات والنسب المئوية وذلك على النحو التالي:

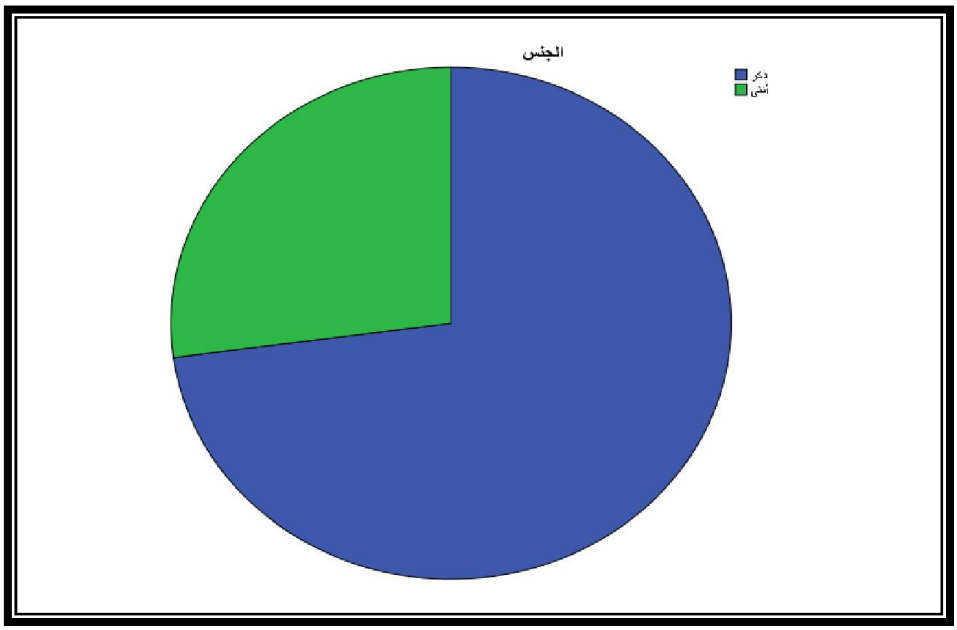
أولا: حسب متغير الجنس

جدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية %
ذكر	**51**	**72.9**
أنثى	**19**	**27.1**
المجموع	**70**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss(**أنظر الملحق رقم (3-3-1)**)

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم **(14)** ومن الشكل **(12)** أن توزيع الذكور في العينة قد بلغ (51) فرد وبنسبة **72.9 %**من مجموع المبحوثين، وهذا يعني أن ما يزيد على نصف من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، علما أن عدد الإناث كان (19) أستاذة أي بنسبة **27.1%** من المجموع الكلي للعينة المبحوثة وهذا يدل أن عينة الدراسة أغلبها أساتذة ذكور.

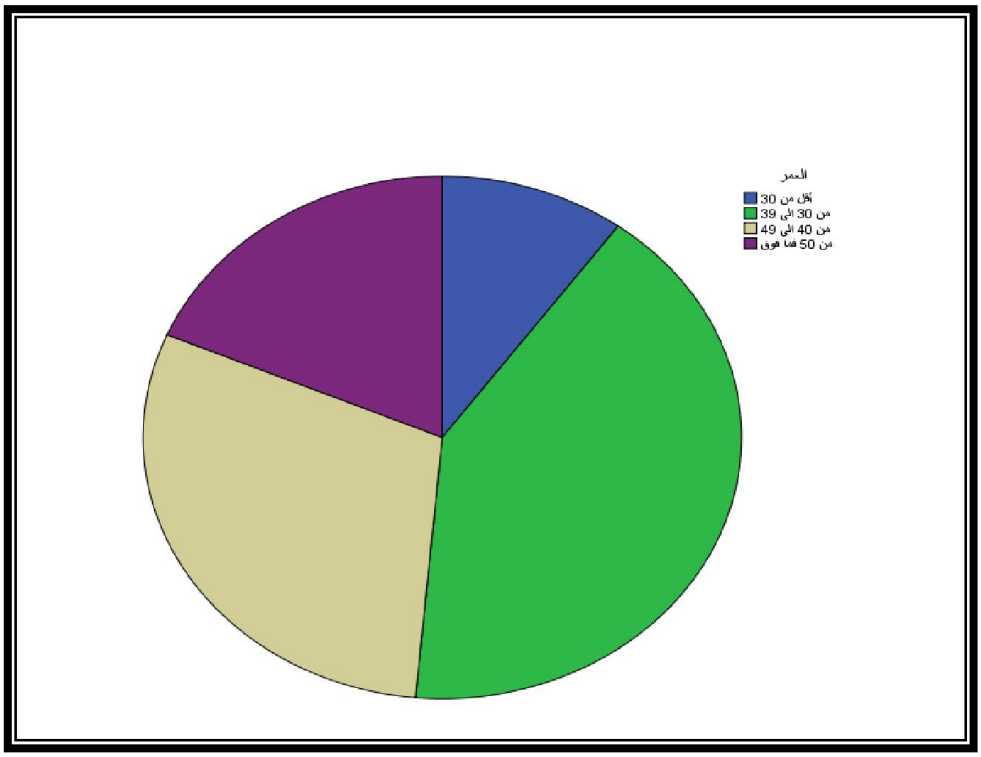
ثانيا: حسب متغير العمر

جدول رقم (15) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	**7**	**10.0**
من 30 إلى 39 سنة	**29**	**41.4**
من 40 إلى 49 سنة	**21**	**30.0**
من 50 فما فوق	**13**	**18.6**
المجموع	**70**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج الspss أنظر الملحق **رقم (3-3-2)**

الشكل رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج spss.

يتضح من الجدول رقم (**15**) والشكل (**13**) أن (29) من الأساتذة أي ما نسبتهم 41.4% من إجمالي عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة وهي الفئة الأكبر، في حين أن (21) منهم يمثلون ما نسبته 30.0% من إجمالي العينة المبحوثة قد كانت أعمارهم من 40 إلى 49 سنة، بينما يلاحظ أن (13) أستاذ أعمارهم فوق 50 سنة بنسبة 18.6 %، في حين شكلت فئة الأفراد الأقل من 30 سنة أدنى فئة والتي كان عددها (7) أفراد بنسبة 10% وهذا يدل أن أغلب أساتذة الدراسة من فئة الشباب وهذا يعزز قدرتهم في العطاء العلمي.

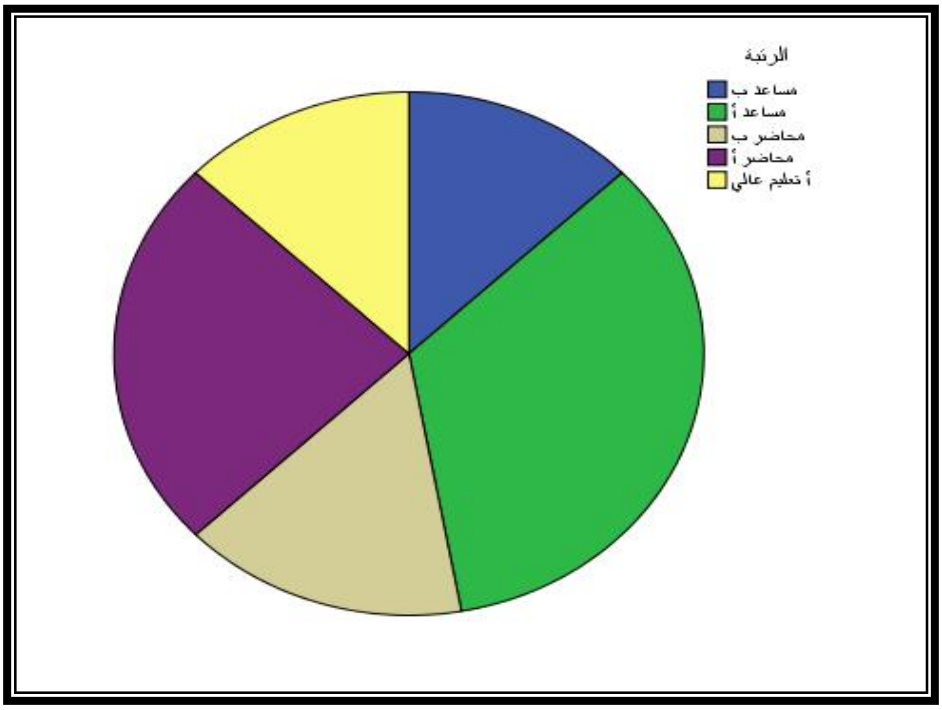
ثالثا: حسب متغير الرتبة المهنية

جدول رقم (16) : توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة المهنية

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
أستاذ مساعد (ب)	09	12.9
أستاذ مساعد (أ)	24	34.3
أستاذ محاضر (ب)	11	15.7
أستاذ محاضر (أ)	17	24.3
أستاذ التعليم العالي	09	12.9
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج برنامج spss أنظر **الملحق رقم (3-3-3).**

الشكل رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الرتبة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج **spss** .

يتضح من الجدول رقم **(16)** و الشكل رقم **(14)** أن **(24)** من أفراد الدراسة يمثلون ما نسبته **34 %** من إجمالي عينة الدراسة هم بمستوى أستاذ مساعد (أ) وهي الفئة الأعلى من أفراد الدراسة، في حين أن 17 منهم يمثلون ما نسبته 24.3 % من إجمالي عينة الدراسة هم من

مستوى أستاذ محاضر (أ) ،أما مستوى أستاذ محاضر (أ) قدرت نسبته ب **15.7 %** أي بمعدل **(11)** فرد من أفراد العينة، وفي الأخير **(18)** من أفراد عينة الدراسة تقسم بالنصف بين أستاذ مساعد **(ب)** و أستاذ التعليم العالي بنسبتين متساويتين **12.9%** وهذا يدل أن الرتبة الغالبة في عينة الدراسة هي رتبة أستاذ مساعد أ.

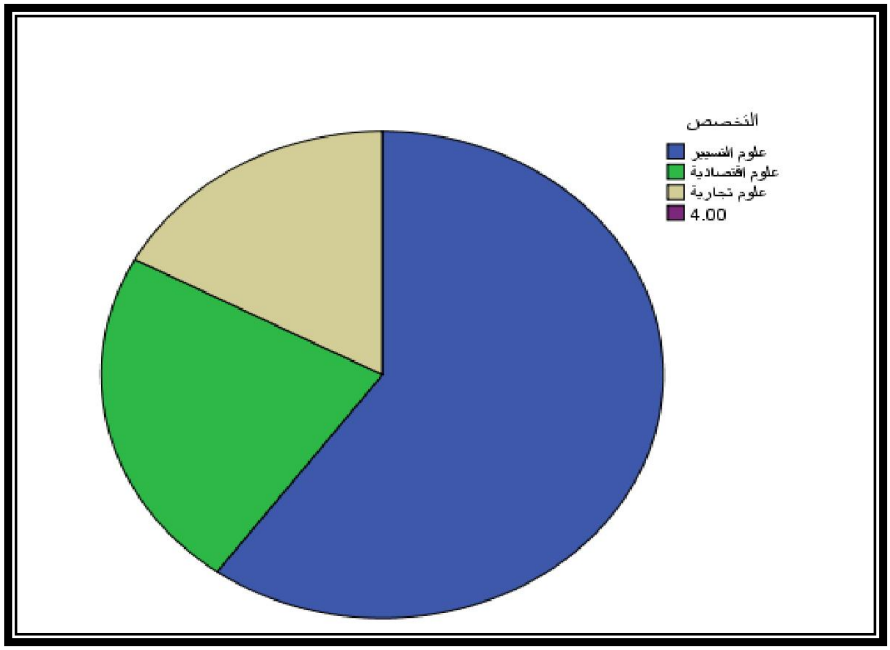
رابعا: حسب متغير التخصص

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص

التخصص	التكرار	النسبة المئوية %
علوم التسيير	**42**	**60**
علوم اقتصادية	**16**	**22.9**
علوم تجارية	**12**	**17.1**
المجموع	**70**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج **spss أنظر الملحق رقم (3-3-4).**

الشكل رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص .



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج **spss**.

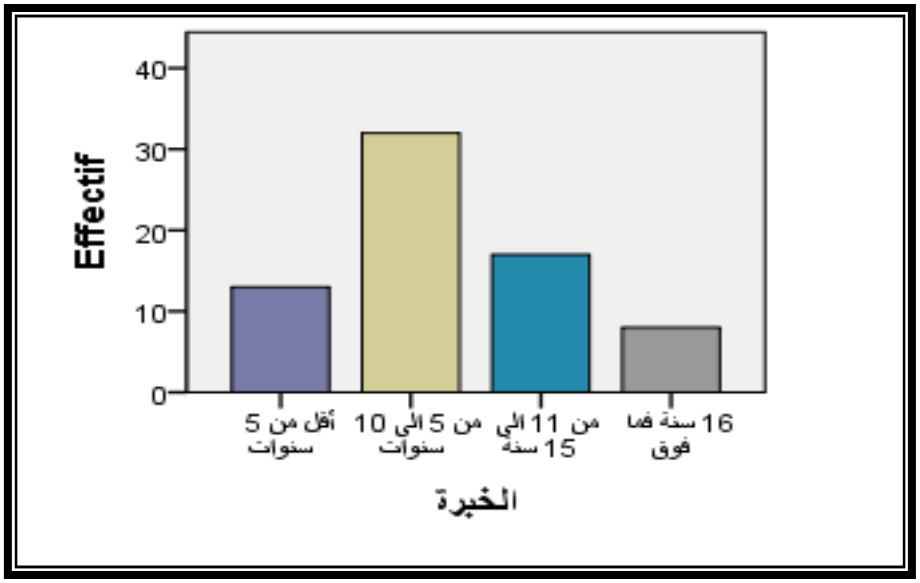
يتضح من الجدول رقم **(16)** و الشكل **(15)** أن **(42)** من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته **60%** من إجمالي عينة الدراسة هم أصحاب تخصص علوم التسيير وهي الفئة الأعلى من أفراد الدراسة، في حين أن **(16)** منهم يمثلون ما نسبته **22.9 %** من أجمالي عينة الدراسة هم أصحاب اختصاص علو اقتصادية، وأخيرا فإن **(12)** فرد من أفراد عينة الدراسة هم من أصحاب اختصاص علوم تجارية وهذا يدل أن أغلب أساتذة عينة الدراسة من تخصص علوم التسيير.

خامسا: حسب متغير الخبرة

الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	**13**	**18.6**
من 5 إلى 10 سنوات	**32**	**45.7**
من 11 سنة إلى 15 سنة	**17**	**24.3**
16 سنة فما فوق	**08**	**11.4**
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات برنامج SPSS أنظر **الملحق (3-3-5)**.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (16) أن (32) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته **45.7%** من عينة الدراسة هم الأساتذة الذين تتراوح خبرتهم من **5** إلى **10** سنوات وهي الفئة الأعلى في العينة، في حين أن (17) من أفراد العينة يمثلون ما نسبته **24.3%** من إجمالي عينة الدراسة هم الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم من **11** سنة إلى **15** سنة، وأن (13) أستاذ يمثلون ما نسبته **18.6** % من إجمالي عينة الدراسة هم الذين تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، وأخيرا (8) أفراد من العينة يمثلون ما نسبته **11.4**% من إجمالي عينة الدراسة هم الأساتذة الذين تفوق سنوات الخبرة لديهم **16** سنة، وهذا يدل على أن أغلب الأساتذة ذو خبرات فتية.

المطلب الثاني: تحليل فقرات أداة الدراسة

من خلال هذا المطلب سنتناول نتائج التحليل الإحصائي لبيانات متغيرات الدراسة وذلك وفق المقاييس الإحصائية الوصفية الأولية (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري،الأهمية النسبية، درجة موافقة أفراد العينة المبحوثين).

الفرع الأول: نتائج تحليل عبارات الجزء الأول من المحور (تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة والعائلية: تمثلت نتائج تحليل هذا الجزء على ما يلي:

الجدول رقم (19): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الجزء (تطبيق المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة لحوكمة الشركات .

الرقم	العبـــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	**يوجد إفصاح في الوقت المناسب في المؤسسات الجزائرية بشأن جميع المسائل الجوهرية المتعلقة بها**	**3.18**	**1.24**	**9**	**متوسط**
02	تطبق المؤسسات الجزائرية المعايير المحاسبية والمالية المتعارف عليها دوليا .	**3.87**	**0.72**	**3**	**مرتفع**
03	**تقوم المؤسسات الجزائرية** بإجراء المراجعة السنوية لأعمالها بواسطة مراجع خارجي مستقل	**3.75**	**0.80**	**5**	**مرتفع**
04	يمتع أصحاب المصالح بحقهم في الاعتراض لدى مجلس الإدارة على الممارسات الغير القانونية بالمؤسسات الجزائرية	**3.45**	**0.67**	**8**	**مرتفع**
05	توجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة داخل المؤسسات الجزائرية	**3.64**	**0.76**	**7**	**مرتفع**

06	تتم معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالمؤسسات الجزائرية بالتساوي	**3.80**	**0.84**	**4**	**مرتفع**
07	توجد نظم و قوانين تمنع أعضاء مجلس الإدارة بالتلاعب بمصالح المساهمين في الشركات الجزائرية	**3.89**	**0.85**	**2**	**مرتفع**
08	تمنع المؤسسات الجزائرية استغلال معلوماتها السرية في التعامل	**4.30**	**0.78**	**1**	**مرتفع جدا**
09	يقوم مجلس إدارة الشركات الجزائرية بالتطبيق المحكم للنظم والقوانين بغرض التوجيه الاستراتيجي لها	**3.64**	**0.78**	**7**	**مرتفع**
10	يقوم مجلس إدارة الشركات الجزائرية بالمراقبة والإشراف على التطبيق الجيد لأنظمة إدارة المخاطر	**3.71**	**0.80**	**6**	**مرتفع**
العام	الدرجة الكلية	**3.73**	**0.40**	/	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات spss أنظر الملحق(3-4-1)

التعليق: يمثل الجدول رقم **(19)** نتائج تحليل الجزء الأول من المحور الثاني تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة والعائلية والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسها 10 أسئلة تمثلت في الأسئلة من (1-10) كما جاء في أداة الدراسة **(الملحق رقم 2)**، وقد كانت درجة الموافقة عليه مرتفعة وهو إشارة إلى موافقة أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص على محتوى هذا الجزء،حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الجزء (3.735) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى تطبيق مرتفع للمؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة والعائلية لمبادئ حوكمة الشركات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث عكست الفقرة (8) مستوى مرتفع جدا لتطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة،بينما عكست جميع الفقرات (2،3،4،5،6،7،9،10) المستوى المرتفع لتطبيق المؤسسات الجزائرية لمبادئ حوكمة الشركات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسطات حسابية قدرت ب (3.87 و3.75 و 3.45 و 3.64 و 3.80 و 3.89 و3.64 و 3.71)، بينما أشار المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (3.18) إلى مستوى متوسط لتطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة والعائلية من وجهة نظر عينة الدراسة.

الفرع الثاني: نتائج تحليل عبارات الجزء الثاني من المحور (تطبيق حوكمة الشركات في الجامعات الجزائرية : تمثلت نتائج تحليل هذا الجزء على ما يلي:

الجدول رقم (20): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الجزء (تطبيق حوكمة الشركات في الجامعات الجزائرية

الرقم	العبـــــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	تطبق الجامعات الجزائرية مبدأ الشفافية في عملية التقويم لصالح الطلبة	4.42	0.62	9	مرتفع جدا
02	. تخلق الجامعة الجزائرية جو يسوده العدل والشفافية يسمح للطالب بمراجعة ومناقشة علاماته	3.91	0.82	4	مرتفع
03	يتم الإفصاح في الوقت المناسب بشأن المشاكل الجوهرية التي تمس الجامعة الجزائرية	3.24	0.69	8	متوسط
04	يشارك الأساتذة في صنع القرارات وحل المشكلات	3.21	0.77	5	متوسط
05	تطبيق مفهوم الجودة الشاملة والتميز في الأداء الجامعي مسؤولية جميع أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الجزائرية	3.82	0.86	1	مرتفع
06	يتمتع الأساتذة بحقهم في الاستعانة بالمتخصصين في مجال الجودة التعليمية لتدريبهم على تطبيقها في الجامعات الجزائرية	3.25	0.86	2	متوسط
07	توفر الجامعات الجزائرية للطلبة الحق في معرفة كل ما يتعلق بعملية تمدرسهم	3.62	0.59	10	مرتفع
08	توجد قدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة التي أوجدها التطور العلمي والتكنولوجي في مجال العلوم والتقنيات في الجامعات الجزائرية .	2.92	0.85	3	متوسط
09	يتم تحديد مواطن القوة و الضعف داخل الجامعات الجزائرية بشكل دوري	3.14	0.72	7	متوسط
10	يلتقي مسيري المؤسسات الجامعية دوريا بالأساتذة لتدارس أحوال الجامعات الجزائرية .	3.51	0.73	6	مرتفع
العام	الدرجة الكلية	3.51	0.29	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات spss أنظر الملحق (3-4-2)

التعليق: يمثل الجدول رقم (**20**)_نتائج تحليل الجزء الثاني من المحور الثاني تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسها 10 أسئلة تمثلت في الأسئلة من (10-20) كما جاء في أداة الدراسة (**الملحق رقم2**)، وقد كانت درجة الموافقة عليه مرتفعة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الجزء (3.50) مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى أن الجامعات الجزائرية تطبق مبادئ الحوكمة بصفة مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث عكست الفقرة (1) مستوى مرتفع جدا لتطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية،بينما عكست جميع الفقرات (3، 4، 6، 8، 9) المستوى المتوسط لتطبيق الجامعات الجزائرية لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسطات حسابية قدرت ب (3.24و 3.21و 3.25و 2.92و 3.14)، بينما أشارت المتوسطات الحسابية للفقرات (2،5،7،10) والمقدرة على التوالي ب (3.91و 3.82و 3.62و 3.51) إلى مستوى مرتفع لتطبيق مبادئ الحوكمة في االجامعات الجزائرية من وجهة نظر عينة الدراسة

الفرع الثالث: نتائج تحليل عبارات الجزء الثالث من المحور (تطبيق حوكمة الشركات في المصارف الجزائرية): تمثلت نتائج تحليل هذا الجزء على ما يلي:

الجدول رقم (21): استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الجزء (تطبيق الحوكمة في المصارف الجزائرية)

الرقم	العبـــــــــارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
01	يتم تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري إلى أدنى مستوياته في المصارف الجزائرية	**3.30**	**1.208**	**6**	**متوسط**
02	يتم تشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار عن طريق منح القروض في المصارف الجزائرية .	**3.14**	**1.039**	**7**	**متوسط**
03	وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين للوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة في المصارف الجزائرية.	**3.41**	**0.676**	**4**	**مرتفع**
04	تطبق المصارف الجزائرية القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية .	**3.65**	**0.699**	**1**	**مرتفع**
05	تتبنى المصارف الجزائرية الشفافية والثقة في تسيير أعمالها	**3.64**	**0.762**	**2**	**مرتفع**
06	توجد هياكل إدارية يمكنها محاسبة إدارة المصارف الجزائرية أمام مساهميها	**3.62**	**0.617**	**3**	**مرتفع**

07	تتنافس البنوك الجزائرية في أسواق المال العالمية	3.74	1.15	10	مرتفع
08	تتم حماية المستثمرين الصغار وتعظيم عائدهم مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة في البنوك الجزائرية .	3.38	0.68	5	متوسط
09	تتمتع المصارف الجزائرية بمجلس إدارة قوي	3.12	0.84	8	متوسط
10	تتمتع أسهم المصارف الجزائرية بقيمتها الكبيرة	3.02	0.83	9	متوسط
العام	الدرجة الكلية	3.30	0.29	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات spss أنظر الملحق رقم (3-4-3)

التعليق: يمثل الجدول رقم **(21)** نتائج تحليل الجزء الثالث من المحور الثاني تطبيق حوكمة الشركات في المصارف الجزائرية والتي كانت عدد الأسئلة التي تقيسها 10 أسئلة تمثلت في الأسئلة من **(20-30)** كما جاء في أداة الدراسة **(الملحق رقم 2)**، وقد كانت درجة الموافقة عليه متوسطة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا الجزء **(3.40)** مما يعني أنه حقق مستوى موافقة أفراد العينة حوله بدرجة متوسطة وهو إشارة إلى أن الجامعات الجزائرية تطبق مبادئ الحوكمة بصفة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، حيث عكست الفقرات (3، 4، 5، 6، 7) بمتوسطات حسابية قدرت ب (3.41, 3.65و 3.64و3.62و 3.74) مستوى مرتفع لتطبيق الحوكمة في المصارف الجزائرية، بينما عكست جميع الفقرات (1، 2، 8، 9، 10) المستوى المتوسط لتطبيق الجامعات الجزائرية لمبادئ حوكمة الشركات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بمتوسطات حسابية قدرت ب (3.30و 3.14و 3.38و 3.12و 3.02)، بينما من وجهة نظر عينة الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى: هناك مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظور أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر.

الفرضية العدمية H0: لا يوجد مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة والعائلية من وجهة نظر أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر.

الفرضية البديلة H1: يوجد مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة والعائلية من وجهة نظر أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر.

جدول رقم (22): نتائج تحليل المتوسط الحسابي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعائلية

الجزء 1	المتوسط الحسابي	مستوى القبول
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعائلية	**3.73**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (**أنظر الملحق رقم (3-5-1)**).

يتضح من النتائج الواردة في الجدول رقم **(22)** أن مستوى موافقة أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص **مرتفع** وهذا يدل أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعائلية تطبق مبادئ حوكمة الشركات من وجهة نظر عينة الدراسة.

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدمية **وقبول** الفرضية البديلة التي تنص على **وجود مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة والعائلية من وجهة نظر أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر.**

الفرضية الفرعية الثانية: هناك مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر.

الفرضية العدمية H0: لا يوجد مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر.

الفرضية البديلةH1: يوجد مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر.

جدول رقم (23): نتائج تحليل المتوسط الحسابي لقطاع الجامعات الجزائرية

الجزء 2	المتوسط الحسابي	مستوى القبول
الجامعات الجزائرية	**3.51**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (**أنظر الملحق رقم (3-5-2)**).

يتضح من نتائج الجدول **(23)** أن مستوى موافقة أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص كان مرتفع وهذا دلالة على أن الجامعات الجزائرية تطبق الاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات من وجهة نظر عينة الدراسة.

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدمية **وقبول** الفرضية البديلة التي تنص على **وجود مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر.**

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في المصارف الجزائرية من وجهة نظر أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر.

الفرضية العدمية H0: لا يوجد مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر.

الفرضية البديلةH1: يوجد مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر.

جدول رقم(24): نتائج تحليل المتوسط الحسابي لقطاع المصارف الجزائرية.

الجزء 3	المتوسط الحسابي	مستوى القبول
المصارف الجزائرية	**3.30**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss **(أنظر الملحق رقم (3-5-3)).**

يتضح من نتائج الجدول **(24)** أن مستوى موافقة أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص كان متوسط وهذا دلالة على أن الجامعات الجزائرية لا تطبق الاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات بالشكل الكافي من وجهة نظر عينة الدراسة.

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية البديلة **وقبول** الفرضية العدمية التي تنص على انه **لا يوجد مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في المصارف الجزائرية من وجهة نظر أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر.**

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى تطبيق الحوكمة في الجزائر والتي تعزى للمتغيرات الشخصية .

الفرضية الصفرية H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى تطبيق الحوكمة في الجزائر والتي تعزى للمتغيرات الشخصية.

الفرضية البديلة H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى تطبيق الحوكمة في الجزائر والتي تعزى للمتغيرات الشخصية .

اعتمدت الطالبتين على اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لأجل التأكد من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة لمستوى تطبيق الحوكمة في الجزائر والتي تعزى للمتغيرات الشخصية وقد كانت النتائج وفق الجدول رقم (25):

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للمتغيرات الشخصية في تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق الحوكمة في الجزائر

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
الجنس	بين المجموعات	25	6.76	0.27	1.25	*0.25
	داخل المجموعات	44	9.52	0.21		
العمر	بين المجموعات	25	14.55	0.58	0.60	*0.91
	داخل المجموعات	44	42.58	0.96		
الرتبة	بين المجموعات	25	33.24	1.33	0.74	*0.78
	داخل المجموعات	44	79.05	1.79		
التخصص	بين المجموعات	25	13.45	0.53	0.85	*0.65
	داخل المجموعات	44	27.58	0.62		
الخبرة	بين المجموعات	25	13.40	0.53	0.51	*0.95
	داخل المجموعات	44	45.46	1.03		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α أقل أو تساوي 0.05).

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج مخرجات spss **انظر الملحق رقم (3-5-4))**

يتضح من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول (25) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى تطبيق الحوكمة في الجزائر باختلاف متغير الجنس حيث وجدت أن (F=1.25) ومستوى دلالة (sig=0.25) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة (α≤ 0.05).

وأشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى تطبيق الحوكمة في الجزائر باختلاف متغير العمر حيث وجدت أن (F=0.60) و مستوى الدلالة (Sig=0.91) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى الدلالة (α≤ 0.05).

كما أظهرت النتائج في الجدول رقم (25) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى تطبيق الحوكمة في الجزائر باختلاف متغير الرتبة المهنية حيث وجد أن (F=0.74) و مستوى الدلالة (Sig=0.78) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) .

ويتبين من نتائج الجدول رقم (25) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى تطبيق الحوكمة في الجزائر باختلاف متغير التخصص حيث وجدت أن (F=0.85) ومستوى الدلالة (Sig=0.65) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05).

ويتبين من نتائج الجدول رقم (25) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لمستوى تطبيق الحوكمة في الجزائر باختلاف متغير الخبرة حيث وجدت أن (F=0.51) ومستوى الدلالة (Sig=0.95) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى الدلالة (α≤0.05) .

ومما سبق يقتضي ما يلي: قبول الفرضية العدمية التي تنص على أنة **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق الحوكمة في الجزائر والتي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر ، الرتبة، التخصص، الخبرة).**

الفرضية الرئيسية: يوجد مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في الجزائر من منظور أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر.

الفرضـــية العدميـــة H0: لا يوجـد مسـتوى تطبيـق مرتفـع للاتجاهـات الحديثـة لحوكمـة الشـركات فـي الجزائر من وجهة نظر أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر.

الفرضية البديلةH1: يوجد مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في الجزائر من وجهة نظر أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر.

جدول رقم (26): نتائج تحليل المتوسط الحسابي للاستمارة ككل

الاستمارة ككل	المتوسط الحسابي	مستوى القبول
الجزائر	**3.51**	**مرتفع**

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (**أنظر الملحق رقم(3-5-5)**).

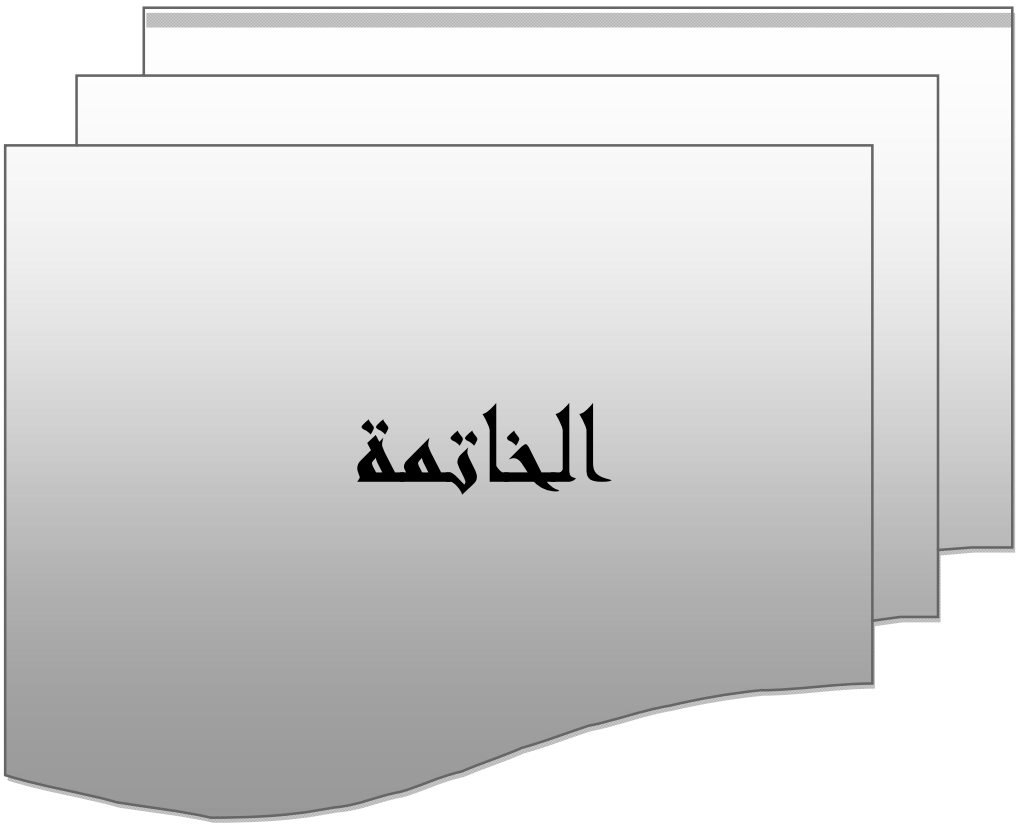
يتضـح مـن نتـائج الجـدول **(26)** أن مسـتوى موافقـة أسـاتذة الاقتصـاد أصـحاب الاختصـاص كـان مرتفـع وهـذا دلالـة علـى أن الجزائـر تطبـق الاتجاهـات الحديثـة لحوكمـة الشـركات بالشـكل الكـافي مـن وجهة نظر عينة الدراسة.

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية العدمية **وقبول** الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في الجزائر من وجهة نظر أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر.**

خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل خلصنا للنتائج التالية:

- اهتمام الجزائر بتطبيق حوكمة الشركات وذلك من خلال إصدار ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات الجزائرية في 11 مارس 2009.
- اتخاذ الجزائر لمجموعة من الاجرائات لتبني حوكمة الشركات منها إطلاق مركز "حوكمة الجزائر" بالجزائر العاصمة في 2010 بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية للالتزام بمواد الدليل.
- يقوم ميثاق الحكم الراشد على أربعة مبادئ أساسية تتمثل في (الإنصاف، الشفافية، المسائلة والمحاسبة).
- المؤسسات المعنية بتنفيذ الميثاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، المؤسسات المساهمة في البورصة.
- وجود اتساق للعبارات مع محاورها، وبالتالي عبارات الاستمارة ككل صادقة لما وضعت لقياسه.
- وجود مستوى موافقة مرتفع من طرف الأساتذة حول تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعائلية لمبادئ حوكمة الشركات وهذا ما تؤكده الفرضية الأولى "وجود مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة والعائلية من وجهة نظر أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر".
- تمت الموافقة بدرجة مرتفعة من طرف الأساتذة حول تطبيق الاتجاهات الحديثة للحوكمة في الجامعات الجزائرية وهذا ما أثبتته الفرضية الثانية " وجود مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر".
- بالنسبة لتطبيق الاتجاهات الحديثة للحوكمة في المصارف، فكانت الموافقة بدرجة متوسطة من طرف الأساتذة أصحاب الاختصاص وهذا ما ينفي الفرضية الثالثة "يوجد مستوى تطبيق مرتفع للاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في المصارف الجزائرية من وجهة نظر أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في الجزائر.


الخاتمة

خاتمة عامة:

بعد تناولنا واستعراضنا للجوانب النظرية لموضوع حوكمة الشركات وكيفية تطبيقها في كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والجامعات والمصارف، وذلك عن طريق مجموعة من الخطوات الإرشادية التي تسهل على هذه المؤسسات تبني مفهوم حوكمة الشركات بكل مقوماته، تبين لنا أن الحوكمة أصبحت كما تمت الإشارة إليه من قبل من الموضوعات التي أخذت حيزا معتبرا من الأهمية في وقتنا الراهن، ويرجع السبب إلى فقدان الكثير من المساهمين للثقة في الأسواق المالية بسبب الإداريين القائمين على إدارة المؤسسات ومدققين الحسابات الذين لم يفحصوا القوائم المالية والمحاسبية التي تضمنتها المؤسسات المختلفة، والذي اظهر وجود خلل وعدم الثقة في التقارير المالية، وبالتالي بدأ هذا المفهوم يتسع أكثر فأكثر كلما ازداد تعثر بعض الشركات العملاقة ، وفي هذا الإطار حرصت المؤسسات الدولية على تناول هذا الموضوع بالتحليل والدراسة وعلى رأسها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية **(OECD)**، وبدورها الجزائر لم تحد عن الاهتمام بموضوع الحوكمة ولو من الجانب الشكلي أكثر من التطبيقي، حيث تجلى ذلك في إصدار ميثاق الحكم الراشد بالجزائر، والمقصود من مصطلح الحوكمة أنه مجموعة من المعايير والنظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مسائلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها أولا، وضمان مساهمتها في الاقتصاد الوطني ثانيا، حيث تتبع أهمية هذه المعايير ليس للمؤسسات الكبرى فقط بل هي أهم لكل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعائلية وكذا مؤسسات الجهاز المصرفي (المصارف) والمؤسسات الجامعية.

فمع تزايد حدة المنافسة العالمية وانتشار آثار العولمة الاقتصادية، أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل البديل الأكثر العملية أمام الدول النامية لتجاوز المعوقات الاقتصادية، وقد لا تكون المؤسسات الجامعية في منأى عن هذه التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، حيث أصبح تطبيق الحوكمة في الجامعات لزاما عليها لمواجهة موكب هذه التطورات الهائلة، حيث يؤدي تطبيقها إلى إحداث تغيرات هيكلية إيجابية تمس كل شيء داخلها بحيث يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وبالتالي تضمن لنفسها التفوق والاستمرارية.

ويعتبر الجهاز المصرفي الأكثر تأثرا بالتغيرات والتوجهات الاقتصادية الحالية (عولمة أسواق المال)، لاعتباره شريان الحياة الاقتصادية الذي يدفع بعجلة التنمية إلى الأمام، لذا وجب على مؤسساته (المصارف) دعم التطبيق السليم للحوكمة داخلها من أجل توفير ممارسات مصرفية وبنكية آمنة ومعقولة

وعليـه مـن أجـل الوقـوف علـى مـدى تطبيـق الجزائـر للاتجاهـات الحديثـة لحوكمـة الشـركات قمنـا بمحاولـة إسـقاط الخطـوات الإرشـادية لتطبيـق الحوكمـة فـي المؤسسـات الصـغيرة والمتوسـطة العائليـة المصـارف والمؤسسـات الجامعيـة علـى الواقـع المهنـي فـي الجزائـر، مـن خـلال دراسـة وتحليـل وجهـة نظر أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في عدد من جامعات الوطن.

- **نتـــائج الدراســـة:** مـن خـلال التحليـل الإحصـائي لمتغيـرات الدراسـة تبـين أن مسـتوى تطبيـق الحوكمـة فـي المؤسسـات الصـغيرة والمتوسـطة والعائليـة كـان جيـد حيـث بلـغ المتوسـط الحسـابي لهـذا القطـاع (3.73) وهـو معـدل مرتفـع نسـبيا، وتتناسـب هـذه النتيجـة جزئيـا مـع دراسـة **(صـديقي خضـرة، 2015)** حيـث توصـلت هـذه الدراسـة إلـى وجـود علاقـة أثـر ذو دلالـة إحصـائية علـى تـأثير النظـام المطبـق فـي المؤسسـة فـي تحقيـق الحوكمـة، بحيـث كلمـا كـان النظـام المطبـق نظامـا مرنـا يسـتجيب لكـل المتغيـرات الخارجيـة الطارئـة كلمـا كـان أكثـر فعاليـة فـي تطبيـق مبـادئ الحوكمـة والتقيـد والعمـل بـه، كمـا تبـين لنـا مـن خـلال التحليـل الإحصـائي أن مسـتوى تطبيـق الحوكمـة فـي الجامعـات الجزائريـة قـدر ب**(3.51)** وهـو معـدل مرتفـع نسـبيا، وتختلـف هـذه النتيجـة جزئيـا مـع دراسـة **(عرابـة الحـاج وليلـى بـن عيسـى، 2017)** حيـث وجـدت هـذه الدراسـة أن الجامعـات الجزائريـة تعـاني مـن مشـاكل هيكليـة تعيقهـا مـن التطبيـق الجيـد للحوكمـة والاسـتفادة مـن مزاياهـا، كمـا تبـين مـن نتـائج اختبـار الفرضـيات ان مسـتوى تطبيـق الحوكمـة فـي المصـارف الجزائـري قـدر بمسـتوى متوسـط وقـد بلـغ المتوسـط الحسـابي لـه **(3.30)** وهـو معـدل متوسـط نسـبيا، وتتناسـب هـذه النتيجـة مـع دراسـة **(عبـد القـادر بـريش، 2011)** فـي أن الجزائـر مازالـت لـم ترقـى إلـى المسـتوى المطلـوب فـي تبنـي تطبيـق مبـادئ حوكمـة الشـركات، وهـي لا تـزال متـأخرة فـي مواكبـة التحـولات المصـرفية العالميـة مقارنـة بعـض دول العـالم، كمـا توصـلنا فـي الأخيـر إلـى قبـول الفرضـية الرئيسـية وبعـض الفرضـيات الفرعيـة أوضـحنا أن مسـتوى تطبيـق الجزائـر للاتجاهـات الحديثة لحوكمة الشركات كان بمتوسط جيد وقدر ب (3.51).
- **التوصيات:** استنادا إلى ما توصلت إليه الدراسة توصي الطالبتين بـ:

❖ ضـرورة الإهتمـام بميثـاق الحكـم الراشـد وإعطائـه الأولويـة فـي عمليـة الإصـلاح ليكـون أكثـر فعاليـة في تحقيق ما أصدر لأجله؛

❖ ضـرورة إنشـاء منظمـات مهنيـة تعمـل علـى تنظـيم ومراقبـة آليـات تطبيـق حوكمـة الشـركات فـي الجزائر وكذا إصدار قوانين خاصة بما يتماشى والتطورات الحاصلة في حوكمة الشركات؛

❖ ضـرورة الاهتمـام بتعزيـز تطبيـق الحوكمـة فـي المؤسسـات الصـغيرة والمتوسـطة والعائليـة لضـمان استقرارها واستمراريتها؛

- ❖ العمـل علـى مواكبـة التطـورات الحاصـلة فـي بيئـة الأعمـال ضـمن منـاهج التعلـيم العـالي للجامعـات الجزائرية، والاعتراف بالتطورات الحديثة الحاصلة؛
- ❖ الاهتمـام بعمليـة الإصـلاح بالمصـارف الجزائريـة مـوازاة مـع مـا تصـدره لجنـة بـازل مـن توصـيات من أجل تفادي الوقوع في أزمات مالية.

آفـــاق الدراســـة: كنهايـة مفتوحـة لهـذا البحـث، نؤكـد أن مواضـيع الدراسـة مثـل: اثـر تطبيـق الاتجاهـات الحديثـة لحوكمـة الشـركات علـى الأداء ودور الاتجاهـات الحديثـة للحوكمـة فـي مواجهـة الفسـاد المـالي فـي المؤسسـة والتـي تعتبـر مواضـيع خصـبة للدراسـة والتحليـل بالنسـبة للممارسين والباحثين، لذلك لا بد من تعميق الاهتمام بالدراسات الميدانية لهذه المواضيع.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع والمصادر

أولا: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1- أحمد خضر: **حوكمة الشركات**، ط01، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2012.

2- إسماعيل إبراهيم عبد الباقي : **إدارة البنوك التجارية**، ط01، دار الغيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.

3- إسمهان ماجد الطاهر ومها مهدي الخفاف : **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**، ط02، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2013.

4- ثامر ياسر البكري: **التسويق والمسؤولية الاجتماعية**، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

5- حسام غضبان: **محاضرات في نظرية الحوكمة**، ط01، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان،2015.

6- ربحي مصطفى عليان وعثمان مجيد غنيم: **أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في التخطيط والإدارة**، ط01، دار صفاء، عمان، الأردن،2008.

7- رندة الدبل: **تقييم الشركات العائلية**، ط01، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

8- سالم بن سلام بن حميد الفليتي: **حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان**، ط01، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

9- صلاح حسن: **تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الالكترونية**، ط01، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2010.

10- طارق عبد العال، **حوكمة الشركات (قطاع عام وخاص ومصارف)**، ط02،الدار الجامعية، القاهرة،2007.

11- عايد عبد الله العصيمي: **المسؤولية الاجتماعية للشركات نحو التنمية المستدامة**، ط01، دار اليازوري، عمان، الأردن،2015.

12- عبد الله جوهر، **الإدارة في الشركات والمؤسسات**، ط01، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية ، مصر، 2014.

13- عدنان قباجة وآخرون: **تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين**، د ط، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، فلسطين، 2008.

14- عطا الله وارد خليل ومحمد عبد الفتاح لعشماوي: **الحوكمة المؤسسية**، ط01، مكتبة الحرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

15- علاء فرحان طالب: **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف**، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

16- محفوظ جودة: **التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss**، **ط01**، دار وائل، عمان، الأردن، 2015.

17- محمد مصطفى سليمان: **حوكمة الشركات**، ط01، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2008.

18- محمود محمود السجاعي: **المحاسبة في شركات التأمين والبنوك التجارية**، ط01، المكتبة العربية للنشر والتوزيع ، المنصورة، مصر، 2007.

19- منير إبراهيم هندي : **الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء (مدخل لحوكمة الشركات)**، ط01، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

20- ياسين سعد غالب: **أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، ط01، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

ب.الأطروحات والرسائل والمذكرات الجامعية

- **الأطروحات:**

21- حسام الدين غضبان، **مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

22- خضرة صديقي : **واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة أن.سي. أي رويبة الجزائر**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.

23- دلال العابدي: **حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية - دراسة حالة شركة ألبانس للتأمينات الجزائرية -**، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016.

24- علي مناد: **دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي - دراسة قياسية حالة S.P.A الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014.

25- محمد البشير بن عمر: **دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة - دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال الفترة الزمنية (2008- 2013)-** ، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.

26- محمد عبد الواحد: **محاولة لتقييم حوكمة نظم المعلومات من خلال التدقيق الداخلي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة International_Evolutec**، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.

27- نسيمه غلاي: **الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات (دراسة حالة بعض مؤسسات تلمسان)**، أطروحة دكتوراه، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.

28- نصيرة بكريتي: **دراسة أثر الحوكمة على فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (حالة القطاع الغذائي في الجزائر)**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية مؤسسة، جامعة عبد الحميد بن باديس، قسنطينة، الجزائر، 2018.

29- وسيلة سعود: **حوكمة المؤسسات كأداة لرفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2016.

- **الرسائل:**

30- إياد وليد محمد جبير: **مدى التزام النقابات المهنية الأردنية بتطبيق مبادئ الحاكمية المؤسسية – دراسة تحليلية –**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.

31- الطالب عبد القادر رقراق : **متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة –دراسة حالة الجزائر**، رسالة ماجستير، تخصص تمويل التنمية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2010.

32- عمر علي عبد الصمد: **دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة المدية، الجزائر، 2009.

33- عهد علي سعيد: **الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا**، رسالة الماجستير، تخصص محاسبة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009.

34- ماهر أسامة نايف شبير: **أثر استخدام آليات الحوكمة في تخفيض تكاليف الوكالة – دراسة تطبيقية على الشركات المدرجة في بورصة فلسطين** – رسالة ماجيستير، تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2017.

35- مختار محمد سالم التومي: **مدى قدرة البنية التحتية للشركات الليبية على تبني الحوكمة بمفهومها الحديث(دراسة ميدانية على الشركات المدرجة بالسوق المالي الليبي)** رسالة ماجستير، مدرسة العلوم المالية والإدارية، ليبيا، 2016.

36- نبيل حمادي: **التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية ومحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2008.

37- يمينة سهايلية : **دور حوكمة الشركات في رفع كفاءة سوق الأوراق المالية مع الإشارة لحالة الجزائر**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نقود وبنوك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010.

- **المذكرات:**

38- إيمان علالي: **الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة مولاي الطاهر)**، مذكرة ماستر، تخصص حكامة منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، الجزائر،2015.

ج: المجلات العلمية

39- إبراهيم محمد الجزراوي وبشرى فاضل خضير: **أنموذج مقترح عن حوكمة الشركات بالإفصاح عن حوكمة الشركات وآلياتها الداخلية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 39، 2014.

40- أسامة عبد المنعم وآخرون: **دور المحاسب الإداري في تنفيذ متطلبات الحاكمية المؤسسية في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة -دراسة ميدانية- من وجهة نظر المدققين الداخليين والخارجيين**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 13، 2015.

41- أم خليفة بلبركاني: **آليات الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية**، مجلة التنظيم والعمل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 05،2005.

42- جليل طريف: **حوكمة الشركات – الفرص والتحديات** -، مجلة أخبار الاتحاد، الإصدار رقم 11، أكتوبر – نوفمبر – ديسمبر -،2015.

43- حسام الدين غضبان: **مساهمة ركائز حوكمة الشركات في خلق القيمة للمؤسسات الإقتصادية**، مجلة الحقيقة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أدرار، العدد 25، د س.

44- حنان صحبت عبد الله: **دور حوكمة الشركات في تقويم الأداء الاجتماعي للوحدات الاقتصادية**،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 97،2017.

45- خليل أبو سليم: **قياس أثر الالتزام بتطبيق حوكمة الشركات على جذب الاستثمارات الأجنبية**، مجلة جامعة جازان، المملكة العربية السعودية، المجلد 03، العدد 01، 2014.

46- رافد عبيد النواس: **أثر حوكمة الشركات على جودة أجاء مراقب الحسابات**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 14، العدد 50، 2008 .

47- سامح محمد رضا رياض أحمد، **دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية – دراسة تطبيقية على شركات الأدوية المصرية**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 07، العدد 01، 2001.

48- سامية عزيز: **مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد 02، جوان 2001.

49- سعد العنزي: **محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 13، العدد 48، 2007.

50- شاكر عبد الكريم البلداوي ونوره منير عبد الرحمن: **أثر قواعد حوكمة الشركات المتعلقة باختيار المدقق الخارجي في موثوقية القوائم المالية(دراسة تطبيقية)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 104، 2015.

51- عبد الرزاق حبار: **الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، د س.

52- عبد القادر بريش: **قواعد تطبيق مبادئ الحوكمة في المنظومة المصرفية مع إشارة لحالة الجزائر**، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد 01، العدد 01، 2006.

53- عبد الله بلعيدي ومقلاتي عاشور: **المقارنة بين رأس المال المخاطر وحاضنات الأعمال في تمويل ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع إمكانية التكامل التنموي بينهما**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 17، السداسي الثاني 2017.

54- عزوز بن علي: **مداخل مبتكرة لحل مشاكل التعثر المالي**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، الشلف، الجزائر، العدد 05، جانفي 2008.

55- علاء جميل مكط الزحيم: **دور آليات حوكمة الشركات في الرقابة على تكاليف المسؤولية الاجتماعية (دراسة تطبيقية في عينة من المصارف العراقية الخاصة)**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 17، العدد 01، 2015.

56- عيسى آيت عيسى: **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (أفاق وقيود)**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، كلية العلوم الاقتصادية والثقافية وعلوم التسيير، جامعة تيارت، الجزائر، العدد 06، د س.

57- فايز عوض بن ظفره: **قياس أثر رأس المال الفكري في دعم القدرة التنافسية للشركات العائلية السعودية**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 19، 2018.

58- مجيد شعباني ومنوبة مزوار: **حوكمة نظم المعلومات كآلية لتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة**، مجلة العلوم التجارية، العدد 20، د س.

59- مجيد عبد العزيز حمد: **مدى توافق التقارير المالية للشركات المساهمة العراقية مع متطلبات الإفصاح والشفافية في ظل المبادئ الدولية لحوكمة الشركات (دراسة اختباريه)**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 2، 2013.

60- محمد بن سعيد وعائشة لشلاش: **جودة التدقيق الخارجي في إطار تبني حوكمة المؤسسات -دراسة ميدانية من وجهة نظر المدققين الخارجيين لولاية عين تيموشنت**-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، العدد 43، 2015.

61- منذر جبار داغر: **المعايير المحاسبية ودورها في تعزيز حوكمة الشركات -حالة العراق-** ، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 21، 2012.

61- مهدي شرقي: **مراقبة المديرين التنفيذيين في ضوء نظرية الوكالة (حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري)**، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، الجزائر، العدد 01، 2015.

62- نبيل الحلبي: **دور الحوكمة في زيادة ربحية المنشات الصناعية الخاصة في سوريا**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 25، العدد 02، 2009.

63- نزيهة مقديش: **قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية (دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي)**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، العدد الاقتصادي 34، د س.

64- نوارة محمد ومليكة حفيظ شبايكي: **حوكمة المؤسسات في الجزائر ومدى توافقها مع متطلبات مبادئ حوكمة المؤسسات الدولية**، مجلة جديد الاقتصاد، الجزائر، العدد 12، ديسمبر 2017.

65- هشام دغموم: **أهمية تطبيق المعايير الدولية للمحاسبة IFRS/ IAS في دعم وإرساء مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر (دراسة ميدانية استقصائية)** مجلة جديد الاقتصاد، جامعة الجزائر 03، العدد 10، ديسمبر 2015.

66- وئام ملاح: **دور حوكمة الشركات في تحقيق الثقة في المعلومة المحاسبية**، مجلة الأفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، العدد 01، د س.

د: الملتقيات والمؤتمرات

67- أحمد محمد أحمد برقعان وعبد الله علي القريشي: **حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات**، المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة، أيام 15-17 ديسمبر 2012، طرابلس، لبنان.

68- إسماعيل سبتي وآخرون: **دور حوكمة الشركات العائلية في ترشيد القرارات الشرائية لربات البيوت في الجزائر (حالة المواد الغذائية)**، الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المنعقد يومي 13 – 14 نوفمبر 2018، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، الجزائر.

71- آسيا غنام ومريم قدار: **الحوكمة كأداة لديمومة المؤسسة العائلية**، الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المنعقد يومي 13-14 نوفمبر 2018، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، الجزائر.

72- الحبيب الزاوي ومريم نجاة نعاس: **الحوكمة وإدارة مخاطر الشركات العائلية في السوق المالي**، الملتقى الوطني الثالث حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المنعقد يومي 13 – 14 نوفمبر 2018، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، الجزائر.

73- أمال بن علي وبشير زناقي: **دور مجلس الإدارة في تعزيز حوكمة المؤسسات العائلية**، الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المنعقد يومي 13 – 14 نوفمبر 2018، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، الجزائر.

74- أمال عياري وأبو بكر خوالد: **تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية – دراسة حالة الجزائر –**، الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، المنعقد يومي 06 – 07 مايو 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

75- بلعزوز بن علي وعبد الرزاق حبار: **الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر**، الملتقى الوطني حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، المنعقد يومي 20 – 21 أكتوبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر.

76- خديجة بوزيد: **دور مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات العائلية**، الملتقى الوطني الثالث حوكمة الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المنعقد يومي 13 – 14 نوفمبر 2018، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، الجزائر.

77- خضرة صديقي: **المسؤولية الاجتماعية في ظل حوكمة الشركات**، الملتقى العلمي الثالث حول منظمات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية وعلوم التسيير، المنعقد يومي 14-15 فيفري ، 2010، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر.

77. زين الدين بروش وجابر دهيمي: **دور آليات الحوكمة للحد من الفساد المالي والإداري**، الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، المنعقد يومي 6 -7 مايو 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر.

78. سناء جبيرات وأحلام خان: **نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات**، الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، المنعقد يومي 06 – 07 مايو 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

79- عبد الرحمن العايب وبالرقي تيجاني: **إشكالية حوكمة الشركات وإلزامية أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة**، الملتقى الدولي حول "الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات "، المنعقد يومي 18-19 نوفمبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

80-عبد الرزاق خليل ونعيمة عبدي: **مكانة أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات: منظور النظريات الحديثة**، الملتقى الدولي حول " حوكمة المؤسسات: تجارب وتيارات حديثة، المنعقد يومي 21-22 مايو 2015، كلية العلوم الاقتصادية ولتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولود معمري ، تيزي وزو، الجزائر.

81- عمر شريقي: **دور وأهمية الحوكمة في استقرار النظام المصرفي**، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، المنعقد يومي 20- 21 أكتوبر 2009، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، الجزائر.

82- عمر شريف وزكية بن زروق: **علاقة الحوكمة بعملية الإفصاح والشفافية في ظل المعايير الدولية للمحاسبة**، الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع، رهانات وآفاق،

المنعقد يومي 07 – 08 ديسمبر 2010، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.

83- محمد السعيد جوال وآخرون: **دور أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في الشركات العائلية (شركة أن.سي.أ رويبة الجزائر كنموذجا)**، الملتقى الوطني الأول حول الشركات العائلية والتنمية المستدامة في الجزائر، المنعقد يومي 13- 14 نوفمبر 2018، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، الجزائر.

84- مناور حداد: **دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية**، المؤتمر الوطني العلمي الأول حول دور حوكمة الشركات في الإصلاح الاقتصادي، المنعقد خلال الأيام من 15 إلى 16 تشرين الأول 2008، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا.

85- نعيمة يحياوي وحكيمة بوسلمة : **دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات**، الملتقى الوطني الأول حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، المنعقد يومي 6-7 مايو 2012، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هـ: البحوث والدراسات

87- أسامة بن فهد الحيزان، **تطوير أداء المراجعة الداخلية لمواجهة متطلبات الحوكمة**، دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السعودية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2008.

88- ألكسندر شكولينكوف واندرو ولسون: **حوكمة الشركات كأداة للتنمية**، مركز المشروعات الدولية الخاصة CIP ، نشرية دورية خاصة، 2013.

90- أيمن طه حمد النيل النور: **برنامج الانتساب المطور**، جامعة الباحة، كلية العلوم الإدارية والمالية،

92- حسين مطير: **آليات تدعيم دور المراجعة الخارجية في حوكمة الشركات**، سلسلة محاضرات قسم المحاسبة ، الجامعة الإسلامية، عزة، فلسطين، د س.

93- **مركز المشروعات الدولية (CIPE)** حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، ، نصائح إرشادية لتحقيق الإصلاح، نشرة دورية خاصة، أغسطس2008.

94- مركز المشروعات الدولية الخاصة**: حوكمة الشركات قضايا واتجاهات** ،: نشرة دورية يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، القاهرة، العدد 13، مارس 2009.

95- مركز المشروعات الدولية الخاصة: **دليل حوكمة الشركات في الأسواق الصاعدة**: نشرة دورية صادرة عن (CIPE)، بدون تاريخ نشر.

96- علي العيادي: **القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر**، حوكمة الشركات قضايا واتجاهات، نشرية دورية للشرق الأوسط وشمال إفريقيا يصدرها مركز المشروعات الدولية الخاص(CIPE)، العدد21،2011.

97- علي لخضر :**الحوكمة (الإدارة الرشيدة) وفرص تطبيقها في المنظمات السورية**، سوريا، 2010، ص 18.

98- نرمين أبو العطا: **حوكمة الشركات سبيل التقدم مع إلقاء الضوء على التجربة المصرية** ، مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، نشرية دورية خاصة، 2003.

و: اللوائح

99- بهاء الدين سمير علام:**أثر الآليات الداخلية لحوكمة الشركات على الأداء المالي للشركات المصرية**، وزارة الاستثمار، مركز المديرين المصري، جامعة القاهرة، مصر، د س.

100- مجموعة البنك الدولي، **. دليل مؤسسة التمويل الدولية لحوكمة الشركات العائلية** : ، ط 02، 2009.

101- **ميثاق الحكم الراشد بالمؤسسات في الجزائر**، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، 2009.

102- هيئة سوق رأس المال الفلسطينية **:التطور الحاصل على الملامح الرئيسية لحوكمة الشركات المساهمة العامة المدرجة في بورصة فلسطين** ، مايو2011.

ز: القوانين والمراسيم

103. **الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية**، العدد19، الصادرة في 25 مارس 2009، المرسوم التنفيذي رقم 8- 156 المؤرخ في 26 مايو2008 .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

أ: المجلات العلمية:

104- RODRIGO,M,all .(2010) , **Transactions Cost Theory Influence in Strategy Research: A Review Through a Bibliometric Study in Leading Journals** , Journal of Strategic Management Education, Senate Hall Academic Publishing , vol 06 ,n 03.

109- Simon, Y. et Teznas du Montcel, H.,(1977), **Théorie de la firme et réforme de l'entreprise**, Revue Economique, vol 28, n° 3.

ب: الملتقيات :

105- Alamgir, M, **Corporate Governance: A Risk Perspective**, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development a Conference organized by the Egyptian Banking Institute, May 7 – 8, 2007, Cairo.

ج: التقارير العلمية الأجنبية:

106- Andriana .J et All (2012) **:Universities through the looking glass :Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA** , World bank report .

107- ISKANDER MAGDI, R , CHAMLOU ,M .(2000) , **Corporate Governance: A Framework for Implementation** , The International Bank for Reconstruction , the United States of America , First printing.

108- Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE , Édition 2004.

ثالثا: المواقع الالكترونية

109- httP://en.wikipedia.org/wiki/principal-agent.problem.

110- http://vb.arabsgate.com/showthread.php?t=533723.

111- http://www.undpaciac.org/arabic/resources/ac/newsDetails.aspx?.

112 - :http ://www.youtube .com./Watch ? v= EFj7wSSsV3k**.**

113- http //manifest.univ-ourgla.dz/index.php/archives/facult%C3%A9.

114- www.hawkama-eldjazair.org.

الملاحق

الملحق رقم(1)

قائمة أسماء محكمين الإستبانة

اسم المحكم	الجامعة
كمال زموري	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة –
أبوبكر بوسالم	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة –
فرحات سليمان زواري	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة –
الربيع قرين	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف – ميلة –

الملحق رقم (02)

إستبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمـــــــــــي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصـــــــــوف – ميلة –

استبيان حول " الاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات ومحاولة تطبيقها في الجزائر"

من وجهة نظر الهيئة التدريسية بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف –ميلة–

تحية للأستاذ (ة) و بعد:

يعتبر هذا الاستبيان جزء من الدراسة التي نقوم بها، لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان " **الاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات ومحاولة تطبيقها في الجزائر** "، من وجهة نظر أساتذة الاقتصاد أصحاب الاختصاص في عينة من جامعات الوطن، نظرا لخبرتكم العلمية والمهنية في هذا المجال فإنه يشرفنا مساهمتكم في هذه الدراسة، وذلك من خلال إجابتكم على هذا الاستبيان، علما أن دقة وصحة نتائج هذه الدراسة تعتمد على مدى دقة وصحة الإجابات، و ذلك من أجل مساعدتنا للوصول إلى نتائج تخدم البحث العلمي.

إعداد الطالبتين:

- **بولصباع صبيحة**
- **لموسي خالدة** **إشراف الدكتور: بوطلاعة محمد**

المحور الأول : البيانات الشخصية والمهنية

ملاحظة : يرجى التكرم بوضع العلامة (×) في مربع الإجابة التي تنطبق عليك.

1- **الجنس** : ذكر ☐ أنثى ☐

2- **العمر** : أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 ☐

من 40 إلى 49 ☐ من 49 فما فوق ☐

3- **الرتبة** : أ مساعد (ب) ☐ أ مساعد (أ) ☐

أ محاضر (ب) ☐ أ محاضر (أ) ☐

أ التعليم العالي ☐

4- **التخصص** : علوم التسيير ☐ علوم اقتصادية ☐

علوم تجارية ☐ تخصصات أخرى ☐

5- **الخبرة** : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐

من 11 إلى 15 سنة ☐ 16 سنة فما فوق ☐

المحور الثاني : الاتجاهات الحديثة لحوكمة الشركات في الجزائر

ملاحظة : نرجو التكرم ووضع علامة (×) في الخانة الملائمة .

	العبـــــــــــارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
I : حوكمة قطاع المؤسسات العائلية الصغيرة والمتوسطة والعائلية						
01	-يوجد إفصاح في الوقت المناسب بشأن جميع المسائل الجوهرية المتعلقة بالمؤسسات بالجزائرية.					
02	- تطبق المؤسسات الجزائرية المعايير المحاسبية والمالية المتعارف عليها دوليا					

03	– تقوم المؤسسات الجزائرية بإجراء المراجعة السنوية لأعمالها بواسطة مراجع خارجي مستقل .					
04	– يتمتع أصحاب المصالح بحقهم في الاعتراض لدى مجلس الإدارة على الممارسات الغير القانونية بالمؤسسات الجزائرية.					
05	– توجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة داخل المؤسسات الجزائرية.					
06	- تتم معاملة جميع المساهمين من نفس الفئة بالمؤسسات الجزائرية بالتساوي.					
07	- توجد نظم و قوانين تمنع أعضاء مجلس الإدارة بالتلاعب بمصالح المساهمين في الشركات الجزائرية.					
08	- تمنع المؤسسات الجزائرية استغلال معلوماتها السرية في التعامل.					
09	- يقوم مجلس إدارة الشركات الجزائرية بالتطبيق المحكم للنظم و القوانين بغرض التوجيه الاستراتيجي لها.					
10	- يقوم مجلس إدارة الشركات الجزائرية بالمراقبة والإشراف على التطبيق الجيد لأنظمة إدارة المخاطر.					

الرقم	العبـــــــــارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
II: حوكمة في قطاع الجامعات الجزائرية						
11	– تطبق الجامعات الجزائرية مبدأ الشفافية في عملية التقويم لصالح الطلبة.					
12	– تخلق الجامعة الجزائرية جو يسوده العدل والشفافية يسمح للطالب بمراجعة ومناقشة علاماته .					
13	– يتم الإفصاح في الوقت المناسب بشأن المشاكل الجوهرية التي تمس الجامعة الجزائرية .					
14	– يشارك الأساتذة في صنع القرارات وحل المشكلات					
15	–تطبق الجامعات الجزائرية مفهوم الجودة الشاملة والتميز في الأداء الجامعي باعتبارها مسؤولية جميع أعضاء الهيئة التدريسية.					
16	– يتمتع الأساتذة بحقهم في الاستعانة بالمتخصصين في مجال الجودة التعليمية لتدريبهم على تطبيقها في الجامعات الجزائرية.					
17	– توفر الجامعات الجزائرية للطلبة الحق في معرفة كل ما يتعلق بعملية تمدرسهم.					
18	– توجد قدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة التي أوجدها التطور العلمي والتكنولوجي في مجال العلوم والتقنيات في الجامعات الجزائرية .					
19	– يتم تحديد مواطن القوة والضعف داخل الجامعات الجزائرية بشكل دوري .					
20	– يلتقي مسيري المؤسسات الجامعية دوريا بالأساتذة لتدارس أحوال الجامعات الجزائرية .					

الرقم	العبـــــــــارة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
III : حوكمة القطاع المصرفي الجزائري						
21	– يتم تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري إلى أدنى مستوياته في المصارف الجزائرية .					
22	– يتم تشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار عن طريق منح القروض في المصارف الجزائرية .					
23	– وجود مراقبة مستقلة عن المحاسبين للوصول إلى قوائم مالية على أسس محاسبية صحيحة في المصارف الجزائرية.					
24	– تطبق المصارف الجزائرية القوانين واللوائح الحاكمة وبطريقة أخلاقية .					
25	– تتبنى المصارف الجزائرية الشفافية والثقة في تسيير أعمالها .					
26	– توجد هياكل إدارية يمكنها محاسبة إدارة المصارف الجزائرية أمام مساهميها .					
27	– تتنافس البنوك الجزائرية في أسواق المال العالمية .					
28	– تتم حماية المستثمرين الصغار و تعظيم عائدهم مع مراعاة مصالح الأطراف المختلفة في البنوك الجزائرية .					
29	– تتمتع المصارف الجزائرية بمجلس إدارة قوي .					
30	– تتمتع أسهم المصارف الجزائرية بقيمتها الكبيرة .					

شكرا على حسن تعاونكم لانجاز هذا العمل .

الملحق رقم (03):نتائج مخرجات برنامج spss

3-1 قياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات ومحاور الاستمارة باستخدام معامل الارتباط كاندال

3-1-1 معاملات ارتباط كاندال لعبارات جزء(تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية والمتوسطة والعائلية) بالدرجة الكلية للمحور الصغيرة .

Corrélations

			1أ	2أ	3أ	4أ	5أ	6أ	7أ	8أ	9أ	10أ
المؤسسات	Coefficient de corrélation	1,000	,373**	,396**	,398**	,155	,274**	,350**	,563**	,459**	,481**	,311**
	Sig. (bilatéral)	.	,000	,000	,000	,117	,005	,000	,000	,000	,000	,001
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
المناسب الوقت في إفصاح يوجد المسائل جميع بشأن	Coefficient de corrélation	,373**	1,000	,187	,093	-,057	,056	-,237*	,158	,053	,179	,211*
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,071	,365	,587	,587	,020	,123	,610	,082	,039
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
المعايير الجزائرية المؤسسات تطبق عليها المتعارف المالية و المحاسبية دوليا	Coefficient de corrélation	,396**	,187	1,000	,378**	-,014	,018	,009	,370**	,178	,100	,134
	Sig. (bilatéral)	,000	,071	.	,000	,898	,865	,936	,001	,103	,350	,211
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
بإجراء الجزائرية المؤسسات تقوم بواسطة لأعمالها السنوية المراجعة مستقل خارجي مراجع .	Coefficient de corrélation	,398**	,093	,378**	1,000	-,125	,139	,246*	,291**	,376**	,032	-,024
	Sig. (bilatéral)	,000	,365	,000	.	,251	,192	,019	,006	,001	,766	,823
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
في بحقهم المصالح أصحاب يمتع على الإدارة مجلس لدى الاعتراض بالمؤسسات القانونية الغير الممارسات الجزائرية	Coefficient de corrélation	,155	-,057	-,014	-,125	1,000	,136	,246*	,064	-,159	,156	-,106
	Sig. (bilatéral)	,117	,587	,898	,251	.	,212	,023	,557	,151	,153	,330
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
أصحاب بين فعالة عمل آلية توجد داخل الإدارة مجلس و المصالح الجزائرية المؤسسات	Coefficient de corrélation	,274**	,056	,018	,139	,136	1,000	,117	,005	,177	,046	-,080
	Sig. (bilatéral)	,005	,587	,865	,192	,212	.	,270	,966	,105	,671	,451
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
نفس من المساهمين جميع معاملة تتم بالتساوي الجزائرية بالمؤسسات الفئة .	Coefficient de corrélation	,350**	-,237*	,009	,246*	,246*	,117	1,000	,294**	,480**	,176	-,066
	Sig. (bilatéral)	,000	,020	,936	,019	,023	,270	.	,005	,000	,096	,530
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
أعضاء تمنع قوانين و نظم توجد بمصالح بالتلاعب الإدارة مجلس	Coefficient de corrélation	,563**	,158	,370**	,291**	,064	,005	,294**	1,000	,307**	,297**	,216*

الجزائرية الشركات في المساهمين	Sig. (bilatéral)	,000	,123	,001	,006	,557	,966	,005	.	,005	,005	,042
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
استغلال الجزائرية المؤسسات تمنع التعامل في السرية معلوماتها	Coefficient de corrélation	,459**	,053	,178	,376**	-,159	,177	,480**	,307**	1,000	,120	,112
	Sig. (bilatéral)	,000	,610	,103	,001	,151	,105	,000	,005	.	,268	,301
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
الجزائرية الشركات إدارة مجلس يقوم القوانين و للنظم المحكم بالتطبيق لها الاستراتيجي التوجيه بغرض	Coefficient de corrélation	,481**	,179	,100	,032	,156	,046	,176	,297**	,120	1,000	,343**
	Sig. (bilatéral)	,000	,082	,350	,766	,153	,671	,096	,005	,268	.	,001
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
الجزائرية الشركات إدارة مجلس يقوم التطبيق على الإشراف و بالمراقبة المخاطر إدارة لأنظمة الجيد	Coefficient de corrélation	,311**	,211*	,134	-,024	-,106	-,080	-,066	,216*	,112	,343**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,001	,039	,211	,823	,330	,451	,530	,042	,301	,001	.
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).**

3-1-2 معاملات ارتباط كاندال لعبارات جزء(تطبيق حوكمة الشركات في الجامعات الجزائرية) بالدرجة الكلية للمحور .

Corrélations

			الجامعات	ب.1	ب2	ب3	ب4,	ب.5	ب.6	ب7	ب.8	ب.9	ب10
Tau-B de Kendall	الجامعات	Coefficient de corrélation	1,000	,271**	,239*	,262**	,201*	,469**	,266**	,231*	,389**	,389**	,406**
		Sig. (bilatéral)	.	,007	,014	,008	,038	,000	,006	,021	,000	,000	,000
		N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	شفافية و موضوعية هناك لصالح التقويم عملية في الجامعات في الطلبة الجزائرية.	Coefficient de corrélation	,271**	1,000	,404**	,018	-,262*	,153	-,016	,151	-,097	,155	-,138
		Sig. (bilatéral)	,007	.	,000	,872	,018	,165	,888	,191	,380	,166	,221
		N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	الجزائرية الجامعة تخلق الشفافية و العدل يسوده جو و بمراجعة للطالب يسمح علاماته مناقشة	Coefficient de corrélation	,239*	,404**	1,000	-,069	-,319**	,010	,064	,300**	-,120	,059	-,056
		Sig. (bilatéral)	,014	,000	.	,524	,003	,922	,545	,007	,254	,585	,603
		N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	الوقت في الافصاح يتم المشاكل بشأن المناسب تمس التي الجوهرية الجزائرية الجامعة.	Coefficient de corrélation	,262**	,018	-,069	1,000	,095	-,016	,111	-,137	,146	-,197	,312**
		Sig. (bilatéral)	,008	,872	,524	.	,379	,880	,302	,220	,172	,071	,004
		N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	الاساتذة و العمال يشارك حل و القرارات صنع في المشكلات,	Coefficient de corrélation	,201*	-,262*	-,319**	,095	1,000	,142	-,037	-,029	,248*	,053	,144
		Sig. (bilatéral)	,038	,018	,003	,379	.	,180	,728	,790	,019	,624	,182
		N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	و الشاملة الجودة تحقيق الجامعي الأداء في التميز أعضاء جميع مسؤولية الادارية و التدريسية الهيئة . الجزائرية الجامعات في	Coefficient de corrélation	,469**	,153	,010	-,016	,142	1,000	-,167	,233*	,124	,313**	,242*
		Sig. (bilatéral)	,000	,165	,922	,880	,180	.	,111	,033	,235	,003	,023
		N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	في بحقهم الاساتذة يتمتع بالمتخصصين الاستعانة التعليمية الجودة مجال في في تطبيقها على لتدريبهم الجزائرية الجامعات.	Coefficient de corrélation	,266**	-,016	,064	,111	-,037	-,167	1,000	-,152	,188	,016	,119
		Sig. (bilatéral)	,006	,888	,545	,302	,728	,111	.	,165	,074	,883	,269
		N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	الجزائرية الجامعات توفر كل معرفة في الحق للطلبة تمدرسهم بعملية يتعلق ما.	Coefficient de corrélation	,231*	,151	,300**	-,137	-,029	,233*	-,152	1,000	,063	,055	-,055
		Sig. (bilatéral)	,021	,191	,007	,220	,790	,033	,165	.	,563	,624	,623

	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
المخصصة الميزانية توفر المستلزمات جميع للتسيير العملية لانجاح الضرورية تحقيق كذا و التعلمية و في المسطرة الأهداف الجامعات.	Coefficient de corrélation	,389**	-,097	-,120	,146	,248*	,124	,188	,063	1,000	,066	,035
	Sig. (bilatéral)	,000	,380	,254	,172	,019	,235	,074	,563	.	,537	,742
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
مع التكيف على قدرة توجد التي المتسارعة المتغيرات و العلمي التطور أوجدها مجال في التكنولوجي في التقنيات و العلوم الجزائرية الجامعات.	Coefficient de corrélation	,389**	,155	,059	-,197	,053	,313**	,016	,055	,066	1,000	,196
	Sig. (bilatéral)	,000	,166	,585	,071	,624	,003	,883	,624	,537	.	,072
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
و القوة مواطن تحديد يتم الجامعات داخل الضعف دوري بشكل الجزائرية.	Coefficient de corrélation	,406**	-,138	-,056	,312**	,144	,242*	,119	-,055	,035	,196	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,221	,603	,004	,182	,023	,269	,623	,742	,072	.
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

3-1-3 معاملات ارتباط كاندال لعبارات جزء(تطبيق حوكمة الشركات في االمصارف الجزائرية) بالدرجة الكلية للمحور

Tau-B de Kendall	المصرفي	Coefficient de corrélation	1,000	,365**	,251**	,205*	,360**	,331**	,016	,275**	,111	,270**	,405**
		Sig. (bilatéral)	.	,000	,008	,039	,000	,001	,877	,003	,267	,005	,000
		N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	1ج.	Coefficient de corrélation	,365**	1,000	,085	-,074	,195	-,089	-,137	-,050	,010	-,032	,178
		Sig. (bilatéral)	,000	.	,390	,478	,060	,386	,195	,611	,921	,751	,080
		N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	2ج	Coefficient de corrélation	,251**	,085	1,000	,018	,176	-,069	-,023	-,146	-,071	,013	-,012
		Sig. (bilatéral)	,008	,390	.	,864	,094	,505	,829	,143	,506	,897	,910
		N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	3ج	Coefficient de corrélation	,205*	-,074	,018	1,000	,348**	,146	,049	-,118	-,194	,072	,105
		Sig. (bilatéral)	,039	,478	,864	.	,002	,183	,663	,262	,082	,507	,331
		N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	4ج	Coefficient de corrélation	,360**	,195	,176	,348**	1,000	,229*	-,063	-,168	-,311**	-,079	,112
		Sig. (bilatéral)	,000	,060	,094	,002	.	,035	,571	,107	,005	,460	,299
		N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	5ج	Coefficient de corrélation	,331**	-,089	-,069	,146	,229*	1,000	,159	,008	,021	,079	,074
		Sig. (bilatéral)	,001	,386	,505	,183	,035	.	,150	,939	,845	,454	,487
		N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	6ج	Coefficient de corrélation	,016	-,137	-,023	,049	-,063	,159	1,000	-,079	-,170	,002	-,058
		Sig. (bilatéral)	,877	,195	,829	,663	,571	,150	.	,457	,131	,985	,595
		N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	7ج	Coefficient de corrélation	,275**	-,050	-,146	-,118	-,168	,008	-,079	1,000	,171	,062	,158
		Sig. (bilatéral)	,003	,611	,143	,262	,107	,939	,457	.	,106	,544	,123
		N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

ج8	Coefficient de corrélation	,111	,010	-,071	-,194	-,311**	,021	-,170	,171	1,000	-,010	,007
	Sig. (bilatéral)	,267	,921	,506	,082	,005	,845	,131	,106	.	,923	,947
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
ج.9	Coefficient de corrélation	,270**	-,032	,013	,072	-,079	,079	,002	,062	-,010	1,000	-,033
	Sig. (bilatéral)	,005	,751	,897	,507	,460	,454	,985	,544	,923	.	,750
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
ج10.	Coefficient de corrélation	,405**	,178	-,012	,105	,112	,074	-,058	,158	,007	-,033	1,000
	Sig. (bilatéral)	,000	,080	,910	,331	,299	,487	,595	,123	,947	,750	.
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

3-2 معامل الثبات ALPHA CROMBACH لأداة الدراسة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,643	**30**

وصف خصائص وسمات عينة الدراسة

3-3-1 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	51	72,9	72,9	72,9
	أنثى	19	27,1	27,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

3-3-2 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	7	10,0	10,0	10,0
	من30 إلى 39	29	41,4	41,4	51,4
	من40 إلى 49	21	30,0	30,0	81,4
	من50 فما فوق	13	18,6	18,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

3-3-3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ب مساعد	9	12,9	12,9	12,9
	أ مساعد	23	32,9	32,9	45,7
	ب محاضر	12	17,1	17,1	62,9
	أ محاضر	17	24,3	24,3	87,1
	عالي تعليم أ	9	12,9	12,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

3-3-4 توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	علوم التسيير	42	60,0	60,0	60,0
	علوم اقتصادية	16	22,9	22,9	82,9
	علوم تجارية	12	17,1	17,1	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

3-3-5 توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	13	18,6	18,6	18,6
	من 5 إلى 10 سنوات	32	45,7	45,7	64,3
	من 11 إلى 15 سنة	17	24,3	24,3	88,6
	16 سنة فما فوق	8	11,4	11,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

3-4-1المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات جزء تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة والعائلية

Statistiques

		1أ	2أ	3أ.	4أ	5أ	6أ .	7أ	8أ	9أ	10أ
N	Valide	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,1857	3,8714	3,7571	3,4571	3,6286	3,8000	3,9857	4,3000	3,6429	3,7143
Ecart type		1,25447	,72074	,80642	,67428	,78337	,84442	,85961	,78666	,78085	,85369

.

3-4-2 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات جزء تطبيق حوكمة الشركات في الجامعات الجزائرية

Statistiques

		1ب.	2ب	3ب.	4ب,	5ب.	6ب.	7ب.	8ب.	9ب.	10ب.
N	Valide	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,4286	3,9143	3,2429	3,2143	3,8286	3,2571	3,6000	2,9571	3,1429	3,5143
Ecart type		,62720	,82958	,69022	,77820	,86764	,89581	,57483	,85864	,72803	,73707

3-4-3 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات جزء تطبيق حوكمة الشركات في المصارف الجزائرية

Statistiques

		ج1.	ج.2	ج3	ج4	ج.5	ج6	ج7	ج8.	ج.9	ج10.
N	Valide	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,3000	3,1429	3,4714	3,7000	3,6857	3,6286	2,7571	3,3571	3,1571	3,0286
Ecart type		1,20806	1,03959	,71670	,72930	,79021	,61788	1,16016	,70270	,87866	,83356

نتائج اختبار الفرضيات

3-5-1 المتوسط الحسابي الكلي لفقرات جزء تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات االجزائرية الصغيرة والمتوسطة والعائلية

Statistiques

المؤسسات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة		
N	Valide	70
	Manquant	0
Moyenne		3,7357

3-5-2 المتوسط الحسابي الكلي لفقرات جزء تطبيق حوكمة الشركات في الجامعات االجزائرية

Statistiques

الجامعات الجزائرية		
N	Valide	70
	Manquant	0
Moyenne		3,5100

3-5-3 المتوسط الحسابي الكلي لفقرات جزء تطبيق حوكمة الشركات في المصارف االجزائرية

Statistiques

المصارف الجزائرية		
N	Valide	70
	Manquant	0
Moyenne		3,3071

3-5-4 نتائج تحليل التباين الأحادي للمتغيرات الشخصية في تصورات المبحوثين لمستوى تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس	Inter-groupes	5,921	25	,237	1,315	,209
	Intragroupes	7,922	44	,180		
	Total	13,843	69			
العمر	Inter-groupes	13,221	25	,529	,530	,954
	Intragroupes	43,922	44	,998		
	Total	57,143	69			
الرتبة	Inter-groupes	29,097	25	1,164	,622	,897
	Intragroupes	82,389	44	1,872		
	Total	111,486	69			
التخصص	Inter-groupes	13,454	25	,538	,855	,656
	Intragroupes	27,689	44	,629		
	Total	41,143	69			
الخبرة	Inter-groupes	13,097	25	,524	,534	,952
	Intragroupes	43,189	44	,982		
	Total	56,286	69			

3-5-5 المتوسط الحسابي الكلي لكل الفقرات

Statistiques

الاستمارة ككل		
N	Valide	70
	Manquant	0
Moyenne		3,5176