



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: محاسبة ومالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور الرقابة الداخلية في إرساء مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية
-دراسة حالة مطاحن بني هارون ميله-

المشرف	اعداد الطلبة	
د . سنوساوي صالح	لشهب يسرى	1
	بودهان جيهان	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. رحيم إبراهيم
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د . سنوساوي صالح
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. بودياب مراد

السنة الجامعية: 2025/2024



شكر وعرفان

بعد حمد الله سبحانه وتعالى وشكره أولاً وأخيراً الذي مكنتنا من إنجاز هذا العمل ، والصلاة والسلام
على النبي محمد "صلى الله عليه وسلم"
نتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر
الأستاذ المشرف الدكتور سنوساوي صالح.

يسرى وجيهان

إهداء

قبل كل إهداء أشكر الله عز وجل على كل نجاح حققته وعلى توفيقني في هذا العمل فالحمد لله
أهدي هذا التخرج

إلى نفسي الطموحة

إلى أعظم الرجال صبرا رمز الحب والعطاء الذي أفنى حياته من أجل تعليمي، وأتمنى أن يطيل الله حياتك
حتى ترى تمارًا حان وقت حصدها بعد انتظار طويل

"والدي العزيز "

إلى قرة العين التي سهرت وتعبت من أجل وصولي الى هذه المرحلة، إلى ابتسامة الحياة، إلى التي كان
دعائها سر نجاحي حبيبي العزيزة

"أمي الحبيبة "

إلى من تعلمت من مثابرتهم واجتهادهم وعرفت معهم معنى الحياة بكل ظروفها

"أخواتي وأخي "

إلى من كانوا معي على طريق النجاح و الخير

"أصدقائي "

يسرى

إهداء

الحمد لله الذي وفقني لشمين هذه الخطوة، فما سلكت البدايات إلا بتيسيره و ما بلغت النهايات إلا بتوفيقه

﴿وأُخِرْ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

ها أنا اليوم أتوج لحظاتي الأخيرة

اهدي تخرجي إلى نفسي الطموحة، من قال أنا لها... نالها

إلى من حمل اسمه بكل فخر، الذي حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

"بابا الغالي"

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، وكانت نورا لأحلامي اليد الخفية التي أزلت عن دربي الأشواك

"أمي الغالية"

إلى من شد الله بهم عضدي و وهبني نعمة وجودهم في حياتي أدامهم الله ضلعا ثابتا لي

اخوتي

إلى رفقاء الروح الذين شاركوني خطوات هذا الطريق

إلى من افاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة

الأصدقاء الأوفياء

لحظة لطالما انتظرناها و حلمنا بها في حكاية اكتملت فصولها و خيوطا اكتمل التأليف من غزلها، ها نحن و قد وصلنا إلى آخر مسيرتنا، حملت في طياتها الكثير من التحديات ف الحمد لله الذي نظن به خيرا فيكرمنا بأحسن مما نطن.

جيهان

ملخص:

تعمل المؤسسات الاقتصادية على تحسين أدائها، وتحقيق أهدافها المسطرة، من خلال تطبيق نظام رقابة فعال يضمن السير الحسن لمصالحها، والتفعيل الجيد لمبادئ الحوكمة، من خلال بيان دور مجلس الإدارة وتوفير حماية للملاك والمساهمين وأصحاب المصالح وأي طرف ذو صلة بالمؤسسة وقد هدفت دراستنا إلى استعراض المفاهيم النظرية و الجوانب الأساسية لكل من نظام الرقابة الداخلية و حوكمة الشركات، والعلاقة بينهما من خلال التعرف على دور الرقابة الداخلية في إرساء مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.

وللتوصل لنتائج الدراسة اتبعنا المنهج الوصفي والتحليلي، وتم إجراء دراسة ميدانية على مستوى المركب الصناعي والتجاري بني هارون بميلة، وتوزيع 52 استبانة على الموظفين الإداريين بصفة عامة، واسترجعنا 49 استبانة صالحة للتحليل باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتوصلنا إلى أن المركب الصناعي والتجاري بني هارون يتبنى نظام الرقابة الداخلية من وجهة نظر موظفيه بشكل مرتفع ويعمل أيضا على تطبيق متطلبات ومبادئ حوكمة الشركات، وأن للرقابة الداخلية أثر في تعزيز مبادئ الحوكمة، كما توصلنا إلى أنه لا توجد فروق في آراء موظفين بين واقع إرساء مبادئ الحوكمة في المركب الصناعي والتجاري بني هارون ومتغيرات السمات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية).

الكلمات المفتاحية: الرقابة الداخلية، حوكمة الشركات، مجلس الادارة، المساهمين، أصحاب المصالح، المركب الصناعي والتجاري بني هارون ميلة.

Resume:

Economic institutions seek to improve their performance and achieve their set objectives by adopting an efficient control system that guarantees the proper functioning of their activities and the proper application of governance principles through defining the role of the board of directors and ensuring the protection of owners, shareholders, stakeholders, and anyone connected to the institution.

This study aimed to review the theoretical concepts and main aspects of both the internal control system and corporate governance, in addition to exploring the relationship between them by knowing the role of internal control in establishing governance principles within economic institutions.

In order to get the study's results, we employed a descriptive and analytical method. We conducted a field study at the Beniharoun Industrial and Commercial

Complex in Mila. 52 questionnaires were distributed to administrative employees in general from which we retrieved 49 valid responses. They were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The findings show that, from the perspective of its employees, the Beniharoun Industrial and Commercial Complex demonstrates a high level of adoption of the internal control system and also works to implement corporate governance principles. In addition, the results uncover that internal control contributes to reinforcing governance principles. It also revealed no differences in employees' standpoints concerning the implementation of governance principles at the complex based on personal characteristics (gender, age, educational qualification, and years of professional experience).

Keywords: internal control, corporate governance, board of directors, shareholders, stakeholders, Beniharoun industrial and commercial complex, Mila.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
I	بسملة
II	شكر وعرفان
III	إهداء
IV	إهداء
VIII	فهرس المحتويات:
XII	فهرس الجداول:
XV	فهرس الأشكال:
XVII	فهرس الملاحق:
أ	المقدمة
الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الرقابة الداخلية	
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: ماهية الرقابة الداخلية
3	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية
4	المطلب الثاني: خصائص الرقابة الداخلية
5	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الرقابة الداخلية
7	المبحث الثاني: مكونات، إجراءات الرقابة الداخلية
7	المطلب الأول: مكونات الرقابة الداخلية
8	المطلب الثاني: مبادئ الرقابة الداخلية
9	المطلب الثالث: إجراءات الرقابة الداخلية
11	المبحث الثالث: أنواع وأدوات الرقابة الداخلية
11	المطلب الأول: أنواع الرقابة الداخلية

11	المطلب الثاني: أدوات الرقابة الداخلية
12	المطلب الثالث: مقومات الرقابة الداخلية
15	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: دور الرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة	
17	تمهيد:
18	المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات
18	المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات
20	المطلب الثاني: خصائص حوكمة الشركات
21	المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات
24	المبحث الثاني: الجوانب الأساسية لحوكمة الشركات
24	المطلب الأول: مبادئ الحوكمة
28	المطلب الثاني: محددات الحوكمة
28	المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة
30	المبحث الثالث: علاقة الرقابة الداخلية بمبادئ حوكمة الشركات وتحدياتها
30	المطلب الأول: دور حوكمة الشركات في تفعيل نظام الرقابة الداخلية
31	المطلب الثاني: دور لجنة المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات
33	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه الرقابة الداخلية في ظل حوكمة الشركات
35	خلاصة الفصل:
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لدور الرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة في المركب الصناعي والتجاري بني هارون	
37	تمهيد:
38	المبحث الأول: تقديم المركب الصناعي والتجاري بني هارون
38	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المركب الصناعي والتجاري بني هارون
40	المطلب الثاني: نظرة عامة حول المركب الصناعي والتجاري بني هارون

43	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري بني هارون ومهام مصالحه
50	المبحث الثاني: تقديم الدراسة الميدانية
46	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات
48	المطلب الثاني: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية
50	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة وطبيعة توزيع البيانات
54	المطلب الرابع: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
59	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
59	المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور الرقابة الداخلية
62	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول حوكمة الشركات
70	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
76	خلاصة الفصل:
78	الخاتمة:
82	قائمة المراجع:

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01-01	المبادئ 17 للرقابة الداخلية	9
01-03	توزيع اليد العاملة للمديرية العامة	41
02-03	توزيع اليد العاملة للوحدة الانتاجية القرام قوقة	42
03-03	توزيع اليد العاملة للوحدة الإنتاجية فرجية	42
04-03	عينة الدراسة والاستبانات المسترجعة وغير المسترجعة	46
05-03	فئات مقياس "likert" الخماسي ودلالاتها	48
06-03	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور	51
07-03	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد	52
08-03	ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "آلفا كرونباخ" Alpha Crombach	53
09-03	معاملي الالتواء (skewness) والتفرطح (kurtosis)	54
10-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	54
11-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	55
12-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	56
13-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	57
14-03	التحليل الوصفي لعبارات محور "الرقابة الداخلية"	60
15-03	التحليل الوصفي لعبارات بعد "توافر إطار فعال لحوكمة الشركات"	63
16-03	التحليل الوصفي لعبارات بعد "الحقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين"	64
17-03	التحليل الوصفي لعبارات بعد "دور أصحاب المصالح"	66
18-03	التحليل الوصفي لعبارات بعد "الإفصاح والشفافية"	67
19-03	التحليل الوصفي لعبارات بعد "مسؤولية مجلس الإدارة"	69

70	نتائج اختبار الفرضية الأولى	20-03
71	نتائج اختبار الفرضية الثانية	21-03
72	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع = حوكمة الشركات)	22-03
74	نتائج اختبار "Independent Samples T Test" - الجنس	23-03
74	نتائج اختبار (One-Way ANOVA) - السن	24-03
75	نتائج اختبار (One-Way ANOVA) - المؤهل العلمي	25-03
75	نتائج اختبار (One-Way ANOVA) - سنوات الخبرة المهنية	26-03

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01-01	أهداف الرقابة الداخلية	6
02-01	مكونات الرقابة الداخلية	8
01-02	خصائص حوكمة الشركات	21
02-02	أهمية حوكمة الشركات	22
03-02	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	29
04-02	مهام مجلس الإدارة اتجاه الرقابة الداخلية	30
01-03	الهيكل التنظيمي لمجمع أقروديف	39
02-03	الهيكل التنظيمي الشركة الفرعية حبوب قسنطينة	40
03-03	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمركب الصناعي والتجاري بني هارون ميلة	44
04-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	55
05-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	56
06-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	57
07-03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية	58

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	مستخرج من القانون الأساسي للمركب الصناعي والتجاري بني هارون ميلة	90
2	الإستبيان	89
3	قائمة المحكمين	93
4	مخرجات (SPSS) لمعاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور	94
5	مخرجات (SPSS) لمعاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد	97
6	مخرجات (SPSS) لثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "آلفا كرونباخ Alpha Crombach"	101
7	مخرجات (SPSS) لمعالملي الالتواء (skewness) والتفرطح (kurtosis)	103
8	مخرجات (SPSS) لتوزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية)	103
09	مخرجات (SPSS) التحليل الوصفي لمخرجات محاور الاستبيان (الرقابة الداخلية، مبادئ حوكمة الشركات	105
10	مخرجات SPSS لاختبار الفرضية الأولى	109
11	مخرجات SPSS لاختبار الفرضية الثانية	109
12	مخرجات (SPSS) لاختبار الفرضية الثالثة لنتائج تحليل التباين للانحدار	109
13	مخرجات (SPSS) لنتائج اختبار الفرضية الرابعة " Independent Samples T Test" (الجنس)	110
14	مخرجات (SPSS) لنتائج اختبار الفرضية الرابعة (One-Way ANOVA) (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية)	112

مقدمة

تمهيد:

شهدت المؤسسات في الآونة الأخيرة تطور كبير في مختلف المجالات خاصة في المجال الاقتصادي، مما أدى إلى زيادة حجم التحديات والمخاطر التي تواجه المؤسسات الاقتصادية على اختلاف نوعها وحجمها، مما أوجب عليها تبني إجراءات ومبادئ رقابية فعالة، وذات كفاءة داخل هيكلها التنظيمي تضمن استمراريته، وتحقيق حماية كافية لأصحاب المصلحة بصفة عامة، والمساهمين بصفة خاصة وكافة الأطراف الأخرى المرتبطة بالمؤسسة، ومعالجة الانحرافات التي تنشأ بعيداً عما تم التخطيط له.

برزت أهمية الرقابة الداخلية نتيجة اهتمام الهيئات المحاسبية التي سعت لتطوير أنظمتها بصورة مستمرة، لتشجيع الالتزام بالسياسات والإجراءات الإدارية لتحقيق أهدافها، وتوجيهها نحو الأفضل، وتهيئة الموارد المختلفة لتكون قادرة على مواصلة الارتقاء ومواكبة التطورات التقنية والاقتصادية، كما ارتبط ظهور حوكمة الشركات بانفصال الملكية عن الإدارة، وعجز نظرية الوكالة عن الرقابة على إدارة الشركات وحماية حقوق المساهمين وتعظيم مصالحهم.

زادت أهمية الرقابة الداخلية بظهور حوكمة الشركات، نتيجة الظروف الاقتصادية المتردية كالأزمات المالية، فلهذا النظام دور في تحقيق الحوكمة، ومتى ما توافر نظام الرقابة الداخلية الفعال والمتكامل فإن ذلك سيسهم في تحقيق حوكمة فعالة داخل الشركات.

وتأتي دراستنا حول دور الرقابة الداخلية في إرساء مبادئ الحوكمة داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع دراسة ميدانية على مستوى المركب التجاري والصناعي بني هارون بولاية ميلة، بفرعها المتواجدين على مستوى بلدية القرام قوقة وبلدية فرجيرة، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية نظام الرقابة الداخلية في هذا المركب، وتقييم تأثيره على تطبيق مبادئ الحوكمة، وذلك من خلال تقديم استبيان موجه للموظفين الإداريين من أجل معرفة الأبعاد والمبادئ المتبعة.

أولاً: الإشكالية

من خلال الهدف العام للبحث، توصلنا لصياغة الإشكالية التالية:

ما أثر تبني الرقابة الداخلية في المركب الصناعي والتجاري بني هارون على إرساء مبادئ حوكمة

الشركات؟

على أساس هذه الإشكالية والدراسة الميدانية على مستوى مطاحن بني هارون ميلة، يمكن لنا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يتبنى المركب الصناعي والتجاري بني هارون لنظام الرقابة الداخلية ؟
2. هل يطبق المركب الصناعي والتجاري بني هارون متطلبات ومبادئ حوكمة الشركات؟

3. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين تطبيق الرقابة الداخلية ومتطلبات حوكمة الشركات في المركب الصناعي والتجاري بني هارون؟

4. إلى أي مدى يمكن القول أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين واقع إرساء مبادئ الحوكمة و متغيرات السمات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية).

ثانيا: فرضيات البحث

قصد معالجة الإشكالية المطروحة تم صياغة مجموعة من الفرضيات يمكن إثباتها أو نفيها تتمثل فيما يلي:

1. المركب الصناعي والتجاري بني هارون يتبنى نظام الرقابة الداخلية من وجهة نظر موظفيه بشكل مرتفع.
2. يعمل المركب الصناعي والتجاري بني هارون على تطبيق متطلبات ومبادئ حوكمة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة بالمركب الصناعي والتجاري بني هارون.
4. هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع إرساء مبادئ الحوكمة في المركب الصناعي والتجاري بني هارون ومتغيرات السمات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية).

ثالثا: أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في الدور الأساسي الذي يؤديه نظام الرقابة الداخلية في المؤسسات الاقتصادية، حيث يعد أداة محورية لتحقيق الكفاءة والمصداقية والشفافية، كما يبين البحث ضرورة تطبيق مبادئ حوكمة الشركات لإرساء نظام رقابة فعال، إضافة إلى توضيح العلاقة التي تربط حوكمة الشركات بنظام الرقابة الداخلية، و تأثير هذه العلاقة على أداء المؤسسة الاقتصادية، ومن ناحية أخرى، يوضح البحث كيف تساهم حوكمة الشركات في محاربة الانحرافات والحد منها واتخاذ القرارات.

رابعا: أهداف البحث

نهدف من خلال هذا البحث إلى:

1. تقديم نظرة شاملة حول دور نظام الرقابة الداخلية في المؤسسة الاقتصادية، من خلال عرض مكوناته ومقوماته.
2. التطرق إلى حوكمة الشركات من خلال التعرف على مبادئ وأهداف تطبيقها.
3. إبراز دور نظام الرقابة الداخلية في إرساء مبادئ حوكمة الشركات.

خامسا: منهج البحث

بهدف الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات الفرعية، ولإثبات صحة الفرضيات المقترحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة حالة.

يظهر المنهج الوصفي والتحليلي من خلال عرض مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالموضوع، المتمثلة في وصف المفاهيم العامة الخاصة بالرقابة الداخلية وحوكمة الشركات وتحليل دور نظام الرقابة الداخلية في إرساء مبادئ حوكمة الشركات.

في حين يظهر منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، من خلال الدراسة الميدانية، حيث قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة، وحاولنا معرفة واقع تطبيق نظام الرقابة الداخلية في المركب الصناعي والتجاري بني هارون

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

مما لا شك فيه أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة، ومن بين الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في هذا الموضوع، نذكر ما يلي:

1. الاهتمام الشخصي بالموضوع لارتباطه بالتخصص.
2. الاطلاع المسبق على بعض البحوث والمقالات أدى بنا لفضول أكثر للتعلم في الموضوع.

سابعا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1. الحدود الموضوعية: التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية ومبادئ حوكمة الشركات.
2. الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في المؤسسة الاقتصادية المركب الصناعي والتجاري بني هارون.
3. الحدود الزمنية: استغرقت دراستنا من فيفري 2025 إلى غاية ماي 2025.

ثامنا: أدوات العمل

وللمساعدة في إنجاز الدراسة تم الاعتماد على الأدوات التالية:

المسح المكتبي: من خلال الاطلاع على الدراسات المتوفرة حول الموضوع من كتب، دوريات عربية، مجلات، أبحاث متعلقة بالموضوع، مقالات.

الاستبيان: تم الاعتماد عليه بعد خضوعه للتحكيم من طرف أساتذة مختصين وتوزيعه على موظفي المؤسسة محل الدراسة لجمع معلومات متعلقة بمتغيرات الدراسة،

الأدوات الإحصائية: الاستعانة بأدوات معالجة كبرنامج الحزم الإحصائية (SPSS) من أجل تحليل ومعالجة بيانات الاستبيان.

تاسعا: الدراسات السابقة

بعد عملية المسح المكتبي لمختلف المراجع والمصادر المتعلقة بالموضوع، وفي حدود علم الطالب لوحظ أن هناك مجموعة من البحوث تناولت إشكاليات قريبة من الإشكالية المطروحة في بحثنا، وتتمثل هذه المواضيع فيما يلي:

1. بشير الزعر حسين، دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل آليات الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استطلاعية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية-، أطروحة دكتوراه (منشورة)، محاسبة وتدقيق، الجزائر، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2023.

وقد تناول في هذه المذكرة مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تفعيل آليات حوكمة الشركات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد توصل إلى أن نظام الرقابة الداخلية يستمد فعاليته من مكوناته وتكاملها، وأن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يؤدي إلى الرفع من جودة نظام الرقابة الداخلية.

2. براهيم كنزة، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات - دراسة حالة مؤسسة المحركات قسنطينة، - رسالة ماجستير (منشورة)، إدارة مالية، الجزائر، جامعة قسنطينة 02، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2024.

تناول الباحث مدى مساهمة التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات، وتوصل إلى أن التدقيق الداخلي يساعد الشركة على تحقيق أهدافها، من خلال إيجاد منهج منظم ودقيق لتقييم وتحسين فعالية نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر، وهذا ما يزيد من قدرة هذه الوظيفة على العمل كآلية محورية تساعد على التطبيق السليم لحوكمة الشركات.

3. عبد الواحد غازي محمد النعيمي، تفعيل نظام الرقابة الداخلية في ظل حوكمة الشركات - دراسة في عينة من الشركات المساهمة في محافظة نينوي، - رسالة ماجستير (غير منشورة)، العراق: جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، 2011.

تناول الطالب تفعيل نظام الرقابة الداخلية في ظل حوكمة الشركات، إلا أنه تم لإجراء هذا البحث في مؤسسات خارج البيئة الجزائرية، وتم التوصل إلى أن التزام الإدارة بمعايير تفعيل نظام الرقابة الداخلية والعمل على تحسينها والتعامل معها كعملية متكاملة قابلة للتغيير والتعديل، وهذه المعايير حددتها المنظمات المهنية من أجل تفعيل الرقابة الداخلية في ظل حوكمة الشركات أو في ظل بيئة رقابية وقانونية أخرى.

4. عبيدي نعيمة، دور آليات الرقابة في تفعيل حوكمة المؤسسات - دراسة حالة الجزائر، - رسالة ماجستير (منشورة)، مالية المؤسسة، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 2009.

تناولت الطالبة دور كل من مجلس الادارة، والمراجعة الخارجية، لجنة المراجعة، انطلاقا من الواقع الذي تعيش فيه الجزائر. وتوصلت إلى عدم فاعلية السلوكيات التي تميز عمل مجلس إدارة الشركات في مواجهة المشاكل، كما أن المؤسسات العمومية لم تستطع ممارسة دورها بالشكل الذي يرجي منها، وكذلك الأمر بالنسبة لواقع مهنة المراجعة في الجزائر، حيث أنه يوجد نقص ملاحظ في شركات الاسهم.

5. ابراهيم إسحاق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة - دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين -، رسالة ماجستير (منشورة)، محاسبة وتمويل، فلسطين، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2009.

تناول الطالب دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة، والتعرف على الجوانب النظرية والعملية مع الوقوف على الجوانب المرتبطة بمبادئ وقواعد الحوكمة الرشيدة في البيئة الفلسطينية، وتوصل الطالب إلى أن المراجعة الداخلية تعتبر أحد أهم مكونات عناصر تطبيق الحوكمة، كما أن متابعة تطبيق معايير المراجعة الداخلية يساهم بشكل رئيسية في تطبيق الحوكمة، وتجسد المراجعة الداخلية الفعالة المنشودة من تطبيق الحوكمة وذلك بتفعيل دور أصحاب المصالح في المصرف ضماناً لاستمرارية الحوكمة وتطبيقاتها داخل المصارف، وتوصل أيضا الى عدم وجود معرفة وإلمام كافى من قبل بعض العاملين حول مبادئ وقواعد الحوكمة الرشيدة وأسس تطبيقاتها في المصارف العاملة في فلسطين

من خلال العرض السابق لنتائج الدراسات السابقة في مجال الحوكمة والرقابة الداخلية والتدقيق الداخلي والمراجعة الداخلية، يتضح أن معظم الدراسات السابقة تناولت مدى تطبيق الحوكمة في الشركات، والعوامل المحددة لجودة وظيفة الرقابة الداخلية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، ودور لجان المراجعة في هذا المجال، وتأتي هذه دراستنا لاستكمال الجوانب النظرية والتطبيقية التي تعالج دور الرقابة الداخلية في إطار تفعيل مبادئ الحوكمة بالتطبيق على المؤسسات الاقتصادية.

كما أنها تتميز عن غيرها من الدراسات بأنها شملت محاور جديدة لم تتطرق إليها الدراسات السابقة، حيث تناولت علاقة الرقابة الداخلية بمبادئ حوكمة الشركات.

عاشرا: صعوبات البحث

أثناء إنجازنا لهذه الدراسة واجهتنا مجموعة من الصعوبات أهمها:

1. قلة المراجع فيما يخص كتب حول نظام الرقابة الداخلية عامة وعلاقة الرقابة الداخلية بمبادئ حوكمة الشركات خاصة.
2. حجم العينة صغير في مؤسسة محل الدراسة أدى إلى التوجه إلى مؤسسة أخرى.
3. صعوبة العمل الميداني من حيث توزيع الاستبيان وجمعه.

حادي عشر: تقسيم البحث

تجدر الإشارة في الأخير بأنه حيث تم الإلمام بالموضوع يتطلب هيكلته وتقسيمه، حسب طبيعة البحث وارتأينا تقسيمه إلى ثلاثة فصول وتسبقها مقدمة وتلحقها خاتمة.

جاء الفصل الأول بعنوان "مفاهيم أساسية حول الرقابة الداخلية"، حاولنا من خلاله إعطاء صورة واضحة و شاملة للرقابة الداخلية بذكر مكوناتها و إجراءاتها، إضافة إلى التطرق لأنواع و أدوات الرقابة الداخلية.

أما الفصل الثاني جاء بعنوان "دور الرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة"، حاولنا من خلاله إلى إعطاء نظرة حول حوكمة الشركات بإبراز الجوانب الأساسية لها و تبيان علاقة الرقابة الداخلية بمبادئ الحوكمة.

يأتي الفصل الثالث و الأخير بعنوان " دراسة ميدانية لدور الرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة في المركب الصناعي والتجاري بني هارون "، نهدف من خلاله إلى القيام بدراسة تحليلية وصفية، للتعرف على واقع الرقابة الداخلية في إرساء مبادئ الحوكمة في المركب الصناعي والتجاري بني هارون.

الفصل الأول

مفاهيم أساسية حول الرقابة
الداخلية

تمهيد :

الرقابة الداخلية هي عملية أو إجراء تقوم به المؤسسة لضمان انجاز و الوصول إلى الأهداف المرسومة و قد أدي التطور و ظهور المشروعات الكبيرة و زيادة حالات الإفلاس في السنوات الأخيرة و الإعسار المالي و حدوث فضيحة شركة الطاقة عام 2001 في الولايات المتحدة الأمريكية، إلى زيادة الاهتمام بالرقابة الداخلية و اعتبرت احد أهم المحاور الرئيسية في الهيكل الرقابي، من خلال ما تتضمنه من سياسات و إجراءات التي تعمل على ضبط العمل و الحد من الوقوع في الانحرافات، واكتشاف الأخطاء و معالجتها بسرعة ، و حماية أصولها، و ضمان تنفيذ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

فيعتبر نظام الرقابة الداخلية داخل أي مؤسسة اقتصادية بمثابة خط الدفاع الأساسي، الذي يحمي مصالح المساهمين بصفة خاصة، وكافة الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة. و من هنا فقد حظيت الرقابة الداخلية باهتمام واسع.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية للرقابة الداخلية، و الذي يتضمن ثلاثة مباحث تتضمن العناوين التالية:

المبحث الأول: ماهية الرقابة الداخلية

المبحث الثاني: مكونات، إجراءات الرقابة الداخلية

المبحث الثالث: أنواع و أدوات الرقابة الداخلية

المبحث الأول: ماهية الرقابة الداخلية

إن وجود الرقابة الداخلية في أي مؤسسة اقتصادية، يبرز وجود نظام سليم و محكم في المؤسسة ويضمن لها تحقيق أهدافها العامة بفعالية، و استخدام مواردها بكفاءة عالية. و قد مرت الرقابة الداخلية بعدة مراحل لتصبح على ما هي عليه، و في هذا المبحث سنتناول ماهية الرقابة الداخلية من خلال معرفة مفهومها و الأهمية و الأهداف المرجوة من وضع هذا النظام و الخصائص المتعلقة به.

المطلب الأول: مفهوم الرقابة الداخلية

تلعب أنظمة الرقابة الداخلية دورا هاما في نجاح الشركات، فقد لاقى اهتمام كبير من طرف الهيئات المحاسبية التي سعت إلى تطوير مفهوم الرقابة بصورة مستمرة، فكل عرفها حسب منظوره.

حسب تعريف جمعية المدققين الأمريكيين: الرقابة الداخلية "مجموعة الطرق و المقاييس التي تتبعها المؤسسة بغية حماية أصولها و التأكد من دقة المعلومات المحاسبية"¹.

حسب تعريف لجنة طرائق التدقيق المنبثقة عن العهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين، تشمل الرقابة الداخلية الوسائل والخطط التنظيمية، ووسائل التنسيق، و المقاييس المتبعة في المشروع والتي تهدف إلى حماية أصوله و التأكد من دقة البيانات المحاسبية ومراجعتها و مدى إمكانية الاعتماد عليها في زيادة الكفاءة الإنتاجية و تشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية الموضوعية².

عرفت هيئة الأسواق المالية "L AMF" الرقابة الداخلية على أنها، نظام يحدد و ينفذ تحت مسؤولية الشركة، و يشمل على مجموعة الموارد و السلوكيات و الإجراءات التي تتفق مع الخصائص المحددة لكل شركة من خلال³:

1. يساهم في السيطرة على أنشطتها و فعاليتها و الاستخدام الكفء لمواردها.
 2. يجب تمكينه ليأخذ في الاعتبار المناسب للمخاطر الكبيرة سواء التشغيلية و المالية.
- عرف المعيار الأمريكي (SAS 78):** الرقابة الداخلية أنها عملية أو إجراء، ينفذ من طرف مجلس الإدارة وإدارة المنشأة والموظفون الآخرون، وخطوة تم اتخاذها من أجل إعطاء تأكيد معقول بتحقيق لأهداف التالية:

¹ عطا الله احمد سويلم الحسان، الرقابة الداخلية و التدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، 2009، ص45.

² زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان 2011، ص187.

³ الهادي فضيلة، دبي علي، مساهمة نظام الرقابة الداخلية في تدعيم أسس الحوكمة بالمؤسسات الاقتصادية دراسة تحليلية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2024، ص 224.

1. الثقة في التقارير المالية
2. الالتزام بالقوانين واللوائح الملزم
3. فعالية وكفاءة العمليات الرقابية الداخلية تشتمل على أمور أكثر من الأمور ذات العلاقة المباشرة بوظائف النظام المحاسبي والتقارير المالية وهذا يضع على المراجع مسؤولية تحديد الأجزاء الملائمة لمراجعة القوائم المالية¹.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الرقابة الداخلية هي نظام يتضمن مجموعة من العمليات، والأدوات، و الخطط، و الإجراءات، التي تضعها الإدارة و تتفق مع مجموع الخصائص، لضمان السيطرة على وظائف المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المحددة، و تشجيع العاملين على التمسك بالسياسات الإدارية. فنظام الرقابة هو أداة تسيير للموارد، وأداة للوقاية من خلال التأكد من دقة المعلومات المحاسبية والاهتمام بكل ما يمس باستقرار المؤسسة.

المطلب الثاني: خصائص الرقابة الداخلية

- للقول أن نظام الرقابة الداخلية داخل أي مؤسسة نظام رقابي فعال و سليم، يجب توفر مجموعة من الخصائص و المتطلبات و حتى يمكن الحكم على سلامته، أهم هذه الخصائص ما يلي:²
- أولاً: الفعالية:** النظام الرقابي المستخدم يكون متطور قادر على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها، ومعالجتها بطريقة تضمن تجنب الوقوع فيها مستقبلاً بأقل تكلفة ممكنة وأسرع وقت.
- ثانياً: الدقة:** قدرة النظام الرقابي على الحصول على معلومات صحيحة ودقيقة وكاملة عن الأداء، وذات مصدر موثوق، من خلال البيانات المسجلة بالوثائق والسجلات المحاسبية .
- ثالثاً: المرونة:** أي التكيف مع المتغيرات المستجدة على التنظيم.
- رابعاً: التوقيت المناسب:** لا بد من توافر نظام سليم لتلقي كافة المعلومات في الوقت المناسب، وعليه يجب على القائمين بمختلف الأنشطة الرقابية مراعاة الوقت خاصة القائمين بإعداد التقارير.
- خامساً: التكامل:** يجب أن يكون هناك تكامل بين الخطط ذاتها وأيضاً تكامل بين النظم الرقابية المستخدمة.

¹ محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008، ص48.

² احمد ميلي سمية، دور نظام الرقابة في تحسين أداء البنوك (الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمسيلة)، مجلة المحاسبة، التدقيق و المالية، العدد02، الجزائر 2020، ص18.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الرقابة الداخلية

تعتبر وظيفة الرقابة الداخلية أحد أهم الوظائف المسندة للقائد الإداري، إذ أنه بواسطة هذه العملية، يستطيع أن يتحقق من مدى تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة و مدى أهمية هذا النظام ، حيث يمكن القول بصيغة أخرى على أنها وظيفة تعمل على إظهار نقاط الضعف والأخطاء الموجودة في التنظيم، ويتم ذلك حتى يمكن مباشرة عملية إصلاح الاختلالات الملاحظة والعمل على منع تكرارها مجددا

أولاً: أهمية الرقابة الداخلية

وتبرز أهمية الرقابة الداخلية في تحقيقها للأمور التالية:¹

1. **التخطيط :** تمكن الرقابة الإدارة العليا من الكشف عن المعوقات والمشاكل التي تعيق تنفيذ الخطة الموضوعية ، مما يمكن في الوقت المناسب من تعديلها أو استبدالها كلياً، أي الأخذ بإحدى الخطط البديلة.
2. **التنظيم:** إن عملية الرقابة تسمح بالكشف عن أي خلل يسود بناء الهيكل التنظيمي لوحدة الإدارية.
3. **التفويض:** لا يستطيع المدير تفويض واجباته إلا إذا توفرت لديه وسائل رقابية ناجعة المراجعة النتائج، لأن المدير يحدد دائماً مسؤولاً عن انجاز الواجبات التي فوضها، كما أنه من المعروف أنه لا يجوز أن يلجأ المسؤول إلى عملية التفويض من باب إخلاء المسؤولية.
4. **إصدار الأوامر والتنسيق:** تمكن الرقابة من التعرف على مدى تنفيذ القرارات ومدى قبولها من طرف أعضاء التنظيم، وهي التي تمكن المدير في النهاية من معرفة وملاحظة أوجه القصور في التنسيق داخل المنظمة الإدارية، فيعمل على تجنبها.

ثانياً: أهداف الرقابة الداخلية

يسعى نظام الرقابة الداخلية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي يكمن حصرها فيما يلي:²

1. **حماية أصول المؤسسة:** توفير الحماية المادية والمحاسبية لجميع عناصر الأصول من الاستغلال غير المشروع وسوء الاستخدام الضياع أو الاختلاس سواء.
2. **ضمان صحة ودقة المعلومات:** بهدف زيادة درجة المصداقية والثقة في المعلومات وبالتالي زيادة درجة الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.

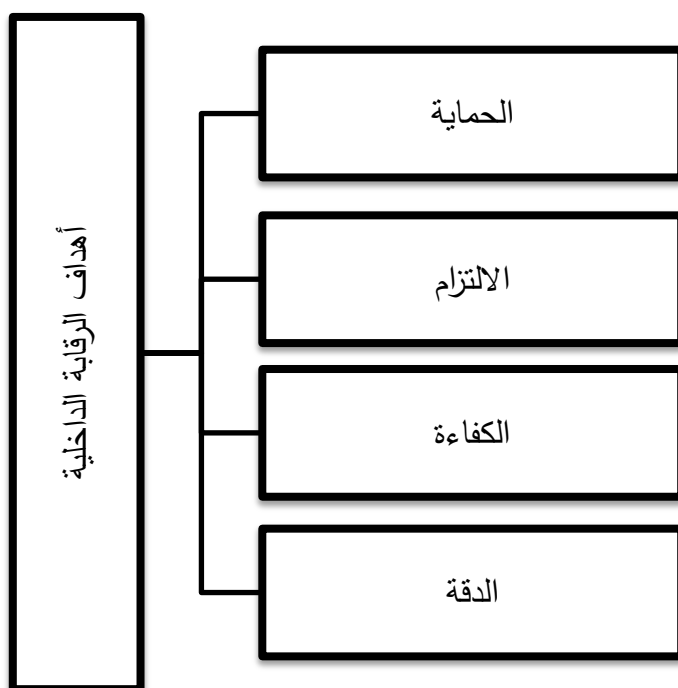
¹ فوزي قادري، سليمان زواري فرحات، يازيد بلابل، علاقة الرقابة الداخلية بتكريس نظام حوكمة الشركات، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، العدد الرابع، جامعة زيان عاشور الجلفة. الجزائر، 2019، ص423.

² أحمد ميلي سمية، مرجع سابق، ص19.

3. تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام موارد المؤسسة: تهدف الإجراءات الرقابية إلى زيادة درجة الفعالية وضمان الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة، وذلك باتخاذ قرارات سليمة بناء على مصداقية ودقة المعلومات والبيانات المتوافرة .

4. احترام السياسات الإدارية والالتزام بها: من خلال إصدار أوامر كتابية أو شفوية تقضي الامتثال لها والالتزام بها مما يكفل للمؤسسة تحقيق أهدافها المرسومة.

الشكل رقم(01): أهداف الرقابة الداخلية



المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على ما سبق

المبحث الثاني: مكونات، إجراءات الرقابة الداخلية

تهدف الرقابة الداخلية إلى حماية أصول المؤسسة وضمان دقة المعلومات المالية والإدارية من خلال مجموعة من الإجراءات والمكونات.

المطلب الأول: مكونات الرقابة الداخلية

تتكون الرقابة الداخلية من خمسة مكونات، تم وضعها من قبل لجنة رعاية المنظمات COSO كما تبناها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين AICPA، وتتمثل هذه المكونات الخمسة في ما يلي:

أولاً: البيئة الرقابية: تتمثل في موقف ووعي وتصرفات مجلس الإدارة وإدارة الشركة نحو أهمية نظام الرقابة الداخلية، وتتضمن نمط الإدارة وثقافة الشركة والقيم المشتركة بين منتسبيها¹، وتشمل أيضاً جميع الإجراءات والسياسات التي تعبر عن توجه الإدارة العليا في المؤسسة، وتنظيم عملها وهياكلها بكيفية تؤثر في سلوك الموظفين².

ثانياً: تقييم المخاطر: تشمل كيفية تحديد الإدارة للمخاطر المتعلقة بإعداد البيانات المالية، وتشمل الأحداث والظروف الخارجية والداخلية التي قد تحدث، عندما يتم تحديد المخاطر تنظر الإدارة في أهميتها واحتمال وقوعها وكيفية التعامل معها، فيمكن للإدارة أن تصدر الخطط والبرامج والإجراءات لتناول مخاطر معينة، أو قد تقرر قبول مخاطرة بسبب التكلفة أو اعتبارات أخرى³.

ثالثاً: النشاطات الرقابية: وهي عبارة عن سياسات وإجراءات تدعم توجهات الإدارة لمعالجة المخاطر، ومن أمثلة هذه النشاطات الرقابية: المصادقات والتأكيدات ومراجعة الأداء، والحفاظ على إجراءات الأمن، والحفاظ على السجلات بشكل عام⁴.

رابعاً: المعلومات والاتصالات: تتمثل في العناصر المادية، مثل جهاز الحاسوب والسجلات والمستندات والأفراد، والعناصر، غير المادية مثل الضوابط والبيانات والتعليمات، والتي تعتمد عليها لتسيير بيئة الأعمال الداخلية لأغراض المراقبة والمتابعة، وتأخذ الاتصالات أشكالاً متعددة مثل التقارير والاجتماعات والتبليغات الشفوية أو عن طريق المذكرات كما توفر الاتصالات الداخلية الفهم الواضح للأدوار والمسؤوليات التي يقوم بها العاملون في الوحدة الاقتصادية⁵.

¹ قصابي الياس، دور الرقابة الداخلية في تحسين حوكمة المؤسسات، مجلة إضافات اقتصادية، العدد 02، جامعة عناية، 2023، ص 350.

² عبد الواحد غازي النعيمي، تفعيل نظام الرقابة الداخلية في ظل حوكمة الشركات، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، 2020، ص 21.

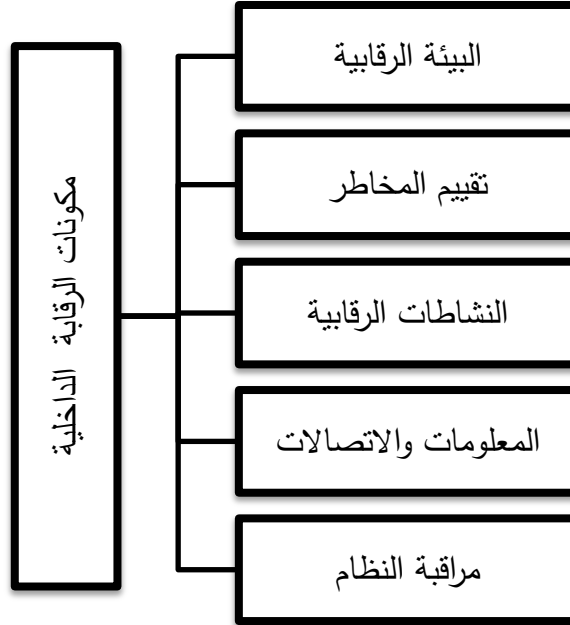
³ فوزي قادري، سليمان زواري فرحات، يزيد بلابل، مرجع سابق، ص 422.

⁴ عطا الله احمد سويلم الحسيان، مرجع سابق، ص 50.

⁵ عجيب مصطفى، ثائر صبري محمود الغبان، دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني، مجلة علوم إنسانية، العدد 45، العراق، 2010، ص 10.

خامساً: مراقبة النظام تعني المتابعة المستمرة والتقييم الدوري لمختلف مكونات نظام الرقابة الداخلية، من أجل تحديد ما إذا كانت تعمل بالشكل المطلوب، ولتحديد مدى الحاجة لإجراء التطوير والتحديث لمسايرة الظروف وتفادي احتمال تقادم نظام الرقابة¹.

الشكل رقم (02): مكونات الرقابة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على ما سبق

المطلب الثاني: مبادئ الرقابة الداخلية

يقوم نظام الرقابة الداخلية على أربعة مبادئ رئيسية وهي:²

أولاً: الفصل بين الوظائف والواجبات: يتم الفصل بين وظيفة المحاسبة وباقي وظائف المشروع وآخر يمثل وظائف الشراء والإنتاج والبيع، وفي داخل وظيفة المحاسبة نفسها يتم تقسيم الواجبات أيضاً كالفصل بين الأشخاص الذين يتعاملون في النقدية الواردة والصادرة، والفصل بين الواجبات يهدف إلى تقليل فرص تغطية الغش عن طريق إجراء قيود وهمية.

ثانياً: نظام الربط والمطابقة والموازنة بين أرصدة الحسابات المختلفة: تطور إلى درجة كبيرة من التعقيد باستخدام أنظمة التحقيق المختلفة في المحاسبة الآلية، فأنظمة تحقيق العمليات والموازنة بين أرصدة الحسابات المختلفة تعتبر جزء لا يتجزأ من نظام الرقابة الداخلية

¹ عبدالواحد غازي النعيمي، مرجع سابق، ص 24.

² مصطفى عيسى خضي، المراجعة" المفاهيم والمعايير والإجراءات"، مطابع جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى والثانية، المملكة العربية السعودية، 1992/1991، ص ص 205، 206.

ثالثا: وظيفة المراجعة الداخلية: تعتبر الأداة الرابعة من أدوات الرقابة الداخلية، الغرض منها التأكد من دقة وفعالية الأنظمة والإجراءات المتبعة داخل المشروع، ورفع تقارير إلى الإدارة عن نقاط الضعف والانحرافات التي تم اكتشافها، وتتم المراجعة الداخلية بعد حدوث العمليات على عكس إجراءات الرقابة اليومية الأخرى التي تعتبر جزءا من النظام نفسه.

الجدول رقم(01): المبادئ 17 للرقابة الداخلية

بيئة الرقابة	الالتزام بالنزاهة والقيم الأخلاقية
	ممارسة مسؤولية الرقابة
	تحديد الهيكل، السلطة والمسؤولية
	توضيح الالتزام بالاختصاص
	فرض المساءلة
تقييم الخطر	تحديد الأهداف ذات الصلة
	تحديد وتحليل المخاطر
	تقييم خطر الاحتيال
	تحديد وتحليل التغير المهم
أنشطة الرقابة	تحديد وتطوير أنشطة الرقابة
	تحديد ووضع ضوابط عامة للتكنولوجيا
	النشر من خلال لسياسات والإجراءات
الاعلام والاتصال	استخدام المعلومات ذات الصلة
	الاتصال داخليا
	الاتصال خارجيا
مراقبة الأنشطة	إجراء التقييمات الجارية و/أو المنفصلة
	تقييم وتوصيل أوجه القصور

المصدر: سعيدي أحلام، بن موفقي علي، مساهمة نظام الرقابة الداخلية في الحد من المخالفات المحاسبية في ظل مبادئ حوكمة الشركات - دراسة حالة-، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الاول، الجزائر، 2021، ص489.

المطلب الثالث: إجراءات الرقابة الداخلية

تتمثل إجراءات الرقابة الداخلية فيما يلي :

أولا: إجراءات تنظيمية وإدارية: وتضم النواحي التالية:¹

1. تحديد اختصاصات الإدارات والأقسام المختلفة بشكل يضمن عدم التداخل.

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص ص192، 193.

2. توزيع الواجبات بين الموظفين بحيث لا ينفرد أحدهم بعمل ما من البداية للنهاية، وبحيث يقع عمل كل موظف تحت رقابة موظف آخر.
3. توزيع المسؤوليات بشكل واضح يساعد على تحديد تبعية الخطأ أو الإهمال.
4. توقيع الموظفين على السندات التي أعدها كإثبات قيامهم بهذا العمل.
5. ضرورة إعطاء كل موظف إجازته السنوية في وقتها.

ثانياً: إجراءات محاسبية: وتتضمن النواحي التالية:¹

1. إصدار تعليمات بوجوب إثبات العمليات في الدفاتر فور حدوثها لأن هذا يقلل من فرص الغش والاحتيال أو يساعد الإدارة على الحصول على ما تريده من عمليات بسرعة.
2. إصدار التعليمات بعدم إثبات أي مستند ما لم يكن معتمداً من الموظفين المسؤولين ومرفقة به الوثائق المؤيدة الأخرى.
3. عدم اشتراك موظف في مراجعة عمل قام به، بل يجب أن يراجعه موظف آخر.
4. استعمال الآلات المحاسبية مما يسهل الضبط الحسابي ويقلل من احتمالات الخطأ ويقود إلى سرعة إنجاز العمل.

ثالثاً: إجراءات عامة: وتضم النواحي التالية:²

1. التأمين على ممتلكات وموجودات المنشأة ضد الأخطار حسب طبيعتها.
2. وضع نظام سليم المراقبة البريد الوارد والصادر.
3. استخدام وسيلة الرقابة الحدية، يجعل سلطات الاعتماد متمشية مع المسؤولية فقد يختص رئيس الدائرة باعتماد الصرف في حدود مائتي دينار وهكذا.
4. استخدام وسائل الرقابة المزدوجة فيما يتعلق بالعمليات الهامة في المشروع كتوقيع الشيكات، وعهدة الخزائن النقدية ... الخ.
5. استخدام نظام التفتيش بمعرفة قسم خاص بالمشروع في الحالات التي تستدعيها طبيعة الأصول بحيث تكون عرضة للتلاعب والاختلاس، وغالباً ما تتاط هذه السلطة بقسم التدقيق الداخلي.

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سابق، ص 193.

² نفس المرجع، ص 194.

المبحث الثالث: أنواع وأدوات الرقابة الداخلية

تسعى الرقابة الداخلية بكل أنواعها إلى العمل بمجموعة أدوات و إتباع أساليب ومقومات محددة، مما يسمح لنظام المعلومات المحاسبية بتوليد معلومات ذات مصداقية و معبرة عن الوضع الحقيقي للمؤسسة من جهة، من جهة أخرى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المرسومة في الخطة العامة لها.

المطلب الأول: أنواع الرقابة الداخلية

يقسم البعض الرقابة الداخلية إلى ثلاثة أقسام كل منها يهدف إلى تحقيق جزء من الأهداف المذكورة أعلاه وهي¹:

أولاً: الرقابة الداخلية المحاسبية

وتشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى اختبار بيانات محاسبية دقيقة منبثقة من الدفاتر والحسابات، ودرجة الاعتماد عليها ويضم هذا النوع وسائل متعددة على سبيل المثال، إتباع نظام القيد المزدوج واستخدام حسابات المراقبة (الإجمالية)، وإتباع موازين المراجعة الدورية وإتباع نظام المصادقات، واعتماد قيود التسوية من موظف مسؤول وجود نظام مستندي سليم.

ثانياً: الرقابة الداخلية الإدارية

وتشمل الخطة التنظيمية ووسائل التنسيق والإجراءات الهادفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية، مع تشجيع الالتزام بالسياسات والقرارات الإدارية، وهي تعتمد في سبيل تحقيق أهدافها وسائل متعددة مثل الكشوفات الإحصائية ودراسات الوقت والحركة، وتقارير الأداء، والرقابة على الجودة والموازنات التقديرية، والتكاليف المعيارية واستخدام الخرائط والرسوم البيانية، وبرامج التدريب المتنوعة للمستخدمين.

ثالثاً: الضبط الداخلي

ويشمل الخطة التنظيمية وجميع وسائل التنسيق والإجراءات الهادفة إلى حماية أصول المشروع من الاختلاس والضياع أو سوء الاستعمال، ويعتمد الضبط الداخلي في سبيل تحقيق أهدافه على تقسيم العمل مع المراقبة الذاتية، حيث يخضع عمل كل موظف المراجعة موظف آخر يشاركه تنفيذ العملية، كما يعتمد على تحديد الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.

المطلب الثاني: أدوات الرقابة الداخلية

يعتمد نظام الرقابة الداخلية على عدة أساليب و أدوات التي يستخدمها للوصول إلى الأهداف الموضوعية و من أهم هذه الأدوات نجد:

¹ مصطفى صالح سلامة، مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية و المالية، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان 2009، ص ص15، 16.

أولاً: الموازنات التنظيمية: نظراً إلى أن الموازنة التخطيطية تحتوي على تقديرات كمية و مالية لكافة العمليات المتوقع حدوثها خلال فترة، فهي بذلك تحتوي على الأهداف المنتظر تحقيقها، فتقوم بمقارنة الأرقام الفعلية مع الأرقام المستهدفة و الوقوف على الفرق بينها، و تحديد المسؤولين عنها و بالتالي تحديد نقاط الضعف و الانحراف و علاجه.

ثانياً: الرسوم و البيانات و الجداول الإحصائية: هي إحدى وسائل عرض المعلومات على الإدارة، فقد يتم عرض تطور انجازات المنشأة عن عدة فترات سابقة في شكل بياني عن الأعمدة مثلاً، أو منحني يمثل تطور الكميات المنتجة و المباع منها للسوق المحلي و المصدر منها...الخ

ثالثاً: تقارير الكفاءة الدورية: والتي يتم رفعها إلى الإدارة على فترات دورية متضمنة مجموعة من البيانات التاريخية مقارنة مع بيانات تاريخية لفترات زمنية مختلفة، و على ضوء هذه البيانات يمكن الحكم على كفاءة الاداء و اتخاذ القرارات المناسبة.

رابعاً: دراسات الحركة و الزمن: تهدف إلى تنمية الكفاءة الإنتاجية للعاملين عن طريق الدراسة العلمية لكافة الخطوات و الحركات اللازمة للإنتاج، بهدف تحديد الخطوات المثلى للأداء.

خامساً: البرامج التدريبية للعمال و الموظفين: تهدف إلى رفع كفاءة أداء العاملين و ذلك عن طريق إمدادهم بكل ما هو جديد و مستحدث من المعلومات.

سادساً: الرقابة على الجودة: ذلك عن طريق عمليات الرقابة الإحصائية على الجودة¹.

المطلب الثالث: مقومات الرقابة الداخلية

اجتمع الباحثون على أنه لا بد من توفر المقومات الرئيسية التالية في نظام الرقابة الداخلية السليم، فهي تعتبر كالأعمدة قوتها تعكس فعالية نظام الرقابة الداخلية، و هي:

أولاً: خطة تنظيمية

قد تختلف الخطة التنظيمية من مشروع إلى آخر إلا أن أية خطة تنظيمية مناسبة يجب أن تكون مبسطة ومرنة، فأى قرار ومبدأ يكون قابل للتعديل والتطوير باستمرار، كما يجب أن تضع حدوداً واضحة للسلطة والمسؤولية، والعامل الهام في أي خطة تنظيمية هو الاستقلال التنظيمي لوظائف التشغيل، والاحتفاظ بالأصول والمحاسبة، ويتطلب الاستقلال التنظيمي القيام بالواجبات بطريقة تمكن من جعل المجالات الموجودة بها وسيلة للرقابة على ما يجري داخل هذه الإدارة.

¹ وجدان علي احمد، دور الرقابة الداخلية و المراجعة الخارجية في تحسين اداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر 2010 ، ص ص 23 ، 24.

وبالرغم من أن الاستقلال التنظيمي يتطلب هذا الانفصال، إلا أن عمل جميع الإدارات يجب أن ينسق بحيث يؤدي إلى تدفق منتظم للعمل مع تحقيق كفاية عالية له، وبجانب المسؤولية يجب أن يسير تفويض السلطة حتى تباشر هذه المسؤولية، وأن تحدد صور واضحة في خرائط تنظيمية، فتعارض الاختصاصات يجب تجنبه.

ثانياً: نظام محاسبي سليم

وجود نظام محاسبي سليم يستند إلى مجموعة متكاملة من الدفاتر والسجلات، ودليل مبوب للحسابات ومجموعة من المستندات تعنى باحتياجات المشروع، وتصميم دورات محاسبية مستندية تحقق رقابة فعالة، ويجب أن يراعى في المستند البساطة والوضوح حتى يسهل المهمة على من يستعمله، ويجب أن يخدم ذلك السجل أو المستند هدفاً من أهداف إدارة المشروع، كما يجب أن تراعى في تصميمه كافة استخداماته المحتملة حتى تقلل من تغيير النماذج كل حين، هذا كما يجب أن يراعى في تصميمه ما يكفل تحقيق رقابة داخلية فعالة في المراحل التي يمر فيها المستند.

أما الدليل المحاسبي فيجب أن يراعى في تصميمه تسيير إعداد القوائم المالية بأقل جهد وكلفة ممكنة، وأن يتضمن الحسابات اللازمة والكافية لتمكين الإدارة من أداء مهمتها الرقابية، واشتمال الدليل على حسابات مراقبة والفصل الواضح بين العناصر الإردية والرأسمالية من نفقات وإيرادات، ويضمن الدليل نظاماً دقيقاً لترقيم الحسابات بما يكفل السرعة والاختصار ويساعد على تسهيل استخدام أنظمة المحاسبة الآلية¹.

ثالثاً: تحديد الاختصاصات والمسؤوليات

يتطلب تحديد الاختصاصات والمسؤوليات تقسيم العمل، ويقصد بتقسيم العمل في هذا المجال وجود أشخاص مسؤولين عن المحافظة على الممتلكات، والعمليات، فالشخص المسؤول عن المحافظة على أصول المشروع تكون لديه الفرصة في استخدام هذه الأصول استخداماً شخصياً سواء لديه الرغبة أو ليس لديه هذه الرغبة، وحتى يتمكن من حسن محاسبته يجب أن يحتفظ شخص آخر بسجل عن قيمة وكميات الأصل الذي في عهده الأول، فمن الواضح أنه إذا أعطيت مسؤولية الرقابة على الأصل والسجل الخاص به، لشخص واحد فإنه يجمع بين يديه الأصل نفسه والمحاسبة عن هذا الأصل، وبالتالي لن تكون عليه رقابة وإذا أريد فرض رقابة عليه يجب أن تعطي لشخص آخر مهمة الرقابة على الأصل عن طريق سجله.

رابعاً: مجموعة من العاملين الأكفاء

يعتبر هذا العنصر من المقومات المهمة للرقابة الداخلية، خاصة في حالة ضعف الضوابط الرقابية، إذ أن كفاءة هؤلاء الأشخاص وأمانتهم ستؤدي إلى عدم حدوث الأخطاء والمخالفات أو تقليلها، وإلى إعداد قوائم مالية سليمة، والعكس في حالة وجود ضوابط رقابية قوية، ولكن مع أشخاص غير أكفاء وغير موثوق بهم

¹ زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص 189، 190.

فإننا نتوقع تحايلهم على هذه القواعد والضوابط الرقابية، ويتطلب وجود مجموعة من العاملين الأكفاء والموثوق بهم، هذه الضوابط نضعها إدارة المنشأة مثل التحري عن شاغلي الوظائف التي تتطلب قدرا من الأمانة والثقة، التأكد من كفاءة العاملين قبل اختيارهم، توفير البرامج التدريبية لتنمية كفاءة العاملين وأيضا التأمين على شاغلي الوظائف المهمة ضد خيانة الأمانة لدى شركات التأمين.

خامسا: استخدام الوسائل الآلية والإلكترونية

يؤدي استخدام الوسائل الآلية والإلكترونية في إنجاز الأعمال المحاسبية إلى سرعة إنجازها وتقليل الأخطاء، ورفع كفاءة العمل المحاسبي، فاستخدام الآلات الحاسبة يساعد على إنجاز العمليات الحسابية بدقة كبيرة وسرعة فائقة، كذلك تساعد الآلات تسجيل النقدية في ضبط حركة النقدية المحصلة، كما أن الحاسبات الإلكترونية تعطي نتائج دقيقة وسرعة فائقة.

سادسا: تقييم الأداء

لتقييم الأداء لا بد من وجود تعليمات واضحة تبين كيفية تنفيذ كل عملية مالية حتى تستخدم لتقييم الأداء الفعلي، وهذه التعليمات مهما بلغت من الدقة فإنها لا تضمن وجود الأداء الجيد لذلك يجب على الإدارة التأكد من قيام الموظفين بحرص للتأكد من إتباعهم لتلك التعليمات، وإذا لم تكن متبعة يجب تحديد الأسباب التي أدت إلى ذلك واتخاذ الإجراءات المناسبة للتصحيح، ويجب أن لا يقتصر الأمر على الإدارة العليا بل أن تتم عملية المراجعة في جميع المستويات الإدارية¹.

¹ مصطفى صالح سلامة، مرجع سبق ذكره، ص 19، 20.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل والمتضمن المفاهيم الأساسية حول الرقابة الداخلية يمكن استخلاص، أن الرقابة الداخلية نظام يتضمن مجموعة من الإجراءات التي تضعها الإدارة للاهتمام بكل ما يمس باستقرار المؤسسة، ومن الخصائص المميزة لنظام الرقابة الداخلية أنه أداة تسيير للموارد والوقاية من خلال التأكد من دقة المعلومات، واستخدام نظام رقابة جيد ومتطور يقوم على اكتشاف الأخطاء والانحرافات قبل وقوعها، ومعالجتها والتكيف مع المتغيرات المستجدة مع مراعاة الوقت، حيث يكون هناك تكامل بين الخطط والنظم الرقابية المستخدمة. كما تكمن أهمية الرقابة الداخلية على إظهار نقاط الضعف والأخطاء الموجودة في التنظيم من أجل حماية المؤسسة وتحقيق أهدافها، من خلال توفر خمس مكونات مترابطة بمبادئها السبعة عشر والإجراءات اللازمة، حيث لنظام الرقابة الداخلية عدة أنواع تعمل بمجموعة أدوات وتتبع أساليب ومقومات محددة، مما يسمح بالتعبير عن الوضع الحقيقي للمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المرسومة في الخطة العامة لها.

الفصل الثاني

دور الرقابة الداخلية في تعزيز
مبادئ الحوكمة

تمهيد:

يعتبر نظام الحوكمة منهج لتحقيق التسيير الفعال للشركات، سواء كانت عمومية أو خاصة. كما تمثل حوكمة الشركات إشراك جميع الأطراف في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار، كذلك يجب أن توفر المعلومات لجميع الأطراف بكل شفافية وضوح وتحديد مسؤولية وحقوق وواجبات جميع المسؤولين عن الإدارة لتجنب الفساد الإداري، والتأكد من أن المنشأة تدار بطريقة سليمة وتخضع للرقابة، بذلك تعتبر الرقابة الداخلية ضرورية لتمكين عدم تفرد طرف من الإدارة في اتخاذ القرار.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول تسليط الضوء على الجوانب الأساسية لحوكمة الشركات علاقة الرقابة الداخلية في تحقيق مبادئها، و الذي يتضمن ثلاثة مباحث تتضمن العناوين التالية:

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

المبحث الثاني: الجوانب الأساسية لحوكمة الشركات

المبحث الثالث: علاقة الرقابة الداخلية بمبادئ حوكمة الشركات وتحدياتها

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات

تعتبر حوكمة الشركات ذات أهمية كبيرة، وزادت هذه الأهمية في مختلف أنحاء العالم، وذلك لتحقيق كفاءة اقتصادية عالية للشركات. وأيضاً معالجة المشكلات، ولهذا يجب أن يكون للحوكمة مجموعة من المحددات، والخصائص والمبادئ التي تقوم عليها، لحماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح، وتحقيق الأهداف المسطرة للشركات.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الشركات

تلعب حوكمة الشركات دوراً مهماً في أي مؤسسة، فقد تم التركيز عليها عقب الأزمات التي شهدتها العديد من الدول، وفي هذا الصدد سنقوم بالتعرف على أهم المراحل التي مر بها تطور حوكمة الشركات، وأهميتها وأهدافها.

أولاً: نظرة تاريخية

ظهرت الحوكمة مع بداية عام 1999 بعد فشل شركات ومؤسسات عملاقة عديدة، وقد ساهم حدوث الأزمات والانهييار الاقتصادي بتزايد الاهتمام بالحوكمة، ويمكن تلخيص مراحل تطور الحوكمة فيما يلي¹:

1. حتى مرحلة الكساد (ما بعد عام 1932) وبدء الاعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض المصالح.

2. مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات (1976-1990) حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال.

3. تزايد الاهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات عندما اتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الالتزام بها في تحقيق النمو والاستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.

4. مرحلة بدء ظهور إصلاح الحوكمة (1996-2000) كنتاج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب انهيار الشركات أو فشلها في تحقيق أهدافها أو سوء الممارسات الإدارية بها، دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة.

5. أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية O.C.E.D. مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة.

¹ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 17، 19.

6. على ضوء المعايير السابق وضعها من المنظمات المختلفة، اتجهت مؤسسات واتحادات مهنية متعددة أغلبها محاسبية لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة.
7. مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة (2001-2004) وضرورة توثيقها، حيث كان التركيز واضحاً على حالات الفشل والفساد في عديد من الممارسات المالية والاستثمارية في كثير من الشركات والمؤسسات.
8. قيام بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة وإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها.

ثانياً: تعريف حوكمة الشركات

يمكن بيان مفهوم حوكمة الشركات من خلال تقديم تعاريف دقيقة لهذا المصطلح حيث أن مصطلح الحوكمة ترجمة مختصرة للمصطلح الإنجليزي Corporate Governance، ويقصد بها "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"، وتم تقديم عدة مرادفات لها كالحاكمية، الحكومة، الحكم الراشد أو الصالح، وتعني عملية التحكم والسيطرة من خلال قواعد وأسس الضبط بغرض تحقيق الرشد، وتشير كتب أخرى إلى أنها كلمة مشتقة من التحكم¹.

هناك عدة تعاريف لحوكمة الشركات نذكر منها:

حسب مجمع المدققين الداخليين الأمريكي: عمليات تتم من خلال إجراءات تستخدم بواسطة ممثلي أصحاب المصالح بتوفير إشراف على المخاطر وإدارتها بواسطة الإدارة، ومراقبة مخاطر الشركة والتأكد على كفاية الضوابط الرقابية لتجنب هذه المخاطر، مما يؤدي إلى المساهمة المباشرة في إنجاز أهداف وخطط قيمة للشركة مع الأخذ بعين الاعتبار أن أداء أنشطة الحوكمة تكون مسؤولية أصحاب المصالح في الشركة².

حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCED): تعرف حوكمة الشركات على أنها نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها حيث تقوم بتوزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة، مثل مجلس الإدارة، والمديرين، والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين كما تبين القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بخصوص شؤون الشركة، وهي بهذا توفر أيضاً الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء³.

¹ عصام مهدي محمد عابدين، الحوكمة في الشركات والبنوك، دار محمود للنشر والتوزيع، 2020، ص 24.

² زعور نعيمة، السبتي وسيلة، وثام حمداوي، تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 01، 2017، ص 204.

³ خضير عقبة، رضا زهواني، العيفة رحيمة، دراسة تحليلية لتطبيق مبادئ الحوكمة في سوق عمان للأوراق المالية، مجلة المنهل الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العدد الثاني، الجزائر، 2018، ص 198.

حسب مؤسسة التمويل الدولية (International Finance Corporation - IFC) : عرفت حوكمة الشركات سنة 1998 على أنها " النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات، والتحكم في أعمالها"¹.
حسب لجنة Cadbury : سنة 1990 عرفت حوكمة الشركات أنها : "النظام الذي بمقتضاه يتم توجيه الشركات والرقابة عليها"².

حسب اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول آسيا والباسيفيك التابعة لمنظمة الأمم المتحدة : فقد أكدت أن مفهوم الحوكمة ليس جديدا إنما هي قديمة قدم الحضارة البشرية، فببساطة الحوكمة تعني عملية صنع القرار والعملية التي من خلالها يتم تنفيذ القرارات والحوكمة يمكن استخدامها في العديد من المجالات (مثل: حوكمة الشركات الحكم الدولي الحكم الوطني، الحكم المحلي)³.

مما سبق يمكن القول أن حوكمة الشركات تمثل نظام متكامل يقوم على التسيير الفعال والإدارة الرشيدة للشركات، ولها مجموعة من القواعد والإجراءات التي من خلالها تسيير الشركة وفق منهج متكامل يضمن حقوق كافة الأطراف ذات المصلحة، وتدعم قدرة الشركة من أجل تحقيق أهدافها وتمكنها من اتخاذ قرارات مناسبة في أي ظرف.

المطلب الثاني: خصائص حوكمة الشركات

يجب توفر مجموعة من الخصائص التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات يمكن تلخيصها فيما يلي⁴:

أولاً: الانضباط: ويقصد به إتباع السلوك الأخلاقي المناسب و الصحي

ثانياً: الشفافية: ويقصد بها تقديم وإعطاء صورة حقيقية لكل ما يحدث في الشركة

ثالثاً: الاستقلالية: أي لا يوجد تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوطات

رابعاً: المساءلة: وتعني إمكانية تقييم وتقدير الأعمال التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية

خامساً: المسؤولية: ويقصد بها المسؤولية التي يتحملها مجلس الإدارة أمام جميع الأطراف التي لها مصلحة بالشركة

سادساً: العدالة: وتعني وجوب احترام حقوق جميع الأطراف.

¹ فوزي قادري، سليمان زواري فرحات، يزيد بلابل، مرجع سابق، ص 417.

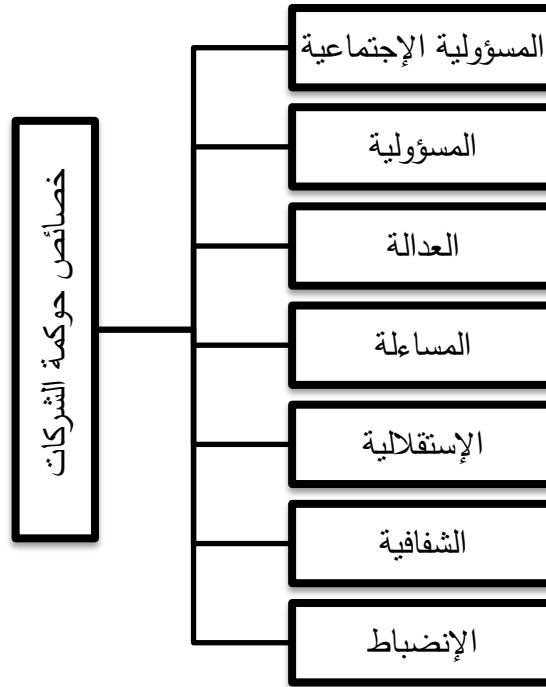
² نفس المرجع، ص 417.

³ نفس المرجع، ص 417.

⁴ يحي سعيدي، لخضر أوصيف، مرجع سابق ، ص ص 185، 186.

سابعاً: المسؤولية الاجتماعية: وتعني النظر إلى الشركة كمواطن جيد يهتم بمصلحة المجتمع ويساهم في تطويره.

الشكل رقم (03): خصائص حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على ما سبق

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات

تعد حوكمة الشركات أداة لضمان الشفافية والمساءلة وتعزيز الثقة بين الإدارة والملاك، و يساعد أسلوبها الجيد دعم الأداء الاقتصادي والقدرات التنافسية وجذب الاستثمارات وأهمها حماية حقوق أصحاب المصالح وتحسين أداء الشركات واستدامتها.

أولاً: أهمية حوكمة الشركات

تتمثل أهمية حوكمة الشركات فيما يلي:¹

1. محاربة الفساد الداخلي المالي والإداري الذي يواجه الشركات، مما يزيد من قدرتها للمنافسة وفتح الأسواق الجديدة.
2. تحقيق وضمان النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بما فيهم أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين وغيرهم من العاملين بها.

¹ لخضر رينوبة، أمير عزوي، الإفصاح والشفافية كأداة لتعزيز الاتصال المالي في سياق حوكمة الشركات "دراسة ميدانية"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 02، الجزائر، 2018، ص ص 42، 43.

3. تحقيق السلامة والصحة مع عدم وجود أخطاء عمدية أو انحراف متعمد أو غير متعمد مع منع استمرار هذا الخطأ.
4. تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن أي استخدام نظام وقائي ليمنع من حدوث هذه الأخطاء وبالتالي يجنب الشركات تكاليف والأعباء.
5. تحقيق الاستفادة القصوى والفعالية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية خاصة فيما يتعلق بعمليات الضبط الداخلي.
6. تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين حيث أنهم على درجة مناسبة من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأي ضغط من مجلس إدارة الشركة وغيرها من العاملين بالشركة.

الشكل رقم (04): أهمية حوكمة الشركات



المصدر: ديال اجميل الرزي، مدى إمكانية تطبيق نظام حوكمة الشركات الاقتصادية والمالية وحاجتها للأنظمة والقوانين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013، ص ص: 36-37.

ثانياً: أهداف حوكمة الشركات

تناول كثير من الباحثين أهداف حوكمة الشركات، وقد تناولها أحدهم وقال إنها تهدف إلى تحقيق ما يلي¹:

¹ حمدي معمر، محاضرات في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2024، ص 24-25.

1. الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
 2. تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات.
 3. إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة و وسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأهداف.
 4. عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
 5. تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
 6. إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركات.
 7. تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد، ودرء حدوث انهيارات بالأجهزة المصرفية أو أسواق المال المحلية والعالمية والمساعدة في تحقيق التنمية والاستقرار الاقتصادي.
- بينما يرى البعض أن حوكمة الشركات تستهدف تحقيق ما يلي:¹
1. العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة.
 2. حماية حقوق المساهمون بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم.
 3. منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح.

¹ عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص 24.

المبحث الثاني: الجوانب الأساسية لحوكمة الشركات

تعتبر حوكمة الشركات طريقة و وسيلة للوصول المؤسسة إلى أهدافها المحددة، لهذا وضعت مجموعة من المبادئ و المحددات، وحددت أطراف معنية للقيام بها و هذا من اجل الوصول بالحوكمة إلى أعلى مستويات الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مبادئ الحوكمة

حرصت العديد من المؤسسات على تطبيق مبادئ محددة لحوكمة الشركات، واعتمدت منظمة التعاون والتنمية على المبادئ المتمثلة فيما يلي:

أولاً: توافر إطار فعال لحوكمة الشركات

يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع أحكام القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والإلزام بتطبيق القانون¹، وقد نص على ما يلي:²

1. أن يتم تطوير هيكل الحوكمة مع مراعاة تأثيرها على الاقتصاد الكلي ونزاهة السوق والحوافز التي تقدمها للمشاركين في السوق، والترويج لشفافية وكفاءة السوق.
2. إن المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة الحوكمة المؤسسية داخل التشريع ينبغي أن تتوافق مع قواعد القانون وشفافيته والالتزام بتطبيقه.
3. أن تنص التشريعات بوضوح على توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور.
4. أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة وتوفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية.

ثانياً: حفظ حقوق جميع المساهمين

ينبغي على المنظمات أن تحترم حقوق المساهمين ومساعدة حملة الأسهم في ممارسة تلك الحقوق، ونقل ملكية الأسهم واختيار أعضاء مجلس الإدارة والمشاركة في أرباح الشركة و مراجعة القوائم المالية ،

¹ مداسي نريمان،، عبد الرحيم مروة، بن سعيد أمين، دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي، مجلة المناجير، العدد 02، الجزائر 2015، ص 81.

² علاء فرحان طالب، إيمان شيجان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، دار صفار للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى، عمان ، 2011، ص ص35، 36.

وإيصال المعلومات وحق المساهمين في المشاركة في اجتماعات الجمعية العامة¹.
ويضمن هذا المبدأ ما يلي:²

1. توفير حقوق المساهمين الأساسية كالحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة، المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
2. حق المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، وإعلامهم بشكل كافٍ عن القرارات المتعلقة بالتغييرات الجوهرية في الشركة.
3. حق المساهمين في المشاركة بفاعلية والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وإعلامهم بالقواعد، بما في ذلك إجراءات التصويت التي تحكم اجتماعات الجمعية.
4. وجوب الإفصاح عن هيكل رأس المال والترتيبات التي تمكن بعض المساهمين من ممارسة درجة من الرقابة تؤثر على سياسة الشركة بما يتناسب مع نسبة مساهمتهم.
5. الكفاءة والشفافية في قيام السوق بوظائفه في الرقابة على الشركات.

ثالثاً: المعاملة المتساوية للمساهمين

ينص المبدأ الثاني على أنه يجب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين كصغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين في الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم بحيث:³

1. يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.
2. يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.
3. ينبغي أن يتم التصويت بواسطة الأمانة أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
4. ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين.
5. ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم تتصل بعمليات أو مسائل تمس بمصالح الشركة.

¹ مداسي نريمان، عبد الرحيم مروة، بن سعيد أمين، مرجع سابق، ص 81.

² علاء فرحان طالب، إيمان شبحان المشهداني، مرجع سابق، ص 36، 37.

³ يحيى سعيدي، لخضر اوصيف، مرجع سابق، ص 188، 189.

رابعاً: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

ينص المبدأ الثالث على أنه ينبغي في إطار حوكمة الشركات الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يرسبها القانون، وأن يتم تشجيع العمل على التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة و فرص العمل وتحقيق ديمومة المشاريع القائمة على أسس مالية سليمة، وذلك من خلال:¹

1. العمل في إطار حوكمة الشركات على تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
2. أن يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح من خلال الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
3. أن يسمح بوجود آليات المشاركة أصحاب المصالح في تحسين مستويات الأداء.
4. حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول على المعلومات المتصلة بذلك.

خامساً: الإفصاح والشفافية

يعتبر الإفصاح والشفافية من أهم المبادئ التي تقوم عليها نظام الحوكمة، لما يؤديه الالتزام بهذا المبدأ من دور توفير المعلومات التي يحتاجها المستثمرون والهيئات والتي على أساسها يتخذ هؤلاء قراراتهم الاستثمارية. حيث ينبغي أن يضمن إطار الحوكمة الإفصاح الدقيق في الوقت الملائم بشأن تأسيس الشركة والنتائج المالية والتشغيلية وأهداف الشركة وحقوق الأغلبية التصويت والمرتبات ومزايا الأعضاء مجلس الإدارة وعوامل المخاطرة المنظورة، كما يتضمن المبدأ الإعداد ومراجعة المعلومات والإفصاح عنها بأسلوب يتفق ومعايير جودة المعلومات المحاسبية والمالية.

تعرف الشفافية المحاسبية بأنها مصطلح يشير إلى مبدأ خلق بيئة يتم خلالها جعل المعلومات عن الظروف والقرارات والتصرفات القائمة قابلة للوصول إليها بسهولة ومرئية، وقابلة للفهم لكافة الأطراف المشاركة بالسوق، فهي تعبر عن التمثيل الصادق للمعلومات عن أحداث ومعاملات المنشأة الواردة في القوائم المالية التي أعدت وفقاً لمعايير الخاصة بإعدادها دولياً، وهي تختلف عن الإفصاح في كونها تتخطى مبادئ التقارير والقوائم المالية لتزويد المستخدمين بالمعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ قرارات استثمارية رشيدة وواعية، التي بينت أن هذا الدور المؤثر لهذا الأساس لا يعني إعطاء الحق للمساهمين والمستثمرين والمتعاملين بالسوق في الاطلاع على كافة المعلومات الخاصة بالشركة.²

¹ الأخضر عزي. لخضر اوصيف، إشكالية الحوكمة في الشركات: تطبيقات و تجارب دولية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 01، الجزائر 2011، ص ص 16، 17.

² خضير عقبة، رضا زهواني، العيفة رحيمة، مرجع سابق، ص 202.

ينص هذا المبدأ على ضرورة الإفصاح الدقيق و في الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتعلقة بنشاط الشركة، ومن بينها الوضع المالي للشركة، الأداء، الملكية و أسلوب ممارسة السلطة فيها من خلال:

1. وجوب أن يشتمل الإفصاح على النتائج المالية و التشغيلية للشركة، أهداف الشركة، عوامل المخاطرة المنتظرة، المرتبات و المزايا الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، المسائل المادية المتعلقة بالعاملين و بغيرهم من أصحاب المصالح.
2. ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات وكذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية و المالية.
3. يجب القيام بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع خارجي مستقل، للتأكد من مدى مصداقية و شفافية القوائم المالية وهل تعبر بصدق عن وضعية الشركة.
4. يجب أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي هذه المعلومات في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة¹.

سادسا: مسؤوليات مجلس الإدارة

مجلس الإدارة أهم هيئات الشركة المساهمة، حيث يتولى إدارة الشركة وتسيير أعمالها وهو وكيل الشركة وممثلها القانوني أمام القضاء والغير. يتم انتخاب أعضاء هذا المجلس عن طريق الجمعية العمومية للمساهمين، فإنه يجب على أعضاء مجلس الإدارة بذل العناية اللازمة في إدارة الشركة والعمل بمقتضى نظام الشركة الأساسي وعدم مخالفته. وتضم شركة المساهمة العامة عدة هيئات منها من يتولى الإدارة بشكل مباشر، ومنها من يشرف على مجلس إدارة الشركة في أدائه لمهامه، وأخرى مهمتها مراقبة سير الإدارة من ناحية الأمور المالية، وهذه الهيئات هي مجلس الإدارة، والهيئة العامة، ومدقق الحسابات والأصل أن يبين نظام الشركة طريقة تشكيل مجلس الإدارة . حيث حدد تعليمات الهيئة العامة للبورصة مسؤولية مجلس الإدارة في وضع نظام داخلي خاص يتم مراجعته بشكل سنوي، تحدد بموجبه بشكل مفصل مهام وصلاحيات المجلس ومسؤولياته ومن أهم هذه المسؤوليات ما يلي:²

1. تحديد مهام وصلاحيات الإدارة التنفيذية في الشركة.
2. وضع سياسة الإفصاح والشفافية الخاصة بالشركة ومتابعة تطبيقها وفقا لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات النافذة.

¹ الأخضر عزي، لخضر اوصيف، مرجع سابق، ص 17.

² خضير عقبة، رضا زهواني، العيفة رحيمة، مرجع سابق، ص 204.

3. إعداد التقارير السنوية ونصف السنوية وربيع السنوية ونتائج الأعمال الأولية السنوية عن أعمال الشركة، متضمنة البيانات المالية عن كل فترة، وفقا لأحكام التشريعات النافذة على أن تم الإعلان مسبقا عن موعد الإفصاح عن هذه البيانات المالية قبل موعد إعلانها بما لا يقل عن ثلاثة أيام عمل.
4. وضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط والإجراءات التي من شأنها تحقيق مصلحة الشركة وأهدافها وتعظيم حقوق مساهميها وخدمة المجتمع المحلي.

المطلب الثاني: محددات الحوكمة

اتفق الباحثون على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات، وتحقيق الاستفادة من تطبيق قواعد الحوكمة يجب توفر مجموعتين من المحددات كما يلي:

أولاً: المحددات الداخلية

وهي الأسس والقواعد التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها وتطبيقها إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة¹.

ثانياً: المحددات الخارجية

وتتمثل المحددات الخارجية بصورة عامة في:²

1. المناخ الاستثماري للدولة، والذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظمة لعمل السوق، مثل قوانين السوق.
2. المالية، والمؤسسات وتنظيم المنافسة ومنع الاحتكارات والإفلاس.
3. كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمؤسسات.
4. درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.
5. كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على المؤسسات.
6. المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة مثل المراجعين والمحاسبين و المحامين.

المطلب الثالث: الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

هناك أربعة أطراف رئيسية مرتبطة ومعنية بتطبيق حوكمة الشركات، والمتمثلة في:

¹ عصام مهدي محمد عابدين، مرجع سابق، ص 70.

² السيد صافي احمد، الدكتور صافي صادق، الدكتور بن زيدان ياسين، آليات حوكمة الشركات و أجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، العدد 03، الجزائر، 2018، ص ص 53، 54.

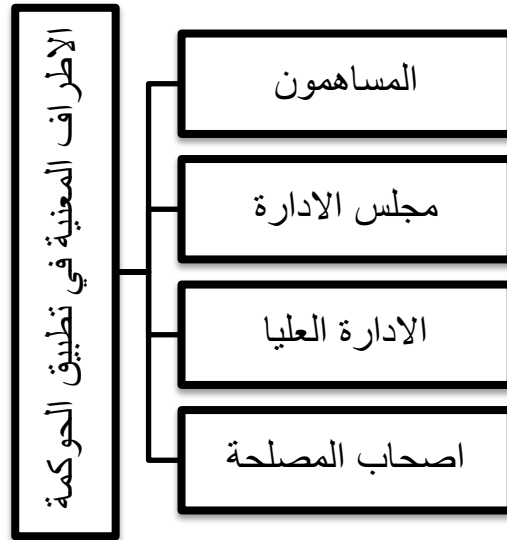
أولاً: المساهمين: يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم¹.

ثانياً: مجلس الإدارة: يمثلون المساهمين والأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة، يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم إدارة الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أداءهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين².

ثالثاً: الإدارة العليا: هي مسؤولة عن الإدارة اليومية للعمل في الشركة وتقديم التقارير لمجلس الإدارة، ومسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وقيمة الأسهم لصالح المساهمين³.

رابعاً: أصحاب المصالح: هم كل الأطراف التي تتعامل مع الشركة، ولها مصلحة معها كالموظفين والموردين والدائنين⁴، ويكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين العمال والموظفين يهتمون بمقدرة الشركة على الاستمرار⁵.

الشكل رقم (05): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: من إعداد الطالبتين، اعتماداً على ما على ما سبق.

¹ بن شهيدة فضيلة، لرمضاني محمد، العلاقة التبادلية بين حفظ حقوق المساهمين و تفعيل حوكمة الشركات، مجلة دفاتر بواذكس، العدد 07، الجزائر، 2017، ص 44.

² نفس المرجع، ص 44.

³ يحي سعيدي، لخضر اوصيف، مرجع سابق، ص 185.

⁴ نفس المرجع، ص 185.

⁵ نفس المرجع، ص 186.

المبحث الثالث: علاقة الرقابة الداخلية بمبادئ حوكمة الشركات وتحدياتها

لحوكمة الشركات عدة أعمدة أساسية من بينها الرقابة الداخلية، حيث تعد الرقابة الداخلية أداة أساسية لضمان كفاءة الأداء المؤسسي، وفعالية نظام الحوكمة في الشركات، إذ تساعد على تعزيز مبادئها ففي ظل التحديات الاقتصادية والتطورات المتسارعة أصبح من الضروري تبني المؤسسات لنظام الرقابة الداخلية لحماية المصالح.

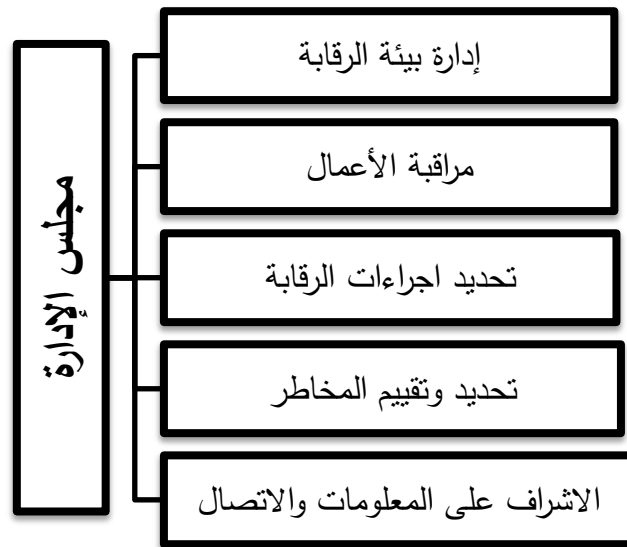
المطلب الأول: دور حوكمة الشركات في تفعيل نظام الرقابة الداخلية

برزت حوكمة الشركات كإطار تنظيمي يساهم في تحسين الرقابة على الأنشطة والقرارات داخل المؤسسات.

أولاً: دور مجلس الإدارة في تفعيل نظام الرقابة الداخلية

ويقوم مجلس الإدارة بالرقابة على أداء المديرين التنفيذيين، والتأكد من أن الإدارة التنفيذية تطبق السياسات الاستراتيجية للشركة، وتمنع الأنشطة التي تضعف الحوكمة، وأهمها تعارض المصالح وضمان مصداقية التقارير المعدة من قبل الإدارة ، وأكدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) على أن يكون المجلس مسؤولاً عن مراقبة أداء الشركة وتحقيق عائد مناسب لحملة الأسهم، ويتحمل مجلس الإدارة المسؤولية النهائية عن نزاهة الإفصاح المالي للشركة والذي يعد بمثابة حجر الأساس في حوكمة الشركات، مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة وعلى وجه الخصوص نظم إدارة المخاطر والرقابة المالية ورقابة العمليات والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة¹.

الشكل رقم (06): مهام مجلس الإدارة اتجاه الرقابة الداخلية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على ما سبق

¹ عبد الواحد غازي النعيمي، مرجع سابق، ص 54.

ثانيا: دور لجنة التدقيق في تفعيل نظام الرقابة الداخلية

لجنة التدقيق دورا مهما في تعزيز الحوكمة من خلال قيامها بالتحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفعالية، وتقديم توصيات لمجلس الادارة من شأنها تفعيل نظام الرقابة الداخلية وتطويره بما يحقق أهداف الشركة ويحمي مصالح المساهمين والمستثمرين بكفاءة عالية وتقييم مدى الالتزام بالقوانين واللوائح والتعليمات السارية في ممارسة الأنشطة المختلفة¹.

ثالثا: دور التدقيق الخارجي في تفعيل نظام الرقابة الداخلية

يهتم المدقق الخارجي في الشركة بصفة خاصة بمدى فاعلية نظام الرقابة الداخلية، بحماية موجودات الشركة وتوفير بيانات محاسبية يمكن الاعتماد عليها، وفي ظل حوكمة الشركات وفي إطار توسيع دور المدقق الخارجي، أصبح مطلوبا من المدقق الخارجي ابداء رأيه في مدى كفاءة وفاعلية نظام الرقابة الداخلية بالشركة من خلال تصميم برنامج تدقيق يمكنه من إعطاء مستخدمي القوائم المالية للتأكد من عدم وجود أي غش أو انحراف².

رابعا: دور التدقيق الداخلي في تفعيل الرقابة الداخلية

من منظور حوكمة الشركات يقوم التدقيق الداخلي بتقييم نظام الرقابة الداخلية والعمل على تطويرها وكذلك تقويم ادارة المخاطر التي تتعرض لها الشركة، كما يساعد في الحفاظ على إجراءات وضوابط رقابية فعالة من خلال تقييم فاعليتها وكفاءة عمليات الشركة من خلال موثوقية وسلامة المعلومات المالية والتشغيلية والتقيد بالقوانين والانظمة³.

المطلب الثاني: دور لجنة المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات

تعتبر لجان المراجعة ذات اهمية في تفعيل مبادئ حوكمة الشركات، لارتباطها المباشر بمجلس الإدارة، حيث تعمل على تقديم تقارير دورية لها، وبناء على قرار مجلس الادارة يتم تشكيل لجنة المراجعة، ووجودها يعتبر أحد العوامل الرئيسية لتقييم الحوكمة، كما أن وجود نظام رقابة فعال يعد احد المسؤوليات الرئيسية لمجلس الادارة، ويأتي دور لجنة المراجعة الرئيسي في التحقق من كفاية نظام الرقابة الداخلية وتنفيذه بفعالية، وتقديم أي توصيات له من شأنها تفعيل النظام وتطويره بما يحقق أهداف المؤسسة ويحمي مصالح

¹ نفس المرجع، ص 58.

² نفس المرجع، ص 60.

³ نفس المرجع، ص 63.

المساهمين، وعليه فإن لجان المراجعة تعتبر أداة جيدة من أدوات الحوكمة، بل أحد الدعائم الأساسية لنجاحها ويتضح دورها على ما يلي¹:

1. فحص وتقييم أعمال إدارة المراجعة الداخلية وذلك للتأكد من مدي كفاية كل من برامج المراجعة الداخلية وكذلك كفاية فريق عمل المراجعة الداخلية للوفاء بالمهام المنوط القيام بها.
2. تعيين أو عزل المراجعين وكذلك الاشتراك في تحديد أتعابهم.
3. الحفاظ على حقوق المساهمين وتعظيم ثرواتهم بشكل عادل.
4. ومساندة مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة وصولاً إلى حوكمة رشيدة.

المطلب الثالث: أهمية الرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة

تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة في إدارة الشركات ومنح الحق في المساءلة، وبالتالي حماية مصالح المساهمين وحملة الأسهم، بمراعاة مصالح العمل والعمال وضبط استغلال السلطة في المصالح الخاصة تبرز أهمية نظام الرقابة الداخلية في تحقيق هذه الأهداف من خلال ما يلي:

أولاً: الأهمية بالنسبة لإدارة المؤسسة

تعتبر أهم الجوانب التي تعزز وتبرز أهمية نظام الرقابة الداخلية في تعزيز نظام الحوكمة، حيث تقوم بحفظ أصول المؤسسة وتحسين كفاءتها التشغيلية من خلال نظام الرقابة الداخلية، و يعتبر مجلس الإدارة كأداة فعالة المراقبة سلوك الإدارة وحماية رأس المال المستثمر من سوء الاستعمال².

ثانياً: الأهمية بالنسبة للمساهمين

ينوب مجلس الإدارة عن المساهمين في إدارة أموالهم، وهذا يعني أن المجلس مسؤول بالوكالة عن الوفاء باحتياجات ومصالح المساهمين، لذا تعتبر الرقابة الداخلية وضوابطها وإجراءاتها ووسائلها ضماناً لهم³.

ثالثاً: الأهمية بالنسبة للعملاء

يعتبر نظام الرقابة الداخلية ذو أهمية بالغة لدى العملاء فالهدف من وضعه هو مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتطوير آليات تنفيذ المهام بما يدعم جهود الشركة في تعظيم القيمة أو المنفعة المتحققة للعملاء⁴.

¹ ابراهيم إسحاق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة- دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين-، رسالة ماجستير، فلسطين، 2009، ص ص46، 49.

² الهادي فضيلة، دبي علي، مرجع سابق، ص 229.

³ يحي سعيدي. لخضر اوصيف، مرجع سابق، ص 201.

⁴ نفس المرجع، ص 202.

رابعاً: الأهمية للتدقيق الداخلي

تعتبر وظيفة التدقيق الداخلي واحدة من أهم الوظائف الأساسية للإدارة السليمة للشركة وفقاً لمبادئ الحوكمة، لأنها هي المؤهلة لاكتشاف المبكر للأخطاء والانحرافات المتعمدة وغير المتعمدة وتصحيحها في أوانها، من مهام المراجع الداخلي وفقاً لمبادئ الحوكمة ما يلي¹:

1. وضع وتنفيذ خطة المراجعة الحسابات بناء على تقييم المخاطر وذلك من خلال فحص وتقييم مدى كفاءة وفعالية أنظمة المؤسسة وكذلك الضوابط والأنظمة الداخلية للشركة ومدى التزام وامتثال جميع وحدات الشركة وجميع الموظفين لهذه الضوابط.
2. ضمان مراجعة جميع الجوانب التقنية المتعلقة بالمؤسسة بانتظام وفق الجداول الزمنية المحددة.
3. إصدار النتائج والتوصيات المتوصل إليها حول مدى الامتثال للقوانين والضوابط.

خامساً: الأهمية للمستثمرين

إن التوجه الطبيعي للاستثمار يكون في الشركات التي تحقق أرباحاً معقولة وتحرص على حفظ حقوقهم واستثماراتهم من التلف والضياع، إن المعلومات المتعلقة بنظام الرقابة الداخلية أكثر أهمية لقرار المستثمرين حيث أن هذا النظام يلعب دوراً هاماً في ضمان كفاءة العمليات اليومية وموثوقية وملائمة المعلومات اليومية إذ أن هذا النظام يزيد من درجة الدقة في التقارير المالية عن طريق قدرة المؤسسة على تجنب المخاطر والاحتيايات ويمكن المستثمرين استخدامها لتقييم قيمة².

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه الرقابة الداخلية في ظل حوكمة الشركات

يواجه نظام الرقابة الداخلية العديد من التحديات من أجل تعزيز مبادئ الحوكمة والمتمثلة خاصة في الإفصاح وشفافية المعلومات وكذا محاربة الفساد وضمان حقوق الأطراف ذات المصلحة.

أولاً: شفافية مصداقية المعلومات

ويشمل المعلومات التي تتوافر على الملائمة والثقة والشمولية والنوعية وإمكانية الوصول إليها في الوقت المناسب، وتعتبر الشفافية مبدأً من مبادئ حوكمة الشركات كما أنها تمثل الاتجاه السائد لتنظيم الإفصاح المحاسبي أي توفير معلومات تمكن من اتخاذ القرارات ويعد نظام الرقابة الداخلية ضرورة فنية لخدمة الإدارة وذلك انطلاقاً من الدور الذي تقوم به الإدارة كوكيل عن المساهمين ومسؤوليتها عن حماية ممتلكاتهم والحفاظ على مصالحهم³.

¹ الهادي فضيلة، دبي علي، مرجع سابق، ص 230.

² الهادي فضيلة، دبي علي، مرجع سابق، ص 230.

³ نفس المرجع، ص 231.

ثانياً: الحد من الفساد المالي والإداري

هو واحد من أخطر التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية، يتمثل هذا الفساد في المكاسب غير الشرعية والامتيازات التي تحصل عليها، مما يؤدي إلى زيادة تكاليف الإنتاج وخدماتها وتضعف قدرتها على المنافسة والبقاء، بدلاً من دفع عجلة النمو الاقتصادي، تصبح هذه الشركات عبئاً على المجتمع بأكمله، يلعب تحسين حوكمة الشركات دوراً هاماً في معالجة مشاكل الفساد الذي تعاني منها هذه الشركات، حيث يعرف الفساد على أنه إساءة استعمال السلطة الموكلة لتحقيق مكاسب، من هنا تبرز أهمية نظام الرقابة الداخلية كصمام الأمان في الدفاع عن أصول وممتلكات المؤسسة وحمايتها من التلاعب حيث تشمل هذه الرقابة الخطط والإجراءات المستخدمة لتحقيق الأهداف¹.

ثالثاً: تحقيق الانسجام، تحسين الأداء وتحميل المسؤوليات في المؤسسة

الرقابة الداخلية تضمن التأكد من أن كل طرف من أصحاب المصالح قد حقق الهدف المسؤول عن تحقيقه، وحقق مصلحته وهو راض عن علاقته بالمؤسسة، فهي بذلك تحقق التوافق أي تحقق الأهداف والمهام الرئيسية للمراقبة في المنظمة².

¹ الهادي فضيلة، دبي علي، مرجع سابق، ص 233.

² نفس المرجع، ص 233.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل والمتضمن الإطار العام لحوكمة الشركات يمكن استخلاص، أن الاهتمام العالمي بموضوع حوكمة الشركات جاء نتيجة الرغبة في تفادي تكرار حدوث الأزمات المالية التي مست الاقتصاد العالمي خلال القرن الماضي وبداية القرن الحالي، وتعتبر حوكمة الشركات مسألة مالية و أخلاقية بامتياز، حيث ترتبط أساساً بأخلاق القائمين على إدارة المؤسسات الاقتصادية، وتهدف إلى التقليل من محاولات إغفال المساهمين عن طريق التدخل في طريقة إدارة أموالهم، أو عن طريق إيصال معلومات ذات مصداقية عالية تفيد بعضهم الآخر في عملية اتخاذ القرار الاستثماري. وبالإضافة لمجموعة من القوانين والتشريعات التي تقوم عليها حوكمة المؤسسات، إلا أنها تحتاج إلى مجموعة من المبادئ اعتمدها منظمة التعاون والتنمية والتي وافقت عليها حكومات الدول أعضاء المنظمة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لدور الرقابة
الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة
في المركب الصناعي والتجاري
بني هارون

تمهيد:

إن الاعتماد على الدراسة النظرية وحدها ليس كافيا للكشف عن الحثثيات والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة، لذلك وجب القيام بدراسة ميدانية من أجل ملامسة الواقع من خلال جمع المعلومات التي نحتاجها. فبعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين للمفاهيم النظرية الخاصة بالرقابة الداخلية و حوكمة الشركات، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى الجانب الميداني الذي يعتبر من أهم جوانب البحث لأنه يربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي، وسنقوم بدراسة دور الرقابة الداخلية في إرساء مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية، فتم اختيارنا لأحد المؤسسات المحلية المتمثلة في المركب الصناعي والتجاري بني هارون في ولاية ميله، حيث تعتبر من المؤسسات التي تنشط في الولاية، ومنتجاتها من أهم المنتجات الرائدة في المنطقة، وسنحاول فيه الإجابة على أسئلة الدراسة، والتحقق من فرضياتها وتحقيق أهدافها المرجوة، وذلك حتى يتسنى لنا معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية في إرساء مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية.

وللقيام بهذه الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تم ترتيبها كما يلي:

المبحث الأول: تقديم المركب الصناعي والتجاري بني هارون

المبحث الثاني: تقديم الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم المركب الصناعي والتجاري بني هارون

يعد المركب الصناعي والتجاري بني هارون الواقع بولاية ميلة احد المشاريع الاقتصادية الحيوية، التي ساهمت في تعزيز النشاط الصناعي والتجاري، والتي تهدف إلى خلق فرص عمل، وتحقيق الاكتفاء من بعض المواد في الولاية وربطها بالأسواق الوطنية، ويبين هذا المبحث لمحة عن المركب.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المركب الصناعي والتجاري بني هارون

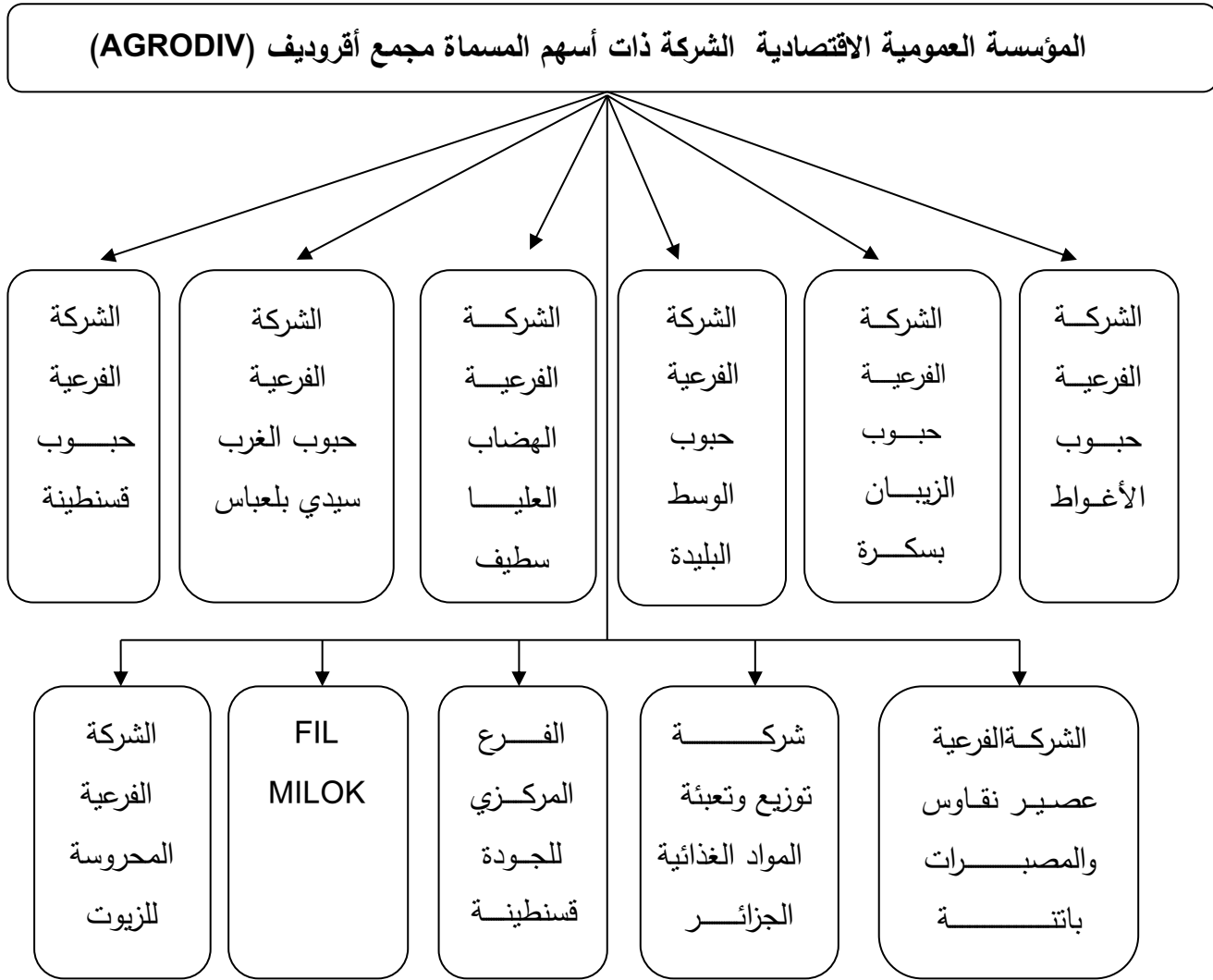
لمعرفة المركب الصناعي والتجاري بني هارون ميلة من الضروري العودة إلى أولى بداياته التاريخية وتتبع المراحل التي مر بها مروراً بالتحويلات التي شهدتها من حيث التوسعة.

أولاً: نشأة الشركة الأم "مجمع أقروديف " AGRODIV "

بعد الاستقلال عملت الدولة الجزائرية على خلق قاعدة صناعية لتحقيق التنمية وتطوير الاقتصاد ومن ضمن الصناعات التي سعت إلى تطويرها الصناعات الغذائية لما لها من أهمية بالغة في الاقتصاد حيث تعد حلقة وصل بين القطاع الزراعي والصناعي ، بتاريخ 1965/03/25 تم إنشاء المؤسسة الوطنية للسميد والدقيق والعجائن الغذائية و الكسكس " SN SEMPAC "، وفي ثمانينات القرن الماضي عرف الاقتصاد الجزائري إعادة هيكلة على كافة المستويات نتيجة التأثير بالنهج الاشتراكي، حيث انبثق عن المؤسسة الأم "SN SEMPAC" بتاريخ 1982/11/27 مؤسسة الرياض بفروعها الخمسة المنتشرة عبر الوطن.

بعد دستور 1989 عرفت الجزائر تحولا في النهج الاقتصادي، من الاقتصاد الموجه (الاشتراكي) إلى الاقتصاد الحر مما نتج عليه خوصصة الشركات العمومية، ليسند تسيير هذه الشركة للشركة القابضة، بعدها خلصت الدولة إلى وضع سياسة إصلاحية لتنمية وتنظيم القطاع والرفع من القدرة الإنتاجية، ليتقرر إنشاء شركة ذات أسهم المسماة " مجمع أقروديف " بالدمج عن طريق الامتصاص للمؤسسات العمومية الاقتصادية شركات ذات أسهم " TRAGAL CERGRO " و "cojub" على اثر اجتماع الجمعية العامة غير العادية المنعقدة بتاريخ : 2015/02/23، يشتمل " مجمع أقروديف " على إحدى عشر شركة فرعية يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمجمع أقروديف



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة ومساعدة موظفي الشركة.

ثانيا: نشأة الشركة الفرعية "حبوب قسنطينة" FCC

بناء على محضر اجتماع الجمعية غير العادية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الشركة ذات أسهم "مطاحن بني هارون" التابعة لمجمع سميد المنعقد بتاريخ 2016/05/24 والخاص بالدمج عن طريق الامتصاص للمؤسسات العمومية ذات الأسهم المسماة :

1. مطاحن سيدي راشد قسنطينة

2. مطاحن مرمورة قالمة

3. مطاحن الليطورال سكيكدة

4. مطاحن الحروش سكيكدة

5. مطاحن سيبوس عنابة

6. مطاحن الحضنة مسيلة

من طرف المؤسسة العمومية ذات الأسهم المسماة مطاحن بني هارون ليطلق عليها اسم المؤسسة العمومية "حبوب قسنطينة" مقرها الاجتماعي كائن بالمنطقة الصناعية الرمال حصة رقم 09 قسنطينة، رأسمالها : 5.300.000.000,00 دج ، وعلى إثر الجمعية العامة الاستثنائية للشركة بتاريخ 2018/09/05 تقرر تسمية المقرات الفرعية للشركة والمتمثلة في :

1. المركب الصناعي والتجاري سيدي راشد قسنطينة

2. المركب الصناعي والتجاري مرمورة قالمة

3. المركب الصناعي والتجاري الحروش سكيكدة

4. المركب الصناعي والتجاري سيبوس عنابة

5. المركب الصناعي والتجاري الحضنة مسيلة

6. المركب الصناعي والتجاري بني هارون ميلة

الشكل رقم(08): الهيكل التنظيمي الشركة الفرعية حبوب قسنطينة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم (02)

المطلب الثاني: نظرة عامة حول المركب الصناعي والتجاري بني هارون

يعد المركب الصناعي والتجاري بني هارون مؤسسة اقتصادية، جمعت بين النشاط الصناعي والتجاري لتعزيز الدورة الاقتصادية وتحقيق تنمية بالمنطقة.

أولاً: تعريف المركب الصناعي والتجاري بني هارون

يعد المركب أحد فروع المؤسسة العمومية الاقتصادية الشركة ذات أسهم الشركة الفرعية "حبوب قسنطينة" FCC "مقيد في السجل التجاري بموجب سجل تجاري فرعي صادر عن الفرع المحلي بميلة في: 2021/08/31 تحت رقم: 98 ب 43/18 032 2044، رقمه التعريفي الجبائي:

09984303220448843018 يقوم المركب بإنتاج مادة السميد، مادة الفرينة ومادة النخالة بالوحدتين الإنتاجيتين بالقرارم قوقة وفرجية يضاف إليها نشاطات أخرى تتمثل في:

- تسويق منتجات المركبات التابعة للشركة الفرعية "حبوب قسنطينة".
- تسويق منتجات المركبات التابعة للشركات الفرعية لمجمع أقروديف.
- نقل البضائع في جميع الوجهات.
- تأجير صوامع تخزين القمح.

يتم تسويق المنتجات بالوحدات الإنتاجية وعبر 14 نقطة بيع منها 11 نقطة موزعة ببلديات الولاية وأخرى موزعة على بلديات ولاية جيجل.

ثانياً: مكونات المركب الصناعي والتجاري بني هارون ميلة "CIC"

يتكون المركب من ثلاث هيئات تتمثل في:

1. المديرية العامة: مقرها الإداري كائن بالوحدة الإنتاجية بالقرارم قوقة.

أ. اليد العاملة: توظف الوحدة 27 عاملاً موزعين كالتالي:

جدول رقم (02): توزيع اليد العاملة للمديرية العامة

الفئة المهنية	العدد	النسبة
الاطارات	22	81.48%
المهرة	04	14.82%
التنفيذ	01	3.71%
المجموع	27	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة ومساعدة موظفي الشركة

2. الوحدة الإنتاجية القرارم قوقة:

- أ. الموقع والمساحة: تقع الوحدة الانتاجية بشارع جيش التحرير بلدية القرارم قوقة ولاية ميله، تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 06 هـ 21 آر 00 س.
- ب. الطاقة الانتاجية: تتراوح ما بين 1200 قنطار / اليوم إلى 1500 قنطار / اليوم
- ج. اليد العاملة: توظف الوحدة 98 عاملا موزعين كالتالي:

جدول رقم (03): توزيع اليد العاملة للوحدة الانتاجية القرارم قوقة

النسبة	العدد	الفئة المهنية
40.82%	40	الاطارات
25.51%	25	المهرة
33.67%	33	التنفيذ
100%	98	المجموع

المصدر: من إعداد المطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة ومساعدة موظفي المؤسسة.

3. الوحدة الإنتاجية فرجية:

- أ. الموقع والمساحة: تقع الوحدة الإنتاجية بالمنطقة الصناعية حكر بوعكاز بلدية فرجية ولاية ميله والتي تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 10 هـ 16 آر 42 س
- ب. الطاقة الإنتاجية: تتراوح ما بين 1000 قنطار / اليوم من مادة الفرينة و 4400 قنطار / اليوم
- ج. اليد العاملة: توظف الوحدة 204 عاملا موزعين كالتالي:

جدول رقم (04): توزيع اليد العاملة للوحدة الإنتاجية فرجية

النسبة	العدد	الفئة المهنية
27.45%	56	الاطارات
30.88%	63	المهرة
41.67%	85	التنفيذ
100%	204	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة ومساعدة موظفي الشركة.

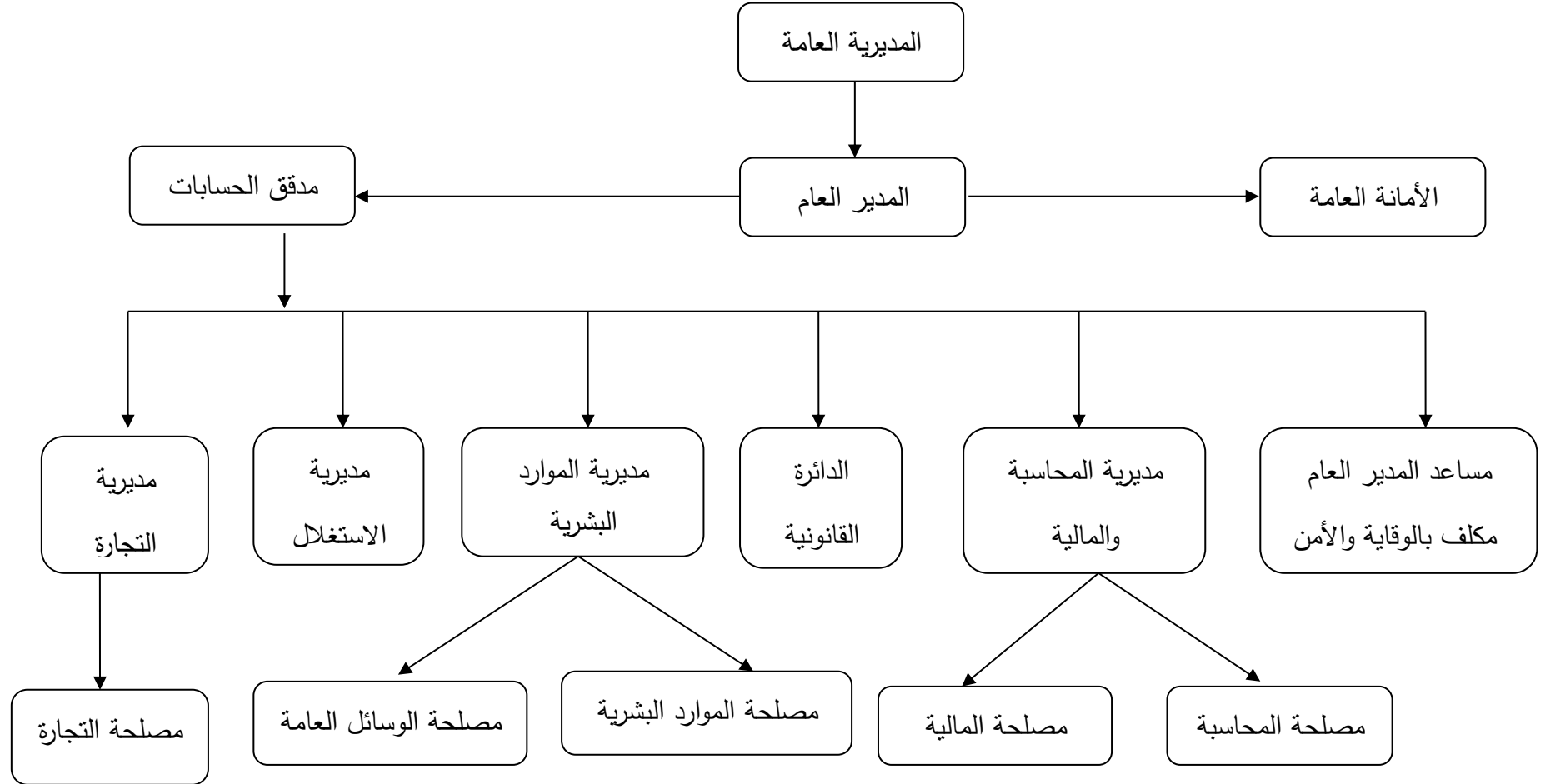
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري بني هارون ومهام مصالحه

يعتبر التنظيم الداخلي لأي مؤسسة اقتصادية قاعدة أساسية لضمان سيرها بشكل فعال.

أولاً: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة

يعتمد المركب الصناعي والتجاري بني هارون على هيكل تنظيمي مدروس بعناية وهذا لتحقيق انسجام بين مصالحها والتنسيق بينهم.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمركب الصناعي والتجاري بني هارون ميلة



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات من المؤسسة

ثانيا: مهام مصالح المديرية العامة

يعتبر توزيع مهام المصالح بشكل دقيق ومناسب شرط أساسي لأي مؤسسة اقتصادية لتحقيق أداء جيد وتحقيق الأهداف المسطر لها سابقا.

1. **المدير:** هو أعلى سلطة في المركب ويعتبر مسيرا ومنسقا بين المصالح والوحدات حيث يقوم بمتابعة سير عمل المركب واتخاذ القرارات ومراقبة كل العمليات واصدر الأوامر بالإضافة إلى المصادقة والتأشير على الوثائق التي تحول إليه.

2. **الأمانة العامة:** هي الحلقة التي تربط بين العملاء والمدير من جهة و بين مختلف المصالح والمدير من جهة أخرى، تعمل على تنظيم إيصال وتوزيع المراسلات الصادرة والواردة من وإلى المصالح، وتحرص على التذكير بمواعيد الاجتماعات الإدارية واستقبال الاتصالات

3. **مساعد المدير العام مكلف بالوقاية والأمن:** يقوم بمراقبة عمل مصلحة الأمن والوقاية على مستوى الوحدات، والحفاظ على موجودات المؤسسة من الضياع والبنابة الكاملة بالإضافة إلى توفير الحماية للعاملين. وغيرها من المهام.

4. **مديرية المحاسبة المالية:** تعتبر من أهم المصالح وتنقسم إلى مصلحتين (المحاسبة والمالية) حيث تقوم بفحص واعداد المستندات المحاسبية والتحقق من صحتها.

5. **الدائرة القانونية :** تتولى دراسة ملفات المنازعات المختلفة، والتنسيق مع محامي الشركة فيما يخص القضايا وتزويده بالمعلومات.

6. **مديرية الموارد البشرية:** تتولى تحديد سياسة التوظيف والتكوين بالمؤسسة، ومتابعة المسار المهني للعمال.

7. **مديرية الاستغلال:** تقوم بالتنسيق مع مديري الوحدات من أجل تنفيذ برنامج الإنتاج والتموين وبلوغ الأهداف المسطرة.

8. **مديرية التجارة:** يتمثل دورها الرئيسي في العمل على تمويل الوحدات الإنتاجية بالمادة الأولية

المبحث الثاني: تقديم الدراسة الميدانية

من أجل إنجاز الدراسة الميدانية وتحقيق أهدافها تم إتباع مجموعة من الخطوات والمراحل والتي يمكن عرضها من خلال العناصر التالية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وأدوات جمع البيانات

خصص هذا المطلب للحديث عن مجتمع الدراسة، وكذا العينة المستهدفة لتمثيل هذا المجتمع وذكر عدد استمارات الأسئلة وكيفية توزيعهم.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

إن تحديد مجتمع الدراسة يعتبر أمر بالغ الأهمية وعليه يجب اختياره بدقة. وبما أن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة الدور الذي تلعبه الرقابة الداخلية في إرساء مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية فقد اخترنا المركب الصناعي والتجاري بني هارون ميلة بفرعيه بالقرارم قوقة وفرجيوة من أجل إجراء هذه الدراسة. وعليه فإن المجتمع المستهدف يتمثل في جميع الموظفين الإداريين في المؤسسة.

2. عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة إجراء مسح شامل على مجتمع الدراسة (جميع الموظفين الإداريين بالمركب الصناعي والتجاري بني هارون بالقرارم قوقة وفرجيوة) وذلك لكبر عددهم وتقيد الدراسة بإطار زمني محدد، تم الاعتماد على عينة عشوائية يتمثل الهدف منها في الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة، حيث قمنا بإعداد استبانة ورقية وتوزيعها بمقر هذه المؤسسة في 15 أفريل على مدار أسبوعين، وكان حجم العينة التي أجرينا عليها هذه الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): عينة الدراسة والاستبانات المسترجعة وغير المسترجعة

الاستبانات المسترجعة		الاستبانات غير المسترجعة	الاستبانات الموزعة
الاستبانات الصالحة للتحليل	الاستبانات المستبعدة		
49	01	02	52
%94.2	%1.9	%3.9	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم توزيع (52) استبانة، حيث تم استرجاع (50) استبانة منها (49) صالحة للتحليل أي ما نسبته (94.2%)، في حين بلغ عدد الاستبانات المستبعدة (01) استبانة بنسبة (1.9%)، أما عن الاستبانات غير المسترجعة فقد بلغ عددها (02) استبانات أي ما نسبته (3.9%).

وبناء على ما تم استرجاعه من استبانات صالحة للتحليل والمقدر عددها ب (49) استبانة، فإن حجم العينة الخاضعة للدراسة هو (49) موظف بمؤسسة مطاحن بني هارون بميلة.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

1. الأداة الرئيسية:

تتمثل الأداة الرئيسية للدراسة في استبانة عملت الطالبتين على تطويرها لتتناسب مع طبيعة الدراسة وعنوانها (أنظر الملحق رقم 02)، وقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء الأبعاد العلمية لمتغيرات الدراسة، وذلك اعتماداً على ما تم طرحه نظرياً في أدبيات هذه المتغيرات، وتم تقسيم أداة الدراسة إلى ثلاث محاور كما يلي:

أ. المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين من حيث (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

ب. المحور الثاني: ويشمل هذا المحور (15) عبارة خاصة بالمتغير المستقل الرقابة الداخلية.

ج. المحور الثالث: ينقسم هذا المحور إلى خمسة أبعاد خاصة بالمتغير التابع حوكمة الشركات، وتتمثل هذه الأبعاد في (توافر إطار فعال لحوكمة الشركات، الحقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين، دور أصحاب المصالح، الإفصاح والشفافية، مسؤولية مجلس الإدارة)، حيث كل بعد يحتوي على مجموعة من العبارات.

ومن أجل تحديد طول فئات مقياس "ليكارث الخماسي" المستخدم في محاور الدراسة السابقة، تم حساب "المدى" بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس "ليكارث" ($5-1=4$)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي ($0.8 = 5/4$)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة ($1.8 = 1 + 0.8$) وهكذا يصبح طول الخلايا أو الفئات كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (06): فئات مقياس "likert" الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	مستوى الأهمية
الأولى	[1.80-1]	غير موافق بشدة	1	ضعيف جداً
الثانية	[2.60-1.81]	غير موافق	2	ضعيف
الثالثة	[3.40-2.61]	محايد	3	متوسط
الرابعة	[4.20-3.41]	موافق	4	مرتفع
الخامسة	[5-4.21]	موافق بشدة	5	مرتفع جداً

المصدر: من إعداد الطالبتين.

2. الأدوات المساعدة المعتمدة في الدراسة

بالإضافة إلى الأداة الرئيسية تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المساعدة من أجل تسهيل عملية البحث الميداني أو إزالة الغموض عن بعض الأسئلة التي تم طرحها في الاستبانة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

أ. **الاستبيان:** تم الإجابة على بعض الاستبانات بحضور الطالبتين والمستجوب، حيث تم شرح بعض الأسئلة وهذا ما سمح بريح الوقت وإعطاء مصداقية أكثر للإجابة.

ب. **الأسئلة الشفهية:** أثناء عملية توزيع الاستبيان واسترداده تم اغتنام الفرصة في العديد من المرات بطرح الأسئلة الشفهية على بعض الموظفين بمقر المركب الصناعي والتجاري بني هارون ميلة، وذلك من أجل جمع المعلومات على موضوع الدراسة والتي لم يتطرق إليها في الاستبيان.

ج. **الملاحظة:** أثناء زيارة مقر المؤسسة محل الدراسة تم الاعتماد على الملاحظة من أجل معرفة بعض الحقائق حول متغيري الدراسة.

المطلب الثاني: أساليب وطرق المعالجة الإحصائية

إن استخدام الأساليب الإحصائية يساعد على ربط واستقراء وتحليل النتائج وإثباتها رياضياً ما يزيد من دقتها ومصداقيتها، وهذا ما يدفع بنا للاستعانة بمختلف النماذج والطرق المنهجية والإحصائية.

فبعد فحص جميع الاستبانات المسترجعة، قمنا بتفريغ وإدخال بياناتها في الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) والذي يُرمز له

اختصاراً (SPSS)، ويحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي والاستدلالي ومن خلاله فقد استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بها للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

ثانياً: معامل الارتباط بيرسون "Pearson": تم استخدامه لمعرفة درجة الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه، وذلك للتأكد من الارتباط الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.

ثالثاً: معامل الثبات "آلفا كرونباخ cronbach Alpha": تم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبانة، حيث أنه من الناحية التطبيقية يعتبر ثبات أداة الدراسة:

1. ضعيفاً: إذا كان معامل آلفا كرونباخ أقل من (0.6).

2. مقبولاً: إذا كان معامل آلفا كرونباخ يتراوح بين (0.6 و 0.7).

3. جيداً: إذا كان معامل آلفا كرونباخ يتراوح بين (0.7 و 0.8).

4. ممتازاً: إذا كان معامل آلفا كرونباخ أكبر من (0.8).

رابعاً: المتوسط الحسابي: تم استخدامه لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد ومحاور الاستبانة، كما تم استخدامه في تحديد درجة الموافقة وترتيب العبارات.

خامساً: الانحراف المعياري: تمت الاستعانة به من أجل معرفة مقدار تشتت الإجابات وانحرافها حول العبارات والأبعاد والمحاور عن المتوسط الحسابي، كما تم استخدامه في ترتيب العبارات في حالة تساوي المتوسطات الحسابية.

سادساً: الانحدار الخطي المتعدد: وهذا من أجل اختبار تأثير المتغير المستقل (الرقابة الداخلية) على المغير التابع (حوكمة الشركات).

سابعاً: اختبار (Independent Samples T Test): تم استخدامه من أجل اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات أفراد العينة حول مبادئ الحوكمة في المركب الصناعي والتجاري بني هارون ومتغيرات السمات الشخصية والتي تتكون من خيارين فقط (الجنس).

ثامناً: تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): تم استخدامه من أجل اختبار الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات أفراد العينة حول مبادئ الحوكمة في المركب الصناعي والتجاري بني هارون ومتغيرات السمات الشخصية والتي تتكون من أكثر من خيارين (السن، المؤهل العلمي، الخبرة).

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة وطبيعة توزيع البيانات

اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة وطبيعة توزيع البيانات هي العملية التي يتم من خلالها ضبط الاستبانة قبل توزيعها على عينة الدراسة، والتأكد من أنها تؤدي إلى القياس العلمي بما يسمح باستغلال وتحليل البيانات بشكل سليم ومن ثم تعميم النتائج، ومن أجل ذلك يتم اختبار أداة الدراسة كما يلي:

أولاً: صدق أداة الدراسة

1. الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وتطويرها بناءً على المراجعة المكتبية، تم عرضها في صورتها الأولية على الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الاختصاص. كان الهدف من ذلك هو الحصول على آرائهم حول وضوح عبارات الاستبانة، ومدى ارتباطها بمحورها، وملاءمتها لقياس الأهداف المحددة. كما طُلب منهم تقديم ملاحظات حول كفاية الاستبانة من حيث عدد الفقرات، وشموليبتها، وتنوع محتواها، بالإضافة إلى تقييم الصياغة اللغوية، وأي ملاحظات أخرى تتعلق بالتعديلات أو الحذف.

بعد جمع التعليقات، تم إجراء التعديلات اللازمة أو حذف العبارات التي أشار إليها معظم المحكمين، مما أسفر عن الحصول على النسخة النهائية من الاستبانة، (أنظر الملحق رقم 03).

2. الصدق البنائي:

بعد التأكد من الصدق الظاهري للدراسة، تم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي والذي يقيس مدى الارتباط الداخلي لعباراتها، ومدى انتماء كل عبارة للبعد أو المحور الذي تقع فيه. ولمعرفة مدى وجود التجانس الداخلي بين إجابات أفراد العينة حول عبارات أبعاد الاستبيان، تم الاعتماد على معامل الارتباط "بيرسون Pearson" ومستوى الدلالة "sig" وقد جاءت النتائج كما يلي:

أ. الارتباط الداخلي لعبارات المحور الأول:

جاءت نتائج الارتباط الداخلي لعبارات المحور الأول كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

الرقابة الداخلية								
الرقم	معامل الارتباط	Sig	الرقم	معامل الارتباط	Sig	الرقم	معامل الارتباط	Sig
01	**0.645	0.000	06	**0.432	0.002	11	**0.844	0.000
02	**0.618	0.000	07	**0.620	0.000	12	**0.619	0.000
03	**0.595	0.000	08	**0.708	0.000	13	**0.444	0.001
04	**0.731	0.000	09	*0.284	0.048	14	**0.663	0.000
05	**0.528	0.000	10	**0.478	0.001	15	**0.776	0.000

** دال إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ومخرجات برنامج SPSS 26 الملحق رقم (04).

من خلال الجدول رقم () نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور الرقابة الداخلية والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0.284) للعبارة رقم (09) عند مستوى الدلالة (0.05) و (0.844) للعبارة رقم (11) عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يثبت قوة الارتباط الداخلي لهذه العبارات.

ب. الارتباط الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني:

جاءت نتائج الارتباط الداخلي لعبارات أبعاد المحور الثاني كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد

حوكمة الشركات							
الأبعاد	الرقم	معامل الارتباط	Sig	الأبعاد	الرقم	معامل الارتباط	Sig
البعد الأول	16	**0.881	0.000	البعد الرابع	25	**0.846	0.000
	17	**0.644	0.000		26	**0.660	0.000
	18	**0.890	0.000		27	**0.420	0.003
	19	**0.735	0.000		28	**0.749	0.000
البعد الثاني	20	**0.599	0.000	البعد الخامس	29	**0.855	0.000
	21	**0.884	0.000		30	**0.919	0.000
البعد الثالث	22	**0.920	0.000		31	**0.615	0.000
	23	**0.500	0.000		32	**0.752	0.000
	24	**0.950	0.000		33	*0.334	0.019
					34	**0.531	0.000
					35	**0.935	0.000

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، * دال إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26 الملحق رقم (05).

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد محور حوكمة الشركات والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه تراوحت ما بين (0.334) للعبارة رقم (33) عند مستوى الدلالة (0.05) و (0.935) للعبارة رقم (35) عند مستوى الدلالة (0.01)، مما يثبت قوة الارتباط الداخلي لهذه العبارات.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل "آلفا كرونباخ Alpha Crombach"

يشير مفهوم ثبات أداة الدراسة إلى أن الأداة تعطي نفس النتائج أو نتائج متقاربة إذا طبقت أكثر من مرة على نفس العينة وفي ظروف مماثلة، بحيث هناك عدة طرق للتحقق من ثبات أداة القياس، اخترنا من بينها "آلفا كرونباخ Alpha Crombach"، أين قمنا بحساب "معامل ثبات آلفا كرونباخ Alpha Crombach" لأبعاد ومحاور الدراسة بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للأداة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "آلفا كرونباخ Alpha Crombach"

محاور الدراسة	أبعاد الدراسة	رقم الفقرات	معامل ثبات آلفا كرونباخ	جودة القياس
محور الرقابة الداخلية		15-01	0.846	ممتاز
محور حوكمة الشركات		35-16	0.939	ممتاز
أبعاد محور حوكمة الشركات	البعد الأول	18-16	0.799	جيد
	البعد الثاني	21-19	0.693	متوسط
	البعد الثالث	24-22	0.791	جيد
	البعد الرابع	29-25	0.837	ممتاز
	البعد الخامس	35-30	0.854	ممتاز
الثبات الكلي		35-01	0.946	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26 الملحق رقم (06).

نلاحظ من الجدول رقم (08) أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة قد انحصرت ما بين (69.3% و 93.9%) بدرجة ثبات (من متوسطة إلى ممتازة)، كما أن درجة الثبات الكلي هي الأخرى ممتازة حيث بلغت (94.6%)، مما يدل على أن هذه الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة تبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

ثالثا: طبيعة توزيع البيانات

من أجل معرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة يتم حساب معاملي الالتواء (skewness) والتفرطح (kurtosis)، والنتائج المتوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): معاملي الالتواء (skewness) والتفرطح (kurtosis)

المتغيرات	معامل الالتواء (skewness)	معامل التفرطح (kurtosis)
الرقابة الداخلية	-0.133	0.112
حوكمة الشركات	-0.667	1.355
البعد الأول	-0.351	-0.207
البعد الثاني	-0.800	0.336
البعد الثالث	-0.546	0.985
البعد الرابع	-1.058	1.170
البعد الخامس	-0.445	0.319

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26 الملحق رقم (07).

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن معاملات الالتواء بالنسبة لمتغيرات الدراسة قد تراوحت ما بين (-1.058 و -0.133) وهي أقل من (3) وتقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين (-3 و 3)، أما معاملات التفرطح فقد انحصرت ما بين (-0.207 و 1.170) وهي أقل من (20). ومنه فإن هذه النتائج تشير إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

المطلب الرابع: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

للتعرف على الخصائص والسمات الشخصية لأفراد العينة تم توزيعها حسب متغير (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية).

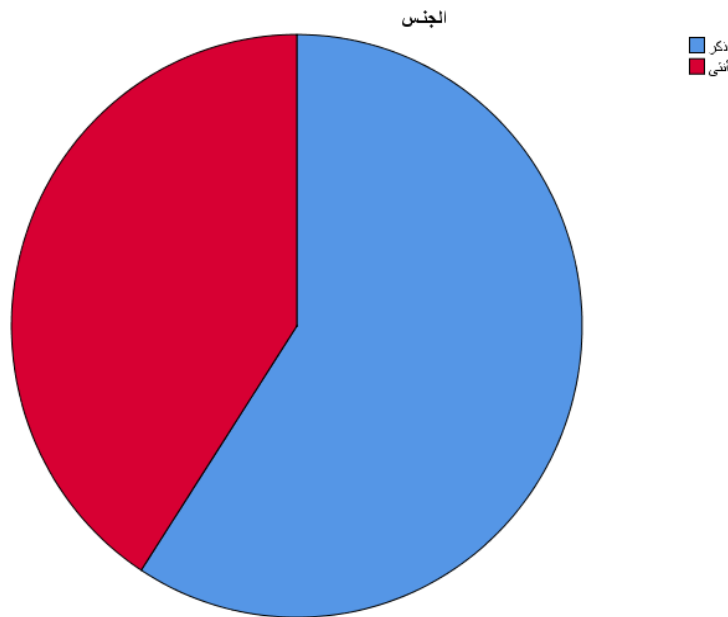
أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما يلي:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	29	59.2
أنثى	20	40.8
المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26 الملحق رقم (08).

الشكل رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال نتائج الجدول رقم (10) أن نسبة الذكور في العينة تبلغ (59.2%)، بينما تمثل نسبة الإناث (40.8%). إن تمثيل الذكور بنسبة أكبر من الإناث يمكن أن يعكس طبيعة العمل في المركب الصناعي والتجاري بني هارون حيث تكون هذه الوظائف أكثر ملائمة للذكور. ومع ذلك، فإن وجود نسبة ملحوظة من الإناث يعكس أهمية إدماج وجهات نظرهن، مما يساهم في تقديم رؤية شاملة حول دور الرقابة الداخلية في إرساء مبادئ الحوكمة في المركب الصناعي والتجاري بني هارون.

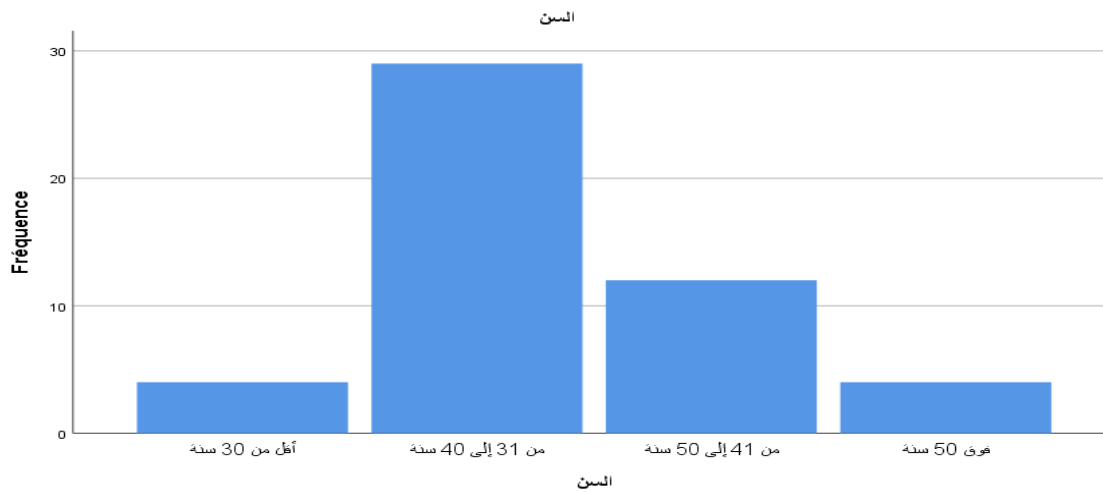
ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب السن يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن كما يلي:

الجدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	04	8.2
من 31 إلى 40 سنة	29	59.2
من 41 إلى 50 سنة	12	24.5
فوق 50 سنة	04	8.2
المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26 الملحق رقم (08).

الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن يُظهر تنوعاً في الأعمار. حيث تمثل فئة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن (30) سنة ما نسبته (8.2%) فقط، بينما يشكل الأفراد أصحاب الأعمار التي تتراوح ما بين (31 إلى 40) سنة النسبة الأكبر (59.2%)، في حين أن الأفراد في الفئة العمرية من (41 إلى 50) سنة يمثلون (24.5%)، أما ما نسبته (8.2%) من الأفراد فينتمون إلى الفئة العمرية الأكثر من (50) سنة، هذا التوزيع يعكس أن غالبية المشاركين في الدراسة هم من الفئة العمرية النشطة (31-40 سنة)، مما قد يؤثر إيجابياً على ديناميكية العمل وابتكار الحلول داخل مؤسسة مطاحن بني هارون، كما إن تنوع الأعمار في العينة يُشير إلى أن هناك مزيجاً من الخبرات المختلفة.

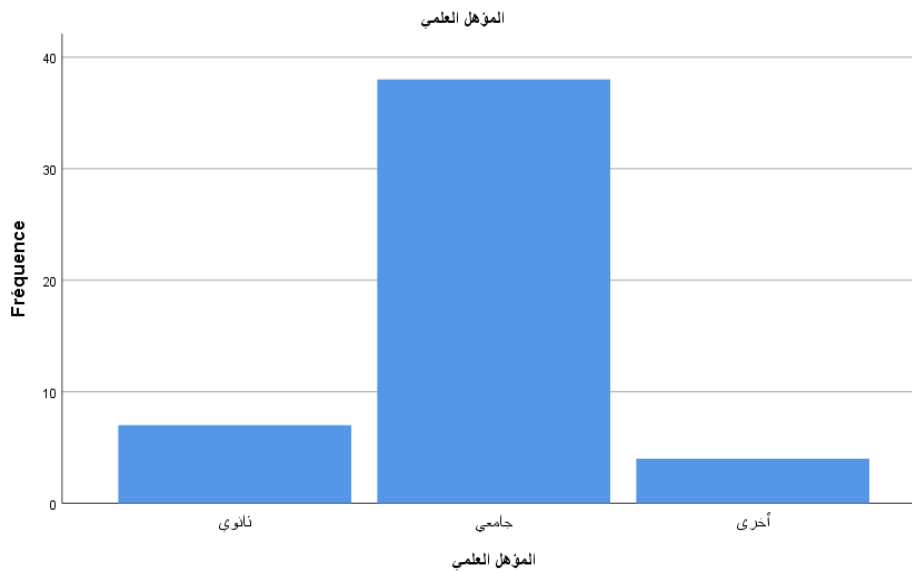
ثالثاً: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة (%)
ثانوي	07	14.3
جامعي	38	77.6
أخرى	04	6.2
المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26 الملحق رقم (08).

الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

يتضح من نتائج الجدول رقم (12) أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي يُظهر مستويات تعليمية متنوعة، حيث يُمثل الأفراد أصحاب المستوى الثانوي ما نسبته (14.3%) من حجم العينة، بينما يشكل الأفراد اللذين لديهم مستوى جامعي النسبة الأكبر حيث بلغت (77.6%). أما الأفراد الذين يحملون مؤهلات أخرى (تكوين مهني، معاهد... إلخ) فيمثلون (6.2%) فقط، هذا التوزيع يُشير إلى أن أغلبية المشاركين يمتلكون مؤهلات جامعية، مما يعكس مستوى تعليمي عالٍ يمكن أن يُساهم في تحسين فعالية الرقابة الداخلية وتعزيز مبادئ الحوكمة في مؤسسة مطاحن بني هارون بولاية ميلة.

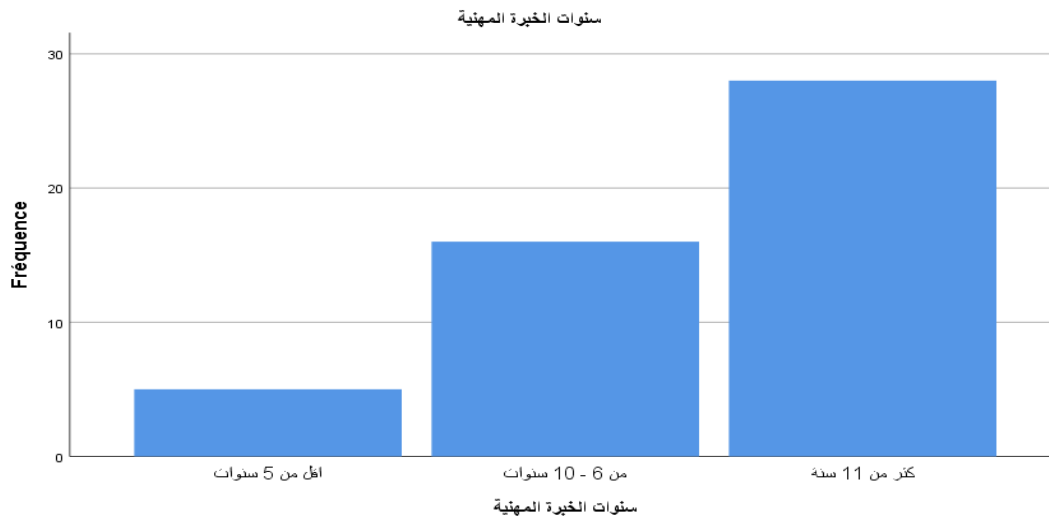
رابعاً: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية كما يلي:

الجدول رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة المهنية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 05 سنوات	05	10.2
من 06 - 10 سنوات	16	32.7
أكثر من 11 سنة	28	57.1
المجموع	49	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26 الملحق رقم (08).

الشكل رقم (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول رقم (13) يتضح أن توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة المهنية يُظهر تنوعاً في مستويات الخبرة. حيث يُمثل الأفراد الذين لديهم خبرة أقل من (5) سنوات ما نسبته (10.2%)، بينما يشكل الأفراد الذين يمتلكون خبرة محصورة ما بين (6 و 10) سنوات (32.7%)، أما عن الأفراد الذين لديهم أكثر من (11) سنة خبرة فيمثلون النسبة الأكبر حيث بلغت (57.1%).

هذا التوزيع يُشير إلى أن غالبية المشاركين يمتلكون خبرة مهنية طويلة، مما يعكس مستوى عالٍ من المعرفة والمهارات التي يمكن أن تساهم في تحسين فعالية الرقابة الداخلية وتعزيز مبادئ الحوكمة في مؤسسة مطاحن بني هارون.

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى نتائج عملية المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم التوصل إليها من خلال إجابات أفراد العينة باستخدام برنامج (spss)، وذلك قصد التعرف على نتائج التحليل لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل إجابات أفراد العينة حول محور الرقابة الداخلية

يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في الرقابة الداخلية، ويحتوي على (15) عبارة، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات هذا المتغير وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

الجدول رقم (14): التحليل الوصفي لعبارات محور "الرقابة الداخلية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
01	تلعب الرقابة الداخلية دورًا أساسيًا في تنظيم العمليات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	4.20	0.707	01	موافق	مرتفع
02	توجد سياسة واضحة لتحديد أخلاقيات المهنة داخل المؤسسة.	3.84	0.717	04	موافق	مرتفع
03	تختار المؤسسة موظفين ذوي كفاءة وخبرة عالية.	3.39	0.909	13	محايد	متوسط
04	تمكين الموظفين وتطوير أدائهم عن طريق برامج تكوينية متخصصة.	3.57	0.935	10	موافق	مرتفع
05	تتوفر لوائح داخلية واضحة لتحديد مهام ومسؤوليات العاملين.	4.00	0.736	02	موافق	مرتفع
06	يساعد الجهاز الرقابي في المؤسسة على تحديد المخاطر.	3.63	0.859	07	موافق	مرتفع
07	تتخذ الإدارة الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر المحتملة.	3.61	0.885	08	موافق	مرتفع
08	هناك صلاحيات ومسؤوليات محددة لكل قسم.	3.88	1.013	03	موافق	مرتفع

09	توفر الرقابة الداخلية حماية مادية وإلكترونية فعالة لأصول المؤسسة.	3.59	0.788	09	موافق	مرتفع
10	تساهم الرقابة الداخلية في منع الأخطاء قبل حدوثها.	3.53	0.767	11	موافق	مرتفع
11	توجد رقابة فعالة ودقيقة على أصول المؤسسة ودفاترها.	3.84	0.717	05	موافق	مرتفع
12	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية أو طارئة حسب الحاجة.	3.78	0.771	06	موافق	مرتفع
13	إيصال المعلومات للمعنيين بالرقابة الداخلية في الوقت المناسب	3.35	0.991	15	محايد	متوسط
14	يتم تنفيذ مراقبة دورية ومستمر للعمليات التشغيلية داخل المؤسسة.	3.45	0.867	12	موافق	مرتفع
15	تقوم المؤسسة بمعالجة القصور في نظام الرقابة بشكل مستمر.	3.35	0.855	14	محايد	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26 الملحق رقم (09).

يشير الجدول رقم (14) إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة الرقابة الداخلية، حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

1. "تلعب الرقابة الداخلية دوراً أساسياً في تنظيم العمليات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة".

حصلت على أعلى متوسط حسابي (4.20) مع انحراف معياري يبلغ (0.707). يدل ذلك على أهمية كبيرة يوليها المشاركون لدور الرقابة الداخلية في تعزيز كفاءة العمليات التنظيمية في مؤسسة مطاحن بني هارون بميلة.

2. "تتوفر لوائح داخلية واضحة لتحديد مهام ومسؤوليات العاملين".

جاءت بمتوسط حسابي قدره (4.00) وانحراف معياري (0.736). تشير هذه النتيجة إلى أن وجود لوائح واضحة تسهم في تنظيم العمل وتعزز من مسؤولية الأفراد مما يساعد في تقليل الالتباس في المهام.

3. "هناك صلاحيات ومسؤوليات محددة لكل قسم".

حصلت على متوسط حسابي قدره (3.88) مع انحراف معياري (1.013). تعكس هذه النتيجة أهمية توزيع الصلاحيات بشكل واضح مما يسهل اتخاذ القرارات ويعزز من فعالية الأداء.

4. "توجد سياسة واضحة لتحديد أخلاقيات المهنة داخل المؤسسة".

حصلت على متوسط حسابي (3.84) مع انحراف معياري (0.717). يشير ذلك إلى أن المشاركين يرون أن مؤسسة مطاحن بني هارون بميلية تمتلك سياسات أخلاقية ما يسهم في بناء ثقافة النزاهة ويعزز من سمعة المؤسسة.

5. "توجد رقابة فعالة ودقيقة على أصول المؤسسة ودفاترها".

حصلت على نفس متوسط العبارة السابقة (3.84) مع انحراف معياري (0.717). تعكس هذه النتيجة فعالية النظام الرقابي في الحفاظ على الشفافية والحماية للأصول.

6. "تعقد المؤسسة اجتماعات دورية أو طارئة حسب الحاجة".

جاءت بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.771). تعني هذه النتيجة وجود تواصل فعال بين الأفراد في المؤسسة، مما يسهم في تعزيز التعاون وتحسين الأداء.

7. "تتخذ الإدارة الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر المحتملة".

حصلت على متوسط حسابي (3.61) مع انحراف معياري (0.885). يدل ذلك على أن المشاركين يعتقدون أن الإدارة تتعامل بجدية مع المخاطر مما يعكس استعداد المؤسسة لمواجهة التحديات.

8. "يساعد الجهاز الرقابي في المؤسسة على تحديد المخاطر".

حصلت على متوسط حسابي (3.63) مع انحراف معياري (0.859). تشير هذه النتيجة إلى أن وجود نظام رقابي فعال يُعتبر ضروريًا لتحديد المخاطر المحتملة وحماية المؤسسة.

9. "توفر الرقابة الداخلية حماية مادية وإلكترونية فعالة لأصول المؤسسة".

حصلت على متوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري قدره (0.788). تشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تهتم بحماية مواردها، سواء كانت مادية أو إلكترونية.

10. "تساهم الرقابة الداخلية في منع الأخطاء قبل حدوثها".

جاءت هذه العبارة بمتوسط حسابي قدره (3.53) وانحراف معياري (0.767). يعكس ذلك أهمية العمل الاستباقي في نظام الرقابة لتقليل الأخطاء في المؤسسة.

11. "تمكين الموظفين وتطوير أدائهم عن طريق برامج تكوينية متخصصة".

حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قدره (3.57) مع انحراف معياري (0.935). يدل هذا على أن المشاركين يرون أهمية مرتفعة في برامج التكوين المتخصصة لتطوير أداء الموظفين في المؤسسة.

12. "يتم تنفيذ مراقبة دورية ومستمر للعمليات التشغيلية داخل المؤسسة".

حصلت على متوسط حسابي (3.45) مع انحراف معياري (0.867). تشير هذه النتيجة إلى أن المؤسسة تبذل جهودًا مستمرة لتحسين عملياتها، رغم وجود مجال للتحسين.

13. "تختار المؤسسة موظفين ذوي كفاءة وخبرة عالية".

حصلت على متوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (0.909). تشير هذه النتيجة إلى انطباع مختلف حول عملية اختيار الموظفين في المؤسسة وهذا ما قد يستدعي تحسين استراتيجيات التوظيف.

14. "إيصال المعلومات للمعنيين بالرقابة الداخلية في الوقت المناسب".

حصلت على متوسط حسابي (3.35) وانحراف معياري قدره (0.991). تشير هذه النتيجة إلى وجود مجال للتحسين في إيصال المعلومات، وهو عنصر أساسي لنجاح عملية الرقابة الداخلية.

15. "تقوم المؤسسة بمعالجة القصور في نظام الرقابة بشكل مستمر".

حصلت على متوسط حسابي (3.35) مع انحراف معياري (0.855). تشير هذه النتيجة إلى الحاجة لتحسين مستمر في نظام الرقابة في مؤسسة مطاحن بني هارون بميلة، مما يعكس أهمية التقييم الدوري.

تشير هذه النتائج إلى أهمية الرقابة الداخلية في المركب الصناعي والتجاري بني هارون بميلة، حيث تعكس معظم العبارات مستوى عالٍ من الالتزام بالرقابة وتنظيم العمليات. ومع ذلك، توجد مجالات تحتاج إلى تحسين مثل اختيار الموظفين وإيصال المعلومات مما يُظهر الحاجة إلى استراتيجيات تطويرية لتعزيز فعالية النظام الرقابي.

المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد العينة حول حوكمة الشركات

يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في حوكمة الشركات، ويحتوي على خمسة أبعاد، وفيما يلي المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة هذه الأبعاد وترتيبها حسب متوسطاتها الحسابية:

أولاً: بعد توافر إطار فعال لحوكمة الشركات

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): التحليل الوصفي لعبارات بعد "توافر إطار فعال لحوكمة الشركات"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
16	تُحدّد وتوزّع مسؤوليات الهيئات المختلفة بموجب القوانين.	3.55	0.914	01	موافق	مرتفع
17	تلتزم الهيئات الإشرافية والرقابية والتنفيذية بأعلى معايير النزاهة عند ممارسة صلاحياتها وتطبيق القوانين.	3.29	0.913	02	محايد	متوسط
18	تنفيذ قرارات هذه الهيئات يكون في الوقت المناسب.	3.12	0.949	03	محايد	متوسط
توافر إطار فعال لحوكمة الشركات			0.825	مستوى الأهمية متوسط		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26 الملحق رقم (09).

يشير الجدول رقم (15) إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة ببيد توافر إطار فعال لحوكمة الشركات حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

16. "تُحدّد وتوزّع مسؤوليات الهيئات المختلفة بموجب القوانين".

حصلت على متوسط حسابي قدره (3.55) مع انحراف معياري (0.914). تشير هذه النتيجة إلى أن المشاركين يرون أن توزيع المسؤوليات بشكل قانوني يُعتبر عنصراً مهماً في حوكمة الشركات في المؤسسة. يعكس ذلك إدراكاً بأهمية الهيكل القانوني في تعزيز الشفافية في العمل.

17. "تلتزم الهيئات الإشرافية والرقابية والتنفيذية بأعلى معايير النزاهة عند ممارسة صلاحياتها وتطبيق القوانين".

جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.29) وانحراف معياري (0.913). تشير هذه النتيجة إلى أن مستوى الالتزام بالنزاهة متوسط، مما يدل على الحاجة لتحسين المعايير الأخلاقية في الأداء لضمان فعالية الحوكمة.

18. "تنفيذ قرارات هذه الهيئات يكون في الوقت المناسب".

حصلت على متوسط حسابي (3.12) مع انحراف معياري (0.949). تدل هذه النتيجة على أن المشاركين يرون وجود تأخير في تنفيذ القرارات، مما قد يؤثر سلباً على فعالية الحوكمة ويعكس الحاجة إلى تحسين الآليات المتبعة في التنفيذ.

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد توافر إطار فعال لحوكمة الشركات (3.34) مع انحراف معياري (0.825). يشير هذا إلى أن المشاركين لديهم إدراك متوسط حول فعالية إطار حوكمة الشركات بالمؤسسة، وهذا ما يعكس الحاجة إلى تحسين في بعض المجالات خاصة في ما يتعلق بالالتزام بالنزاهة وتنفيذ القرارات في الوقت المناسب.

ثانياً: بعد الحقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): التحليل الوصفي لعبارات بعد " الحقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين "

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
19	للمساهمين الحق في مراقبة أداء الإدارة عبر القنوات الرسمية.	3.08	0.672	03	محايد	متوسط
20	للمساهمين الحق في الحصول على المعلومات.	3.43	0.979	01	موافق	مرتفع
21	للمساهمين الحق في الحصول على تعويض في حال انتهاك حقوقهم.	3.39	0.975	02	محايد	متوسط
الحقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين		3.23	0.678	مستوى الأهمية متوسط		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26 الملحق رقم (09).

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعد الحقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين، حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

19. "للمساهمين الحق في الحصول على المعلومات".

حصلت على متوسط حسابي قدره (3.43) مع انحراف معياري (0.979). تشير هذه النتيجة إلى أن المشاركين يرون أن حق المساهمين في الحصول على المعلومات يُعتبر عنصرًا مهمًا بالمؤسسة، مما يعكس إدراكًا مرتفعًا لأهمية الشفافية في التعامل مع المساهمين.

20. "للمساهمين الحق في الحصول على تعويض في حال انتهاك حقوقهم".

حصلت على متوسط حسابي (3.39) مع انحراف معياري (0.975). تشير هذه النتيجة إلى أن هناك إدراكًا متوسطًا لحق المساهمين في الحصول على تعويض، مما يعكس حاجة لتحسين حماية حقوقهم بالمؤسسة.

21. "للمساهمين الحق في مراقبة أداء الإدارة عبر القنوات الرسمية".

حصلت على متوسط حسابي (3.08) مع انحراف معياري (0.672). تدل هذه النتيجة على أن المشاركين يشعرون بأن حق المساهمين في مراقبة الأداء هو أمر متوسط الأهمية، مما قد يشير إلى عدم وضوح أو فعالية القنوات الرسمية المتاحة في المؤسسة.

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الحقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين (3.23) مع انحراف معياري (0.678). يشير هذا إلى أن المشاركين لديهم إدراك متوسط حول حقوق المساهمين والمعاملة المتساوية، وهذا ما يعكس الحاجة إلى تعزيز حقوق المساهمين وضمان معاملتهم بشكل عادل، إذ أنه من المهم تحسين القنوات الرسمية لمراقبة أداء الإدارة وتوفير مزيد من المعلومات لضمان الشفافية وتعزيز الثقة بين المساهمين والإدارة.

ثالثًا: بعد دور أصحاب المصالح

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): التحليل الوصفي لعبارات بعد "دور أصحاب المصالح"

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
22	تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لتقييم الأداء واتخاذ قرارات استراتيجية.	3.55	0.843	02	موافق	مرتفع
23	ينص القانون على حقوق أي طرف له علاقة بالمؤسسة.	3.84	0.688	01	موافق	مرتفع
24	توجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة.	3.37	1.055	03	محايد	متوسط
دور أصحاب المصالح		3.46	0.889	مستوى الأهمية مرتفع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26 الملحق رقم (09).

يشير الجدول أعلاه إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعد دور أصحاب المصالح، حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

22. "ينص القانون على حقوق أي طرف له علاقة بالمؤسسة".

حصلت على متوسط حسابي قدره (3.84) مع انحراف معياري (0.688). تشير هذه النتيجة إلى أن المشاركين يرون أن القوانين تحمي حقوق أصحاب المصالح، مما يعكس إدراكاً مرتفعاً لأهمية الإطار القانوني في تعزيز حقوقهم بالمؤسسة.

23. "تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لتقييم الأداء واتخاذ قرارات استراتيجية".

حصلت على متوسط حسابي (3.55) مع انحراف معياري (0.843). تدل هذه النتيجة على أن المشاركين يوافقون على أهمية الاجتماعات الدورية بالمؤسسة، مما يعكس التزام المؤسسة بتحسين الأداء واستراتيجيات اتخاذ القرار.

24. "توجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة".

حصلت على متوسط حسابي (3.37) مع انحراف معياري (1.055). تشير هذه النتيجة إلى أن المشاركين يشعرون بأن هناك مجالاً لتحسين آلية العمل بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة، مما يعكس حاجة لتحسين التواصل والتعاون.

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد دور أصحاب المصالح (3.46) مع انحراف معياري (0.889). يشير هذا إلى أن المشاركين لديهم إدراك مرتفع لدور أصحاب المصالح في المؤسسة. يعكس ذلك أهمية الالتزام بالقوانين والاجتماعات الدورية في تعزيز العلاقة بين أصحاب المصالح والإدارة.

رابعاً: بعد الإفصاح والشفافية

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): التحليل الوصفي لعبارات بعد "الإفصاح والشفافية"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
25	الكشف عن الوضع المالي للمؤسسة يتم في الوقت المناسب.	3.51	0.916	03	موافق	مرتفع
26	توفر المؤسسة غايات وأهداف واضحة تسعى لتحقيقها.	3.59	0.864	02	موافق	مرتفع
27	تساعد عملية الإفصاح على تحديد المخاطر المتوقعة.	3.65	0.830	01	موافق	مرتفع
28	تُوفر المؤسسة قنوات واضحة لنشر المعلومات للجهات المعنية.	3.33	1.008	04	محايد	متوسط
29	تضمن المؤسسة عدالة في حصول كافة الأطراف على المعلومات.	3.10	0.941	05	محايد	متوسط
الإفصاح والشفافية		3.31	0.789	مستوى الأهمية متوسط		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26 الملحق رقم (09).

يشير الجدول رقم (18) إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعد الإفصاح والشفافية، حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقاً لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

25. تساعد عملية الإفصاح على تحديد المخاطر المتوقعة."

حصلت على متوسط حسابي قدره (3.65) مع انحراف معياري (0.830). تشير هذه النتيجة إلى أن المشاركين يوافقون على أهمية الإفصاح في إدارة المخاطر بالمؤسسة، مما يعكس إدراكاً مرتفعاً لأهمية الشفافية في العمليات المالية.

26. "توفر المؤسسة غايات وأهداف واضحة تسعى لتحقيقها".

حصلت على متوسط حسابي (3.59) مع انحراف معياري (0.864). تؤكد هذه النتيجة على أن المشاركين يرون أن وضوح الأهداف يعزز من فهمهم لاستراتيجيات المؤسسة، مما يساهم في تحسين مستوى الشفافية.

27. "الكشف عن الوضع المالي للمؤسسة يتم في الوقت المناسب".

حصلت على متوسط حسابي (3.51) مع انحراف معياري (0.916). تشير هذه النتيجة إلى أن المشاركين يرون أن الإفصاح المالي يتم بشكل مقبول، مما يعكس أهمية التوقيت في تعزيز الثقة.

28. "توفر المؤسسة قنوات واضحة لنشر المعلومات للجهات المعنية".

حصلت على متوسط حسابي (3.33) مع انحراف معياري (1.008). تشير هذه النتيجة إلى أن هناك مجاًلاً لتحسين قنوات نشر المعلومات من أجل تعزيز التواصل مع المعنيين بالمؤسسة.

29. "تضمن المؤسسة عدالة في حصول كافة الأطراف على المعلومات".

حصلت على متوسط حسابي (3.10) مع انحراف معياري (0.941). تعكس هذه النتيجة أن المشاركين يشعرون بأن هناك مجاًلاً للتحسين في عدالة توزيع المعلومات.

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد الإفصاح والشفافية (3.31) مع انحراف معياري (0.789). يشير هذا إلى أن المشاركين لديهم إدراك متوسط حول مستوى الإفصاح والشفافية في المؤسسة، وهذا ما يدل على وجود حاجة لتحسين بعض الجوانب خاصة فيما يتعلق بعدالة توزيع المعلومات ووضوح قنوات النشر.

خامساً: بعد مسؤولية مجلس الإدارة

جاءت النتائج الخاصة بهذا البعد كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): التحليل الوصفي لعبارات بعد "مسؤولية مجلس الإدارة"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجات	مستوى الأهمية
30	يضمن مجلس الإدارة الامتثال للقوانين.	3.63	0.929	03	موافق	مرتفع
31	يضمن مجلس الإدارة سرية المعلومات والعمليات الحساسة الخاصة بالمؤسسة.	3.67	0.966	02	موافق	مرتفع
32	يسعى مجلس الإدارة إلى حماية مصالح المؤسسة والمساهمين.	3.71	0.842	01	موافق	مرتفع
33	تطبق الشركة نظامًا واضحًا لترشيح وانتخاب أعضاء مجلس إدارتها.	3.37	1.055	04	محايد	متوسط
34	يقوم مجلس الإدارة بتتبع أداء كبار المديرين وإعفائهم عند الضرورة.	3.12	1.130	06	محايد	متوسط
35	يعتمد مجلس الإدارة سياسة مكافآت تتناسب مع مستوى الأداء والمسؤوليات.	3.16	1.028	05	محايد	متوسط
مسؤولية مجلس الإدارة		3.40	0.907	مستوى الأهمية متوسط		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26 الملحق رقم (09).

يشير الجدول رقم (19) إلى إجابات أفراد العينة عن العبارات المتعلقة ببعيد مسؤولية مجلس الإدارة، حيث تم ترتيب هذه العبارات وفقًا لمتوسطاتها الحسابية كما يلي:

30. "يسعى مجلس الإدارة إلى حماية مصالح المؤسسة والمساهمين".

حصلت على متوسط حسابي قدره (3.71) مع انحراف معياري (0.842). تشير هذه النتيجة إلى أن المشاركين يرون أن حماية المصالح تُعتبر أولوية لمجلس الإدارة بالمؤسسة، مما يعكس إدراكًا مرتفعًا لدوره في تعزيز الثقة.

31. "يضمن مجلس الإدارة سرية المعلومات والعمليات الحساسة الخاصة بالمؤسسة".

حصلت على متوسط حسابي (3.67) مع انحراف معياري (0.966). تدل هذه النتيجة على أن المشاركين يوافقون على أهمية الحفاظ على سرية المعلومات بالمؤسسة مما يعزز من مصداقية المجلس.

32. "يضمن مجلس الإدارة الامتثال للقوانين".

حصلت على متوسط حسابي (3.63) مع انحراف معياري (0.929). تعكس هذه النتيجة إدراكاً مرتفعاً للالتزام مجلس الإدارة بالقوانين واللوائح مما يسهم في تعزيز حوكمة الشركات.

33. "تطبق الشركة نظاماً واضحاً لترشيح وانتخاب أعضاء مجلس إدارتها".

حصلت على متوسط حسابي (3.37) مع انحراف معياري (1.055). تشير هذه النتيجة إلى أن المشاركين يشعرون بأن هناك حاجة لتحسين نظام الترشيح لمجلس الإدارة لضمان الكفاءة والشفافية.

34. "يعتمد مجلس الإدارة سياسة مكافآت تتناسب مع مستوى الأداء والمسؤوليات".

حصلت على متوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.028). تشير هذه النتيجة إلى أن المشاركين يرون أن هناك مجاًلاً لتحسين سياسة المكافآت لتعكس الأداء بشكل أفضل.

35. "يقوم مجلس الإدارة بتتبع أداء كبار المديرين وإعفاءهم عند الضرورة".

حصلت على متوسط حسابي (3.12) مع انحراف معياري (1.130). تعكس هذه النتيجة أن المشاركين يرون أن هناك حاجة لتحسين آليات متابعة الأداء.

بلغ المتوسط الحسابي العام لبعده مسؤولية مجلس الإدارة (3.40) مع انحراف معياري قدره (0.907). يشير هذا إلى أن المشاركين لديهم إدراك متوسط حول مسؤوليات مجلس الإدارة، وهذا ما يعكس أهمية الدور الذي يلعبه المجلس ولكن هناك أيضاً مجالات لتحسين بعض الجوانب مثل نظام الترشيح ومتابعة الأداء.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: تحليل واختبار الفرضية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: "المركب الصناعي والتجاري بني هارون يتبنى نظام الرقابة الداخلية من وجهة نظر موظفيه بشكل مرتفع".

وقد جاءت نتائج اختبار الفرضية الأولى كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (20): نتائج اختبار الفرضية الأولى

القرار	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
قبول	مرتفع	0.560	3.78	الفرضية الأولى

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات ومخرجات برنامج SPSS 26 الملحق رقم (10).

من خلال الجدول رقم (20) نجد أن المتوسط الحسابي للمحور الأول قد بلغ (3.78) والانحراف المعياري بلغ (0.560) وهذا ما يوافق مستوى الأهمية "مرتفع"، وعليه نقبل الفرضية الأولى التي تنص على أن المركب الصناعي والتجاري بني هارون يتبنى نظام الرقابة الداخلية من وجهة نظر موظفيه بشكل مرتفع. النتيجة التي تم التوصل إليها تشير إلى أن الموظفين في المركب الصناعي والتجاري بني هارون يرون أن نظام الرقابة الداخلية متبنى بشكل فعال في المؤسسة. يعكس ذلك مستوى عالٍ من الثقة في الإجراءات والعمليات المتبعة مما يعزز الشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي.

ثانياً: تحليل واختبار الفرضية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: "يعمل المركب الصناعي والتجاري بني هارون على تطبيق متطلبات ومبادئ حوكمة الشركات".

وقد جاءت نتائج اختبار الفرضية الثانية كما هو موضح في الجدول الآتي:

(H0): لا يعمل المركب الصناعي والتجاري بني هارون على تطبيق متطلبات ومبادئ حوكمة الشركات

(H1): يعمل المركب الصناعي والتجاري بني هارون على تطبيق متطلبات ومبادئ حوكمة الشركات

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الفرضية الثانية

القرار	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
قبول	متوسط	0.816	3.36	الفرضية الثانية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26 الملحق رقم (11).

من خلال الجدول رقم (21) نجد أن المتوسط الحسابي للمحور الثاني قد بلغ (3.36) والانحراف المعياري بلغ (0.816) وهذا ما يوافق مستوى الأهمية "متوسط"، وبالتالي يمكننا رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي مفادها أن المركب الصناعي والتجاري بني هارون يعمل على تطبيق متطلبات ومبادئ حوكمة الشركات.

تشير النتائج إلى أن مستوى تطبيق متطلبات ومبادئ حوكمة الشركات في المركب الصناعي والتجاري بني هارون يُعتبر متوسطاً. يعكس هذا عدم وجود توافق قوي بين الموظفين حول فعالية هذه الممارسات في المؤسسة. قد يشير ذلك إلى حاجة لتحسين الجوانب المتعلقة بالحوكمة لتعزيز الشفافية والمساءلة، كما يمكن أن يعكس ضعف التواصل أو عدم وضوح السياسات المتبعة. وبالتالي، يتطلب الأمر جهوداً إضافية لضمان تحقيق معايير الحوكمة بشكل أفضل في المؤسسة.

ثالثا: تحليل واختبار الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة بالمركب الصناعي والتجاري بني هارون".

جاءت نتائج اختبار الفرضية الثالثة كما هو موضح في الجدول التالي:

(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة بالمركب الصناعي والتجاري بني هارون.

(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة بالمركب الصناعي والتجاري بني هارون.

الجدول رقم (22): نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variances) (المتغير التابع = حوكمة الشركات)

النموذج	β	قيمة (T) المحسوبة	قيمة (T) الجدولية	Sig
الثابت	0.675	0.951	1.996	0.346
الرقابة الداخلية	0.710	3.822		0.000
معامل الارتباط (R)		0.487		
معامل التحديد (R) ²		0.237		
قيمة (F) المحسوبة		14.605		
قيمة (F) الجدولية		2.998		
Sig		0.000		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26 الملحق رقم (12).

يتضح من خلال الجدول رقم (22) وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة بالمركب الصناعي والتجاري بني هارون، إذ بلغ معامل الارتباط لبيرسون (0.487)، وهذا ما يعني أن علاقة الارتباط وصلت حدود (49%) وهي نسبة متوسطة تعكس دور الرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ حوكمة الشركات.

نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة تبلغ (14.605) وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية البالغة (2.998)، والقيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وقيمة (T)

المحسوبة بلغت (3.822) وهي أكبر من (T) الجدولية البالغة (1,996) عند مستوى دلالة (0.000)، وأيضاً قيمة معامل التحديد (R^2) قد بلغت (0.237)، وهذا يعني أن المتغير المستقل (الرقابة الداخلية) يفسر ما نسبته (23.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (تعزيز مبادئ الحوكمة)، أي كلما تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة تغير المتغير التابع بمقدار (0.237)، أما باقي التأثير (76.3%) فيعود لعوامل أخرى لم تدرج في النموذج.

مما سبق نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة التي مفادها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة بالمركب الصناعي والتجاري بني هارون. وتشير نتائج اختبار الفرضية إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الرقابة الداخلية ومبادئ الحوكمة، حيث أنه كلما تغير المتغير المستقل الرقابة الداخلية بمقدار وحدة واحدة تغير المتغير التابع بمقدار 0.710، وهذا ما يدل على أن تعزيز نظام الرقابة الداخلية يمكن أن يسهم بشكل فعال في تحسين معايير الحوكمة في هذه المؤسسة. وهذه النتائج تدعم ضرورة الاستثمار في تحسين آليات الرقابة لضمان تحقيق مستويات أعلى من الحوكمة. وبالتالي، يُعتبر تطوير الرقابة الداخلية خطوة استراتيجية مهمة لتعزيز فعالية الإدارة في المؤسسة.

رابعاً: تحليل واختبار الفرضية الرابعة

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: "هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع إرساء مبادئ الحوكمة في المركب الصناعي والتجاري بني هارون ومتغيرات السمات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية)".

سيتم استخدام اختبار T لعينتين مستقلتين "Independent Samples T Test" من أجل معرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية، وهو عبارة عن اختبار معلمي يُستخدم في حالة المقارنة بين متوسطي مجموعتين من البيانات، أما في حالة المقارنة بين متوسطات ثلاثة مجموعات فأكثر فسيتم استخدام اختبار التباين الأحادي "One-Way ANOVA" لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق إحصائية. ولاختبار هذه الفرضية تم تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية كما يلي:

1. الفروق بالنسبة لمتغير الجنس:

لقد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار "Independent Samples T Test" كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (23): نتائج اختبار "Independent Samples T Test" - الجنس

المتغير	قيمة (T)	Sig	درجة الحرية	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري		النتيجة H0
				أنثى	ذكر	أنثى	ذكر	
الجنس	1.117	0.296	47	3.22	3.55	0.892	0.667	رفض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26 الملحق رقم (13).

من خلال الجدول رقم (23) نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات الذكور المتعلقة بواقع إرساء مبادئ الحوكمة في المركب الصناعي والتجاري بني هارون بلغ (3.22) بانحراف معياري (0.892)، أما إجابات الإناث بلغ متوسطها الحسابي (3.55) بانحراف معياري (0.667)، أي أن المتوسط الحسابي للإناث أكبر من الذكور.

يتبين لنا من الجدول أن القيمة المحسوبة (T) ذات دلالة إحصائية بالنسبة إلى متغير الجنس، لأن "sig" تقدر بـ (0.296) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع إرساء مبادئ الحوكمة في المركب الصناعي والتجاري بني هارون ومتغير الجنس.

2. الفروق بالنسبة لمتغير السن:

قد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (One-Way ANOVA) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) - السن

النتيجة H0	One-Way ANOVA		درجات الحرية	المتغير
	Sig	قيمة (F) المحسوبة		
رفض	0.921	0.163	3	السن

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26 الملحق رقم (14).

من خلال الجدول رقم (24) نجد أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.921) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع إرساء مبادئ الحوكمة في المركب الصناعي والتجاري بني هارون ومتغير السن.

3. الفروق بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

قد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (One-Way ANOVA) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) - المؤهل العلمي

النتيجة H0	One-Way ANOVA		درجات الحرية	المتغير
	Sig	قيمة (F) المحسوبة		
رفض	0.943	0.059	2	المؤهل العلمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26 الملحق رقم (14).

من خلال الجدول رقم (25) نجد أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.943) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع إرساء مبادئ الحوكمة في المركب الصناعي والتجاري بني هارون ومتغير المؤهل العلمي.

4. الفروق بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة المهنية:

قد تم التحقق من صحة هذه الفرضية باستخدام اختبار (One-Way ANOVA) كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) - سنوات الخبرة المهنية

النتيجة H0	One-Way ANOVA		درجات الحرية	المتغير
	Sig	قيمة (F) المحسوبة		
رفض	0.153	1.957	2	سنوات الخبرة المهنية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 26 الملحق رقم (14).

من خلال الجدول رقم (26) نجد أن القيمة الاحتمالية "sig" تقدر بـ (0.153) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع إرساء مبادئ الحوكمة في المركب الصناعي والتجاري بني هارون ومتغير سنوات الخبرة المهنية.

خلاصة الفصل:

من أجل معرفة دور الرقابة الداخلية في إرساء مبادئ الحوكمة المركب الصناعي والتجاري بني هارون قمنا بتصميم استبيان ورقي وتوزيعه على عينة مكونة من (49) موظف على مستوى فرعي المركب، وبعد استرجاعنا للاستبانة قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها عن طريق برنامج SPSS 26 حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها أن المركب الصناعي والتجاري بني هارون يتبنى نظام الرقابة الداخلية من وجهة نظر موظفيه بشكل مرتفع" بمتوسط حسابي عام (3.78) وانحراف معياري (0.560)، وأيضا يطبق متطلبات ومبادئ حوكمة الشركات حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (3.36) وانحراف معياري (0.816).

كما توصلنا إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة بالمركب الصناعي والتجاري بني هارون، إذ المتغير المستقل (الرقابة الداخلية) يفسر ما نسبته (23.7%) من التباين الحاصل في المتغير التابع (حوكمة الشركات)، أي كلما تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة تغير المتغير التابع بمقدار (0.237).

وفي الأخير تم التوصل إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع إرساء مبادئ الحوكمة في المركب الصناعي والتجاري بني هارون ومتغيرات السمات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية).

الخاتمة

الخاتمة:

الهدف من دراستنا هو إظهار دور نظام الرقابة الداخلية في إرساء مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال التطبيق الفعال لنظام الرقابة الداخلية، بكشف الانحرافات ومحاولة معالجتها وتصحيحها من أجل رفع مصداقية المعلومات ومعرفة نقاط الضعف الموجودة في النظام بغية تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

حاولنا في الفصل الأول إلقاء نظرة عامة حول الرقابة الداخلية في ثلاث مباحث، تناولنا في الأول ماهية الرقابة الداخلية، وفي المبحث الثاني تطرقنا لمكونات وإجراءات الرقابة الداخلية، وفي المبحث الثالث حاولنا عرض أنواع وأساليب الرقابة الداخلية

أما الفصل الثاني تطرقنا لحوكمة الشركات ودور الرقابة الداخلية في تدعيمها، قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تطرقنا من خلاله لماهية حوكمة الشركات، أما في المبحث الثاني عرضنا فيه الجوانب الأساسية لحوكمة الشركات، وفي المبحث الثالث والأخير حاولنا من خلاله بيان علاقة الرقابة الداخلية في حوكمة الشركات وتحدياتها.

الفصل الثالث عرضنا فيه دراسة ميدانية لدور الرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة في المركب التجاري والصناعي بني هارون ميلة في ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول تقديم المركب الصناعي والتجاري بني هارون، المبحث الثاني تطرقنا من خلاله إلى تقديم الدراسة الميدانية، وفي المبحث الأخير قمنا بمناقشة نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

- نتائج اختبار الفرضيات الدراسية:

انطلاقاً من المعالجة التي تم اعتمادها، والتي جمعت بين الدراسة النظرية والتطبيقية، وتم التوصل بعد اختبار الفرضيات إلى النتائج التالية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: والمتمثلة في " يتبنى المركب الصناعي والتجاري بني هارون نظام الرقابة الداخلية من وجهة نظر موظفيه بشكل مرتفع"، من خلال استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.78) و الانحراف المعياري (0.560) مما يدل على مستوى أهمية "مرتفع"، معناه الفرضية صحيحة، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

2. الفرضية الرئيسية الثانية: المتمثلة في " يعمل المركب الصناعي والتجاري بني هارون على تطبيق متطلبات ومبادئ حوكمة الشركات"، من خلال استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.36) والانحراف المعياري بلغ (0.816) وهذا ما يوافق مستوى الأهمية "متوسط"، وعليه الفرضية صحيحة، وبالتالي الفرضية الرئيسية الثانية مقبولة.

3. الفرضية الرئيسية الثالثة: المتمثلة في " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للرقابة الداخلية في تعزيز مبادئ الحوكمة بالمركب الصناعي والتجاري بني هارون"، ثبت وجود أثر اعتماد على اختبار تحليل التباين بالانحدار، أي الفرضية صحيحة، وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة.

4. الفرضية الرئيسية الرابعة: المتمثلة في "هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع إرساء مبادئ الحوكمة في المركب الصناعي والتجاري بني هارون ومتغيرات السمات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية) " .

اعتماد على اختبار (Independent Samples T Test) في حالة المتغير المستقل المتكون من مجموعتين (الجنس) واختبار (One-Way ANOVA) في حالة المتغير المستقل متكون من أكثر من مجموعتين (السن المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية)، تبين أنه لا توجد فروق تعود إلى الجنس، السن، المؤهل العلمي و سنوات الخبرة، وبالتالي الفرضية الرئيسية الرابعة مرفوضة.

- نتائج الدراسة:

أسفرت هذه الدراسة على مجموعة من النتائج سواء من الجانب النظري أو الجانب التطبيقي:

1. الجانب النظري:

- ✓ يعتبر نظام الرقابة الداخلية مجموعة من الوسائل والقوانين التي توضع من طرف الإدارة، لضمان التحكم في وظائف المؤسسة بغية الوصول إلى تسيير أمثل للأصول.
- ✓ لكي تتمكن إدارة المؤسسة من تحقيق نتائج مرضية للمساهمين، يجب عليها تصميم نظام فعال للرقابة الداخلية من خلال توفير مكوناتها ومبادئها، مما يحافظ على أصول المؤسسة ويشرف على عملياتها، ويراقب مستوى الأداء عند تنفيذ قراراتها، وهذا يعطي مصداقية لجميع الوثائق التي تصدر عنها.
- ✓ تهدف حوكمة الشركات لتطوير الأداء، تحقيق العدالة، المساواة، المصداقية، الإفصاح والشفافية في مختلف المعلومات المالية
- ✓ التطبيق المحكم لحوكمة الشركات يؤدي إلى الرفع من جودة نظام الرقابة الداخلية.

2. الجانب التطبيقي :

- ✓ المركب الصناعي والتجاري بني هارون يتبنى نظام الرقابة الداخلية من وجهة نظر عينة الدراسة بشكل مرتفع
- ✓ المركب الصناعي والتجاري بني هارون يطبق متطلبات ومبادئ حوكمة الشركات

- ✓ وجود علاقة طردية متوسطة بين تبني الرقابة الداخلية في المركب الصناعي والتجاري بني هارون و تعزيز مبادئ الحوكمة، حيث بلغ معامل الارتباط (0.487)، أما معامل التحديد بلغ (0.237).
- ✓ لا توجد فروق في آراء عينة الدراسة حول واقع إرساء مبادئ الحوكمة في المركب الصناعي والتجاري تعود إلى الجنس، وتميل لصالح الإناث.
- ✓ لا توجد فروق في آراء عينة الدراسة حول واقع إرساء مبادئ الحوكمة في المركب الصناعي والتجاري تعود إلى السن.
- ✓ لا توجد فروق في آراء عينة الدراسة حول واقع إرساء مبادئ الحوكمة في المركب الصناعي والتجاري تعود إلى المؤهل العلمي.
- ✓ لا توجد فروق في آراء عينة الدراسة حول واقع إرساء مبادئ الحوكمة في المركب الصناعي والتجاري تعود إلى سنوات الخبرة المهنية

- الاقتراحات:

- ✓ ضرورة قيام الأطراف المشرفة بعقد دورات وندوات حول أهمية تطبيق نظام الرقابة الداخلية وأثرها على نتائج المؤسسات كونها أداة فعالة في تحقيق حوكمة الشركات.
- ✓ العمل على نشر ثقافة الحوكمة داخل المؤسسات من خلال مؤتمرات مهنية وعلمية.
- ✓ التزام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تطبيق القواعد والمبادئ الأساسية لحوكمة الشركات، والإفصاح عن مدى العمل بها، مع فرض قوانين ردعية لكل من يخالف التطبيق السليم لها.
- ✓ يجب على المؤسسات الاقتصادية والإدارات العمومية على اختيار موظفين و مسؤولين ذو خبرة وكفاءة والابتعاد عن البيروقراطية والتزوير.
- ✓ ضرورة توفر الفهم المشترك لكيفية جعل الرقابة الداخلية نشاط يضيف قيمة للشركة بين المراجعين الداخليين والأطراف المستفيدة من حوكمة الشركات.

- أفاق الدراسة:

- في الأخير ارتأينا أن بعض المواضيع كأفاق مستقبلية للدراسة:
- ✓ دور معايير حوكمة الشركات في زيادة فاعلية نظام الرقابة الداخلية.
- ✓ دور التدقيق الداخلي في تحسين كفاءة نظام الرقابة الداخلية وفعاليتها في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ إدارة مخاطر المؤسسات الاقتصادية في ظل تطبيق نظام الحوكمة
- دور نظام الرقابة الداخلية في تفعيل مجلس الإدارة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. حمدي معمر، محاضرات في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2024.
2. زاهد محمد ديري، الرقابة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان 2011.
3. عبد الواحد غازي النعيمي، تفعيل نظام الرقابة الداخلية في ظل حوكمة الشركات، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، العراق، 2020.
4. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007.
5. عصام مهدي محمد عابدين، الحوكمة في الشركات والبنوك، دار محمود للنشر والتوزيع، 2020.
6. عطا الله احمد سويلم الحسبان، الرقابة الداخلية و التدقيق في بيئة تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار الراية، عمان، 2009.
7. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف ، دار صفار للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى، عمان ، 2011.
8. محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008.
9. مصطفى صالح سلامة، مفاهيم حديثة في الرقابة الداخلية و المالية، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان 2009.
10. مصطفى عيسى خضي، المراجعة" المفاهيم والمعايير والإجراءات"، مطابع جامعة الملك سعود، الطبعة الأولى والثانية، المملكة العربية السعودية، 1992/1991.

ثانياً: الأطروحات والمذكرات

1. ابراهيم إسحاق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة - دراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين -، رسالة ماجستير، فلسطين، 2009.
2. ديال اجميل الرزي، مدى إمكانية تطبيق نظام حوكمة الشركات الاقتصادية والمالية وحاجتها للأنظمة والقوانين، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013.
3. وجدان علي احمد، دور الرقابة الداخلية و المراجعة الخارجية في تحسين اداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر 2010.

ثالثا: المجلات العلمية والدوريات

1. احمد ميلي سمية، دور نظام الرقابة في تحسين أداء البنوك (الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالمسيلة)، مجلة المحاسبة، التدقيق و المالية، العدد02، الجزائر 2020.
2. الأخضر عزي. لخضر اوصيف، إشكالية الحوكمة في الشركات: تطبيقات و تجارب دولية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد01، الجزائر 2011.
3. بن شهيدة فضيلة، لرمضاني محمد، العلاقة التبادلية بين حفظ حقوق المساهمين و تفعيل حوكمة الشركات، مجلة دفاتر بواذكس، العدد07، الجزائر، 2017.
4. خضير عقبة، رضا زهواني، العيفة رحيمة، دراسة تحليلية لتطبيق مبادئ الحوكمة في سوق عمان للأوراق المالية، مجلة المنهل الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العدد الثاني، الجزائر، 2018.
5. زعرور نعيمة، السبتي وسيلة، وئام حمداوي، تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، العدد 01، 2017.
6. سعيدي أحلام، بن موفقي علي، مساهمة نظام الرقابة الداخلية في الحد من المخالفات المحاسبية في ظل مبادئ حوكمة الشركات - دراسة حالة -، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الاول، الجزائر
7. السيد صافي احمد، الدكتور صافي صادق، الدكتور بن زيدان ياسين، آليات حوكمة الشركات و أجهزة دعمها لتعزيز الأداء الاقتصادي في الجزائر، مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي، العدد03، الجزائر، 2018.
8. عجيب مصطفى، ثائر صبري محمود الغبان، دور الرقابة الداخلية في ظل نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني، مجلة علوم إنسانية، العدد 45، العراق، 2010.
9. فوزي قادري، سليمان زواري فرحات، يازيد بلابل، علاقة الرقابة الداخلية بتكريس نظام حوكمة الشركات، مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية، العدد الرابع، جامعة زيان عاشور الجلفة. الجزائر، 2019.
10. قصابي الياس، دور الرقابة الداخلية في تحسين حوكمة المؤسسات، مجلة إضافات اقتصادية، العدد 02، جامعة عنابة، 2023.
11. لخضر رينوبة، أعمار عزاوي، الإفصاح والشفافية كأداة لتعزيز الاتصال المالي في سياق حوكمة الشركات " دراسة ميدانية "، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 02، الجزائر، 2018.

12. مداسي نريمان، عبد الرحيم مروة، بن سعيد أمين، دور الحوكمة في تحسين الأداء المالي، مجلة المناجير. العدد 02 ، الجزائر 2015.
13. الهادي فضيلة، دبي علي، مساهمة نظام الرقابة الداخلية الداخلية في تدعيم أسس الحوكمة بالمؤسسات الاقتصادية دراسة تحليلية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2024.

الملاحق

الملحق (01): مستخرج من القانون الأساسي

حضر

السيد: حميطوش العمري ابن محند المولود بقسنطينة بتاريخ 1961/01/18 الساكن بـ 1600 مسكن ع 05 رقم 12 الخروب ولاية قسنطينة، ذو جنسية جزائرية.

بصفته الرئيس المدير العام للمؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم المسماة الشركة الفرعية حيوب قسنطينة التابعة لمجمع اقروديف (Agrodiv) بالجزائر، المعين في هذا المنصب بموجب محضر اجتماع مجلس إدارة ذات الشركة المنعقد بتاريخ 21 جوان 2016

المتصرف لغرض هذا العقد بموجب اللائحة الثامنة (08) من محضر اجتماع الجمعية العامة الغير العادية للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات أسهم مطاحن بني هارون المؤرخ في 2016/05/24؛ المودع نسخة منه مرفقة بأصل هذا العقد بعد التأشير عليها من طرف مدير أملاك الدولة الموقع أسفله والذي طلب بصفته المذكورة أعلاه من مدير أملاك الدولة لولاية قسنطينة تحرير عقد يتضمن:

- إيداع محضر اجتماع الجمعية العامة غير العادية للمؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم المسماة - مطاحن بني هارون - المنعقد بتاريخ 24 ماي 2016 .
- التي بقيت نسخة منه مرفقة بأصل هذا العقد بعد التأشير عليها من طرف مدير أملاك الدولة الموقع أسفله .

الذي طلب من مدير أملاك الدولة لولاية قسنطينة تحرير عقد يتضمن إيداع محضر اجتماع الجمعية العامة غير العادية الخاص بدمج عن طريق الامتصاص للمؤسسات العمومية الاقتصادية شركات ذات أسهم المسماة على التوالي :

- مطاحن سيدي راشد - قسنطينة - / Les Moulins de Sidi Rached
- مطاحن مرمورة - قالمة - / Les Moulins de Mermoura
- مطاحن الليطورال - سكيكدة - / Les Moulins du Littoral Skikda
- مطاحن الحروش - سكيكدة - / Les Moulins d'Elharrouche
- مطاحن سييوس - عنابة - / Les Moulins de Seybousse Annaba
- مطاحن الحضنة - مسيلة - / Les Moulins de Hodna M'sila

من طرف المؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم المسماة مطاحن بني هارون - ميله -
EPE/SPA- Les Moulins de Béni Haroun-Mila-

و كذا تعديل القانون الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية شركة ذات أسهم المسماة مطاحن بني هارون - ميله - فيما يخص المادة الثالثة المتعلقة بتسمية الشركة، و المادة الرابعة المتعلقة بمقر الشركة بالإضافة للبند المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة ومحافظ الحسابات .

العرض

بموجب عقد معد من قبل الأستاذة العمراني زليخة موثقة بقسنطينة بتاريخ 24 ديسمبر 1997 مسجل بمقتضية الضرائب القصبة قسنطينة بتاريخ 04 جانفي 1998 دفتر 02 ورقة 101 وصل

100505 تم تأسيس المؤسسة العمومية الاقتصادية، شركة ذات أسهم المسماة مطاحن بني هارون "EPE-SPA-Les Moulins De Béni-Haroun" المعدل عدة مرات بموجب عقد إيداع محاضر جلسات اجتماع الجمعيات العامة الاستثنائية للشركة ذات الأسهم المسماة مطاحن بني هارون المعد من قبل الأستاذ خليفة عمار موثق بفرجوة المنعقدة على التوالي بتاريخ 30 جانفي 1999 - 07 نوفمبر 2001 - 23 ديسمبر 2006 - 02 مارس 2008 أين تم تعديل القانون الأساسي فيما يخص المادة الثالثة المتعلقة بتسمية المؤسسة والمادة الرابعة المتعلقة بمقر المؤسسة والمادة السادسة المتعلقة برأسمال المؤسسة وذلك بتاريخ 25 مارس 2008 المسجل بفرجوة بتاريخ 26/03/2008 مجانا دفتر 03 ورقة 05 وصل 41 .

المقدر رأسمالها الاجتماعي بستمئة مليون دينار جزائري (600.000.000,00 دج) مقسم إلى 3000 سهم كل سهم بقيمة (200.000,00 دج) مرقمة من (01) إلى (3000) محررة كليا ومكتتية و مملوكة للمؤسسة العمومية شركة ذات أسهم المسماة مجمع سميد قسنطينة (ملك للدولة) الكائن مقرها بشارع جيش التحرير الوطني بلدية القرايم قوقة.

المقيدة بالسجل التجاري رقم 98 ب 0322044 - 43/00 بتاريخ 2014/09/29 .

التمثل موضوعها الاجتماعي في :

- تصميم و إنتاج وتسويق و نقل، بما في ذلك الاستيراد و التصدير، أي منتج ناجم عن تحويل المواد الخام التي مصدرها من الزراعة و الثروة الحيوانية و الصيد و أي خدمة تتعلق بهذه الأنشطة و بشكل عام كل نشاط له صلة مباشرة أو غير مباشرة بموضوعها.
 - و تشمل مجالات أنشطة الشركة جميع أنشطة تحويل المواد الخام التي مصدرها من الزراعة و الثروة الحيوانية و الصيد و كذلك أنشطة تخزين و حفظ تلك المواد الخام و المنتجات المصنعة.
 - ستعمل الشركة على وجه الخصوص، ولكن ليس على سبيل الحصر لاسيما في الصناعات الغذائية التالية :
 - صناعات اللحوم و الدواجن.
 - صناعة تحويل الأسماك .
 - صناعات تحضير الفواكه و الخضر .
 - صناعة الألبان .
 - صناعات الطحين و الحبوب.
 - صناعة الزيوت (النباتية و الحيوانية) .
 - صناعات المعجنات و الحلويات .
 - صناعات السكر و الحلويات .
 - صناعة الشاي و القهوة .
 - صناعات المشروبات .
 - صناعة المشروبات الغازية .
 - صناعة منتجات التقطير .
 - صناعة البيرة .
 - صناعة النبيذ .
 - و على العموم كل العمليات الصناعية و التجارية و المالية و المنقولة و العقارية التي يمكن أن ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالموضوع الاجتماعي أو التي من شأنها أن تسهل تحقيقه أو توسيعه أو تطويره.
- نهاية العرض.

ثانياً: بموجب محضر الجمعية العامة الإستثنائية للشركة ذات أسهم المسماة: " الشركة الفرعية حبوب قسنطينة"، المؤرخ في (2018/09/05)، تقرر فتح مقرات فرعية للشركة في كل من:

- 1- المركب الصناعي و التجاري سيدي راشد قسنطينة.
- 2- المركب الصناعي و التجاري مرمورة قالمة.
- 3- المركب الصناعي و التجاري الحروش.
- 4- المركب الصناعي و التجاري سييوس عنابة.
- 5- المركب الصناعي و التجاري الحضنة مسيلة.
- 6- المركب الصناعي و التجاري بني هارون ميلة.

رابعاً: بموجب عقد ايداع تلقاه الأستاذ الممضي أسفله بتاريخ 2019/03/12، سجل بمقتضية التسجيل و الطابع لولاية قسنطينة، يوم: 2019/03/18، وصل رقم 300، و بموجب محضر الجمعية العامة الإستثنائية للشركة ذات أسهم المسماة: " الشركة الفرعية حبوب قسنطينة"، المؤرخ في (2018/09/05)، المتضمن ما يلي:

- اللائحة الثانية (02): اعتباراً لللائحة رقم 08 المصادق عليها من طرف مجلس الإدارة للشركة الفرعية لجلسة 11 و 2018/07/15، تقرر الجمعية العامة الإستثنائية للشركة المجتمعة في 2018/09/05 إعادة تنظيم قدرتها الصناعية حول المركبات الصناعية و التجارية الستة بالتسميات التالية:

- 1- المركب الصناعي و التجاري سيدي راشد قسنطينة المتكون من:
 - مطحنة حامة بوزيان (UP311).
 - مطحنة حامة بوزيان (UP312).
 - مطحنة الخروب (UP314).
 - وحدة المخبزة المغلفة ديدوش مراد.
- 2- المركب الصناعي و التجاري مرمورة قالمة المتكون من:
 - مطحنة (UP 2411) (HELIPOLIS).
 - مطحنة بوشقوف (UP 2412).
 - وحدة الخمائر المغلفة بوشقوف (UP 2441).
- 3- المركب الصناعي و التجاري الحروش المتكون من:
 - مطحنة الحروش (UP2112).
 - صناعة العجائن الحروش (UP2122).
 - مطحنة الساحل الحروش (UP2111).
 - وحدة العجائن مكيدة (UP2121).
- 4- المركب الصناعي و التجاري سييوس عنابة المتكون من:
 - مطحنة (UP2311).
 - وحدة التكعيب المغلفة عنابة (UP2361).
- 5- المركب الصناعي و التجاري الحضنة مسيلة المتكون من:
 - مطحنة المسيلة (UP2811).
- 6- المركب الصناعي و التجاري بني هارون ميلة المتكون من:
 - مطحنة فرجيوة (UP4311).
 - مطحنة القرام (UP4312).

رسم الطابع
المحصل
الفائدة الخزينة



الملحق رقم (02): الإمتبيان

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف - ميله -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

السنة الدراسية: 2025/2024

تخصص: محاسبة ومالية

إمتبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

نضع بين أيديكم هذا الامتحان وهو جزء من دراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، نسعى من خلالها إلى دراسة دور الرقابة الداخلية في إرساء مبادئ الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مطاحن بني هارون - ميله -، ولأهمية انطباعاتكم وأرائكم في إنجاح هذا العمل، الرجاء منكم الإجابة عن الأسئلة الواردة بدقة وعناية، بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن مدى موافقتكم عليها، وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

الأستاذ المشرف: د. سنوساوي صالح

الطالبتين: - لشهب يسرى

- بودهان جيهان

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- | | | |
|--------------------------|---|---|
| 1. الجنس: | ☐ ذكر | ☐ أنثى |
| 2. السن: | ☐ أقل من 30 سنة | ☐ من 31 إلى 40 سنة |
| | ☐ من 41 إلى 50 سنة | ☐ فوق 50 سنة |
| 3. المؤهل العلمي: | ☐ ثانوي | ☐ تكوين مهني |
| | ☐ جامعي | ☐ أخرى |
| 4. سنوات الخبرة المهنية: | ☐ أقل من 5 سنوات | ☐ من 6 - 10 سنوات |
| | | ☐ أكثر من 11 سنة |

المحور الثاني: الرقابة الداخلية

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تلعب الرقابة الداخلية دورا أساسيا في تنظيم العمليات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة					
توجد سياسة واضحة لتحديد أخلاقيات المهنة داخل المؤسسة					
تختار المؤسسة موظفين ذوى كفاءة وخبرة عالية					
تمكين الموظفين وتطوير أدائهم عن طريق برامج تكوينية متخصصة					
تتوفر لوائح داخلية واضحة لتحديد مهام ومسؤوليات العاملين					
يساعد الجهاز الرقابي في المؤسسة على تحديد المخاطر					
تتخذ الإدارة الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر المحتملة					
هناك صلاحيات ومسؤوليات محددة لكل قسم					
توفر الرقابة الداخلية حماية مادية وإلكترونية فعالة لأصول المؤسسة					
تساهم الرقابة الداخلية في المؤسسة بمنع الأخطاء قبل حدوثها					
توجد رقابة فعالة ودقيقة على أصول المؤسسة ودفاترها					
تعقد المؤسسة اجتماعات دورية أو طارئة حسب الحاجة					
إيصال المعلومات للمعنيين بالرقابة الداخلية في الوقت المناسب					

					يتم تنفيذ مراقبة دورية ومستمرة للعمليات التشغيلية داخل المؤسسة
					تقوم المؤسسة بمعالجة القصور في نظام الرقابة بشكل مستمر

المحور الثالث: حوكمة الشركات

					العبارات
المبدأ الأول: توافر إطار فعال الحوكمة الشركات					
					تُحدّد وتوزّع مسؤوليات الهيئات المختلفة بموجب القوانين
					تلتزم الهيئات الإشرافية والرقابية والتنفيذية بأعلى معايير النزاهة عند ممارسة صلاحياتها وتطبيق القوانين
					تنفيذ قرارات هذه الهيئات يكون في الوقت المناسب
المبدأ الثاني: الحقوق والمعاملة المتساوية للمساهمين					
					للمساهمين الحق في مراقبة أداء الإدارة عبر القنوات الرسمية
					للمساهمين الحق في الحصول على المعلومات
					للمساهمين الحق في الحصول على تعويض في حال انتهاك حقوقهم
المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح					
					تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لتقييم الأداء واتخاذ قرارات استراتيجية
					ينص القانون على حقوق أي طرف له علاقة بالمؤسسة

					توجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة
المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية					
					الكشف عن الوضع المالي للمؤسسة يكون في الوقت المناسب
					توفر المؤسسة غايات وأهداف واضحة تسعى لتحقيقها
					تساعد عملية الإفصاح على تحديد المخاطر المتوقعة مواجهتها
					توفر المؤسسة قنوات واضحة لنشر المعلومات للجهات المعنية
					تضمن المؤسسة عدالة في حصول كافة الأطراف على المعلومات
المبدأ الخامس: مسؤولية مجلس الإدارة					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	يضمن مجلس الإدارة الامتثال للقوانين
					يضمن مجلس الإدارة سرية المعلومات والعمليات الحساسة الخاصة بالمؤسسة
					يسعى مجلس الإدارة إلى حماية مصالح المؤسسة والمساهمين
					تطبق الشركة نظام واضح لترشيح وانتخاب أعضاء مجلس إدارتها
					يقوم مجلس الإدارة بتتبع أداء كبار المديرين وإعفائهم عند الضرورة
					يعتمد مجلس الإدارة سياسة مكافآت تتناسب مع مستوى الأداء والمسؤوليات

الملحق رقم (03): الأساتذة المحكمين

اسم الأستاذ	الجامعة
الدكتور حمزة الوافي	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
الدكتور زيد جابر	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
الدكتورة فريال عزي	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
الدكتورة ريمة ظفري	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
الدكتورة أمينة قاجة	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله

مخرجات برنامج spss

الملحق رقم (04): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور

Corrélations

		س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9	س10	س11	س12	س13	س14	س15	الرقابة الداخلية
س1	Corrélation de Pearson	1	,232	-,028	-,212	-,080	,264	-,037	,007	,078	,181	,149	,048	,135	,221	,018	,645**
	Sig. (bilatérale)		,109	,846	,144	,584	,067	,799	,964	,595	,214	,306	,745	,356	,126	,901	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
س2	Corrélation de Pearson	,232	1	,131	,235	,158	,104	,029	,087	-,047	,312*	,190	-,030	,081	,120	,094	,618**
	Sig. (bilatérale)	,109		,369	,104	,279	,479	,841	,554	,750	,029	,191	,838	,578	,410	,519	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
س3	Corrélation de Pearson	-,028	,131	1	,518**	,343*	,106	,424**	,234	-,065	,177	,419**	,335*	,333*	,382**	,279	,595**
	Sig. (bilatérale)	,846	,369		,000	,016	,467	,002	,106	,656	,224	,003	,019	,019	,007	,052	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
س4	Corrélation de Pearson	-,212	,235	,518**	1	,666**	,137	,323*	,493**	,125	,120	,266	,528**	,389**	,422**	,346*	,731**
	Sig. (bilatérale)	,144	,104	,000		,000	,348	,023	,000	,392	,410	,065	,000	,006	,003	,015	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
س5	Corrélation de Pearson	-,080	,158	,343*	,666**	1	,066	,256	,643**	-,072	,037	,355*	,404**	,343*	,294*	,364*	,528**
	Sig. (bilatérale)	,584	,279	,016	,000		,653	,076	,000	,624	,801	,012	,004	,016	,041	,010	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

6س	Corrélation de Pearson	,264	,104	,106	,137	,066	1	,521**	,211	,451**	,397**	,307*	,125	,447**	,478**	,347*	,432**
	Sig. (bilatérale)	,067	,479	,467	,348	,653		,000	,146	,001	,005	,032	,394	,001	,001	,014	,002
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
7س	Corrélation de Pearson	-,037	,029	,424**	,323*	,256	,521**	1	,271	,336*	,187	,489**	,206	,513**	,394**	,319*	,620**
	Sig. (bilatérale)	,799	,841	,002	,023	,076	,000		,060	,018	,199	,000	,157	,000	,005	,026	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
8س	Corrélation de Pearson	,007	,087	,234	,493**	,643**	,211	,271	1	,301*	,059	,259	,311*	,417**	,253	,266	,708**
	Sig. (bilatérale)	,964	,554	,106	,000	,000	,146	,060		,035	,689	,073	,030	,003	,079	,064	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
9س	Corrélation de Pearson	,078	-,047	-,065	,125	-,072	,451**	,336*	,301*	1	,366**	,064	,086	,532**	,395**	,307*	,284*
	Sig. (bilatérale)	,595	,750	,656	,392	,624	,001	,018	,035		,010	,663	,557	,000	,005	,032	,048
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
10س	Corrélation de Pearson	,181	,312*	,177	,120	,037	,397**	,187	,059	,366**	1	,161	,065	,301*	,480**	,476**	,478**
	Sig. (bilatérale)	,214	,029	,224	,410	,801	,005	,199	,689	,010		,270	,658	,035	,000	,001	,001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
11س	Corrélation de Pearson	,149	,190	,419**	,266	,355*	,307*	,489**	,259	,064	,161	1	,422**	,140	,355*	,196	,844**
	Sig. (bilatérale)	,306	,191	,003	,065	,012	,032	,000	,073	,663	,270		,003	,337	,012	,177	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
12س	Corrélation de Pearson	,048	-,030	,335*	,528**	,404**	,125	,206	,311*	,086	,065	,422**	1	,322*	,341*	,247	,619**
	Sig. (bilatérale)	,745	,838	,019	,000	,004	,394	,157	,030	,557	,658	,003		,024	,017	,087	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

N		49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
س13	Corrélation de Pearson	,135	,081	,333*	,389**	,343*	,447**	,513**	,417**	,532**	,301*	,140	,322*	1	,639**	,470**	,444**
	Sig. (bilatérale)	,356	,578	,019	,006	,016	,001	,000	,003	,000	,035	,337	,024		,000	,001	,001
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
س14	Corrélation de Pearson	,221	,120	,382**	,422**	,294*	,478**	,394**	,253	,395**	,480**	,355*	,341*	,639**	1	,684**	,663**
	Sig. (bilatérale)	,126	,410	,007	,003	,041	,001	,005	,079	,005	,000	,012	,017	,000		,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
س15	Corrélation de Pearson	,018	,094	,279	,346*	,364*	,347*	,319*	,266	,307*	,476**	,196	,247	,470**	,684**	1	,776**
	Sig. (bilatérale)	,901	,519	,052	,015	,010	,014	,026	,064	,032	,001	,177	,087	,001	,000		,000
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49
الرقابة_الداخلية	Corrélation de Pearson	,645**	,618**	,595**	,731**	,528**	,432**	,620**	,708**	,284*	,478**	,844**	,619**	,444**	,663**	,776**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,048	,001	,000	,000	,001	,000	,000	
	N	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49	49

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (05): معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد المحور الثاني والدرجة الكلية للبعد

Corrélations

		16س	17س	18س	فعال_إطار_توافر الشركات_لحوكمة
16س	Corrélation de Pearson	1	,407**	,569**	,881**
	Sig. (bilatérale)		,004	,000	,000
	N	49	49	49	49
17س	Corrélation de Pearson	,407**	1	,728**	,644**
	Sig. (bilatérale)	,004		,000	,000
	N	49	49	49	49
18س	Corrélation de Pearson	,569**	,728**	1	,890**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	49	49	49	49
الشركات_لحوكمة_فعال_إطار_توافر	Corrélation de Pearson	,881**	,644**	,890**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	49	49	49	49

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		19س	20س	21س	والمعاملة_الحقوق للمسا_المتساوية
19س	Corrélation de Pearson	1	,326°	,332°	,735**
	Sig. (bilatérale)		,022	,020	,000
	N	49	49	49	49

س20	Corrélation de Pearson	,326*	1	,608**	,599**
	Sig. (bilatérale)	,022		,000	,000
	N	49	49	49	49
س21	Corrélation de Pearson	,332*	,608**	1	,884**
	Sig. (bilatérale)	,020	,000		,000
	N	49	49	49	49
للمساواة المتساوية والمعاملة الحقوق	Corrélation de Pearson	,735**	,599**	,884**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	49	49	49	49

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		س22	س23	س24	المصالح أصحاب دور
س22	Corrélation de Pearson	1	,554**	,752**	,920**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	49	49	49	49
س23	Corrélation de Pearson	,554**	1	,400**	,500**
	Sig. (bilatérale)	,000		,004	,000
	N	49	49	49	49
س24	Corrélation de Pearson	,752**	,400**	1	,950**
	Sig. (bilatérale)	,000	,004		,000
	N	49	49	49	49
المصالح أصحاب دور	Corrélation de Pearson	,920**	,500**	,950**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	

N	49	49	49	49
---	----	----	----	----

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		س25	س26	س27	س28	س29	والشفافية_ الإفصاح
س25	Corrélation de Pearson	1	,532**	,347*	,583**	,446**	,846**
	Sig. (bilatérale)		,000	,015	,000	,001	,000
	N	49	49	49	49	49	49
س26	Corrélation de Pearson	,532**	1	,437**	,635**	,590**	,660**
	Sig. (bilatérale)	,000		,002	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49
س27	Corrélation de Pearson	,347*	,437**	1	,412**	,366**	,420**
	Sig. (bilatérale)	,015	,002		,003	,010	,003
	N	49	49	49	49	49	49
س28	Corrélation de Pearson	,583**	,635**	,412**	1	,689**	,749**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003		,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49
س29	Corrélation de Pearson	,446**	,590**	,366**	,689**	1	,855**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,010	,000		,000
	N	49	49	49	49	49	49
والشفافية_ الإفصاح	Corrélation de Pearson	,846**	,660**	,420**	,749**	,855**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	,000	,000	
	N	49	49	49	49	49	49

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		س30	س31	س32	س33	س34	س35	مجلس مسؤولية الإدارة
س30	Corrélation de Pearson	1	,560**	,716**	,204	,540**	,719**	,919**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,159	,000	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49
س31	Corrélation de Pearson	,560**	1	,703**	,407**	,343*	,580**	,615**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,004	,016	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49
س32	Corrélation de Pearson	,716**	,703**	1	,402**	,476**	,681**	,752**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,004	,001	,000	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49
س33	Corrélation de Pearson	,204	,407**	,402**	1	,451**	,405**	,334*
	Sig. (bilatérale)	,159	,004	,004		,001	,004	,019
	N	49	49	49	49	49	49	49
س34	Corrélation de Pearson	,540**	,343*	,476**	,451**	1	,449**	,531**
	Sig. (bilatérale)	,000	,016	,001	,001		,001	,000
	N	49	49	49	49	49	49	49
س35	Corrélation de Pearson	,719**	,580**	,681**	,405**	,449**	1	,935**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,004	,001		,000
	N	49	49	49	49	49	49	49
مجلس مسؤولية الإدارة	Corrélation de Pearson	,919**	,615**	,752**	,334*	,531**	,935**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,019	,000	,000	
	N	49	49	49	49	49	49	49

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (06): ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "آلفا كرونباخ Alpha "Crombach

Echelle : الأول المحور ثبات :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,846	15

Echelle : الأول البعد ثبات :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,799	3

Echelle : الثاني البعد ثبات :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,693	3

Echelle : الثالث البعد ثبات :

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

,791	3
------	---

Echelle : الرابع البعد ثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,837	5

Echelle : الخامس البعد ثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,854	6

Echelle : الثاني المحور ثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	20

Echelle : الكلي الثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,946	35

الملحق رقم (07): معاملي الالتواء (skewness) والتفرطح (kurtosis)

Statistiques descriptives

	N	Skewness		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
الداخلية_الرقابة	49	-,133	,340	,112	,668
الشركات_لحوكمة_فعال_إطار_توافر	49	-,667	,340	1,355	,668
للمسا_المتساوية_والمعاملة_الحقوق	49	-,351	,340	-,207	,668
المصالح_أصحاب_دور	49	-,800	,340	,336	,668
والشفافية_الإفصاح	49	-,546	,340	,985	,668
الإدارة_مجلس_مسؤولية	49	-1,058	,340	1,178	,668
الشركات_حوكمة	49	-,445	,340	,319	,668
N valide (liste)	49				

الملحق رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية)

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	29	59,2	59,2	59,2
	أنثى	20	40,8	40,8	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

الملاحق

Valide	سنة 30 من أقل	4	8,2	8,2	8,2
	سنة 40 إلى 31 من	29	59,2	59,2	67,3
	سنة 50 إلى 41 من	12	24,5	24,5	91,8
	سنة 50 فوق	4	8,2	8,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	7	14,3	14,3	14,3
	جامعي	38	77,6	77,6	91,8
	أخرى	4	8,2	8,2	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

سنوات الخبرة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	5	10,2	10,2	10,2
	سنوات 10 - 6 من	16	32,7	32,7	42,9
	سنة 11 من كثر	28	57,1	57,1	100,0
	Total	49	100,0	100,0	

الملحق رقم (09): التحليل الوصفي لمخرجات محاور الاستبيان (الرقابة الداخلية، مبادئ حوكمة الشركات

الرقابة الداخلية

N	Moyenne	Ecart type
49 تنظيم في أساسيا دورا الداخلية الرقابة تلعب للمؤسسة التنظيمي الهيكل داخل العمليات	4,20	,707
49 أخلاقيات لتحديد واضحة سياسة توجد المؤسسة داخل المهنة	3,84	,717
49 خبرة كفاءة ذوى موظفين المؤسسة تختار عالية	3,39	,909
49 طريق عن أدائهم وتطوير الموظفين تمكين متخصصة تكوينية برامج	3,57	,935
49 مهام لتحديد واضحة داخلية لوائح تتوفر العاملين ومسؤوليات	4,00	,736
49 على المؤسسة في الرقابي الجهاز يساعد المخاطر تحديد	3,63	,859
49 لمواجهة اللازمة الإجراءات الإدارة تتخذ المحتملة المخاطر	3,61	,885
49 لكل محددة ومسؤوليات صلاحيات هناك قسم	3,88	1,013
49 الإلكترونية مادية حماية الداخلية الرقابة توفر المؤسسة لأصول فعالة	3,59	,788
49 يمنع المؤسسة في الداخلية الرقابة تساهم حدوثها قبل الأخطاء	3,53	,767
49 أصول على ودقيقة فعالة رقابة توجد ودقاترها المؤسسة	3,84	,717
49 طارئة أو دورية اجتماعات المؤسسة تعقد الحاجة حسب	3,78	,771

الملاحق

49الداخلية بالرقابة للمعنيين المعلومات إيصال المناسب الوقت في	49	3,35	,991
49للعمليات ومستمرة دورية مراقبة تنفيذ يتم المؤسسة داخل التشغيلية	49	3,45	,867
49نظام في القصور بمعالجة المؤسسة تقوم مستمر بشكل الرقابة	49	3,35	,855
الداخلية_الرقابة	49	3,78	,560
N valide (liste)	49		

مبادئ حوكمة الشركات

البعد الأول:

	N	Moyenne	Ecart type
49بموجب المختلفة الهيئات مسؤوليات وتوزع تُحدد القوانين	49	3,55	,914
49بأعلى والتنفيذية والرقابية الإشرافية الهيئات تلتزم وتطبيق صلاحياتها ممارسة عند النزاهة معايير القوانين	49	3,29	,913
49الوقت في يكون الهيئات هذه قرارات تنفيذ المناسب	49	3,12	,949
الشركات لحوكمة فعال_إطار_توافر	49	3,34	,825
N valide (liste)	49		

البعد الثاني:

	N	Moyenne	Ecart type
49عبر الإدارة أداء مراقبة في الحق للمساهمين الرسمية القنوات	49	3,08	,672
49على الحصول في الحق للمساهمين المعلومات	49	3,43	,979

الملاحق

49تعويض على الحصول في الحق للمساهمين حقوقهم انتهاك حال في	49	3,39	,975
للمسا_المتساوية_والمعاملة_الحقوق	49	3,23	,678
N valide (liste)	49		

البعد الثالث

	N	Moyenne	Ecart type
49الأداء لتقييم دورية اجتماعات المؤسسة تعقد استراتيجيات قرارات واتخاذ	49	3,55	,843
49له طرف أي حقوق على القانون ينص بالمؤسسة علاقة	49	3,84	,688
49المصالح أصحاب بين فعالة عمل آلية توجد الإدارة ومجلس	49	3,37	1,055
المصالح_أصحاب_دور	49	3,46	,889
N valide (liste)	49		

البعد الرابع:

	N	Moyenne	Ecart type
49يكون للمؤسسة المالي الوضع عن الكشف المناسب الوقت في	49	3,51	,916
49واضحة وأهداف غايات المؤسسة توفر لتحقيقها تسعى	49	3,59	,864
49إدراك تحسين في الإفصاح ممارسات تساهم لمواجهة والتخطيط المحتملة المخاطر	49	3,65	,830
49لنشر واضحة قنوات المؤسسة تُوفر المعنية للجهات المعلومات	49	3,33	1,008
49كافة حصول في عدالة المؤسسة تضمن المعلومات على الأطراف	49	3,10	,941

الملاحق

والشفافية_الإفصاح	49	3,31	,789
N valide (liste)	49		

البعد الخامس:

	N	Moyenne	Ecart type
للقوانين الامتثال الإدارة مجلس يضمن	49	3,63	,929
49المعلومات سرية الإدارة مجلس يضمن بالمؤسسة الخاصة الحساسة والعمليات		3,67	,966
49مصالح حماية إلى الإدارة مجلس يسعى والمساهمين المؤسسة		3,71	,842
49وانتخاب لترشيح واضح نظام الشركة تطبيق إدارتها مجلس أعضاء		3,37	1,055
49المديرين كبار أداء بمتابعة الإدارة مجلس يقوم الضرورة عند وإعفائهم		3,12	1,130
49تناسب مكافآت سياسة الإدارة مجلس يعتمد والمسؤوليات الأداء مستوى مع		3,16	1,028
الإدارة مجلس مسؤولية	49	3,40	,907
الشركات_حوكمة	49	3,36	,816
N valide (liste)	49		

الملحق رقم (10): مخرجات اختبار الفرضية الأولى

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الرقابة_الداخلية	49	3,78	,560	,080

الملحق رقم (11): مخرجات اختبار الفرضية الثانية

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
حوكمة_الشركات	49	3,36	,816	,117

الملحق رقم (12): مخرجات اختبار الفرضية الثالثة تحليل التباين بالانحدار

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الداخلية_الرقابة ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : الشركات_حوكمة

Modifier les statistiques									
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	de Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	,487 ^a	,237	,221	,721	,237	14,606	1	47	,000

a. Prédicteurs : (Constante), الداخلية_الرقابة

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,587	1	7,587	14,606	,000 ^b

الملاحق

de Student	24,413	47	,519		
Total	32,000	48			

a. Variable dépendante : الشركات_حوكمة

b. Prédicteurs : (Constante), الداخلية_الرقابة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,675		,951	,346
	الداخلية_الرقابة	,710	,487	3,822	,000

a. Variable dépendante : الشركات_حوكمة

الملحق رقم (21): نتائج اختبار "Independent Samples T Test" – الجنس

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ذكور	29	3,22	,892	,166
أنثى	20	3,55	,667	,149

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower Upper
_حوكمة الشركات	Equal variances assumed	1,117	,296	-1,386	47	,172	-,326	,235	-,799 ,147
	Equal variances not assumed			-1,462	46,638	,150	-,326	,223	-,774 ,123

الملحق رقم (14): نتائج اختبار (One-Way ANOVA) (السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة المهنية)

السن

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,344	3	,115	,163	,921
Within Groups	31,656	45	,703		
Total	32,000	48			

المؤهل العلمي

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,082	2	,041	,059	,943
Within Groups	31,918	46	,694		
Total	32,000	48			

سنوات الخبرة المهنية

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,509	2	1,254	1,957	,153
Within Groups	29,491	46	,641		
Total	32,000	48			