



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
- دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية-

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم الثالث في علوم التسيير
تخصص: تسيير المنظمات

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

د/ بن بريكة عبد الوهاب

غضبان حسام الدين

الجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
جامعة بسكرة	رئيسا	أ/ د موسي عبد الناصر
جامعة بسكرة	مقررا و مشرفا	د/ بن بريكة عبد الوهاب
جامعة المسيلة	ممتحنا	أ/ د برحومة عبد الحميد
جامعة ورقلة	ممتحنا	أ/ د دادن عبد الوهاب
جامعة بسكرة	ممتحنا	د/ دبله فاتح
جامعة بسكرة	ممتحنا	د/ حساني رقية

الموسم الجامعي: 2013-2014

قسم علوم التسيير

وَقَالَ قُلُوبًا مَعَلُّوا: "يَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ
وَأُولَئِكَ وَرَأَاهُ خَدُونَ" (التوبة: 105)

قال صلى الله عليه وسلم: "من اجتهد
فأصابه فله أجران ومن اجتهد فأخطأ فله
أجر واحد" (رواه البخاري)

إهداء

إلى والدين الكريمين حفظهما الله اللذين كابدنا مشاق

الحياة و صعابها، و ضحيا بالغالي من أجل نجاحي

إلى إخوتي زهور حياتي: بلقيس، نعفران، مروان

إلى أستاذي الفاضل و مشرفي: عبد الوهاب بن بركة

إلى أصدقائي.

إلى كل زملائي بجامعة الوطن

إلى جميع أفراد عائلتي فردا فردا

و القائمة أكبر من أن تحصر

تقدير و عرفات

بعد الحمد لله الذي وهبنا الصبر وحسن التدبير و وفقنا إلى إتمام هذا العمل المتواضع،

يشرفني أن أتقدم بأسمى عبارات التقدير و الشكر إلى:

- الدكتور عبد الوهاب بن بريكة: على قبوله الإشراف على هذه المذكرة رغم التزاماته العديدة، و على توجيهاته و أفكاره التي استفدت منها كثيرا.
- كل من الدكتور حجازي اسماعيل و الدكتور غضبان حاتم: على دعمهم المتواصل.
- إلى الرئيس المدير العام لمؤسسة روية السيد: عثمان بن سليم: على جميله و مساعدته.
- إلى السيد إلياس كرار مدير المعهد الجزائري لحوكمة المؤسسات.
- إلى أساتذتي الذين كانوا سندا لي في مشواري الأكاديمي.
- إلى جميع مسيري مؤسسات نقاوس، سيفيتال، و سيم.
- إلى جميع أفراد كلية العلوم الاقتصادية، و التجارية، و علوم التسيير بجامعة بسكرة.
- إلى كل ساهم في هذا العمل من قريب أو بعيد.

ملخص:

إن نجاح المؤسسات الاقتصادية مرتبط بأسلوب التسيير الذي تدار به و الذي ينظم العلاقات بين أفرادها، فهذا كفيل بتفسير حالة الفشل التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، التي تفتقر إلى إطار مرجعي في أداء وظيفة التسيير، خاصة و أن الدراسات أثبتت أن المؤسسات التي تستثمر في تبني مداخل إدارية فعالة تزيد من فرص نجاحها. و هو التوجه الذي تبنته بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، التي بدأت في إرساء تغييرات هيكلية في نمط تسييرها نتيجة الضغوط التي تمارس عليها من أجل الرفع من تنافسيتها في ظل العولمة الاقتصادية و التحضير لمرحلة ما بعد البترول، لذلك فإن المؤسسات الجزائرية ملزمة بضمان أفضل "أداء" يسمح لها بأداء دورها الكامل في المساهمة في تنشيط الاقتصاد و تحقيق التنمية المستدامة.

حوكمة المؤسسات هي أحد هذه الأساليب الإدارية التي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة بالموازاة مع حالات الفشل و الإفلاس التي مست كبرى الشركات العالمية. لذلك حاولنا في هذا البحث أن نساهم في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مناسب للبيئة المحلية و مبني على أسس مبادئ منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية (OCDE) ، خاصة و أنه ليس هناك نموذج موحد على المستوى العالمي. إن هذا البحث يمثل محاولة للتوجه و التركيز على الجانب التطبيقي لحوكمة المؤسسات و ذلك من خلال استشراف واقعها، و من ثم التعرف على مبادئ النموذج المقترح لحوكمة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر .

الكلمات المفتاحية:

حوكمة المؤسسات - مقاربات حوكمة المؤسسات - نموذج حوكمة المؤسسات - الحوكمة و خلق القيمة.

Résumé :

Il est évident que le succès des entreprises économiques est fortement lié aux méthodes de gestion qui gouvernent les relations entre ses différentes parties prenantes. Ce constat est peut justifier l'échec qui a longtemps caractérisé les entreprises économiques algériennes qui ne disposent point d'un cadre référentiel en matière de gestion et de gouvernance. Par conséquent de nombreuses études managériales ont souligné que les entreprises dotées de compétences managériales distinctives ont plus de chance à réussir.

Certaines entreprises économiques algériennes ont adopté ces nouvelles pratiques, commençants par des changements structurels en termes de gestion, étant donné qu'elles évoluent dans un environnement concurrentiel, où l'économie est mondialisée et en préparation à la phase après-pétrole. C'est pourquoi, ces entreprises se doivent de garantir les meilleures pratiques lui permettant de jouer leur rôle en matière de promotion de l'économie nationale et du développement durable.

Partant de cela et du fait que l'efficacité de la gouvernance et de ses différentes approches en matière de création de valeur et de processus participatif au sein de toute entreprise, nous avons tenté tout au long de ce travail de proposer un modèle de gouvernance adapté à l'environnement économique local en fonction des principes de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique (OCDE).

Mots - clés :

La gouvernance des entreprises – les approches de la gouvernance- le modèle de la gouvernance d'entreprise - gouvernance et création de valeur.

فهرس البحث

الصفحة	قائمة المحتويات
أ-ي	مقدمة عامة
01	الجزء النظري الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات
02	المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات
02	المطلب الأول: تعريف حوكمة المؤسسات
02	الفرع الأول: التعريف اللغوي
03	الفرع الثاني: التعريف الاصطلاحي
07	المطلب الثاني: النظريات التعاقدية التنظيمية
07	الفرع الأول: نظرية الوكالة
14	الفرع الثاني: نظرية حقوق الملكية
15	الفرع الثالث: نظرية تكاليف المعاملات
18	المطلب الثالث: أسباب زيادة الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات
19	المطلب الرابع: أهمية و أهداف حوكمة المؤسسات
19	الفرع الأول: أهمية حوكمة المؤسسات
22	الفرع الثاني: أهداف حوكمة المؤسسات
23	المبحث الثاني: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (O.C.D.E) في مجال حوكمة المؤسسات
24	المطلب الأول: توضيح مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في مجال حوكمة المؤسسات
24	الفرع الأول: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات
25	الفرع الثاني: حقوق المساهمين
29	الفرع الثالث: المعادلة المتكافئة للمساهمين
32	الفرع الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات
33	الفرع الخامس: الإفصاح و الشفافية
36	الفرع السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

39	المطلب الثاني: أهداف مبادئ حوكمة المؤسسات الخاصة بمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية
41	المبحث الثالث: المقاربات المختلفة لحوكمة المؤسسات و ميكانزماتها
41	المطلب الأول: مقاربات حوكمة المؤسسات
45	المطلب الثاني: ميكانزمات حوكمة المؤسسات
50	المبحث الرابع: ركائز (متطلبات) حوكمة المؤسسات
50	المطلب الأول: الإدارة بالقيمة
50	الفرع الأول: تعريف الإدارة بالقيمة
51	الفرع الثاني: مبادئ الإدارة بالقيمة
51	الفرع الثالث: أهداف الإدارة بالقيمة
52	المطلب الثاني: الثقة
52	الفرع الأول: تعريف الثقة
53	الفرع الثاني: إيجابيات و سلبيات الثقة
54	المطلب الثالث: الشفافية
54	الفرع الأول: تعريف الشفافية
55	الفرع الثاني: آليات الشفافية
56	الفرع الثالث: أهداف الشفافية في إطار نظام حوكمة المؤسسات
56	المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية
57	الفرع الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية
57	الفرع الثاني: أنواع المسؤولية الاجتماعية
58	الفرع الثالث: آليات المسؤولية الاجتماعية
60	الفرع الرابع: مبادئ و معوقات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية
62	خلاصة الفصل
63	الفصل الثاني: الحوكمة و خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية
65	المبحث الأول : ماهية خلق القيمة
65	المطلب الأول : مفهوم القيمة
66	المطلب الثاني : مفهوم خلق القيمة
67	المطلب الثالث : خصائص خلق القيمة للمؤسسة
67	المطلب الرابع : أهمية خلق القيمة

68	المبحث الثاني : النظرة المساهماتية (التقليدية) لخلق القيمة
68	المطلب الأول : ميكانيزمات خلق القيمة حسب النظرة التقليدية
69	المطلب الثاني : بعض مؤشرات قياس خلق القيمة
69	الفرع الأول : القدرة على التمويل الذاتي
70	الفرع الثاني : أثر الرافعة المالية
70	الفرع الثالث : القيمة المضافة
70	الفرع الرابع : الفائض الإجمالي للاستغلال
72	المبحث الثالث : النظرة الحديثة (الإستراتيجية) لخلق القيمة
74	المطلب الأول: المقاربات المختلفة للنظرية التشاركية(نظريات الأطراف الآخذة)
74	الفرع الأول: مقارنة L.Preston et T. Donaldson
75	الفرع الثاني: مقارنة T.Jones et A.Wicks
75	الفرع الثالث: مقارنة النفوذ ل Frooman
75	الفرع الرابع: مقارنة I.M. Jawahar et G.McLaughlin
76	الفرع الخامس: مقارنة Pesqueux
77	المطلب الثاني : نظرية الموارد كإطار نظري للنظرية الحديثة لخلق القيمة
78	الفرع الأول : فرضيات المقارنة
79	الفرع الثاني : مبادئ المقارنة الإستراتيجية للموارد
80	الفرع الثالث : العلاقة بين الموارد وخلق القيمة
81	المطلب الرابع : محددات خلق القيمة للمؤسسة
83	المبحث الرابع: تأثير الحوكمة على خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية
83	المطلب الأول: التأثير الإستراتيجي لحوكمة المؤسسات على خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية
86	المطلب الثاني: التأثير المالي لحوكمة المؤسسات على خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية
89	المبحث الخامس: دور حوكمة المؤسسات في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية
89	المطلب الأول: دور حوكمة المؤسسات في خلق القيمة التشاركية
95	المطلب الثاني: دور حوكمة المؤسسات في خلق القيمة المساهماتية
100	خلاصة الفصل

101	الفصل الثالث: واقع الحوكمة في الجزائر
104	المبحث الأول: لية الحكم الراشد في الجزائر
105	المطلب الأول: الحوكمة السياسية
108	المطلب الثاني: الحوكمة الاقتصادية
114	المطلب الثالث: حوكمة المؤسسات
118	المطلب الرابع: الحوكمة الاجتماعية-الاقتصادية
120	المبحث الثاني: الإصلاحات الهيكلية و الحوكمة للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر
123	المطلب الأول: واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية
124	الفرع الأول: التخطيط في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
125	الفرع الثاني: التنظيم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
125	الفرع الثالث:النظام الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
127	المطلب الثاني: الإصلاحات الأساسية فيما تعلق بحوكمة المؤسسات
129	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الجزائر في إطار الحكم الراشد
129	المبحث الثالث: حوكمة المؤسسات ضرورة متنامية في الجزائر
133	خلاصة الفصل
134	الجزء التطبيقي الفصل الأول: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة
135	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
135	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات و أساليب التحليل المستخدمة
135	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة
137	الفرع الثاني : أساليب التحليل المستخدمة
137	المطلب الثاني : مجالات الدراسة
137	الفرع الأول : المجال المكاني
137	الفرع الثاني : المجال الزمني
138	المطلب الثالث : مجتمع الدراسة
138	المطلب الرابع: منهجية الدراسة
139	المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للنتائج
139	المطلب الأول: معامل ثبات الاستمارة

139	المطلب الثاني: تحليل عبارات الاستمارة
140	الفرع الأول: مجمع سيم
159	الفرع الثاني: مؤسسة نقاوس
178	الفرع الثالث: مجمع سيفيتال
196	الفرع الرابع: مؤسسة رويبة
215	الفرع الخامس: التحليل الإحصائي لكل العينة
217	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات
217	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
218	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
219	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة
221	المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة
222	المطلب الخامس: اختبار الفرضية الخامسة
223	المطلب السادس: اختبار الفرضية السادسة
225	الفصل الثاني: التحليل العملي لنتائج الدراسة
226	المبحث الأول: التحليل الجزئي لنتائج البحث
226	المطلب الأول: تحليل النتائج الخاصة بمؤسسة NCA رويبة
226	الفرع الأول: أسلوب التسيير في NCA رويبة
228	الفرع الثاني: خلق القيمة في NCA رويبة
230	الفرع الثالث: المسؤولية الاجتماعية لدى NCA رويبة
232	الفرع الرابع: هيكل الملكية في مؤسسة NCA رويبة
232	الفرع الخامس: نموذج الحوكمة في NCA رويبة
242	المطلب الثاني: تحليل النتائج الخاصة بمؤسسة سيفيتال (CEVITAL)
242	الفرع الأول: أسلوب التسيير في سيفيتال
242	الفرع الثاني: خلق القيمة في سيفيتال
243	الفرع الثالث: المسؤولية الاجتماعية لدى سيفيتال
243	الفرع الرابع: هيكل الملكية في سيفيتال
243	الفرع الخامس: نموذج الحوكمة في سيفيتال
249	المطلب الثالث: تحليل النتائج الخاصة بمؤسسة سيم (SIM)
252	المطلب الرابع: تحليل النتائج الخاصة بمؤسسة نقاوس (Ng'auas)

257	المبحث الثاني: التحليل العملي الكلي
257	المطلب الأول: العوائق التي تصادف المؤسسات الوطنية في ظل نظام الحوكمة
258	المطلب الثاني: مبادئ نموذج الحوكمة المقترح
259	المطلب الثالث: مكونات النموذج
261	المطلب الرابع: أدوات النموذج
261	المطلب الخامس: ميكانزمات النموذج
262	المطلب السادس: الأطراف المستفيدة من النموذج
262	المطلب السابع: أهداف النموذج المقترح
262	المطلب الثامن: أهمية النموذج المقترح
265	المبحث الثالث: محاولة بناء مؤشر للحوكمة في الجزائر
265	المطلب الأول: منهجية بناء المؤشر
265	المطلب الثاني: تحليل النتائج
265	الفرع الأول: تحليل النتائج حسب المؤشرات الرئيسية
267	الفرع الثاني: تحليل النتائج حسب المؤسسات
268	خاتمة عامة
273	فهرس الجداول
274	فهرس الأشكال
275	قائمة المراجع
284	قائمة الملاحق

مقدمة

بالرغم من أن لفظ الحوكمة يعود إلى كلمة إغريقية قديمة استخدمت في القرن الثالث عشر (Kubernan) تعويدا على قدرة ريان السفينة و مهاراته في قيادتها وسط الأمواج و الأعاصير و العواصف، و ما يمتلكه من قيم و أخلاق نبيلة و سلوك نزيه في الحفاظ على أرواح و ممتلكات الركاب، و رعايته للأمانات و البضاعة التي بحوزته و من ثم إيصالها لأصحابها، و دفاعه عنها ضد القرصنة و الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار، فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهتمه سالما أطلق على هذا الريان (Good governer). إلا أن حوكمة المؤسسات فكرة و اصطلاحا شاع استخدامها بشكل واسع مع بداية التسعينات من قبل الهيئات الدولية كأسلوب و نظام إداري يهدف إلى تحقيق التنمية للاقتصاديات الوطنية، إلا أن هذه الفكرة أصبحت اليوم على قدر كبير من الأهمية نتيجة تحديات العولمة و الاندماج العالمي و اهتمام أكبر الهيئات الحكومية و غير الحكومية بها، إلى درجة جعلها أحد المعايير التي تصنف على أساسها على للدول، و كذلك للمؤسسات.

لقد وضعت الأحداث التي مر بها الاقتصاد العالمي مفهوم الحوكمة على قمة اهتمامات رجال الأعمال و المؤسسات المالية الدولية، فمنذ سنة 1997 تاريخ حدوث الأزمة المالية الآسيوية، مرورا بفضيحة شركة " إنرون " سنة 2003 إلى الأزمات المالية الحالية ، كلها حوادث أبرزت أهمية الإشراف و الحوكمة الجيدة كمنهاج أمثل للمعالجة و الوقاية من الأزمات، حيث يؤدي إتباع المبادئ السليمة إلى توفير الاحتياطات اللازمة ضد سوء استخدام سلطة الإدارة مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية و مكافحة مقاومة الإصلاح.

إن حوكمة المؤسسات لم تعد مجرد أسلوب أخلاقي تلتزم به المؤسسات، و إنما غدت أسلوبا عمليا يتم التأكيد من خلاله من حسن تسيير و إدارة هذه المؤسسات بالشكل الذي يعمل على خلق القيمة لمختلف الأطراف، و تحقيق التنمية المستدامة. و بما أن التوجه اليوم صار نحو العمل على توفير أكبر قدر من الشفافية و الثقة في المؤسسات، فإنه من الضروري مساعدة هذه الأخيرة على تبني طرق أو مداخل إدارية فعالة تسمح لها بخلق القيمة لجميع الأطراف الآخذة.

بالمقابل و من الناحية الأكاديمية أيضا أحدث موضوع الحوكمة ثورة كبيرة من خلال التطور المستمر في نظرياته و تطبيقاته، إلى درجة تبنيه من طرف أكبر الهيئات العالمية من جهة، و من جهة أخرى ربط الحوكمة بعدد المجالات الأخرى كالإبداع، التنمية المستدامة، الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية، مالية المؤسسة، محاسبة و مراقبة التسيير، تسيير الموارد البشرية، التنظيم و التسويق ، فموضوع الحوكمة أصبح الشغل الشاغل للمسيرين و الباحثين على حد سواء.

إن حوكمة المؤسسات مصطلح أوجدته ظروف غير مستقرة و اضطرابات، ومستجدات عالمية خاصة مع تيار دولي يفرض مجموعة من الشروط نتيجة انتشار العولمة و الرغبة في الانضمام إلى المنظمات و الاتفاقيات الاقتصادية العالمية... و غيرهم، من بين هذه الشروط :

1- عولمة رأس المال و أسواقه.

2- أمن الاستثمار، واستقرار المعاملات.

3- محاربة الفساد بمختلف أنواعه.

4- تنمية وبناء كيانات تتمتع بالثقة و النزاهة.

وبالتالي فقد جاءت الحوكمة كمرشد للمؤسسات في ظل تعارض المصالح بين أطراف

العملية الاقتصادية، سواء كانوا مستثمرين، أصحاب رأس المال، مسيرين، أو مابين العاملين في الشركة و المديرين.

تقدم لنا الحوكمة مجموعة متكاملة من المبادئ حول دور مجالس الإدارة وكيفية تكوينه والعلاقات مع المساهمين والإدارة العليا والمراجعة والإفصاح عن المعلومات بالإضافة إلى قواعد اختيار المديرين والمسؤولين عن الإدارة العليا وعزلهم . هذه المفاهيم يختلف تطبيقها من دولة إلى أخرى ، وعلى العموم يوجد عالميا نموذجين رئيسيين لتطبيق نظام الحوكمة: النموذج الأنجلو-ساكسوني و النموذج الألماني-الياباني.

فالنموذج الأول **Le modèle anglo-saxon** (الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا) يتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات المتداول أسهمها في البورصة ، سوق جد كبير للسيولة ولتبادل حقوق الملكية بالإضافة إلى وجود عدد قليل من شركات التي تشرف على رقابة مؤسسات أخرى **Les holding de contrôle** أما في النموذج الثاني **le modèle germano-nippon** فتحتل فيه البنوك الكبيرة ومؤسسات التأمين والدولة مكانة مهمة في نظام حوكمة المؤسسات.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن النموذج الأول الذي تطبقه الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا يركز أساسا على الآليات الخارجية للحوكمة والمتمثلة أساسا في السوق المالية ، أين تلعب قوانين هذه الأخيرة والهيئات المنظمة لها دورا مهما في حماية مصالح المساهمين وخاصة الأقلية. كما يشكل المستثمرون المؤسسيون في هذا النموذج جانبا مهما في التأثير على قرارات المؤسسة خاصة مؤسسات التأمين وصناديق التقاعد وصناديق المضاربة ، كما تحتل مسألة كفاءة السوق المالية محورا هامة في هذا النموذج إذ يجب أن تعكس أسعار الأوراق المالية واقع المؤسسة بصدق ، وبالتالي فالمسيرين يخشون من الإشارات السعرية التي تبعثها سوق الأوراق المالية ، فهم يسعون دائما إلى تعظيم عائد الأموال الخاصة.

أما في النموذج الموجود أساسا في كل من اليابان وألمانيا ، فتحتل فيه الآليات الداخلية للحوكمة مكانه هامة ، خاصة من خلال الدور الذي تلعبه البنوك الكبرى في التأثير على قرارات المؤسسة من خلال مساهماتها الرئيسية في رأس أموال أغلب المؤسسات وبهذا تعتبر كمساهم رئيسي أو مرجعي ، كما

أن مجالس الإدارة تمتاز بالفعالية أكثر نتيجة لمكوناته من مختلف أطراف أصحاب المصالح ، خاصة الأجراء الذين يحتلون مركزا جيدا.

و الجزائر ملزمة كغيرها من الدول بضمان حوكمة جيدة لمؤسساتها و هياكلها، لتحقيق مستويات أداء أفضل، ومن أجل خلق القيمة لكل الأطراف الآخذة، ولعل الحركات الإصلاحية التي عرفتها الجزائر منذ الثمانينات خير دليل على رغبتها في مساعدة مؤسساتها ومنحها الفرصة للبقاء و الاستقرار، خاصة مع الأزمة التي مست النظام المصرفي و تمثل ذلك في أزمة بنك الخليفة و البنك التجاري و الصناعي الجزائري (BCIA) مع مطلع 2003، فبعد أربع سنوات من النشاط و العمل للهيئات الإشرافية تبين أن ممارستهما لتلك الأنشطة غير قانوني و يتنافى مع قواعد المهنة المصرفية من خلال عدم الالتزام باللوائح و القواعد التنظيمية التي أقرها بنك الجزائر. هذه المحاولات تجسدت في مشروع الإصلاح الهيكلي المنفذ بالتعاون مع صندوق النقد الدولي، و البنك العالمي الذي يهدف لتزويد المؤسسات بالآليات و الوسائل اللازمة.

إن أبرز البرامج التي استفادت منها المؤسسة الجزائرية تمثلت في الهيكلة العضوية بداية 1980 المرافقة لعمليات التطهير المالي، استقلالية المؤسسات، مخططات التقويم الداخلي للمؤسسات وعقود النجاعة، تحويل صناديق المساهمة إلى شركات قابضة عمومية، ثم إلى تسيير مساهمات الدولة، بعد ذلك مشروع بنك - مؤسسة (97-98)، ثم مشروع هيكلة - تصفية (نهاية 2000) في إطار خصوصية المؤسسات العمومية، ولقد أثارت عمليات الخصخصة تغييرات جذرية تمس بصورة مباشرة مواضيع التسيير و إدارة الأعمال، ولها علاقة مباشرة و أكيدة مع نظرية الحوكمة ، خاصة نظرية الوكالة التي تشكل الإطار النظري الخصب لحوكمة المؤسسات، نتيجة للفصل الذي تحدثه في ملكية المؤسسات واتخاذ القرار والرقابة التنظيمية في المؤسسة، وهذا ما نجده خصوصا في شركات المساهمة سواء المنشأة بطبيعتها بين شركاء مساهمين، أو المنبثقة من خصوصية مؤسسة عمومية لصالح عمالها.

و بالاعتماد على ما سبق من و نتيجة للتحديات التي تنتظر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خارج قطاع البترول، ارتأينا ضرورة العمل في هذا البحث على اقتراح نموذج للحوكمة يمكن تطبيقه، بغرض المساعدة في وضع مرجعية للتسيير في المؤسسات الوطنية.

أولا/الإشكالية الرئيسية:

يمكن بعد هذا المدخل الشامل الذي يلخص مضمون البحث أن نحدد الإشكالية الرئيسية من خلال التساؤل التالي: ما هو النموذج التصوري المقترح لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ و ما هي مبادئه؟

ثانيا/الأسئلة الفرعية:

- الإدراك و فهم الخطوط العريضة للموضوع نقوم بإعادة صياغة الإشكالية الرئيسية ضمن مجموعة من التساؤلات الفرعية تشكل المحاور الأساسية للبحث و للنموذج المقترح:
- لماذا دعت الحاجة إلى تطبيق حوكمة المؤسسات في الجزائر؟.
 - ما هي الأدوات المساعدة على تبني حوكمة المؤسسات في الجزائر؟.
 - من هم الأطراف الفاعلون الذين يمكن الاعتماد عليه في بناء نموذج للحوكمة في الجزائر؟
 - ما هي الأهداف المنتظرة من تطبيق الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
 - ما هي الصعوبات التي تعرقل تبني حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
 - ما هي الآليات ذات الأولوية لتشكيل نموذج الحوكمة المقترح؟

ثالثا/ فرضيات البحث:

كإجابة مبدئية على تساؤلات البحث، قمنا بصياغة الفروض الآتية و التي نسعى لإثبات صحتها أو نفيها من خلال دراسة الموضوع:

- تعاني المؤسسات الجزائرية من صعوبات، أهمها ما تعلق بأداء وظيفة التسيير بشكل فعال.
- من الأدوات التي تساهم في تبني حوكمة المؤسسات: وسائل الإعلام، تكنولوجيا المعلومات، الإفصاح.
- يمكن للدولة بسلطاتها المختلفة، بالإضافة إلى الأطراف الآخذة الداخلية و الخارجية (مساهمين، مسيرين، زبائن...) أن تلعب دورا أساسيا في تشجيع تطبيق حوكمة المؤسسات خاصة بعد إصدار وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لميثاق الحكم الراشد.
- زيادة ثروة المساهمين و إرساء مبادئ الشفافية من أهداف الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- عدم استيعاب مفهوم الحوكمة من أهم أسباب عراقيل تبني هذه الأخيرة في الجزائر.
- هناك مجموعة من الآليات الداخلية و الخارجية الضرورية لبناء النموذج الوطني لحوكمة المؤسسات الاقتصادية بالجزائر.

رابعا/ خلفيات البحث:

انطلقنا في عملية البحث من مجموعة من الخلفيات التي سمحت لنا بتبني إشكالية الدراسة، و من أهم هذه الخلفيات نذكر:

- تعرف الكثير من المؤسسات الاقتصادية اليوم تغييرات هيكلية في نمط تسييرها نتيجة الضغوط التي تمارس عليها من أجل الرفع من تنافسيتها في ظل العولمة الاقتصادية.
- دراستنا لموضوع حوكمة المؤسسات في مذكرتي الليسانس و الماجستير ما سمح لنا أخذ فكرة شاملة عن الموضوع، و من ثم فرصة التطرق إلى العناصر التي من الممكن أنها أهملت في البحوث السابقة، أو التي لم يسعنا الوقت لدراستها.

- معاناة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر من ضعف و عدم كفاية آليات التسيير.
- اهتمام الباحثين المتزايد بموضوع حوكمة المؤسسات لدرجة أن أصبح هذا الأخير المادة الدسمة للدراسات الأكاديمية و البحوث.
- إصدار الجزائر من خلال وزارة الصناعات الصغيرة و المتوسطة بالتعاون مع منتدى رؤساء المؤسسات للدليل الجزائري للحوكمة أو ما أطلق عليه بميثاق الحكم الراشد في الجزائر، بالإضافة إلى إنشاء المعهد الجزائري لحوكمة المؤسسات، و اللذين يعبران عن إرادة القطاعين الخاص و العام في التوجه نحو مساعدة المؤسسات.
- الأهمية المتزايدة التي يشهدها الموضوع إلى درجة تبنيه من طرف أكبر و أهم المؤسسات الدولية بمختلف مجالاتها.
- حاجة المؤسسات الجزائرية بصفة عامة إلى تبني أنماط جديدة و مرجعية في أداء وظيفة التسيير، تسمح لها بمواكبة مختلف التغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، التنظيمية، و حتى البيئية.
- المنافسة الشديدة التي أفرزتها العولمة الاقتصادية ما تطلب إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بشكل يسمح لها بخلق ديناميكية تنافسية.

خامسا/ أهمية البحث:

نميز بين الأهمية العلمية و العملية لموضوع حوكمة المؤسسات، فالأهمية العلمية تكمن في أن الحوكمة بممارساتها الحديثة عموما ظهرت في السنوات القليلة الماضية لكنه أخذ الكثير من وقت و اهتمام المنظمات و الهيئات الدولية.

أما ما يتصل بالأهمية العملية، فإن المسؤولية الملقاة على عاتق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في تنشيط الاقتصاد و تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية...، يجعل من الضرورة العمل على تبني أساليب علمية في تسيير هذه المؤسسات، و بمبادئ معترف بفعاليتها تحكم نشاطاتها و تعيد لها الثقة، و تقلل من أسباب عزوف المستثمرين الأجانب عن الاستثمار في الجزائر، خاصة مع المشاكل العديدة التي تتخبط فيها المؤسسات الوطنية.

و بصفة عامة يمكن القول بأن أهمية البحث تبرز من خلال:

- المساهمة التي يقدمها (أي البحث) في محاولة اقتراح نموذج وطني لحوكمة المؤسسات في الجزائر يراعي خصائص مناخ الأعمال و مختلف الظروف (الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، و حتى الثقافية...) التي تعيشها البلاد.
- التحول الذي يفرزه البحث في أبعاد دراسة الموضوع، من خلال الانتقال من دراسة الماهية النظرية (المفاهيم، الأهداف...) و التي كثرت الدراسات بشأنها إلى الجانب العملي له، ما يتيح فرصة تشكيل حقل جديد للدراسات بشأن الموضوع.

- محاولة لفت انتباه المسؤولين و مديري المؤسسات و توعيتهم بأهمية الحوكمة، و الفوائد المنتظرة من تطبيقها على جميع أصحاب المصالح، فحوكمة المؤسسات مرتبطة بخلق القيمة لصالح مختلف الأطراف الآخذة.

- يعتبر البحث إضافة إلى المكتبة الجزائرية خاصة مع ندرة البحوث و الدراسات باللغة العربية المتعلقة بأنماط و آليات التسيير بصفة عامة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- على المستوى الشخصي يمكن أن تمنح هذه الدراسة آفاقا أخرى للباحث في مسيرة البحث العلمي.

سادسا/ أهداف البحث:

- من بين الأهداف التي يسعى للبحث للوصول إليها نذكر:
- التأكيد على أن تطبيق المداخل الإدارية و آليات التسيير الحديثة كحوكمة الشركات أصبح حتمية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل الاندماج العالمي.
 - بناء نموذج بسيط وواقعي للحوكمة خاص بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
 - بناء مؤشر لقياس مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية.
 - إبراز واقع الحوكمة في الجزائر.
 - توضيح و إبراز أهمية الحوكمة في حياة المؤسسات الاقتصادية.
 - إبراز دور و تأثير الحوكمة في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية.
 - تحديد و حصر الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع الحوكمة.
 - الإلمام بمختلف النماذج العالمية الخاصة بحوكمة المؤسسات.
 - الإلمام بمختلف المقاربات النظرية لحوكمة المؤسسات، و كذا خلق القيمة.
 - التعرف على محددات و مميزات المؤسسات الجزائرية بصفة عامة .
 - التأكيد على أن سبب فشل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر يرتبط بضعف آليات التسيير و الرقابة.
 - التطرق إلى بعض النظريات التي تمثل عصب حوكمة المؤسسات و التي لا تتوفر فيها مراجع كثيرة باللغة العربية (كنظرية الوكالة، تكاليف التعاقدات...).
 - الخروج بجملة من التوصيات التي من الممكن أن تساهم في مساعدة المؤسسات على النجاح.

سابعا/ حدود البحث:

يأتي البحث للخوض في محاولة تطبيق نظام الحوكمة لتجنب الأزمات و الارتقاء بأداء المؤسسات مستشهدين بذلك بما حدث في الأزمة الآسيوية سنة 1997 إلى مروراً بالإصلاحات الاقتصادية و الهيكلية الموضوعية من طرف الدولة لتشجيع المؤسسات في الجزائر على النمو و التطور، وصولاً إلى المبادرات التي يقوم بها القطاع الخاص حالياً (سنة 2013).

ثامنا/ منهجية البحث:

سنعتمد في سبيل الوصول إلى مخرج للإشكالية على مناهج بحث متعارف عليها كالمنهج التحليلي المستخدم لتفسير النتائج الإحصائية و النتائج العملية، و كذلك المنهج الاستنباطي في محاولة لاقتراح ووضع مبادئ النموذج المتوافقة مع خصوصيات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و أخيرا المنهج التجريبي الذي استخدمناه لتجربة المؤشر المبنى على مؤسسات دراسة الحالة.

تاسعا/ الدراسات السابقة:

في إطار إطلاعنا على البحوث و الدراسات التي كان محور اهتمامها موضوع بناء أو اقتراح نموذج وطني لحوكمة المؤسسات، تمكنا من الحصول على بعض رسائل الدكتوراه و التي تمكنا من الإطلاع عليها:

أ- باللغة العربية:

1- " محددات تفعيل حوكمة الشركات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و انعكاس ذلك على أدائها" للباحثة داود خيرة، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، كان هدف الباحثة من خلال الدراسة هو إيجاد مجموعة المحددات الضرورية التي من شأنها ضمان استفادة المؤسسات من مبادئ حوكمة المؤسسات.

ب- باللغة الفرنسية:

1- " حوكمة المؤسسات و أهمية حضور المساهمين في عملية الرقابة: حالة سويسرا"، للباحث Florent Ledentu، كلية العلوم الاقتصادية و الاجتماعية، جامعة فريبورغ، سويسرا، 2008، حاول الباحث في دراسته أن يقدم نموذجا لحوكمة الشركات في سويسرا يركز على آليات الرقابة التي يقوم بها المساهمين. و في سبيل الوصول إلى هذا النموذج قسم الباحث دراسته إلى ثلاث أجزاء، تطرق في الجزء الأول إلى تقييم حوكمة المؤسسات في سويسرا و ذلك من خلال إسقاط مبادئ الحوكمة العالمية (مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية) و مقارنتها بما هو مطبق في المؤسسات السويسرية، بالإضافة إلى دراسة هيكل الملكية في هذه المؤسسات، أما في الجزء الثاني فحاول تحليل جودة الحوكمة لدى المؤسسات المقيدة في البورصة و التي تطبق هذا الأسلوب الإداري و هذا من أجل معرفة الإختلافات، أي بمعنى آخر معرفة الفروقات الموجودة بين الحوكمة الوطنية (السويسرية) و الحوكمة العالمية، و في الجزء الثالث و الأخير فقد حاول الباحث اقتراح نموذج للحوكمة في سويسرا .

2- " المساهمين الأجراء و خلق القيمة في إطار الحوكمة المساهمتية و الحوكمة التشاركية: حالة فرنسا"، للباحث Riadh Garfatt، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بورغوني، فرنسا، 2010، كان هدف الباحث هو إيجاد العلاقة بين خلق القيمة و المساهمين الأجراء بغرض بناء نموذج يركز على هذا الأخير. من نتائج البحث التي توصل إليها الباحث:

- هناك تأثير إيجابي على العلاقة بين خلق القيمة المساهماتية و المساهمين الأجراء إذا فاقت نسبة تركيز رأس المال في أيدي المساهمين 33%.

- هناك تأثير سلبي على العلاقة بين خلق القيمة المساهماتية و المساهمين الأجراء، و تأثير إيجابي على العلاقة بين خلق القيمة التشاركية و المساهمين الأجراء إذا فاقت نسبة تركيز الممارسة الإدارية عتبة 33%.

و عليه قدم الباحث نموذجا لحوكمة المؤسسات في فرنسا يعتمد بصفة أساسية على المساهمين الأجراء، و هم المساهمين الذين يشغلون في نفس الوقت وظيفة إدارية في المؤسسة.

3- " الحوكمة و الرقابة الداخلية في المؤسسات العمومية: دراسة حالة المؤسسات الوطنية السنغالية"، للباحث Souleymane Bousso، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الشيخ أنتا دوب، دكار، السنغال 2011، في نظر الباحث تتمثل آليات الرقابة في المؤسسات الاقتصادية في آليتين هما: الرقابة الداخلية و حوكمة المؤسسات، لذا حاول في بحثه دراسة كل آلية على حدا من أجل إيجاد العوامل المشتركة بينهما. و من أهم النتائج التي توصل إليها أنه لا يمكن الحديث عن علاقة رسمية بين الرقابة الداخلية و حوكمة المؤسسات بدون توفر بعض الميكانزمات الأساسية كالشفافية، الإفصاح، المصادقية في المعلومات...، و هو الإشكال الذي تعاني منه المؤسسات السنغالية خاصة العمومية منها. بالإضافة إلى اعتبار أن المراجعة الداخلية وسيلة تنشيط و ربط بين الحوكمة و الرقابة الداخلية في المؤسسة. و بالتالي فالباحث قدم نموذجا لحوكمة المؤسسات العمومية في السنغال يرتكز على آلية الرقابة الداخلية، و بالتحديد على المراجعة الداخلية .

4- " دور المسيرين في التأثير على أداء المؤسسة"، للباحثة Sabrina Chikh، كلية العلوم السياسية و علوم التسيير، جامعة ليل، فرنسا، 2010، تطرق الباحثة في دراستها إلى الظروف التي يعمل فيها المسيرون، خاصة الضغوط الداخلية و الخارجية التي يتعرضون إليها، لأن هذه الأخيرة تساهم حسب اعتقادها في تحديد هامش حرية المسير في التصرف.

من خلال هذه الدراسة نلاحظ الأهمية التي أولتها الباحثة للمسير حيث اعتبرته المهندس الوحيد في المؤسسة و المسؤول عن أدائها، و عليه فمؤدج الحوكمة المقترح من طرف الباحثة يرتكز على دور المسيرين في نظام حوكمة المؤسسات.

5- " تأثير الروابط الشخصية على أداء المؤسسة: دراسة مقارنة بين فرنسا و ألمانيا "، للباحث Enrico Prinz، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بورغوني، فرنسا، 2010، قدم الباحث من خلال دراسته وجهة نظر أخرى في سبيل وضع مؤدج حوكمة وطني، حيث اهتم بدراسة تأثير الروابط الشخصية بين الأفراد في المؤسسة من خلال بعدي قدرة التحمل و السمعة (سمعة الأفراد) على أداء المؤسسة، خاصة في مجالات المعرفة، الاستغلال، المهارات....

6- " حوكمة الشركات في إفريقيا" للباحث Melyan Mendy، جامعة ليون 2، فرنسا، 2010، حاول الباحث في دراسته معرفة طبيعة الحوكمة في إفريقيا، من خلال طرح إشكالية النماذج المطبقة في هذه

الأخيرة في كونها نماذج مستوردة أم هجينة؟، كذلك و في إطار تحليله للحوكمة تطرق إلى العقلانية التي تطبع ممارسات الحوكمة في إفريقيا بصفة عامة و في السنغال بصفة خاصة.

و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث هو الاستخدام الكبير لسياسة البريكولاج في المؤسسات السنغالية، و ضرورة توفير المزيد من الثقة و الرقابة في هذه المؤسسات، فحسب وجهة نظر الباحث فالأولى (أي الثقة) لا تلغي الثانية (الرقابة)، و عليه ارتكز نموذج الحوكمة المقترح من طرف الباحث على التحديد الدقيق لمسؤوليات و ممارسات كل من المسير و المالك لتجنب الوقوع في أزمة وكالة يمتد تأثيرها السلبي إلى جميع الأطراف الآخذة.

عشر /1 هيكل البحث:

يتمحور البحث الذي نحن بصدد معالجته حول جزئين، نظري و تطبيقي، يحتوي الجزء النظري على ثلاث فصول، يتناول الفصل الأول الإطار النظري لحوكمة المؤسسات، و الفصل الثاني العلاقة بين الحوكمة و خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية، أما الفصل الثالث فحاولنا من خلاله استعراض واقع الحوكمة في الجزائر من خلال المستويين الكلي (على مستوى الدولة) و الجزئي (على مستوى المؤسسات).

أما الجزء التطبيقي فيضم فصلين، الفصل الأول يتناول التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة و اختبار فرضيات البحث، أما الفصل الثاني فخصص للتحليل العملي للنتائج (اقتراح النموذج و بناء مؤشر لقياس الحوكمة)، و اختتم البحث وضع خاتمة عامة تضم أهم نتائج و اقتراحات البحث، و كذا آفاقه. و بالتالي يكون هيكل البحث على الشكل التالي:

مقدمة

الجزء النظري

الفصل الأول : الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

الفصل الثاني: الحوكمة و خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثالث: واقع الحوكمة في الجزائر

الجزء التطبيقي

الفصل الأول: التحليل الإحصائي لنتائج البحث

الفصل الثاني: التحليل العملي لنتائج البحث

خاتمة

الجزء النظري

الفصل الأول

الإطار النظري لحوكمة المؤسسات

إن حوكمة المؤسسات فكرة و اصطلاحاً شاع استخدامها بشكل واسع مع بداية التسعينات من قبل الهيئات الدولية كأسلوب و نظام إداري يهدف إلى تحقيق التنمية للاقتصاديات الوطنية، إلا أن هذه الفكرة أصبحت اليوم على قدر كبير من الأهمية نتيجة تحديات العولمة و الاندماج العالمي. فقد اكتسبت الحوكمة و ممارساتها أهمية كبيرة منذ حدوث الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997 و من ثم اكتشاف سلسلة الفضائح التي مست كبرى الشركات العالمية نتيجة تلاعبها بقوائمها المالية كإنرون، ووردكوم...، ما أدى إلى جعلها إحدى القضايا الأساسية التي استحوذت على اهتمام الملاك والمسيرين في المؤسسات، و الباحثين في الجامعات و المعاهد.

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة في القرن الثالث عشر (Kubernan) تعبر عن قدرة ربان السفينة و مهاراته في قيادتها وسط الأمواج و الأعاصير و العواصف، و ما يمتلكه من قيم و أخلاق نبيلة و سلوك نزيه في الحفاظ على أرواح و ممتلكات الركاب، و رعايته للأمانات و البضاعة التي بحوزته و من ثم إيصالها لأصحابها، و دفاعه عنها ضد القراصنة و الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار. فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول ثم عاد إلى ميناء الإبحار من مهتمه سالماً أطلق على هذا الريان (good governer).

استعمل مصطلح الحوكمة في اللغة اللاتينية بكلمة (Gubernare) في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى السابق، ثم استخدم في اللغة الفرنسية القديمة (Gouvernance) بداية من القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحكومة (Gouvernement)، و ابتداء من سنة 1478 استعمل المفهوم للإشارة إلى المنظمات التي تتبع هيكل إداري خاص. و في اللغة الإنجليزية تم طرح مصطلح (Governance) للدلالة على وسيلة إدارة أو حكم.¹

المطلب الأول: تعريف حوكمة المؤسسات

الفرع الأول: التعريف اللغوي

لغويًا على المستوى المحلي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح (Corporate governance) باللغة العربية، و لكن بعد العديد من المحاولات و النقاشات مع عدد من خبراء اللغة العربية، الاقتصاديين، و القانونيين المهتمين بهذا الموضوع استقر مجمع اللغة العربية على مصطلح " حوكمة الشركات"²، ففي سنة 2003 أقر المجمع اعتماده لهذا المرادف " الحوكمة " حيث جاء في بيان له:

1 Joumard.R (2009), « le concept de gouvernance »,rapport n° LTE 0910 ,présenté pour l' institut national de recherche sur les transports et leur sécurité, Paris, France, p 09.

2 محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2008،ص 14

" في رأينا أن الترجمة العربية للمصطلح الإنجليزي ترجمة صحيحة مبنى و معنى، فهي أولا جاءت وفق الصياغة العربية لمحافظة على الجذر و الوزن، و هي ثانيا تؤدي إلى المعنى المقصود بالمصطلح الإنجليزي وهو تدعيم و مراقبة نشاط المؤسسات و متابعة أداء القائمين عليها. و إن اعتماد هذا المصطلح (حوكمة)* بصورته تلك من شأنه أن يضيف جديدا إلى الثورة المصطلحية للغة العربية في العصر الحديث ".¹

و الحوكمة لغويا معناها التحكم أو الحكم، أي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط و القيود التي تحكم العلاقات داخل المنظمات بصفة عامة، سواء بالتوجيه و الإرشاد، اللجوء إلى العدالة، أو الرجوع إلى المرجعيات الأخلاقية. و لقد كان لهذا التحديد الدقيق لمصطلح (Corporate governance) في اللغة العربية أثر إيجابي على تقبل مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة لهذا المفهوم، لأن الضبابية اللغوية لهذا الأخير و إعطائه أكثر من معنى يؤدي إلى اختلاف التفسير و الفهم، و أكبر مثال على ذلك هو الخلط الذي ساد في وقت ما بين الحوكمة و الحكومة، حيث استخدم الأول كمرادف للثاني لدى البعض الشيء الذي ربما ينطوي على انعكاسات سلبية أو مغلوطة² نتيجة لما تعنيه كلمة الحكومة، خاصة في الدول التي تعاني من انتشار الممارسات للأخلاقية.

الفرع الثاني: التعريف الاصطلاحي

الحوكمة مصطلح فرض نفسه حيث أوجدته ظروف غير مستقرة و اضطرابات اجتاحت مناخ الأعمال الدولي، حيث حثت هذه الاضطرابات بالإضافة إلى العولمة على ضرورة البحث عن ضوابط أخلاقية تسمح باسترجاع الثقة المفقودة. في بداية تناول هذا الحديث تجدر الإشارة إلى أنه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين و الباحثين، و هذا ما تؤكد عليه موسوعة " Corporate governance encyclopedia " من حيث الافتقار إلى تعريف موحد لهذا المفهوم، و قد يرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية، الاقتصادية، و المالية للمؤسسات.³

* بالنسبة للغات الأخرى ، استخدام نفس المصطلح الإنجليزي و بذات الحروف تقريبا مع تغيير في طريقة نطقها، فمثلا في اللغة الإسبانية Gobernanza، في اللغة الإيطالية Governmento، و في اللغة البرتغالية Governança.

¹ حسين عبد الجليل آل غزوي، حوكمة الشركات و أثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة و الاقتصاد، الأكاديمية العربية، الدانمرك، 2010، ص 08.

² زهير عبد الكريم الكابد، الحكمانية " قضايا و تطلعات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 07.

³ محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005، ص 47.

و في هذا الصدد هناك عدة تعاريف لحوكمة المؤسسات طبقا لما جاء في مقالات و كتابات الباحثين، و تقارير مختلف الهيئات و المنظمات. يصف تقرير Cadbury لسنة 1992 حوكمة المؤسسات بأنها: " النظام الذي تسير به المؤسسات و تراقب من أجل زيادة كفاءة أدائها"¹، و فيما يلي نورد بعض التعاريف المتعلقة بحوكمة المؤسسات:

- هي: " العملية التي تسمح بتكريس مبادئ الثقة، الشفافية، الشرعية في أداء الأعمال، بغرض خلق القيمة تشاركية مستدامة".²
- هي: " نظام متكامل للرقابة المالية و غير المالية الذي بواسطته يتم تسيير المؤسسة و الرقابة عليها".
- هي: " مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم".
- هي: " مجموعة من القواعد و الحوافز التي تهدي بها إدارة المؤسسة لتعظيم ربحية هذه الأخيرة و قيمتها على المدى الطويل".³
- هي: " وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن تسيير المؤسسات بطريقة تحمي أموال المستثمرين و المقرضين".⁴

لقد باتت حوكمة المؤسسات من المواضيع المثيرة خصوصا بعدما اهتمت بها العديد من الدوائر الأكاديمية و الاقتصادية العالمية كالبنك و صندوق النقد الدوليين، حيث عرفها هذا الأخير على أنها: " الإدارة الرشيدة للمؤسسات أو الاقتصاد بصورة عامة عبر حزمة من القوانين و القواعد التي تؤدي إلى الشفافية"، أما مؤسسة فاينشال تايمز فاعتبرت الحوكمة بالمفهوم الضيق بأنها: " علاقة الشركة بمساهميها"، و بالمفهوم الواسع هي: " علاقة الشركة بالمجتمع ككل"، أما منظمة التمويل الدولية فأكدت على أن حوكمة المؤسسات هي: " مجموعة من الأطر التنظيمية و الهيكلية، و عمليات التحكم و توجيه الشركات التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة، المساهمين، و أصحاب المصالح الآخرين"، أو هي:

¹ Cadbury Rapport (1992), « Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance », London, ,p 15.

² Zabihollah. R (2008), « corporate governance and ethics », John Wiley and Sons Edition, New Jersey, USA, p 14.

³ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري،الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر، 2009، ص 18.

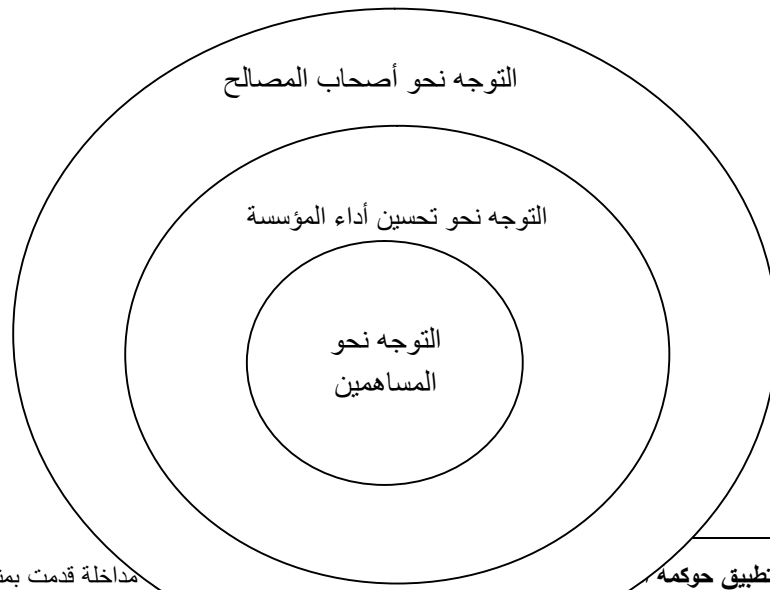
⁴ محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص 07.

" مجموعة من الآليات النظامية و المالية التي تهدف إلى تخفيض حدة تعارض المصالح بين الإدارة و أصحاب رأس المال في الشركة".¹

أما منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OCDE فتعرف الحوكمة على أنها: " مجموعة القواعد و الممارسات التي تسمح للمؤسسة بالقضاء على مشاكل التحفيز و الحصول على المعلومات الناتجين عن فصل الملكية عن التسيير"، و هو تعريف يختلف عن ما قدمه GERRARD CHARREAUX أحد الباحثين الرواد في مجال حوكمة المؤسسات، الذي اعتبر الأخيرة بأنها: " مجموعة الميكانزمات التنظيمية التي تسمح بالحد من سلطة المسيرين"، أما PASTRE فقد تعريفا للحوكمة على أنها: " مجموعة القواعد التنظيمية و الرقابية التي تنظم و توجه حياة المؤسسة"، و هو تعريف شامل لأنه لم يحصر المشاكل بين فئة محددة فقط (أزمة الوكالة).²

من خلال التعاريف السابقة نجد أن حوكمة المؤسسات تهدف إلى تنظيم العلاقة بين أصحاب المصالح في المؤسسة، فهي بذلك تمثل ثلاث (03) توجهات رئيسية، أولا التوجه الضيق الذي يركز على ضرورة عمل الحوكمة لصالح المساهمين من خلال تخفيض تكلفة رأس المال، و ثانيا التوجه الأوسع الذي يركز على ضرورة تحسين أداء المؤسسة باعتبارها مركز خلق الثروة، أما أخيرا التوجه الشامل الذي يضيف مسؤوليات أخرى لحوكمة المؤسسات كالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الأعمال...، و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (01): توجهات الحوكمة من جانب الأطراف المستفيدة



مداخلة قدمت بمناسبة الملتقى الدولي

¹ غضبان حسام الدين، آليات تطبيق حوكمة

سبتمبر 2011.

حول تأثيرات العولمة على منظمات الأعمال في البلدان

² Jacques. R(2005), « la gouvernance de l'entreprise .une approche par l'audite et le contrôle interne »,Edition L'Harmattan, Paris, France, p14.

المصدر: من إعداد الطالب

بالإضافة إلى ما ذكر آنفا تعتبر حوكمة المؤسسات: "الإطار الذي يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الدور الفعال لمجلس الإدارة".¹

أما في الجزائر فقد تبني ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية الصادر سنة 2009 بالشراكة بين وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية و منتدى رؤساء المؤسسات، مصطلح "الحكم الراشد" كمرادف لـ "حوكمة المؤسسات"، و جاء في الميثاق أن هذه الأخيرة في معناها الشامل هي: "تلك العملية الإدارية و التطوعية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية و الصرامة في تسييرها و إدارتها و مراقبتها"، فهي بذلك فلسفة تسييرية و مجموعة من التدابير العملية الكفيلة في أن واحد بضمان استدامة و تنافسية المؤسسة، و هذا من خلال:

أ- تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة .

ب- تقاسم الصلاحيات و المسؤوليات المترتبة عن الخطوة الأولى.²

من خلال التعاريف المقدمة سابقا نجد أن لحوكمة المؤسسات مجموعة من الأبعاد، كل بعد يمثل ميزة و خاصية لها، من أهم هذه الأبعاد:

أ- البعد الرقابي: يتمثل في الآليات التي تنظم سير العمل في المؤسسة، سواء الداخلية كمجلس الإدارة، اللوائح...، أو الخارجية كمكاتب المراجعة الخارجية، مفتشية العمل....

ب- البعد الأخلاقي: و يتمثل في الالتزام بأخلاقيات العمل كالنزاهة، الشفافية....

ج- البعد الإستراتيجي: يتمثل في وضع الخطط التي تشجع الإبداع من أجل خلق القيمة للمساهمين أو المؤسسة ككل.

د- البعد الإفصاحي: و هذا من خلال إتاحة جميع المعلومات لمن يحتاجها في الوقت المحدد و الدقة المطلوبة.

و عليه يمكننا تبني تعريف خاص بنا و هو أن حوكمة المؤسسات هي: "أسلوب تسيير يهدف إلى التأكد من حسن إدارة المؤسسات بشكل يحافظ على حقوق و مصالح الأطراف الآخذة فيها".

¹Hirogoyen .G et Caby.J (2001), « création de valeur de l'entreprise », Economica, Paris, France, p51.

² ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية، الجزائر، 2009، ص 16.

* الأطراف الآخذة: حسب (KOCHAN et RUBENSTIEN) هم الأفراد الذين لديهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمؤسسة تمكنهم من التأثير عليها.

المطلب الثاني: النظريات التعاقدية التنظيمية

إن ظهور مختلف النظريات الاقتصادية للمنظمات كان مرتبطا بأعمال المفكر الاقتصادي (آدم سميث) التي تطرق إليها في كتابه " ثروة الأمم" سنة 1776، خاصة فيما يتعلق بمبدأ " اليد الخفية" التي تؤكد على أن الحراك الاقتصادي يتحكم فيه من خلال المصالح الشخصية، أي أن هذه الأخيرة هي المسؤولة عن دفع حركة الاقتصاد و تنشيطه دون الحاجة إلى تدخل الدولة¹. ومن أشهر أقواله في هذا الموضوع : " إننا لا نتوقع غذائنا من إحسان الجزار أو صانع الجعة أو الخباز، و إنما نتوقعه من عنايتهم بمصلحتهم الخاصة، نحن لا نخاطب إنسانيتهم و إنما نخاطب حبهم لذواتهم"، بحيث يرى آدم سميث أن الفرد الذي كان من قبل محايدا أصبح بسبب مصلحته الذاتية أو الخاصة عاملا من أجل المصلحة العامة.

انطلاقا من هذه الأفكار أصبح الرأسمالي مسيطرا على الإنتاج فتارت مسألة الربح، و كيفية تحديده و تقسيمه؟، و تجمع العمال في المصانع فأصبح تحديد الأجر و المسؤوليات من القضايا الأساسية... و غيرها من التغيرات و المعاملات التي فرضت ضرورة البحث عن نظريات تتصدى لمختلف التحولات الاقتصادية التي عرفتها المؤسسات.

في إطار البحث عن هذه النظريات الاقتصادية البديلة ظهرت ثلاث (03) نظريات متكاملة فيما بينها إلى حد كبير شكلت النهج التعاقدية في المؤسسات²، و كانت في نفس الوقت اللبنة الأولى لانطلاق مفهوم حوكمة المؤسسات. تتمثل هذه النظريات الثلاثة في :

أ - نظرية الوكالة

ب- نظرية حقوق الملكية

ج - نظرية تكاليف المعاملات

¹ Benoit .P (2008), « gouvernance, contrôle et audite des organisations »,Edition Economica, Paris, France, p16.

² Ayadi.N (2003), « contrat, confiance, et gouvernance : le cas des entreprises publiques agroalimentaires en Algérie »,thèse présentée pour obtenir le grade docteur, option science économique, Université Montpellier1 ,France, p78.

الفرع الأول: نظرية الوكالة

بدأ الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات يأخذ بعدا مهما في الأدبيات الاقتصادية منذ سنة 1932، حيث كان كل من BERLE et MEANS من أوائل من تناول فصل الملكية عن التسيير، ليتطرق بعدها كل من Jensen et MECKLING سنة 1976 إلى مشكلة الوكالة، حيث أشارا إلى حتمية حدوث صراع بالمؤسسة عندما يكون هناك فصل بين الملكية و التسيير، وقدمت نتائجهما في واحدة من أهم دوريات الاقتصاد المالي سنة 1976. (Journal of Financial and Economics). استبدل الباحثان النظرية الكلاسيكية التقليدية التي تبنت لعقود فكرة أن المؤسسة عبارة عن علبة سوداء، بفكرة أن المؤسسة عبارة عن مركز للتعاقدات، يبحث فيها الأفراد عن تعظيم منافعهم الشخصية.¹

عرف كل من JENSEN et MECKLING الوكالة بأنها: 'عقد يعين بموجبه شخص (الرئيسي) شخصا آخر هو العون (المسير) للقيام بأعمال معينة لفائدة الأول نيابة عنه و تفويض منه"، و ليس بالضرورة أن يكون لدى الطرفين أي المالك و المسير نفس الأهداف.²

أولا/ خصائص علاقة الوكالة: من خصائص علاقة الوكالة:

- أ- تقوم على السلطة.
- ب- عدم تناظر المعلومات.
- ج- تتعاطى خصوصا مع نظرية حقوق الملكية.

ثانيا/ فرضيات نظرية الوكالة: تفرض نظرية الوكالة أن:

- أ- المسيريون يسعون لتعظيم منافعهم على حساب الملاك (اختلاف المصالح).
- ب- المحيط غير مستقر و الأعمال السبقية للأعوان قد لا تكون صحيحة.
- ج- العون بعرف عمله أكثر من الرئيسي، ومن هذه الفرضية جاءت فكرة نقصان أو عدم اكتمال العقود.
- د- يتميز كل من الرئيسي و العون بالرشادة الاقتصادية.
- هـ- اختلاف أهداف و أفضليات كل من الرئيسي و العون، فبينما يسعى الأول إلى الحصول على أكبر قدر من جهد و عمل العون مقابل أجر معقول، فإن العون يسعى إلى تعظيم منفعة من خلال الحصول على أكبر قدر ممكن من المكافآت، الحوافز، و المزايا

¹ Alain. F (2009), « gouvernance d'entreprise », Edition De Boeck, Bruxelles, Belgique, P 15.

² Labelle. R (2005), «gouvernement d'entreprise : enjeux managériaux, comptables et financiers », Edition de Boeck, Bruxelles, Belgique, p 17.

مع بذل مجهودات أقل .

و - اختلاف نسبة المخاطرة التي يتحملها كل من الرئيسي و العون، ويرجع ذلك إلى:

و-1- عدم قدرة الرئيسي على متابعة و ملاحظة أداء و تصرفات العون بصورة

مباشرة نتيجة لمعايشة العون لظروف العمل و مشاكله.

و-2- اختلاف الخلفية التدريبية و الخصائص الشخصية لكل منهما.

و-3- اختلاف إمكانية التوصل إلى المعلومات و فهمها من طرف الرئيسي و العون.¹

ثالثا/ مصادر مشكلات الوكالة:

تفترض نظرية الوكالة أن جميع الأطراف يهدفون إلى تعظيم المنفعة في إطار علاقة الوكالة، لكن هذا لا يلغي ظهور بعض السلوكيات المنحرفة التي تقف عائقا أمام خلق الثروة، و ذلك بسبب:

أ- عدم قدرة الرئيسي (المالك) على القيام برقابة تامة على أداء و مجهودات المسير:

من الواضح في أغلب الحالات أن الرئيسي لن يكون قادرا على قياس مجهودات

العون بشكل دقيق، فعندما تكون نتائج و حسابات المؤسسة واضحة و مرضية من

جانب الأرباح مثلا، فكيف يمكن تقييم مسؤولية الطاقم المسير في هذه الحالة؟، لذلك

فليس من الممكن للرئيسي أي يقوم بمراقبة سلوك العون بصفة دائمة.

ب- عدم تناظر المعلومات: حيث أن العون لديه معلومات أكثر من الرئيسي سواء من

ناحية الكمية أو النوعية (خاصة فيما يتعلق بالأهمية التي تحوزها المعلومات)، و

حتى لو توفرت نفس المعلومات للرئيسي فإنه لا يستطيع تفسيرها بنفس قدرة العون.

كما أن عدم التناظر في الحصول على المعلومات و تقاسمها في بعض الحالات يعطي هامشا

إضافية و حرية أكبر للمسير في ممارسة سلطته، بالإضافة إلى تسهيل عملية تجذر المسيرين.

يقر كل من FAMA et JENSEN في دراستهما سنة 1983 بأن عدم تناظر المعلومات يحدث

فقط في المؤسسات المعقدة، فهما يميزان بين نوعين من المنظمات بحيث:

- منظمة معقدة: تتميز بتركز المعلومات الهامة و المفيدة في عملية اتخاذ القرار لدى

مجموعة كبيرة من الأفراد، بالإضافة إلى التوزيع الكبير للوظائف و المهام على

مجموعات من الأفراد المتخصصين.

- منظمات غير معقدة: تتميز بتركز المعلومات المفيدة في عملية اتخاذ القرار في أيدي

فرد واحد، بحيث يمارس هذا الفرد مجموعة من الوظائف في المؤسسة في نفس الوقت.

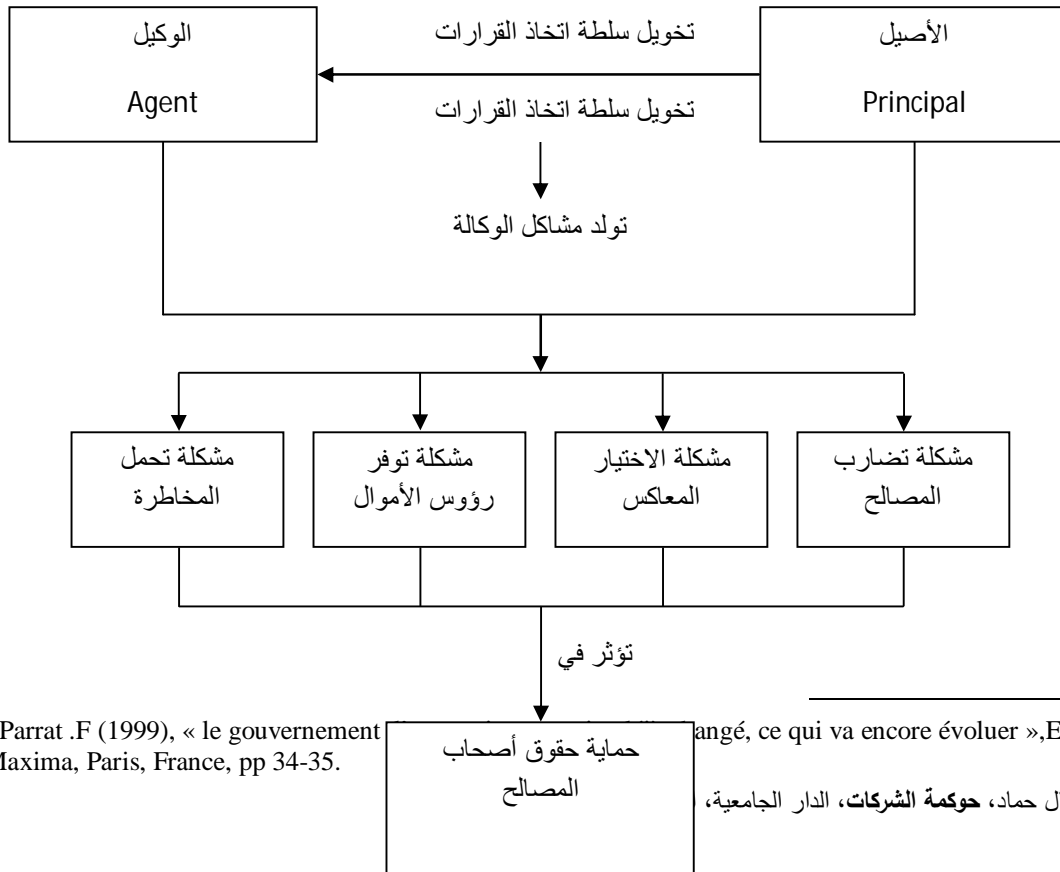
¹ عبد المليك مزهودة، محاضرات في مقياس تحليل المنظمات، سنة ثالثة إدارة أعمال م د، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية

ج- عدم اكتمال العقود و التكاليف المرتبطة بها: إن العقود المبرمة بين الرئيسي و العون لا تزال بعيدة المنال في أن تكون شاملة و خالية من النقائص، لذلك يحاول المسير اقتناص الفرص التي تتيحها الثغرات الموجودة في العقد. كما أن إبرام العقود في حد ذاتها يمكن أن يكون مكلفا في حالة ما استعانت لمؤسسة بخبراء و مكاتب خارجية لإبرامها.¹

رابعا/ مشكلات الوكالة:

تعمل نظرية الوكالة على معالجة مشكلات العلاقة بين الرئيسي و العون من ناحية انفصال الملكية عن التسيير، و اختلاف مصادر تمويل المشروع برأس المال، و كذلك مشكلة تحمل المخاطر...² فهي تعبير للعلاقة التعاقدية بين طرفين تتضارب أهدافهما وهما الرئيسي و العون، لذلك فهي تهدف إلى صياغة العلاقة بينهما بهدف جعل تصرفات العون (المسير) تنصب في تعظيم ثروة المالكين. ومن خلال هذه العلاقة تنشأ العديد من المشاكل لعدم وجود عقود كاملة كما سبق و أن ذكرنا، والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل (02):مشاكل نظرية الوكالة



¹ Parrat .F (1999), « le gouvernement Maxima, Paris, France, pp 34-35.

angé, ce qui va encore évoluer »,Edition

² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية،

المصدر: بتول محمد نوري، علي خلف سليمان، حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل الوكالة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 12-13 ماي 2010، ص 18 .

يتضح من الشكل السابق أن مشاكل الوكالة تبدو واضحة، إذ من خلال علاقة العون مع الرئيسي سوف تنشأ علاقة تعاقدية ونتيجة لعدم وجود عقود كاملة تنشأ مشاكل عديدة سببها:

أ- أن مجرد ربط أداء المسيرين بالربحية المتحققة أو المبيعات يعد بحد ذاته وسيلة لتحقيق الكثير من أهداف العون دون تحقيق مصالح الرئيسي.

ب- عدم معرفة الأسلوب أو الطريقة التي من خلالها يتمكن الرئيسي أن يتابع تصرفات العون، سيجعل المسيرين أكثر سيطرة من المالكين على شؤون المؤسسة كافة.

و تعتبر مشكلة تضارب المصالح من أهم المشاكل التي تفرزها نظرية الوكالة، فكل من الرئيسي والعون شخصان يتميزان بالتصرف الرشيد ويقصد بذلك أن كلا منهم يعمل على تعظيم منفعة المتوقعة، إذ يعد ذلك بمثابة هدف يفسر تصرفات كل منهما فالمالكون سوف يعملون من أجل تعظيم ثروتهم وتحقيق مصالحهم الذاتية بشكل منفرد بالعائد المالي المتوقع الذي سيتولد من استثماراتهم في المؤسسة بواسطة المسيرين. أما المسيرين فسوف يعملون على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائدهم (ثروتهم) وكذلك بعدم بذل الجهد أو ما تسمى بـ "وقت الراحة"، ولو كان ذلك على حساب مصلحة المالكين.

فالمصالح الذاتية للمسير تمثل مكونات العائد المتوقع الذي سيحصل عليه من المؤسسة، وهي احد الدوافع والمؤثرات السلوكية للإدارة العليا، وقد تكون هذه المصالح جارية أو مصالح مستقبلية، كما أنها قد تتضمن منافع مالية وأيضا غير مالية، كما أن المسير قد يحصل على هذه المنافع بشكل مباشر أو غير مباشر.

إن سعي أطراف الوكالة (المالك و المسير) وراء تعظيم مصالحهم الشخصية، يؤدي إلى القيام بتصرفات تؤثر سلبيا في مصلحة الطرف الآخر ومن ثم في قيمة المؤسسة واستمرارها، وهذا ما وضحه WATTS and ZIMMERMAN حين أكدوا بأن " كل طرف يعترف أن رفاهية الشخصية تعتمد على

ديمومة واستمرار المؤسسة ، ولكن بنفس الوقت له الحافز لاتخاذ الأفعال التي تخفض قيمة المؤسسة وفرصة الاستمرار".¹

و حسب كل من FAMA et JENSEN فإن تضارب المصالح يرجع أساسا إلى ثلاث أسباب رئيسية:

أ- المالك لديه القدرة على تنويع حافظة الأنشطة البورصية الخاصة به و بالتالي فهو على استعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بالاستثمار أكثر من المسير الذي يستغل أصوله المالية و المعرفية و الثقافية في خدمة المؤسسة التي يسيرها .

ب- الأفق الاقتصادي للمساهمين أو الملاك يستند على المدى الطويل، بحيث يميلون للاستثمارات بعيدة المدى على عكس المسيرين الذي يحبذون الاستثمارات ذات المدى القصير ،

ج- المسيرين يعتبرون مركز التعاقدات لذلك فامتلاكهم للمعلومات يسمح لهم بمعالجتها بالكيفية التي توافق مصالحهم و لو كان ذلك على حساب الأطراف الآخذة.²

خامسا/ أنماط العلاقة بين المالك و المسير في إطار نظرية الوكالة:

حسب أصحاب نظرية الوكالة تتبلور العلاقة بين الرئيسي و العون في ثلاث (03) أشكال رئيسية هي:

أ- **علاقة تجذر (SHLEIFER et VISHNY):** تشكل نظرية تجذر المسيرين الإطار النظري لفهم و توضيح الآثار التي تخلفها المنفعة الخاصة في ظل الممارسات التسييرية و الإدارية، بحيث توضح هذه النظرية بأن بعض الخيارات الإستراتيجية التي يقترحها المسيرون في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة يمكن أن تيسر لهم الحصول على منافع و مواقع إستراتيجية داخل المؤسسة، لذلك فالمسيريون حسب هذه النظرية دائما يعملون على تطوير استراتيجيات و خطط من أجل الحفاظ على مواقعهم و مناصبهم، و إبعاد أي منافسين محتملين يهددونهم.

بصفة عامة ينشأ التجذر من تعرض الرئيسي لخسارة نتيجة تصرفات العون و عدم بذله الجهود الكافية لتعظيم عائد المالك، و ما يزيد من فرص حدوث هذا الأمر هو أن الرئيسي ليس لديه وسائل الرقابة المباشرة لقياس مجهودات العون، بمقابل تتوفر لهذا الأخير جميع المعلومات التي لا يمكن للمالك

¹ بتول محمد نوري، علي خلف سليمان، حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل الوكالة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع و

التغيير التنظيمي، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 12-13 ماي 2010، ص ص 18-19.

² Parrat.F (1999), Op.cit, pp 37-38.

الوصول إليها، و بالتالي يستغل المسير هذه الفرصة للبقاء في منصبه أطول مدة ممكنة. و تتوقف درجة تجذر المسيرين على عاملين أساسيين هما: سلوك المسير في المؤسسة و دورة حياته.¹

ب- علاقة تحييد (DEMETZ): يتوافق هذا المبدأ مع فرضيات النظرية المالية النيوكلاسيكية التي تفرض أن هيكل رأس المال هو استجابة ذاتية لعملية خلق القيمة في المؤسسة، و يستخدم حسب خصائص المؤسسة و الضغوط التي تتعرض لها من مختلف الأطراف، و بالتالي فجميع الهياكل تكون متعادلة.

ج- علاقة توافق (BERLE et MENS, JENSEN et MECKLING): و هذا يكون في حالة المسير المساهم الذي يقدم حصة في رأس المال بالإضافة إلى حصة المساهمين، بحيث يصبح هدف الطرفين هو تعظيم ثروتهم.²

سادسا/ ميكانزمات الرقابة حسب نظرية الوكالة:

حسب JENSEN et MECKLING إذا تصرف أطراف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية فإن ذلك سيتسبب في حدوث صراعات ينتج عنها تكاليف يطلق عليها " تكاليف الوكالة"، وهي:

أ- تكاليف الرقابة: و هي التكاليف التي يتحملها الرئيسي من أجل ضمان أن المسير يسهر على تسيير المؤسسة وفق مصالحه، كأن يستعين المالك بخبراء أو مكاتب مراجعة بغية تقييم أداء المسير.

ب- تكاليف الالتزام: و هي التكاليف التي يتحملها المسير من أجل وضع المساهم في مركز ثقة، كأن يقدم المسيرون تقارير دورية تظهر العمل الذي يقوم به من أجل تعظيم ثروة المساهمين.

ج- الخسارة الباقية: و هي التكاليف المرتبطة بتضارب المصالح بين المساهمين (الملاك) و المسيرين، و بين سلوكهم التنظيمي.

لذلك تقترح نظرية الوكالة مجموعة من آليات الرقابة، و التي تصنف إلى:

أ- ميكانزمات خارجية: تتمثل في سوق المنافسة الخاصة بالسلع و الخدمات، سوق عمل المسيرين، السوق المالي....

ب- ميكانزمات داخلية: تتمثل في حقوق التصويت، الرقابة التبادلية، مجلس الإدارة....³

و في هذا الإطار، و بغرض التخفيض من مشاكل الوكالة اقترح كل من LAN et HERACLEOUS مقارنة في هذا الخصوص تركز على ثلاث (03) عناصر أساسية وهي: أولا إعادة تحديد بدقة مصالح المساهمين (ماذا يريدون)، ثانيا تشكيل مجلس إدارة مناسب للمساهمين، من خلال

¹ Labelle. R (2005), Op.cit, p 24.

² Ayadi. N (2003) , Op.cit, p 34.

³ Parrat. F (1999),Op.cit, pp 46-48.

زيادة عدد الأعضاء المستقلين، و أخيرا إعادة تحديد أدوار مجلس الإدارة بشكل يخدم جميع المساهمين سواء الأقلية أو الأغلبية.¹

لقد أدى ظهور نظرية الوكالة وما ارتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين المساهمين و المسيرين، إلى الاهتمام و التفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين و اللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين من جهة و التعسف الممارس ضد المسيرين من جهة أخرى، لذلك ارتبط مفهوم الحوكمة بنظرية الوكالة و كانت هذه الأخيرة بمثابة الأساس الذي انطلقت منه حوكمة المؤسسات.

الفرع الثاني: نظرية حقوق الملكية

ترجع نظرية حقوق الملكية إلى كل من ALCHAIN et DEMETZ سنة 1973، وكانت نقطة انطلاق تحليل هذه النظرية هو النظر في التفاعلات الاقتصادية و الاجتماعية بين الأفراد، بحيث اعتبرت أن كل تفاعل بين هؤلاء يمثل تبادل لحقوق ملكية شيء معين، تمنح هذه الملكية الحق و السلطة لاستهلاك أو الحصول على دخل، أو التنازل عن سلعة أو أصل خاضع لها. المؤسسة حسب هذه النظرية شكل تنظيمي كفاء الإنتاج في إطار فريق عمل، كل عضو فيه يعتبر مالكا له الحق في توظيف، ترخيص، تقييم، و تسيير أعضاء فريقه، و هذا من خلال تبادل حقوق معينة.²

تتوزع هذه الحقوق على ثلاث أنماط ملكية هي:

أ- الاستعمال (L'usus): و هو الحق في استخدام الملكية.

ب- حق الاستفادة من دخل الأصل (Le Fructus).

ج- حق التنازل للغير (L'abusus).

الجمع بين الأنماط الثلاثة السابقة المكونة لحقوق الملكية يكون متفاوتا وفق شكل المؤسسة التي

تمارس فيها هذه الحقوق، بحيث:

¹ Kent. A and Anderson. R (2010), « corporate governance », John Wiley and Sons, New Jersey, USA, P 79.

² Labelle. R(2005),Op.cit,p43.

- أ- في المؤسسة الرأسمالية: حق الاستعمال، حق الاستفادة من دخل الأصل، و حق التنازل للغير يكونون مركزين في أيدي شخص واحد هو المالك في أغلب الحالات.
- ب- في المؤسسة الإدارية: أين هناك فصل بين الملكية و التسيير،المساهم يمتلك حق الاستفادة من دخل الأصل و حق التنازل، بينما لا يمتلك المسير سوى حق الاستعمال.
- ج- في المؤسسة العمومية: يكون فيها حق الاستعمال للجميع، أما حق الاستفادة من دخل الأصل و حق التنازل للغير يكون لدى السلطات العمومية المسؤولة.
- د- في المؤسسات التعاونية: حيث الملكية جماعية و غياب المالك الحقيقي الذي يستفيد من الربح المحتمل، يكون حق الاستفادة من دخل الأصل لدى المسيرين و الأجراء العاملين في المؤسسات¹. و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول(01): توزع أنمط الملكية على المؤسسات

صاحب الملكية نمط الملكية	الفرد	الفرد	جماعي (المؤسسة)	جماعي (الدولة)
حق الاستفادة	نعم	للمالك	نعم	نعم
حق التنازل	نعم	موزعة	من الممكن للموظفين	لا
نوع الملكية	ملكية خاصة	ملكية بلدية	ملكية مشتركة	ملكية عامة
نوع المؤسسة	رأسمالية	إدارية	تعاونية	عمومية

المصدر: Ayadi. N (2003), Op.cit, p 85

¹ Parrat. F (1999),Op.cit, p28.

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ تعدد أنواع الملكية حسب هذه النظرية، فنميز الملكية العامة التي تعود ملكيتها للدولة، الملكية الخاصة (الأفراد)، الملكية الجماعية (المشتركة) التي تكون في شركات المساهمة، و الملكية البلدية التي تكون في المؤسسات التابعة للسلطات المحلية.

الفرع الثالث: نظرية تكاليف التعاملات

طرح RONALD COASE سنة 1937 مفهوم كفاءة الأسواق للتشكيك و التساؤل حول وجود المؤسسة الكبيرة في السوق، و ذلك بغية الوصول إلى أن طبيعة التعاقدات المنجزة في المؤسسة هي التي تسمح لها بالتواجد بقوة فيه (أي السوق)، فحسبه تكون المؤسسات فعالة اقتصاديا إذا كانت تكلفة التعاقدات المبرمة داخلها أقل من تكلفة التعاقدات المنجزة في السوق (أخرجة الأنشطة)، و ذلك في ظل مجموعة من الشروط كعدم اليقين، تكرار التعاقدات...¹

اعتبر COASE أن تكاليف التعاقدات هي تكاليف التنظيم و الإنتاج التي تتحملها المؤسسة عن طريق آلية السوق، حيث يتم التنسيق بين الأفراد في السوق عبر آلية السعر. لكن المؤسسة بدورها تقوم بالتنسيق بين الأفراد، و حينما يتم اللجوء إلى السوق تتحمل المؤسسة تكاليف هي: "تكاليف المعاملات"، و التي تتمثل في تكاليف التفاوض، تكاليف البحث عن المعلومات... ، و عليه فالمؤسسة تتطور و تنمو مادامت تكاليف المعاملات أكبر من تكاليف التنظيم الداخلي.²

المؤسسة حسب COASE (في كتابه طبيعة المنشأة) دائما ليست وحدة أو مركز لتنظيم العقود و حسب ، و إنما هي شبكة من العلاقات المعقدة ذات الطبيعة التعاقدية، و بالتالي يميز فيها بين تعاملات داخلية و تعاملات خارجية، من خلالها تبحث المؤسسة عن أسلوب التنسيق المناسب"، و عليه فضبايية حدود المؤسسة التي انتقدت من أجلها نظرية الوكالة تجنبها نظرية تكاليف المعاملات.³

أكمل WILLIAMSON أعمال COASE حيث أسس تيار المؤسساتيون الجدد، و قدم في أبرز أعماله ثلاث (03) أنماط للحوكمة تضبط المعاملات الاقتصادية و أسلوب التنسيق فيها، تتمثل هذه الأنماط في:

أ - السوق: هو بالمفهوم الكلاسيكي نظام الأسعار و المؤسسات في السوق تتنافس على الزبائن أو الموارد.

ب - السلمية: و يقصد بها المنظمة أو المؤسسة، و تتميز السلمية في ضبط المعاملات باستعمال الأوامر و السلطة.

¹ Bob. T (2012), « corporate governance », Oxford University Press ,Oxford, UK, p 64.

² عبد المليك مزهودة، المرجع السابق.

³ Jonathan. R (2008), « corporate governance », Princeton University Press, New Jersey, USA, p 20.

ج- الشكل الهجين: و هي الآلية التي تمزج بين الشكلين السابقين.
و الجدول رقم (02) يوضح ذلك:

الجدول(02): أنماط الحوكمة حسب ويليامسون

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

المصدر: Ayadi. N(2003), Op.cit, p 96.

حسب ويليامسون فإنه حتى في حالة ما قدم السوق حوافز قوية و خفض من حدة الانحرافات البيروقراطية، إلا أن هناك بعض المعاملات التي تحقق ربحية كبيرة بشرط أن تكون منسقة بشكل جيد مع التسلسل الهرمي (السلمية)، و هذا راجع إلى أنه لا يوجد سوق تنشط بدون تكلفة، بالمقابل المؤسسة يمكنها اتخاذ إجراءات و تدابير تحقق لها وفورات في التكلفة.¹

بالإضافة إلى تحديد أسلوب التنسيق المناسب للمؤسسة (الجدول السابق)، يمكن تحديد تكاليف المعاملات من خلال مصفوفة أنماط الحوكمة و خصائص المعاملات المتمثلة في: السلوك الفردي، المعاملات نفسها، و الحوافز و الأدوات البيروقراطية، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (03): تحديد تكاليف المعاملات حسب نظام الحوكمة و خصائص المعاملات

السلمية	العقود	السوق	نمط الحوكمة
			الخصائص
1	2	3	- السلوكية
1	2	3	- خصائص العقود
3	2	1	- أدوات التسيير: الحوافز و الأدوات

¹ Ayadi. N(2003), Op.cit, p 95.

			البيروقراطية
--	--	--	--------------

3: تكاليف مرتفع

2: تكاليف متوسطة

1: تكاليف منخفضة

المصدر: عبد المليك مزهودة، المرجع السابق.

إن أهمية تحليل ويليامسون نابع من تحديده لمفهوم تكاليف المعاملات، و تغطيتها لجميع التكاليف سواء القبلية التي تشمل تكاليف إبرام العقد، أو البعدية التي تشمل تكاليف إدارة العقد و متابعته. و رغم المصادر المتعددة لتكاليف المعاملات و المتمثلة في العقلانية المحدودة، عدم تناظر المعلومات، السلوك الانتهازي الذي يؤدي إلى الضرر المعنوي نتيجة غياب الثقة، و أخيرا خصوصية الأصل، إلا أن هذه التكاليف تستند و تتأثر كما هو موضح في الجدول (03) بسلوك الأفراد الضالعين في إبرام العقد و مدى تحفيزهم، و كذا الخصائص الموضوعية للعقد.¹

المطلب الثالث: أسباب زيادة الاهتمام بموضوع حوكمة المؤسسات

تحتل الحوكمة اليوم مكانا هاما في الاقتصاد العالمي، ساهمت في ذلك أسباب مختلفة و عوامل عديدة ارتبطت بالمناخ الاقتصادي العالمي²، لعل من أهمها:

1- أزمة 1997: مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية التي وصفت بأنها أزمة ثقة في المؤسسات و التشريعات التي تنظم نشاطاتها و معاملاتها، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة و مختلفة لحوكمة المؤسسات. فكانت المشاكل العديدة التي برزت إلى الواجهة أثناء الأزمة تتضمن عمليات و معاملات غير أخلاقية مورست في المؤسسات ، منها حصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في

¹ Charreaux. G et Pierre. J , « les théories des organisations »,Edition Economica, Paris, France ,p23 .

² Keshop. P (2006), « corporate governance », Eastern Economy Edition, New Delhi, India, p 04.

- نفس الوقت الذي حرصت فيه هذه الشركات على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور، و ذلك من خلال اتباع طرق و أساليب محاسبية ملتوية.
- 2- مع تصاعد قضايا الفساد الشهيرة في كبرى الشركات الأمريكية كإنرون*، وورلدكوم... و غيرهما بدأ الحديث عن ضرورة العمل بحوكمة المؤسسات و تطبيق مبادئها، بحيث أن القوائم المالية لهذه المؤسسات كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها و هذا بالتواطؤ مع مكاتب الدراسات الخاصة بالمحاسبة و المراجعة.¹
- 3- موجة الخصخصة التي عرفتها دول أمريكا اللاتينية، أوروبا الغربية، و آسيا حتمت ضرورة البحث عن أساليب تمكن من مراقبة و حراسة المؤسسات حديثة الخصخصة في هذه الدول، خاصة مع الضغوطات التي يمارسها المساهمون الجدد.
- 4- زيادة الأهمية المالية لصندوق المعاشات خاصة في الدول الأنجلوساكسونية، و التي سمحت بممارسة رقابة فعالة على الشركات لحماية حقوق المساهمين فيها.
- 5- اجتياح العروض العمومية للشراء OPA للولايات المتحدة الأمريكية خلال سنوات الثمانينات و التسعينات في أوروبا، غدى النقاش حول حوكمة المؤسسات خاصة على المستوى السياسي بسبب حجم و تأثير هذه المعاملات²
- 6- انتشار الممارسات اللاأخلاقية في المؤسسات.
- 7- عدم فعالية إجراءات الرقابة الداخلية.
- 8- الضعف الذي أبدته الأطراف الآخذة في رقابتها للمؤسسات.
- 9- زيادة ممارسات الشركات المتعددة الجنسيات في اقتصاد العولمة، حيث تقوم بالاستحواذ و الاندماج بغرض السيطرة على الأسواق العالمية.
- 10- الإخفاق في جذب رؤوس الأموال ما هدد كيان المؤسسات و زيادة عجزها عن المنافسة.
- 11- عدم قدرة المستثمرين على تحليل و مقارنة فرص الاستثمار المحتملة لعدم توفر معايير الدقة و الشفافية و الإفصاح.¹

* يعد انهيار شركة إنرون فضيحة كبيرة بكل المقاييس لشركة عملاقة في مجال الطاقة من بين أكبر الشركات العاملة في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تحولت بين يوم و ليلة إلى أكبر قضية إفلاس في الولايات المتحدة، فقد أنشأ رجل الأعمال " كينيث لاي " شركة إنرون للطاقة بمدينة هيوستن بالولايات المتحدة الأمريكية لتصبح بعد 16 عاما من تاريخ إنشائها أكبر شركة طاقة في العالم، بعد أن كانت شركة مغمورة في مجال خطوط أنابيب الغاز. استخدمت الشركة الكثير من الأساليب المحاسبية شديدة التعقيد منها أساليب " تضخيم الأرباح "، وفي بعض الأحيان الأساليب المخالفة للحقيقة وذلك للحفاظ على ارتفاع سعر السهم، بالإضافة إلى رفع قيمة الاستثمارات مما يعطي الانطباع بالنجاح الشديد للشركة، كما قامت إنرون بإنشاء العديد من الشركات المستقلة و التي تمتلك فيها حصصا كبيرة وذلك لتستطيع تحويل الخسائر من دفاترها إلى دفاتر هذه الشركات، و هذا بمساعدة مكتب " آرثر أندرسون " مراقب حسابات الشركة.

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 140-143

² Ledentu. F (2008), « système de gouvernance d'entreprises et présence d'actionnaires de contrôle : le cas suisse », thèse présentée pour l'obtention du grade de docteur en science économiques et sociales, faculté des sciences économiques et sociales, Université Fribourg, Suisse, p 16.

لقد أدت هذه الظروف و العوامل إلى زيادة الاهتمام الرسمي بنظام حوكمة المؤسسات، فشكّلت العديد من اللجان و صدرت العديد من القوانين و التشريعات التي تنظم تطبيقها، كما تبنتها العديد من المنظمات و الهيئات الدولية الاقتصادية و غير الاقتصادية.

المطلب الرابع: أهمية و أهداف حوكمة المؤسسات

حظيت حوكمة المؤسسات بأهمية كبيرة نتيجة تسجيل عدد كبير من حالات الفشل الإداري و المالي في الشركات العالمية، و هو ما جعلها أهم الأساليب الإدارية التي تتسابق المؤسسات لتطبيقها اليوم نظرا للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

الفرع الأول: أهمية حوكمة المؤسسات

من الناحية الاقتصادية إن تطبيق الحوكمة الجيدة في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس المال و المساعدة في جذب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد الذي يدرك كل فرد الآن مدى ما يمثله من إعاقة للنمو، وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائدا على استثماراتهم فإن التمويل لن يتدفق إلى المؤسسة، وبدون التدفقات المالية لن يمكن تحقيق الإمكانيات الكاملة للنمو، وعليه فحوكمة المؤسسات تساعد على زيادة فرص التمويل.²

أشار WINKLER إلى أهمية حوكمة المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية و تجنب الوقوع في الأزمات المالية من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية بالأسواق، وكشف حالات التلاعب و الفساد وسوء الإدارة، مما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق و العمل على استقرارها و الحد من التقلبات الشديدة بها، وعليه العمل على تحقيق التقدم الاقتصادي، حيث تعمل حوكمة المؤسسات على كفاءة استخدام الموارد و تعظيم قيمة المؤسسة، وتدعيم تنافسيتها بالأسواق مما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية و عالمية تجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة مع الحرص على تدعيم استقرار الأسواق.

و يمكن تلخيص أهمية حوكمة المؤسسات من الناحية الاقتصادية في أنها:

- 1- تعمل على ضمان رفع الأداء المالي وتخصيص أموال المؤسسة
- 2- ضمان وجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة إدارة المؤسسة أمام مساهميها
- 3- وجود المراقبة المستقلة على المديرين و المحاسبين وصولا إلى قوائم مالية على أسس و مبادئ محاسبية عالية الجودة.

¹ تقرير مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، 2008.

² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و محاربة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 26.

- 4- وجود عملية تصويت نزيهة تضمن الإفصاح عن كل الحقائق
- 5- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وكسب ثقة الأطراف المختلفة بالسوق
- 6 تجنب الانزلاق في مشاكل مالية و محاسبية بما يعمل على تدعيم و استقرار نشاط المؤسسة.¹
- 7- تعتبر أداة فعالة في مواجهة الفساد المالي و الإداري
- 8- تساعد على جذب الاستثمارات

أما من الناحية القانونية يهتم القانونيون بحوكمة المؤسسات لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالمؤسسة، إذ تضم هذه الأطراف: المساهمين، مجلس الإدارة، أصحاب المصالح...، ولذا فالتشريعات المنظمة لعمل المؤسسات تعد العمود الفقري لأطر و آليات حوكمة المؤسسات، حيث تنظم القوانين و القرارات بشكل دقيق و محدد العلاقة بين الأطراف المعنية في المؤسسة و في الاقتصاد ككل، حيث تتداخل مبادئ الحوكمة بعدد من القوانين مثل: قانون الشركات، المنافسة، الضرائب...² و في هذا الصدد يشير ZINGALES إلى أن الأشكال المختلفة للعقود بين كافة الأطراف المعنية في المؤسسة تمثل حجر الأساس في تنظيم العلاقات التعاقدية بينهم، بما يمكن أن يعمل على ضمان حقوق كل طرف منهم، و تأتي أهمية حوكمة المؤسسات من الناحية القانونية للتغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنتج من ممارسات سلبية تنتهك صيغ العقود المبرمة أو القرارات، أو النظم الأساسية المنظمة للمؤسسة.

و من الناحية الاجتماعية و باعتبار أن المؤسسات تؤثر و تتأثر بالحياة العامة، حيث أن أدائها يمكن أن يؤثر على الوظائف، الدخل و المدخرات و مستويات المعيشة... وغيرها من الأمور المرتبطة بحياة الأفراد و المجتمع، فإن حسن تسييرها يمثل وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات بأسلوب سليم يؤدي إلى حماية أموال المساهمين، وتوفير معلومات عادلة و شفافة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة.

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، المرجع السابق، ص15.

² عباس عبد المحسن رضي، حاكمية الشركات، ppt، www.muflhake1.com/UN%20ABLE%2TO%00/ulf2Forum.ppt، تم الاطلاع عليه يوم 11:25، 2012-01-04.

و بالنسبة للمؤسسات فتظهر أهمية الحوكمة في كونها تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية من خلال وضع أسس للعلاقة بين الأطراف الآخذة، بالإضافة إلى وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من تحديد أهداف الشركة و سبل تحقيقها.¹

إذن فالإطار الأشمل للحوكمة لا يكون مرتبطا فقط بالنواحي القانونية، المالية، والمحاسبية للمؤسسات ولكنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالنواحي الاقتصادية، الاجتماعية، و السياسية، ويمكن القول أنه إذا صلحت المؤسسة كنواة صلح الاقتصاد ككل وإذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عدد كبير من فئات الاقتصاد و المجتمع.

أما من جانب الأطراف الآخذة، فللحوكمة أهمية للزبائن، لكونها تسمح للمؤسسة بتوفير لهم سلع و خدمات ذات جودة، سعر مناسب، و التزام ثابت و دائم بتحقيق رضاهم. و أهمية كذلك للإداريين و المديرين لكونهم تساعد على حماية ممتلكات المؤسسة، توجيه سلوكهم نحو الأهداف المسطرة، الرقابة الفعالة، الحصول على منح...، و بالنسبة للمساهمين فهي تساعد على ضمان حقوقهم، تحديد المخاطر المترتبة على استثماراتهم، متابعة سير نشاط المؤسسة و أدائها...²

الفرع الثاني: أهداف حوكمة المؤسسات

تعمل حوكمة المؤسسات على تحقيق مجموعة من الأهداف التي تخدم جميع الأطراف بدون استثناء ومن أهدافها:

- تحقيق العدالة، الشفافية، و حق المساءلة بما يسمح لكل ذي مصلحة أن يستجوب الإدارة.

¹ عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، المرجع السابق، ص ص 23-25.

² Fernando. A (2009), « corporate governance : principles, policies and practices », Pearson Education, New Delhi, India, p 66.

- حماية حقوق المساهمين بصورة عامة سواء الأقلية أو الأغلبية، وتعظيم عائدهم.
 - منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسات.
 - مراعاة مصالح المجتمع و العمال.
 - تدفق الأموال المحلية و الدولية وتشجيع جذب الاستثمار.
 - ضمان قيام مؤسسات ناجحة تسعى لخدمة المجتمع بشكل عام و المساهمين بشكل خاص.
 - التعزيز من مستوى المسؤولية لدى المسيرين.¹
 - تحسين صورة المؤسسات.
 - تفعيل عملية صنع و اتخاذ للقرارات.
 - تحسين مصداقية المؤسسات.
 - تشجيع الاعتبارات الأخلاقية.
 - ضمان تحقيق قدر كاف من الطمأنينة للمستثمرين و حملة الأسهم على تحقيق عائد مناسب.
 - توفير مصادر تمويل متعددة للمؤسسات.
 - العمل على تدعيم استقرار المؤسسات من خلال تجنب الدخول في مشاكل تنظيمية و محاسبية.
 - تدعيم الكفاءة و النزاهة في أسواق رؤوس الأموال.²
- و على هذا فإن المؤسسات التي تضعف فيها أساليب الحوكمة أكثر عرضة لنتائج وخيمة تفوق بكثير مجرد الفضائح و الأزمات المالية، و قد أصبح واضحا تماما في الوقت الحالي بأن تسيير المؤسسة من خلا نظام الحوكمة يحدد بدرجة كبيرة مصيرها و مصير الاقتصاديات الوطنية.

المبحث الثاني: مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(O.C.D.E) في مجال حوكمة المؤسسات

¹ Lakhlaf .B, « la bonne gouvernance », Dar Elkhaldouni , Alger , Algérie,2006,p 38.

² محسن أحمد الخضيرى، المرجع السابق، ص 21.

في أبريل 1998 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية و غيرها من المنظمات الدولية و القطاع الخاص بوضع مجموعة من المعايير و المبادئ الخاصة بحوكمة المؤسسات، وفي ماي 1999 تم إصدار هذه المبادئ و تمثلت في:

- 1- حقوق المساهمين.
- 2- المعاملة المتكافئة للمساهمين.
- 3- دور أصحاب المصالح.
- 4- الإفصاح و الشفافية.
- 5- مسؤوليات مجلس الإدارة.¹

و في عام 2004 توصلت المنظمة إلى صيغة جديدة للمبادئ الخاصة بحوكمة المؤسسات بهدف دعم الثقة في سوق رأس المال، وذلك بعد الأحداث التي حدثت بعد سنة 1999 و تمثلت المبادئ الجديدة في :

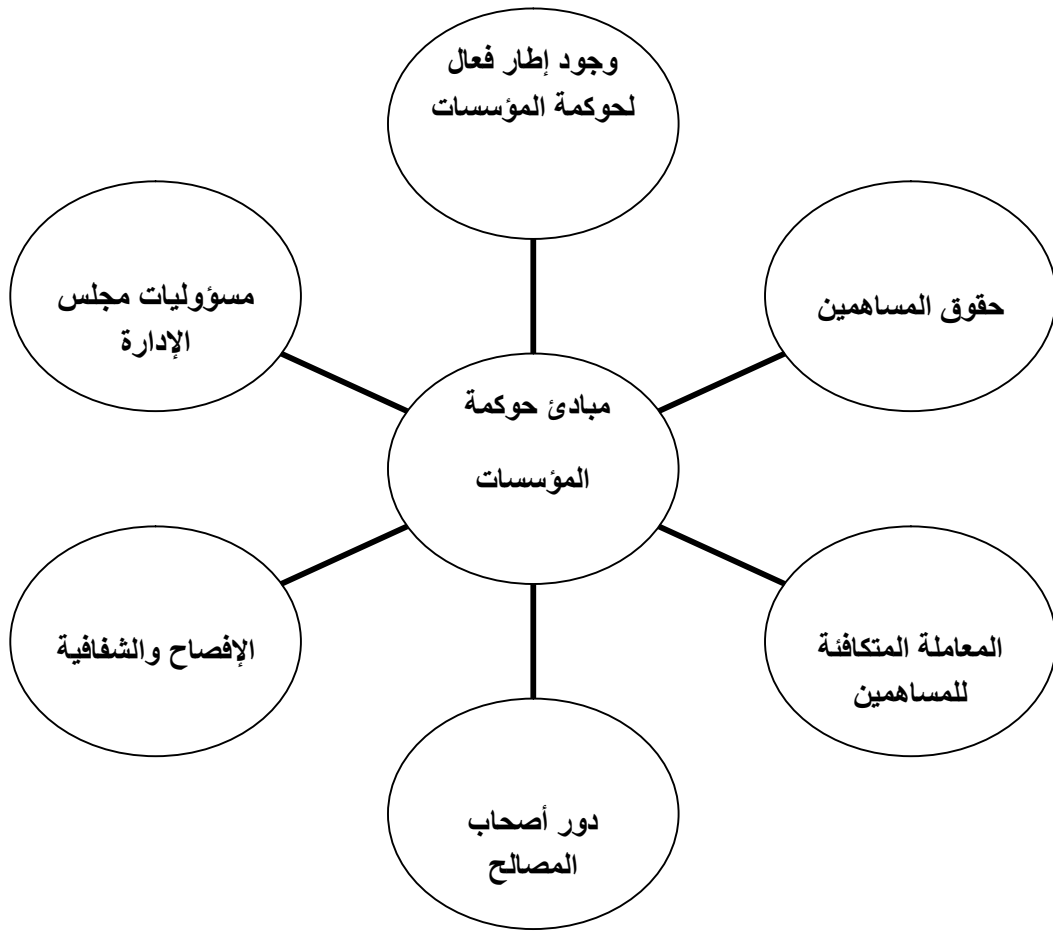
- 1- وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات.
- 2- حقوق المساهمين.
- 3- المعاملة المتكافئة للمساهمين.
- 4- دور أصحاب المصالح.
- 5- الإفصاح و الشفافية.
- 6- مسؤوليات مجلس الإدارة.

و تعرف مبادئ حوكمة المؤسسات بأنها : (مجموعة الأسس و الممارسات التي تطبق بصفة خاصة على شركات المساهمة، وتتضمن الحقوق و الواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة التي تظهر من خلال النظم و اللوائح الداخلية المطبقة بالشركة".²)
و المبادئ التي سنقوم بدراستها هي المبادئ المعتمدة من طرف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لسنة 2004، والشكل (03) يوضح هذه المبادئ :

الشكل (03): مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لسنة 2004 في مجال حوكمة المؤسسات

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و محاربة الفساد المالي و الإداري، المرجع السابق، ص 42 .

² عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة، المرجع السابق، ص 77.



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الأول: توضيح مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية في مجال حوكمة المؤسسات

الفرع الأول: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات

ينص المبدأ الأول من مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بشأن حوكمة المؤسسات على ما يلي: " ينبغي على إطار حوكمة المؤسسات أن يشجع على شفافية و كفاءة الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون، وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية و التنظيمية والتنفيذية ".

ولكي يتم ضمان وضع إطار فعال لحوكمة المؤسسات فإن من الضروري وجود أساس قانوني و تنظيمي مؤسس فعلا يمكن كافة المشاركين في السوق الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، وعادة ما يضم إطار حوكمة المؤسسات عناصر تشريعية، وتنظيمية، و ترتيبات للتنظيم الداخلي، والالتزامات الاختيارية وممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة و تاريخها وتقاليدها، ولكي يكون هناك ضمان لوجود إطار فعال للشركات المؤسسات هناك مجموعة من الإرشادات و العوامل يجب أخذها بعين الاعتبار وهي:

1- ينبغي وضع إطار حوكمة المؤسسات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل و نزاهة السوق .

2- ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية و التنظيمية التي تؤثر في ممارسة حوكمة المؤسسات في نطاق اختصاص تشريعي ما متوافقة مع أحكام القانون، و ذات شفافية و قابلة للتنفيذ.

3- ينبغي أن تكون المسؤوليات بين مختلف الجهات في نطاق اختصاص تشريعي ما محددة بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.

4- ينبغي أن يكون لدى الجهات الإشرافية و التنظيمية و التنفيذية السلطة و النزاهة للقيام بواجباتها بطريقة موضوعية، فضلا عن أن أحكامها و قراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب و تتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.¹

الفرع الثاني: حقوق المساهمين

إن للمساهمين حقوق ملكية معينة، فعلى سبيل المثال يمكن شراء أو بيع أو نقل ملكية السهم، كذلك فإن حق الملكية يخول للمساهم حق المشاركة في أرباح المؤسسة مع تحديد مسؤوليته بقيمة استثماره، وبالإضافة إلى هذا فإن تملك سهم يتيح الحق في الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة كما يتيح حق التأثير في هذه الأخيرة ، خاصة من خلال المشاركة في الاجتماعات العامة للمساهمين .

ولكن من الناحية العملية من الصعب إدارة المؤسسة عن طريق استفتاءات المساهمين، فكيانهم يتكون من مجموعة من الأفراد أو المؤسسات الذين تتفاوت اهتماماتهم و أهدافهم و الآفاق الزمنية لاستثماراتهم فضلا عن تفاوت قدراتهم، بالإضافة إلى هذا فإن إدارة المؤسسة ينبغي أن تمتلك القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بالنشاط على نحو يتسم بالسرعة، وفي ضوء هذه الحقائق وكذا في ضوء تعقد إدارة شؤون المؤسسات في إطار الأسواق سريعة الحركة و دائمة التغيير لا يكون من المتوقع أن يضطلع

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و محاربة الفساد المالي و الإداري، المرجع السابق، ص45.

المساهمون بمسؤولية إدارة أنشطة المؤسسة بل تقع مسؤولية وضع إستراتيجية المؤسسة و تشغيلها على عاتق مجلس الإدارة و فريق المديرين الذي يتم اختياره، ويقوم مجلس الإدارة عند الضرورة بالإحلال محل فريق المديرين.

ترتكز حقوق المساهمين في التأثير في المؤسسة على مجموعة من القضايا الأساسية مثل اختيار أعضاء مجلس الإدارة أو غيرها من وسائل التأثير في تشكيل المجلس، بالإضافة إلى إدخال التعديلات على الوثائق و المستندات الأساسية للشركة و إقرار التعاملات المالية غير العادية، وغير ذلك من المسائل الأساسية على ضوء ما يتحدد في العقد الأساسي و في اللوائح الداخلية للشركة، وتعتبر هذه الحقوق حقوقاً أساسية للمساهمين والتي يقرها القوانين في كافة دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية تقريباً¹، كما تشمل عدد من التشريعات على حقوق إضافية من أمثلتها: الموافقة على أو اختيار مراقبي الحسابات أو الترشيح المباشر لأعضاء مجلس الإدارة، أو القدرة على منح أسهم، أو الموافقة على توزيع الأرباح

- 1- تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على الحق في :
 - أ- ضمان أساليب تسجيل حقوق الملكية.
 - ب- نقل ملكية الأسهم.
 - ج- الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في الوقت المناسب و بصورة منتظمة.
 - د- المشاركة و التصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.
 - هـ- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
 - و- المشاركة في أرباح المؤسسة.
- 2- يمتلك المساهمون الحق في المشاركة أو على الأقل الإحاطة علماً بالقرارات المتصلة بالتغييرات الأساسية في المؤسسة، ومن أمثلتها :
 - 1-2- التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد التأسيس أو في غيرها من الوثائق والمستندات المنظمة لنشاط المؤسسة.
 - 2-2- الموافقة على إصدار أسهم جديدة.
 - 2-3- التعاملات المالية غير العادية التي تسفر بالفعل عن بيع المؤسسة.
- 3- ينبغي أن نتاح للمساهمين فرص المشاركة على نحو فعال و التصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما يجب إحاطتهم علماً بالقواعد التي تحكم هذه الاجتماعات:

¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري، المرجع السابق، ص 53.

3-1- يجب تزويد المساهمين في الوقت الملائم بالقدر الكافي من المعلومات المتصلة

بتواريخ و أماكن انعقاد و جداول أعمال الاجتماعات، بالإضافة إلى تزويدهم في الوقت الملائم بالمعلومات الكاملة عن المسائل التي يتعين اتخاذ قرارات بشأنها في الاجتماعات.

3-2- يجب أن تتاح للمساهمين فرصة طرح أسئلة على مجلس الإدارة وإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة على أن يكون ذلك في الحدود المعقولة.

ولغرض توسيع نطاق قدرة المساهمين على المشاركة في الاجتماعات العامة، عملت بعض المؤسسات على زيادة قدرات المساهمين في إضافة موضوعات إلى جداول الأعمال، وذلك عن طريق تبسيط التعديلات و القرارات، كما تم العمل أيضا على زيادة قدرات المساهمين على تقديم أسئلة مسبقا و الحصول على إجابات عنها من الإدارة التنفيذية ومن مجلس الإدارة، وقد حرصت المؤسسات على ضمان تجنب محاولات التشويش وإحداث الاضطرابات في غمار عملية إضافة موضوعات إلى جدول الأعمال، فعلى سبيل المثال يكون من المعقول اشتراط حيازة حد أدنى من الأسهم لكي يتسنى للمساهم اقتراح إضافة موضوعات إلى جدول الأعمال.

4- يتعين أن تتوفر للمساهم القدرة على التصويت حضوريا أو غيابيا، كما يجب أن

يعطى نفس الوزن للتصويت بغض النظر عن كونه حاضرا أو غائبا.

وتوصي المبادئ بقبول التصويت بالإتابة، فضلا عن هذا فإن هدف توزيع نطاق مشاركة المساهمين يشير إلى أن المؤسسات تنظر بشكل إيجابي إلى توسيع نطاق استخدام التكنولوجيا في عملية التصويت، بما في ذلك التصويت تليفونيا أو باستخدام وسائل إلكترونية، كما يتسنى دعم المشاركة الفعالة للمساهمين في الاجتماعات من خلال تطوير وسائل اتصال إلكترونية آمنة و السماح للمساهمين بالاتصال فيما بينهم دون حاجة للجوء إلى الأساليب الرسمية للتفويض¹. ومن منظور اعتبارات الشفافية يتعين أن تضمن إجراءات الاجتماعات سلامة عد و تسجيل الأصوات، بالإضافة إلى إعلان النتائج في الوقت المناسب.²

5- يجب الإفصاح عن الهياكل و الترتيبات الرأسمالية التي تمكن مساهمين معينين

من تملك درجة معينة من الأسهم، أي لا تكون هناك سيطرة بشكل لا يتناسب وحقوق ملكيتهم، فبعض

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين، المرجع السابق، ص 19.

² طارق عبد العال حماد، المرجع السابق، ص 40.

الهيكل الرأسمالية لا تتيح للمساهمين إمكانية ممارسة درجة معينة من السيطرة على المؤسسة بشكل لا يتناسب مع حق ملكية المساهم .

بالإضافة إلى علاقات الملكية يتسنى للآليات الأخرى التأثير في الرقابة على المؤسسة، وفي هذا الصدد تعد اتفاقات المساهمين وسيلة شائعة الاستخدام بالنسبة لمجموعات المساهمين الأفراد الذين يمتلك كل منهم حصصاً صغيرة نسبياً من حقوق الملكية، و بمقتضى تلك الاتفاقيات يتخذ المساهمون مواقف منسقة تمكنهم من أن يمثلوا أغلبية فعلية أو على الأقل جبهة منسقة من المساهمين، وعادة ما تمنح اتفاقات المساهمين للمشاركين فيها حقوق تفضيلية لشراء أسهم إذا ما كان هناك مساهمون آخرون يرغبون في البيع، كذلك فقد تحتوي بعض الاتفاقات أحكام تلزم من يقبلونها بعدم بيع أسهمهم لفترة زمنية معينة، وقد تعطي أيضاً اتفاقات المساهمين مسائل أخرى من بينها: كيفية اختيار مجلس الإدارة أو رئيس المجلس، وهي قد تلزم أطرافها بالتصويت في شكل مجموعات. يعمل سقف التصويت على الحد من عدد الأصوات التي يحق للمساهم الإدلاء بها، وذلك دون النظر إلى عدد الأسهم التي يمتلكها بالفعل ومن ثم فإن أسقف التصويت يكون من شأنها إعادة توزيع قدرة السيطرة على الشركة وهي قد تؤثر على الحافز لدى المساهم للمشاركة في اجتماعات المساهمين بالنظر إلى قدرة هذه الآليات على إعادة توزيع تأثير المساهمين على سياسة المؤسسة.

6- ينبغي أن يسمح لأسواق الرقابة على المؤسسات بالعمل على نحو يتسم بالكفاءة

و الشفافية وذلك من خلال :

أ- التعبير و الإفصاح بوضوح عن القواعد و الإجراءات التي تملك قدرات الرقابة على المؤسسات في أسواق رأس المال، بالإضافة إلى التعاملات غير العادية و من بينها: عمليات الاندماج بيع أجزاء كبيرة من أصول الشركة، ويتعين أن يتم إجراء العمليات بأسعار تتسم بالشفافية وفي ظل ظروف تتطوي على عدالة و على حماية حقوق المساهمين.

ب- عدم استخدام آليات مكافحة الاستحواذ بغرض حماية الإدارة من المساءلة.

7- يجب أن يأخذ المساهمون في اعتبارهم ومن بينهم المساهمون المؤسسون التكاليف

و المنافع المترتبة على ممارستهم لحقوقهم التصويتية.¹

¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي و الإداري، المرجع السابق، ص ص 54-55.

الفرع الثالث : المعادلة المتكافئة للمساهمين

إن مجالس الإدارة و المديرين و كبار المساهمين قد تكون لديهم فرصة الاضطلاع بأنشطة لتحقيق مصالحهم على حساب مصالح غيرهم من المساهمين، و عليه يتضمن هذا المبدأ تأكيداً على المعاملة المتكافئة للمساهمين المحليين و الأجانب في نطاق أساليب ممارسة سلطة الإدارة بالمؤسسة، ولكن لا يتصدى المبدأ للسياسات الحكومية في مجال تنظيم الاستثمار الأجنبي المباشر .

ومن بين الوسائل التي يتسنى للمساهمين استخدامها لفرض حقوقهم: القدرة على إقامة الدعوى القانونية و الإدارية ضد المديرين و أعضاء مجلس الإدارة، وقد أظهرت التجربة أن المحدد الهام لدرجة حماية المساهمين لحقوقهم يتمثل فيما إذا كانت هناك وسائل فعالة للحصول على تعويضات عن الأضرار مقابل تكلفة مناسبة و دون تأخير زائد. وتقوى ثقة صغار المساهمين حينما يوفر النظام القانوني الآليات اللازمة لإقامتهم الدعوى القانونية حينما تكون لديهم الأدلة المناسبة التي تدعو إلى اعتقادهم بأن حقوقهم قد انتهكت، و لكن ثمة مخاطر تتمثل في أن النظام القانوني الذي يمكن المساهمين من إقامة الدعاوي القضائية ضد أنشطة المؤسسة قد يؤدي إلى إسراف في إقامة مثل تلك الدعاوي، ولهذا أضافت الكثير من النظم القانونية أحكاماً تقضي بحماية المديرين و أعضاء مجلس الإدارة من إساءة استخدام الحق في الدعاوي القضائية، وتتخذ تلك الأحكام شكل اختبارات لمدى كفاية مضمون شكاوي المساهمين و التي يطلق عليها " مرافئ الأمان لأعمال المديرين و أعضاء مجلس الإدارة "، كما تستخدم كمرافئ أمان للإفصاح عن المعلومات.

و في النهاية يتعين تحقيق توازن بين السماح للمساهمين بالسعي للحصول على علاج للتعدي على حقوق ملكيتهم وبين الإسراف في استخدام الدعاوي القضائية.

1- ينبغي تحقيق المعاملة المتكافئة للمساهمين:

أ- ففي داخل كل فئة من فئات المساهمين يجب أن يحصل جميع المساهمين على نفس حقوق التصويت¹، و ينبغي أن تتوافر للمساهمين القدرة على الحصول على المعلومات الخاصة بحقوق التصويت الممنوحة لكل من فئات المساهمين، وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم، كذلك ينبغي تصويت المساهمين على أية تغييرات في حقوق التصويت.

¹ طارق عبد العال حماد، المرجع السابق، ص 42 .

يقوم المديرون و أعضاء مجلس الإدارة بتحديد الهيكل الأمثل لرأس المال بشرط الحصول على موافقة المساهمين، كما تقوم بعض المؤسسات بإصدار أسهم ممتازة تتمتع بأولوية في الحصول على أرباح الشركة ولكنها لا تتمتع بحق التصويت، وعادة ما يجري تبادلها بأسعار تختلف عن أسعار الأسهم المتمتعة بحق التصويت، وقد يكون لكل من هذه الهياكل فعالية في توزيع المخاطر وتحقيق العائد على نحو يحقق أفضل مصالح المؤسسة بالكفاءة من حيث تكلفة التمويل، ولا يحدد المبدأ الموقف من قاعدة "صوت لكل سهم"، و إن كان الكثير من المساهمين و اتحاداتهم يؤيدون هذه القاعدة، ويتوقع المساهمون الحصول على المعلومات المتصلة بحقوقهم التصويتية قبل إقدامهم على الاستثمار و بعد قيامهم به .

كما ينبغي ألا تطرأ أية تغييرات على تلك الحقوق ما لم يكن هؤلاء حاملي الأسهم صاحبة الحق في التصويت قد أتيحت لهم الفرصة في اتخاذ القرارات المتصلة بمثل تلك التغييرات، وعادة ما يتم تقديم المقترحات الخاصة بتغيير حقوق التصويت لفئات الأسهم المختلفة إلى اجتماع عام للمساهمين، ويكون مقدمو الاقتراح هم أغلبية معينة من الأسهم صاحبة الحق في التصويت و التي تنتمي للفئات التي يتوقع تأثرها نتيجة للتغييرات المقترحة.¹

ب- يجب أن يتم التصويت بواسطة أمناء أو أشخاص معينين تم الموافقة عليهم من قبل ملاك الأسهم²: قد كان من المعتاد في بعض دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية قيام بعض المؤسسات المالية التي تحوز أسهم المساهمين على أساس استثنائي التصويت عن تلك الأسهم، وفي بعض الأحيان كان يطلب من جهات الاستثمار و من بينها البنوك، شركات السمسرة المالية التي تحتفظ بالأسهم لصالح زبائنها التصويت لصالح الإدارة ما لم يطلب المساهم عكس ذلك تحديداً. و الاتجاه السائد في دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية هو إلغاء الأحكام التي يكون من شأنها تمكين جهات الاستثمار من التصويت تلقائياً نيابة عن المساهمين وقد تمت مؤخرا مراجعة القواعد المطبقة في بعض الدول بحيث صارت تستلزم قيام جهات الاستئمان بتوفير المعلومات للمساهمين فيما يتصل بحقوقهم التصويتية، وقد يرغب المساهمون في تفويض كافة حقوقهم التصويتية لجهات الاستئمان أو قد يعربون عن رغبتهم في الحصول على المعلومات المتصلة بكافة عمليات التصويت و من ثم يقومون بالإدلاء ببعض الأصوات و يفوضون جهات الاستئمان للإدلاء ببعض الآخر.

¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في مكافحة الفساد المالي و الإداري، المرجع السابق، ص56.

² طارق عبد العال حماد، المرجع السابق، ص42 .

ومن الضرورة بمكان تحقيق قدر من التوازن بين ضمان عدم قيام جهات الاستئمان بالإدلاء بأصوات المساهمين دون أخذ رغباتهم في الحسبان وبين عدم إضافة أعباء زائدة على هذه الجهات بطلب الحصول على موافقة المساهمين قبل الإدلاء بالأصوات، ويكفي بهذا الصدد إخطار المساهمين بأن جهة الاستئمان ستدلي بالأسلوب الذي ترى أنه يتفق و صالح المساهمين ما لم يخطرهما المساهمون بخلاف ذلك.¹

ج- يجب أن تسمح العمليات و الإجراءات المتعلقة بالاجتماعات العامة للمساهمين بتحقيق معاملة متكافئة لكافة المساهمين، كما ينبغي أن لا ينتج عن الإجراءات التي تتبعها المؤسسات صعوبة أو ارتفاع في تكلفة الإدلاء بالأصوات.²

يتم تعريف الحق في المشاركة في الاجتماعات العامة للمساهمين بأنه حق المساهم، وفي فترة ما حاولت إدارات المؤسسات و المساهمون الأغلبية الوقوف أمام المحاولات التي يقوم بها المساهمون الأقلية أو المساهمون الأجانب للتأثير على توجهات المؤسسة عن طريق وضع عراقيل أمام التصويت بالإنابة واستلزام الحضور الشخصي في الجمعية العامة للمساهمين لكي يتم السماح بالتصويت، كذلك لا تزال بعض الإجراءات الأخرى تجعل من المستحيل عمليا ممارسة حقوق الملكية، فمثلا يتم إرسال النماذج الخاصة بالتفويض للتصويت في وقت قريب جدا من موعد انعقاد الجمعية العامة الأمر الذي لا يمكن المساهمين من البحث و التشاور بدرجة كافية. تسعى الكثير من المؤسسات في دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية إلى توفير قنوات أفضل للاتصال و صنع القرار بالمشاركة مع المسيرين، كما يتم تشجيع المؤسسات على إزالة العوائق التي تجابه عمليات المشاركة في الاجتماعات العامة للمساهمين.

2- ينبغي منع عمليات تداول الأسهم التي تستند إلى معلومات داخلية وكذا منع أية

عمليات للتبادل تستهدف مصالح الأشخاص ذوي العلاقة بالشركة، أي منع عمليات

تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح و الشفافية:

حيث تتحقق المصالح الذاتية للمديرين حينما يقوم أشخاص تربطهم علاقات وثيقة بالمؤسسة باستغلال تلك العلاقات لغير صالح المؤسسة و المساهمين، ونظرا لأن عملية التداول المستندة إلى معلومات داخلية تتطوي على تلاعب في أسواق رأس المال فهي محظورة بمقتضى اللوائح الخاصة بتداول الأوراق المالية، فهذه الممارسات تتطوي على إعاقة الممارسات السليمة لحوكمة المؤسسات طالما أنها تمثل خرقا لمبدأ المعاملة المتكافئة للمساهمين.

3- يجب أن يطلب من أعضاء مجالس الإدارة الإفصاح عن أية مصالح مادية أو

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات و الأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص 120-121.

² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المرجع السابق، ص 43.

تعاملات أو أمور تخصصهم يكون من شأنها التأثير على المؤسسة : يشير هذا البند إلى الحالات التي يكون فيها لأعضاء مجلس الإدارة و المديرين أية تعاملات أو علاقات عائلية، أو أية علاقات أخرى خاصة بالمؤسسة على النحو الذي قد يؤثر على حكمهم على التعاملات المختلفة.¹

الفرع الرابع: دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات

يجب أن ينطوي إطار ممارسات حوكمة المؤسسات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يراها القانون، وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة و فرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.²

ثمة جانب أساسي في ممارسات حوكمة المؤسسات يتمثل في ضمان تدفق رؤوس الأموال الخارجية إلى المؤسسات، كما يتجه الاهتمام في هذه الممارسات نحو إيجاد السبل التي تكفل تشجيع أصحاب المصالح في المؤسسة على الاطلاع بمستويات الاستثمار التي تتسم بالكفاءة من الناحية الاجتماعية والتوجه نحو الرأسمال البشري و المادي في المؤسسة. وتعد القدرة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات و نجاحها في النهاية بمثابة نتيجة لعمل الفريق الذي يجسد الإسهامات المقدمة من مجموعة مختلفة من مصادر الموارد من بينهم: المستثمرون، جهات الاقتراض، الموردون...، وينبغي أن تدرك المؤسسات أن إسهامات أصحاب المصالح تشكل موردا بالغ القيمة لبناء القدرة التنافسية للشركات و تدعيم مستويات ربحيتها، و لهذا فمن مصلحة المؤسسات في المدى الطويل بناء التعاون فيما بين الأطراف المختلفة من أصحاب المصالح فيها لغرض بناء الثروة، و يجب أن يشتمل إطار ممارسات حوكمة المؤسسات على إدراك الحقيقة المتمثلة في أن صالح المؤسسة إنما يتحقق من خلال الاعتراف بمصالح الأطراف المختلفة و إسهاماتهم في نجاحها.

1- يجب احترام حقوق أصحاب المصلحة والتي يحميها القانون: في كافة دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية يحمي القانون أصحاب المصالح وذلك بمقتضى قوانين العمل، الشركات، العقود، و الإفلاس، وحتى في المجالات التي لا توجد فيها تشريعات تختص بحقوق أصحاب المصالح تقوم المؤسسات بتقديم تعهدات لهم، و غالبا ما يؤدي الاهتمام بسمعة المؤسسة و أدائها إلى استلزام الاعتراف بنطاق أوسع بحقوق أصحاب المصالح.

2- إيجاد الآليات التي تعمل على رفع الأداء من خلال مشاركة الأطراف أصحاب

¹ مبادئ حوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، <http://www.cipe-arabia.org/files/html/art0811.htm> ، تم الاطلاع عليه يوم

12-01-2012، 12:25.

² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المرجع السابق، ص 43.

المصالح: إذ يجب أن تتيح أطر ممارسات حوكمة المؤسسات الفرصة للأدوار المختلفة لأصحاب المصالح، وتعتمد درجة مشاركة الأطراف المختلفة على القوانين الوطنية وهي قد تتفاوت أيضا من شركة إلى أخرى، ومن أمثلة آليات مشاركة أصحاب المصالح : تمثيلهم في مجلس الإدارة، تمليكهم أسهم في الشركة، أو الأخذ بعين الاعتبار آرائهم فيما يتصل ببعض القرارات الرئيسية.

3- حينما يشارك أصحاب المصالح في ممارسات حوكمة المؤسسات ينبغي أن تكفل لهم الحصول على المعلومات اللازمة لذلك، فعندما تسمح القوانين و الممارسات بمشاركة أصحاب المصالح يكون من الأهمية إمكانية حصول تلك الأطراف على المعلومات اللازمة للاطلاع بمسؤولياتهم.¹

الفرع الخامس: الإفصاح و الشفافية

ينبغي أن يكفل إطار ممارسات حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس المؤسسة ومن بينها: الموقف المالي، الأداء و الملكية، وأسلوب حوكمة المؤسسات.²

يتم في معظم دول منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية تجميع قدر هائل من المعلومات الإلزامية والاختيارية على حد سواء، ثم تتاح تلك المعلومات لنطاق عريض من المستثمرين و يستلزم الأمر الإفصاح عن المعلومات للجمهور على أساس شفوي كحد أدنى، و إن كانت بعض الدول تستلزم إفصاحا دوريا على أساس نصف سنوي أو كل ثلاث أشهر أو حتى على فترات أقصر في حالات وجود تطورات من شأنها إحداث تأثيرات كبيرة على المؤسسة، وغالبا أيضا ما تقوم المؤسسات طوعا بالإفصاح عن معلومات بشكل يتجاوز متطلبات الحد الأدنى و ذلك استجابة لاحتياجات السوق.

وتعد نظم الإفصاح القوية بمثابة سمة أساسية من سمات أساليب متابعة المؤسسات المستندة إلى قوى السوق، وهي أيضا على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لقدرة المساهمين على ممارسة حقوقهم التصويتية. وتثير تجارب الدول التي توجد بها أسواق كبيرة و فعالة لحقوق الملكية أن الإفصاح يمكن أن يمثل أداة قوية للتأثير على سلوك المؤسسات و حماية المستثمرين، ومن شأن نظم الإفصاح القوية

¹ مبادئ حوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، المرجع السابق.

² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المرجع السابق، ص 44.

المساعدة على جذب رؤوس الأموال و الحفاظ على الثقة في أسواق رأس المال، و يتطلع المساهمون و المستثمرون الحصول على المعلومات المنظمة التي تتسم بدرجة مرتفعة من المصداقية و القابلة للمقارنة مع البيانات الأخرى و بدرجة التفصيل الكافية التي تمكنهم من تقييم مدى كفاءة الإدارة، كما تمكنهم من اتخاذ قرارات بشأن تقييم المؤسسة و حقوق الملكية و حقوق التصويت لفئات الأسهم المختلفة، فالمعلومات غير الكافية أو غير الواضحة قد تعوق قدرة الأسواق على العمل، كما أنها قد تسفر عن ارتفاع التكلفة الرأسمالية و سوء استخدام الموارد.

يضاف إلى ما سبق أن الإفصاح يسهم في تحسين مستويات تفهم الجمهور لسياسات المؤسسة و أدائها فيما يتعلق بالمعايير البيئية و الأخلاقية، و ليس من المتوقع أن تفصح الشركات عن المعلومات التي قد تؤدي بالإضرار بمركزها التنافسي ما لم يكن مثل هذا الإفصاح لازماً لاتخاذ القرارات الاستثمارية و تجنب تضليل المستثمرين. و تطبق الكثير من الدول مفهوم الصيغة الأساسية لتحديد المعلومات المطلوب الإفصاح عنها كحد أدنى، و تعرف المعلومات الأساسية بأنها: " تلك المعلومات التي يؤدي حذفها أو إدراجها بصورة غير سليمة إلى التأثير على القرارات الاقتصادية التي يتخذها مستخدمو المعلومات".

1- ينبغي أن يشمل الإفصاح دون أن يقتصر على المعلومات الأساسية المتصلة بما يلي:
أ- النتائج المالية و التشغيلية للمؤسسة: التقارير المالية المعتمدة من طرف مراجع الحسابات التي تبين الأداء المالي و الموقف المالي للمؤسسة، قائمة التدفقات النقدية، وملاحظات مراجع الحسابات على القوائم المالية، تلك هي المصادر الأكثر استخداماً لتقديم المعلومات المطلوبة عن المؤسسات، و الهدفان الأساسيان للقوائم المالية يتمثلان في التمكين من المتابعة الملائمة وتقديم الأسس اللازمة لتقييم أسهم و سندات المؤسسة، كما تتضمن التقارير السنوية بياناً بمناقشات إدارة المؤسسة و تحليلها للنتائج التشغيلية، و تمثل تلك المناقشات ذات فائدة كبيرة إذا ما قرأت جنباً إلى جنب مع القوائم المالية، وعادة ما يهتم المستثمرون بصفة خاصة بالمعلومات التي قد تلقي الضوء على أداء المؤسسة ككل في المستقبل.

ومن الأهمية الإفصاح عن التعاملات الخاصة بكل الأطراف المختلفة، فمن المفاهيم المؤكدة أن إخفاق عملية الحوكمة غالباً ما يرتبط بالإخفاق في الإفصاح عن الصورة الكاملة خاصة عندما تستخدم العناصر غير المدرجة بالميزانية لتقديم الضمانات.¹

¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي و الإداري، المرجع السابق، ص 61.

ب- أهداف المؤسسة :علاوة على الأهداف التجارية تحث المؤسسات على الإفصاح عن سياستها المتصلة بأخلاق المهنة و النشاط و البيئة وما يمثلها من التزامات في نطاق السياسة العامة، و قد تنطوي مثل تلك المعلومات على أهمية بالنسبة للمستثمرين و غيرهم من مستخدمي المعلومات بهدف تحسين عمليات تقييم العلاقات فيما بين المؤسسات و المجتمعات التي تعمل من خلالها، وكذا تقييم الخطوات التي تتخذها المؤسسات لتنفيذ أهدافها.

ج- ملكية الأغلبية و حقوق التصويت : يتمثل أحد الحقوق الأساسية للمستثمرين في الحصول على المعلومات المتصلة بهيكل ملكية المؤسسة وحقوقهم مقارنة بحقوق المساهمين، و غالبا ما تلزم الدول الإفصاح عن بيانات الملكية في حالة تجاوز إجمالي حقوق الملكية حدا معينا، وقد يشتمل الإفصاح عن بيانات تتصل بكبار المساهمين و غيرهم ممن لديهم حق السيطرة من أي نوع على المؤسسة.¹

د- أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين و مرتباتهم و حوافزهم: يطلب المستثمرون معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة و أيضا عن كبار المديرين لكي يتسنى لهم تقييم خبراتهم و كفاءاتهم، وكذا تقييم أية احتمالات لتعارض المصالح قد يكون من شأنها التأثير على أحكامهم. كما تمثل مرتبات أعضاء مجلس الإدارة و كبار المديرين مجال اهتمام لدى المساهمين، ولهذا فمن المتوقع عادة أن تفصح المؤسسات عن القدر الكافي من المعلومات المتصلة بمكافآت و حوافز أعضاء مجلس الإدارة، و أن تقدمها للمستثمرين لكي يتسنى لهم التقييم السليم لتكاليف و منافع خطط المرتبات، ومدى فعالية الخطط الموضوعة.

هـ- عوامل المخاطرة الملموسة في الأجل المنظور : تبدو الحاجة لدى مستخدمي المعلومات المالية و الأطراف المشاركة في السوق للحصول على المعلومات المتصلة بالمخاطر الملموسة في المستقبل المنظور و التي قد تشتمل على ما يلي:

- مخاطر أسعار الفائدة.

- مخاطر المعاملات المالية التي لا تظهر في الميزانية.

لا يتم الإفصاح عن المعلومات بدرجة من التفصيل تفوق ما هو مطلوب لإحاطة المستثمرين علما بالمخاطر التي تجابهها المؤسسة، و يتم الإفصاح بأقصى درجات الفعالية حينما يتناول صناعة يعينها، كذلك فمن المعلومات التي يفيد الإفصاح عنها تلك المتعلقة بما إذا كانت المؤسسات لديها نظام لمتابعة المخاطر أم لا؟²

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المرجع السابق ص44.

² المرجع نفسه، ص 45.

و- المسائل الأساسية المتصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح : تحت المؤسسات على توفير المعلومات المتصلة بالمسائل الرئيسية ذات الصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح والتي قد تؤثر بصورة ملموسة على أداء المؤسسة، وقد يشتمل الإفصاح على علاقات الإدارة و العاملين و أيضا علاقاتهم مع باقي أصحاب المصالح مثل : الموردين، المقرضين، المجتمع المدني....

ن- هيكل و سياسات ممارسات حوكمة المؤسسات: تحت المؤسسات على توفير تقارير عن كيفية تطبيقها لمبادئ الحوكمة، وواقع الأمر أن الإفصاح عن سياسات ممارسة الحوكمة و بصفة خاصة ما يتعلق بتوزيع السلطة فيما بين الإدارة التنفيذية و مجلس الإدارة و المساهمين تعد بمثابة عنصر هام لتقييم ممارسات الحوكمة الشركائية.¹

2-ينبغي إعداد و مراجعة المعلومات و كذا الإفصاح عنها بأسلوب يتفق و معايير الجودة المحاسبية و المالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية و أيضا بمتطلبات عملية المراجعة: من المتوقع أن يؤدي تطبيق أعلى المعايير إلى تحسين قدرة المستثمرين على متابعة المؤسسة من خلال توافر التقارير التي تتسم بارتفاع درجة المصداقية و القابلية للمقارنة مع غيرها من التقارير،بالإضافة إلى تحسين درجة الإلمام بأداء المؤسسة. و تعتمد نوعية المعلومات على المعايير التي تستخدم في عملية تجميعها و الإفصاح عنها خاصة عندما تكون هذه المعايير ذات جودة عالية و معترف بها دولياً.

3- ينبغي إجراء المراجعة السنوية بواسطة مراقب حسابات مستقل بهدف إتاحة المراجعة الخارجية و الموضوعية للأسلوب المستخدم في إعداد و تقديم القوائم المالية: لقد وضعت كثير من الدول ترتيبات لتحسين درجات استقلالية المراجعين إلى جانب زيادة درجة مساءلتهم من طرف المساهمين ويسود على نطاق واسع شعور بأن تطبيق المعايير ذات الجودة في مجال المراجعة فضلا عن تطبيق موانئ أخلاقيات المهنة يعدان من أفضل وسائل زيادة استقلالية المهنة و تحسين أوضاعها، و ثمة وسائل أخرى من بينها: تقوية لجان المراجعة التابعة لمجلس الإدارة، زيادة مسؤولية مجلس الإدارة في اختيار مراقب الحسابات.

4- يجب أن تتيح قنوات نقل المعلومات إمكانية وصول تلك المعلومات إليها بصورة تتسم

بالعدالة، سلامة التوقيت و فعالية التكيف، فقنوات نقل المعلومات لها من الأهمية ما

يوازي أهمية محتوى المعلومات ذاتها.²

¹ مبادئ حوكمة الشركات، مركز المشروعات الدولية الخاصة، المرجع السابق.

² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المرجع السابق، ص 44.

الفرع السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

يجب أن تتيح ممارسات حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه المؤسسة، كما يجب أن تكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين.

تتفاوت هياكل و إجراءات مجالس الإدارة تفاوتاً واسعاً فيما بين دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فبعض الدول يسري بهانظام المجالس ذات المسؤولية وهو النظام الذي يفصل بين الوظيفتين الإشرافية والإدارية، حيث يوجد في هذا النظام مجلس إشرافي يتكون من أعضاء غير تنفيذيين و مجلس إدارة يتكون بالكامل من تنفيذيين، وفي بعض الدول الأخرى يوجد مجلس موحد يجمع بين أعضاء المجلس التنفيذي و غير التنفيذيين. يعد هذا المبدأ عاماً بالدرجة التي يمكن تطبيقه على أي من هياكل مجلس الإدارة التي تستند إليها وظائف تسيير أمور المؤسسة و متابعة المديرين.

يتولى مجلس الإدارة إلى جانب دوره في توجيه إستراتيجية المؤسسة المسؤولية الرئيسية عن متابعة أداء المديرين و تحقيق عائد مناسب للمساهمين، علاوة على منع تعارض المصالح و الموازنة بين المتطلبات التنافسية التي تجابهها المؤسسة، و لكي يتسنى لمجلس الإدارة الاضطلاع بمسؤولياته بصورة فعالة يتعين أن تتوافر له درجة من الاستقلال عن الإدارة التنفيذية، كذلك فمن بين المسؤوليات الهامة لمجلس الإدارة تبرز مسؤولية تنفيذ النظم التي تصاغ لضمان التزام المؤسسة بالقوانين السارية بما في ذلك قوانين: الضرائب و العمل، المنافسة...، علاوة على هذا فمن المتوقع أن تأخذ مجالس الإدارة بعين الاعتبار مصالح كافة الأطراف المعنية و أن تتعامل معها على نحو يتسم بالعدالة و من أبرز تلك الأطراف: العاملون داخل الشركة، الدائنون والموردون....

1- ينبغي أن يتخذ أعضاء مجلس الإدارة قراراتهم على أسس من المعلومات الكافية و بالأمانة و المسؤولية، و أن يتم ذلك تحقيقاً لمصالح المؤسسة و المساهمين¹: حيث يجب أن يتخذ مجلس الإدارة القرارات السليمة التي تحقق أفضل النتائج للمؤسسة و المساهمين وكافة الأطراف ذات المصلحة، كما يجب أن يطبق مجلس الإدارة معايير أخلاقية تراعي مصلحة المساهمين.

2- المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين لأن لقرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على المساهمين.

3- يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية، و أن يأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.²

¹ مبادئ حوكمة الشركات، مركز الشروعات الدولية الخاصة، المرجع السابق.

² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المرجع السابق، ص 45.

- 4- يتعين قيام مجلس الإدارة بعدد من الوظائف الأساسية من بينها :
- أ- مراجعة وتوجيه إستراتيجية المؤسسة وخطط العمل، سياسات المخاطرة و الموازنات السنوية، متابعة أداء الشركة، والإشراف العام على عمليات بيع الأصول....
- ب- اختيار المديرين التنفيذيين و تحديد مرتباتهم، ومتابعتهم و القيام عند الضرورة بإحلالهم و الإشراف على تخطيط المسار المهني للعاملين
- ج- مراجعة مرتبات و حوافز المديرين، وضمان وجود عملية تتسم بالشفافية فيما يتعلق بترشيح أعضاء المجلس
- د- متابعة و إدارة التعارض بين المديرين و أعضاء المجلس و المساهمين.

هـ- ضمان عنصر الأمانة في التقارير المالية و المحاسبية التي تصدرها المؤسسة بما في ذلك استقلالية عمليات المراجعة، ووجود نظم ملائمة للرقابة و خاصة نظم متابعة المخاطر، الرقابة المالية، و الالتزام بالقوانين.

و- متابعة فعالية الممارسات المتصلة بأساليب إدارة المؤسسة التي تعمل هذه الأخيرة وفقا لها، و إدخال التعديلات اللازمة عليها وفقا للحاجة.

ن- الإشراف العام على عملية الإفصاح عن البيانات و قنوات الاتصال :

قد تختلف وظائف أعضاء مجلس الإدارة تبعا لاختلاف مواد المؤسسات في التشريعات الوطنية المختلفة وأيضا تبعا للنظام الأساسي للمؤسسة، إلا أن العناصر المشار إليها تعد بمثابة ضروريات لازمة لأغراض نجاح حوكمة المؤسسات.

5- يجب أن تتوافر لدى مجلس الإدارة القدرة على التقييم الموضوعي لشؤون المؤسسة على نحو مستقل عن الإدارة التنفيذية: يستلزم تفاوت هياكل و ممارسات مجالس الإدارة في الدول المختلفة تفاوتاً في النظر لمسألة استقلال أعضاء مجلس الإدارة، فاستقلال المجلس عادة ما يتطلب وجود عدد كاف من أعضاء المجلس من غير العاملين في المؤسسة (غير تنفيذيين)، إلا أن هذا لا يمنع تعيين المساهمين أعضاء بمجلس الإدارة ويوسع أعضاء مجلس الإدارة المستقلين الإسهام بدرجة كبيرة في عملية صنع القرار بالمجلس، إذ تتوافر لديهم القدرة على تقديم وجهات نظر موضوعية فيما يتعلق بأداء المجلس و الإدارة التنفيذية، وعلاوة على هذا فبوسعهم أن يلعبوا دوراً هاماً في المجالات التي قد تتباين بشأنها

مصالح الإدارة و المساهمين و من أمثلتها: مرتبات و حوافز المديرين ووظائف المراجعة المالية، التغييرات في تنظيم الرقابة بالشركة ...¹.

و بإمكان رئيس المجلس أن يلعب دورا رئيسيا في ضمان فعالية عملية حوكمة المؤسسات وهو مسؤول بصفة عامة عن وظائف المجلس و فعاليتها، وفي بعض الدول يوجد أمين عام للمؤسسة لمساعدة رئيس المجلس وفي المجلس الواحد غالبا ما يتم الفصل بين وظيفتي رئيس مجلس الإدارة و المسؤول التنفيذي الرئيسي ويكون الهدف من ذلك هو إيجاد وسيلة لضمان التوازن المناسب في السلطة وزيادة درجة المساءلة، و كذا زيادة قدرة المجلس على إصدار القرارات المتصفة بالاستقلالية.

أ- يجب أن تراعي مجالس الإدارة تعيين عدد كاف من أعضاء المجلس غير التنفيذيين الذين تتوافر لديهم القدرة على ممارسة الأحكام المستقلة بالنسبة للمهام التي يحتمل أن تنطوي على تعارض في المصالح، ومن أمثلة ذلك :

- إعداد التقارير المالية.

- اختيار كبار المديرين و مرتباتهم.

بينما تقع مسؤولية إعداد التقارير المالية و تحديد المرتبات و اختيار المديرين ضمن نطاق مسؤوليات المجلس ككل بصفة عامة، فإن أعضاء المجلس المستقلين بإمكانهم توفير ضمان إضافي أمام المشاركين بالسوق مؤداه أن مصالح الآخرين محل اعتبار و اهتمام، كذلك فقد تتجه مجالس الإدارة نحو تكوين لجان مستقلة تبحث في بعض المسائل التي يحتمل وجود تعارض مصالح بشأنها.²

ب- ينبغي أن يكرس أعضاء المجلس وقتا كافيا لمسؤولياتهم

6- يجب أن تتوافر لأعضاء المجلس إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة و المناسبة

في الوقت الملائم لكي يتسنى لهم الاضطلاع بمسؤولياتهم: واقع الأمر أن الأعضاء غير التنفيذيين لا تتوافر لديهم إمكانية الحصول على المعلومات بذات الصورة التي تتوافر للأعضاء التنفيذيين، ومن ثم فإنه بالإمكان تدعيم إسهامات الأعضاء غير التنفيذيين عن طريق إتاحة قنوات الاتصال بينهم و بين عدد كبير من التنفيذيين، بالإضافة إلى تمكينهم من الحصول على استشارات خارجية مستقلة على حساب

¹ عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة، المرجع السابق، ص 90.

² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين، المرجع السابق، ص 31.

الشركة، ولكي يتم الاضطلاع بهذه المسؤوليات يجب أن يضمن لأعضاء مجلس الإدارة الحصول على المعلومات الدقيقة و المناسبة في الوقت الملائم.¹

المطلب الثاني: أهداف مبادئ حوكمة المؤسسات الخاصة بمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية

ليست المبادئ ملزمة كما أنها لا تستهدف تقديم توجيهات تفصيلية للتشريعات الوطنية، بل الغرض منها يتمثل في أن تكون بمثابة نقاط مرجعية بالإمكان استخدامها من قبل صانعي السياسة في غمار إعدادهم للأطر القانونية و التنظيمية لأساليب حوكمة المؤسسات والتي تعكس ظروفهم الاقتصادية و الاجتماعية وتعد المبادئ دائمة التطور بطبيعتها و ينبغي استعراضها في ضوء التغيرات الكثيرة التي تطرأ على الظروف المحيطة واستهدافا للحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسات في العالم الذي تسوده تغيرات مستمرة، فينبغي على تلك المؤسسات أن تدخل التجديدات المستمرة على مبادئ الحوكمة بها و أن تطور تلك المبادئ على النحو الذي يكون من شأنه مواكبة المتطلبات و الاستفادة من الفرص المتاحة.²

يتضح لنا من عرض هذه المبادئ، أن حوكمة المؤسسات تركز على 4 ركائز أساسية هي :

1- الإدارة بالقيمة

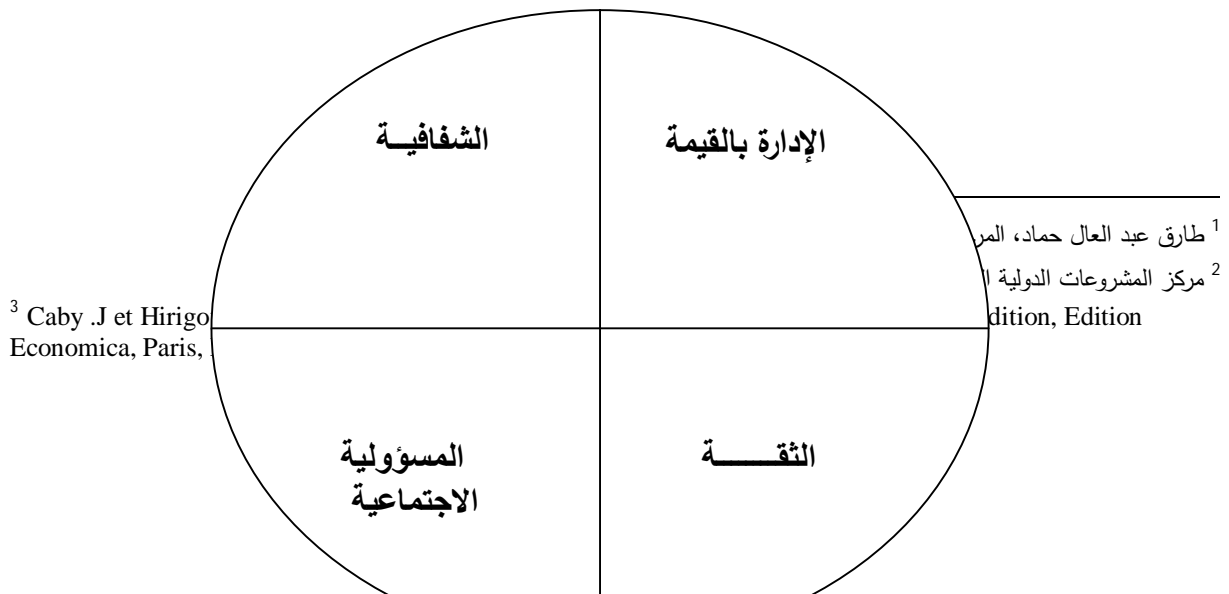
2- الثقة

3- الشفافية

4- المسؤولية الاجتماعية³

و الشكل (04) يوضح ذلك:

الشكل (04): ركائز نظام حوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثالث: المقاربات المختلفة لحوكمة المؤسسات و ميكانزماتها

المطلب الأول: مقاربات حوكمة المؤسسات

لحوكمة المؤسسات مقاربتين أساسيتين هما: المقاربة التنظيمية و المقاربة المؤسساتية، بالنسبة للمقاربة التنظيمية والتي تطورت ضمن إطار نظرية الوكالة ، تصنف الحوكمة إلى نموذجين¹:

أ- **النموذج المساهماتي Shareholder** (النموذج التقليدي) : الذي تدعمه نظرية الوكالة ، والذي يفترض بأن المؤسسة مسؤولة فقط أمام المساهمين فالهدف حسبه هو تعظيم قيمتهم المالية، حيث أن كل جهود المسيرين يجب أن تكون موجهة لتعظيم قيمة أسهمهم. والمشكل الذي يمكن أن يطرأ هو الاختلاف و الصراع بين الملكية والسلطة مما يتطلب العمل على كيفية إيجاد عناصر توافق بين المسيرين وأصحاب الأسهم.

النموذج المساهماتي نظام يحصر العلاقة فقط بين المساهمين والمسيرين أو ما يعرف بالرؤية المساهماتية، حيث تعطى السلطة للمساهمين كحماية شرعية وقانونية من اجل الحفاظ على حقوقهم ضد

¹ Jacques. R(2005), Op.cit, p15.

أي محاولة إنتهاكية لرؤوس أموالهم من طرف المسيرين¹، ويطبق هذا النموذج في الولايات المتحدة الأمريكية التي يشترط قانونها أولوية المساهم²، حيث ينطوي حق الملكية على حق الهيمنة والرقابة والذي يطلق عليه الاقتصاديون " حق الهيمنة المتبقية"، وهو الحق في اتخاذ القرارات المتصلة باستخدام أصول المؤسسة التي لا تخضع بشكل صريح وفقا للقانون أو للعقود لهيمنة أي طرف آخر، وحقيقة الأمر أن حق المساهمين في التأثير على المجرى المعتاد للنشاط يعد محدودا باختيار أعضاء مجلس الإدارة.

ب- النموذج التشاركي Stakholder: حسب هذا النموذج فالسلطة مقسمة على مجموع

المساهمين لمواجهة السلوكات السلبية للمساهمين، فحوكمة المؤسسات تظهر هنا ليس فقط كعنصر لتأمين مساهمات المالكين ولكن بالموازاة كتأمين لكافة الصفقات المبرمة بين الشركة ومختلف الأطراف الأخرى (مسيرين، زبائن، موردين،...)، وبصورة عامة كل المحيط المجتمعي، ففي ظل هذه الرؤية تظهر المؤسسة كحلقة وكآلية نتيجة التعاقدات التي تنشأ بين الجميع، فهي إذا نوع من الإتحاد أو التحالف من أجل خلق القيمة لجميع الأطراف.

تظهر في هذا النموذج أهمية الملكية من ناحية أنها تعطي حق اتخاذ القرار حتى في الظروف التي تكون غير موضحة في العقد الأساسي، وقد تتعارض هذه الفكرة مع تصور المؤسسة كمجرد علاقة تعاقدية بسيطة (مسير-مساهم)، ولذلك فحوكمة المؤسسات تتعارض هنا مع الحوكمة التعاقدية التي تحصر العلاقة فقط مع المساهمين أصحاب رؤوس الأموال وبالتالي أصحاب حق الملكية وتستنثي الأطراف الأخرى³.

و في نفس السياق دائما، ظهرت عدة دراسات حاولت إظهار تفوق المقاربة التشاركية على المقاربة الأولى الخاصة بأصحاب الأسهم (المساهماتية) وذلك بالاعتماد حسب دراسة DONALDSON et PESTON (1995) على ثلاث معايير :

* من ناحية الواقعية الوصفية: المقاربة التشاركية تتميز على المقاربة المساهماتية لأنها تصف بطريقة أفضل الاشتغال الحقيقي للمؤسسة .

¹ Debla .F, « Le système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie », thèse présentée pour obtenir le diplôme de magister en science économique, Université de Batna, Algérie, 2006/2007, P 45.

² طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، المرجع السابق، ص 130.

³ Debla. F , Op Cit, P46.

* من الناحية الأخلاقية: المقاربة التشاركية تتميز على مقاربة المساهماتية لأنها تأخذ بعين الاعتبار المصالح الشرعية لكل الأطراف وليس مصالح المساهمين فقط.

* وعلى المستوى الأداة: المقاربة التشاركية تتميز على المقاربة المساهماتية لأنها تسمح للمؤسسة بتحسين أدائها.¹

أما بالنسبة للمقاربة المؤسسية L'approche institutionnel: فإن حوكمة المؤسسات ينظر إليها من خلال مستوى هيكل رأس المال، فنجد نموذجين:

أ- نموذج الرقابة الخارجية Le système outsider: نموذج الحوكمة هذا يتميز بالاعتماد على آليات الرقابة الخارجية، و من خصائصه:

- أن هيكل رأس المال يطغى عليه التشتت أو التعدد في الملكية (عدد كبير من المساهمين)، و بالتالي فحق التصويت يخضع لنصوص القانون.

- تقديم حماية أكبر للمساهمين.

- ضمان شفافية المعلومات.

ب- نموذج الرقابة الداخلية Le système insider: على النقيض من النموذج الأول، يتميز هذا

النموذج بوجود عدد صغير من الأسواق المالية، و من خصائصه:

- أن هيكل رأس المال في يد مجموعة محددة من المساهمين، ومن ثم يكون حق التصويت

على حسب الأسهم التي يمتلكونها.

- الحماية الضعيفة للمساهمين الأقلية أو الصغار.

- ضعف الالتزامات الخاصة بشفافية المعلومات.²

بالإضافة إلى هذا التصنيف، تتعدد المقاربات النظرية الخاصة بحوكمة المؤسسات بحسب توجهات

الباحثين و أفكارهم، وكذا زاوية دراستهم للموضوع، فنجد مثلا:

✓ مقاربة BERGLOF:

الذي يميز بين نموذجين لحوكمة المؤسسات هما النموذج الموجه للبنوك (النموذج الألماني-

الياباني)، و النموذج الموجه للأسواق (النموذج الأنجلوساكسوني).

¹ محاضرات خاصة بمقياس الحوكمة، السنة الثالثة إدارة عمومية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، السنة الجامعية 2010-2011.

² Jacques.R(2005), Op.cit,pp 16-17.

أ- النموذج الألماني - الياباني: تحتل فيه الآليات الداخلية للحوكمة من بنوك ، مؤسسات تأمين، و سلطات عمومية، مكانة هامة خاصة من خلال الدور الذي تلعبه في التأثير على قرارات المؤسسة و مساهماتها الرئيسية في رأس أموال أغلب المؤسسات، وبهذا تعتبر كمساهم رئيسي أو مرجعي. كما أن مجالس الإدارة تمتاز بفعالية أكثر نتيجة لتكونه من مختلف أفراد أصحاب المصالح ، خاصة الأجراء منهم الذين يحتلون مركزا جيدا.

ب- النموذج الأنجلوساكسوني: يتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات المتداول أسهمها في البورصة ، سوق جد كبير للسيولة ولتبادل حقوق الملكية، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن النموذج الذي تطبقه الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا يرتكز أساسا على الآليات الخارجية للحوكمة والمتمثلة أساسا في السوق المالية ، أين تلعب قوانين هذه الأخيرة والهيئات المنظمة لها دورا مهما في حماية مصالح المساهمين وخاصة الأقلية. كما يشكل المستثمرون المؤسسيون في هذا النموذج جانبا مهما في التأثير على قرارات المؤسسة خاصة مؤسسات التأمين وصناديق التقاعد وصناديق المضاربة ، كما تحتل مسألة كفاءة السوق المالية محورا هامة في هذا النموذج إذ يجب أن تعكس أسعار الأوراق المالية واقع المؤسسة بصدق ، وبالتالي فالمسيرين يخشون من الإشارات السعرية التي تبعثها سوق الأوراق المالية ، فهم يسعون دائما إلى تعظيم عائد الأموال الخاصة¹.

✓ مقاربة **J.FRANKS et C.MAYER**:

حسب هذين الباحثين يوجد نموذجين أساسيين لحوكمة المؤسسات هما:

أ- نموذج الحوكمة المفتوح: و المطبق أساسا في الدول الأنجلوساكسونية، عادة ما يكون فيه عدد كبير من الشركات المدرجة في البورصة والتي تقوم على سوق رأس المال السائل، كما يتميز بتداول كبير و نشيط لحقوق الملكية و الرقابة. و بالتالي يكون هيكل الملكية مشتتة على عدد كبير من المساهمين.

ب- نموذج الحوكمة المغلق: خلافا للنموذج السابق، يتميز هذا النموذج بقلة عدد الشركات المدرجة في البورصة، و بحركية ضعيفة لتبادل حقوق الملكية. كما يأخذ هذا النموذج بعين الاعتبار حقوق أصحاب المصالح، بحيث يمنح لهم تمثيل واسع في مجالس الإدارة.

¹ Vasudha. J (2004), « corporate governance : the Indian Scenario » Foundation Books, New Delhi, India, pp 15 – 22

✓ مقاربة P.W.MOERLAND:

قدم الباحث مقارنة تميز بين نموذجين لحوكمة المؤسسات:

- أ- النموذج الموجه للأسواق: يعتمد أساسا في الدول الأنجلوساكسونية، يتميز بتطور كبير للأسواق المالية، تشتت هيكل الملكية نتيجة توزيع الأسهم على عدد كبير من المساهمين.
- ب- النموذج الموجه للشبكات: يعتمد أساسا في الدول اللاتينية، تنتمي فيه المؤسسات إلى مجموعات تضم شركات تأمين، بنوك، مصارف...، أين تلعب هذه الأخيرة دورا حاسما في أسلوب تسيير المؤسسات.¹

✓ مقاربة TUMBULL:

- بناء على الأهداف المنتظرة من تطبيق حوكمة المؤسسات قدمت في إطار هذه المقاربة أربع (04) نماذج للحوكمة، كانت على الشكل التالي:
- أ- النموذج المالي: الذي يهدف إلى تحقيق التوافق بين سلوك المسيرين و مصالح المساهمين، وهذا من خلال الحوافز المالية.
- ب- النموذج الإشرافي: الذي يتميز بنمذجة السلوك الفردي للمسيرين، بالشكل الذي يجعلهم يبتعدون عن السلوكيات الانتهازية في أداء أعمالهم.
- ج- النموذج التشاركي: الذي يهدف إلى خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة.
- د- النموذج السياسي¹*: الذي يهدف إلى التوزيع المناسب للسلطة على الأفراد في المنظمة.²

✓ مقاربة CHARREAUX:

تعتبر من أحدث المقاربات النظرية في مجال حوكمة المؤسسات، و التي حققت التحول في دراسة العامل الأساسي للحوكمة من العامل الانضباطي إلى العامل المعرفي، انطلاقا من اعتبار المؤسسة " خزان معارف"²*. تؤكد هذه المقاربة على ضرورة خلق القيمة للمؤسسة أولا من خلال الاستغلال الأمثل المهارات التي يمتلكها الأفراد، و ثانيا تخفيض التكلفة المعرفية التي يمكن أن تنتج من عدم الفهم، سوء تصرف....³

¹ Parrat.F (1999),Op.cit ,pp 206-212.

¹* في المجال السياسي و على المستوى الكلي (الدولة) يستخدم مصطلح " الحكم الراشد" كمرادف لحوكمة المؤسسات.

²* قدم CHARREAUX مصطلح " Répertoire de connaissances " كبديل لمصطلح " Nœud de contrats " الذي قدمته النظرية الكلاسيكية.

² Ayadi. N (2003),Op.cit,p32.

³ Charreaux. G (2002) , « à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et gouvernance d'entreprises » ,Finance Contrôle Stratégie, volume 05,n° 03,septembre 2002,p 25.

و عليه فالهدف من تطبيق حوكمة المؤسسات في ظل هذه المقاربة ليس خلق القيمة للمساهمين أو لأصحاب المصالح، وإنما هو توزيع المعرفة بشكل مستمر و هادف على جميع هذه الأطراف.¹ بعد التطرق إلى أهم المقاربات التي تضمنت تطور حوكمة المؤسسات يمكن القول بأنه ليس هناك نموذج واحد لتطبيقها، وفي نفس الوقت هذا لا يمنع من أن هناك العديد من العناصر المشتركة بين النماذج المختلفة، و لعل أهمها هي الميكانزمات التي تضبط التطبيق الحسن لها، و هو ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

المطلب الثاني: ميكانزمات حوكمة المؤسسات

تتفق أغلب الدراسات إن لم نقل كلها، على تقسيم ميكانزمات حوكمة المؤسسات إلى نوعين ميكانزمات داخلية و ميكانزمات خارجية، و هي بمثابة مكونات نموذج الحوكمة في أي دولة :

1- الميكانزمات الخارجية: تمثل البيئة و الظروف الذي تعمل من خلالها المؤسسات، تؤثر و تتأثر بها، و قد تختلف من دولة إلى أخرى وهي تتكون من:

- أ- القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق كقانون الشركات، قانون المنافسة ...
- ب- النظام مالي و المصرفي: الذي يضمن توفير التمويل اللازم للمشاريع بالشكل المناسب الذي يشجع المؤسسات على التوسع و المنافسة.
- ج- هيئات و أجهزة الرقابة كسوق المال و البورصة، و هي تهدف إلى متابعة السير الحسن لأداء المؤسسة و تصحيح الانحرافات، و التحقق من دقة وسلامة البيانات و المعلومات التي تنشر، وأيضا وضع العقوبات المناسبة و التطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام المؤسسات.
- د- المؤسسات والمنظمات غير الحكومية و التي تعمل على ضمان التزام الشركات بالنواحي الاجتماعية و المهنية، كجمعيات حماية المستهلك، جمعيات البنوك، جمعيات المحاسبين....

2- الميكانزمات الداخلية: و هي ميكانزمات تعمل و تنبثق مباشرة من داخل المؤسسة، هدفها ضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسات داخليا، و هي تشتمل على القواعد والأساليب التي تطبق داخلها و التي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة توضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسات و التوزيع المناسب للسلطات و الواجبات بين الأطراف المتعلقة بعملية الحوكمة...، وذلك بالشكل الذي لا يؤدي إلى وجود تعارض في المصالح بين هؤلاء الأطراف. من أهم هذه الميكانزمات نذكر:

- أ- مجلس الإدارة: و قد يتشكل من أعضاء داخليين (مساهمين أو غير مساهمين، أعضاء

¹ Depret. M et Hamdouch. A (2005), « gouvernement d'entreprise et performance », Edition De Boek , Bruxelles , Belgique, p54.

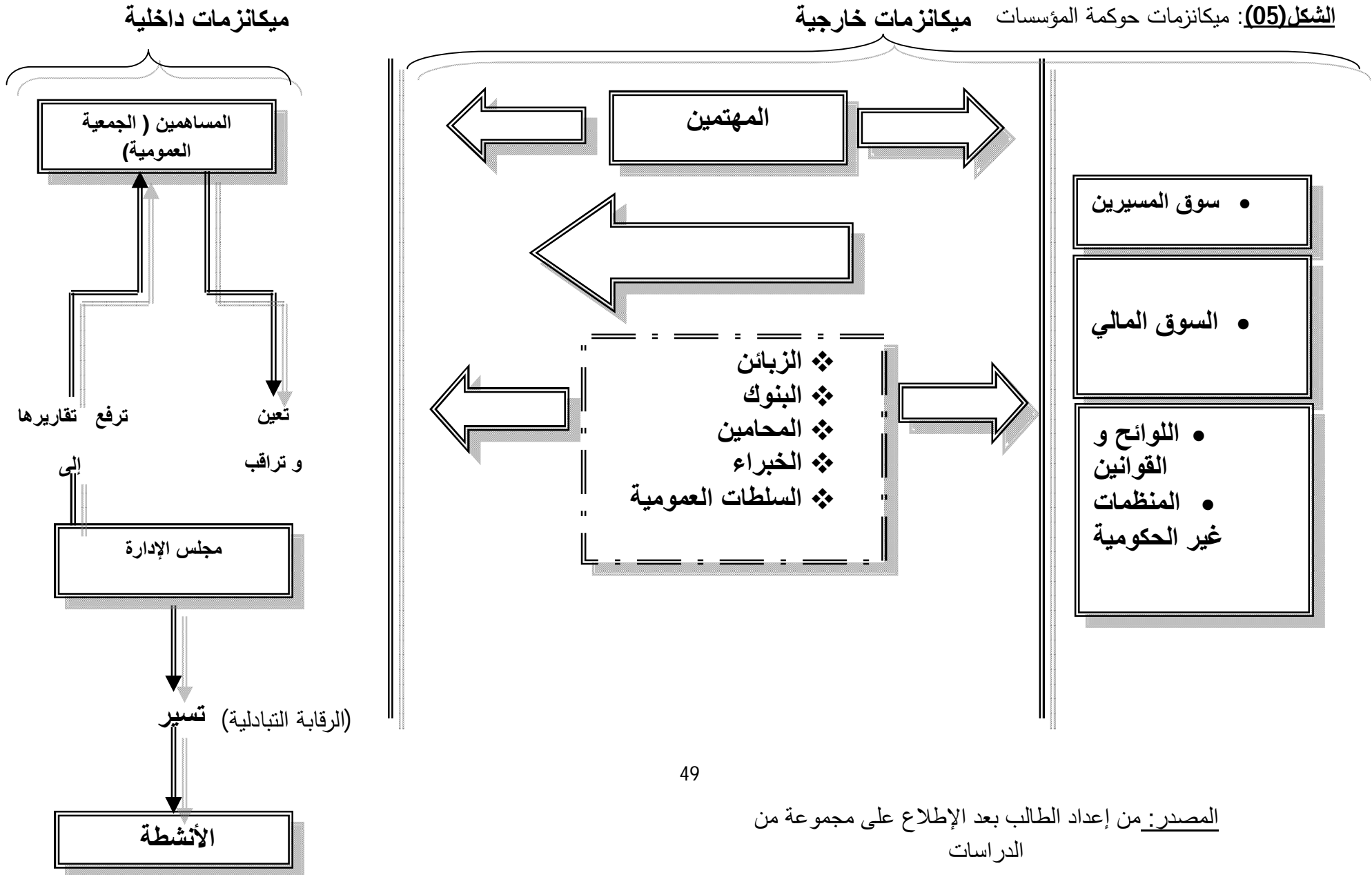
خارجيين).

- ب- الجمعية العمومية: و تتشكل من مجموع المساهمين الذي يطلق عليهم أيضا مصطلح "الملاك"، كما يعتبرون أيضا الطرف الأساسي في نظرية الوكالة.¹
- ج- الرقابة التبادلية: و تعني الرقابة الممارسة من قبل الهيئتين السابقتين بشكل متبادل فيما بينها، كما قد تمتد إلى أطراف أخرى.
- ويجب التأكيد أن هذه المحددات سواء كانت داخلية أو خارجية هي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بثقافة الدولة، النظام السياسي و الاقتصادي بها، مستوى التعليم و الوعي لدى الأفراد. فحوكمة المؤسسات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه الشركات و يضم على سبيل المثال: المنافسة، السياسات الاقتصادية...²، و الشكل (05) يبين نموذج الحوكمة في ظل الميكانزمات الداخلية و الخارجية:

¹ Robert. A and Nell. M (2011), « corporate governance », John Wiley and Sons Edition, New Jersey, USA, Fifth Edition, p 102.

² محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي و الإداري، المرجع السابق، ص 19.

الشكل (05): ميكانزمات حوكمة المؤسسات: ميكانزمات خارجية



بالإضافة إلى التقسيم العام السابق لميكانزمات حوكمة المؤسسات، قدم WILLIAMSON تصنيفاً آخر ارتكز على وجود أربع أنواع (04):

- أ- ميكانزمات عفوية: التي تشكل من السوق.
 ب- ميكانزمات متعمدة: التي تشكل من المؤسسة نفسها.
 ج- ميكانزمات مميزة: تنشأ من مؤسسة معينة للحد من الممارسات الداخلية غير اللائقة للمسيرين.
 د- ميكانزمات غير مميزة: و هي التي يمكن تطبيقها في أي مؤسسة.¹
- كما اقترح CHARREAUX نموذجاً يسمح بتحديد مختلف ميكانزمات حوكمة المؤسسات من خلال تقاطع معياري العفوية/ التعمد، و المميزة/ غير مميزة²، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (04): تصنيف ميكانزمات الحوكمة حسب CHARREAUX

ميكانزمات غير مميزة	ميكانزمات مميزة	
<ul style="list-style-type: none"> - البيئة القانونية و التنظيمية (قانون الشركات، قانون العمل، قانون الإفلاس...) - النقابات الوطنية - جمعيات المستهلكين - مراجعو الحسابات النظاميين 	<ul style="list-style-type: none"> - رقابة مباشرة من المساهمين (الجمعية العمومية) - مجلس الإدارة - نظام الأجور - الهيكل الرسمية - المراجعين الداخليين - النقابات (الداخلية) 	ميكانزمات متعمدة
<ul style="list-style-type: none"> - سوق السلع و الخدمات - السوق المالية - سوق العمل - المحيط الإعلامي - المحيط المجتمعي 	<ul style="list-style-type: none"> - شبكات غير رسمية من الثقة - الرقابة التبادلية - ثقافة المؤسسة - السمعة بين الموظفين 	ميكانزمات عفوية

¹ Parrat. F (1999), Op.cit, p 105.

² Charreaux. G(1996), « le gouvernement d'entreprise », Edition Economica, Paris, France, p 08.

المصدر: Charreaux.G(1996),« le gouvernement d'entreprise »,Edition Economica, Paris, France, p 09.

- من خلال الجدول نلاحظ وجود أربع (04) أنماط من ميكانيزمات حوكمة المؤسسات، وهي:
- أ- ميكانيزمات مميزة و متعمدة: التي تشمل جميع آليات الرقابة المستمدة من بيئة المؤسسة الخاصة، بغرض كبح أو تقييد ممارسات مسير معين أو مجموعة من المسيرين.
- ب- ميكانيزمات مميزة و عفوية: تظهر بشكل غير متعمد في المؤسسة، و في نفس الوقت تطبيقها و نجاحها يختلف بين مؤسسة و أخرى.
- ج- ميكانيزمات غير مميزة و متعمدة: التي لا تطبق بشكل خاص في مؤسسة معينة، ولكنها في نفس الوقت توضع مقصودة بهدف تنظيم، هيكلية، و مراقبة آلية التسيير في المؤسسة.
- د- ميكانيزمات غير مميزة و عفوية: و هي الميكانيزمات التي قدمتها نظرية الوكالة، كالسوق المالي، سوق السلع و الخدمات...،و التي يمكن من خلالها مراقبة أداء المسيرين.

المبحث الرابع: ركائز (متطلبات) حوكمة المؤسسات

رغم التعاريف المختلفة للحوكمة و زاوية النظر إليها إلا أنها تشترك في الركائز التي تبنى عليها، وتمثل هذه الركائز و المتطلبات التي يحتاجها أي نظام لحوكمة المؤسسات في:

- الإدارة بالقيمة
- الثقة
- الشفافية
- المسؤولية الاجتماعية

المطلب الأول: الإدارة بالقيمة

الإدارة بالقيمة و حوكمة المؤسسات تقريبا وجهان لعملة واحدة، يكمن الاختلاف بينهما في كون الأولى تهدف إلى خدمة المساهمين بتنظيم العلاقة بين المساهمين و المسيرين، و الثانية أي الحوكمة تهدف إلى خدمة المساهمين بتنظيم العلاقة بين المساهمين و مختلف الأطراف الآخذة. و لقد لقيت فكرة الإدارة بالقيمة قبولا كبيرا خاصة في السنوات الأخيرة على إثر الفضائح التي طالت المؤسسات الكبيرة.

الفرع الأول: تعريف الإدارة بالقيمة

تعرف الإدارة بالقيمة على أنها: "مقاربة تسييرية تضمن أن المؤسسة تسير من اجل خلق القيمة"، وفي الغالب تتمثل هذه القيمة في زيادة أرباح المساهمين، كما تعرف أيضا على أنها: "مجموعة من الإجراءات والأهداف التي تهدف إلى التنسيق بين مجموعة من العوامل الإستراتيجية كرسالة المؤسسة، ثقافتها... من أجل تعظيم ثروة المساهمين إلى أقصى حد".

من خلال التعريفين السابقين نجد أن عناصر الإلواة بالقيمة (هناك من يسميها التسيير المركز

على القيمة GBV) هي ثلاث:

- خلق القيمة : أي كيف تنشأ المؤسسة القيمة وتنميتها.
- التسيير بالقيمة : عن طريق حوكمة المؤسسات، تسيير التغيير...
- قياس القيمة: أي تقييمها.

تتجلى أهمية الإدارة بالقيمة أو التسيير بالقيمة في كونها تسمح للمؤسسة بالمنافسة في عدة أسواق

مختلفة هي:

- سوق منتجاتها أو خدماتها (سوق نشاطها).
- سوق الرقابة (التمييز في ميكانزمات الرقابة، إعادة الهيكلة...).
- السوق المالي: (جلب الاستثمارات، المردودية المرتفعة...).
- سوق الموارد البشرية (صورة المؤسسة، المهارات).¹

الفرع الثاني: مبادئ الإدارة بالقيمة

تتمثل مبادئ الإدارة بالقيمة في:

- دور المسيرين و موقعهم على مستوى عملية خلق القيمة: يعكس هذا المبدأ ضرورة التوافق بين مصالح المسيرين و المساهمين
- الحوافز المالية: التي تهدف إلى التخفيض من حدة المشاكل و الصراعات بين المسيرين و المساهمين
- آليات الرقابة: و تعمل على ضبط العلاقة بين المسيرين و المساهمين.²

الفرع الثالث: أهداف الإدارة بالقيمة

باعتبار الإدارة بالقيمة فكر تسييري يتطلب تغييرا جذريا في ثقافة المؤسسة فسترتبط بمجموعة من الأهداف التي تتمثل في:

- تعظيم القيمة إلى أقصى حد ممكن كهدف رئيسي.
- تنمية الشفافية لدى المؤسسات.
- ضمان التوافق بين عوائد المساهمين وعوائد المسيرين.
- تسهيل الاتصال مع المستثمرين، الخبراء، الشركات.
- تحسين الاتصال الداخلي من أجل التشاور.
- تطبيق سياسة تسييرية واضحة.
- المساعدة على اتخاذ القرار.
- الاستغلال الأمثل للموارد.³

¹Caby .J, «Gestion par la valeur », <http://123business-fr.com/valueanalysis.aspx>, vu le 11-01-2012, 16 :00.

² Caby.J et Hirigoyen.G (2005), « création de valeur et gouvernance d'entreprise », op.cit, p p 64 -77.

³ Dejaeger .M, « management par valeur » www.12manage.com/methods_mfv_fr.html, vu le 09-01-2012,14 :32.

المطلب الثاني: الثقة

بعد فترة طويلة من هيمنة النظريات الاقتصادية التي اهتمت بالبحث عن تحقيق المنفعة للمستهلك والربح للمؤسسة، اهتم الباحثون بعدها بمفهوم الثقة لتحليل وفهم أفضل العلاقات التي تربط بين الأعوان الاقتصاديين رغم صعوبة تحديد هذا المفهوم نتيجة لتعدد البيئة وحالات اللايقين التي تميز المحيط الاقتصادي.

ظهرت الأبحاث المهمة بمفهوم الثقة بعد العديد من الدراسات التي أجريت من اجل البحث عن نظريات جديدة في تسيير المؤسسات، كالاقتصاد المؤسسية الذي شكل أرضا خصبة لاستخدام المفهوم على الرغم من أن معالمه مازالت غامضة وملتبسة المحتوى، ولكن رغم كل هذا اتفق معظم الباحثين على أهمية الثقة في فهم العلاقات الاقتصادية خاصة من خلال التعاقدات (المعاملات) التي تجري بين المؤسسة والأعوان الاقتصاديين.

من أهم الدراسات التي تناولت موضوع الثقة في الآونة الأخيرة نجد دراسة FUKUYAMA التي نشرها في كتابه الذي حقق أعلى المبيعات سنة 1995 والذي عنوانه بـ: "الثقة : الفضائل الاجتماعية وخلق الرخاء" "Trust, the social virtues and the creation of prosperity"، حيث ابرز فيه دور الثقة من خلال اعتبارها الاستثمار المفقود داخل المجتمع والذي يجب أن يحكمه سلوك نزيه وعادل وتعاوني.¹

الفرع الأول: تعريف الثقة

الثقة لغويا هي الشعور بالأمن والاطمئنان نحو الغير أي انتمان الغير، أما اصطلاحا فقد تعددت تعاريفها على حسب زاوية النظر إليها. فيمكن تعريف الثقة على أنها:
- آلية من آليات الحوكمة: حيث عرف MAYER الثقة على أنها خاصية وميزة ترتبط بالتعاقدات التي تقوم بها المؤسسة سواء كانت رسمية أو غير رسمية".

¹ Charreaux. G (1998) , « le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », www.u-bourgogne.fr/LEG/wp/0980501.pdf , vu le 16-01-2012, 11:28, p 02.

- حالة ذهنية: بعض الباحثون عرفوا الثقة على أنها: "شعور متبادل بين الأطراف المتعاملة، حيث لا يشعر أي طرف بان الطرف الآخر يستغل الضعف الموجود فيه".
- سمة وخاصية: تظهر خاصة في مجال التفاوض حيث تمكن من التفريق بين متعامل وآخر وبذلك نجد متعامل موثوق فيه ومتعامل غير موثوق فيه.
- متغير ظرفي دوري (Conjoncturelle): حسب هذه المقاربة فان الثقة لا تكون مطلقة ودائمة إلا إذا توفرت الأطراف بالفعل، فهذه المقاربة تعطي الثقة طابع مؤقت في حين تعتبر هي سمة شخصية مستقرة في واقع متغير.
- قرار: حسب هذه المقاربة فالثقة هي: "قبول التعامل مع طرف معين لتوفر جزء من الثقة فيه، فهي بذلك اتخاذ قرارات في الحالات التي تتميز بدرجة معينة من الخطر واللايقين"¹.
- من خلال هذه التعاريف و حسب تعريف FUKUYAMA يمكن القول بأن الثقة هي تحصيل وجود التعاون و النزاهة بين الأفراد في المؤسسة.

الفرع الثاني: إيجابيات و سلبيات الثقة

يتطلب تحليل الثقة الأخذ بعين الاعتبار جميع العلاقات التي تتم بين المؤسسة وشركائها. وتحدد قيمة هذه العلاقات وفقا لـ WINTROLE et BERTON في الفرق بين تكلفة المورد المحصل من هذه العلاقات والسعر المدفوع من قبل الزبائن (المرتفع) نتيجة توفر الثقة في خدمات المؤسسة، كما يمكن التعبير عن قيمة العلاقة بين المؤسسة وشركائها بأنها الفرق بين قيمة التأمين المرتفع نتيجة انعدام الثقة وقيمة التأمين المنخفض نتيجة توفر الثقة.

ونظرا لصعوبة قياس قيمة هذه العلاقات ومن ثم درجة الثقة في الواقع العملي، اهتم الباحثون بإيجابيات وسلبيات الثقة.

*إيجابيات خلق الثقة:

- تسمح بتخفيض تكاليف الرقابة، فمثلا في علاقة المؤسسة مع البنك فتوفر الثقة يسمح للمؤسسة باجتناوب بعض التكاليف الرقابية التي تفرضها البنوك كالمراقبة الخارجية و الضمانات.
- المسير الذي تتميز علاقته مع المساهمين بالثقة يساعده ذلك على وضع واقتراح تنفيذ مشاريع

¹ Hireche .A et Mezhouda .A, « une approche transactionnelle de l'efficience du management stratégique: proposition d'une typologie des transactions fondée sur la confiance entre managers et propriétaire », http://www.strategi-aims.com/Aim_s08/aims08com/HIRECHEA%20MEZHOUAA%20AIMS2008.pdf, vu le 14-01-2012, 19:25, pp 04-07.

- إبداعية ذات خطر ضعيف ومردودية عالية.
- جذب الاستثمارات لتوفر المعلومات المالية الموثوق فيها.
- من خلال هذه الايجابيات يمكن أن نقول أن الثقة تساهم بدرجة كبيرة في خلق القيمة للمؤسسة من خلال تخفيض التكاليف (الوكالة، المراجعة...) وزيادة حرية عمل المسيرين.

* سلبيات خلق الثقة:

- تخلق حواجز دخول بالنسبة للمتعاملين الذين يرغبون في دخول السوق.
- صعوبة إنهاء العلاقة سواء بين المؤسسة وموظفيها أو بين المؤسسة وشركائها في حال ما أرادت القيام بتغييرات تنظيمية.
- في أغلب الأحيان تكون آليات الثقة غير رسمية، ما يمكن أن تنتج عنها إفشاء الأسرار خاصة لما نعلم أن كل طرف بحث عن مصلحته الخاصة.¹

المطلب الثالث: الشفافية

تعتبر الشفافية أداة هامة لمحاربة الفساد المالي و الإداري في المؤسسات فهي ببساطة عبارة عن تقاسم المعلومات و التصرف بطريقة مكشوفة عن طريق توفير إجراءات واضحة لكيفية صنع القرارات في المؤسسة.

يعد مفهوم الشفافية من المفاهيم التي دخلت اللغة العربية حديثا، فلم يكن هذا المصطلح و ما له من دلالات لغوية معروفا أو متداولاً في الأدبيات العربية حتى وقت قريب إلا حديثاً مع تأسيس منظمة الشفافية الدولية عند بداية تسعينات القرن الماضي، حيث أسسها الألماني Peter Eigen مع تسع أشخاص آخرين من خمس دول. و هناك من يؤكد أن تطبيق الشفافية صار مطلباً حضارياً و إنسانياً في سبيل القضاء على الفساد، حيث أن تطبيقها يخدم أهداف جميع الأطراف الآخذة عن طريق توفير المعلومات التي يحتاجونها في نشاطاتهم.²

الفرع الأول: تعريف الشفافية

لغويا الشفافية كلمة غير عربية حيث لم تشر اللغة إلى المعنى الصريح للشفافية و لكنها أشارت إلى شف عليه ثوبه أي رق حتى يرى ما تحته.

¹ Charreaux .G(1998) « le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises » ,op.cit, pp10-12

² حسين المحمدي برادي، الفساد الإداري لغة المصالح، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 35.

أما اصطلاحاً فقد تعددت تعاريف الشفافية تبعا لوجهات نظر الباحثين، فمن الناحية السياسية عرفت الشفافية بأنها: "الدقة التي يمكن للناس أن يلاحظوا من خلالها تصرفات السياسيين"، و من الناحية المحاسبية فقد عرفت بأنها: "الكشف التي تستعمل و تستخرج المعلومات المطلوبة منها بسهولة".

- عرفها صندوق النقد الدولي في النسخة المعدلة لدليل الشفافية بأنها: "إطلاع الجمهور على هيكل القطاع ووظائفه و البيانات التي تستند إليها السياسات المالية العامة".

- أما هيئة الأمم المتحدة فقد عرفت الشفافية بأنها: "حرية تدفق المعلومات، أي توفير المعلومات و العمل بطريقة متفتحة تسمح لأصحاب المصالح بالحصول على المعلومات الضرورية للحفاظ على مصالحهم، و اتخاذ القرارات المناسبة و اكتشاف الأخطاء".

من خلال هذه التعاريف نجد أن المقصود بالشفافية هو خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف و القرارات و الأعمال متاحة و منظورة و مفهومة، و بشكل أكثر تحديدا توفير المعلومات و جعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب و لكل الأطراف ذات العلاقة، و عليه فالشفافية هي نقيض الغموض و السرية في العمل.¹

الفرع الثاني: آليات الشفافية

تعتبر الشفافية ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الحديث، ولا يمكن للمؤسسات أن تزدهر إذا لم ترافقها الشفافية في فترة نشاطها. تنتوع آليات الشفافية على تنوع طبيعة المؤسسات، و من بين هذه الآليات:

أولاً - الإفصاح المحاسبي:

هو إظهار كافة المعلومات المالية و المحاسبية التي تؤثر في موقف متخذ القرار سواء كانت المؤسسة أو الأطراف الأخرى، وهذا يعني أن تظهر المعلومات في القوائم و التقارير المحاسبية بلغة مفهومة للمستخدمين الداخليين و الخارجيين دون لبس أو تضليل.²

ثانياً - المساءلة:

وهي العملية التي تركز الشفافية في المؤسسة من خلال استجواب المديرين داخليا من طرف مجلس الإدارة و المساهمين، أو خارجيا من طرف مراجع خارجي، مفتشية العمل....

¹ جيار محمد علي الكعبي، شفافية الضريبة و آفاق تطبيقها في الهيئة العامة للضرائب، www.nazaha.iq/search_web/muh_asbe/5.doc

تم الاطلاع عليه يوم 22-01-2012، 15:40.

² محمد طارق يوسف، الإفصاح و الشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات و مدى ارتباطها بالمعايير المحاسبية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007، ص12.

الفرع الثالث: أهداف الشفافية في إطار نظام حوكمة المؤسسات

- بما أن الشفافية تعتبر من مبادئ حوكمة المؤسسات التي تعني توفير بيئة عمل جذابة يسهل من خلالها التنبؤ بالتغيرات الحاصلة فيها، فإن أهداف الشفافية تتمثل في:
- جذب الاستثمارات الأجنبية و المحافظة على الاستثمارات الوطنية.
 - إنعاش السوق المالي من خلال تحقيق المصداقية في توفير المعلومات المالية.
 - محاربة الفساد بكافة صوره.
 - تعزيز الرقابة الإدارية و زيادة كفاءتها من خلال الدقة والوضوح في الممارسات الإدارية.
 - توفير الوقت و تخفيض التكاليف و تجنب الإرباك في عمل الموظفين.
 - ترسيخ قيم التعاون و تظافر الجهود.
 - زيادة الثقة لدى الجمهور .
 - تحسين صورة المؤسسة في الأسواق الخارجية.

المطلب الرابع: المسؤولية الاجتماعية

أدت الفضائح التي طالت الشركات الضخمة بالمؤسسات إلى بذل الجهود في سبيل المحافظة على سمعتها و على البيئة التي تعمل فيها أيضا خاصة بعد تحجيم الثقة في ذلك الشركات و سن الحكومات لأنظمة صارمة. كما تقف العديد من المنظمات غير الحكومية المنتشرة بكثرة في وجه أي أخطاء تقتربها المؤسسات إضافة إلى الضغط الكبير الذي يقع على هذه المؤسسات من جراء إجراءات التصنيف و الترتيب للإعلان عن أدائها غير المالي و نتائجها المالية، كما أن المؤسسات أصبحت تخضع للمراقبة أكثر من أي وقت مضى.

لم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في النصف الأول من القرن العشرين معروفا بشكل واضح، و لحد الآن لم يتم تعريف المسؤولية الاجتماعية بشكل محدود و قاطع يكتسب صفة القبول، فقد تعددت المبادرات في محاولة تحديد تعريف دقيق للمسؤولية الاجتماعية، و هذا الاختلاف راجع لطبيعة البيئة

المحيطة بالمؤسسة و كذا نطاق نشاطها و رأسمالها، فهذه المسؤولية بطبيعتها ديناميكية تتصف بالتطور المستمر كي تتلاءم بسرعة و متطلبات المؤسسة بالإضافة إلى متطلبات المجتمع حسب التغيرات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية.¹

الفرع الأول: تعريف المسؤولية الاجتماعية

عرف DRUCKER المسؤولية الاجتماعية بأنها: (التزام المنشأة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه)، أما HOLMES فقد عرفها بأنها: (التزام على منشآت الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه و ذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر ، تحسين الخدمات الصحية مكافحة التلوث ...).

من خلال التعريفين السابقين يمكن أن نستنتج أن المسؤولية الاجتماعية هي: (عمل الأشياء التي على الأقل تحافظ على مصالح المجتمع و تصونها و تعمل على تحسينها إن أمكن)، أي أن المؤسسة يجب أن تضع نصب عينيها المجتمع كأولوية مهمة لها و تحاول أن تخدم مصالحه بالإضافة إلى مصالحها²

الفرع الثاني: أنواع المسؤولية الاجتماعية

مع التطور الحاصل في بيئة عمل المؤسسات و مع تزايد تأثير قوى الضغط على المؤسسات، ظهرت العديد من المناهج في دراسة محتوى المسؤولية الاجتماعية و أنواعها، و سنتطرق إلى أحد هذه المناهج الذي يميز بين ثلاث أنواع من المسؤولية، هي:

1- المسؤولية الاقتصادية: وفق أصحاب هذا الاتجاه (MILTON FREEDMAN) فإنه يجب على المؤسسة أن تركز على هدف تعظيم الربح، و أن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا نواتج عرضية مشتقة منه.

2- المسؤولية الاجتماعية: وهو نقيض الاتجاه الأول، في ظلّه تعتبر المؤسسات وحدات اجتماعية بدرجة كبيرة تأخذ بعين الاعتبار المجتمع و متطلباته أثناء عملية اتخاذ القرارات، رغم الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية خاصة في الدول النامية في عملية الموازنة بين الأداء الاجتماعي و الأداء الاقتصادي.

¹ وهيبه مقدم، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، / Com efpedia. / .
/المدخل-اقتصاديات-البيئة-و-المسؤولية-الاجتماعية-مقدم-وهيبه.doc. تم الاطلاع عليه يوم 12-01-2012، 15:26، ص ص 12-13.

² المرجع نفسه، ص 14.

3- المسؤولية الاقتصادية - الاجتماعية: و هو النوع الأكثر توازنا حيث يرى أن المؤسسات لا تمثل مصالح جهة واحدة فقط (المالكين)، و إنما ترتبط بعلاقات مع أطراف أخرى التي تسمى بالأطراف الآخذة (الدولة، المجتمع المدني، الأحزاب...)¹.

الفرع الثالث: آليات المسؤولية الاجتماعية

إن دراسة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات من المواضيع المهمة التي أثارت و لا تزال تثير جدلا في الأوساط العلمية و الأكاديمية و كذلك بالنسبة للمسيرين في المؤسسات، و قد تعددت البحوث في إطار المسؤولية الاجتماعية نتج عنها فهم لدورها في خلق القيمة للمؤسسات و ذلك بواسطة آليات ذات علاقة بالأداء، الشفافية، و الإبداع²...، و أهم هذه الآليات هي:

أولا- مواطنة المؤسسات:

إن مفهوم المواطنة يقوم على العقد الاجتماعي في المجتمع، فهو يقوم على الموازنة بين الحقوق و الواجبات لكل مواطن أو مؤسسة...، و إذا كان الفرد يتصرف وفق هذه الموازنة فإن المؤسسات التي تأخذ كل مقومات وجودها من المجتمع لا بد أن تتصرف على الأقل بطريقة مماثلة لتصرف المواطن من حيث الحقوق و الواجبات .

و لأن المؤسسات عند نشوئها و تطورها تتصرف بطريقة تميل بقدر معين إلى عدم التوازن فإنها واجهت ضغوطا و اعتراضات من أجل أن تستعيد هذا التوازن الذي يفرضه عليها مفهوم المواطنة، ففي البداية كانت المؤسسات تعمل بتأثير الهدف الوحيد الضيق المتمثل بتحقيق أقصى الأرباح في المدى القصير من أجل تعظيم قيمة حملة الأسهم و هذا التوجه كان في البداية على حساب جميع أطراف المصالح، و سرعان ما اكتشفت المؤسسات أنها لا تستطيع أن تحقق الكفاءة المطلوبة بدون العاملين) أحد أطراف المصلحة) .

و لأن نجاح المؤسسة يعتمد على نجاحها في السوق حيث الزبون هو الملك، كان لا بد للمؤسسة من تحسس حاجات الزبائن و تطلعاتهم في المنتجات و الخدمات أولا، و لأن الموردين هم في نفس

¹ طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية و شفافية نظم المعلومات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 36، عمان، الأردن، 2005، ص 217.

² جون سيليفان، ألكسندر شكوننيكوف، أخلاقيات العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، - www.cipe.org/.../Business_Ethics، تم الاطلاع عليه يوم 15-01-2012، 17:45. CG_Component_-_Arabic.pdf

المركب مع المؤسسة التي تشتري الحصة الأكبر من مواردهم فإن الموردين ليس خصوما لا بد من التعامل معهم وفق ثقافة الربح / الخسارة، أي علاقة التنافس السلبي الذي فيه المؤسسة تريح و المورد يخسر، بل يجب التعامل وفق علاقة رابح - رابح وفق علاقات طويلة الأمد .

إن هذه التطورات الحاصلة في الاهتمام بأصحاب المصالح دفعت إلى طرح مفهوم مواطنة المؤسسات الذي يمكن تعريفه بأنه: (تبنى التركيز الإستراتيجي من قبل المؤسسة للقيام بمسؤولياتها الاقتصادية و الاجتماعية و الأخلاقية المتوقعة منها من قبل أصحاب المصلحة)، وهذا يعني أن مواطنة المؤسسات هي مجموعة المسؤوليات التي تمتد على نطاق واسع نسبيا يبدأ من المالكين و يمتد إلى الأطراف الأخرى وصولاً إلى المجتمع.¹

ثانياً - المراجعة الاجتماعية:

إن الضغوط الشديدة والمتعددة الأطراف على المؤسسات من أجل تحمل مسؤوليتها الاجتماعية سواء في عملياتها ومنتجاتها وخدماتها أو حيال الجمهور الذي تتعامل معه والمجتمع الذي تعمل في كنفه، أدى بالمؤسسات إلى تبني آلية تبرز من خلالها مدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية وأدائها ومبادراتها في إطار هذه المؤسسة والتي تمثلت بالمراجعة الاجتماعية.

يمكن تعريف المراجعة الاجتماعية بأنها: "عبارة عن تقرير تعده المؤسسة يتضمن كشفاً بأهداف المؤسسة المخططة في مجالات المسؤولية الاجتماعية والأداء الاجتماعي الذي تحقق خلال الفترة الماضية، سواء في مجال ممارسات المؤسسة الاجتماعية أو في مجال الحد من المشكلات الاجتماعية أو في مجال دعم المؤسسات الخيرية..."، ولهذا فإن المراجعة الاجتماعية يجب أن تفهم على أنها محاولة للتقييم والقياس بوحدات مالية لنفقات واستثمارات المؤسسة في المجالات والأغراض الاجتماعية، ولأن المؤسسات ليست جميعها متساوية في تبني المسؤولية الاجتماعية ودعم أهدافها وبرامجها فقد ظهرت مشكلات عديدة في هذا المجال أهمها:

- عدم وجود تعريف محدد وواضح لمفهوم الأداء الاجتماعي للمؤسسة، وكيف يمكن قياس النتائج

¹ نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 227-

الفعلية لهذا الأداء.

- مشكلة تنفيذ المراجعة الاجتماعية: فبعض المؤسسات تضع قائمة بالأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها والبعض الآخر يضمن تقاريره التكاليف والمبالغ التي يتحملها جراء كل نشاط من هذه الأنشطة وبعض المؤسسات أخذت تستخدم مدخل التكلفة-المنفعة، وعلى أساس استخدام هذا المدخل قدم KLARCK مناقشة شاملة لدور المراجعة في صنع القرار في المؤسسة مقترحا أن تضمن ميزانية المؤسسة المشكلات الاجتماعية الفعلية والمحتملة، ومن ثم قيام المؤسسة بوضع ميزانية خاصة بذلك تتضمن الأصول والخصوم الاجتماعية الحالية وطويلة الأمد وكشف الأرباح والخسائر ذات العلاقة بها في السنة الحالية.¹

ومن أهم التعاريف التي نشرت لتوضيح مفهوم المراجعة الاجتماعية نذكر :

- تعريف تشارلز : "هي عملية تقييم منظم ورشيد للبرامج والأنشطة ذات المضمون الاجتماعي والتي تقوم بها الوحدات الاقتصادية".

- تعريف برات : "هي تصديق رسمي على المعلومات الناتجة عن تقارير المحاسبة الاجتماعية، وهي بعيدة كل البعد عن كونها مجرد مفهوم أكاديمي أو نظري".

من خلال ما تقدم نجد أن المراجعة الاجتماعية بالمفهوم الشامل لها يمكن أن تكون نشاط مستقل بذاته يقوم به مراجع خارجي لفحص ومراجعة كل ما هو مثبت بالدفاتر والمجالات الخاصة بالأداء الاجتماعي، فهي بذلك تهدف إلى التأكد من بيانات ومعلومات قوائم الأداء الاجتماعي في ضوء معايير إعدادها، وكذا إبداء الرأي عن مستوى الأداء الاجتماعي من خلال ملاحظة التقارير.²

الفرع الرابع: مبادئ و معوقات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية

أولاً- مبادئ المسؤولية الاجتماعية:

من أجل نجاح الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات لا بد من توفر مجموعة من المبادئ، التي نذكر من أهمها:

- احترام اللوائح (الموضوعة من طرف المؤسسة) و القوانين (الموضوعة من طرف الدولة).
- الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح (الأطراف الآخذة).
- الشفافية في التعاملات .
- تبني التنمية المستدامة .

¹ المرجع نفسه، ص ص 111-112.

² فائزة يونس، مراجعة الأداء الاجتماعي في الوحدات الاقتصادية، www.arabvolunteering.org/corner/avt355.html، تم الاطلاع عليه يوم 12-01-2012، 14:35.

- الالتزام بأخلاقيات الأعمال.
- العمل بمبادئ حقوق الإنسان.¹

ثانيا - معوقات الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات:

هناك أسباب عديدة تعوق انتشار تطبيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية، من بينها:

- عدم وجود ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى المؤسسة: فمن الملاحظ من خلال الدراسات المهمة بهذا الموضوع أن عدد المؤسسات المتبنية لهذا الاتجاه قلة مقارنة بعدد المؤسسات الناشطة.
- غياب التنظيم لجهود معظم المؤسسات: فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات حتى تكون فعالة فإنها بحاجة إلى أن تأخذ شكلا تنظيميا مهيكلًا، مبني على خطة و له أهداف محددة.
- غياب ثقافة العطاء للتنمية: حيث أن معظم جهود المؤسسات تنحصر في أعمال غير تنموية مرتبطة بإطعام الفقراء، توفير الملابس و غيرها...، دون التوجه نحو مشاريع تنموية تغير جذريا المستوى المعيشي للفقراء.
- قلة الخبرة: و خاصة قلة المعارف و القدرة العلمية على وضع المعايير لقياس المجهودات، كما انه يوجد حتى الآن خلط بين المسؤولية الاجتماعية و الأعمال الخيرية نتيجة قلة الخبرة.²
- إن الركائز السابق ذكرها لا تمثل ركائز موحدة في جميع أنظمة حوكمة المؤسسات نظرا لخصوصية كل دولة، و لكن يمكن اعتبارها أهم الركائز التي تمثل الحد الأدنى لقيام نظام حوكمة الشركات بالموازاة مع المبادئ التي أقرتها منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية.

¹ Marie. Jean (2009),la responsabilité sociale des entreprises, [http:// www .acifrancecom/w eb, vu le 18-01-2012, 09 :27, p 02](http://www.acifrancecom/w eb, vu le 18-01-2012, 09 :27, p 02).

² حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، العدد 90، الكويت، 2010، ص 12.

خلاصة الفصل

لقد تضمن هذا الفصل مدخلا نظريا لموضوع حوكمة المؤسسات، حاولنا فيه التطرق إلى مختلف الجوانب التي تتعلق بهذا الموضوع من خلال دراسة ماهيته، أهميته و أهدافه، مبادئه، و مختلف نماذجه...، بغرض الإلمام بالموضوع و رفع أي لبس يشوبه. فالحوكمة ورغم حداثة تطبيقها في المؤسسات إلا أنها حققت طفرة في مجال الأساليب الإدارية و تبنتها العديد من المؤسسات باختلاف مجالاتها.

من النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذا الفصل نذكر:

- تعمل حوكمة المؤسسات على خلق القيمة لمختلف الأطراف الآخذة في المؤسسة، ابتداء بالمساهمين إلى أصحاب المصالح، مروراً بالمديرين.
- لا يوجد نموذج واحد لحوكمة المؤسسات، و إنما يتوقف اختيار نموذج محدد على الظروف التي تنشط فيها المؤسسات.
- حوكمة المؤسسات مرتبطة بمختلف مجالات الحياة، سواء الاقتصادية، السياسية، أو الاجتماعية و حتى الثقافية.
- كان لانهايار الشركات العالمية الكبرى الدور الحاسم في تسريع وتيرة تطبيق الحوكمة.
- تعتبر نظرية الوكالة الإطار النظري القاعدي الذي انطلقت منه حوكمة المؤسسات، باعتبارها المسؤولة عن طرح مبدأ فصل الملكية عن التسيير.
- تعتبر حوكمة المؤسسات واحدة من أهم المواضيع التي وضعت لها مبادئ رسمية و عالمية تحكمها، و هو الشيء الذي يدل على أهميتها.

الفصل الثاني:

الحوكمة و خلق القيمة في المؤسسة

الاقتصادية

يعتبر مصطلح خلق القيمة حديثا في الأدبيات الاقتصادية ، بالرغم من أن فكرة "القيمة" ظهرت قديما حيث كان الاقتصاديون أول من آثروا مفهومها وكيفية زيادتها عن طريق نسبة الفوائد و التدفقات المالية، ومن أوائل هؤلاء الاقتصاديين الذين كانوا الأقرب إلى مفهوم خلق القيمة نجد FISHER ، WILLIAMS، ثم مع بداية التسعينات خاصة بفضل أعمال MAJULF سنة 1984 ، RAPPAPORT سنة 1986 ، KOLLER et MURRIN COPELAND et ما بين 1990 و 1996 ، STEWART et OHLSON سنة 1991 و FETHAN et OHLSON سنة 1995 .

والملاحظ أن أغلب هذه الأعمال أجريت من طرف مكاتب الاستشارة الأنجلوساكسونية التي جعلت من خلق القيمة مؤشرا للأداء. وبسرعة كبيرة تبنى المسيرين هذا الفكر حيث نشرت الجريدة المالية في فرنسا حوارا مع رئيس القرض التجاري الفرنسي في 01 - 08 - 1998 ذكر فيه: "أنهم يبحثون عن أفضل حل يضمن لهم خلق أكبر قيمة، وقال أيضا أنهم مهتمون كثيرا بموضوع الساعة ألا وهو خلق القيمة".

ولا يزال مفهوم خلق القيمة في المؤسسة محل إهتمام العديد من الباحثين الأكاديميين والخبراء كون أغلب القرارات المالية أو الإدارية تبنى على أساس قيمة المؤسسة، وذلك لما لها من إنعكاسات بالغة الأهمية على المهتمين بشؤونها ونقصد بهم الأطراف الآخذة الذين يسعون إلى الإستفادة من هذه القيمة.

وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى كل ماهية خلق القيمة و مختلف المقاربات التي ساهمت في تشكيل الإطار الحديث للنظرية التشاركية، كما حاولنا في الأخير إبراز العلاقة بين حوكمة المؤسسات و خلق القيمة.

المبحث الأول : ماهية خلق القيمة

تعتبر مسألة خلق القيمة للمؤسسة من أعقد المواضيع المطروحة في مجال التسيير و الإدارة رغم الجهود التي يبذلها الباحثون ، و لقد تطور هذا المفهوم نتيجة ظروف و أسباب يمكن إجمالها في العنصرين الآتيين:

- الحاجة إلى الأموال و المنافسة: ففي ظل المنافسة الشديدة من أجل الحصول على الأموال بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية برزت بعض القواعد المحاسبية و المالية و ظهرت أيضا مفاهيم جديدة كخلق القيمة.

- بروز المساهم: العامل الثاني الذي ساهم في تطور مفهوم خلق القيمة يكمن في ظهور مجموعات عديدة تمثل نشاط المساهم، ففي سنوات التسعينات تجسد ذلك في ظهور معاهد الاستثمار و صناديق المعاش... التي كانت تهدف إلى إيجاد مكانة للمساهم لتحقيق استقراره.

المطلب الأول : مفهوم القيمة

يكتنف مصطلح القيمة الكثير من الغموض والتعقيد بسبب استخدامه في مجالات متعددة، فالقيمة كمفهوم تعتبر متغير تابع لتطورات أفكار الباحثين عبر الزمن والتي بدورها اختلفت باختلاف تصوراتهم ومعالجتهم المنهجية. و ليس من السهل بمكان تحديد مفهوم للقيمة، فقيمة الشيء مرتبطة بعدد هائل من المحددات، وللقيمة مفاهيم عدة حسب استخداماتها و غاياتها ومن أهمها:

* القيمة السوقية: و هي تعبير عن قيمة الأصل في السوق أي تقدير السوق للأصل

* القيمة الاستثمارية: هي عبارة عن حاصل إجمالي التدفقات المستقبلية لأصل ما، أي أن ما يدره الأصل

خلال فترة الاستثمار يعبر عن قيمته

* القيمة الإستعمالية و القيمة التبادلية: ففي إطار قيام آدم سميث بمعالجة القيمة و عند تناوله لكيفية تحديد

قيمة المبادلة و بناء على فكرة تقسيم العمل، نجده يفرق بين استعمالين لمصطلح القيمة فيوضح أن إحداها

تدعى قيمة الاستعمال و يقصد بها منفعة الشيء، أما الأخرى فتدعى قيمة المبادلة و تعني ما للشيء من قدرة

على شراء سلع أخرى.

* القيمة الدفترية: هي مفهوم محاسبي فقط و ليس تقييم اقتصادي، وتعتبر عن التكلفة المحاسبية التاريخية¹

* القيمة الإستراتيجية: و تعتبر عن القيمة غير المالية التي تبحث المؤسسة على تحقيقها.

¹ السعيد بريكة، سمير مسعي، تقييم المنشأة الاقتصادية: مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA - http://iefpedia.com/arab/wp - content

uploads/2010/03/تقييم-المنشأة-الاقتصادية-مدخل-القيمة-الاقتصادية-المضافة-بريكة-السعيد.pdf. تم الاطلاع عليه يوم 27-01-2012، 18:24.

المطلب الثاني : مفهوم خلق القيمة

يكاد مصطلح خلق القيمة أن يجاور مصطلح المؤسسة في أغلب البحوث والمقالات المعاصرة لذا تعددت

تعاريفه، بالإضافة إلى كونه مصطلح ظهر حديثاً. ومن أهم مفاهيم خلق القيمة نذكر :

- هي: "وسيلة لتحسين الكفاءة عن طريق التحكم في التكاليف، وتحسين الفعالية عن طريق إرضاء الزبائن"¹.

- هي: "مصدر القلق لأنها تعمل على إرضاء حاجت الزبائن وإرضاء حاجات المهنة، وذلك بالاعتماد على الخبرة والإشهار"².

- هي: "عملية خلق الثروة وتعظيم رأس مال المساهمين".

- أو: "هي الإبداع وخلق الأفضلية التنافسية المستدامة".

- وتعرف أيضا على أنها: "القدرة على تحقيق مردودية مستقبلية كافية من الأموال المستثمرة الحالية"، والمردودية الكافية هي تلك التي لا تقل عن المردودية التي بإمكان المساهمين الحصول عليها في استثمارات أخرى.³

ومن خلال هذه التعاريف نلاحظ أولاً أن خلق القيمة هي نتيجة للممارسات المطبقة داخل المؤسسة وبالتالي ليست هدفاً، ونجاحها يتوقف على مدى استيعاب الأطراف الذين لهم العلاقة بالمؤسسة بالدور المطلوب منهم.

أما ثانياً فنلاحظ التآرجح الواضح لمفهوم خلق القيمة بين التصور المالي والتصور التسييري، فالتصور المالي لخلق القيمة يعتبر المساهم هو العنصر الأساسي المعني بها، باعتبار أن المؤسسة تتواجد في محيط يتطلب تدفقا مستمرا لرؤوس الأموال، وبالتالي على المؤسسة أن تعمل على خلق القيمة للمساهمين للإحتفاظ بهم، وهذا ما يعبر عنه بالقيمة المساهمية.

أما التصور التسييري لخلق القيمة على عكس التصور المالي فهو يعتبر الزبون هو العنصر الأساسي في خلق القيمة، وذلك عن طريق حسن استغلال الموارد من أجل تخفيض تكاليف المنتجات و تحسين جودتها.

¹Jaunet. P, «la création de valeur: approche financière ou managériale », www.memoireonline.com/.../ m_management-valeur-financiere-approche-necessaire-demarche-strategique16.htm, vu le 27-01-2012, 11 :20.

² Fayol. A, « création de valeur et innovation », mdi.typepad.com/.../cration_de_la_v.html, 27-01-2012, 14 :20.

³ « Une nouvelle définition de création de valeur », www.fredcavazza.net/.../une nouvelle -définition -de-la- création -de-valeur/, vu le 18-01-2012,15:25.

وفي الوقت الحالي فقد ظهرت مقاربة أو تصور استراتيجي لخلق القيمة يشمل كل من الجانبين المالي والتسييري، وهو ما يعبر عنه بالقيمة التشاركية أي خلق القيمة لمختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة.¹ وعلى ضوء هذا يمكننا وضع تعريف شامل لخلق القيمة، حيث يمكن إعتبارها: (مقياس لنجاح المؤسسة، فهي من جهة تعتبر أداة لتحقيق الربح من خلال الاستثمار في رأس المال، ومن جهة أخرى أداة لتميز المؤسسة).²

المطلب الثالث : خصائص خلق القيمة للمؤسسة

يجب أن تتوفر في القيمة التي تبحث عنها المؤسسة مجموعة من الخصائص نذكر منها :

- أن تكون لها أهمية ضرورية لكل من المؤسسة والأطراف الآخذة
- أن تكون متميزة عما هو موجود في السوق
- لها القدرة على إحداث تغيير إيجابي في سمعة المؤسسة
- صعوبة تقليدها من طرف المنافسين
- سهولة تقبلها من طرف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة
- لها القدرة على تحقيق مردودية كبيرة في السوق.³

كما يجب أن يستفيد من هذه القيمة باقي الأطراف الآخذة من زبائن، موردين، مقرضين، المجتمع...، فكل طرف من هذه الأطراف يبحث عن القيمة التي تشبع مصالحه (سنتطرق إليها لاحقا في المبحث الثالث) والشكل (04) يوضح الأشكال المختلفة لخلق القيمة:

الشكل (06): الأطراف المستفيدة من خلق القيمة

خلق القيمة للموردين	خلق القيمة للزبائن	خلق القيمة العاملين
	قيمة سوقية	
خلق القيمة للمجتمع	قيمة محاسبية	خلق القيمة للشركاء
	خلف قيمة المساهمين	

المصدر: السعيد بريكة، مسعي سمير، المرجع السابق.

المطلب الرابع : أهمية خلق القيمة

تتجلى أهمية خلق القيمة في المؤسسة في :

¹Jaunet. P , op.cit.

² Cohen. D (2005), « création de valeur », Edition Ernst et Young, Paris, France ;p21.

³ Ibid , p22.

- تسمح بإعطاء صورة حقيقية عن الهيكل المالي للمؤسسة.
 - توسيع الاستثمارات.
 - تحقيق أهداف النمو.
 - القيام بالإجراءات التصحيحية في حالة عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها.
 - تمويل النشاط الإقتصادي بطريقة واعية عن طريق الموازنة بين المنافع المتوقعة وتكاليف الاستخدام
 - الجمع بين الكفاءة والفعالية في تسيير المؤسسة.¹
- و بهذا نكون قد تطرقنا إلى ماهية خلق القيمة و أهم الأطراف المستفيدة منها، و سنحاول في المبحث الموالي توضيح النظرة المالية أو الكلاسيكية لخلق القيمة.

المبحث الثاني: النظرة المساهماتية (التقليدية) لخلق القيمة

ارتبط مفهوم القيمة في النظريات الكلاسيكية بسوق المال، وعليه تم قياس مستوى خلق القيمة بمدى تعظيم ثروة المساهمين وذلك اعتمادا على تقييم أرباح الأسهم، وبالتالي هناك إرتباط وثيق بمدى قدرة المؤسسة على تمويل إحتياجاتها المالية وقدرتها على خلق القيمة، ذلك لأن الكفاءة في تمويل الإحتياجات المالية مرتبط بمدى تحول تلك الإمكانيات المالية إلى إيرادات مالية تكون في الأخير ثروة المؤسسة. وذلك بعد خصم مختلف التكاليف سواء تلك المتعلقة بالاستغلال أو تلك المتعلقة بتكلفة التمويل.²

شكل خلق القيمة للمساهمين الأفق الجديد الذي سعت نحوه المؤسسات ابتداء من سنوات التسعينات لدرجة اعتباره العامل الأساسي لتطور المؤسسات في ذلك الوقت. يري أنصار هذه النظرة أن خلق القيمة للمساهمين يؤدي في النهاية إلى زيادة قيمة أصحاب المصلحة الآخرين، فيما يري المدافعون عن هذه الأخيرة أن التوجه نحو خلق القيمة للمساهمين بدرجة أولى أو أساسية يكون على حساب قيمة أصحاب المصالح، من خلال تخفيض القيمة المتوقع حصولهم عليها.³

المطلب الأول: ميكانزمات خلق القيمة حسب النظرة التقليدية

تتركز هذه الميكانزمات على ثلاث محاور أساسية هي :

1- تدنية تكلفة رأس المال : وذلك من خلال تكوين توليفة مناسبة من مصادر التمويل تتلاءم وقيد تدنية التكاليف وذلك اعتمادا على التكلفة المرجحة لرأس المال . والتي تعبر عن المجموع المرجح لتكلفة الاستدانة

¹ Caby .J et Hirigoyen .G (2005), « création de valeur et gouvernance de l'entreprise »,op.cit ,p 44.

² Dengios .G (2003),« la création de valeur », Edition Dunod, Liège, Belgique 34.

³ Saulpic. O (2002), « création de valeur pour l'actionnaire :la question de la mesure »,Echos de la recherche, Numéro 13, Septembre 2002,Paris, France, p 04.

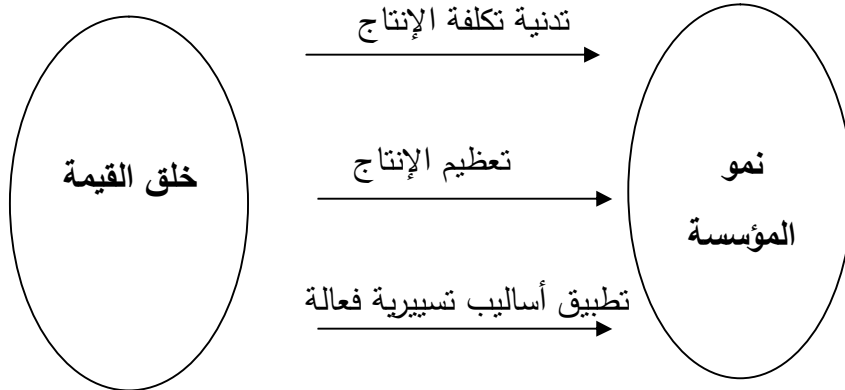
وتكلفة الأموال الخاصة، وبالتالي فالمؤسسة مخيرة بين الاعتماد على الاستدانة تحت قيد تكلفة سعر الفائدة أو الاعتماد على تدعيم الأموال الخاصة تحت قيد توزيع أرباح الأسهم.

2- تعظيم الإنتاج وتنويع النشاط : لأن ذلك يساهم في تدنية التكاليف من خلال امتصاص التكاليف الثابتة بسبب العلاقة العكسية بين حجم الإنتاج والتكلفة الثابتة للوحدة الواحدة حسب اقتصاديات الحجم ويتحقق ذلك بتطبيق عدة استراتيجيات مثل إستراتيجية تنويع النشاط والتي تؤدي إلى تعظيم الإنتاج والتقليص من المخاطر المالية والاقتصادية.

3- تطبيق أساليب تسييرية فعالة : تعتمد على تنفيذ مراقبة فعالة للتكاليف باستخدام أنظمة المحاسبة التحليلية ، ومراقبة التسيير والموازنات التقديرية.

إن تحقيق خلق القيمة تؤدي إلى توظيف هذه القيمة في استخدامات جديدة أي نمو أصول المؤسسة وتنوع نشاطها أو تميزه، وتحقيق هذا النمو يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على خلق القيمة في المستقبل ومنه فالعلاقة بين نمو المؤسسة وخلق القيمة علاقة تبادلية¹، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (07) : خلق القيمة كوسيلة لتحقيق النمو



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: بعض مؤشرات قياس خلق القيمة

هنالك العديد من المؤشرات المالية التي لها دور كبير في التعبير عن قدرة المؤسسة على خلق القيمة منها: القدرة على التمويل الذاتي، القيمة المضافة، القيمة الحالية الصافية، تدفقات الخزينة، الفائض الإجمالي

¹ إلياس بن ساسي، النمو و مفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي و الإستراتيجي للمؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص 344.

للاستغلال، جداول التمويل ، مؤشرات المردودية، أثر الرافعة المالية ...، و سنحاول أن نعطي لمحة على أهم المؤشرات المالية ذات الاستخدام الواسع.¹

الفرع الأول : القدرة على التمويل الذاتي

يعتبر التمويل الذاتي المحور الأساسي للتمويل خصوصا في مرحلة النمو حيث يساهم بشكل مباشر في التقليل من المصادر الخارجية للتمويل. و يمكن تعريف التمويل الذاتي على أنه تلك الموارد الجديدة المتكونة بواسطة النشاط الأساسي للمؤسسة والمحتفظ بها كمصدر تمويل دائم للعمليات المستقبلية.

الفرع الثاني : أثر الرافعة المالية

يعبر أثر الرافعة المالية عن تلك العلاقة بين مستوى الاستدانة والمردودية، ويتحدد من خلال الفرق بين المردودية المالية و المردودية المحاسبية.

من خلال التعريف السابق نستطيع التعبير عن أثر الرافعة المالية بالعلاقة التي تقاس بها مردودية الأموال الخاصة بدلالة المردودية الاقتصادية وتكلفة الديون ،حيث يتجسد دور الأموال المستثمرة في شكل أموال خاصة أو استدانة في توليد فوائض مالية صافية على شكل نتائج².

وتبدأ دورة خلق القيمة بتمويل الأصول الاقتصادية بواسطة القروض والمساهمين، وكنتيجة لاستغلال الأصول تتكون نتيجة الاستغلال والتي تقسم بين المصاريف المالية وأرباح موزعة على المساهمين، والباقي يشكل الأرباح الصافية التي تعاد استثمارها من جديد.

الفرع الثالث: القيمة المضافة

وتعبر عن القيمة الإضافية التي حققتها المؤسسة من خلال نشاطها الأساس. إضافة إلى قيمته كمؤشر هام لتقييم خلق القيمة يساعد رصيد القيمة المضافة على تحليل مختلف الوضعيات التالية :

- تحديد علاقة المؤسسة بالزبون من جهة والمورد من جهة أخرى
- تساهم في وضع الخطط الإستراتيجية، وخصوصا ما يتعلق بإستراتيجية التكامل الأفقي إلى الأمام وإلى الخلف
- تعبر القيمة المضافة عن الوزن الاقتصادي للمؤسسة وكذا النشاط والقطاع الذي تنشط فيه وذلك من خلال مساهمتها في الناتج المحلي الخام أو الناتج الوطني الخام.

¹ Castill .A (2000),«EVA : les défis de la création de la valeur »,édition village mondial,Paris,France,p14.

² إلياس بن ساسي، المرجع السابق، ص 349.

الفرع الرابع : الفائض الإجمالي للاستغلال

يمكن حساب الفائض الإجمالي للاستغلال إنطلاقا من القيمة المضافة وذلك حسب العلاقة التالية :

الفائض الإجمالي للاستغلال = القيمة المضافة

+ إعانات الاستغلال

حزائب واقتطاعات مماثلة

- مصاريف المستخدمين والمصاريف الاجتماعية

- مخصصات مؤونات تدني الأصول المتداولة ومخاطر الاستغلال

+ إيرادات الاستغلال الأخرى

- مصاريف الاستغلال الأخرى¹

في العموم يمكن تصنيف المؤشرات السابقة وباقي مؤشرات قياس خلق القيمة إلى ثلاث أصناف هي:

1- مؤشرات ذات طبيعة اقتصادية : وتتميز بإهمال الخطر المالي، ومن أهم هذه المؤشرات نجد الـ VAN (القيمة الحالية الصافية) ، وكذا القيمة المضافة الاقتصادية (EVA) التي تعبر عن النجاعة المالية الفعلية لأرباح وعوائد المؤسسة مع استبعاد الأعباء وتكلفة رأس المال المستثمر للحصول على عوائد رأس المال المولدة من طرف المؤسسة لفائدة المساهمين.

2- مؤشرات ذات طبيعة محاسبية : من أهمها نجد BPA (الأرباح بالأسهم).

3- مؤشرات ذات طبيعة البورصة: من أهمها MVA (القيمة المضافة السوقية)، TSR (العائد الكلي للمساهمين)².

بعد التحولات المختلفة التي عرفها محيط المؤسسة: الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية... و زيادة الدور المنتظر منها في تحقيق التنمية المستدامة...، أصبح لزاما عليها توسيع نظرتها و الأخذ بعين الاعتبار جميع الأطراف التي تربطهم بها علاقات من موردين، زبائن، مجتمع مدني....

فبذلك أصبحت المؤسسات اليوم لا تهدف فقط إلى خلق القيمة للمساهمين و الاعتماد على مؤشر واحد (المردودية المالية) نظرا لمحدوديته، و لكن لجميع الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالمؤسسة و هذا من خلال استخدام مؤشرات أخرى للقيمة كالأداء الاجتماعي، البيئي، الأخلاقي.... و هو الهدف الذي نسعى إليه من خلال المبحث الموالي.

¹ المرجع نفسه، ص ص 350-351.

² Diallo .A, « la création de valeur dans l'entreprise : le rôle de la gouvernance et des leviers financiers », http://www.memoireonline.com/10/06/215/m_creation-valeur-entreprise-gouvernance-leviers-financiers4.html, vu le 22-01-2012,11:15.

المبحث الثالث : النظرية الحديثة (الإستراتيجية) لخلق القيمة

بخلاف النظرية أو النظرية التقليدية لخلق القيمة التي تركز على البعد المالي الذي يغلب على مؤشرات قياسه الربحية، العائد على الاستثمار، والقيمة السهمية ... وهذا من أجل رضا المساهم، فإن هناك بعض الحقائق الأخرى التي فرضتها عوامل لا يمكن القول بأنها جديدة ولكن زادت أهميتها في تسيير المؤسسة، منها العامل الإستراتيجي الذي فرض مجموعة من التغيرات في عملية خلق القيمة كبناء المهارات، التعلم التنظيمي منطوق الأطراف الآخذة ...، هذا الأخير يعتبر أهم ما جاءت به النظرية الحديثة لخلق القيمة. فحسب كل من KOCHAN et RUBENSTIEN فإن الأطراف الآخذة هم الأفراد الطبيعيين و المعنويين الذين يجب أن تتوفر فيهم 3 خصائص هي:

- القدرة على التأثير في أداء المؤسسة.
- تقديم موارد خاصة من أجل تمييز ونجاح المؤسسة.
- القدرة على تحمل المخاطر مع المؤسسة.¹

أما SACHS et PRESTON فقد عرفوا الأطراف الآخذة بأنهم : (الأفراد الذين يسعون لخلق الثروة للمؤسسة والسعي إلى نجاح أنشطتها). وفقا لـ R.E.FREEMAN فإن مصطلح "Stakeholder" وظف لأول مرة سنة 1963 في بحث نشر في مجلة معهد ستانفورد للأبحاث، كما نجد في الأدبيات التي تناولت الأطراف الآخذة الباحثين E.DODD سنة 1932 و C.I. BARNARD سنة 1938 اللذين أشارا إلى فكرة الأطراف الآخذة دون المصطلح الحرفي (Stakeholder)، حيث أكدوا على ضرورة موازنة المؤسسة بين مصالح المساهمين و مصالح الأطراف عند تحقيق أهدافها.

أما مجلة معهد ستانفورد للأبحاث فقامت بتعريف الأطراف الآخذة على أساس أنهم: " كل مجموعة ضرورية و لا يمكن الاستغناء عنها لبقاء المؤسسات"، و هو تعريف أقرب إلى المفهوم الذي قدمه كل من B.STYMNE et E.RHENMAN سنة 1965 : " الطرف الآخذ هو كل مجموعة أو فريق يسعى إلى تحقيق أهدافه من خلال العمل على تحقيق أهداف المؤسسة، و هذه الأخيرة بدورها تعتمد عليهم لضمان بقائها و استمراريتها". لتتوالى فيما بعد الدراسات و الأبحاث التي اهتمت بهذا الموضوع، و لعل أبرزها دراسة R.MITCHELL, B.AGLE et D.WOOD سنة 1997، التي حددت ثلاث (03) معايير لتحديد مفهوم الأطراف الآخذة، و هي تتمثل في المعايير التالية:

¹ Yahchouchi .G, « valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise », www.lacpa.org .lb/.../18%20Dr.%20Georges%20Yahchouchi.pdf, vu le 18-01-2012,11 :45.

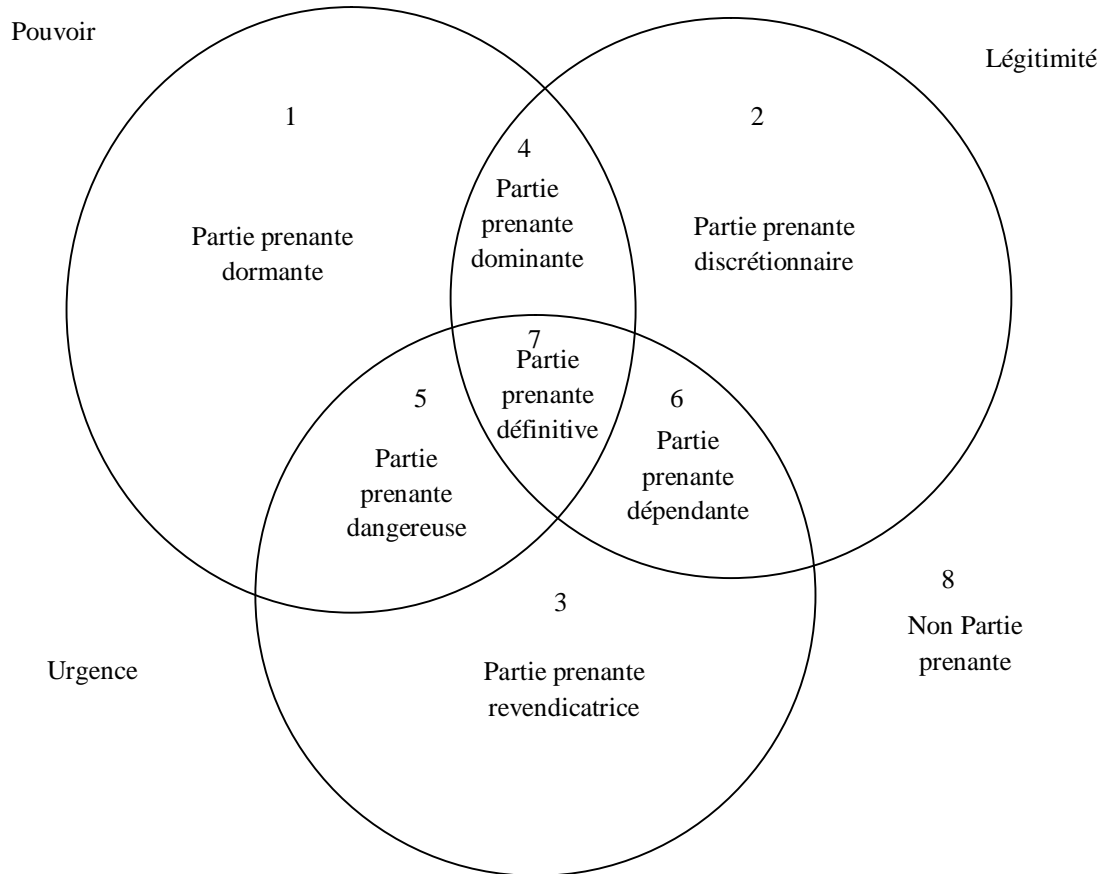
أ- معيار السلطة: و يقصد به قدرة الأطراف الآخذة على تحقيق النتائج التي يرغبون بها من خلال السلطة التي تتوفر لديهم.

ب- معيار الشرعية: الذي يفسر على أنه مناسبة و موافقة الإجراءات للقيم و المبادئ التي تتبناها المؤسسة.

ج- معيار الاستعجال: و يمثل ضرورة الاهتمام الفوري بانشغالات المؤسسة في حالات طلب المساعدة.¹

و الشكل التالي يوضح نموذج R.MITCHELL, B.AGLE et D.WOOD

الشكل (08): نموذج R.MITCHELL, B.AGLE et D.WOOD



¹ Caby .J et Hirigoyen .G (2009), « création de valeur et gouvernance d'entreprise », Op.cit,pp126-127.

المصدر : Caby .J et Hirigoyen .G (2009), « création de valeur et gouvernance d'entreprise », Op.cit,p 129.

المطلب الأول: المقاربات المختلفة للنظرية التشاركية (نظريات الأطراف الآخذة)

في إطار توضيح هيكلية نظرية الأطراف الآخذة بمفهومها الحديث لا بد من التطرق إلى التطور التاريخي لها و مراحل تطورها. في هذا السياق تعتبر أعمال كل من L.PRESTON et T. DONALDSON من أهم المقاربات التي شكلت الإطار النظري لنظرية الأطراف الآخذة، لتستكمل لاحقا و تتطور بعد ظهور المقاربات الأخرى.

الفرع الأول: مقارنة L.PRESTON et T. DONALDSON

وفقا لأعمال الباحثين التي بدأها سنة 1995 فإن مصطلح الأطراف الآخذة قدم في البداية من طرف الباحث MARY PARKER FOLLER في كتابه " الدولة الجديدة " " The new state " الصادر سنة 1918 دون ذكره لمصطلح " التشاركية Stakeholder "، و استخدمه الباحث كنظام فرعي لنظام أشمل هو نظام الاختراق (Le système interpénétrant). كما اعتبر أن هيكلية و تسيير المؤسسة يمكن تمثيله كنظام ترابط (système inter-connectivité) يكون فيه دور المسيرين هو العمل على دمج جهودهم و جهود الأطراف الآخذة بهدف تحقيق المنفعة المتبادلة. أما بخصوص مصطلح " Stakeholder " فقد استخدم في مجال الإدارة الإستراتيجية لأول مرة من طرف R.E.FREEMAN سنة 1984.

أشار كل من L.PRESTON et T. DONALDSON إلى أن المفاهيم التالية: الأطراف الآخذة، نموذج الأطراف الآخذة، نظرية الأطراف الآخذة، تمثل مفهوما واحدا اختلف الباحثون في تحديده لأسباب تتعلق بتوجهاتهم الفكرية إن أهم ما قدمه الباحثان فيما يتعلق الأطراف الآخذة هو اقتراحهما لنظرية ترتكز على ثلاث (03) مستويات تحليلية هي:

أ - التحليل الوصفي (Analyse descriptif): فالنظرية تقدم المؤسسة على أنها مجموعة متناسقة من المصالح المشتركة و التنافسية تعمل على خلق قيمة جوهرية.

ب - التحليل الأساسي (Analyse instrumentale): و ذلك لكونها (أي النظرية) توفر إطارا تحليليا لدراسة العلاقة بين ممارسات أصحاب المصالح و تحقيق أداء جيد للمؤسسة.

ج - التحليل المعياري (Analyse normatif): فأصحاب المصالح وفق هذه النظرية لهم مصالح مشروعة في ظل الجوانب المشروعة لنشاط المؤسسة، قد تتوافق أو تتعارض مع أهداف هذه الأخيرة، و لكنها في الأخير يمكن أن تحمل قيم جوهرية تساهم في تحقيق قيم للمؤسسة.

الفرع الثاني: مقارنة T.JONES et A.WICKS

حاول كل من T.JONES et A.WICKS سنة 1999 تحديد حقل تطبيق نظرية الأطراف الآخذة من خلال اقتراح تحليل يركز على أربع (04) عناصر هي:

أ- للمؤسسة علاقات مع عدة أطراف آخذة يتأثرون و يؤثرون بقراراتهم.

ب- تعالج النظرية هذه العلاقات من خلال النتائج التي تفرزها على المؤسسة و أطرافها.

ج- المصالح المشروعة للأطراف الآخذة عبارة عن مجموعة من القيم الجوهرية لا يمكن لأي قيمة فيها أن تهيمن على قيمة أخرى.

د- النظرية تهتم باتخاذ القرارات الإدارية.

الفرع الثالث: مقارنة النفوذ لـ FROOMAN

كانت النظرة التي طرحها J. FROOMAN سنة 1999 لعلاقة المؤسسة مع الأطراف الآخذة أكثر شمولاً و اتساعاً من تلك التي قدمها FREEMAN سنة 1984، فهو لم ينظر إلى العلاقات بين الأطراف وفق نموذج أحادي أين تكون (أي العلاقات) مستقلة عن بعضها البعض، و إنما وفق منهج متعدد الاتجاه يجعل من العلاقات سواء مع الأطراف الآخذة بعضها البعض أو مع المؤسسة ذات طابع مترابط، حيث يسعون من خلالها إلى تحقيق مصالحهم و حمايتها عن طريق فرض و بسط نفوذهم.

الفرع الرابع: مقارنة I.M. JAWAHAR et G.MCLAUGHLIN

قدم الباحثان نظريتهما المتعلقة بالأطراف الآخذة وفق نظرية دورة الحياة التنظيمية. يتميز النموذج المقترح بـ:

أ- يشير إلى أنه في أي مرحلة من مراحل دورة الحياة التنظيمية تصنف مجموعات الأطراف الآخذة على معيار الأهمية، وذلك على حسب قدرتها على تلبية الحاجات التنظيمية.

ب- تحديد أصحاب المصالح الذين من المرجح أن يصبحوا أكثر أو أقل أهمية بالموازاة مع تطور المؤسسة و انتقالها من مرحلة إلى أخرى.

ج- تبنى إستراتيجية المؤسسة مع أطرافها الآخذة على حسب أهمية كل علاقة بينها و بين كل طرف على

حدا.1

الفرع الخامس: مقارنة PESQUEUX

أما PESQUEUX فقد تطرق في دراسته المنجزة سنة 2002 إلى وجود نوعين من الأطراف الآخذة، هما:
أ- أصحاب المصلحة التعاقدية: و هم الأعوان الذين لديهم علاقة مباشرة بالمؤسسة منظمة بواسطة عقود رسمية، كالمساهمين، الموردين، الزبائن، العمال....

ب- أصحاب المصلحة المنتشرة: و يمثلون الأطراف الذين يحيطون بالمؤسسة، و يمكنهم التأثير عليها دون المساس بالنهج التعاقدية²، كالجماعات المحلية، المجتمع المدني....
إن هذه المحاولات المتعلقة بتعريف الأطراف الآخذة و تحديدها و التي حاولنا الإلمام بها، إنما كان الهدف منها هو إبراز خصائص هذه الأطراف و علاقتها بعملية خلق القيمة، ليسهل فيما بعد تحديد المساهمة التي يقدمها كل طرف.

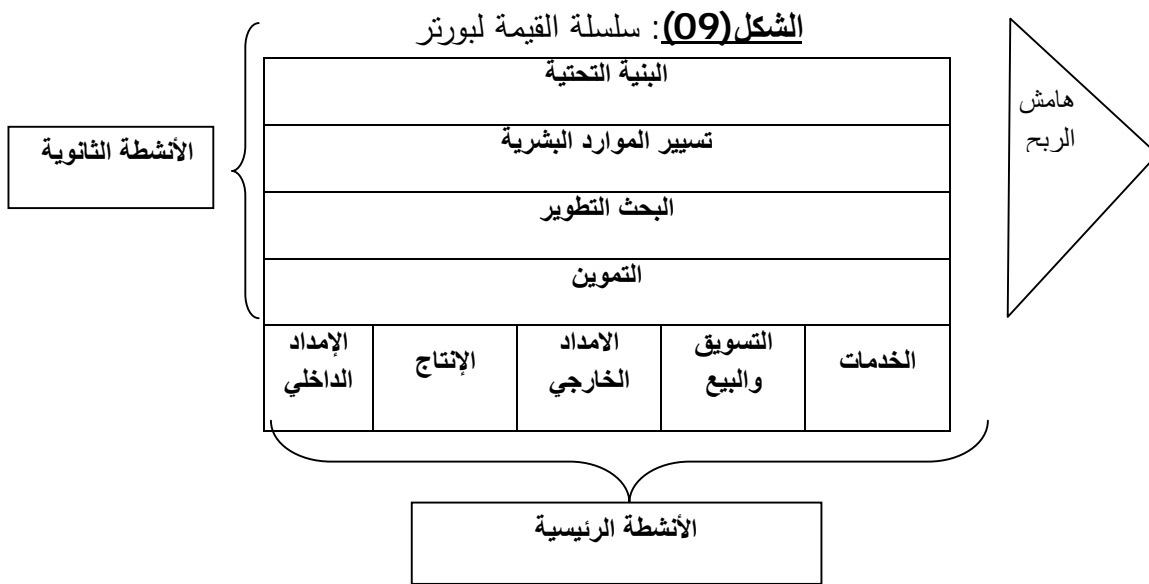
و قبل التطرق إلى نظرية الموارد كإطار للنظرية الحديثة لخلق القيمة سنتطرق بإيجاز إلى التحليل الكلاسيكي لها و المتمثل في أعمال بورتر. حيث تعتبر سلسلة القيمة التي قام بوضعها بورتر من أهم الأساليب التي تسهل عملية تحديد مراكز خلق القيمة في المؤسسة ، فهي تقوم على مجموعة من الوظائف بدءا بخلق الأفكار إلى غاية تنفيذ الإنتاج و تسويق المنتجات، و تم تقسيم هذه الوظائف إلى تسعة أقسام موزعة على نوعين:

- الأول يتمثل في الأنشطة الرئيسية و هي المسؤولة عن خلق القيمة و تضم خمس وظائف هي: الإمداد الداخلي - البيع - الإمداد الخارجي - التسويق و البيع - الخدمات
 - الثاني: يتمثل في الأنشطة الفرعية التي تعمل على مساعدة الأنشطة الرئيسية و دعمها، وهي تضم أربع وظائف هي: البنية التحتية للمؤسسة - تسيير الموارد البشرية - البحث و التطوير - التمويل.³
- و الشكل (09) يوضح سلسلة القيمة لبورتر:

¹ Caby .J et Hirigoyen .G (2009), « création de valeur et gouvernance d'entreprise », Op.cit, pp 129 -131.

² Khouatra.D (2005), « gouvernance d'entreprise et création de valeur partenariale », 16^e conférence de L'AGRH, Paris, France, p 06.

³ Desreumaux. A et Autre (2006), « stratégie », Pearson Education, Paris, France ,p65.



المصدر: Desreumaux.A et Autre, op.cit, p65.

أما في العنصر الموالي (المطلب الثاني) فسنحاول التطرق إلى نظرية الموارد و علاقتها بخلق القيمة، و بعدها لمحددات خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية و المتمثلة في خلق القيمة للمساهمين، الزبائن و أصحاب المصالح الآخرين في عنصر آخر (المطلب الثالث).

المطلب الثاني: نظرية الموارد كإطار نظري للنظرية الحديثة لخلق القيمة

مع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حصل تغيير هام في نماذج وأدوات التحليل الإستراتيجي، فبعدها كانت أساسا متجهة إلى التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق (نموذج Porter) بدأت تلك الأدوات تتجه إلى

التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة.¹ فظهرت المقاربة الإستراتيجية للموارد التي تفترض أن أداء المؤسسة ونجاحها الإستراتيجي يعتمد خصوصا على بعدها الداخلي أي ما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية، إذ تجلى في الميدان أن عوائق الدخول التي تحتمي بها المؤسسات الكبرى لم تمنع المؤسسات الناشئة والمنافسة من دخول القطاعات المحمية وتحقق إلى جانبها إيرادات مرتفعة.

فتبين أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من مواردها ودافعية أفرادها، والمقصود بالموارد حسب أحد رواد هذه المقاربة WERNEFELT هو: (مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة التي تمتلكها المؤسسة كالمصانع، تجهيزات... فهي موارد منظورة و سمعة المنظمة ثقافتها، العلامة التجارية، الكفاءات... التي تمثل موارد غير منظورة).

ومن أهم رواد هذه المقاربة نجد WERNEFELT الذي يعد أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد حيث استعملها في مقال نشره سنة 1984 في جريدة التسيير الإستراتيجي، ثم تبعه آخرون من أمثال: BARNEY، COLL، GRANT.²

الفرع الأول: فرضيات المقاربة

ترتكز النماذج الكلاسيكية التحليل الإستراتيجي على فرضيتين أساسيتين، فمن جهة تفترض أن المؤسسات الناشطة في صناعة ما تعتبر متماثلة في الموارد الإستراتيجية التي تسيطر عليها وكذا الإستراتيجيات المنتهجة ومن جهة أخرى تفترض أن الموارد المتاحة متحركة وغير ثابتة (قابلة للنقل) وهذا يعني عدم وجود تباين في الموارد المستعملة من طرف تلك المؤسسات أثناء نشاطها. بخلاف ذلك نجد أن المقاربة المرتكزة على الموارد كما هي مقدمة من قبل BARNEY تقدم فرضيتين أساسيتين هما:

1- التباين النسبي للموارد: حسب هذه الفرضية فالمؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.

¹ يحضيه سملاي، أحمد بلالي، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، 09-10 مارس 2004، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 155.
² المرجع نفسه، ص 155.

2- نسبية حركية الموارد: إن حركية الموارد ما بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون دائما، لوجود عوامل تحد من قدراتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الإختراع قد تحول دون سهولة ذلك.¹

وحسب هذه النظرية دائما يكون المورد إستراتيجيا إذا تحققت فيه مجموعة الخصائص التالية (حسب (SCHOEMALER et AMIT):

- الندرة: يجب أن يتميز المورد بالندرة ، بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات فقط الحصول عليه.
- القيمة: يجب أن يكون للمورد قيمة، لكي يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات.
- التقليد: يجب أن يكون المورد صعب التقليد ليصعب على المنافسين اكتسابه. يقول Runelt بأن إجراءات الإنتاج في المؤسسة لا يمكن تقليدها بدقة عندما لا تكون العوامل التي تحقق الأداء المرتفع واضحة نتيجة إحتوائها لمعارف ضمنية ،وتكمن هذه الصعوبة نتيجة للأسباب التالية:
- امتلاك المؤسسة لمورد متعلق بظرف تاريخي نادر، في هذه الحالة يصعب على المنافسين تقليده.
- العلاقة ما بين موارد المؤسسة والقيمة المحققة غير واضحة الأسباب وغير مفهومة .
- الموارد التي سمحت للمؤسسة بتحقيق القيمة معقدة اجتماعيا، كالعلاقات بين الأفراد وسمعة الشركة
- البدائل : حتى يحافظ المورد على قيمته لا يجب أن يكون له بديل حتى لا يتسنى للمنافسين نقله²
- مدة الحياة : حسب GRANT في حالة إهلاك مورد يمكن استبداله بمورد جديد يسمح بتمديد مدة الكفاءة التي يساهم بها، فمدة حياة الموارد تتوقف على عدة عوامل كدورة حياة الإبداع التكنولوجي...، لكن تظل الموارد والكفاءات ذات مدة الحياة غير محدودة كالمهارات موجودة وتزداد كلما زاد استعمالها.
- الحياة: حسب BARNEY على المنظمة تنظيم إجراءاتها وهيكلها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها، كما يؤكد كل من GRANT et MONTGOMREY على حق الملكية في حياة القيمة المضافة الناتجة عن استغلال المورد أو الكفاءة .

¹ زهية موساوي، خديجة خالدي، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 08-09 مارس 2005، ورقلة، الجزائر، ص173.

² سلاف رحال، نظرية الموارد و المهارات ،مقياس تسيير الموارد الإستراتيجية، قسم سنة ثانية ماستر تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2010/2009.

إن غياب أحد هذه الخصائص من المورد يلغي صفة التميز فيه ويدفع بالمؤسسة إلى البحث عن غيره بداخلها.¹

الفرع الثاني : مبادئ المقاربة الإستراتيجية للموارد

حسب كل من PRAHAKAD et HAMEL تتمثل المبادئ الأساسية للمقاربة في :

- تصور المنظمة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة .
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا يضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.
- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها ما ينتج عنه فروقات محسومة بينها في كيفية اقتحامها للأسواق و تموقعها .
- تحسين الإنتاجية يكون من المخرجات أفضل من تحسينها إنطلاقا من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وجدت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن .
- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وتوظيفها مركزة على هدف إستراتيجي أساسي.²

الفرع الثالث : العلاقة بين الموارد وخلق القيمة

يمكن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية إذا ما اعتمدت على إستراتيجية تساهم بشكل فعال في خلق قيمة ليس في مقدور المنافسين تقليدها، ويكون هذا الخلق للميزة بواسطة الموارد المتميزة التي تمتلكها المؤسسة.³ فمثلا شركة MC Donald's كانت تملك ميزة تنافسية في بداية نشاطها، لأن طريقة إنتاجها بحجم كبير وفريدة لم تكن مقلدة من منافسيها في ذلك الوقت، أما اليوم فإن مجموعات ك: Mawey , Quich و Burger King تمكنوا من خلق قيمة كالتى تمتلكها MC Donald's وهذا لأن المنافسة في قطاع الغذاء السريع ليست ملائمة هيكليا لانسجامها بالحدة والكثافة، وللخروج من هذا المأزق كان على MC Donald's أن تراهن على خلق قيمة اعتمادا على مواردها الداخلية التي ليس بمقدور منافسيها تقليدها وتمثلت هذه القيمة في الزيادة الثابتة لمنتجات جديدة وجودة الخدمات وهذا بالارتكاز على عمال مكونين بشكل احترافي. إذن فالميزة التنافسية هي تلك هي تلك الميزة التي تتحقق من خلال انتهاج المؤسسة لإستراتيجية خالقة للقيمة.⁴

¹ زهية موساوي و خديجة خالدي، المرجع السابق، ص 173 .

² المرجع نفسه، ص 172 .

³ Yahchouchi .G ,op.cit ,p86.

⁴ يحضيه سملاي، المرجع السابق، ص 156 .

تاريخيا كانت هنالك نظريات و إسهامات تركز على العلاقة بين الموارد الداخلية للمؤسسة وخلق القيمة من بينها أعمال PRESTON et SACHS سنة 2002، والتي فسرت العلاقة بين الموارد المؤسسة وخلق القيمة عن طريق الأنشطة غير ملموسة.

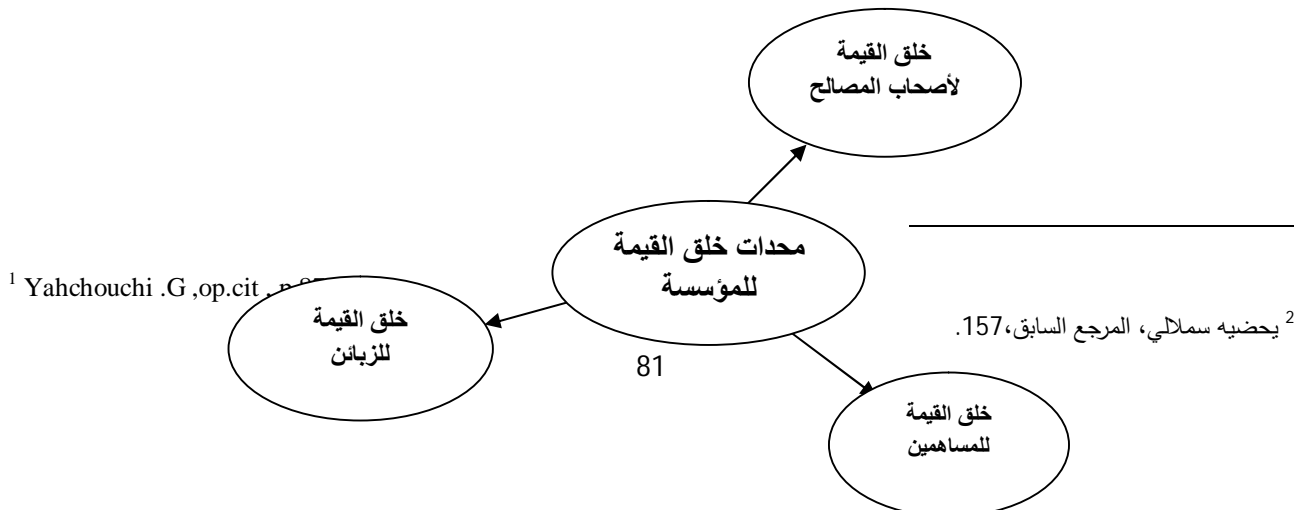
كما نجد أعمال HEINFFELDT et CURCIO سنة 1997 التي تتمحور حول العلاقة بين تسيير الموارد البشرية و خلق القيمة للمؤسسة، و كذا أعمال WALAS الذي اعتبر خلق القيمة شرطا أساسيا لقدرة المؤسسة على الاستثمار.¹ لكن الإشكال في العلاقة بين الموارد المتميزة وخلق القيمة هو أن المؤسسة ذات الموارد المتميزة تمتلك ثروة حقيقية بإمكانها أن تعتبر كمحفظة موارد، غير أن تحديدها ليس دائما سهلا على اعتبار أن أنظمة المعلومات التقليدية لا تعطينا عنها إلا صورة مجزأة وغير كاملة، أما واقعا فإن الأصول المادية وحدها التي يمكث فصلها وقياسها سهولة.²

المطلب الرابع : محددات خلق القيمة للمؤسسة

لقد تيقنت المؤسسات التي تدرك ضرورة الكفاح من أجل البقاء في عالم تزداد فيه المنافسة شراسة ضرورة تبني منهج يعتمد على إرضاء مختلف الأطراف للوصول إلى مكاسب مادية، مالية و معنوية أيضا (صورة، سمعة،... إلخ)، فالمؤسسة أصلا تنشأ من أجل تجسيد رؤية محددة و تحقيق غاية واضحة عن طريق استغلال الأفكار و الموارد الأخرى لتقديم نتائج ملموسة تعود بالقيمة للمؤسسة.

إن زيادة تمييز المؤسسة عن منافسيها تتولد من خلال تفاعل عدة محددات، حيث يساهم كل منها في إعطاء المؤسسة قيمة بمقابل ما توفره لهم بدورها من قضاء مصالح. خلق القيمة للمؤسسة كمصطلح في التسيير ينقسم إلى ثلاث عناصر أو محددات حسب E. CLARKSON هي: -خلق القيمة للمساهمين، - خلق القيمة للزبائن - خلق القيمة لأصحاب المصالح. و الشكل (10) يوضح ذلك:

الشكل(10): محددات خلق القيمة للمؤسسة حسب E.CLARKSON



المصدر: من إعداد الطالب

أ- **خلق القيمة للمساهمين:** و يعتبر حتمية لا يمكن تجاهلها خاصة من أجل استمرار نشاط شركات المساهمة و يكون خلق القيمة للمساهمين مثلا من خلال:

- * تعظيم الثروة: و تعني زيادة عوائد و أرباح المساهمين مقابل ما قدموه من أموال، كما يجب توفير دخلهم الأدنى بأية طريقة
- * تحسين صورة المؤسسة: و تشمل توسيع شهرتها، تحسين سمعتها... وهذا من أجل زيادة أرباح المؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق تهدف المؤسسات إلى تحقيق مجموعة من القيم ك: زيادة مستوى الرقابة و تحسينه، زيادة تنافسية المؤسسة، الالتزام بحوكمة المؤسسات....

ب - **خلق القيمة للزبائن:** و ذلك نظرا للدور الجوهري الذي يلعبونه لصالح المؤسسة، فهم من يحددون قيمة السلع و الخدمات التي تنتجها و هم من يستهلكونها، و نظرا لأهميتهم في حياة المؤسسات فقد أصبح التوجه بالزبون اليوم مفتاح نجاحها سواء كانت ربحية أو غير ربحية. وتخلق القيمة للزبائن من خلال المنتجات التي تسمح بتلبية احتياجاتهم خاصة من خلال:

- * الجودة: وهي حسب JOBLMONSKI: "الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما"، بحيث تسمح بخلق القيمة للزبون من خلال التخلص من العيوب التي قد تظهر في المنتجات.¹
- * تخفيض التكاليف (السعر): وهي مرتبطة بسعر المنتجات، حيث كلما انخفضت التكاليف انخفض السعر و أصبح في متناول الزبائن.

¹ يحضيه سملاي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر ، الجزائر، السنة الجامعية 2003/2004، ص192.

ج- خلق القيمة لأصحاب المصالح الآخرين (الأطراف الآخذة): رغم أهمية خلق القيمة للمساهمين و الزبائن إلا أنه لا ينبغي التركيز فقط على هذين الطرفين و إهمال الأطراف الأخرى للمؤسسة خاصة الإنسان الذي يعتبر ثروتها الأساسية، لاسيما و أن التجارب الميدانية أظهرت أن المؤسسات التي تأخذ بعين الاعتبار جميع الأطراف الآخذة كالموردين، المجتمع المدني، المسيرين... في خلق القيمة أكثر نجاحا و ازدهارا من تلك التي لا تهتم إلا بخلق القيمة للمساهمين و الزبائن، إضافة إلى ذلك فقد وجد كل من KOTTER et HESKETT أن المؤسسات الأمريكية الكبرى التي أولت الأهمية نفسها لجميع شركائها تضاعفت مبيعاتها - في ظرف أحد عشر سنة - أربعة أضعاف مبيعات المؤسسات التي ركزت اهتمامها على المساهمين فحسب. و هذا يثبت بوضوح أهمية خلق القيمة لجميع أصحاب المصالح.

و من بين القيم التي يبحث أصحاب المصالح في المؤسسة على تحقيقها نذكر :

* الالتزام بأخلاقيات الأعمال: و يعني التزام الأفراد في المؤسسة بمجموعة القيم و المعايير التي يعتمدها المجتمع في التمييز ما بين هو جيد و ما هو سيئ، حيث عرفها كلا من ROBBINS et DECENZO بأنها: " مجموعة القواعد و المبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح و السلوك الخاطئ"¹.

* حماية البيئة: و ذلك لارتباط البيئة بسلامة الإنسان و حماية الطبيعة، فهي فلسفة واسعة وحركة اجتماعية ظهرت بشكل واسع إزاء المخاوف التي يتعرض لها كوكب الأرض من تلوث و تغيرات مناخية خطيرة مثل الاحتباس الحراري....وتقوم حماية البيئة بصفة أساسية على التخفيض من نسبة تلوث البيئة. بالإضافة إلى هذه القيمتين اللتين ذكرناهما نجد أن أصحاب المصالح يبحثون أيضا عن تحقيق: رضا المجتمع، الخدمة الاجتماعية....

بعد دراسة هذا المطلب رأينا أهمية و ضرورة خلق القيمة لأصحاب المصالح و مراعاة مصالحهم بالموازاة مع الاهتمام بمصالح المساهمين و الزبائن، و هذا دون تمييز حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بفعالية.

المبحث الرابع: تأثير الحوكمة على خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية

يوجد اليوم اتفاق شامل بين الباحثين على الحوكمة أن تلعب دورا مهما و مصيريا في عملية خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية، من خلال إرساء مجموعة من المبادئ و الممارسات الأخلاقية التي تسمح بتحديد حقوق و واجبات كل طرف فيها. بالمقابل تتعدد و تنتوع المجالات التي يمكن لحوكمة المؤسسات فيها أن تعيق عملية خلق القيمة، و هذا لكونها ليست مرتبطة بجانب معين في المؤسسة، فهي تمتد لتشمل النواحي الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية...، بالإضافة إلى تجذرها في جميع المستويات التنظيمية.

¹ نجم عبود نجم، المرجع السابق، ص ص 16-17 .

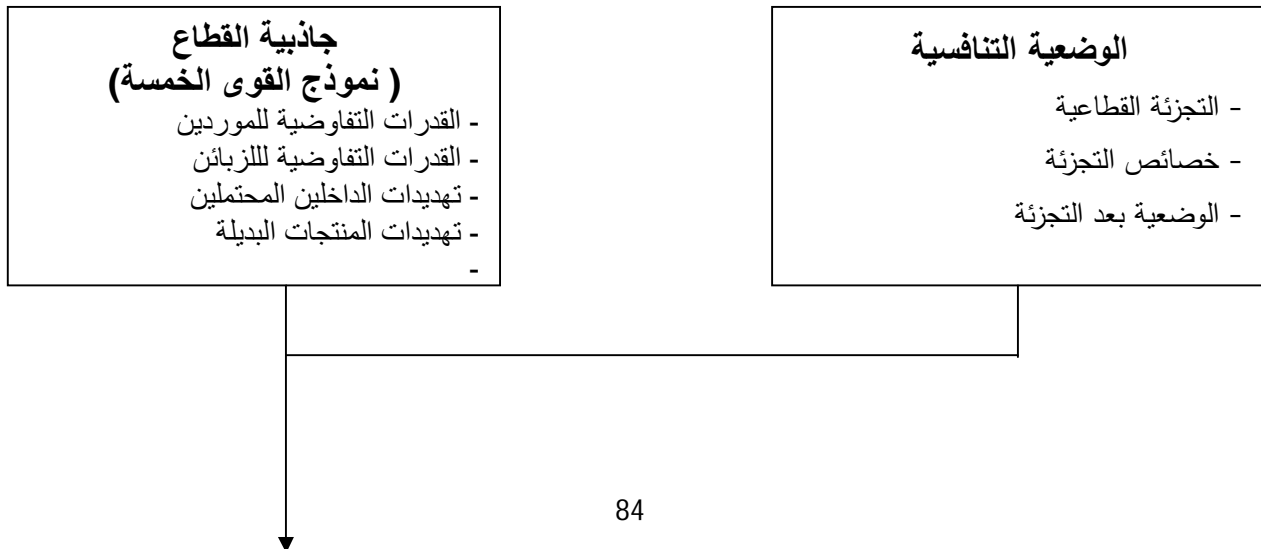
بصفة عامة يمكن حصر مجمل التأثيرات التي تفرزها الحوكمة على عملية خلق القيمة في المؤسسة إلى نوعين: التأثير الإستراتيجي و التأثير المالي، كل منهما يرتبط بقيمة معينة يتحدد من خلالها إما تأثير الحوكمة الإيجابي أو السلبي على الأداء العام للمؤسسة.

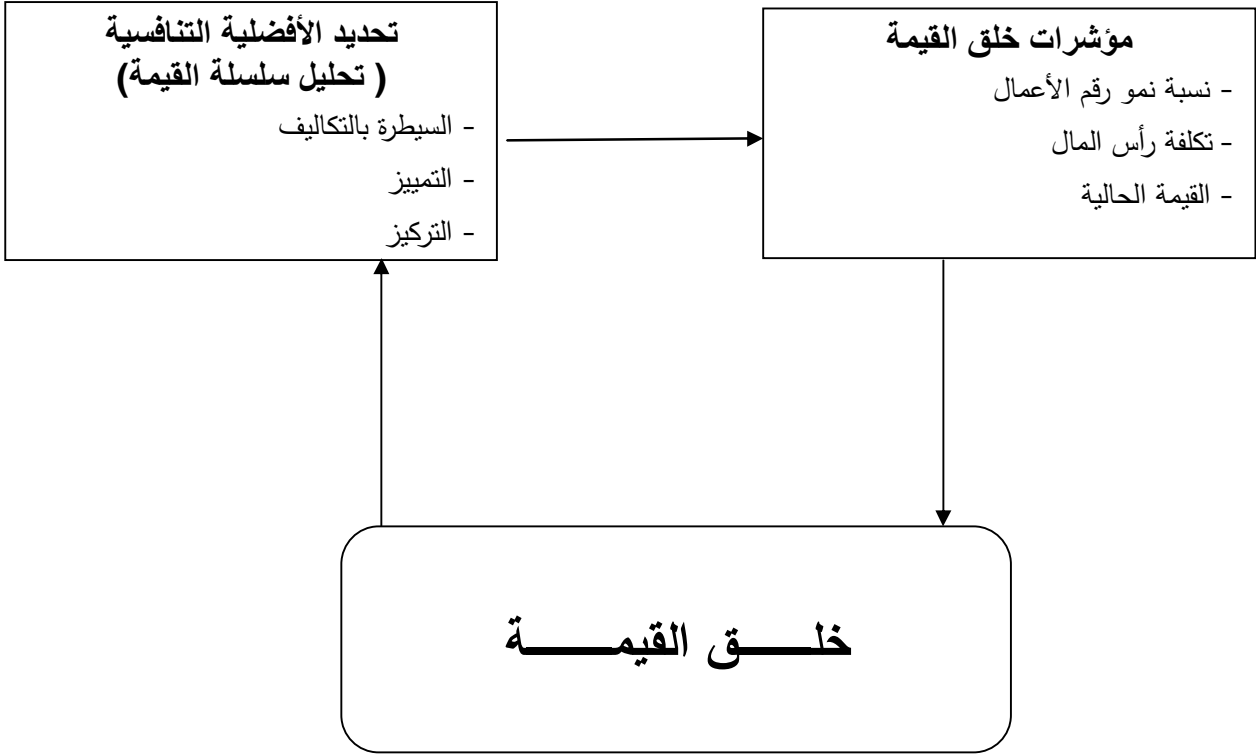
المطلب الأول: التأثير الإستراتيجي لحوكمة المؤسسات على خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية

يظهر جليا التأثير الإستراتيجي للحوكمة على سيورة خلق القيمة في قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة التنافسية التي ترتبط بحسن التسيير، الموقع التنافسي، رضا الزبائن و المجتمع المدني...، و هي اختصارا و بمعنى آخر تحقيق الأفضلية التنافسية للمؤسسة.

قدم A.RAPPAPORT سنة 1987 نموذجا منهجيا يربط بين الأفضلية التنافسية و خلق القيمة، و ذلك اعتمادا على أعمال PORTER (النموذج مقدم في الشكل 11)، حيث هدف من وراء تشكيل هذا النموذج هو تحليل جاذبية القطاع التنافسي لتقييم القيمة التي يمنحها هذا القطاع. و يمكن تقدير الجاذبية من خلال نموذج القوى الخمسة، بحيث تؤثر عناصر هذا النموذج على خلق القيمة في المؤسسة من خلال تأثيرها على الأسعار، الكميات المباعة، نسب الاستثمار و مخاطره...، فمثلا وجود تهديد ضعيف لدخول منافسين جدد يؤثر ايجابيا على خلق القيمة سواء من ناحية الأسعار، الكمية المباعة، أو نسبة الاستثمار.

الشكل (11): نموذج A.RAPPAPORT للربط بين الأفضلية التنافسية و خلق القيمة





المصدر: Caby .J et Hirigoyen .G (2009), « création de valeur et gouvernance d'entreprise », Op.cit, p 40

يبقى لنا فقط أن نؤكد على إمكانية تباين القيمة التي تنتج بين المؤسسات الناشطة في نفس القطاع، و تبعاً لذلك لا بد من تقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة في كل قطاع تنافسي (و هو ما يبرزه الشكل 11)، التي تعتمد أساساً على الخيارات الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة لتحقيق الأفضلية التنافسية التي ترغب بها. (التمييز، التركيز ... على حسب تحليل بورتر).¹

و في سياق إبراز التأثير الإستراتيجي لحوكمة المؤسسات على خلق القيمة يوضح الجدول الموالي (رقم 05) محاولة لتصنيف تأثير أهم المقاربات الإستراتيجية على سيرورة خلق القيمة للمؤسسات الاقتصادية:

الجدول رقم (05): التأثير الإستراتيجي لحوكمة المؤسسات على خلق القيمة

¹ Caby .J et Hirigoyen .G (2009), « création de valeur et gouvernance d'entreprise », Op.cit, pp 40 – 41.

التأثير على خلق القيمة	طبيعة.....	أهم الباحثين	المنظرين	المقاربة الإستراتيجية
Avantage concurrentiel soutenable	Chamberlinienne avantage fondé sur une position dominante	PORTER	MASON, BAIN	الوضعية التنافسية
Flexibilité organisationnelle	Chamberlinienne	GHEMAWAT, SHAPIRO	SHAPIRO	الألعاب الإستراتيجية
Combinaison des ressources matérielles et immatérielles	Ricardienne avantage fondé sur des ressources adaptées à l'environnement.	RUMELT, GRANT	CHANDLER , HAMEL PRAHALAD	الموارد الإستراتيجية
Capacité à répliquer l'avantage concurrentiel	Schumpetérienne avantage fondé sur des innovations de rupture.	TEECE, PISANO	SHUMPUTER, NELSON WINTER	القدرة الديناميكية
Capacité d'encastrement socioprofessionnel	Schumpetérienne	GRANOVETTER	GRANOVETTER, VAN DE VEN	شبكات المؤسسة

المصدر: Teller.R (2007), «dépasser la mesure de la création de valeur pour l'actionnaire : pourquoi ?comment ? » journée d'étude : la mesure de la performance globale, ESDES, Lyon, France , p 58.

إن تشخيص الوضعية التنافسية للمؤسسة يقدم فرصا داعمة للاستقرار و البقاء لها في محيط متقلب خاصة مع تحديات الاندماج العالمي، و ذلك من خلال الكشف عن الأنشطة الخالقة للقيمة و تحليلها، و هو ما يؤكد عليه بورتر في سلسلة القيمة. أما الاهتمام الجاد بالموارد و العمل على المحافظة عليها يسمح للمؤسسة بتحقيق تناسق بين الموارد سواء المادية أو غير المادية في عملية الاستغلال. كما أن إنشاء شبكات التواصل بين الأفراد في المؤسسة يضمن توفر قدرة اجتماعية و مهنية تؤدي إلى تحقيق أهداف تنافسية في السوق. أما قدرة المؤسسة على الإبداع و دعمها له فهذا يسمح لها برد فعل سريع أثناء مراقبة الموقع التنافسي.

و كخلاصة لما ذكر آنفا، يبرز تأثير الحوكمة على عملية خلق القيمة في جانب تحسين تنافسية المؤسسات من خلال الاهتمام بالشؤون الداخلية و تنمية الموارد و المهارات التي تحوزها المؤسسة ، و عليه يمكن القول بأن التأثير الإيجابي للحوكمة على تنافسية المؤسسة يسمح بـ:

- جذب الاستثمارات الأجنبية و المحافظة على الاستثمارات الوطنية.
- محاربة الفساد بكافة صوره.
- تعزيز الرقابة الإدارية و زيادة كفاءتها من خلال الدقة والوضوح في الممارسات الإدارية.
- توفير الوقت و تخفيض التكاليف و تجنب الإرباك في عمل الموظفين.
- ترسيخ قيم التعاون و تظافر الجهود.
- زيادة الثقة لدى الجمهور، و توطيد العلاقات مع أصحاب المصالح بدون تمييز.
- العمل على تحسين صورة المؤسسة في الأسواق الخارجية.

المطلب الثاني: التأثير المالي لحوكمة المؤسسات على خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية

بالإضافة إلى التأثير الإستراتيجي للحوكمة، لا يمكن إهمال التأثير المالي لهذه الأخيرة على عملية خلق القيمة خاصة من خلال العلاقة بين هيكل الملكية و الأداء المالي بصفة عامة. هذه العلاقة تم دراستها في الأدبيات الاقتصادية بفضل أعمال مجموعة من الباحثين ك: MC CONNELL et SERVAES , MORCK , HERMELIN et WEISBACH الذين هدفوا في مجمل دراساتهم إلى دراسة تأثير هيكل رأس المال على أداء المؤسسة المالي من خلال مجموعة من المحددات كمستوى الديون ووظيفتها، آلية التمويل، نسبة الاستثمار...¹ بالنسبة لوظيفة الدين و في ظل نظام حوكمة المؤسسات فهو يختلف على حسب تركيز هيكل الملكية، إما مشنت و إما مركز. على النحو التقليدي يستخدم الدين كميكانيزم انضباط يسمح بالحد من انتهازية المسيرين و تجزهم، على النقيض من ذلك في حالة الملكية المركزة أين يستخدم الدين كميكانيزم لزيادة سيطرة كبار المساهمين على المؤسسة، من خلال التمتع بمزايا إضافية مقابل مساهمتهم في رأس المال كحقوق التصويت، الأولوية في الحصول على الأرباح...

أما بالنسبة لمستوى طلب الحصول على الدين، يؤكد كل من FERIEND et LANG على أن مشاركة المسيرين في رأس المال تؤثر سلبا على مستوى الديون، لأن تخوف هؤلاء من عدم القدرة على السداد يؤدي بهم إلى تخفيض مستوى طلبه، و بالتالي انخفاض قيمة الاستثمارات.²

¹ Pierre .J et Trommetter.M (2003) , « stratégie de croissance et contexte de gouvernement des entreprises de biotechnologies, Revue International PME, numéro 11, Institut national de la recherche agronomique , Université Pierre Mendés, Grenoble, France, p16.

² Latrous. I (2009), «structure de propriété et endettement des entreprises: étude empirique sur le marché français, p 03.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن لحوكمة المؤسسات أن تؤثر ماليا على خلق القيمة من خلال محدد لا يقل أهمية عن باقي المحددات الأخرى ألا وهو المعلومة المالية، لكون هذه الأخيرة تمثل أهم التطلعات التي ينتظرها المستثمرين قبل البدء في إنجاز استثماراتهم. وقد شاع لدى بعض الباحثين في الآونة الأخيرة مصطلح أكثر شمولاً من المعلومة المالية أطلق عليه "الاتصال المالي"، الذي ساعد في ظهوره مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة الأعمال اليوم، و المتمثلة في:

- تطور نشاط المساهمين.

- تعدد أشكال المستثمرين المؤسسيين.

- التأثير المتزايد للمعايير الدولية في إعداد التقارير المالية.¹

تؤثر حوكمة المؤسسات على الاتصال المالي لسببين رئيسيين هما:

- أولاً: لكون الاتصال المالي من جهته يبرهن على التزام و مسؤولية المؤسسة اتجاه مختلف الأطراف

الآخذة فيما يتعلق بالمعاملات بصفة عامة، سواء المالية، الإدارية، أو الاجتماعية، فحسب كل من SEGARS et KOHUT الاتصال المالي يقدم للمؤسسة فرصة سماع، تقرير، و تلبية حاجات الزبائن و الموردين و الأجراء.

- ثانياً: الاتصال المالي يسمح بتحسين و زيادة الشفافية التي تعتبر من أهم متطلبات تطبيق حوكمة

جيدة.²

إن تطبيق حوكمة فعالة تعمل على الاستماع الجيد المساهمين و احترام القواعد الاجتماعية و البيئية يرتبط بشكل أساسي بالاتصال المالي، الذي يستخدم مجموعة من الوسائل بغرض تحقيق الأهداف المنوطة به، تصنف هذه الوسائل إلى:

أ- وسائل تقليدية: كاجتماعات الجمعية العمومية، البيانات الصحفية، التقارير السنوية.

ب- وسائل حديثة: كنادي المساهمين (Les clubs des actionnaires)، الإنترنت، الاجتماعات

الدورية، الرسائل الموجهة نحو المساهمين.

و بالتالي يمكن حصر تأثيرات الحوكمة على خلق القيمة من خلال الاتصال المالي في:

- مد المساهمين بمختلف المعلومات المالية التي يحتاجونها و في الوقت المناسب

- الحرص على امتثال المؤسسة لآزماتها المالية.

- أيجاد آليات تمويل جديدة

¹ Brissy. Y et Autre(2008), « gouvernance et communication financière »,Edition Eyrolles, Paris, France.

² Onne. S et Chkhar. R (2006), « l'évolution de la communication financière dans le processus de gouvernance : le cas Saint-Gobain », Institut d'Administration des Entreprises, Paris, France, pp 28-29.

- تحسين أسعار الأسهم

- التخفيض من حدة التقلبات المالية

- تحسين صورة المؤسسة

إن هذا الاهتمام بمفهوم "الاتصال المالي" لا يلغي دور و أهمية "المعلومة المالية" في المؤسسة، فمن خلال طبيعة هذه الأخيرة تتحدد استراتيجيات الاتصال المالي، لأنه في الأخير هدف كليهما هو نقل رسائل واضحة، محددة، منسقة، و سهلة الفهم إلى الأطراف التي تحتاجها.¹

في الأخير يجب التأكيد على أن التأثير المالي لحوكمة المؤسسات على عملية خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية ليس مرتبطا فقط بمستوى الديون و وظيفتها، أو الاتصال المالي، و إنما يمتد لعناصر أخرى لا تقل أهمية عنهما، كمستوى الاستثمار و آليات التمويل، فلقد أظهر المسح الذي قام به مكتب ماكينزي للاستشارات سنة 2002 حول آراء المستثمرين أن هؤلاء يدفعون علاوات مرتفعة جدا للشركات التي تعمل على تطبيق الحوكمة، وتتراوح هذه العلاوات ما بين 12 % في انكلترا، 25% في اندونيسيا، 27% في تركيا، 38% في روسيا.²

و قد كان هدفنا من التطرق إلى العنصرين السابقين هو إبراز مدى عمق تأثير حوكمة المؤسسات على سيرورة خلق القيمة في المؤسسة من الناحية المالية.

المبحث الخامس: دور حوكمة المؤسسات في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية

¹ Mariss.B et Bompoint.P (2004), « gouvernement d'entreprise et communication financière », Edition Economica, Paris, France, pp138 -175.

² سيلبون ستور و آخرون، حوكمة الشركات في القرن الواحد و العشرين، مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، 2003، <http://www.hawkama.net/MiddleEast.asp>، تم الاطلاع عليه يوم 14-01-2012، 30: 14 ، ص 45.

شهدت نهاية القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين تطورا سريعا في الاتجاهات والمداخل الإدارية. من بين هذه الاتجاهات نظام حوكمة المؤسسات الذي نجح في تمكين كثير من المؤسسات العالمية في أسواقها وساعدها في بلوغ ذروة التميز، وفي تحقيق الميزة التنافسية بدرجات عالية، كما تمكنت هذه المؤسسات من تحسين صورتها وكسب رضا زبائنها وأصحاب المصالح فيها.

وتؤكد الدراسات والبحوث الإدارية والاقتصاديات الحديثة على أن استثمار المؤسسات في تبني الاتجاهات والمداخل الإدارية الناجحة هي استثمارات ناجحة خاصة إذا كان هناك إجماع على فعاليتها، فنظام حوكمة المؤسسات يقع ضمن الاستثمارات القادرة على توفير أسباب النجاح للمؤسسات عن طريق تحقيق قيمة لمختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة.

في هذا المبحث نهدف إلى توضيح دور حوكمة المؤسسات في خلق القيمة للأطراف الآخذة (من منظور القيمة التشاركية)، و كذا دورها في خلق القيمة للمساهمين (من منظور القيمة المساهماتية).

المطلب الأول: دور حوكمة المؤسسات في خلق القيمة التشاركية

بتعدد الآليات التي يمكن لحوكمة المؤسسات التي تساهم بها في خلق القيمة للأطراف الآخذة، تتعدد أيضا الدور الذي تلعبه الحوكمة في حماية مصالح هؤلاء بشكل سمح لها بالتوفيق بين الأطراف المختلفة، و ذلك من خلال:

أ- **بناء الثقة مع المساهمين:** لقد أصبحت اليوم مسألة إعادة الثقة لمساهمين أمرا ضروريا لبقاء المؤسسات الاقتصادية، خاصة بعد الأزمات و الفضائح التي طالت كبرى الشركات العالمية في السنوات الأخيرة . و التي أفرزت حالات ثراء مشبوهة على حساب المساهمين و مصالحهم. و في هذا السياق تلعب حوكمة المؤسسات دورا مهما في إعادة الثقة للمساهمين خاصة عن طريق اعتماد المعايير و القوانين المالية التي تسمح بتقديم ضمانات و قدر كبير من الشفافية في عمليات المحاسبة، إضافة إلى الدور الفعال لمجلس الإدارة.¹ إن إعداد التقارير المالية الشفافة يتعدى مجرد تطبيق مجموعة من المعايير المحاسبية التي تهدف إلى توفير التناسق، وقابلية المقارنة، إذ أن ذلك يعتبر جزء لا يتجزأ من نظام جيد مصمم بعناية لحوكمة المؤسسات، ففي الولايات المتحدة مثلا يطلب إلى مجلس الإدارة أن يتأكد من قيام المراجعين و إدارة الشركة بأداء أعمالهم والمهام الموكلة إليهم بطريقة سليمة وبشكل مستقل، وقد جاءت هذه المطالب في شكل لوائح وتعليمات أصدرتها بورصة الأوراق المالية تطلب فيها أن تكون بعض اللجان التابعة لمجلس الإدارة مثل لجنة المراجعة مستقلة عن الإدارة، وأن تتمتع بالدراية المالية، وأن تجري اتصالاتها بطريقة ملائمة مع المراجعين لضمان أن يؤدي تطبيق

¹ Fall.M (2001), « la création de valeur dans l'entreprise : le rôle de la gouvernance et des leviers financiers », thèse de doctorat en finance, Université Paul Cezanne Aix Marseille 3, France .

المعايير المحاسبية إلى توفير الشفافية في التقارير التي تعكس عمليات الشركة، وقد وضعت هذه المتطلبات والتعليمات بهدف زيادة قيام أعضاء مجالس الإدارة بتمثيل مصالح المساهمين.

ولما كانت الدول في جميع أرجاء العالم مازالت مستمرة في جهودها لتنمية الاقتصاديات الديمقراطية القائمة على أساس السوق فقد ازدادت أهمية إتباع المعايير المحاسبية، ومعايير إعداد التقارير لسلامة نظمها المالية، ومن الممكن أن يؤدي إتباع المعايير المحاسبية المعترف بها دولياً إلى زيادة الثقة لدى أصحاب الأسهم، وبدون هذه المعايير تقل إلى حد خطير قدرة الشركات على جذب رؤوس الأموال سواء من البنوك، أو من المستثمرين نظراً لعدم قدرة المستثمرين على تقييم المخاطر والعوائد المرتبطة بهذا الاستثمار، وتقييم المخاطر وحده مهمة شاقة ذات معايير وبدون المعايير الجيدة والسليمة تصبح أقرب إلى المستحيل.

ومما لا شك فيه أن المعايير المحاسبية السليمة تدعم كفاءة الإدارة المالية، كما أن النظام السليم للتقارير هو الذي يوفر المعلومات للدائنين والمستثمرين مما يهيئ لهم القيام باستثمارات آمنة ومربحة، فالمستثمرون بحاجة إلى المعلومات التي تساعدهم على أن يقرروا ما إذا كان ينبغي لهم أن يشتروا، أو يحتفظوا باستثمار معين، أو أن يقوموا ببيعه، أما المقرضون فإن ما يهمهم هو المعلومات التي تتيح لهم أن يقرروا ما إذا كانوا سيحصلون على ما قدموه من قروض، وعلى الفوائد المستحقة عليها في مواعيدها.

واختيار أي دولة للمعايير المحاسبية هو أمر يخصها وحدها، ومع ذلك فإن المؤسسات التي تستخدم معايير محاسبية، ومعايير لإعداد التقارير ليست مقبولة على نطاق واسع في أسواق رأس المال ستواجه تكاليف أكثر ارتفاعاً في الحصول على رأس المال، والتمويل من تلك الأسواق، وقد تؤدي مشاكل تدبير رؤوس الأموال بدورها إلى وضع معايير محاسبية ومعايير لإعداد التقارير أكثر قبولاً لدى المستثمرين، وقد تم تحقيق تقدم كبير في وضع مجموعة عالمية من المعايير ذات التكلفة المنخفضة بحيث يمكن أن يوفر إتباع هذه المعايير مصداقية لجزء كبير ومحسوس في التقارير المالية لأي دولة.¹

أما بالنسبة دور مجلس الإدارة فإن المجلس الفعال يضمن المستثمرين في الشركة بأن رأس المال الذي تم استثماره يجري استخدامه من جانب مديري المؤسسة بطريقة رشيدة ويستخدم لتحسين الأداء الاقتصادي للشركة، وذلك عن طريق مهمة المجلس الرقابية وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة قيمة الشركة بصفة خاصة والرفاهة الاجتماعية بصورة عامة، كما يضمن لهم عدم الضياع في حالة إساءة استخدامه من قبل المديرين التنفيذيين، وينبغي أن نتذكر دائماً أن المديرين ما لم تتم مراقبتهم باستمرار سيفضلون مصالحهم الذاتية على مصالح المستثمرين، وبدون المراقبة من قبل المجلس سيظل الخطر ماثلاً على الدوام في أن يقوم المديرين الذين قد يكونون، أو لا يكونون من أصحاب النسب الحاكمة من الأسهم باستخدام أصول الشركة ومواردها لمصالحهم

¹ جوزيف هوديون و ستيفن جولدبرج، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، تقرير صادر عن مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، 2003، صص 231 - 239.

الذاتية بدلا من المصلحة العامة للمساهمين، أو في عدم أداء أعمالهم بطريقة تتسم بالكفاءة وقيامهم بتحسين أنفسهم عن طريق قيامهم بارتكاب أعمال يشويها الغش والتزوير.¹

تكون المسؤولية الأساسية لمجالس الإدارة هي تعزيز ازدهار الشركة في الأجل الطويل وحماية حقوق المساهمين، لذلك فهي ملزمة قانونا بالاعتراف بحقوق أصحاب المصالح في المؤسسة، ويعكس كل من هذا الهدف ودور مجلس الإدارة في بلوغه مبدأ القرار المشترك، لكونه يمتلك واجبا غاية في الخطورة وذو أهمية إستراتيجية وهو إبرام العقود أو إنهاؤها مع الجهاز الإداري، كما يؤثر كل من التدخل الرسمي وغير الرسمي لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في صياغة وتقييم الإستراتيجية، فبالنسبة لهيكل الملكية المتناثرة يكون هناك تدخل سلبي ومحدود لمالكي الشركة، وعلى الجانب الأخر الملكية المركزة أي يوجد من يمتلك أغلبية الأسهم فإن التمثيل المباشر للمساهمين في مجلس الإدارة هو السمة الغالبة، وعليه تكون النتيجة أن أعضاء مجلس الإدارة في الملكية المتناثرة يشعرون نسبيا بأنهم منفصلين عن المساهمين بصورة أكبر مما في حالة الملكية المركزة ويؤدي ذلك إلى انعزال مجلس الإدارة إلى حد ما عن أشخاص من المفترض أنه يمثلهم، وهو ما يؤدي إلى انحراف ميزان قوة الشركة نحو الإدارة وعليه التأثير في تحديد كيفية تأدية مجلس الإدارة لمستوياته الإستراتيجية وتنفيذها، فبالنسبة للأعضاء غير التنفيذيين فإن التأثير الوحيد الذي يمكنهم ممارسته على الاختيارات الإستراتيجية يتم من خلال مراجعتهم لأداء الشركة، أو من خلال حقهم في اختيار الجهاز الإداري.²

ومما سبق يتضح لنا أن الإشراف والاستقلالية، والقدرة على التنافس والمشاركة في الإستراتيجية هي النواحي الثلاث التي تظهر الارتباط العملي للحوكمة بحقوق المساهمين، كما تعتبر أساسا لضمان قيام مجلس الإدارة بالمحاسبة عن المسؤولية تجاه الإدارة التنفيذية من أجل الاستمرار والازدهار في الأداء، ومن ثم بناء جسر للثقة بين المسيرين و المساهمين.

ب- احترام مصالح الأطراف الآخذة: تؤكد الدراسات والبحوث الإدارية والاقتصاديات الحديثة على أن استثمار المؤسسات في تبني الاتجاهات والمداخل الإدارية الناجحة هي استثمارات ناجحة خاصة إذا كان هناك إجماع على فعاليتها، فنظام حوكمة المؤسسات يقع ضمن الاستثمارات القادرة على توفير أسباب النجاح للمؤسسات عن طريق تحقيق قيمة لمختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة وخاصة المساهمين، الزبائن، و أصحاب المصالح و هذا على حسب E.CLARKSON.

¹ محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، المرجع السابق، ص95.

² جيمس سيلر، حوكمة الشركات في القرن الواحد و العشرين، تقرير صادر عن مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، 2003، ص ص105-

يعتبر المساهمون من أهم ركائز الشركة على الإطلاق فهم يبحثون عن عوائد عظمى مقابل ما أسهموا به من رؤوس أموال، وهذا يتوقف طبعا على مدى قدرة الشركة على تحقيق عوائد ملائمة مقابل استثماراتهم لتتمكن من إجراء توزيعات مرضية للمساهمين وهو ما يعتمد بدوره اعتمادا كبيرا على دور المسيرين في المؤسسة، و آليات الرقابة في المؤسسة كالجمعية العمومية، مجلس الإدارة، الرقابة الداخلية... ، أي بعبارة أخرى يمكن القول بأن خلق القيمة للمساهمين مرهون بمدى قدرة المؤسسة على تعظيم ثروتهم وتحسين صورتها. يتطلب تعظيم ثروة المساهمين من خلال دور المسيرين وموقعهم في عملية خلق القيمة التوافق بين مصالح الطرفين باعتبار المسيرين أعوان لدى المساهمين مهمتهم الأساسية خلق الثروة لهؤلاء الآخرين ولكي يتم تحقيق هذا التوافق لا بد من تفادي الصراعات بين الطرفين أو ما يسمى: "أزمة الوكالة" التي تحدث نتيجة لمجموعة من الأسباب نذكر منها:

- البحث عن النمو: خاصة في الأجور حيث يبحث المسيرين على زيادة أجورهم مقابل رفض المساهمين تحمل تكاليف هذه الزيادة.
- البحث عن الاستقلال أو الاستئصال: ويقصد به محاولة المسيرين التحرر من قبضة الإدارة (خاصة من مجلس الإدارة).

إن حدوث مثل هذه الأزمات يضر بمصالح المساهمين وينقص من القيمة التي ينتظرونها مقابل اهتمام المسيرين بمصالحهم الشخصية فوفقا ل S.F.BYRNE تلعب الحوافز المالية دورا مهما في تحقيق التوافق بين المساهمين والمسيرين ويتم ذلك عن طريق:

- توفير حوافز خاصة تشجع المسيرين على اتخاذ القرارات الصعبة في حالات الأزمة لكي تضمن عدم تقاعسهم في أداء الأعمال.
- تقديم الامتيازات المناسبة للاحتفاظ بالمسيرين في الأوقات الحرجة.
- ليس بالضرورة التخفيض من حقوق المسيرين إذا ما أراد المساهمون تخفيض التكلفة

فحسب BYRNE دائما تحقق هذه العناصر يجعل المسيرين في صف المساهمين ويجعل موقعهم مفصليا في معادلة طرفاها المساهمون وخلق القيمة.

بالإضافة إلى المساهمين يجب الزبائن دورا أساسيا في المؤسسة لذلك يتوجب العناية بهم لنجاح عملية خلق القيمة. "أنا لم أكن أخلق القيمة للمساهمين بل للزبائن" هذه العبارة قالها أحد مسيري الشركات المتهمة في حدوث الأزمة المالية في أمريكا حاليا، وإن كنا لا نتفق على صحة العبارة ككل فإننا نتفق في الجزء الخاص بخلق القيمة للزبائن، فهذا التعبير أعطانا دليلا على توجه الشركات المساهمة نحو خلق القيمة للزبائن رغم أن المساهمين أولى بتحقيق القيمة وهذا حسب مبدأ نظام الإدارة بالقيمة و حسب طبيعة هذه المؤسسات (المؤسسات

الناشطة في البورصة). كما يمكن للمؤسسة أن تخلق القيمة لزبائنها عن طريق التكلفة باكتساب أفضلية تنافسية فيها، وهي أفضلية لا يمكن تحقيقها إلا بالتحكم الجيد في هيكل التكاليف وتخفيضها إلى أدنى المستويات.

و في هذه الحالة يلعب المسيرون دورا كبيرا في تخفيض التكاليف والتحكم فيها، وذلك من خلال:

- ضرورة امتلاكهم للمهارات الضرورية.
- ابتكار أساليب وتقنيات جديدة (وهذا نوع من الإبداع) للتحكم في سيرورة العملية الإنتاجية وباقي الأنشطة الأخرى.
- التحكم في التكنولوجيا الجديدة التي تعتبر مصدرا مهما لأفضلية التكلفة والتي تتطلب دون شك مهارات خاصة.
- تحسين ليونة المؤسسة وزيادة سرعتها في رد الفعل عن طريق تكوين الأفراد وتنمية مهاراتهم، وهو ما يجنبها تحمل تكاليف كبيرة ناجمة عن ضعف الليونة وبطء رد الفعل إزاء ما يحدث من تحولات.
- هذا ويعتبر استقرار العمال بدوره أحد أهم العوامل المؤثرة على التكاليف، فكلما زاد معدل دوران العمال وبالتالي -عدم استقرارهم- ارتفعت التكاليف ومرد ذلك للأسباب التالية:
- زيادة تكاليف التوظيف
- صعوبة الإحلال خاصة إذا كانت المهارات المغادرة نادرة
- عدم الاستفادة من أثر التعلم.

أما أصحاب المصالح فمَنْد وضع المؤسسة لإستراتيجياتها وهي تركز على مجموعة من الأهداف التي تسعى لتعظيم ثروة المساهمين، هذه الأهداف يصعب انجازها إذا لقيت رفضا من بعض أصحاب المصالح خاصة الذين لديهم علاقة مباشرة وتأثير كبير على نشاط المؤسسة، لذا فالمؤسسات تحاول قدر المستطاع أن تجعل أصحاب المصالح راضين عنها وداعمين لها، وذلك لا يتحقق إلا بخلق القيمة لهم.

وفي هذا الإطار يلعب المسيرون دورا مهما في خلق القيمة لهذا المحيط، فالحصول على تكنولوجيا جديدة والتحكم فيها، بالإضافة إلى إبداع طرق وأساليب إنتاجية جديدة من شأنها الحفاظ على البيئة أو بتحسين المنتجات لتصبح أقل تلويثا.

كما أن إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص في المؤسسة، لذلك فالمسирون لن يعتمدوا على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعتهم الشخصية بل هم في حاجة لأن يلزمهم

بذلك كجزء من متطلبات العمل، ثم القيام بتحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي لكي يلتزم به الجميع، من أجل أن ينعكس ذلك على صورة المؤسسة و تعاملاتها فالمجتمع الذي تعيش فيه.¹

ج- الأخذ بعين الاعتبار المسؤولية الاجتماعية: أدت الفضائح التي طالت الشركات الضخمة بالمؤسسات إلى بذل الجهود في سبيل المحافظة على سمعتها وعلى البيئة التي تعمل فيها أيضاً، خاصة بعد تحجيم الثقة في تلك الشركات وسن الحكومات لقوانين صارمة.

ونتيجة لهذه الظروف اتجهت المؤسسات نحو الاهتمام بالمجتمع الذي تنشط فيه من أجل كسب رضاه واسترجاع الثقة التي فقدتها. و من أهم الدراسات التي اهتمت بضرورة احترام المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات نجد دراسة ميشيل بورتر ومارك كرامر سنة 2006 التي نشرت في مجلة هارفارد بزنس محتواها الكيفية التي يمكن أن تصبح بفضلها المسؤولية الاجتماعية طرفاً فعالاً في عملية خلق القيمة للمؤسسة إذا ما تم تطبيقها بطريقة إستراتيجية مدروسة.

إن أي مؤسسة تمارس نشاطاً ما لن تكون منعزلة عن البيئة المحيطة بها من جهة، و من جهة أخرى تبنيتها لحوكمة المؤسسات يفرض عليها ضرورة الاهتمام بمجالات الصحة، البيئة، الخدمات الاجتماعية... اتجاه المجتمع الذي تعيش فيه.

ففيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية فمن المؤكد أنها حقل جديد (بمفهومها الحديث) و لكنه واعد، فهي جزء من إطار أشمل لصالح التنمية المستدامة، من خلال إنشاء و خلق القيم الأخلاقية كالالتزام بأخلاقيات العمل، حماية البيئة، المواطنة... ، فهي بذلك تستجيب لمتطلبات المجتمع.²

بالنسبة لـ "ميلتون فريدمان" واقتصادي مدرسة شيكاغو، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لا تمارس إلا من خلال تلك القرارات الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين. وأهم مبدأ تقوم عليه هذه النظرية هو: تعظيم قيمة المساهم هو الهدف الاجتماعي المناسب للمؤسسات لأنه يعادل أو يكافئ تعظيم الثروة الاجتماعية المراد تحقيقها.

فالاعتقاد بأن تعظيم قيمة الأسهم هو الذي يخدم الصالح الاجتماعي لأنه يعادل تعظيم القيمة الكلية للمؤسسة مشتق من نظرية المنشأة التي تبنها منظرو التمويل والباحثون القانونيون في الثمانينيات وتفهم فيها المؤسسة بأنها سلسلة مترابطة من العقود، حيث يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن علاقات كل الأطراف

¹ دور حوكمة الشركات في خلق القيمة للمؤسسات الاقتصادية، مدخلة للباحث قدمت بمناسبة الملتقى الدولي للعلوم، أربيل، العراق، أيام 18 - 19 - 20

أكتوبر 2011. ص ص 05 - 07.

²Fall . M (2001), Op.cit, p 53.

المشاركة باستثناء علاقات المساهمين تحكمها عقود تحدد ما يجب أن يفعله كل طرف وما ينبغي أن يحصل عليه في المقابل، ودور المساهمين هو أن يكونوا "المطالب المتبقي"، فوفق هذه النظرية فإن تعظيم ما يتبقى للمساهمين يعادل تعظيم حجم الكعكة كلها.¹

بالنسبة للزبائن من الملاحظ أن الكثير من المؤسسات تحاول إشباع حاجات ورغباتهم بشتى الطرق التي تحقق لهم المكاسب والأرباح بغض النظر عن الآثار السلبية الناجمة عن بعض الأنماط الاستهلاكية الغير مرغوبة والضارة أحيانا، وهناك الكثير من المظاهر الدالة على ذلك، فمثلا تبيع معظم المؤسسات منتجاتها خاصة عندما تكون جديدة بأسعار باهضة بحجة النفقات العالية أثناء تنظيم الحملات الإعلانية، كما تقوم بعض المؤسسات بالغش والخداع في الترويج والأسعار المضللة....

مما سبق يتضح دور المسؤولية الاجتماعية في ضرورة تحقيق التوازن بين تحقيق المؤسسة للأرباح من ناحية وإشباع حاجات ورغبات المستهلكين (الزبائن) من ناحية أخرى. الأمر الذي من شأنه زيادة مبيعاتها وأرباحها على المدى الطويل.²

أخير و بالنسبة لأصحاب المصالح المتبقين فإن العلاقات المتبادلة بينهم و بين المؤسسة لا يمكن التعبير عنها إلا بمزيد من الفهم المشترك من خلال المعلومات والاتصالات التي تجري بين الطرفين، لذلك فالمسؤولية الاجتماعية في حقيقتها هي تعبير من خلال المعلومات عن أهداف وغايات حددت من قبل هذه الأطراف من أجل تقديم الدعم للمؤسسة.

المطلب الثاني: دور حوكمة المؤسسات في خلق القيمة المساهماتية

يبحث المساهمون عن عوائد كبيرة مقابل ما أسهموا به من رؤوس أموال، و هذا يتوقف طبعا على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد ملائمة مقابل استثماراتهم لتتمكن على الأقل من إجراءات توزيعات مرضية في الأرباح. فوفق نظام حوكمة المؤسسات فإن خلق الثروة للمساهمين و تعظيمها يكون من خلال عدة أدوار و أساليب تمثل عناصر جوهرية يعتمد عليها هذا النظام في تحديد مدى فعاليته. من أهمها:

أ- تسيير المخاطر: إن أحد أهم أهداف تطبيق حوكمة المؤسسات هو تسيير المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المساهمون، فالخطر حسب مدخل خلق القيمة هو: "الفقدان الجزئي أو الكلي المحتمل في قيمة ثروة

¹ وهيبه مقدم، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، /.../efpedia.com/المدخل-المدخل-اقتصاديات-البيئة-و-المسؤولية-الاجتماعية-مقدم-وهيبه.doc، تم الإطلاع عليه يوم 12-02-2012، ص 15:26.

² سامي الصيادي، التسويق الأخضر، unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/.../unpan026426.pdf، تم الاطلاع عليه يوم 11:30، 2012-02-18.

المساهمين"، و عليه تقوم الحوكمة بالعمل على الحد من المخاطر بتنوعها بهدف تعظيم قيمة المساهمين، و يكون ذلك حسب FINARD من خلال:

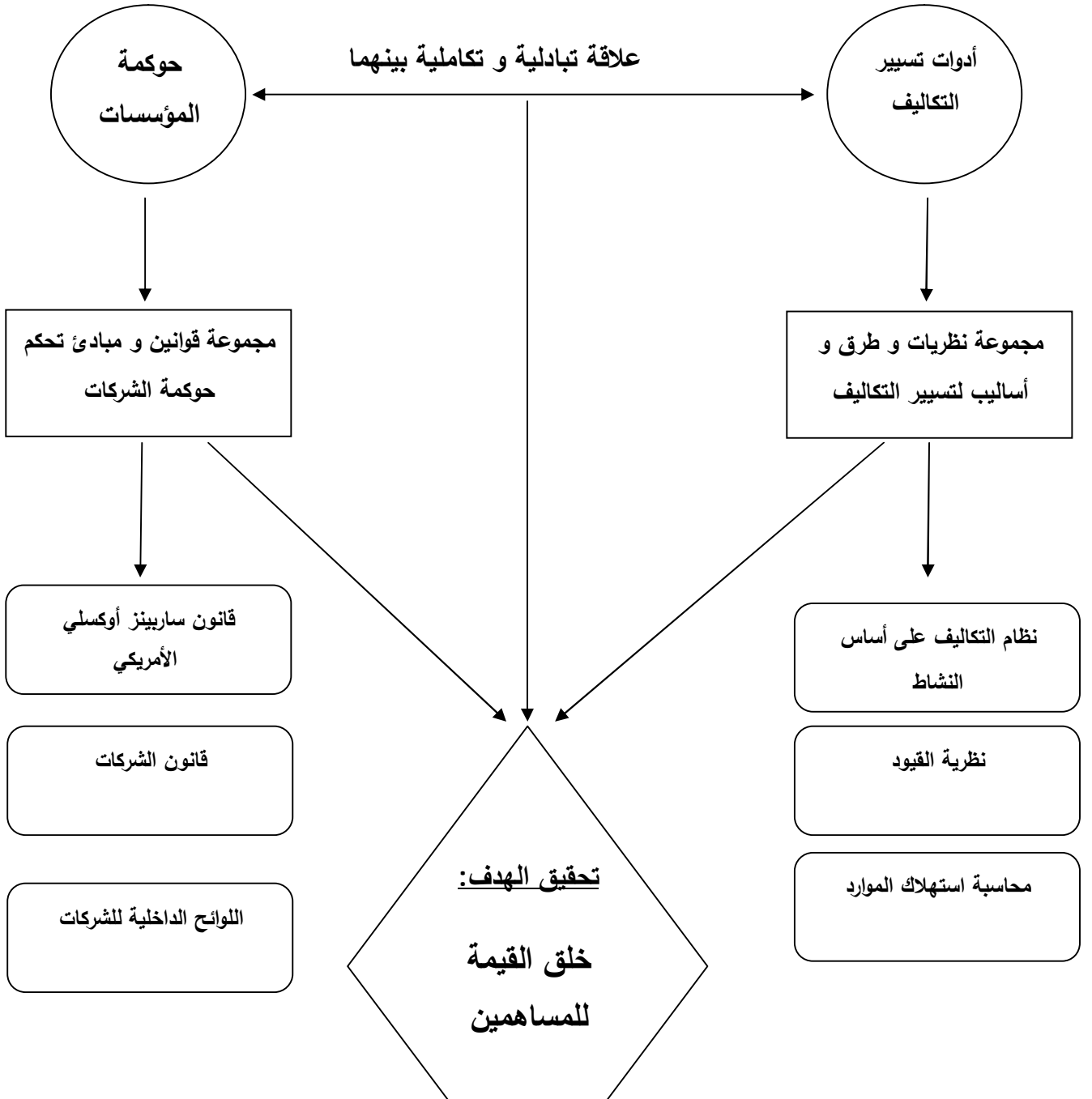
- الرقابة من الخسائر .
- الحفاظ على درجة الاستقرار في الأرباح.
- تدنية تكلفة تسيير المخاطر¹.

ب- تسيير التكاليف: مع بداية القرن الحادي و العشرين لوحظ أن أكثر من 500 مؤسسة على المستوى العالمي تسعى جاهدة نحو رفع مستوى دقة تقديرات التكاليف لديها. و نتيجة صدور القانون الأمريكي Sarbanes-Oxley و ما يتطلبه من إجراءات دقيقة لحصر و تدوين التكاليف، زادت الحاجة إلى الاهتمام بالتكلفة و كيفية إدارتها.

إن إهمال المؤسسة لأدوات تسيير التكاليف و عدم أخذ أساليبها كأهداف داخلية يزيد من فرص تعرضها لضعف حصتها في السوق لمواجهتها منافسة حادة، بالمقابل إن العمل و السعي وراء أساليب تسيير التكاليف و دراستها سيدعم و يؤدي إلى تفعيل حوكمة المؤسسات. قدم الباحث محمد شحاتة نموذجاً (الشكل 12) حاول من خلاله إظهار بعض نقاط الربط و التكامل بين تطبيق أدوات تسيير التكاليف و حوكمة المؤسسات، على أساس أن هذه الأدوات تبحث بصورة أساسية في كيفية تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، و أن إتباع و تطبيق أسس و مبادئ حوكمة المؤسسات بصورة سليمة يعمل على تحقيق مصالح المساهمين مما يقلل من فرصة تعرض المؤسسة للإفلاس.

¹ محمد علي، إدارة المخاطر المالية في شركات المساهمة المصرية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه في الفلسفة، جامعة القاهرة، مصر، السنة الجامعية 2004/2003، ص 77.

الشكل (12):العلاقة بين تسيير التكاليف و حوكمة المؤسسات



هيئات سوق رأس المال

التكلفة المستهدفة

الرقابة على الجودة الشاملة

المصدر: محمد شحاتة، التكامل بين أدوات إدارة التكلفة و حوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة السعودية، تحت عنوان: مهنة المحاسبة في المملكة السعودية و تحديات القرن الواحد و العشرين، الرياض، السعودية، 19-18 ماي 2010، ص 29.

يتم تداول المتغيرات المتداخلة بين تسيير التكاليف و حوكمة المؤسسات على النحو التالي:

1- نظام التكلفة على أساس النشاط (ABC): استحوذ هذا النظام على نصيب الأسد من البحث و النقاش ابتداء من كتابات جونسون و كابلان و ما تبعهما من مقالات عديدة لكوبر و غيرهم من الكتاب على المستوى الأكاديمي و التطبيقي من قبل العديد من الشركات، و قد توصل الباحثون إلى أن إتباع نظام التكلفة على أساس النشاط سيؤدي إلى الوصول إلى تقدير أكثر دقة لتكلفة المنتجات و ما يترتب عليها من ترشيد القرار الإداري، و هذا النظام سيدعم إدارة المؤسسة في تفعيل قراراتها التي تحكم مبادئ و أساليب الحوكمة التي يجب إتباعها حتى تعبر المؤسسة إلى طريق الأمان الذي يساعدها على تعظيم ثروة المساهمين و تحقيق مصالحهم.

2- نظرية القيود (TOC): تتناول نظرية القيود البحث عن نقاط الاختلاف داخل خطوط الإنتاج و القيام بمعالجتها لتحقيق التوازن بين الطاقات على مستوى خطوط الإنتاج، و هذا يؤدي إلى تحسين كفاءة العمليات الداخلية و بالتالي تعظيم عائد العمليات الداخلية، مما يؤثر في النهاية على زيادة الربحية و تحقيق مصالح المساهمين، و يدعم ذلك وجود مجموعة من القوانين و القواعد التي تتبع من تطبيق الحوكمة التي تنظم العلاقة بين مصالح الأطراف المختلفة.

3- محاسبة استهلاك الموارد (RCA): و تعمل على الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة من خلال تعيين التكلفة المخططة و الفعلية على أساس ما يستهلك من موارد لخدمة الزبائن مقاس في شكل كمي، و هذه التكلفة تتدفق من مجتمعات الموارد إلى موضوعات القياس التكاليفي المختلفة (وهي الأنشطة، العمليات، المنتجات، الزبائن...)، مع مراعاة أن العلاقات التشابكية متداخلة بين الموارد بحيث أن كل مورد قد يفيد مورد آخر و

يستفيد من مورد آخر . كما أن هناك بعض الموارد قد تفيد موضوع القياس التكاليفي مباشرة و بالتالي فهي تحليل يقوم على تدعيم طبيعة التكلفة، يظهر للإدارة مواطن الطاقة العاطلة.

هذا المدخل يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة و يساعدها في التعرف على مصالح الموردين و الدائنين و حملة الأسهم لما يتطلب من ضرورة إلى تحديد الموارد و كيفية تمويلها، و هو ما تدعمه مبادئ حوكمة المؤسسات.

4- التكلفة المستهدفة (TC): هي من أدوات تسيير التكاليف الهامة التي تبحث حول إمكانية خفض التكاليف على مستوى مرحلة تصميم المنتج و التأكيد على جودته في ضوء المنافسة الكاملة لتوليد ربحية في ضوء السعر التنافسي، و إتباع هذه الأداة سيزيد من قدرة المؤسسة التنافسية و يساعدها على تحقيق الثقة مع المساهمين.

5- نظام الإنتاج الآلي (JIT): و هو نظام يعتمد على تخفيض مستويات المخزون إلى أدنى حد ممكن و العمل على جعله يساوي صفر (0) إن أمكن ذلك، و بالتالي يعمل على خفض التكاليف الناتجة من عملية التخزين. إلا أنه أفرض على نظام التكاليف وجود مجموعة من المشاكل التي كانت مخفية في ظل وجود مخزون، و يتطلب ذلك ضرورة توطيد علاقات ثقة قوية مع الموردين و الدائنين لضمان توريد الخدمات المطلوبة في الوقت المناسب، و توطيد علاقات قوية أيضا مع المستهلكين و الزبائن حتى يستمر التعامل معهم، هذه العلاقات تحكمها مبادئ حوكمة المؤسسات التي تهدف إلى ضمان قيام الإدارة بتحقيق مصالح هؤلاء الأطراف مع مراعاة تعظيم ثروة المساهمين.

6- تكاليف دورة حياة المنتج (LCC): حيث يقوم على دراسة مراحل سلسلة القيمة و التكاليف الخاصة بكل مرحلة و العمل على دراسة إمكانية خفض التكاليف فيها، مما يؤثر بالإيجاب على ربحية المؤسسة و تعزيز قدرتها التنافسية، و هذا الأسلوب سيساعدها (أي المؤسسة) على تعظيم ربحية و قيمة الأسهم في الأجل الطويل.

7- الرقابة على الجودة الشاملة (TQM): إن قيام إدارة المؤسسة بتطبيق نظام الرقابة على الجودة الشاملة سيساعد في ضمان تحقيق مستويات أعلى لجودة النظم المطبقة بالمؤسسة و جودة عملياتها و منتجاتها النهائية، و هذا ما من شأنه تعزيز تنافسية المؤسسة نتيجة تحقيق حصة أكبر في السوق و تلبية رغبات الزبائن، و يتفق ذلك مع أهداف حوكمة المؤسسات التي تقدم تأكيدا للمساهمين على أن المؤسسة تسيير و تدار وفق ما يخدم مصالحهم.¹

¹ محمد شحاتة، التكامل بين أدوات إدارة التكلفة و حوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة السعودية، تحت عنوان: مهنة المحاسبة في المملكة السعودية و تحديات القرن الواحد و العشرين، الرياض، السعودية، 18-19 ماي 2010، ص ص 12-14.

- من خلال ما سبق نجد أن تطبيق المؤسسة لآليات تسيير التكاليف و فق مبادئ و أساليب حوكمة المؤسسات يقدم نتائج في صالح المؤسسة ككل، كما تفرز آثارا إيجابية على المساهمين، بحيث يسمح هذا بـ:
- ضمان عدم إساءة الإدارة لأموال المساهمين.
 - تأكد المساهمين من أن الإدارة تسعى لتعظيم ربحية و قيمة أسهمهم.
 - تمكين حملة الأسهم من رقابة الإدارة بشكل فعالة.
 - تحقيق التكامل مع باقي أصحاب المصالح بهدف تعظيم ثروة المساهمين.
 - تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة.
 - تخفيض حدة الصراعات بين الأطراف في المؤسسة.

خلاصة الفصل

لقد هدفنا في هذا الفصل بدرجة أولى إلى توضيح العلاقة بين حوكمة المؤسسات و عملية خلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة أولا تأثير الحوكمة على هذه الأخيرة، و ثانيا من خلال الدور الذي تلعبه حوكمة المؤسسات في خلق القيمة للمؤسسة ممثلة في القيمة المساهماتية و القيمة التشاركية. و لكن هذا لم يمنعنا من التطرق إلى ماهية خلق القيمة، و مختلف مقوماتها، نماذجها، و محدداتها، و التي أردنا من خلالها أن نؤكد على أهمية تطبيق الحوكمة لارتباطها بجوانب عديدة في حياة المؤسسة الاقتصادية.

و من النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذا الفصل نذكر:

- إفرازات العولمة، ظهور الشركات متعددة الجنسيات و زيادة حدة المنافسة، البحث عن مصادر تمويلية حديثة، و الآثار الناتجة عن الفضائح المالية...، تعتبر من أهم الأسباب التي أدت إلى التحول نحو خلق القيمة التشاركية في المؤسسة.
- النموذج المساهماتي لخلق القيمة يرتكز على نظرية الوكالة لكونها تعمل على حماية مصالح المساهمين من السلوكات الانتهازية للمسيرين، بينما النموذج التشاركي لخلق القيمة يرتكز على نظرية الأطراف الأخذ التي تدعو إلى ضرورة الاهتمام بحقوق أصحاب المصالح و عدم تعظيم ثروة المساهمين على حساب مصالحهم.

- تعتبر حوكمة التعاقدات مع أصحاب المصالح من أهم الأدوات الفعالة لخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية.
- لا بد من تبني المؤسسة لإستراتيجية تمكنها من الانتقال نحو البحث عن القيمة التشاركية التي تسمح لها بكسب جميع الأطراف الأخذة في المؤسسة.
- إن التوجه نحو خلق القيمة التشاركية يرجع إلى الجمود الذي يطبع المؤسسة في ظل بحثها عن حماية مصالح المساهمين فقط ، فالقيمة التشاركية تسمح للمؤسسة بتطوير نشاطاتها، علاقاتها، و حتى استراتيجياتها.
- هناك علاقة تكاملية بين حوكمة المؤسسات و خلق القيمة في المؤسسة، ما يجعل من الممكن القول بأن نظام حوكمة المؤسسات المطبق و المتبنى هو المسؤول عن تحديد طبيعة القيمة التي تبحث المؤسسة على تحقيقها.

الفصل الثالث:

واقع الحوكمة في الجزائر

لقد أفرزت العولمة و تحديات الاندماج العالمي تأثيرات متعددة على المناخ الاقتصادي للأعمال، من إصلاحات اقتصادية و هيكلية تولد عنها ظهور مجموعة من السياسات و المداخل الإدارية، السياسية، الاقتصادية و غيرها مما من تم تبنيها من طرف الدول بغرض مجاراة الريتم التنافسي العالمي على مستوى جميع القطاعات، و اللحاق بالتطور و التنمية بأشكالهما المختلفة .

الجزائر بدورها و بعد مرور 50 سنة على الاستقلال تعمل على تنظيم مؤسساتها سواء الاقتصادية، الخدمية، أو الإدارية...، بالإضافة إلى مساعدتها على توفير العوامل الاقتصادية، التنظيمية، و القانونية للوصول إلى مستوى معين من الرقي و الذي يصبو إليه كل مواطن جزائري. و لعل الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر خلال فترة أكبر دليل على رغبة الدولة في إرساء مبادئ فعالة تعمل على ترسيخ مبادئ الثقة و الشفافية في مختلف علاقات الأطراف الآخذة: دولة/مواطن ، مؤسسة/مواطن، دولة/مؤسسة...

إن تركيزنا في بداية هذا السياق على انجازات الدولة هو إيماننا بأن هذه الأخيرة و رغم التحولات التي عرفتها طبيعة مهامها مع تغير الأنظمة الاقتصادية، تبقى العنصر الأهم في معادلة التطور الاقتصادي، فعملية الإصلاح على المستوى الكلي تعطي دفعا لعملية الإصلاح على المستوى الجزئي و التي تعنى بالمؤسسات الاقتصادية. لقد بادرت الدولة الجزائرية إلى تبني سياسات و آليات عديدة مثلت جوهر عملية الإصلاح الوطني، فكان الحكم الراشد أهم هذه الإصلاحات ليس لكون المفهوم حقق نجاحات عالمية و حسب، و إنما لتيقن الدولة من كونه يعبر عن حسن الإدارة و استغلال أمثل للموارد و أسلوب حكم متميز.

يعتبر مصطلح الحكم الراشد مفهوم حديثا بعض الشيء إذا ما قورن ببعض المصطلحات، إذ استخدم في الأدبيات لإبراز كيفية تسيير المؤسسات العمومية للموارد خدمة للصالح العام، أما في اللغة الفرنسية فنجد أن الحكم الراشد مرادف لمصطلح الحوكمة.

في سنة 1978 انتشر المفهوم من الجانب القانوني ليمتد بعد ذلك إلى نطاق مجالي واسع، و يستخدم في بداية الثمانينات من طرف المنظمات المالية الدولية خاصة البنك الدولي. في مرحلة لاحقة استخدم كل من جيمس Martch و Johan Olssen مصطلح الحكم الراشد في مجال العلوم السياسية عندما نشرتا كتابهما سنة 1989 في الولايات المتحدة الأمريكية تحت عنوان " إعادة اكتشاف الهيئات"، طرحا من خلاله إشكالية تحديث المنظمات و تكييف استراتيجياتها لتتوافق و توازن القوى، مع ربط هذه العناصر بسياسة الحكم الراشد، أما Bisson فقد حسم المفهوم لصالح تيار الإدارة العمومية أين يتحقق الحكم الراشد إذا كانت هناك ديمقراطية تمثيلية تعمل على إدخال عناصر المشاركة. أما بالنسبة للبنك العالمي

فقد عرف سنة 1992 الحكم الراشد بأنه: " الطريقة المثلى التي تمارس بها السلطة لأجل تسيير الموارد الاقتصادية و الاجتماعية للدول"، أما تقرير التنمية العربية لسنة 2002 فقد اعتبر بأن الحكم الراشد هو: " الحكم الذي يعزز و يدعم و يصون رفاهة الإنسان، و يقوم على توسيع قدرات البشر و خياراتهم، و فرصهم، و حرياتهم الاقتصادية و الاجتماعية..."، و فيما يتعلق بالتعريف المقدم من طرف الأمم المتحدة فيعتبر أن: " الحكم الراشد هو ممارسة السلطة الاقتصادية و السياسية و الإدارية لشؤون الدولة على كافة المستويات"، أما الرابطة الأوروبية لوكالات التنمية فأقرت بأنه: " اتفاق جميع الهيئات الفاعلة في منطقة ما على تحقيق التنمية بها، مع استعدادهم و قدرتهم على استثمار الموارد المالية و البشرية التي تزخر بها لتحقيق هذا الهدف".¹

مما سبق و بعد هذا الاهتمام الذي حظي به الحكم الراشد فقد أصبح لهذا الأخير دور كبير في التصنيفات الممنوحة للدول من خلال معايير تقييم على أساسها ، خاصة من طرف صندوق النقد الدولي الذي يركز كثيرا في ربط مساعداته للدول النامية بتحقيق معايير الحكم الراشد. إن مفهوم الحكم الراشد يعتبر بمثابة ضمان لحسن استغلال السلطة و الموارد الاقتصادية، الاجتماعية...، في سبيل تحقيق تنمية مستدامة مع ضرورة توفر الاستقرار السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي.

¹ محمد خليفة، إشكالية التنمية و الحكم الراشد في الجزائر، مداخلة متوفرة على النطاق الإلكتروني، www.univ-chle.dz/fu2%20hbc%20NEIVQtLY06zqIfyFIIdQqXziTLSig&bvm=bv.44990110,d.d2k.

المبحث الأول: آلية الحكم الراشد في الجزائر

تجابه الجزائر اليوم أكثر من أي وقت مضى مشاكل متعددة (اقتصادية،تنظيمية،اجتماعية، سياسية...) بالرغم من الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة التي تحوزها البلاد، مشاكل تؤدي إلى الاعتقاد بأن الخروج من هذه الأزمة أصعب مما يتوقع. بالرجوع إلى الكرونولوجيا التاريخية تحديدا بعد سنة 1992 (أزمة الحزب الواحد) و ما صاحبها من فوضى في جميع المجالات، عرفت الجزائر في هذه المرحلة تدخل الهيئات العالمية النافذة في السياسة العامة للدولة، و من ثم وقوع هذه الأخيرة في عدة أفخاخ كالمديونية الخارجية، و العجز التجاري....، و كان طلب المساعدة على تجاوز هذه المشاكل مشروطا بالموافقة على الآليات التي فرضها البنك الدولي و صندوق النقد الدولي في ذلك الوقت. انطلاقا من هذه الظروف كان لا بد على الجزائر من القيام بإجراءات و إصلاحات سياسية،اقتصادية و اجتماعية بديلة تحت مظلة الحكم الراشد، يوجزها تقرير الإتحاد الأوروبي للفترة (2007-2010) في ثلاث عناصر ذات أولوية هي:

أولا- استكمال إجراءات المصالحة و تحقيق الأمن.

ثانيا- العمل على تحقيق تنمية بشرية مستدامة.

ثالثا- إرساء سياسة اقتصادية _ اجتماعية تكون في مستوى طموحات المواطنين.¹

لكن ينبغي التذكير بأن تبني الحكم الراشد في الجزائر لم يكن أمرا اعتباطيا و إنما يتوافق و مبادئ هذه الآلية (وجود أزمة في أسلوب الحكم، إظهار هذه الأزمة لعيوب و ضعف الأشكال التقليدية الممارسة ، ظهور شكل جديد للحكم أكثر موائمة لما هو عليه الأمر) و التي توفر إطارا مهينا لعملية إدماجها في الإستراتيجية العامة للدولة. و بالرغم من ما تم ذكره و رغم الجهود التي تبذلها الدولة على المستوى الوطني و العالمي خاصة الإفريقي، إلا أن هناك إجماع على أن الأسس التي يرتكز عليها نظام الحكم الراشد في الجزائر لا تزال غير محققة و بعض المؤشرات تؤكد ذلك (مؤشرات الفساد، الشفافية...)، إلا أن هذا لا يمنعنا من التطرق بنظرة تفاؤلية² إلى ما تم تحقيقه من إصلاحات في إطار الحكم الراشد في الجزائر منذ تبنيه سنة 2004.

¹ Instrument européen de voisinage et de partenariat, document de stratégie, pour la période 2007-2013 en Algérie, p 04.

² نظرا لارتباط الحكم الراشد بتحقيق عملية التنمية من جهة، و نظرا للتشاؤم السائد في الوسط الجزائري، ارتأينا التطرق إلى إيجابيات و إنجازات الدولة في سبيل تحقيق التنمية المستدامة.

المطلب الأول: الحوكمة السياسية

في المجال السياسي تظهر بشكل أساسي الإصلاحات التي أقرها رئيس الجمهورية في خطابه إلى الشعب يوم 15 أبريل 2012، خاصة فيما يخص بتعجيل إجراءات ميثاق السلم و المصالحة الوطنية، إثراء الممارسة السياسية للجمعيات، و تعزيز مكانة المرأة في المجالس المنتخبة... يمكن إبراز أهم الإصلاحات و الإنجازات المرتبطة بحقيق حوكمة سياسية في:

أولاً- الحد من النزاعات الداخلية و تحقيق السلم الاجتماعي: و هذا من خلال استكمال تنفيذ التدابير المتعلقة بالمصالحة الوطنية و معالجة مخلفات المأساة الوطنية، بالإضافة إلى تشجيع الحوار الاجتماعي مع أطراف المجتمع. فلقد جذت الدولة جميع الوسائل المادية و البشرية لضمان التكفل بضحايا الإرهاب، حيث قدرت التكلفة المالية لضمان التكفل بمختلف الفئات من الضحايا (مغتالون، جرحى، مفقودين...) بـ 77.666.692.587 دينار جزائري حتى 31 أوت 2011، كما شملت الإجراءات التكفل بالعمال المفصولين بسبب أعمال مرتبطة بالمأساة الوطنية بمبلغ قدره 2.954.909.367 موجهة كتعويضات.

فضلا على ما سبق، فقد عقدت في جوان 2011 الجلسات العامة للمجتمع المدني و التي شارك فيها أكثر من ألف منظمة غير حكومية، بغرض النقاش و المساهمة في تحقيق رهان التنمية المستدامة، و التحفيز على ضرورة تواصل الحوار الاجتماعي بين الدولة و شركائها. و أسفر عن هذه الجلسات تبني قرارات هامة تتعلق بالوضع الاقتصادي و الاجتماعي للبلاد لاسيما القرارات المتعلقة بالأجور و تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

ثانياً- تعزيز الديمقراطية الدستورية: إن الإصلاحات التي تدخل في إطار تحقيق هذا الهدف، تهدف إلى إثراء الممارسة الديمقراطية للحياة السياسية، ففي هذا الصدد تمت مراجعة و تعديل عدد من القوانين العضوية المتعلقة بالأحزاب السياسية، الانتخابات، الإعلام...، و سن قوانين أخرى متعلقة بتمثيل المرأة في المجالس المنتخبة، و قانون الجمعيات...¹

ثالثاً- تعزيز الحقوق المدنية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية: كتوسيع الاستفادة من المساعدة القضائية لتشمل كل من بعض الأجانب المقيمين بالجزائر، الأشخاص الاعتباريين الذين لا يمارسون نشاطا مريحا، بنات الشهداء غير المتزوجات، ضحايا الاتجار بالبشر و الأعضاء البشرية، ضحايا تعريب المهاجرين (القانون رقم 09-02 المؤرخ في 25 فيفري 2009 المعدل و المتمم للأمر المؤرخ في 08 ماي 1971).²

¹ تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، نوفمبر 2012، ص 21.

² الجريدة الرسمية رقم 45/2009.

و في إطار تدعيم الضمانات التشريعية للحقوق و الحريات يجدر التنويه بالتعديلات المدرجة في القانون رقم 09-01 المؤرخ في 25 فيفري 2009 المعدل و المتمم للأمر رقم 66-156 المؤرخ في 08 جوان 1966 المتعلق بقانون العقوبات، لاسيما في تجريمه للاتجار بالبشر و الأعضاء البشرية، تجريمه لسرقة الممتلكات الثقافية تحت أي غطاء، و كذا سن قانون خاص بمعالجة الجرائم الإلكترونية في ظل القانون رقم 09-04 المؤرخ في 05 أوت 2009 المتعلق بالقواعد الخاصة بمكافحة المخالفات المتصلة بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.¹

في جانب آخر متصل بممارسة الحقوق، سجلت تطورات معتبرة في مجال وصول المعلومات إلى المواطنين من خلال المشهد الإعلامي خاصة، أين سجل حتى 15 أكتوبر 2011 وجود 291 عنوانا في الصحافة المكتوبة منها 100 يومية (06 يوميات للصحافة الحكومية) بسحب يومي متوسط قدره 2.769.150 نسخة، تتوزع على عدة مجالات (83 عنوان في الإعلام العام، 06 عناوين في الاقتصاد، 11 عنوانا في الرياضة). و 33 جريدة أسبوعية بسحب متوسط قدره 727.300 نسخة، و 03 جرائد نصف شهرية بسحب متوسط قدره 11.000 نسخة، و 52 عنوانا شهريا بسحب قدره 189.640 نسخة، و عنوان واحد نصف سنوي بسحب متوسط قدره 5.000 نسخة.

أما بالنسبة للإذاعات فهناك 53 إذاعة، منها محطتان موضوعيتان (الإذاعة الثقافية و إذاعة القرآن الكريم)، و إذاعة دولية، و 03 إذاعات وطنية، و أخيرا 47 إذاعة محلية، هو ما يعني زيادة بـ 15 محطة إذاعية مقارنة بسنة 2008.

رابعا- التأكيد على الفصل بين السلطات: إن القانون العضوي رقم 11-12 المؤرخ في 25 جوان 2011 المعدل أعاد تحديد تنظيم المحكمة العليا و اختصاصاتها و سير عملها، كما حدد مهامها في مجال مراقبة أنشطة الهيئات القضائية ذات الصلة بالتطبيق السليم للقانون. و في نفس السياق دائما تم إصدار القانون العضوي رقم 11-13 المؤرخ في 26 جوان 2011 يعدل و يتم الأمر رقم 98-01 المؤرخ في 08 ماي 1998 و المتعلق بصلاحيات مجلس الدولة بتحويله اختصاصات قضائية أكثر وضوحا. و على الصعيد الرقابي يتولى البرلمان منذ سنة 2009 مناقشة قانون تنظيم الميزانية، كما شهد عدد الأسئلة المطروحة على أعضاء الحكومة زيادة هامة.

خامسا- ضمان وظيف عمومي كفاء: خلال سنتي 2010 و 2011 تم اعتماد قوانين أساسية خاصة تهدف إلى تحسين كفاءة الوظيف العمومي حسب مختلف فروع النشاط، فقد تم إصدار 58

¹ الجريدة الرسمية رقم 47/2009.

مرسوما تنفيذيا يتعلق بتأسيس الأنظمة التعويضية الجديدة بأثر رجعي (من جانفي 2008)، تراوحت فيها الزيادات في الأجور ما بين 50-70 % بالنسبة لبعض الفئات كموظفي المالية، الصحة، التعليم العالي...¹

سادسا- مكافحة الفساد: حيث يعتبر هذا الهدف أولوية وطنية وهو ما أكدت عليه التعليمات الرئاسية رقم 03 المؤرخة في 13 ديسمبر 2009 المتعلقة بمكافحة الفساد، حيث نصت على ما يلي: " إن هذه الآفة بسبب خطورتها تستهض المسؤولين و مختلف فئات أعوان الدولة و كذلك كافة المواطنين المتأثرين، و عليه يجب اعتبار مكافحة الفساد واجبا وطنيا ذلك لأن خطر الفساد أصبح مستقحلا إلى درجة أن هذه الآفة باتت تستهدف القدرات المالية للبلاد عبر البرامج الإنمائية التي تحتوي على آلاف المشاريع...". كما تشير التعليمات في جانب آخر على ما يلي: " يجب أن تكون مكافحة الفساد مسعى تدأب عليه السلطات العمومية، ويشمل سائر مجال النفقة العمومية، كما يجب أن يتجسد فيما يخص الحكومة بصياغة وتطبيق برنامج حقيقي متسق ودائم..."²

في هذا الصدد يمكن الكشف عن بعض الإصلاحات الرامية إلى مكافحة الفساد، و منها:

- * جاء القانون العضوي الجديد المتعلق بحالات التعارض مع الولاية النيابية لإثراء الإطار القانوني الرامي إلى إبعاد ظاهرة الفساد من الناحية السياسية.
- * التعديلات المدرجة على القانون 06-01 المؤرخ في 20 فيفري 2006، و المتعلق بمنع الفساد، كتجريم خرق الأحكام التشريعية و التنظيمية المتعلقة بحرية الوصول و تساوي المترشحين و شفافية الإجراءات عند إبرام الصفقات، و إنشاء ديون مركزي لقمع الفساد.
- * إلحاق الاختصاصات في مجال قضايا الفساد بالاختصاصات القضائية الجنائية ذات الصلاحيات الموسعة.
- * إلزامية تبني لقوانين الأخلاقية في إبرام الصفقات العامة و تنظيمها و مراقبتها، كما هو منصوص عليه في المرسوم الرئاسي رقم 10-236 المؤرخ في 07 أكتوبر 2010.
- * شروع الهيئة الوطنية لمنع الفساد و مكافحته في العمل يوم 11 جوان 2010.
- * توسيع اختصاصات محكمة المراجعين و المفتشية العامة للمالية لتشمل مجمل المؤسسات العمومية و الاقتصادية.

¹ تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، نوفمبر 2012، ص 34.

² جريدة الشعب، يومية وطنية إخبارية، <http://www.ech-chaab.com>.

و لإبراز الالتزام الثابت للجزائر في محاربة الفساد، فقد تم ما بين 2008 و 2010 معالجة 2508 قضية فساد تم فيها إدانة 4210 شخص، أما مع بداية سنة 2011 فقد تم تسجيل 500 قضية جديدة في طور المعالجة القضائية.

إن الجهود الإصلاحية التي تطرقنا إليها و غيرها لم تحقق النتائج الكاملة المنتظرة منها، ففيما يتعلق بالفساد مثلا فالجزائر صنفت في المرتبة 112 عالميا في التقرير الصادر عن منظمة "شفافية دولية" لسنة 2011 (ديسمبر 2011)، بعدما كانت في المرتبة 105 سنة 2010، نتيجة حصولها 2,9 نقطة و التي تعني قربها من مؤشر فاسد جدا (0 فاسد جدا، و 10 نظيف جدا)، كما سجل التقرير استمرار الجزائر في تحقيق نفس النتائج منذ سنة 2003 بالرغم من تحقيقها لمراتب، ما يعني حسب التقرير أن السلطات العمومية لم تبذل جهودا في محاصرة بؤر الفساد.¹

المطلب الثاني: الحوكمة الاقتصادية

لتحقيق نجاعة اقتصادية توجهت الدولة نحو ضمان إدارة اقتصادية كلية سليمة من خلال العمل على تحقيق تنوع اقتصادي في مجالات النشاط الاقتصادي. لذلك من أهم ما قامت به الجزائر في هذا المجال نذكر:

أولا- إصلاح النظام المحاسبي: من خلال تكييف المحاسبة الوطنية مع معايير المحاسبة الدولية، و ذلك لتحسين نوعية المعلومات المحاسبية و المالية، و ضمان مبادئ الإفصاح و الشفافية في المعاملات. كما من شأن هذا النظام أن يسمح بالتسجيل الأمين للصفقات.

ثانيا- الانضمام إلى النظام العام لنشر المعطيات لصندوق النقد الدولي (SGDD): بانضمامها إلى هذا النظام تجاوزت الجزائر المرحلة المسبقة للمعايير الخاصة لنشر المعلومات (NSDD)، في هذا الصدد تم تعيين بنك الجزائر كمنسق وطني يتم عن طريقه إرسال المعطيات إلى صندوق النقد الدولي ليتم إدراجها في لوحة بياناته.

و من النتائج التي حققها هذا النظام فقد ساعد على تحسين وتيرة و وقت نشر المعلومات النقدية و المالية على مواقع الهيئات المخولة لها للقيام بهذا الأمر.

ثالثا- الإصلاح المالي: تم في القطاع البنكي تخصيص قروض على المدينين المتوسط و الطويل لفائدة البنوك، لغرض تمويل مشاريع استثمار المؤسسات و إلى تحسين مستوى الأموال الخاصة للبنوك. بالإضافة إلى بدأ صندوق ضمان قروض الاستثمار للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ممارسة نشاطه،

¹ جريدة الخبر الجزائرية ليوم 2011/12/02، العدد 6553، www.elkhabar.com .

و هو معزز بمركز للتعويض المسبق ما بين البنوك (CCPI). و في مجال الحوكمة أيضا تم تبني مجموعة من البرامج التي تعمل على تحسين الحوكمة على مستوى البنوك العمومية من خلال وضع عقود الكفاءة و تحسين دور مجالس الإدارة (عقود النجاعة).

كما تم إدخال نظام Bale 2 بغرض تسيير و تقييم المخاطر من خلال آليات الرقابة الداخلية و المراقبة الوقائية، و تعزيز أنظمة الرقابة و الضبط في الأسواق. و في مجال التأمينات تم في أوت 2007 إعادة تقييم الأرصدة المجمدة، إضافة إلى الفتح التدريجي لرأس المال و فتح السوق إلى فروع وكالات أجنبية، كما تم إعداد مخطط لتنمية سوق التأمينات من شأنه أن يشكل خارطة طريق لكافة الأطراف، و هو يهدف أساسا إلى تحسين الحكم على مستوى هذه المؤسسات من خلال تحديث أنظمة المعلومات، تعميم عقود الأداء على الوظائف الأساسية، توحيد مهمات لجان التدقيق.

د- إصلاح النظام الضريبي و عصرنه إدارة الضرائب: حيث تم تخفيض الضغط الضريبي بواسطة إلغاء الدفع الجزافي و تخفيض نسب الضرائب على أرباح الشركات IBS، و إصلاح و مراجعة الضريبة على النشاط المهني، و إدخال الضريبة الجزافية الوحيدة IFU لدافعي الضرائب الصغار.

أما فيما يتعلق بعصرنه الإدارة الجبائية فهي تتجلى من خلال إنشاء إدارة للمؤسسات الكبيرة أو بمعنى آخر لدافعي الضرائب الكبار، و انجاز مراكز للضرائب خاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المهن الحرة. بالإضافة إلى إنشاء إدارة للإعلام و الوثائق (DID) التي تعتبر حلقة مركزية في مكافحة التهرب و الغش الضريبي، و هروب رؤوس الأموال و تبييضها، و تتمثل المهام التي أسندت إلى هذه الهيئة في وضع رقم لتحديد الهوية الضريبية (NIF) و إعداد قائمة وطنية تضم جميع دافعي الضرائب على المستوى الوطني (RNPF)، و إنشاء دفتر للسوابق الضريبية و بطاقة مركزية للحسابات البنكية و المؤسسات المالية.

رابعا- تطوير القطاعات الحيوية: نفذت الحكومة هذه الآلية بغية تنويع الاقتصاد الوطني، و التخلص من تبعية المحروقات، و كان تنفيذ هذه الآلية على الشكل التالي:

أ- في المجال الفلاحي: تم في 2006 إعداد إستراتيجية للتنمية الريفية (التجديد الريفي)، و في 2008 تم تجديد الاقتصاد الريفي الذي يهدف إلى تعزيز الأمن الغذائي للبلاد باعتباره خطة وطنية للتنمية الريفية المستدامة.

ب- القطاع الصناعي: من أجل تطوير القطاع الصناعي تم إعداد إستراتيجية صناعية ترمي إلى تحقيق ثلاث (03) أهداف رئيسية هي: الانتقال من مرحلة البلد المصدر للمواد الأولية إلى البلد المصنع، تكثيف النسيج الصناعي، و ترقية صناعات جديدة كصناعة السيارات وتكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

ج- قطاع المحروقات: تم تزويد هذا القطاع بإطار مؤسستي شفاف خاصة بعد صدور القانون المتعلق بالكهرباء و المتعلق بتعيين المتعامل المسؤول عن تسيير نظام الإنتاج/النقل (سنة 2006)، و كذا تزويد أربع (04) فروع لتوزيع الكهرباء و الغاز (الجزائر العاصمة،الوسط، الشرق،و الغرب) بشبكات توزيع مرتكزة في مناطقها الجغرافية.

خامسا- الاندماج الإقليمي: حيث يتم العمل حاليا على تفعيل منطقة للتبادل الحر بين بلدان اتحاد المغرب العربي، بالإضافة إلى:

- الشروع في مفاوضات منذ السداسي الثاني من سنة 2007 لتطوير العلاقات الاقتصادية و التجارية مع الدول الأعضاء في الإتحاد الاقتصادي و النقدي لدول غرب افريقيا (UEMOA).

- المشاركة في الاجتماعات الأورو متوسطة.

- المشاركة في جولات مجموعة العمل المكلفة بعملية انضمام الجزائر إلى منظمة التجارة الدولية

- المشاركة في سلسلة المفاوضات حول النظام الشامل للتفضيلات التجارية (SGPC) بين البلدان النامية، و هو الاجتماع الذي عقد على هامش أعمال الدورة 12 لـ CNUCED في أكرا التي عقدت بين 20 إلى 25 أبريل 2008.¹

سادسا- إصلاح و حوكمة الميزانية: يشرع حاليا في تنفيذ برنامج لعصرنة نظم الميزانية (MSB) بلغت تكلفته 24,4 مليون دولار أمريكي، يقوم البنك الدولي لإعادة الإعمار و التنمية BIRD بتمويل جزء منه بقدر بـ 18,4 مليون دولار أمريكي. يهدف هذا البرنامج إلى القيام بمراجعة كاملة لنظم التحضير و التنفيذ و المحاسبة و المراقبة التابعة لميزانية الدولة، و معالجتها بطرق معلوماتية.

و في إطار السعي إلى تحقيق تنمية مستدامة عملت الجزائر على إنجاز مجموعة من المشاريع التنموية و التي رصدت لها مبالغ ضخمة، و لتحقيق الرشادة في صرف هذه الأموال و التقليل من التجاوزات في صرفها. استدعى الأمر تطبيق و إدماج مبادئ الحوكمة في ميزانية الدولة، و هو ما اصطلح عليه بـ"حوكمة الميزانية". من أهم المشاريع التي أنجزت في إطار حوكمة الميزانية:

أ- المصاعد الهوائية: بعد وهران التي استفادت في جويلية 2007 من بدأ تشغيل المصاعد الهوائية، استلمت مدن أخرى كالجزائر العاصمة، قسنطينة، عنابة من هذه المشاريع أيضا. لتمتد لتشمل ولايات أخرى كتلمسان،البليدة، سكيكدة، و تيزي وزو.

ب- مشاريع الترموي: أين تم إطلاق ترامواي الجزائر العاصمة (حاليا يشغل على مسافة 16 كلم، و يضم 30 محطة)، في انتظار الإنتهاء من مشاريع وهران (على مسافة 18,7 كلم)، قسنطينة

¹ تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، نوفمبر 2008، ص ص 122-137.

(على مسافة 08 كلم) التي انطلقت الأشغال بها، و سطيف، عنابة، سيدي بلعباس، باتنة، ورقلة، و مستغانم التي تم الانتهاء من دراسة جدواها الاقتصادية أو هي على وشك الانتهاء.

ج- مشروع القرن (تحويل المياه من عين صالح إلى تمنراست): و هو المشروع الذي كلف الدولة 197 مليار دينار ، يعمل على نقل 100 ألف متر مكعب يوميا لتغطية حاجة الولاية من المياه الى غاية 2040.

د- تجهيزات السكك الحديدية في ظل المخطط الوطني لتهيئة الإقليم (SNAT): يندرج برنامج النقل بالسكك الحديدية ضمن سياسة ديناميكية لتهيئة الإقليم و تنميته، و الذي يهدف إلى فك العزلة عن المناطق التي تعاني من نقص مرافق النقل، و إلى ضمان استفادة المواطنين من وسائل نقل عصرية بأقل التكاليف، و للسماح في نفس الوقت بتأدية قطاع النقل للدور المنوط به كمحرك للتنمية. و في إطار تنفيذ المخطط الوطني لتهيئة الإقليم (SNAT) في أفق سنة 2025، أعطيت الأولوية للنقل بالسكك الحديدية باعتباره أداة تطور و تنمية و عصرية، و خصص لهذا الأمر غلاف مالي قدر بـ 2139 مليار دينار جزائري.

هـ- الطريق السيار شرق-غرب: و هو الذي كلف حوالي 15 مليار دولار "سعر مسقف" دون احتساب تكاليف التجهيز و الهياكل القاعدية الإضافية من محطات و مراكز استراحة.

و- الطريق العابر للصحراء: في إطار البرنامج التكميلي لدعم النمو و البرامج الخاصة بمنطقة الهضاب العليا و الصحراء، استفاد الطريق العابر للصحراء الذي يمثل حلقة وصل بين الجزائر و جيرانها من جنوب الصحراء من غلاف مالي هام بلغت قيمته 64 مليار دينار، يسمح بانجاز محور استراتيجي في الجزء الجنوبي ليكون تقاطعا في جزئه الشمالي بين البلدة و الأغواط، كما أن الأثر الإيجابي لهذا المشروع يتمثل في إنجاز أنبوب غاز و خط ألياف بصرية بين أبوجا (نيجيريا) و ميناء بني صاف مرورا بالنيجر.¹

سابعاً- ترقية السياسات الاقتصادية الكلية التي تدعم التنمية المستدامة: بفضل استقرار الاقتصاد الكلي الجزائري منذ سنة 2011، اتبعت الجزائر أولاً سياسة اقتصادية مبنية على إعادة إنعاش الطلب الكلي من خلال زيادة حجم نفقات التجهيز بهدف ضمان دعم النمو الاقتصادي، و ثانياً إدارة نقدية حذرة لضمان استقرار الإطار المالي الكلي، و أخيراً زيادات في الأجور لإعطاء دفع لحجم الاستهلاك. و هو ما نتج عنه نمو ايجابي حقيقي للنتائج المحلي الخام بمتوسط سنوي قدره 3,51 % .

¹ معلومات مستقاة من المقالات المنشورة في الجرائد الوطنية.

و في نفس السياق دائما تم إطلاق برنامجين طموحين منذ سنة 2001، يغطي الأول الفترة الممتدة ما بين 2001 - 2004 (برنامج الدعم و الإنعاش الاقتصادي PSRE)، في حين يغطي الثاني الفترة 2005-2009 (برنامج تعزيز و دعم النمو PCSC) بغلاف مالي قدر بأكثر من 150 مليار دولار، مع إضافة مشروعين خاصين بالجنوب و الهضاب العليا في سنة 2007. إلى جانب برنامج ثالث للاستثمار للفترة 2010-2014 (برنامج دعم الاقتصاد الوطني PCCF)، و قد ساهمت هذه البرامج في الحفاظ على معدل الاستثمار، و تحقيق معدلات نمو إيجابية في معظم القطاعات.

حيث سجل قطاع المحروقات نمواً تبلغ قيمته المضافة حوالي 0.57% كمعدل سنوي للفترة 2001-2011 و مشكلاً لـ 38.1% من الناتج المحلي الخام، بعدما كان يمثل أكثر من 41.33% ما بين 2006 - 2009. أما خارج قطاع المحروقات فقد كانت نسبة النمو الاقتصادي أكثر من 6.1% خلال نفس الفترة (2001-2011)، حيث سجل قطاع البناء أكبر نسبة نمو بـ 7.2% مع تسجيله لأعلى مستوى سنة 2006 بنسبة تقدر بـ 11.6%، ثم يليه قطاع الخدمات بـ 6.5%، ثم قطاع الزراعة بنسبة نمو 5.8%، و أخيراً قطاع الصناعة الذي اعتبر أقل أداءً بنسبة نمو ضعيفة قدرت بـ 2.76%.

ثامناً - تعزيز التسيير السليم للأموال العمومية: و تم هذا من خلال مجموعة من الإصلاحات التي قامت الدولة في المجالات المالية الحساسة، من أهمها نذكر:

أ- إصلاح الميزانية العمومية: حيث تم تحديث النظام المتعلق بإدارة النفقات العامة، الأمر الذي سمح بإنشاء مدونة النفقات في ديسمبر 2006، التي تصف مجموع التدفقات التسييرية الناتجة عن النظام. كما شمل إصلاح الميزانية أيضاً الاهتمام بالجانب المعلوماتي، حيث تم وضع نظام إعلامي خاص بالإفناق يغطي احتياجات المحاسبة و إدارة الميزانية يطلق عليه اسم " نظام إدارة الميزانية المتكامل SIGB" بكلفة تقديرية قيمتها 30 مليون يورو.

ب- الإصلاح الضريبي: و الذي تم في إطاره مايلي:

- إعادة تنظيم المديرية العامة للضرائب وفقاً للخطوط الوظيفية بالنسبة للمصالح المركزية، و حسب مبدأ التجزئة بالنسبة للمصالح التشغيلية.
- تحديث الإجراءات الإدارية و تبسيطها.
- تعزيز روح المدنية الضريبية، و توسيع الوعاء الضريبي.
- إقامة إدارة تسهر على خدمة المستفيدين.

ج- الإصلاح الجمركي: وضعت إدارة الجمارك برنامج تحديث شامل و أولي للفترة 2007-2010 للاستفادة منه في وضع البرنامج النهائي المعدل للفترة 2011-2014. يختص هذا البرنامج بتحسين مجالات أداء الخدمات، القانون الجمركي، تنظيم المصالح، التسهيلات الجمركية، مكافحة الغش، مكافحة التزوير....

د- الإصلاح المحاسبي: مرت عملية الإصلاح المحاسبي بعدة مراحل، فكانت البداية بوضع الخطة المحاسبية الجديدة PCE حيز التنفيذ، ثم العمل بالنظام المحاسبي المالي الجديد SCF بموجب القانون رقم 07-115 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007، ليليه تبني المعايير المحاسبية الدولية IAS و التي تم اعتماد 07 معايير منها من قبل المجلس الوطني المحاسبي لتكييفها مع السياق الجزائري.

هـ- الإصلاح المصرفي و المالي: في ظل عمليات الإصلاح المصرفي تم التركيز بشكل كبير على تحسين حوكمة البنوك العمومية، من خلال وضع عقود أداء للفترة 2008-2010 التي يتم من خلالها تقييم عقود أداء مديري البنوك، و كذا دعم دور مجالس الإدارة.

أما على صعيد السوق المالي فقد تواصل تعزيزها بما يلي:

- تكثيف الحصص على مستوى سوق السندات للمؤسسات العمومية و الخاصة،

لتصل إلى تمويل يقدر بـ 152 مليار دينار جزائري.

- تعزيز سوق سندات رأس المال، و ذلك بإدخال مؤسسة تأمين هامة إلى البورصة (أليانس للتأمينات)، ذات رأس مال خاص بموجب زيادة رأس مالها بمبلغ 1.4 مليار دينار جزائري.

- التطوير المستمر لسوق قيم الدولة، الذي يشكل سندات استدلالية بالنسبة لآجال تتراوح بين 03 أشهر و 15 سنة، و يصل مبلغها إلى 499 مليار دينار جزائري (إلى غاية 31-10-2011).

- إدخال قيم الدولة في البورصة.

- تشغيل الموزع المركزي الجزائري CLEARING الذي يشكل مؤسسة عصرية لتسيير و إدارة السندات وفقا للمعايير العالمية.

أما بالنسبة لقطاع التأمينات، فقد تميز بمواصلة مساعي الإصلاح التي بدأت في سنة 2006 على ضوء قانون 04-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006، و الذي من أهدافه:

- مباشرة لجنة مراقبة التأمينات لمهامها بصفتها صاحبة السلطة.
 - إنشاء مركز إدارة المخاطر مكلف بجمع و تجميع البيانات المتعلقة بعقود التأمين ضد الأضرار.
 - إنشاء صندوق ضمان المؤمنین.
 - إطلاق بنك التأمين كنموذج لتوزيع خدمات التأمين عن طريق البنوك.
- تاسعا- مكافحة الفساد و غسيل الأموال: لقد نص الأمر الرئاسي رقم 03 المؤرخ في ديسمبر 2009، و خاصة التعليمية رقم 680 المتعلقة بالصفقات العمومية و التعليمية رقم 681 المتعلقة بالمسائل المالية، على تعزيز مكافحة الفساد و إضفاء الطابع الأخلاقي على الحياة العامة خاصة من خلال تعزيز دور و صلاحيات المفتشية العامة للمالية و مجلس المحاسبة.
- و في إطار مكافحة غسيل الأموال فقد أنشأت خلية معالجة الاستعلام المالي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02-127 المؤرخ في 07 أفريل 2002، و التي يتمثل دورها في منع و مكافحة تبيض الأموال و تمويل الإرهاب. هذه الخلية مكونة من مجلس مشكل من ممثلين مختصين تابعين للهيئات المالية، القانونية، الأمنية...، و من مهامها أيضا معالجة المعلومات المالية المتاحة الناتجة عن التصريحات المشكوك فيها و المبعوثة من قبل الخاضعين للضريبة (المادة 19 من القانون 05-01 المؤرخ في 06-02-2005)، و كذا التقرير السرية لمصالح الضرائب و الجمارك (المادة 21 من نفس القانون).

المطلب الثالث: حوكمة المؤسسات

تمثل مسألة الحوكمة في المؤسسات جوهر النقاشات الدائرة بين الشركاء الاقتصاديين و الاجتماعيين، و التي تهدف أساسا إلى تنويع الاقتصاد الوطني عبر تشجيع الأنشطة خارج قطاع المحروقات، و خلق مناصب شغل دائمة و محترمة للطاقة الحية من الشباب الذي يتزايد عدد الخريجين الجامعيين بينهم، و تجدر الإشارة إلى أن الجزائر قد بادرت إلى وضع آلية للتشاور بين مختلف الفاعلين على الساحة الاقتصادية و الاجتماعية (أرباب العمل، النقابات، الحكومة)، أفضت إلى الاتفاق على العقد الاقتصادي و الاجتماعي الوطني، الذي حظي بتوافق حول إعادة الاعتبار لدور المؤسسة في بنية النمو الاقتصادي باعتبارها عامل للتنمية البشرية.

و في هذا الإطار تم اتخاذ إجراءات متعددة على مستوى العديد من قطاعات النشاط لتشجيع نشأة مؤسسات تنافسية وطنية قادرة على الاستجابة لمتطلبات الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية. و هي ترمي أساسا إلى:

- تسريع عملية الخصخصة.
 - تحسين بيئة المؤسسة.
 - تكييف المؤسسات و قوانينها التنظيمية مع المتطلبات التنافسية و مقتضيات الشفافية.
 - رفع الكفاءات إلى مستوى المعايير القياسية الدولية.
 - تطبيق تكنولوجيات المعلومات و الاتصال.
- من الإصلاحات الجوهرية التي قامت الدولة الجزائرية بغرض حوكمة مؤسساتها نتطرق إلى:
- أولاً- تحسين مناخ الأعمال و عوامل جذب الاستثمار: إن التشريعات المتعلقة بالاستثمار التي تخص الجزائريين و الأجانب بنفس الدرجة، و المتضمنة في الأمر الصادر بتاريخ 15 جويلية 2006 تلغي كل تصريح مسبق لم ينص عليها القانون صراحة. فالتحقق من إمكانية قبول الملفات على مستوى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) هو مبدأ تم تكريسه من أجل إرساء الرقابة البعيدة، كما تم تقليص الآجال القانونية لإصدار القرارات من شهر إلى 72 ساعة، و أدرجت من جديد الاستثناءات و الإعفاءات الضريبية.
- كما تم أيضا إنشاء شبابيك وحيدة لا مركزية للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار على مستوى كافة التراب الوطني حيث يبلغ عددها إلى غاية سنة 2012 48 شباكا وحيدا، بالإضافة إلى تقليص عدد الوثائق المطلوبة في ملف التسجيل في السجل التجاري من 13 إلى 5 وثائق بالنسبة للأشخاص المعنويين، و من 6 إلى 3 وثائق بالنسبة للأشخاص الطبيعيين، كما انخفضت آجال إصدار السجل التجاري من شهرين إلى يوم واحد.
- كما تم إثراء الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتنمية الاستثمارات بأحكام جديدة، تتعلق بتوجيه الاستثمار الأجنبي المباشر على أساس الشراكة 49-51، كما تم إثراء نظام الإعفاء الضريبي بأحكام جديدة، كإعفاء من الضريبة على فوائد الشركات و الضريبة على الأنشطة الحرفية لمدة 03 سنوات، و يمكن تمديدها إلى خمسة سنوات عندما يتعهد المستثمر بتوفير أكثر من 100 منصب شغل.
- ثانيا- تنظيم العقار و المناطق الصناعية: حيث تم وضع ترتيبات جديدة عبر ما يلي:
- إنشاء شركات للتسيير العقاري (SGI) استخلافًا لمؤسسات تسيير المناطق الصناعية (EGZI).
 - إنشاء لجنة على مستوى كل ولاية للمساعدة على تحديد موقع الاستثمارات و ترقيتها و ضبط العقار (CALPIREF).
 - إنشاء الوكالة الوطنية لضبط العقار (ANIREF) في أبريل 2007.

تقوم هذه الترتيبات الجديدة على المدى القصير على إرادة توسيع العمل بمبدأ التنازل بالنسبة لأملاك الدولة، و تحديد كفيات التنازل على الأراضي التابعة لها، و تمديد مدة التنازل من 20 سنة إلى مدة تتراوح ما بين 40 و 99 سنة.

ثالثا- تحسين ظروف المؤسسة: مازالت عملية النهوض بمستوى المؤسسات متواصلة بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI)، و يتم أيضا تعزيز مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من طرف السلطات العمومية بهدف تطوير ممارسات هذا القطاع.

كما تم إصدار دليل الحكم الراشد للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بالإضافة إلى نشأة مجموعة من الهيئات التي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على التسيير الفعال لأنشطتها(المعهد الجزائري للحوكمة، مؤسسة Gool، Care...) .

رابعا- التعجيل بعملية الخصخصة: حيث ارتفع عدد المؤسسات التي تم خصصتها من 58 سنة 2003 إلى 110 سنة 2007، و تجدر الإشارة هنا إلى أنه تم تحول الوضع القانوني للمؤسسات إلى نظام المؤسسات ذات الأسهم (SPA).

خامسا- تقليص السوق الموازية و تحسين المنافسة: بهدف تأطير الأسواق الموازية تقوم السلطات العمومية بالتعاون مع السلطات المحلية و الجمعيات على إدراج هذه الفضاءات في إطار منظم يتوافق و التشريعات السارية، لكن بالرغم من الجهود المبذولة في هذا الصدد لازالت النتائج غير كافية بالنظر إلى سعة الأنشطة غير المستقرة.

أما فيما يخص تطوير المنافسة فإن التشريعات الجديدة التي تمت المصادقة عليها في 04 ماي 2008، تمنح مجلس المنافسة صلاحيات واسعة في مجال الصفقات العمومية و ضبط السوق، و هي تركز منع كل أشكال التفرد لتقادي احتكار السوق من طرف متعامل اقتصادي واحد، كما أنها تحدد العلاقات الوظيفية بين المجلس المذكور و مختلف سلطات الضبط القطاعية.

سادسا- تشجيع مواطنة المؤسسات: و ذلك في مجالات حقوق الإنسان و المسؤولية الاجتماعية و خاصة في حماية البيئة، حيث أفضت المشاورات التي جرت مع رجال الأعمال و الصناعيين في إطار تساهمي شفاف إلى حصول وعي فيما يخص المشاكل البيئية وضرورة رفع تحدي مواجهتها. و تمحورت هذه المشاورات حول:

- تطوير برامج لحماية البيئة.
- خفض المعثر للتلوث و النفايات الصناعية.
- تحسين طرق تخزين النفايات الخاصة و معالجتها.

- التنفيذ الفعال لإجراءات تقييم الأثر البيئي (EIE): وذلك من خلال توفير دليل لذلك بغرض تسهيل الإجراءات و فهم المنهجيات.
- إجراء عمليات التدقيق البيئي للحصول على مختلف المعلومات (التشخيص).
- و قد حققت العديد من المؤسسات تطورا ملحوظا في جانب تخفيض نسبة التلوث مند بداية العمل بمراسيم و إجراءات حماية البيئة، على غرار مجمع التحليل الكهربائي للزنك بالجزوات، مجمع إنتاج الأسمدة بعنابة، مركب المواد الدسمة بمغنية، وحدة إنتاج الجلود (Tamega) بالروبية.
- سابعا- تعزيز العمل بقوانين أخلاقيات الأعمال: لقد شجع القضاء على الاحتكارات، فتح التجارة الخارجية،و تحرير الأنشطة الاقتصادية و التجارية ظهور متعاملين اقتصاديين جدد في السوق، بالمقابل ظهرت أيضا مجموعة من السلوكات الانتهازية و الاحتياالية الضارة بالمستهلكين و الاقتصاد الوطني على حد سواء. و للقضاء على هذه الممارسات و خلق منافسة عادلة بين المتعاملين وضعت السلطات العمومية بعض الترتيبات نوجزها في ما يلي:
- أ - إعادة صياغة قانون المنافسة: حيث تم تكييف و عصنة التشريعات و القوانين التنظيمية المطبقة في مجال المنافسة و ممارسات الأنشطة التجارية و السجل التجاري و حماية المستهلك.
- ب - السهر على أن تعامل المؤسسات كل المتعاملين معها بإنصاف و عدل.
- ج - إقرار مسؤولية المؤسسات و مسؤولية الأشخاص الذين يسيرونها و الإطارات العاملة بها.
- د - تحسين فرص الحصول على المعلومات و تداولها: و من أهم الأنشطة التي تساهم في دعم نشر المعلومات و تنظيمها قيام قطاع البريد و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بإنشاء ثلاث (03) أكاديميات للتعليم بواسطة الإنترنت، إدخال نظام محاسبي و مالي يعتمد على المعايير الدولية للتقارير المالية و معايير المحاسبة الدولية، و كذا إلزام المؤسسات بإعادة تقييم أصولها الثابتة و إنشاء خلية للتدقيق على مستواهم.¹
- ثامنا- السهر على التزام المؤسسات بمسئوليتها الاجتماعية: من خلال تشجيع المؤسسات على حماية البيئة،و كذا الحصول على معيار الإيزو 26000.

¹تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، نوفمبر 2008، ص ص 175-200.

المطلب الرابع: الحوكمة الاجتماعية-الاقتصادية

إن التنمية الاقتصادية و الاجتماعية باعتبارها انعكاس لمستوى الحكم الوطني ملزمة بمواجهة الرهانات المتعلقة بتحقيق العدالة الاجتماعية، التي تهدف أساسا إلى التكفل بحاجيات المجتمع لمختلف الفئات. و من هذا المنطلق فإن التحديات الرئيسية التي يجب رفعها و الأهداف التي يجب تحقيقها هي تلك التي تتصل أساسا بالمحافظة على المكتسبات الاجتماعية و الحد من الإختلالات في التوازنات الجهوية، مكافحة الفقر، الصحة، التعليم....

لذلك عملت الدولة الجزائرية في إطار تحقيق حوكمة اجتماعية - اقتصادية على:

أولا- تحقيق نمو مستدام: حيث عرف الناتج المحلي الخام نموا بنسبة 12% كمتوسط سنوي خلال الفترة ما بين 1999-2007، كما أن وتيرة التطور كانت أسرع بشكل عام لاسيما فيما يخص القطاعات خارج المحروقات التي تجاوزت نسبة نموها 6%، كما شهد قطاع البناء من جهته تحسنا حيث بلغت نسبة نموه 9.5%، غير أن القطاع الصناعي خارج المحروقات سجل نموا ضعيفا قدر بحوالي 02% خلال نفس الفترة دائما. و كانت هذه النتائج المحققة بفضل مجموعة من العوامل كبرنامج دعم الإنعاش الاقتصادي (PSRE)، البرنامج التكميلي لدعم النمو (PCSC ما بين 2005-209)، برنامج الهضاب العليا، برنامج الجنوب، و التي بلغت كلفتها 207 مليار دولار.

ثانيا- التشغيل و القضاء على البطالة: تم تسجيل انخفاض تدريجي ملحوظ لنسبة البطالة التي انخفضت من 29,5 % سنة 1999 إلى 15,3 % سنة 2005 ثم إلى 12,3 % سنة 2006، ثم 8,11 % سنة 2007. و قد كان لإستراتيجية ترقية التشغيل المتبناة سنة 2008 الأثر الإيجابي على تطور سوق التشغيل في الجزائر، فهذه الإستراتيجية سمحت ب:

- مكافحة البطالة من خلال وضع مقاربة اقتصادية لذلك

- تحسين مؤهلات اليد العاملة

- تنمية ثقافة المقاول

ثالثا- تعميم التدريس للجميع و مكافحة الأمية: تعمل إعادة الهيكلة التي تشمل أطوار التعليم التي قام بها الإصلاح الحالي على إعادة تنظيم سيرورة التعليم الإجباري و بعده، بحيث أن عملية التنظيم هذه تجزأ التعليم الإجباري إلى وحدتين معرفتين بوضوح: المدرسة الابتدائية و المدرسة المتوسطة. أما إعادة هيكلة التعليم بعد الإجباري فجزأت التعليم إلى ثلاث أجزاء: التعليم الثانوي العام و التكنولوجي، التعليم التقني و المهني، و أخيرا التكوين المهني، هذه التجزئة تضيي تميزا جليا بين تعليم ثانوي عام و تكنولوجي الذي يحضر الدخول الجامعي و تعليم تقني و مهني يحضر للعمل بشكل أساسي. كما يجدر التذكير بأن الجزائر أكدت مرة أخرى التزامها بتحقيق الأهداف الستة (06) المقررة في إطار برنامج التعليم للجميع (EPT)، و كذا أهداف الألفية للتنمية (ODM).

إن تحسين نوعية التعليم و مردودية النظام التعليمي بكامله يتمحوران حول تحقيق الأهداف التالية الذكر:

- تعميم تدريجي للتعليم التحضيري لجميع الأطفال البالغين من العمر 05 سنوات.
 - تدرس جميع الأطفال الذين وصلوا السن المطلوب.
 - العمل على تمكين التحاق 75% من التلاميذ الذين انهوا التعليم الإلزامي بالتعليم بعد الإلزامي.
 - توجيه 70% من التلاميذ الذين يلتحقون بالتعليم بعد الإلزامي إلى التعليم الثانوي العام و التكنولوجي، و توجيه 30% الباقية إلى التعليم التقني و المهني.
 - بلوغ نسبة نجاح في شهادة البكالوريا تقدر بـ 75%.
- أما بخصوص أنشطة محو الأمية فهي تخص الأفراد الذين يتراوح سنهم بين 15 و 49 سنة كأولوية خاصة من سكان المناطق الريفية، لتعرف تدريجيا اتساعا لتشمل طبقات أخرى كالمعاقين، السجناء...، إذ تطمح الجزائر إلى محو الأمية بشكل كبير يصل إلى نسبة 50% بنهاية سنة 2012.
- رابعا- تأمين وضع صحي جيد للمواطنين: كانت النتائج المسجلة خلال الفترة 1999-2008 جد معتبرة، نتيجة توفير مجموعة من الشروط التقنية و التنظيمية من أجل تحسين صحة الأمومة، صحة الأطفال و الشباب، و كذا تعزيز الاستفادة من برنامج تنظيم الأسرة. إن التشخيص الذي تم إعداده سنة 1999 أظهر أن نظام الصحة المعمول به كان يعاني من بعض الإختلالات الهيكلية و التنظيمية التي حدثت من أدائه، و في هذا الإطار عمد قطاع الصحة إلى انتهاج سياسة إصلاح المستشفيات الهادفة إلى دفع منظومة الصحة الوطنية نحو العصرية، و ذلك بتحسين أدائها المتعلق بالتسيير و التكفل التام بالمستخدمين من خلال استفادته من برنامج تنموي واسع أساسه مبادئ تكثيف التغطية و الجوارية بغية استفادة المواطن من العلاج القاعدي و المتخصص.¹
- إن كل ما تم ذكره سابقا يعتبر عينة من الإصلاحات التي حققتها الدولة الجزائرية في إطار تبني آلية الحكم الراشد، و التي تم تكريسها من طرف أعلى السلطات في الدولة ممثلة في شخص الرئيس عبد العزيز بوتفليقة، رغبة منها في ترقية المؤسسات الوطنية بأشكالها و تعدد نشاطاتها بشكل يضمن توطيد علاقات الثقة بين الدولة و مواطنيها، و تطوير القطاعات الحيوية.
- كما أن تبني سياسة الحكم الراشد على مستوى مؤسساتنا الوطنية لا يزال غير فعال مقارنة بالنجاح الذي حقته هذه السياسية إقليميا و دوليا، و لا يزال حسب ما أكد بعض الخبراء و الباحثين الجزائريين

¹ تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، نوفمبر 2008، ص ص 272 - 289 .

الوقت مبكرا للحكم على نجاح هذه الآلية أم فشلها، لكن من الضروري أن تعطي ثمارها و لو مؤقتا على الأقل لتأكيد الاستمرارية في تطبيقها، خاصة لما نعلم أن من أسباب فشل التطور في الجزائر هو عدم استمرارية و ثبات السياسات خاصة السياسية منها و الاقتصادية.

المبحث الثاني: الإصلاحات الهيكلية و الحوكمة للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر

عرفت المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ظروفًا عسيرة تمثلت في قلة الإنتاج، ضعف في المردودية، تراكم للديون، و في مرحلة ما تميزت بعدم قدرتها على خلق القيمة و تحقيق الأرباح المنتظرة منها بغض النظر عن الأشكال و التحولات المختلفة التي مرت بها هذه المؤسسات. و على الرغم من أن اعتماد النهج الاشتراكي بعد الاستقلال مباشرة كان مبررا بغرض مساعدة المواطنين، و تحقيق العدالة الاجتماعية، إلا أن النتائج التي خلفها كانت على حساب مسيرة التطور و التنمية الحقيقية، التي يمكن أن القول بأنها بدأت فعليا بداية من سنة 1988، التي تعتبر سنة مرجعية في مسار الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر، خاصة بعد بواذر ظهور التخلي على الاقتصاد المخطط و التوجه نحو اقتصاد السوق.

إن التحول الأخير في نمط الاقتصاد العالمي فرض العمل بجد على تأهيل المؤسسات الاقتصادية العمومية محاولة في تكيفها و جعلها تستجيب لمتطلبات البيئة التنافسية التي تنشط فيها من فرص و تهديدات... لهذا كان للدولة أن تقوم بعدد الإصلاحات الجذرية في سبيل تحقيق التنمية. وبالرغم من عدم نجاعة السياسات الاقتصادية و الهيكلية التي تبنتها الدولة بعد الاستقلال و عدم تحقيقها لنتائج واضحة، إلا أن هذا لا ينقص من إرادتها و رغبتها في مساعدة مؤسساتها و الخروج بها من مرحلة الركود و الجمود الذي طبع نشاطها. بإيجاز و من أبرز الإصلاحات التي أقرتها الدولة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، نذكر:

أ- التسيير الذاتي للمؤسسة الاقتصادية¹: تأثرت البنية الاقتصادية للجزائر كثيرا بعد خروج الاستعمار الفرنسي سنة 1962، حيث خرج تاركا خلفه " دولة شبح" على حد تعبير بول بالطا، نتيجة قيام المستوطنين بهجرة المؤسسات و تخريبها ما ترتب عنه شل الاقتصاد الوطني، فعلاوة على المؤسسات الصناعية في المدن شهدت المزارع أيضا انسحاب الأوروبيين، حيث انخفض الإنتاج الزراعي بـ 10% سنة 1963 مقارنة بسنة 1962.²

¹ Lamiri. A(1993), « gérer l'entreprises algérienne en économie de marché », Prestcomm Edition, Alger, Algérie, p 20.

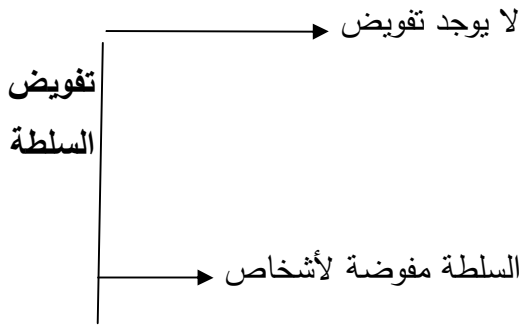
² ادريس بولكعبيات، الحركة النقابية الجزائرية بين عصرين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد12، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص158.

لقد كان تبني التسيير الذاتي خلال المرحلة التي أعقبت الاستقلال بمثابة تعزيز و تكريس للنظام السياسي الاشتراكي المطبق في ذلك الوقت، لكن ينبغي التأكيد على أن الجزائر لم تأخذ مفهوم التسيير الذاتي بالمعنى الحقيقي و الواسع للكلمة، فهي اعتبرته أسلوب فعال يشمل بعض القطاعات الإنتاجية فقط كالفلاحة (بعد مؤتمر طرابلس سنة 1962)، نتيجة المبدأ السائد بأن الفلاحة هي محرك الاقتصاد، لتتسأ بذلك المؤسسة المسيرة ذاتيا (الشكل رقم 13):

الشكل (13): أنماط المؤسسات في الجزائر بعد الاستقلال

ملكية رؤوس الأموال

الدولة أشخاص طبيعيين



الدولة	مؤسسة مخططة	مؤسسة صغيرة و متوسطة SARL
أشخاص طبيعيين	مؤسسة ذاتية	شركة مساهمة SPA

المصدر: Lamiri.A(1993), gérer l'entreprises algérienne en économie de marché, Prestcomm Edition, Alger, Algérie,p23.

إن عدم استقرار التسيير الذاتي للمؤسسات لفترة طويلة كان بمثابة دليل على تحفظ الدولة على هذا الأسلوب، و بالفعل لم يعمر هذا المنهج و حدث و أن استغني عنه بداية سنة 1965 من خلال القيام بعمليات التأميم. (البنوك 1966، المطاحن 1964، الأسمدة و الضمان الاجتماعي 1968، النقل 1966...) و غيرها من التأميمات التي كانت بمثابة الدليل على الاستغناء عن أسلوب التسيير الذاتي.

ب- ظهور الشركات الوطنية (التسيير الاشتراكي للمؤسسات GSE): وفقا لـ H.Gourdan فإن هذا النوع من المؤسسات يعبر على سيطرة تنظيم الدولة داخل المؤسسة الاقتصادية. لقد ساد الاعتقاد لدى أنصار الاشتراكية بأن التسيير الاشتراكي هو بمثابة تعزيز لدور المؤسسة العمومية في تحقيق النمو من خلال آليات العدالة الاجتماعية و التضامن، لذلك فقد هدفت الجزائر من وراء تطبيقه إلى العمل على

استرجاع الثروة الوطنية و تطوير القطاعات الحيوية في البلاد، فأنشأت الشركة الوطنية للنفط و الغاز، الشركة الجزائرية للتأمين، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية....

ج- إعادة الهيكلة العضوية و المالية (بداية سنة 1980): أكد المؤتمر الوطني للأفان سنة

1979 أثناء تقييمه للفترة 1967-1978، أن إعادة الهيكلة العضوية و المالية تعتبر ضرورة أمّلتها المرحلة التاريخية التي مرت بها البلاد، و التي تميزت بـ:

- تكاليف مرتفعة للنمو و التطور الاقتصادي

- إساءة استخدام و استغلال الموارد الإنتاجية (و تعتبر سببا للأول)

- ضعف عملية الاندماج الاقتصادي

- تزايد حدة البيروقراطية في عمليات الإدارة و التسيير.

لقد نتج عن القيام بإعادة الهيكلة تحويل شكل المؤسسة العمومية إلى مؤسسات صغيرة و متوسطة

(مثلت الهيكلة العضوية)، و إعادة هيكلة ديونها و أنشطتها المالية (مثلت الهيكلة المالية)¹.

د- إنشاء صناديق المساهمة les fonds de participations

هـ- تحويل صناديق المساهمة إلى شركات الهولدينغ، و ظهور شركات المساهمة (1996).

و- تبني آلية بنك-مؤسسة: حيث يتم في إطار هذه الآلية وضع حراسة بنكية على المؤسسات التي

تتحصل على مساعدات مالية (1997).

ن- تبني سياسة الخصخصة .

إن مجموع الإصلاحات التي باشرت بها الدولة منذ السبعينات و الهادفة بشكل خاص لإعادة تأهيل و تطهير المؤسسات الاقتصادية العمومية، تعبر عن اعترافها و إقرارها بالدور الحاسم و الفعال لهذه المؤسسات في تحقيق إستراتيجية النمو و التطور الوطنيين، إلا أن هذه الإصلاحات لم تحقق النتائج المنتظرة على مستوى الفعالية الإنتاجية و الإدارية على حد سواء.

تتعدد أسباب هذا الفشل و لكن يبقى من المؤكد عدم تناسق السياستين: الكلية الموضوعية من طرف الدولة، و الجزئية الموضوعية من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى عدم استقرار السياسات الاقتصادية* نتيجة التعاقب المتعدد للحكومات و المسؤولين، التي من أهم العوائق التي حالت دون تطور الاقتصاد الوطني.

¹Sadi. N (2005), « la privatisation des entreprises publiques en Algérie », OPU, Alger, Algérie, p31.

* يعتبر استقرار السياسات الاقتصادية من أهم عوامل ظهور ما يسمى بالدول الناشئة (les pays émergents).

المطلب الأول: واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية

على غرار الأمم الأخرى تبحث الجزائر منذ عقود طويلة على الطرق و الوسائل التي تسمح لها بتحقيق التنمية الاقتصادية خارج قطاع المحروقات، لذلك يتطلب هذا الأمر توفر مؤسسات اقتصادية فعالة تنشط في جميع القطاعات الحيوية، و تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف (سياسية ، اقتصادية ، اجتماعية، تنظيمية...)و يرجع هذا الاهتمام بالمؤسسة الاقتصادية لكونها تعتبر النواة الأولى و القلب النابض لأي اقتصاد وطني.

يقول أب الإدارة بيتر دراكر بأنه: " لا يوجد دول متخلفة اقتصاديا و إنما هناك دول متخلفة التسيير"، و عليه فتطور الاقتصاد حسب دراكر مرتبط بوجود فعال لوظيفة التسيير في المؤسسات بمختلف أشكالها. و سنحاول أن نستعرض أهم مميزات وظيفة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لكونه وجوده يعتبر أكبر تحدي يواجه المؤسسات الوطنية منذ الاستقلال رغم خضوعها لعدد الإصلاحات (التي سبق و أن تطرقنا إليها سابقا).

لقد مر التسيير في المؤسسات الجزائرية بمرحلتين أساسيتين: مرحلة قبل الثمانينات و مرحلة بعد الثمانينات، فكان المسير في المرحلة الأولى له سلوك المالك، يتصرف بحرية دون رقيب أو حسيب رغم وجود وصاية حقيقية عليها متمثلة في وصاية الدولة، فكان يتصور المؤسسة هيكلًا بدون شخصية. ثم جاءت مرحلة بعد الثمانينات أين أجبر المسيرون على التفكير في كيفية تحسين أداء مؤسساتهم و استغلال مواردها، و كان لقبولهم الإصلاحات التي طرحت في تلك الفترة أولى بوادر رغبتهم في النهوض بالمؤسسات من فترة الجمود المسيطرة عليها، و مع ظهور مجالس الإدارة بداية التسعينات (ظهور الهولدينغ و شركات المساهمة) عرف سلوك المسير تحولًا نحو مزيد من العمل على خلق قيمة للمؤسسة. و لكن يبقى السؤال المطروح: ما هي الدروس التي استفدنا منها من تنوع أساليب التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

إن دراسة وظيفة التسيير في المؤسسات الجزائرية يتطلب دراسة للقوانين الرسمية و غير الرسمية، إضافة إلى المحددات الثقافية و التاريخية للدولة و الظروف التي مرت بها، ففي بداية التسعينات مثلا وجدت الجزائر نفسها ملزمة بتنفيذ تعهداتها مع صندوق النقد الدولي، ما أجبر المؤسسات العمومية في ذلك الوقت على الاندماج ضمن التوجه الجديد المتمثل في حرية النشاط الاقتصادي، الاندماج العالمي، تحرير التجارة، التنوع الثقافي... أو ما يعرف بالعولمة، فأصبحت المؤسسات الوطنية تعيش واقع اقتصاد السوق بدون حماية لا من حيث الأسعار، و لا النوعية، و لا حتى القوانين و اللوائح الداخلية.

الفرع الأول: التخطيط في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

التخطيط هو التفكير في المستقبل و تشكيله بالصورة التي تتفق مع آمالنا و تطلعاتنا، بشكل يقود إلى التنبؤ بما يمكن أن يكون عليه المستقبل، و من ثم استشراف هذا المستقبل بخطط و إجراءات مدروسة تهدف إلى التأثير على الأوضاع المستقبلية للمنظمة.¹

كما سبق لنا و أن ذكرنا سابقا بأن المؤسسات الوطنية عرفت عدة أشكال و تحولات في أنماط تسييرها، و تبعا للإصلاحات التي أقرتها الدولة في كل مرحلة، ظهرت عملية التخطيط بدورها بعدة أشكال و تصورات، و لكن في العموم تميز التخطيط في المؤسسات الوطنية بـ:

1- المركزية: عرفت المؤسسات الاقتصادية في الجزائر و لمدة عقدين من الاستقلال تبني أسلوب التخطيط المركزي، في مقابل تتم جاهل عامل جد مؤثر ألا و هو " صياغة إستراتيجية المؤسسة"، بحيث ضيع هذا الأمر على المؤسسات فرصة اتصالها و احتكاكها بالواقع الاقتصادي، خاصة لما نعلم بأنه خلال هذه الفترة عرف التخطيط في الولايات المتحدة الأمريكية تطورا كبيرا في ممارساته، بحيث تم التوجه نحو تبني التخطيط اللامركزي الذي يعتبر أكثر فعالية خاصة لما يوفر له الإطار و الهيكل المناسبين لتطبيقه.

على المستوى الوطني لا تمتلك المؤسسات خبرة كبيرة في هذا النمط من التخطيط، و لعل أول فرصة أتاحت لها كانت بمناسبة تطبيق سياسة إعادة الهيكلة المالية و العضوية بداية سنة 1980، و لكن التخطيط في هذه الفترة غدى فقط أدراج المؤسسات، فتحليل الخطط و مختلف الوثائق (الميزانيات، المخططات السنوية...) سمح باكتشاف غياب التنسيق بين الخطط المرسومة في إطار إعادة الهيكلة و البرامج المطبقة على المدى القصير.

2- تخطيط جنيني: إن عدم تطور الممارسات التخطيطية في المؤسسات الاقتصادية يمكن إرجاعه إلى سببين رئيسيين: يتعلق الأول بعدم استقرار الوضع الاقتصادي للبلاد، و الناتج أساسا من عدم القدرة على الاستغلال الأمثل للموارد و الطاقات الوطنية المتوفرة. أما السبب الثاني فيتمثل في المشاركة الضعيفة لأفراد المستويات الدنيا في تصميم و وضع الخطط، حيث تقبع هذه الأخيرة حبيسة لدى الإدارة العليا بدون مناقشات كافية، ما يضيف عليها صفة المحدودية و اللافعالية، لأن الدراسات أثبتت بأن إشراك مختلف الأفراد الذين لديهم القدرة على المشاركة في التخطيط يسمح بتتبع أهداف المؤسسة و توسيع آفاقها.

¹ عبد الحميد النعيمي، مبادئ الإدارة العامة، منشورات ELGA، مالطا، 1997، ص 99.

الفرع الثاني: التنظيم في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تتنوع الأساليب التنظيمية المطبقة في مختلف المؤسسات العالمية، فمؤسسة جنرال إلكتريك تتبنى نموذج تنظيمي يعتمد على خلق منافسة شديدة بين الهياكل الداخلية في المؤسسة أي بين الأفراد، بغرض الرفع من قدراتهم و مهاراتهم أما النموذج الياباني فيعتمد على اتخاذ القرارات بتوافق الآراء، مما يسمح بدمج متوازن بين المركزية و اللامركزية بشكل يكون في صالح المؤسسة.

في الجزائر تعاني المؤسسات الوطنية خاصة منذ فترة السبعينات أزمة تنظيمية، و غياب تام لمنهج تنظيمي واضح يمكن من تنظيم العلاقات و المسؤوليات بداخلها، نظرا لافتقارها ل:

- مراجعة معمقة و شاملة لنقاط القوة و الضعف (التشخيص).
- التحديد الدقيق لمشروع المؤسسة و رسالتها، كما يؤكد Handler: " الهيكل يتبع الإستراتيجية"
- المفاضلة بين مجموعة من الهياكل التنظيمية المناسبة: في هذه النقطة بالذات، كانت مكاتب الدراسات و الخبرة التي أوكلت لها مهمة تنظيم المؤسسات الوطنية بعد الاستقلال هي المسؤولة عن تجميد الفكر التنظيمي، لكونها فرضت نماذج تنظيمية محددة في غياب تام لعملية الإبداع.
- التقييم المستمر لأساليب التوظيف،الأجور،الترقية...
- الرقابة المستمرة، و هنا لا بد من التذكير بالمبدأ الإداري القائل: " الرقابة لا تلغي الثقة".

إن التحدي الحقيقي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية سواء كانت عامة أم خاصة، هو العمل على إجراء تغييرات جذرية في آليات تسييرها، بشكل يسمح بالانتقال من تسيير يركز على الوظائف إلى تسيير يركز على الأهداف. بالرغم من أنه في هذه الحالة تطرح إشكالية مدى قدرة المؤسسات الوطنية على تحديد أهدافها بدقة؟.

من خلال ما تم ذكره سابقا يمكن القول بأن عدم فعالية وظيفتي التخطيط و التنظيم في المؤسسة يعتبر حاجزا يعيق تطورها، خاصة أن الأنماط التنظيمية لم تحل بصورة كافية محل علاقات السوق في اقتصاد يعرف نموا متسارعا.

الفرع الثالث: النظام الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

تعتبر الأهداف المتوخاة من تصميم أي نظام داخل المؤسسة محددات رئيسيا لشكل و نمط إدارتها، و لطبيعة الأدوات الكفيلة بضبطها و تصحيح انحرافاتهما، و من ثم خلق مرونة تواكب احتياجات و وظيفة التسيير الحديث.

يصور الهيكل العام للنظام الإداري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من خلال العناصر الآتية:

أ- أنظمة فرعية: يحتوي النظام الإداري في المؤسسات الوطنية على عدة أنظمة فرعية من الناحية النظرية، تعمل بشكل تكاملي من أجل توليد معلومات لكافة المصالح. من هذه الأنظمة الفرعية: الإعلام،التوضيح،التقرير، الرقابة. بيد أن هذه الأنظمة لا توجد فعليا على أرض الواقع، و حتى إن وجدت

فهي لا تعمل وفق مناهج و معايير الممارسة المهنية، و هذا ما يفسر الوضعية التي آلت إليها مؤسساتنا الاقتصادية. لذلك يمكن إيجاز الأنظمة الفرعية و عملها الميداني على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في:

- النظام المحاسبي: يقتصر عمل هذا النظام على التسجيلات المحاسبية للأحداث الاقتصادية التي قامت بها المؤسسة، بغية الوصول إلى قوائم مالية يفترض أن تعبر عناصرها عن كل من الوضع و المركز الماليين الحقيقيين لها.

- النظام المالي: يتميز بتشغيله في بعض المعاملات المالية مثل إصدار الشيكات، متابعة معاملات الخزينة...، و إهمال مجموعة من الأنشطة الأساسية كالمشاركة في مد مختلف المصالح ببعض المؤشرات المالية، استخراج النسب و المخططات المتعلقة بالتدفقات المالية للمؤسسة.

- نظام الموارد البشرية: يعمل هذا النظام على التسيير الإداري الكلاسيكي للموارد البشرية في المؤسسة من خلال معالجة الأجور، متابعة الحضور...، من دون أن يراعي مثلا سياسات التحفيز المختلفة، فالأجر في المؤسسات الجزائرية يمثل راتب شهري يتساوى فيه العامل الكفاء بغيره.

- نظام الإنتاج: يقتصر على بعض المتابعات الإدارية كالبحت عن الوحدات المنتجة، و ذلك بمعزل عن تطبيق الطرق و الأنماط الحديثة في الإنتاج.

- النظام التسويقي: في ظل انتشار سياسة الاحتكار و أحادية الإنتاج خاصة فيما تعلق بالأنشطة الأساسية، نجد أن النظام التسويقي مغيب بشكل كبير في المؤسسات الوطنية سواء ماديا أو بشريا، هذا ما يفوت على هذه المؤسسات فرص التطور و النمو.

ب- المعالجة: تعمل الأنظمة المعلوماتية المختلفة في المؤسسات الاقتصادية الوطنية وفق مسار للتجهيز لا يتكيف مع ما يمليه الإطار الجديد للتسيير الحديث، ولا مع ما يتطلبه اقتصاد السوق من سرعة في المعالجة. إلا أن الأنظمة المعلوماتية المتوفرة في المؤسسات العمومية تقوم بدور محدد يقتصر على:

- إعلام الإدارة الجبائية بالأوعية الضريبية المختلفة.

- إعلام الجهة الوصية بالوضعية العامة للمؤسسة.

و تجدر الإشارة هنا إلى أهمية ضرورة تكييف أساليب المعالجة وفق ما يتطلبه الوضع الراهن و المحتمل، و تبا لسياسة التسيير بالأهداف.

ج- التقرير: تخضع التقارير المتخذة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مهما كان نوعها للتقدير

الشخصي من قبل أصحابها بالإضافة إلى بعض الظروف المحيطة بالقرار، بدلا من اعتمادها على

دراسة علمية دقيقة لنتائج القرار و انعكاساته على المؤسسة، اعتمادا على مختلف المعلومات المستقاة من الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للنظام الإداري، و المعلومات الخارجية التي تخص المحيط من منافسين، زبائن، موردين، مجتمع مدني...¹

المطلب الثاني: الإصلاحات الأساسية فيما تعلق بحوكمة المؤسسات

لطالما كان ولا يزال تبني الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية سواء العمومية أو الخاصة ضعيفا لدرجة كبيرة، ولكن هذا لا يعني التخلي تماما عن فكرة الحوكمة في مؤسساتنا الوطنية مادام الأمر في صالحها. فمن المنطقي جدا اعتبار مجموعة من الإصلاحات الهيكلية التي تقوم بها الدولة الجزائرية على أنها عوامل تساعد على الوصول إلى توافق حول أهمية تطبيق الحوكمة و وضع ركائز لها. إن الإصلاحات التي اختصت بتنظيم نشاط المؤسسات من الجانب القانوني (مثلا تحويل المؤسسات إلى شركات مساهمة) ، و إصدار اللوائح المنظمة لهيكلها الداخلية (مثلا إصدار دليل الحوكمة)...، تعتبر مساهمة في سبيل تشجيع تبني و تفعيل حوكمة المؤسسات، و هو ما نهدف إليه من خلال هذه العنصر الذي يعمل على إبراز أهم الإصلاحات التي يمكن تصنيفها في خانة "تفعيل حوكمة المؤسسات الجزائرية"، و لعل من أبرزها نذكر:

أ- **توثيق العلاقة بين المؤسسة و شركائها:** في هذا الصدد نجد مجموعة من الإجراءات التي وضعت بغرض تنظيم العلاقات بين المؤسسة و مساهميها، زبائنها، موظفيها...، من بينها:

أ-1- تحديد حقوق وواجبات شركاء المؤسسة من خلال مجموعة من القوانين كالقانون التجاري، القانون الجنائي، قانون التأمينات....

أ-2- حماية و ضمان الاستثمار: و هي محددة من خلال المرسوم رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001، بالإضافة إلى الترتيبات متعددة الأطراف المنصوص عليها في إطار إنشاء الوكالة الدولية لتطوير و ضمان الاستثمارات.

أ-3- مصالح المساهمين محمية من طرف القانون التجاري الذي يحدد إطار ممارسة هؤلاء الأطراف لحقوقهم في إطار الجمعية العمومية العادية و الاستثنائية، فالقانون مثلا يعطي للمساهمين الحق في الإطلاع على الوثائق التي تسمح لها بمعرفة الأسلوب الذي يتم به تسيير المؤسسة، تعيين و إنهاء مهام أعضاء مجلس الإدارة، طلب خبرة مراجعين خارجيين مستقلين للتأكد من حسابات و قوائم المؤسسة المالية...، كما تجدر الإشارة إلى أنه هذه الحقوق صالحة مهما كان نوع و طبيعة المؤسسة القانونية (SPA ,SARL...)

¹ مسعود صديقي، دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، عدد 2002، 01، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص62.

أ-4- بالإضافة إلى مصالح و حقوق المساهمين فإن مصالح الأطراف الأخرى (إداريين، موردين، مجتمع...) محفوظة و محددة بموجب المادة 04 من المرسوم رقم 04-01 المتعلق بتسيير و تنظيم خوصصة المؤسسات العمومية، فمن أهم المواد التي ينص عليها المرسوم هي التأكيد على أن الرأس مال الاجتماعي هو تعهد دائم بين الدائنين و غير قابل للاختزال، بالإضافة إلى تحديد كيفية تنظيم العقود بين الطرف الأجنبي و المحلي في إطار توقيع اتفاقية الخوصصة.

ب- تحديد مسؤولية المؤسسة، المديرين، الإطارات: من أهم الإجراءات التي تنظم نشاط و مسؤولية هؤلاء الأطراف نجد:

ب-1- نشاط المؤسسات المالية و المصرفية، المؤسسات الصناعية، مؤسسات التأمين سواء كانت هذه المؤسسات عمومية أو خاصة فهي منظمة من طرف القانون التجاري، لوائح مجلس النقد و القرض، قانون التأمينات، قانون الضرائب.

ب-2- المادة 75 من القانون الجبائي تنص على أنه لا يسمح لأي هيئة خاضعة لسلطة إدارية محلية (ولاية، بلدية) أن يعارض أو ينتهك السرية المهنية التي يتحلى بها أعوان الإدارة الجبائية.

ب-3- نظام المعلومات الاقتصادي الوطني يتميز بعدم الفعالية نتيجة أسباب عديدة منها: عدم كفاءة العمل الإحصائي، عدم القدرة على الوصول إلى المعلومات الخارجية....

ب-4- الشروع في العمل بالمعايير المحاسبية الدولية كبديل للنظام المحاسبي الوطني المعتمد منذ سنة 1975.

ب-5- زيادة المراقبة على أعمال مجلس الإدارة من خلال شركة التسيير و المساهمة (SGP) التي دخلت الخدمة سنة 2005، و التي تعتبر كمنتمل لمساهمة الدولة.¹

¹ Boutaleb. K , « la problématique de la gouvernance des entreprises en Algérie », fseg.univ-tlemcen .dz /la revue07/BOUTALEB%20Kouider.pdf, vu le 11-08-2012.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الجزائر في إطار الحكم الرشيد

في ظل الظروف المتعلقة بانفتاح الجزائر على العالم الخارجي، و زيادة حدة المنافسة نتيجة إفرات العولمة، تبرز مجموعة من التحديات الأساسية الواجب تحقيقها لاستكمال سياسة الحكم الرشيد. فالجزائر ملزمة بـ:

- ضمان الاستقرار السياسي و الاقتصادي¹، و جعله يتوافق و متطلبات المحيط الجديد: من حوكمة جيدة، خلق مناصب شغل، تخفيض معدلات الفقر و البطالة، تهيئة ظروف إنشاء المؤسسات، توفير خدمات قاعدية ذات جودة، إشراك المنظمات بأنواعها (الاقتصادية، الجمعيات، الأحزاب...) في عملية اتخاذ القرار.... و لا يتم هذا الأمر إلا في إطار نقاش وطني على نطاق واسع يشمل جميع الأطراف المعنية، مع توفير مكامنات شفافة لتحقيق توصياته.
- العمل على تخفيض التبعية للبترول، أي تنويع النشاط الاقتصادي.
- تهيئة مناخ للأعمال يتوافق و متطلبات التنمية المستدامة، خاصة في جانب تطوير الاستثمار الخاص سواء المحلي أو الأجنبي.
- تحسين جودة الخدمات القاعدية المقدمة: من صحة، أمن، تعليم، عدالة و قضاء.

المبحث الثالث: حوكمة المؤسسات ضرورة متنامية في الجزائر

الجزائر ملزمة كغيرها من الدول بضمان حوكمة جيدة لمؤسساتها و هياكلها لتحقيق مستويات أداء أفضل، ومن أجل خلق القيمة لكل الأطراف الآخذة، ولعل الحركات الإصلاحية التي عرفتها الجزائر منذ الثمانينات خير دليل على رغبتها في مساعدة مؤسساتها ومنحها الفرصة للبقاء و الاستقرار، خاصة مع الأزمة التي مست النظام المصرفي و المتمثلة في أزمة بنك الخليفة و البنك التجاري و الصناعي الجزائري (BCIA) مع مطلع 2003، فبعد أربع سنوات من النشاط و العمل للهيئات الإشرافية تبين أن ممارستهما لتلك الأنشطة غير قانوني و يتنافى مع قواعد المهنة المصرفية من خلال عدم الالتزام باللوائح و القواعد التنظيمية التي أقرها بنك الجزائر. فبعد صدور قانون النقد والقرض الذي فتح المجال للبنوك الخاصة والأجنبية لممارسة نشاطها في الجزائر. لكن أهم ما ميز هذه المرحلة ضعف رقابة البنك المركزي لهذه البنوك قبل وبعد بداية نشاطها مما أدى بها إلى الوقوع في أزمات هزت القطاع المصرفي الجزائري، بالإضافة إلى فقدان الثقة من قبل المواطن الجزائري في البنوك بصفة عامة، وهو ما أثر كثيرا على البنوك الخاصة والأجنبية التي دخلت السوق الجزائرية بعد تصفية هذين البنكين.

¹ National Indicative Programme of Algeria (2007-2010), European Neighbourhood and Partnership Instrument, p 17.

إن ما ميز القطاع المصرفي الجزائري في تلك الفترة بطبيعة الحال هو سوء الحوكمة في الجهاز المصرفي بصفة عامة وبنك الجزائر بصفة خاصة بصفته المشرف والرقيب على البنوك الأخرى. وقد أشارت اللجنة المصرفية - إحدى هيئات بنك الجزائر - في إحدى مذكراتها والمتعلقة بنشاط الرقابة والتفتيش، أن من بين أهم أسباب الأزمات المالية التي واجهها البنكين: " هو سوء الحوكمة التي ميزت الوظيفة الرقابية لبنك الجزائر في تلك الفترة .

فبالنسبة لبنك الخليفة فقد ظهرت سوء الحوكمة من خلال النقاط التالية :

- عدم احترام الإجراءات المحاسبية للمؤسسة.
- التأخير في تقديم التقارير لبنك الجزائر .
- المراجعة غير المنتظمة لملفات التوطين.
- غياب المتابعة والرقابة.
- عدم احترام قواعد الحيطة والحذر .

أما بالنسبة للبنك الصناعي والتجاري الجزائري الذي تم اعتماده سنة 1998 ، وفي إطار برنامج الرقابة الشاملة الذي قام به بنك الجزائر سنة 2001 على مستوى هذا البنك، فقد وجدت العديد من التجاوزات للقواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بالنشاط البنكي ومن بينها :

- عدم احترام التسيير الجيد للمهنة خاصة ما يتعلق بمعالجة الشيكات غير المدفوعة.
- عدم كفاية الحساب الجاري للبنك لدى بنك الجزائر .
- غياب الاحتياطي الإجباري.
- تجاوزات لقوانين الصرف.

وقد شهد القطاع المصرفي العديد من الأزمات بعد تصفية هذين البنكين بعد إعلان عدم قدرتهما على التسديد، حيث قامت اللجنة البنكية ومجلس القرض والنقد بسحب الاعتماد من عدة بنوك خاصة بعد عمليات الرقابة التي طالت هذه البنوك على غرار الشركة الجزائرية للبنك، يونيون بنك، البنك الدولي الجزائري، بنك الريان الجزائري...إلخ.

أما البنوك العمومية فهي كذلك تعاني من سوء الحوكمة، ويظهر ذلك من خلال عمليات الاختلاس التي وقعت ببعض البنوك وبمبالغ ضخمة، حيث أن هذه البنوك تعاني باستمرار من إشكالية القروض المتعثرة خاصة الممنوحة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، كما تعاني البنوك العمومية من ضعف الرقابة الداخلية والخارجية ، بالإضافة إلى عدم تطبيقها لكل قواعد الحيطة والحذر المعتمدة.¹

¹ معراج عبد القادر، أحمد عبد الحفيظ، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي و المالي و دورها في إرساء قواعد الشفافية، مقال متوفر على النطاق الإلكتروني، 26194، <http://www.shatharat.net/vb/showthread.php?p=26194> , تم الاطلاع عليه يوم 23-08-2012.

إن أبرز البرامج التي استفادت منها المؤسسة الجزائرية تمثلت في الهيكلة العضوية بداية 1980 المرافقة لعمليات التطهير المالي، استقلالية المؤسسات، مخططات التقويم الداخلي للمؤسسات وعقود النجاعة، تحويل صناديق المساهمة إلى شركات قابضة عمومية، ثم إلى تسيير مساهمات الدولة، بعد ذلك مشروع بنك - مؤسسة (97-98)، ثم مشروع هيكلية - تصفية (نهاية 2000) في إطار خصوصية المؤسسات العمومية، ولقد أثارت عمليات الخصوصية تغييرات جذرية تمس بصورة مباشرة مواضيع التسيير و إدارة الأعمال، ولها علاقة مباشرة و أكيدة مع نظرية حوكمة المؤسسات وخاصة نظرية الوكالة التي تشكل الإطار النظري الخصب لحوكمة الشركات، نتيجة للفصل الذي تحدثه في ملكية المؤسسات واتخاذ القرار والرقابة التنظيمية في المؤسسة، وهذا ما نجده خصوصا في شركات المساهمة سواء المنشأة بطبيعتها بين شركاء مساهمين، أو المنبثقة من خصوصية مؤسسة عمومية لصالح عمالها .

وفي الفترة الأخيرة (سنة 2009) تم إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري أو ما أطلق عليه ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، بحيث يهدف موضوع هذا الميثاق إلي وضع تحت تصرف المؤسسات الجزائرية الخاصة جزئيا أو كليا، وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد للمؤسسة قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على ارض الواقع.

وعليه فإن الغاية المرجوة بتنفيذ مبادئ هذا الميثاق ليست هي أن تجعل من المؤسسة مغلقة على نفسها بمحض إرادتها أو مقيدة بقيود صارمة لدرجة عرقلة نشاطها، بل على العكس فهو يمنحها أدوات تساعد على تحرير تسييرها عن طريق توفير أقصى قدر من الأمن.

بناء على قوة الدفع التي خلقها دليل حوكمة الشركات الجزائري- الذي أطلق عام 2009 ، و الذي قامت بوضعه مجموعة عمل حوكمة الشركات متعددة الأطراف بالتعاون مع وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية ، قامت مجموعة عمل حوكمة الشركات الجزائرية بإطلاق مركز " حوكمة الجزائر Hawkamah El-Djazair " في أكتوبر 2010 ، بالجزائر العاصمة . تأسس مركز " حوكمة الجزائر " ليكون بمثابة منبر لمساعدة الشركات الجزائرية على الالتزام بمواد الدليل، واعتماد أفضل ممارسات حوكمة الشركات الدولية، ورفع الوعي الجماهيري بحوكمة الشركات .ويعتبر إطلاق المركز فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، وتحسين قيم الحوكمة الديمقراطية بما فيها الشفافية، والمساءلة، والمسؤولية.

عقود من سياسة التخطيط الاقتصادي المركزي، وحرب أهلية منهكة، وميراث من المحسوبية و البيروقراطية المفرطة، أفضت جميعا إلى إضعاف التطور المؤسسي ونمو القطاع الخاص في الجزائر . وخلال السنوات الأخيرة بذلت الدولة جهودا لتحسين بيئة الأعمال وانفتاح الاقتصاد الجزائري، مما يدل عن اهتمامها بالتحول إلى الاقتصاد القائم على قواعد السوق . وتشتمل أجندة الإصلاح الاقتصادي التي تسيير

على نهجها الحكومة نحو التركيز الشديد على الخصوصية، وتنمية المشروعات الصغيرة وإزالة المعوقات أمام قيادة القطاع الخاص للنمو، وفتح السوق الجزائرية أمام المستثمرين الأجانب. إلا أن الحكومة الجزائرية كانت تسير بخطى بطيئة حتى الآن في تطبيق تلك الإصلاحات، خاصة ما يتعلق منها بتمكين القطاع الخاص من لعب دور أكبر في الاقتصاد، وأمام تردد الحكومة أخذ مجتمع الأعمال بزمام المبادرة في العديد من القضايا بما فيها بناء ثقافة الحوكمة، فتحسين حوكمة المؤسسات لا يساعد على زيادة حجم أعمال الشركات فحسب، بل ويسرع أيضا من تعافي الاقتصاد الجزائري بعد عقود من الركود.

يقول سليم عثمانى الرئيس التنفيذي لشركة روبية ورئيس مجلس إدارة مجموعة عمل حوكمة المؤسسات الجزائرية GOAL، إن "تأصيل حوكمة المؤسسات داخل القطاع الخاص الجزائري خطوة حاسمة نحو دفع تنافسيتها، فضلا عن أنها تعتبر دواء ناجعا ضد الأزمات الداخلية أو الخارجية المحتملة"، ومنذ إطلاق دليل حوكمة المؤسسات بادر عدد من شركات القطاع الخاص الجزائرية بما فيها شركة - روبية - بتطبيق مواد اللائحة بشكل طوعي.

كما كان تأسيس مركز "حوكمة الجزائر" خطوة إيجابية وفرت فرصة فريدة للحكومة والقطاع الخاص ليعملا معا على تحسين المناخ الاقتصادي ودفع النمو الاقتصادي في البلاد. لذلك على الحكومة أن تتواصل مع مجتمع الأعمال حتى تؤسس حوارا مستمرا بين القطاعين العام والخاص من أجل تطوير أجندة اقتصادية طويلة الأجل قائمة على قيم ديمقراطية راسخة، تأخذ بعين الاعتبار مصالح كل الأطراف المشاركة¹.

بالإضافة إلى ما سبق يستهدف نظام الحوكمة "المؤسسات العائلية" التي تحتل مكانة هامة في الاقتصاد العالمي، أين أثبتت الدراسات مثلا بأن نسبة المؤسسات العائلية في الولايات المتحدة الأمريكية تقدر بـ 80% من مجموع المؤسسات الناشطة²...، و الشأن نفسه في الجزائر أين نلاحظ أن المؤسسات عائلية تحتل نسبة معتبرة من إجمالي المؤسسات الاقتصادية الناشطة، و التي تهدف إلى تجنب مشاكل الخلافة و تعاقب الأجيال بغرض ضمان استمرارية المؤسسة.

¹ علي العيادي، القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر، دورية حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات الصادرة عن مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية، 2011، ص 03.

² Kose. J and Anil. K (2011), « international corporate governance », Emerald Edition, Bingley, UK., p 110.

خلاصة الفصل

إن تبني سياسة الحكم الراشد في الجزائر لا يزال غير فعال مقارنة بالنجاح الذي حققته هذه السياسية إقليميا و دوليا، و لا يزال حسب ما أكد بعض الخبراء و الباحثين الجزائريين الوقت مبكرا للحكم على نجاح هذه الآلية أم فشلها، لكن من الضروري أن تعطي ثمارها و لو مؤقتا على الأقل لتأكيد الاستمرارية في تطبيقها. كما أن الإصلاحات التي عرفتها المؤسسات الاقتصادية في الجزائر كان أن يمكن أن يكون ايجابيا و في صالحها لو تم الاستفادة من الأخطاء التي حدثت، بشكل يعطي بعدا نافعا لمبدأ "التعلم" في تسيير مؤسساتنا العمومية.

من النتائج التي يمكن تسويقها من خلال انجاز هذا الفصل نذكر:

- إن كل ما تم ذكره سابقا يعتبر عينة من الإنجازات التي حققتها الدولة الجزائرية في إطار تبني آلية الحكم الراشد، و التي تم تكريسها من طرف أعلى السلطات تعبيرا عن الإرادة في العمل على ترقية المؤسسات الوطنية بأشكالها و تعدد نشاطاتها، بشكل يضمن توطيد علاقات الثقة بين الدولة و مواطنيها، و تطوير القطاعات الحيوية.
- على الرغم من أن اعتماد النهج الاشتراكي بعد الاستقلال مباشرة كان مبررا بغرض مساعدة المواطنين، و تحقيق العدالة الاجتماعية، إلا أن النتائج التي خلفها كانت على حساب مسيرة التطور و التنمية الحقيقية.
- إن التحول الأخير في نمط الاقتصاد العالمي فرض العمل بجد على تأهيل المؤسسات الاقتصادية العمومية ، لتكييفها و جعلها تستجيب لمتطلبات البيئة التنافسية التي تنشط فيها من فرص و تهديدات... لهذا كان للدولة أن تقوم بعدد الإصلاحات الجذرية في سبيل تحقيق التنمية.
- النجاح في تحقيق عملية التنمية يتوقف بدرجة كبيرة على مدى قدرة المؤسسات، خاصة مؤسسات القطاع الخاص على خلق القيمة لمختلف أصحاب المصالح و على جميع المستويات.

الجزء التطبيقي

الفصل الأول

التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

سنستعين في عرض و تحليل نتائج الاستمارة ببرنامج SPSS 19 حيث نقوم أولاً بتفريغ المعلومات و البيانات النوعية و تحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية من خلال هذا البرنامج، ثم تبويب البيانات في الجداول، ثم نبدأ في تحليل و تفسير البيانات المبوبة. ولكن قبل هذا يجب توضيح الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

قبل التطرق إلى الدراسة الميدانية و تحليل نتائج الاستمارة لابد أولاً من التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، الذي يعتبر أساس تنظيم الأفكار و المعلومات من أجل البحث عن الحقائق والوصول إلى النتائج، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة سهلة وواضحة.

المطلب الأول : أدوات جمع البيانات و أساليب التحليل المستخدمة

الفرع الأول : أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات و الوسائل المناسبة التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة. و تفرض طبيعة الموضوع الخاضع للدراسة و خصوصيته انتقاء مجموعة من الأدوات المساعدة على جمع البيانات.

و في موضوع بحثنا المعنون بـ: " مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " فإننا سوف نستعمل بثلاث أدوات لجمع البيانات و التي تتلاءم مع طبيعة الموضوع، حيث يتم الاعتماد بشكل أساسي على الاستمارة، مع تدعيمها بأداتي المقابلة و الملاحظة للتأكد من مصداقية النتائج المحصل عليها من الاستمارة، و بالتالي زيادة مصداقية نتائج البحث.

أولاً : الاستمارة

تعتبر الاستمارة أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات شيوعاً و تعرف على أنها : (ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة التي تدور حول موضوع ما يتم تقديمه إلى المبحوثين بطريق أو أخرى توجه للأفراد أو المؤسسات محل الدراسة بهدف الحصول على بيانات عن الموضوع المراد دراسته).¹

لقد قمنا بإعداد هذه الاستمارة بناءً على إشكالية موضوع البحث و فرضياته حيث أنها تضمنت مجموعة من الأسئلة البسيطة و المباشرة، و حتى تكون الاستمارة في شكلها العلمي من حيث البساطة في المحتوى، الشكل، و المضمون، وفقاً للموضوع المدروس فإنها مرت بمرحلتين أساسيتين :

أ- مرحلة الإعداد : بغرض الإلمام بإشكالية الموضوع فقد أعدنا ثلاث أنواع من الاستمارة، الأولى موجهة للمساهمين و المسيرين (باللغة العربية و اللغة الفرنسية) شملت 47 سؤالا مركزين في ذلك على تنظيم

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد علي البدوي، مناهج و طرق البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، بيروت، لبنان، 1999، ص 369.

الأسئلة و تبسيطها قصد جعلها واضحة و مفهومة يسهل على المبحوثين فهمها و الإجابة عليها، بحيث تكون خالية من كل تأويل و غموض، و تتلاءم مع قدرات الأفراد الذين يجيبون عليها. و الاستثمار الثانية موجهة للمساهمين و الهدف منها هو معرفة نسبة تطبيق الحوكمة في المؤسسة دراسة الحالة، و شملت على خمسين(50) فقرة ضمن خمسة محاور، و الاستثمار الثالثة موجهة للعمال، و احتوت على 16 سؤالاً كان الغرض منها إشراك العمل في تقييم أداء مؤسستهم.

ب-مرحلة الاستشارة العلمية بعد إعداد الاستثمار الأولية (استثمار النموذج المقترح) وفقا لموضوع البحث و أولويات معالجة الإشكالية، كان لا بد علينا عرضها بصفة رسمية و غير رسمية على أساتذة مختصين في هذا الجانب (منهم الأستاذ Mélyan Mendy، دبلّة فاتح، charreaux Gerrard الذي لم يكمل عملية التحكيم) و كذا مسيرين في مؤسسات دراسة الحالة من أجل إعطاء رأيهم فيها و ملاحظاتهم و توصياتهم على الاستثمار الأولية، و هذا من أجل تقادي الأخطاء التقنية و المنهجية. كما تم قياس معامل ثبات الاستثمار بواسطة برنامج SPSS 19.

و بعد تقديم الأساتذة لملاحظاتهم التقنية و المنهجية للاستثمار الأولية قمنا بتعديل بعض أسئلة هذه الاستثمار و إلغاء البعض منها تماما، حيث تضمنت هذه الاستثمار (النهائية) 42 سؤالاً، و أعدنا بعدها إعادة قياس معامل ثبات و صدق الاستثمار.

ثانيا : المقابلة

على غرار الاستثمار تعتبر المقابلة من أكثر الوسائل لجمع البيانات الميدانية استخداما و أكثرها فعالية ، حيث أنها تكشف آراء و اتجاهات الأشخاص نحو موضوع ما، و تعرف المقابلة بأنها: (عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات آراء شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية).

لقد فضلنا المقابلة الشخصية مع بعض إطارات المؤسسات محل الدراسة لكشف التناقضات الممكن حدوثها بين الاستثمار و المقابلة.

ثالثا/ الملاحظة: و تم فيها ملاحظة سير العمل في المؤسسات دراسة الحالة و نوعية العلاقات بين الأفراد، و كذا طريقة تعامل المسيرين مع الموظفين و العمال.

الفرع الثاني : أساليب التحليل المستخدمة**أولا : الأسلوب الكمي**

اعتمدنا في تحليل نتائج هذا البحث على الأسلوب الكمي من خلال استخدام الإحصاء الوصفي لحساب قيم المتوسطات و الانحرافات المعيارية، و برنامج SPSS 19 لتوضيح درجة ارتباط متغيرات البحث، و اختبار الفرضيات.

ثانيا : الأسلوب الكيفي

يعتمد هذا الأسلوب على تحليل النتائج بالاعتماد على الجانب النظري من جهة و مختلف المواقف و التصريحات من جهة أخرى التي استقينها من الأفراد محل الاستجواب، و لقد اعتمدنا عليه بشكل أساسي في أداتي المقابلة نظرا لقلة عدد الأفراد المستجوبين، و كذا الملاحظة.

المطلب الثاني : مجالات الدراسة**الفرع الأول : المجال المكاني**

تتوزع مؤسسات دراسة الحالة على مناطق مختلفة من الجزائر، فمؤسسة NCA روية تقع في العاصمة الجزائرية و بالتحديد بالمنطقة الصناعية الروبية (شرق العاصمة)، أما مؤسسة سيفيتال فمقرها الاجتماعي الرئيسي بمدينة بجاية شرق الجزائر، و بخصوص مؤسسة نقاوس فهي تقع في مدينة باتنة (بلدية نقاوس)، و أخيرا مؤسسة سيم تقع في مدينة البليدة و بالضبط في منطقة عين رمانة (بجانب بلدية موزاية).

الفرع الثاني : المجال الزمني

يتمثل المجال الزمني لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني إلى غاية استكمال جمع البيانات و تحليلها و تفسيرها ثم الخروج بنتائج و إجابات عن التساؤلات المطروحة لتؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة

و عموما فقد استغرقت هذه الفترة حوالي شهر و نصف ، انقسمت إلى خمسة مراحل أساسية:

- المرحلة الأولى: و هي الخطوة الأولى التمهيدية في هذه الدراسة، حيث تم من خلالها الاتصال الأولي بميدان الدراسة قصد الحصول على موافقة من أجل إجراء الدراسة، و استغرقت هذه الفترة 15 يوما (ديسمبر 2012).
- المرحلة الثانية: تم خلالها إعداد مختلف الاتمارات الموجهة لأفراد المؤسسة كل حسب مركزه، و قد استغرق ذلك قرابة 04 أشهر: من أكتوبر 2012-جانفي 2013.
- المرحلة الثالثة: تم فيها توزيع الاستمارات و استرجاعها، و استغرقت العملية شهرين: من

فيفري 2013 - أبريل 2013.

- المرحلة الرابعة: تم فيها إجراء المقابلات مع الأفراد المعنيين، و تم هذا الأمر خلال شهر

ماي 2013.

- المرحلة الخامسة : فيها بدأت عملية تفرغ و تحليل البيانات المستقاة و تغييرها للخروج بنتائج تؤكد

أو تنفي فروض الدراسة و ذلك انطلاقا من شهر جوان 2013.

المطلب الثالث : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من شركات المساهمة، و لكن لكون البحث ذو طبيعة تجريبية فإنه يصعب في كثير من الأحيان إجراء بحوث تتضمن جميع أفراد مجتمع موضوع الدراسة، لكن في دراستنا فقد أخذنا أربع مؤسسات كعينة و هي المؤسسات التي تبنت علانية مبدأ حوكمة المؤسسات. و بلغ عدد أفراد العينة 143 فردا من مساهمين و مسيرين، استرد منهم 127 (88%) استمارة موزعة على الشكل التالي:

- مؤسسة NCA روية: 39 فردا.

- مجمع سيم للعجائن: 24 فردا

- مؤسسة نقاوس: 30 فردا

- مجمع سيفيتال: 34 فردا.

المطلب الرابع: منهجية الدراسة

تم في هذا الجزء التطبيقي بالخصوص الاستعانة بمجموعة من المناهج العلمية المتمثلة في: المنهج

التحليلي، منهج دراسة الحالة، و كذا المنهج التجريبي.

أ- منهج دراسة الحالة: من خلال إجراء دراسة تطبيقية في المؤسسات الأربعة المذكورة سابقا.

ب- المنهج التحليلي: تم الاستعانة به في تفسير و تحليل النتائج سواء من الجانب الإحصائي أو العملي،

و المحصل عليها من خلال إجراء دراسة الحالة.

ج- المنهج التجريبي: و ذلك من خلال محاولة تجريب مؤشر الحوكمة المبني في المؤسسات محل الدراسة.

المبحث الثاني: التحليل الإحصائي للنتائج**المطلب الأول: معامل ثبات الاستمارة**

بالنسبة لمعامل ثبات الاستمارة كرونباخ ألفا فقد قدرت قيمته بـ 0,76 (76%)، وبذلك يمكن القول بأن عبارات الاستمارة و أسئلتها متناسقة داخليا بدرجة مقبولة، كما أن معامل صدقها مرتفع (0,87) ما يدل على قياس و ملائمة العبارات للهدف المراد الوصول إليه من خلال الاستمارة. والجدول (06) يبين نتيجة كل من معامل كرونباخ ألفا و معامل صدق الاستمارة النهائية المحصل عليهما :

الجدول (06): معامل ثبات و صدق الاستمارة

عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
42	0,76	0,87

المصدر: برنامج spss 19

* تم حساب معامل الصدق بجذر معامل الثبات.

* تم تعديل بعض العبارات استنادا لنتائج ألفا كرونباخ الأولية.

* قيمة ألفا كرونباخ المرجعية = 0,60 (60%).

المطلب الثاني: تحليل عبارات الاستمارة

في البداية سنقوم بتحليل عبارات الاستمارة، بداية بمعرفة الاتجاه العام "لأجوبة الأفراد المعنيين" من خلال المتوسط المرجح، المدى، و الانحراف المعياري و من ثم تحليلها وفق للنتائج المحصل عليها، حيث:

X_i : وزن كل مستوى F_i : عدد المساهمين (التكرارات)

%: النسبة المئوية S: الانحراف المعياري

X: الوسط الحسابي المرجح

* مجالات الوسط الحسابي المرجح للعبارات التي تحوي ثلاث (03) اختيارات:

- المجال الأول: من [1 - 1.65]

- المجال الثاني: من [1.66 - 2.28]

- المجال الثالث: من [2.29 - 3]

* مجالات الوسط الحسابي المرجح للعبارات التي تحوي أربع (04) اختيارات:

- المجال الأول: من [1 - 1.74]

- المجال الثاني: من [1.75 – 2.40]
- المجال الثالث: من [2.50 – 3.24]
- المجال الرابع: من [3.25 – 4]
- * مجالات الوسط الحسابي المرجح للعبارات التي تحوي خمس (05) اختيارات:
 - المجال الأول: من [1 – 1.79]
 - المجال الثاني: من [1.80 – 2.59]
 - المجال الثالث: من [2.60 – 3.39]
 - المجال الرابع: من [3.40 – 4.19]
 - المجال الخامس: من [4.20 – 5]
- * مجالات الوسط الحسابي المرجح للعبارات التي تحوي ست (06) اختيارات:
 - المجال الأول: من [1 – 1.82]
 - المجال الثاني: من [1.83 – 2.65]
 - المجال الثالث: من [2.66 – 3.48]
 - المجال الرابع: من [3.49 – 4.31]
 - المجال الخامس: من [4.32 – 5.14]
 - المجال السادس: من [5.15 – 6]

الفرع الأول: مجمع سيم

- العبارة رقم 01: هل أنت راضون بأداء مؤسستكم؟
- يبين الجدول رقم (07) تمركز البيانات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام العبارة يكون نحو نعم ، و ذلك بانحراف معياري قدره $s=0$ ، هذا معناه أن جميع المسيرين بدون استثناء راضون عن أداء مؤسستهم.

الجدول (07): إجابات المسيرين على العبارة 01

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	الاتجاه العام
لا	1	00	00	2	00	نعم
نعم	2	24	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 02: هل انتم مقتنعون بالحوكمة كـ " أسلوب تسيير فعال ":

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) تمركز الإجابات حول القيمة $x=1,87$ ، ما يعني أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم"، حيث 87,50 % من المسيرين مقتنعون بالحوكمة كأسلوب إداري فعال. وبما أن قيمة الانحراف صغيرة (0,33) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات المسيرين ليست مشتتة، حيث 12,50 % من المسيرين غير موافقين على أهمية الحوكمة.

الجدول (08): إجابات المسيرين على العبارة 02

الاتجاه العام	S	x	%	Fi	Xi	المقياس
نعم	0,33	1,87	12,50	03	1	لا
			87,50	21	2	نعم

المصدر: برنامج spss 19

-العبارة رقم 03: هل هناك اقتناع لدى جميع الأطراف في المؤسسة بأهمية الحوكمة
نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) تمركز الإجابات حول القيمة $x=1,87$ ، ما يعني أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم"، حيث يرى 87,50 % من المسيرين بأن الأطراف الآخذة أو ما يسمى بأصحاب المصالح لديهم اقتناع بأهمية الحوكمة. وبما أن قيمة الانحراف صغيرة (0,33) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات المسيرين ليست مشتتة، حيث 12,50 % من المسيرين يرون غير ذلك. و هذه النتائج متوافقة و نتائج العبارة السابقة، فالمقتنعون بأهمية الحوكمة كأسلوب فعال هم من أجابوا عن هذه العبارة.

الجدول (09): إجابات المسيرين على العبارة 03

الاتجاه العام	S	x	%	Fi	Xi	المقياس
نعم	0,33	1,87	12,50	03	1	لا
			87,50	21	2	نعم

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 04: تهدف مؤسستكم من خلال تطبيق حوكمة المؤسسات إلى تعظيم قيمة:
نلاحظ من خلال الجدول رقم(10) تمركز الإجابات حول القيمة $x=1,21$ التي تقع في المجال الأول [1 - 1,65] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " المساهمين"، حيث 79,20 % من المسيرين يؤكدون على أن هدف المؤسسة من خلال تطبيق الحوكمة هو تعظيم قيمة المساهمين و ثروتهم المالية. وبما أن قيمة الانحراف المعياري في ارتفاع لابتعادها عن الصفر (0,41) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي بشكل كاف وإجابات المسيرين مشتتة على فئتين، حيث 20,80 % من المسيرين المتبقين يرون بأن تطبيق الحوكمة يهدف إلى تعظيم قيمة الزبائن.

الجدول (10): إجابات المسيرين على العبارة 04

الاتجاه العام	S	x	%	Fi	Xi	المقياس
المساهمين	0,41	1,21	79,20	19	1	المساهمين
			20,80	05	2	الزيائن
			00	00	3	أصحاب المصالح

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 05: حسب اعتقادكم، الحوكمة ضرورية لـ

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,75$ التي تقع في المجال الثاني [2,28 - 1,66] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " تحسين أداء المؤسسة"، حيث 58,30 % من المسيرين يرون بأن الحوكمة ضرورية لتحسين أداء المؤسسة. وبما أن قيمة الانحراف مرتفعة نوعا ما (0,60) فهذا يدل على أن القيم مشتتة و غير قريبة من وسطها الحسابي، و هو ما تؤكد النتائج بحيث 33,30 % من المجيبين يرون بأن الحوكمة ضرورية للقضاء على صراع المصالح، و الباقيين (08,30 %) يرون بأن الحوكمة ضرورية لخدمة المساهمين.

الجدول (11): إجابات المسيرين على العبارة 05

الاتجاه العام	S	x	%	Fi	Xi	المقياس
تحسين أداء المؤسسة	0,60	1,75	33,30	08	1	القضاء على صراع المصالح
			58,30	14	2	تحسين أداء المؤسسة
			8,30	02	3	خدمة المساهمين

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 06: في رأيكم ، الحوكمة تساعد على:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) تركز الإجابات حول القيمة $x=4,17$ التي تقع في المجال الخامس أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " جذب مستثمرين جدد"، حيث 37,50 % من المسيرين موافقون تماما على أن الحوكمة تساعد على جذب استثمارات و مصادر تمويل جديدة. وبما أن قيمة الانحراف كبيرة جدا (1,68) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي و الإجابات مشتتة بشكل كبير، حيث ما نسبته 25% من المسيرين يرون بأن الحوكمة تساعد على ضمان تدفق المعلومات بشكل دوري و منتظم، و 16,70 % منهم يرون بأنها تساعد في زيادة فعالية اتخاذ القرارات، بينما 12,50 % يرون بأنها تساعد على بناء علاقات ثقة مع أصحاب المصالح، و النسبة الأضعف (08,30 %) ترى بأن الحوكمة تساعد على تعظيم ثروة المساهمين.

الجدول (12): إجابات المسيرين على العبارة 06

الاتجاه العام	S	x	%	Fi	Xi	المقياس
			25,00	06	2	ضمان تدفق المعلومات بشكل دوري

جذب مستثمرين جدد	1,68	4,17	16,70	04	3	زيادة فعالية اتخاذ القرارات
			12,50	03	4	بناء علاقات ثقة مع أصحاب المصالح
			08,30	02	5	تعظيم ثروة المساهمين
			37,50	09	6	جذب مستثمرين جدد

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 08: في رأيكم، الحوكمة تساهم في تحسين العلاقات بين الأطراف:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,92$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم". وبما أن قيمة الانحراف مرتفعة نوعا ما مقارنة بوسطها الحسابي (0,28) فإن ذلك يدل على تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 91,70% من المسيرين يرون بأن الحوكمة تساعد على تحسين العلاقة مع الأطراف الآخذة، بينما 08,30% يرون عكس ذلك.

الجدول (13): إجابات المسيرين على العبارة 08

الاتجاه العام	S	x	%	Fi	Xi	المقياس
نعم	0,28	1,92	08,30	02	1	لا
			91,70	22	2	نعم

المصدر: برنامج spss 19

العبارة رقم 09: في الحالات العادية، المسؤول عن اتخاذ القرارات في المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) تركز الإجابات حول القيمة $x=2,71$ التي تقع في المجال الثاني أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " الإدارة التنفيذية"، حيث 58,30% من المسيرين يؤكدون على أن الإدارة التنفيذية ممثلة في المدير هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات. وبما أن قيمة الانحراف كبيرة (1,12) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي والإجابات مشتتة بشكل كبير، حيث ما نسبته 20,80% من المسيرين يرون بأن مجلس الإدارة هو المسؤول عن اتخاذ القرارات، و 08,30% منهم يعتقدون بأن المساهمين غير الأجراء هم المسؤولين عن ذلك، بينما 04,20% يرون بأن المساهمين الأجراء لديهم السلطة في اتخاذ القرارات.

الجدول (14): إجابات المسيرين على العبارة 09

الاتجاه العام	S	x	%	Fi	Xi	المقياس
الإدارة التنفيذية	1,12	2,71	04,20	01	1	المساهمين - الأجراء
			58,30	14	2	الإدارة التنفيذية (المدير)
			08,30	02	3	المساهمين غير الأجراء

			20,80	05	4	مجلس الإدارة
			08 ,30	02	5	المسيرين

المصدر: برنامج spss 19

العبارة رقم 10 : هيكل ملكية الأسهم في المؤسسة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(15) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,25$ أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " هيكلية مركزة". وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة (0,44) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم نسبيا عن وسطها الحسابي، حيث 75% من المسيرين يفضلون الهيكلية المركزة بينما 25% يفضلون الهيكلية المشتتة.

الجدول(15): إجابات المسيرين على العبارة 10

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
هيكلية مركزة	1	18	75,00	1,25	0,44	هيكلية مركزة
هيكلية مشتتة	2	06	25,00			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 11: عند وضع الاستراتيجيات و الخطط ، تضعون في الاعتبار

نلاحظ من خلال الجدول رقم(16) تركز الإجابات حول القيمة $x=2,54$ التي تقع في المجال الثاني $[1,80 - 2,59]$ أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " مصالح جميع المساهمين"، حيث 50 % من المسيرين يؤكدون على وضع اعتبار مصالح جميع المساهمين في المؤسسة عند إعداد استراتيجيات و خطط العمل. وبما أن قيمة الانحراف كبيرة (1,44) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي والإجابات مشتتة بشكل كبير، حيث ما نسبته 20,80% من المسيرين يرون بأن مصالح كبار المساهمين و كذلك مصلحة المؤسسة لها الأولوية عند وضع الاستراتيجيات، و 04,20% يرون بأن مصالح الزبائن و أصحاب المصالح لها الأولوية عند وضع الخطط.

الجدول(16): إجابات المسيرين على العبارة 11

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
مصالح كبار المساهمين	1	05	20 ,80	2,54	1,44	مصالح جميع المساهمين
مصالح جميع المساهمين	2	12	50,00			
مصالح الزبائن	3	01	04 ,20			
مصالح الأطراف الآخذة	4	01	04 ,20			
مصلحة المؤسسة	5	05	20 ,80			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 12: تهتم المؤسسة بالبعد الاجتماعي و الأخلاقي لنشاطها:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,83$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم". وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,38) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 83,30 % من المسيرين يرون بأن المؤسسة مهتمة بالبعد الاجتماعي و الأخلاقي لأنشطتها، بينما 16,70 % منهم يرون عكس ذلك.

الجدول(17): إجابات المسيرين على العبارة 12

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
لا	1	04	16,70	1,83	0,38	نعم
نعم	2	20	83,30			

المصدر: برنامج 19 spss

- العبارة رقم 13: العلاقات في المؤسسة تبرز بشكل واضح و أساسي بين:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(18) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,91$ التي تقع في المجال الثاني [1,75 – 2,40] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " الإدارة و المساهمين". وبما أن قيمة الانحراف كبيرة (0,88) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي وإجابات المساهمين متشعبة بدرجة كبيرة، حيث تتوزع النسبة 37,50 % على فئتين من المسيرين، الفئة الأولى ترى بأن العلاقات في المؤسسة تبرز بشكل واضح بين المساهمين و المسيرين، و الفئة الثانية ترى بأن العلاقات تبرز أساسا بين الإدارة و المساهمين. أما النتائج المتبقية فهي لصالح العلاقة بين مجلس الإدارة و المساهمين بنسبة 20,80 %، و للعلاقة بين المسيرين و مجلس الإدارة بنسبة 04,20 % .

الجدول(18): إجابات المسيرين على العبارة 13

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
المساهمين و المسيرين	1	09	37,50	1,91	0,88	الإدارة و المساهمين
الإدارة و المساهمين	2	09	37,50			
مجلس الإدارة و المساهمين	3	05	20,80			
المسيرين و مجلس الإدارة	4	01	04,20			

المصدر: برنامج 19 spss

- العبارة رقم 14: من بين الهيئتين التاليتين، من الأكثر تأثيرا على المؤسسة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(19) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,17$ أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " المؤسسات المالية" ، حيث 83,30 % من المسيرين يرون بأن المؤسسات المالية ممثلة في البنوك و

شركات التأمين أكثر تأثيرا على المؤسسة من الأسواق المالية، هذه الأخيرة يرى ما نسبته 16,70% من المسيرين أنها أكثر تأثيرا على المؤسسة.

الجدول(19): إجابات المسيرين على العبارة 14

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
المؤسسات المالية	1	20	83,30	1,17	0,38	
السوق المالي	2	04	16,70			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 15: هل ترون أن الدخول إلى البورصة مهم لنجاح تطبيق الحكومة
نلاحظ من خلال الجدول رقم(20) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,29$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " لا ". وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة كثيرا (0,38) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 70,80% من المسيرين يرون بأن الدخول إلى البورصة غير ضروري لنجاح المؤسسة، بينما 29,20% منهم يرون عكس ذلك.

الجدول(20): إجابات المسيرين على العبارة 15

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
لا	1	17	70,80	1,29	0,46	لا
نعم	2	07	29,20			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 17: هل يتم إشراك أصحاب المصالح عند اتخاذ القرارات
نلاحظ من خلال الجدول رقم(21) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,75$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة كثيرا (0,44) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 75% من المسيرين يرون بأنه يتم إشراك أصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات، بالمقابل 25% يرون عكس ذلك.

الجدول(21): إجابات المسيرين على العبارة 17

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
لا	1	06	25,00	1,75	0,44	نعم
نعم	2	18	75,00			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 18: من خلال خبرتكم، ما هي الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

من خلال الجدول رقم(22) نلاحظ تركز البيانات حول القيمة $x=1,75$ التي تقع في المجال الثاني $[1,67 - 2,32]$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " صعوبات تسييرية"، و ذلك بانحراف معياري مرتفع بعض الشيء قدره $0,67$ ، هذا معناه وجود تشتت في إجابات المسيرين. حيث يرى 50% منهم بأن المؤسسات الاقتصادية الوطنية تعاني من مشاكل تسييرية، بينما $37,50\%$ من المسيرين يرون بأن مؤسساتنا تعاني من مشاكل تنظيمية، و $12,50\%$ المتبقين يؤكدون على مواجهة المؤسسات الجزائرية لمشاكل مالية.

الجدول (22): إجابات المسيرين على العبارة 18

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
صعوبات تنظيمية	1	09	37,50	1,75	0,67	صعوبات تسييرية
صعوبات تسييرية	2	12	50,00			
صعوبات مالية	3	03	12,50			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 19: تحتكم المؤسسة في تنظيم العمل بداخلها إلى :

الجدول رقم(23) يوضح تركز الإجابات حول القيمة $x=1,13$ التي تقع في المجال الأول $[1 - 1,79]$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " القوانين و التشريعات الوطنية"، حيث $95,80\%$ من المسيرين يرون أن المؤسسة تحتكم إلى القوانين و التشريعات الوطنية من قانون عمل، منافسة، ضرائب... في تنظيم عملها. وبما أن قيمة الانحراف صغيرة ($0,31$) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي، ولا يوجد تشتت

كبير في إجابات المساهمين حيث $04,20\%$ من المسيرين يرون في مجلس الإدارة هو الأداة التنظيمية داخل المؤسسة.

الجدول(23): إجابات المسيرين على العبارة 19

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
القوانين و التشريعات الوطنية	1	23	95,80	1,13	0,31	القوانين و التشريعات الوطنية
السوق المالي (البورصة)	2	00	00			
المنظمات غير الحكومية	3	00	00			
مجلس الإدارة	4	01	04,20			
الجمعية العمومية	5	00	00			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 21: يتم وضع إستراتيجية المؤسسة من قبل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,79$ التي تقع في المجال الأول [1,79-1] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " المساهمين "، حيث 45,80 % من المسيرين متفقون على أن وضع استراتيجيات العمل يتم من طرف المساهمين. وبما أن قيمة الانحراف كبيرة = 1,02 فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي وإجابات المساهمين مشتتة بدرجة كبيرة، حيث يرى 20,80 % منهم بأن مجلس الإدارة هو المسؤول عن وضع الإستراتيجية، و 16,70 % يرون في الإدارة التنفيذية هي المسؤولة، و نفس النسبة من المسيرين ترى بأن الجمعية العمومية هي المكلفة بوضع استراتيجيات و خطط العمل.

الجدول(24): إجابات المسيرين على العبارة 21

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	الاتجاه العام
المساهمين	1	11	45,80	1,79	1,02	المساهمين
الإدارة	2	04	16,70			
مجلس الإدارة	3	05	20,80			
المساهمين الأجراء	4	00	00			
الجمعية العمومية	5	04	16,70			

المصدر: برنامج 19 spss

- العبارة رقم 22: فيما يخص وظيفة الرقابة، تعتمد المؤسسة بشكل أكبر على:

يوضح الجدول رقم(25) تركز البيانات حول القيمة $x= 1,42$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " آليات الرقابة الداخلية". وبما أن قيمة الانحراف كبيرة نوعا ما (0,50) فإن ذلك يدل على أن القيم بعيدة عن وسطها الحسابي وإجابات المسيرين مشتتة بعض الشيء ، حيث 58,30 % منهم يرون بأن المؤسسة تعتمد على آليات الرقابة الداخلية أكثر من آليات الرقابة الخارجية ، بينما 41,70 % يرون عكس ذلك.

الجدول(25): إجابات المسيرين على العبارة 22

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	الاتجاه العام
آليات الرقابة الداخلية	1	14	58,30	1,42	0,50	آليات الرقابة الداخلية
آليات الرقابة الخارجية	2	10	41,70			

المصدر: برنامج 19 spss

- العبارة رقم 23: الرقابة الداخلية تتم بواسطة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(26) تمركز البيانات حول القيمة $x=4,22$ التي تقع في المجال الخامس [4.20 - 5] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " المراجعين الداخليين"، حيث 54,20% من المسيرين يرون بأن عملية الرقابة الداخلية تتم من خلال عمل المراجعين الداخليين. وبما أن قيمة الانحراف كبيرة (1,36) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي وإجابات المسيرين مشتتة بنسبة كبيرة، حيث 20,80% منهم يرون بأن وظيفة الرقابة الداخلية تتم بواسطة رقابة الجمعية العمومية، بينما 12,50% يعتقدون بأن الرقابة الداخلية تتم من خلال نشاط مجلس الإدارة.

الجدول (26): إجابات المسيرين على العبارة 23

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
مجلس الإدارة	1	03	12,50	4,22	1,36	المراجعين الداخليين
نظام الأجور	2	00	00			
الرقابة التبادلية	3	03	12,50			
الجمعية العمومية	4	05	20,80			
المراجعين الداخليين	5	13	54,20			

المصدر: برنامج spss 19

-العبارة رقم 24: الرقابة الخارجية تتم بواسطة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(27) تمركز البيانات حول القيمة $x= 1,17$ التي تقع في المجال الأول [1 - 1,79] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " المراجعين الخارجيين"، حيث 83,30% من المسيرين يرون بأن عملية الرقابة الخارجية تتم من خلال عمل المراجعين الخارجيين. وبما أن قيمة الانحراف صغيرة (0,38) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات المسيرين ليست مشتتة، حيث 16,70% منهم يرون بأن وظيفة الرقابة الخارجية تتم بواسطة الدولة.

الجدول(27): إجابات المسيرين على العبارة 24

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
المراجعين الخارجيين	1	20	83,30	1,17	0,38	لمراجعين الخارجيين
الدولة	2	04	16,70			
المنظمات غير الحكومية	3	00	00			
السوق المالي	4	00	00			
سوق العمل	5	00	00			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 25: من بين الميكانزمات التالية، من الأكثر تطبيقا في المؤسسة:

من خلال الجدول رقم(28) نلاحظ تركز البيانات حول القيمة $x=1,46$ التي تقع في المجال الأول [1-1,66] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " الرقابة المباشرة"، و ذلك بانحراف معياري مرتفع بعض الشيء قدره 0,83، هذا معناه وجود بعض التشتت في إجابات المسيرين. حيث يرى 75% منهم بأن الرقابة المباشرة هي الميكانيزم الرقابي الأكثر تطبيقا في المؤسسة، بينما 20,80% من المسيرين يرون بأن الثقافة التنظيمية هي الأكثر تطبيقا، بالمقابل 04,20% يؤكدون على أن نظام الأجور و الحوافز هو الميكانيزم المطبق.

الجدول(28): إجابات المسيرين على العبارة 25

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
الرقابة المباشرة	1	18	75,00	1,46	0,83	الرقابة المباشرة
نظام الأجور و الحوافز	2	01	04,20			
الثقافة التنظيمية	3	05	20,80			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 26: هل ترون بأن آليات الحوكمة الداخلية:

من خلال الجدول رقم(29) نلاحظ تركز البيانات حول القيمة $x=2,33$ التي تقع في المجال الثالث [3-2,33] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " التحكم و السيطرة على المؤسسة"، و ذلك بانحراف معياري غير مرتفع كثيرا قدره 0,48 هذا معناه عدم وجود تشتت في إجابات المسيرين. حيث يرى 66,70% منهم بأن آليات الحوكمة الداخلية تسمح بالتحكم و السيطرة على المؤسسة، بينما 33,30% من المسيرين يرون بأنها تسمح بكشف الممارسات الغير أخلاقية.

الجدول(29): إجابات المسيرين على العبارة 26

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
التقليل من صراع المصالح	1	00	00	2,33	0,48	التحكم و السيطرة على المؤسسة
الكشف عن الممارسات اللااخلاقية	2	08	33,30			
التحكم و السيطرة على المؤسسة	3	16	66,70			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 27: في رأيكم، هل آليات الحوكمة الخارجية في الجزائر، كافية ؟

نلاحظ من خلال الجدول رقم(30) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,29$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " لا ". وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة (0,46) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن

وسطها الحسابي، حيث 70,80 % من المسيرين يرون بأن آليات الحوكمة الخارجية المتوفرة أو المطبقة حاليا في الجزائر غير كافية، بمقابل 29,20 % يرون عكس ذلك.

الجدول(30): إجابات المسيرين على العبارة 27

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	17	70,80	1,29	0,46	لا
نعم	2	07	29,20			

المصدر: برنامج spss 19

-العبارة رقم 28: هل ترون بأن الأخذ ببعض مبادئ الدين الإسلامي، يمكن أن يقدم شيئا إيجابيا للحكومة نلاحظ من خلال الجدول رقم(31)) تمركز الإجابات حول القيمة $x=1,87$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة (0,33) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 87,50 % من المسيرين يرون بأن المبادئ الإسلامية يمكن أن تساهم في تطوير نظام الحوكمة، بينما 12,50 % يرون عكس ذلك.

الجدول(31): إجابات المسيرين على العبارة 28

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	03	12,50	1,87	0,33	نعم
نعم	2	21	87,50			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 29: من بين الأطراف الخارجيين التاليين / من ترون الأساسي في نموذج حوكمة مؤسستكم : نلاحظ من خلال الجدول رقم(32)) تمركز الإجابات حول القيمة $x=2,17$ التي تقع في المجال الثاني [-1,83- 2,65] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " الزبائن"، حيث 50 % من المسيرين يؤكدون على أن الزبائن هم العنصر الخارجي الأكثر أهمية في نموذج الحوكمة المقترح. وبما أن قيمة الانحراف كبيرة (1,34) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي والإجابات مشتتة بشكل كبير، حيث ما نسبته 20,80 % من المسيرين يرون بأن الدولة هي العنصر الأهم، و 16,70 % منهم يعتقدون بأن المجتمع هو الأكثر أهمية، و 08,30 % يقترحون الموردين، بينما 04,20 % يقترحون المؤسسات المالية.

الجدول(32): إجابات المسيرين على العبارة 29

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
الموردين	1	02	08,30	2,17	1,34	الزبائن
الزبائن	2	12	50,00			
الدولة	3	05	20,80			

			16,70	04	4	المجتمع
			04,20	01	5	المؤسسات المالية
			00	00	6	المراجعين

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 30: من بين الأطراف الداخليين التاليين / من ترون الأساسي في نموذج حوكمة مؤسستكم :
 نلاحظ من خلال الجدول رقم(33) تركز الإجابات حول القيمة $x=2,25$ التي تقع في المجال الثاني $[2,65 - 1,83]$ أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " الموظفين"، حيث 45,80 % من المسيرين يؤكدون على أن الموظفين و العمال هم العنصر الداخلي الأكثر أهمية في نموذج الحوكمة المقترح. وبما أن قيمة الانحراف كبيرة جدا(1,64) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي والإجابات مشتتة بشكل كبير، حيث ما نسبته 29,20% من المسيرين يرون بأن مجلس الإدارة هو العنصر الأهم، و 12,50% منهم يعتقدون بأن المراجعين الداخليين هم الأكثر أهمية، و 08,30% يقترحون الجمعية العمومية، بينما 04,20% يقترحون الإدارة التنفيذية.

الجدول(33): إجابات المسيرين على العبارة 30

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
مجلس الإدارة	1	07	29,20	2,25	1,64	الموظفين
الموظفين	2	11	45,80			
المساهمون السابقون	3	00	00			
المراجعون الداخليون	4	03	12,50			
الإدارة	5	01	04,20			
الجمعية العمومية	6	02	08,30			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 31: هل تقومون بإجراء تقييم دوري لعلاقاتكم مع الأطراف الداخلية و الخارجية
 نلاحظ من خلال الجدول رقم(34) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,71$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة (0,46) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 70,80% من المسيرين يؤكدون على وجود تقييم دوري لعلاقات المؤسسة مع أطرافها الآخذة الداخلية و الخارجية، بينما 29,20% يرون عكس ذلك.

الجدول(34): إجابات المسيرين على العبارة 31

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	07	29,20	1,71	0,46	نعم
نعم	2	17	70,80			

المصدر: برنامج spss 19

العبارة رقم 32: كيف تقيمون علاقتكم بأصحاب المصالح

من خلال الجدول رقم(35) نلاحظ تركز البيانات حول القيمة $x=2,04$ التي تقع في المجال الثاني $[2,31 - 1,66]$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو "متوسطة"، و ذلك بانحراف معياري منخفض قدره $0,35$ ، هذا معناه عدم وجود تشتت في إجابات المسيرين و اتفاقهم على تقييم علاقة المؤسسة بأصحاب المصالح بأنها متوسطة.

الجدول(35): إجابات المسيرين على العبارة 32

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
ضعيفة	1	01	04,20	2,04	0,35	متوسطة
متوسطة	2	21	87,50			
جيدة	3	02	08,30			

المصدر: برنامج spss 19

العبارة رقم 33: هل تشجعون الاتصال المتواصل مع مختلف الأطراف في المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(36) تركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو "نعم". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100% من المسيرين يؤكدون على تشجيعهم و تبنيهم للاتصال الدوري مع مختلف الأطراف .

الجدول(36): إجابات المسيرين على العبارة 33

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	00	00	2	00	نعم
نعم	2	24	100			

المصدر: برنامج spss 19

العبارة رقم 35: هل ترون بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أحد أدوات الحوكمة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(37) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,88$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة (0,33) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 87,50 % من المسيرين يرون بأن المسؤولية الاجتماعية أحد أدوات حوكمة المؤسسات، بينما 12,50 % يرون بأنها غير مهمة في إطار الحوكمة.

الجدول(37): إجابات المسيرين على العبارة 35

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	03	12,50	1,88	0,33	نعم
نعم	2	21	87,50			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 36: هل ترون بأن وسائل الإعلام احد أدوات الحوكمة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(38) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,83$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة (0,38) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 83,30 % من المسيرين يرون بأن وسائل الإعلام هي أحد أهم الأدوات الحديثة لنظرية الحوكمة ، بينما 16,70 % يرون بأنه لا دور لها في المساعدة على تطبيق الحوكمة.

الجدول(38): إجابات المسيرين على العبارة 36

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	04	16,70	1,83	0,38	نعم
نعم	2	20	83,30			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 37: هل ترون بأن التكنولوجيا الحديثة (الموقع الالكتروني، نظام المعلومات...) احد أدوات الحوكمة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(39) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,87$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,33) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 87,50 % من المسيرين يرون في التكنولوجيا أهم أدوات الحوكمة ، بينما 12,50 % يرون عكس ذلك.

الجدول(39): إجابات المسيرين على العبارة 37

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
---------	-------	-------	---	-----	---	---------------

لا	1	03	12,50	1,87	0,33	نعم
نعم	2	21	87,50			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 38: هل ترون بأن آليات الإفصاح احد أدوات الحوكمة نلاحظ من خلال الجدول رقم(40) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,87$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف منخفضة جدا (0,20) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 95,80 % من المسيرين يرون في الإفصاح عن المعلومات من الأدوات الضرورية لنجاح تطبيق حوكمة المؤسسات ، بينما نسبة صغيرة تقدر ب 04,20 % ترى عكس ذلك.

الجدول(40): إجابات المسيرين على العبارة 38

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	01	04,20	1,96	0,20	نعم
نعم	2	23	95,80			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 39: هل ترون بأن الانضمام إلى الهيئات الداعمة للحوكمة في الجزائر احد أدوات الحوكمة نلاحظ من خلال الجدول رقم(41) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,92$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,28) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 91,70 % من المسيرين يرون في الانضمام إلى الهيئات و المؤسسات الداعمة للحوكمة فرصة و عاملا مساعدا على تشجيع تبني هذه الأخيرة.

الجدول(41): إجابات المسيرين على العبارة 39

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	02	08,30	1,92	0,28	نعم
نعم	2	22	91,70			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 40: هل لديكم فكرة عن دليل حوكمة المؤسسات في الجزائر نلاحظ من خلال الجدول رقم(42) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,04$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " لا ". وبما أن قيمة الانحراف منخفضة جدا (0,20) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن

وسطها الحسابي، حيث 95,80 % من المسيرين ليس لديهم علم بإصدار الدليل الجزائري للحكومة سنة 2009، بينما 04,20 % (فرد واحد) لديه علم بالدليل.

الجدول (42): إجابات المسيرين على العبارة 40

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	23	95,80	1,04	0,20	لا
نعم	2	01	04,20			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 41: حسب اعتقادكم، للحكومة بعد

نلاحظ من خلال الجدول رقم(43) تركز الإجابات حول القيمة $x=4,29$ التي تقع في المجال الرابع [4,31 – 3,49] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " تنظيمي"، حيث 54,20 % من المسيرين يؤكدون على أن للحكومة بعد تنظيمي. وبما أن قيمة الانحراف كبيرة (1,19) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي والإجابات مشتتة ، حيث ما نسبته 20,80 % من المسيرين يرون بأن للحكومة بعد إداري ، و 12,50 % يرون فيها البعد المالي، و 12,50 % يرونها ذات بعد أخلاقي.

الجدول(43): إجابات المسيرين على العبارة 41

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
رقابي	1	00	00	4,29	1,19	تنظيمي
أخلاقي	2	03	12,50			
اتصالي	3	00	00			
تنظيمي	4	13	54,20			
مالي	5	03	12,50			
إداري	6	05	20,80			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 42: هل ترون أن للحكومة أهمية وضرورة في حياة المؤسسات الجزائرية

نلاحظ من خلال الجدول رقم(44) تركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين يؤكدون على أهمية الحكومة في حياة المؤسسات الاقتصادية .

الجدول(44): إجابات المسيرين على العبارة 42

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	00	00	2	00	نعم
نعم	2	24	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 43: حسب اعتقادكم، الهدف من الحوكمة هو:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (45) تركز الإجابات حول القيمة $x=3,29$ التي تقع في المجال الثالث $[-2,66; 3,48]$ أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو "زيادة الثروة و الريح". وبما أن قيمة الانحراف كبيرة (1,04) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي والإجابات مشتتة، حيث:

* 33,30 % من المسيرين يعتقدون بأن دور الحوكمة هو زيادة الثروة و الريح.

* 33,30 % من المسيرين يعتقدون بأن دور بأن الحوكمة هو خدمة الزبائن و الأطراف الآخذة.

* 25 % من المسيرين يعتقدون بأن دور الحوكمة هو مكافحة الفساد المالي و الإداري.

* 04,20 % من المسيرين يعتقدون بأن دور الحوكمة هو منع المتاجرة بالسلطة.

* 04,20 % من المسيرين يعتقدون بأن دور الحوكمة هو إرساء مبادئ أخلاقية في الإدارة.

الجدول (45): إجابات المسيرين على العبارة 43

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لقضاء على صراع المصالح	1	00	00	3,29	1,04	زيادة الثروة و الريح
مكافحة الفساد المالي و الإداري	2	06	25,00			
زيادة الثروة و الريح	3	08	33,30			
خدمة الزبائن و الأطراف الآخذة	4	08	33,30			
منع المتاجرة بالسلطة	5	01	04,20			
إرساء مبادئ أخلاقية و اجتماعية	6	01	04,20			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 44: في رأيكم، تطبيق الحوكمة يؤدي بالضرورة إلى نجاح المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (46) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,87$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو "نعم". وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,33) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها

الحسابي، حيث 87,50 % من المسيرين يرون في تطبيق الحوكمة أسلوباً لنجاح المؤسسة ، بينما 12,50 % يرون عكس ذلك.

الجدول (46): إجابات المسيرين على العبارة 44

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	03	12,50	1,87	0,33	نعم
نعم	2	21	87,50			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 46 : للحوكمة أهمية، لأنها تسمح بـ:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (47) تركز البيانات حول القيمة $x = 2,53$ و التي تقع في المجال الثاني [1,80 - 2,59] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " تجنب الوقوع في الأزمات المالية "، حيث 45,80 % من المسيرين يرون بأن أهمية الحوكمة تكمن في كونها تسمح بتجنب الوقوع في الأزمات المالية، بينما نفس النسبة من المسيرين ترى أنها تسمح بزيادة عوامل الثقة و الشفافية، بينما 08,30 % يرون بأن الحوكمة تسمح بزيادة فرص التمويل و الاستثمار.

الجدول (47): إجابات المسيرين على العبارة 46

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
زيادة فرص التمويل و الاستثمار	1	20	83,30	2,53	1,12	تجنب الوقوع في الأزمات المالية
تجنب الوقوع في الأزمات المالية	2	04	16,70			
كشف حالات الفساد	3	00	00			
زيادة عوامل الثقة و الشفافية	4	00	00			
زيادة آليات الرقابة	5	00	00			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 47 : ما هي العوائق التي ترونها تحول دون تبني الحوكمة في الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول رقم (48) تركز الإجابات حول القيمة $x = 2,33$ التي تقع في المجال الثاني [-1,80 - 2,59] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " عدم استيعاب مفهوم الحوكمة" بنسبة 62,50 %. وبما أن قيمة الانحراف مرتفعة (0,86) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي والإجابات مشتتة، حيث:

- * 20,80 % من المسيرين يعتقدون بأن عائق الحوكمة يكمن في ضعف البيئة القانونية و التشريعية.
- * 08,30 % من المسيرين يعتقدون بأن عائق الحوكمة يكمن في ضعف القطاع الخاص.
- * 04,20 % من المسيرين يعتقدون بأن عائق الحوكمة يكمن في غياب أساليب تسييرية علمية.
- * 04,20 % من المسيرين يعتقدون بأن عائق الحوكمة يكمن في ضعف علاقة المؤسسة بمحيطها.

الجدول (48): إجابات المسيرين على العبارة 47

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
ضعف القطاع الخاص	1	02	08,30	2,33	0,86	عدم استيعاب مفهوم الحوكمة
عدم استيعاب مفهوم الحوكمة	2	15	62,50			
ضعف البيئة القانونية و التشريعية	3	05	20,80			
غياب أساليب إدارية علمية	4	01	04,20			
ضعف علاقات المؤسسة مع محيطها	5	01	04,20			

المصدر: برنامج spss 19

الفرع الثاني: مؤسسة نقاوس

- العبارة رقم 01: هل أنت راضون بأداء مؤسستكم؟

يبين الجدول رقم (49) تركز البيانات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو نعم ، و ذلك بانحراف معياري قدره $s=0$ ، هذا معناه أن جميع المسيرين بدون استثناء راضون عن أداء مؤسستهم.

الجدول (49): إجابات المسيرين على العبارة 01

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
لا	1	00	00	02	00	نعم
نعم	2	30	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 02: هل انتم مقتنعون بالحوكمة كـ " أسلوب تسيير فعال":

نلاحظ من خلال الجدول رقم (50) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,93$ ، ما يعني أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم"، حيث 93,30 % من المسيرين مقتنعون بالحوكمة كأسلوب إداري فعال. وبما أن قيمة الانحراف صغيرة (0,25) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات المسيرين ليست مشتتة، حيث 06,70 % من المسيرين غير موافقين على اعتبار الحوكمة كطريقة مثلى للإدارة .

الجدول (50): إجابات المسيرين على العبارة 02

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
لا	1	02	06,70	1,93	0,25	نعم
نعم	2	28	93,30			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 04: هل هناك اقتناع لدى جميع الأطراف في المؤسسة بأهمية الحوكمة نلاحظ من خلال الجدول رقم (51) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,93$ ، ما يعني أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم"، حيث يرى 93,30 % من المسيرين بأن الأطراف الآخذة أو ما يسمى بأصحاب المصالح لديهم اقتناع بأهمية الحوكمة. وبما أن قيمة الانحراف صغيرة (0,25) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات المسيرين ليست مشتتة، حيث 06,70% من المسيرين يرون غير ذلك. و هذه النتائج متوافقة و نتائج العبارة السابقة، فالمقتنعون بأهمية الحوكمة كأسلوب فعال هم من أجابوا على هذه العبارة.

الجدول(51): إجابات المسيرين على العبارة 04

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
لا	1	02	06,70	1,93	0,25	نعم
نعم	2	28	93,30			

المصدر: برنامج 19 spss

- العبارة رقم 05: تهدف مؤسستكم من خلال تطبيق حوكمة المؤسسات إلى تعظيم قيمة: نلاحظ من خلال الجدول رقم(52) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,07$ التي تقع في المجال الأول [1 - 1,65] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " المساهمين"، حيث 93,30 % من المسيرين يؤكدون على أن هدف المؤسسة من خلال تطبيق الحوكمة هو تعظيم قيمة المساهمين و ثروتهم المالية. وبما أن قيمة الانحراف المعياري منخفضة (0,25) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات المسيرين غير مشتتة ، حيث 06,70% من المسيرين المتبقين يرون بأن تطبيق الحوكمة يهدف إلى تعظيم قيمة الزبائن.

الجدول(52): إجابات المسيرين على العبارة 05

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
المساهمين	1	28	93,30	1,07	0,25	المساهمين
الزبائن	2	02	06,70			
أصحاب المصالح	3	00	00			

المصدر: برنامج 19 spss

- العبارة رقم 06: حسب اعتقادكم، الحوكمة ضرورية لـ

نلاحظ من خلال الجدول رقم (53) تركز الإجابات حول القيمة $x=2,33$ التي تقع في المجال الثالث [3-1,32] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " خدمة المساهمين"، حيث 46,70 % من المسيرين يرون بأن الحوكمة ضرورية خدمة لمصالح المساهمين. وبما أن قيمة الانحراف مرتفعة نوعا ما (0,84) فهذا يدل على أن القيم مشتتة و غير قريبة من وسطها الحسابي، و هو ما تؤكدته النتائج بحيث 26,70 % من المجيبين يرون بأن الحوكمة ضرورية للقضاء على صراع المصالح، و الباقين 26,70 % يرون بأن الحوكمة ضرورية لتحسين أداء المؤسسة.

الجدول (53): إجابات المسيرين على العبارة 06

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
القضاء على صراع المصالح	1	08	26,70	2,33	0,84	خدمة المساهمين
تحسين أداء المؤسسة	2	08	26,70			
خدمة المساهمين	3	14	46,70			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 07: في رأيكم ، الحوكمة تساعد على:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(54) تركز الإجابات حول القيمة $x=4,11$ التي تقع في المجال الرابع [4.19 – 3.40] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " تعظيم ثروة المساهمين"، حيث 40 % من المسيرين موافقون تماما على أن الحوكمة تساعد على تعظيم القيمة المالية للمساهمين. وبما أن قيمة الانحراف كبيرة جدا (1,36) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي والإجابات مشتتة بشكل كبير، حيث ما نسبته 33,30 % من المسيرين يرون بأن الحوكمة تساعد على جذب استثمارات و مصادر تمويل جديدة ، و 13,30 % منهم يرون بأنها تساعد في زيادة تدفق المعلومات، بينما 06,70 % يرون بأنها تساعد على بناء علاقات ثقة مع أصحاب المصالح، و كذلك 06,70 % من المسيرين يرون بأن الحوكمة تساعد في زيادة فعالية اتخاذ القرارات.

الجدول(54): إجابات المسيرين على العبارة 07

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
---------	----	----	---	---	---	---------------

تعظيم ثروة المساهمين	1,36	4,11	13,30	04	2	ضمان تدفق المعلومات بشكل دوري
			06,70	02	3	زيادة فعالية اتخاذ القرارات
			06,70	02	4	بناء علاقات ثقة مع أصحاب المصالح
			40,00	12	5	تعظيم ثروة المساهمين
			33,30	10	6	جذب مستثمرين جدد

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 08: في رأيكم، الحكومة تساهم في تحسين العلاقات بين الأطراف:
 نلاحظ من خلال الجدول رقم (55) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,87$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم". وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة (0,34) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 86,70 % من المسيرين يرون بأن الحكومة تساعد على تحسين العلاقة مع الأطراف الآخذة، بينما 13,30 % يرون عكس ذلك.

الجدول (55): إجابات المسيرين على العبارة 08

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	الاتجاه العام
لا	1	04	13,30	1,87	0,34	نعم
نعم	2	26	86,70			

المصدر: برنامج spss 19

العبارة رقم 09: في الحالات العادية، المسؤول عن اتخاذ القرارات في المؤسسة
 نلاحظ من خلال الجدول رقم (56) تركز الإجابات حول القيمة $x=2,55$ التي تقع في المجال الثاني [1,80 – 2,59] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " الإدارة التنفيذية"، حيث 66,70 % من المسيرين يؤكدون على أن الإدارة التنفيذية ممثلة في المدير هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات. وبما أن قيمة الانحراف مرتفعة (1,02) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي والإجابات مشتتة، حيث ما نسبته 20 % من المسيرين يرون بأن مجلس الإدارة هو المسؤول عن اتخاذ القرارات، و 06,70 % منهم يعتقدون بأن المساهمين غير الأجراء هم المسؤولين عن ذلك، بينما نفس النسبة (06,70 %) ترى بأن المساهمين الأجراء لديهم السلطة في اتخاذ القرارات.

الجدول (56): إجابات المسيرين على العبارة 09

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	الاتجاه العام
---------	-------	-------	---	-----	---	---------------

الإدارة التنفيذية	1,02	2,55	00	00	1	المساهمين - الأجراء
			66,70	20	2	الإدارة التنفيذية (المدير)
			06,70	02	3	المساهمين غير الأجراء
			20,00	06	4	مجلس الإدارة
			06,70	02	5	المسيرين

المصدر: برنامج spss 19

العبارة رقم 10 : هيكل ملكية الأسهم في المؤسسة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (57) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,33$ أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " هيكلية مركزة". وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة مرتفعة (0,44) فإن ذلك يدل على عدم شنت القيم نسبيا عن وسطها الحسابي ، حيث 66,70% من المسيرين يفضلون الهيكلية المركزة بينما 33,30% يفضلون الهيكلية المشتتة.

الجدول (57): إجابات المسيرين على العبارة 10

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	الاتجاه العام
هيكلية مركزة	1	20	66,70	1,33	0,47	هيكلية مركزة
هيكلية مشتتة	2	10	33,30			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 11: عند وضع الاستراتيجيات و الخطط ، تضعون في الاعتبار

نلاحظ من خلال الجدول رقم (58) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,78$ التي تقع في المجال الأول [1 - 1,79] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " مصالح كبار المساهمين"، حيث 53,30% من المسيرين يؤكدون على وضع اعتبار مصالح كبار المساهمين في المؤسسة عند إعداد استراتيجيات و خطط العمل. وبما أن قيمة الانحراف كبيرة (1,07) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي والإجابات مشتتة بشكل كبير، حيث ما نسبته 20% من المسيرين يرون بأن مصالح جميع المساهمين و كذلك مصلحة المؤسسة لهم الأولوية عند وضع الاستراتيجيات، و 06,70% يرون بأن مصالح الزبائن و أصحاب المصالح لها الأولوية عند وضع الخطط.

الجدول (58): إجابات المسيرين على العبارة 11

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	الاتجاه العام
---------	-------	-------	---	-----	---	---------------

مصالح كبار المساهمين	1,07	1,78	53,30	16	1	مصالح كبار المساهمين
			20,00	06	2	مصالح جميع المساهمين
			06,70	02	3	مصالح الزبائن
			00	00	4	مصالح الأطراف الآخذة
			20,00	06	5	مصلحة المؤسسة

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 12: تهتم المؤسسة بالبعد الاجتماعي و الأخلاقي لنشاطها:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (59) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,87$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم". وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,34) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 86,70% من المسيرين يرون بأن المؤسسة مهتمة بالبعد الاجتماعي و الأخلاقي لأنشطتها، بينما 13,30% منهم يرون عكس ذلك.

الجدول (59): إجابات المسيرين على العبارة 12

الاتجاه العام	S	x	%	Fi	Xi	المقياس
نعم	0,34	1,87	13,30	04	1	لا
			86,70	26	2	نعم

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 13: العلاقات في المؤسسة تبرز بشكل واضح و أساسي بين:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (60) تركز الإجابات حول القيمة $x=2,66$ التي تقع في المجال الثالث [3,24 - 2,50] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " مجلس الإدارة و المساهمين"، حيث 40% من المسيرين موافقون تماما على هذه الأخيرة. وبما أن قيمة الانحراف كبيرة (0,88) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي وإجابات المسيرين متشتتة، حيث 33,30% من المسيرين ترى بأن العلاقات في المؤسسة تبرز بشكل واضح بين المساهمين و الإدارة، و فئة ثانية ترى بأن العلاقات تبرز أساسا بين المسيرين و المساهمين (20%). بينما 06,70% يرون بأنها تبرز تتجلى أساسا بين المسيرين و مجلس الإدارة.

الجدول (60): إجابات المسيرين على العبارة 13

الاتجاه العام	S	x	%	Fi	Xi	المقياس
			20,00	06	1	المساهمين و المسيرين

مجلس الإدارة و المساهمين	0,88	2,66	33,30	10	2	الإدارة و المساهمين
			40,00	12	3	مجلس الإدارة و المساهمين
			06,70	02	4	المسيرين و مجلس الإدارة

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 14: من بين الهيئتين التاليتين، من الأكثر تأثيرا على المؤسسة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (61) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,13$ أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " المؤسسات المالية" ، حيث 86,70 % من المسيرين يرون بأن المؤسسات المالية ممثلة في البنوك و شركات التأمين أكثر تأثيرا على المؤسسة من الأسواق المالية، هذه الأخيرة يرى ما نسبته 13,30 % من المسيرين أنها أكثر تأثيرا على المؤسسة.

الجدول(61): إجابات المسيرين على العبارة 14

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
المؤسسات المالية	1	26	86,70	1,13	0,34	المؤسسات المالية
السوق المالي	2	04	13,30			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 15: هل ترون أن الدخول إلى البورصة مهم لنجاح تطبيق الحوكمة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(62) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,33$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " لا ". وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة كثيرا (0,47) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 66,70 % من المسيرين يرون بأن الدخول إلى البورصة غير ضروري لنجاح المؤسسة، بينما 33,30 % منهم يرون عكس ذلك.

الجدول(62): إجابات المسيرين على العبارة 15

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
لا	1	20	66,70	1,33	0,47	لا
نعم	2	10	33,30			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 17: هل يتم إشراك أصحاب المصالح عند اتخاذ القرارات

نلاحظ من خلال الجدول رقم(63) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,73$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة كثيرا (0,45) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها

الحسابي، حيث 73,30% من المسيرين يرون بأنه يتم إشراك أصحاب المصالح أثناء اتخاذ القرارات، بالمقابل 26,70% يرون عكس ذلك.

الجدول (63): إجابات المسيرين على العبارة 17

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
لا	1	08	26,70	1,73	0,45	نعم
نعم	2	22	73,30			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 18: من خلال خبرتكم، ما هي الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ من خلال الجدول رقم (64) نلاحظ تركز البيانات حول القيمة $x=1,73$ التي تقع في المجال الثاني $[2,32 - 1,67]$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " صعوبات تسييرية"، و ذلك بانحراف معياري مرتفع بعض الشيء قدره 0,68، هذا معناه وجود تشتت في إجابات المسيرين. حيث يرى 60% منهم بأن المؤسسات الاقتصادية الوطنية تعاني من مشاكل تسييرية، بينما 33,30% من المسيرين يرون بأن مؤسساتنا تعاني من مشاكل تنظيمية، و 06,70% المتبقين يؤكدون على مواجهة المؤسسات الجزائرية لمشاكل مالية.

الجدول (64): إجابات المسيرين على العبارة 18

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
صعوبات تنظيمية	1	10	33,30	1,73	0,68	صعوبات تسييرية
صعوبات تسييرية	2	18	60,00			
صعوبات مالية	3	02	06,70			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 19: تحتكم المؤسسة في تنظيم العمل بداخلها إلى : الجدول رقم (65) يوضح تركز الإجابات حول القيمة $x=1,20$ التي تقع في المجال الأول $[1,79 - 1]$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " القوانين و التشريعات الوطنية"، حيث 93,30% من المسيرين يرون أن المؤسسة تحتكم إلى القوانين و التشريعات الوطنية من قانون عمل، منافسة، ضرائب... في تنظيم عملها. وبما أن قيمة الانحراف صغيرة (0,32) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي، ولا يوجد تشتت

كبير في إجابات المساهمين حيث النسبة المتبقية و المقدرة بـ 06,70% من المسيرين يرون في مجلس الإدارة هو الأداة التنظيمية داخل المؤسسة.

الجدول(65): إجابات المسيرين على العبارة 19

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
القوانين و التشريعات الوطنية	1	28	93,30	1,20	0,32	القوانين و التشريعات الوطنية
السوق المالي (البورصة)	2	00	00			
المنظمات غير الحكومية	3	00	00			
مجلس الإدارة	4	02	06,70			
الجمعية العمومية	5	00	00			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 21: يتم وضع إستراتيجية المؤسسة من قبل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (66) تمركز الإجابات حول القيمة $x = 2,60$ التي تقع في المجال الثالث [3,39-2,60] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " مجلس الإدارة"، حيث 46,70% من المسيرين متفقون على أن وضع استراتيجيات العمل يتم من طرف مجلس الإدارة. وبما أن قيمة الانحراف كبيرة = 1,69 فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي وإجابات المساهمين مشتتة بدرجة كبيرة، حيث يرى 26,70% منهم بأن المساهمين هم المسؤولين عن وضع الإستراتيجية، ونفس النسبة أيضا 26,70% ترى في الجمعية العمومية هي المسؤولة.

الجدول(66): إجابات المسيرين على العبارة 21

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
المساهمين	1	08	26,70	2,60	1,69	مجلس الإدارة
الإدارة	2	00	00			
مجلس الإدارة	3	14	46,70			
المساهمين الأجراء	4	00	00			
الجمعية العمومية	5	08	26,70			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 22: فيما يخص وظيفة الرقابة، تعتمد المؤسسة بشكل أكبر على:

يوضح الجدول رقم(67) تمركز البيانات حول القيمة $x = 1,4$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو

" آليات الرقابة الداخلية". وبما أن قيمة الانحراف قريبة من وسطها الحسابي (0,50) فإن ذلك يدل على وجود تشتت ملموس في إجابات المسيرين، حيث 53,30 % منهم يرون بأن المؤسسة تعتمد على آليات الرقابة الداخلية أكثر من آليات الرقابة الخارجية ، بينما 46,70% يرون عكس ذلك.

الجدول(67): إجابات المسيرين على العبارة 22

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
آليات الرقابة الداخلية	1	16	53,30	1,47	0,50	آليات الرقابة الداخلية
آليات الرقابة الخارجية	2	14	46,70			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 23: الرقابة الداخلية تتم بواسطة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(68) تركز البيانات حول القيمة 47, x=4 التي تقع في المجال الخامس [4.20 - 5] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " المراجعين الداخليين"، حيث 66,70% من المسيرين يرون بأن عملية الرقابة الداخلية تتم من خلال عمل المراجعين الداخليين. وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة كثيرا مقارنة بوسطها الحسابي (0,80) فإن ذلك يدل على أن القيم مشتتة نسبيا، حيث 20% من المسيرين منهم يرون بأن وظيفة الرقابة الداخلية تتم بواسطة الرقابة التبادلية، بينما 13,30% يعتقدون بأن الرقابة الداخلية تتم من خلال رقابة الجمعية العمومية.

الجدول(68): إجابات المسيرين على العبارة 23

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
مجلس الإدارة	1	00	00	4,47	0,81	المراجعين الداخليين
نظام الأجور	2	00	00			
الرقابة التبادلية	3	06	20,00			
الجمعية العمومية	4	04	13,30			
المراجعين الداخليين	5	20	66,70			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 24: الرقابة الخارجية تتم بواسطة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(69) تركز البيانات حول القيمة 1,07 x= التي تقع في المجال الأول [1 - 1,79] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " المراجعين الخارجيين". وبما أن قيمة الانحراف صغيرة (0,25) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات المسيرين ليست مشتتة ، حيث 93,30% من

المسيرين يرون بأن عملية الرقابة الخارجية تتم من خلال عمل المراجعين الخارجيين، بينما 06,70% يرون بأن وظيفة الرقابة الخارجية تتم بواسطة الدولة.

الجدول (69): إجابات المسيرين على العبارة 24

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
لمراجعين الخارجيين	1	28	93,30	1,07	0,25	لمراجعين الخارجيين
الدولة	2	02	06,70			
المنظمات غير الحكومية	3	00	00			
السوق المالي	4	00	00			
سوق العمل	5	00	00			

المصدر: برنامج spss 19

- **العبارة رقم 25:** من بين الميكانزمات التالية، من الأكثر تطبيقاً في المؤسسة:

من خلال الجدول رقم (70) نلاحظ تركز البيانات حول القيمة $x=1,20$ التي تقع في المجال الأول [1-1,66] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " الرقابة المباشرة". و ذلك بانحراف معياري منخفض قدره 0,55، حيث يرى 86,70% من المسيرين بأن الرقابة المباشرة هي الميكانيزم الأكثر تطبيقاً في المؤسسة، بينما 06,70% منهم يرون بأن الثقافة التنظيمية هي الأكثر تطبيقاً، وكذلك 06,70% يؤكدون على أن نظام الأجور و الحوافز هو الميكانيزم المطبق.

الجدول (70): إجابات المسيرين على العبارة 25

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
الرقابة المباشرة	1	26	86,70	1,20	0,55	الرقابة المباشرة
نظام الأجور و الحوافز	2	02	06,70			
الثقافة التنظيمية	3	02	06,70			

المصدر: برنامج spss 19

- **العبارة رقم 26:** هل ترون بأن آليات الحوكمة الداخلية:

من خلال الجدول رقم (71) نلاحظ تركز البيانات حول القيمة $x=2,33$ التي تقع في المجال الثالث [3-2,33] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " التحكم و السيطرة على المؤسسة"، و ذلك بانحراف معياري في ارتفاع قدره 0,71، هذا معناه وجود تشتت في إجابات المسيرين. حيث يرى 46,70% منهم بأن آليات الحوكمة الداخلية تسمح بالتحكم و السيطرة على المؤسسة، بينما 40% من المسيرين يرون بأنها تسمح

بكتشف الممارسات الغير أخلاقية، و 13,30% يعتقدون بأن الآليات الداخلية للحكومة تسمح بالتقليل من صراع المصالح.

الجدول(71): إجابات المسيرين على العبارة 26

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
التقليل من صراع المصالح	1	04	13,30	2,33	0,71	التحكم و السيطرة على المؤسسة
الكشف عن الممارسات اللااخلاقية	2	12	40,00			
التحكم و السيطرة على المؤسسة	3	14	46,70			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 27: في رأيكم، هل آليات الحكومة الخارجية في الجزائر، كافية ؟

نلاحظ من خلال الجدول رقم (72) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,27$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " لا ". وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,45) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 73,30% من المسيرين يرون بأن آليات الحكومة الخارجية المتوفرة أو المطبقة حاليا في الجزائر غير كافية، بمقابل 26,70% يرون عكس ذلك.

الجدول(72): إجابات المسيرين على العبارة 27

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	22	73,30	1,27	0,45	لا
نعم	2	08	26,70			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 28: هل ترون بأن الأخذ ببعض مبادئ الدين الإسلامي، يمكن أن يقدم شيئا إيجابيا للحكومة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (73) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,93$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة (0,25) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم تمام عن وسطها الحسابي، حيث 93,30% من المسيرين يرون بأن المبادئ الإسلامية يمكن أن تساهم في تطوير نظام الحكومة، بينما 06,70% يرون عكس ذلك.

الجدول(73): إجابات المسيرين على العبارة 28

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	02	06,70	1,93	0,25	نعم
نعم	2	28	93,30			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 29: من بين الأطراف الخارجيين التاليين / من ترون الأساسي في نموذج حوكمة مؤسستكم :
 نلاحظ من خلال الجدول رقم(74) تركز الإجابات حول القيمة $x=2,20$ التي تقع في المجال الثاني $[-1,83-2,65]$ أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " الزبائن"، حيث 60 % من المسيرين يؤكدون على أن الزبائن هم العنصر الخارجي الأكثر أهمية في نموذج الحوكمة المقترح. وبما أن قيمة الانحراف كبيرة جدا (1,78) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي والإجابات مشتتة بشكل كبير، حيث ما نسبته 13,30 % من المسيرين يرون بأن الدولة هي العنصر الأهم، و 13,30 % منهم يعتقدون بأن المراجعين و محافظي الحسابات هم الأكثر أهمية، و 06,70 % يقترحون الموردين، و أيضا ما نسبته 06,70 % يقترحون المجتمع.

الجدول(74): إجابات المسيرين على العبارة 29

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
الموردين	1	02	06,70	2,20	1,78	الزبائن
الزبائن	2	18	60,00			
الدولة	3	04	13,30			
المجتمع	4	02	06,70			
المؤسسات المالية	5	00	00			
لمراجعين	6	04	13,30			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 30: من بين الأطراف الداخليين التاليين لمن ترون الأساسي في نموذج حوكمة مؤسستكم :
 نلاحظ من خلال الجدول رقم(75) تركز الإجابات حول القيمة $x=2,27$ التي تقع في المجال الثاني $[-1,83-2,65]$ أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " الموظفين"، حيث 46,70 % من المسيرين يؤكدون على أن الموظفين و العمال هم العنصر الداخلي الأكثر أهمية في نموذج الحوكمة المقترح. وبما أن قيمة الانحراف كبيرة جدا(1,79) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي والإجابات مشتتة بشكل كبير، حيث ما نسبته 33,30 % من المسيرين يرون بأن مجلس الإدارة هو العنصر الأهم، و 13,30 % منهم يعتقدون بأن الجمعية العمومية هي الأكثر أهمية، و 06,70 % يقترحون الإدارة التنفيذية.

الجدول(75): إجابات المسيرين على العبارة 30

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
مجلس الإدارة	1	10	33,30			

الموظفين	1,79	2,27	46,70	14	2	الموظفين
			00	00	3	المساهمون السابقون
			00	00	4	المراجعون الداخليون
			06,70	02	5	الإدارة
			13,30	04	6	الجمعية العمومية

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 31: هل تقومون بإجراء تقييم دوري لعلاقاتكم مع الأطراف الداخلية و الخارجية
 نلاحظ من خلال الجدول رقم(76) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,73$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة (0,45) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 73,30 % من المسيرين يؤكدون على وجود تقييم دوري لعلاقات المؤسسة مع أطرافها الآخذة الداخلية و الخارجية، بينما 26,70 % يرون عكس ذلك.

الجدول(76): إجابات المسيرين على العبارة 31

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	08	26,70	1,73	0,45	نعم
نعم	2	22	73,30			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 32: كيف تقيمون علاقتكم بأصحاب المصالح
 من خلال الجدول رقم(77) نلاحظ تركز البيانات حول القيمة $x=2,13$ التي تقع في المجال الثاني [2,31 - 1,66] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " متوسطة"، و ذلك بانحراف معياري منخفض قدره 0,34، هذا معناه عدم وجود تشتت في إجابات المسيرين و اتفاقهم على تقييم علاقة المؤسسة بأصحاب المصالح بأنها متوسطة بنسبة 86,70 %.

الجدول(77): إجابات المسيرين على العبارة 32

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
ضعيفة	1	00	00	2,13	0,34	متوسطة
متوسطة	2	26	86,70			
جيدة	3	04	13,30			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 33: هل تشجعون الاتصال المتواصل مع مختلف الأطراف في المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(78) تركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين يؤكدون على تشجيعهم و تبنيهم للاتصال الدوري مع مختلف الأطراف .

الجدول(78): إجابات المسيرين على العبارة 33

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	00	00	2	00	نعم
نعم	2	30	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 35: هل ترون بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أحد أدوات الحوكمة نلاحظ من خلال الجدول رقم(79) تركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين يؤكدون على أن المسؤولية الاجتماعية أحد أهم أدوات حوكمة المؤسسات .

الجدول(79): إجابات المسيرين على العبارة 35

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	00	00	2	00	نعم
نعم	2	30	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 36: هل ترون بأن وسائل الإعلام احد أدوات الحوكمة نلاحظ من خلال الجدول رقم(80) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,93$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة (0,25) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 93,30 % من المسيرين يرون بأن وسائل الإعلام هي أحد أهم الأدوات الحديثة لنظرية الحوكمة ، بينما 06,70 % يرون بأنه لا دور لها في المساعدة على تطبيق الحوكمة .

الجدول(80): إجابات المسيرين على العبارة 36

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	02	06,70	1,93	0,25	نعم
نعم	2	28	93,30			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 37: هل ترون بأن التكنولوجيا الحديثة (الموقع الالكتروني، نظام المعلومات...) احد أدوات الحوكمة نلاحظ من خلال الجدول رقم(81)) تمركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين يؤكدون على أن التكنولوجيا الحديثة هي أحد أدوات حوكمة المؤسسات.

الجدول(81): إجابات المسيرين على العبارة 37

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	00	00	2	00	نعم
نعم	2	30	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 38: هل ترون بأن آليات الإفصاح احد أدوات الحوكمة نلاحظ من خلال الجدول رقم(82) تمركز الإجابات حول القيمة $x=1,87$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,34) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 86,70 % من المسيرين يرون في الإفصاح عن المعلومات من الأدوات الضرورية لنجاح تطبيق حوكمة المؤسسات ، بينما نسبة تقدر بـ 13,30 % ترى عكس ذلك.

الجدول(82): إجابات المسيرين على العبارة 38

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	04	13,30	1,87	0,34	نعم
نعم	2	26	86,70			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 39: هل ترون بأن الانضمام إلى الهيئات الداعمة للحكومة في الجزائر احد أدوات الحوكمة نلاحظ من خلال الجدول رقم(83) تمركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين يؤكدون على أن الانضمام لهيئات دعم الحوكمة يساهم في التعريف بها في الجزائر.

الجدول(83): إجابات المسيرين على العبارة 39

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	00	00	2	00	نعم
نعم	2	30	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 40: هل لديكم فكرة عن دليل حوكمة المؤسسات في الجزائر
 نلاحظ من خلال الجدول رقم(84) تركز الإجابات حول القيمة $x=1$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " لا ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين ليس لهم دراية بوجود دليل جزائري للحوكمة.

الجدول(84): إجابات المسيرين على العبارة 40

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	30	100	01	00	لا
نعم	2	00	00			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 41: حسب اعتقادكم، للحوكمة بعد
 نلاحظ من خلال الجدول رقم(85) تركز الإجابات حول القيمة $x=4,73$ التي تقع في المجال الخامس [5,14 -4,32] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " مالي"، حيث 60 % من المسيرين يؤكدون على أن للحوكمة بعد مالي. وبما أن قيمة الانحراف في ارتفاع (0,68) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي والإجابات مشتتة بعض الشيء ، حيث ما نسبته 33,30 % من المسيرين يرون بأن للحوكمة بعد تنظيمي ، و 06,70 % يرون فيها البعد الإداري.

الجدول(85): إجابات المسيرين على العبارة 41

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
رقابي	1	00	00	4,73	0,68	مالي
أخلاقي	2	00	00			
اتصالي	3	00	00			
تنظيمي	4	10	33,30			
مالي	5	18	60,00			
إداري	6	02	06,70			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 42: هل ترون أن للحوكمة أهمية وضرورة في حياة المؤسسات الجزائرية
نلاحظ من خلال الجدول رقم (86) تركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين يؤكدون على أهمية الحوكمة في حياة المؤسسات الاقتصادية .

الجدول(86): إجابات المسيرين على العبارة 42

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	00	00	2	00	نعم
نعم	2	30	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 43: حسب اعتقادكم، الهدف من الحوكمة هو:
نلاحظ من خلال الجدول رقم (87) تركز الإجابات حول القيمة $x=3,20$ التي تقع في المجال الثالث $[-2,66; 3,48]$ أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " زيادة الثروة و الربح ". وبما أن قيمة الانحراف كبيرة (0,84) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي والإجابات مشتتة نسبيا، حيث:
* 80 % من المسيرين يعتقدون بأن دور الحوكمة هو زيادة الثروة و الربح.
* 06,70 % من المسيرين يعتقدون بأن دور الحوكمة هو خدمة الزبائن و الأطراف الآخذة.
* 06,70 % من المسيرين يعتقدون بأن دور الحوكمة هو مكافحة الفساد المالي و الإداري.
* 06,70 % من المسيرين يعتقدون بأن دور الحوكمة هو إرساء المبادئ الأخلاقية في الإدارة.

الجدول(87): إجابات المسيرين على العبارة 43

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
لقضاء على صراع المصالح	1	00	00	3,20	0,84	زيادة الثروة و الربح
مكافحة الفساد المالي و الإداري	2	02	06,70			
زيادة الثروة و الربح	3	24	80,00			
خدمة الزبائن و الأطراف الآخذة	4	02	06,70			
منع المتاجرة بالسلطة	5	00	00			
إرساء مبادئ أخلاقية و اجتماعية	6	02	06,70			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 44: في رأيكم، تطبيق الحوكمة يؤدي بالضرورة إلى نجاح المؤسسة
 نلاحظ من خلال الجدول رقم(88) تمركز الإجابات حول القيمة $x=1,93$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,25) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 93,30 % من المسيرين يرون في تطبيق الحوكمة أسلوباً لنجاح المؤسسة ، بينما 06,70 % يرون عكس ذلك.

الجدول (88): إجابات المسيرين على العبارة 44

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	02	06,70	1,93	0,25	نعم
نعم	2	28	93,30			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 46: للحكومة أهمية، لأنها تسمح بـ
 نلاحظ من خلال الجدول رقم(89) تمركز البيانات حول القيمة $x= 2,33$ و التي تقع في المجال الثاني [1,80 - 2,59] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " تجنب الوقوع في الأزمات المالية "، حيث 66,70 % من المسيرين يرون بأن أهمية الحوكمة تكمن في كونها تسمح بتجنب الوقوع في الأزمات المالية، بينما 13,30 % من المسيرين يرون بأنها تسمح بزيادة عوامل الثقة و الشفافية و كشف حالات الفساد، بينما 06,70 % يرون بأن الحوكمة تسمح بزيادة فرص التمويل و الاستثمار .

الجدول (89): إجابات المسيرين على العبارة 46

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
زيادة فرص التمويل و الاستثمار	1	02	06,70	2,33	0,80	تجنب الوقوع في الأزمات المالية
تجنب الوقوع في الأزمات المالية	2	20	66,70			
كشف حالات الفساد	3	04	13,30			
زيادة عوامل الثقة و الشفافية	4	04	13,30			
زيادة آليات الرقابة	5	00	00			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 47 : ما هي العوائق التي ترونها تحول دون تبني الحوكمة في الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول رقم(90) تركز الإجابات حول القيمة $x=2,57$ التي تقع في المجال الثاني $[-1,80-2,59]$ أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " عدم استيعاب مفهوم الحوكمة" بنسبة 33,30%. وبما أن قيمة الانحراف مرتفعة جدا (1,36) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي والإجابات مشتتة بشكل كبير، حيث:

- * 20 % من المسيرين يعتقدون بأن عائق الحوكمة يكمن في ضعف القطاع الخاص.
- * 20 % من المسيرين يعتقدون بأن عائق الحوكمة يكمن في غياب أساليب تسييرية علمية.
- * 13,30 % من المسيرين يعتقدون بأن عائق الحوكمة يكمن في ضعف البيئة القانونية و التشريعية.
- * 13,30 % من المسيرين يعتقدون بأن عائق الحوكمة يكمن في ضعف علاقة المؤسسة بمحيطها.

الجدول (90): إجابات المسيرين على العبارة 47

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
ضعف القطاع الخاص	1	06	20,00	2,57	1,36	عدم استيعاب مفهوم الحوكمة
عدم استيعاب مفهوم الحوكمة	2	10	33,30			
ضعف البيئة القانونية و التشريعية	3	04	13,30			
غياب أساليب إدارية علمية	4	06	20,00			
ضعف علاقات المؤسسة مع محيطها	5	04	13,30			

المصدر: برنامج spss 19

الفرع الثالث: مجمع سيفيتال

- العبارة رقم 01: هل أنت راضون بأداء مؤسستكم؟

يبين الجدول رقم (91) تركز البيانات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو نعم ، و ذلك بانحراف معياري قدره 0، هذا معناه أن جميع المسيرين بدون استثناء راضون عن أداء مؤسستهم.

الجدول(91): إجابات المسيرين على العبارة 01

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
لا	1	00	00	02	00	نعم
نعم	2	34	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 02: هل انتم مقتنعون بالحوكمة كـ " أسلوب تسيير فعال":

نلاحظ من خلال الجدول رقم (92) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,94$ ، ما يعني أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم"، حيث 94,10 % من المسيرين مقتنعون بالحوكمة كأسلوب إداري فعال. وبما أن قيمة الانحراف صغيرة (0,23) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات المسيرين ليست مشتتة، حيث 05,90 % من المسيرين المتبقين غير موافقين على اعتبار الحوكمة كطريقة مثلى للإدارة.

الجدول (92): إجابات المسيرين على العبارة 02

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
لا	1	02	05,90	1,94	0,23	نعم
نعم	2	32	94,10			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 04: هل هناك اقتناع لدى جميع الأطراف في المؤسسة بأهمية الحوكمة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (93) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,88$ ، ما يعني أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم"، حيث يرى 88,20 % من المسيرين بأن الأطراف الآخذة أو ما يسمى بأصحاب المصالح لديهم اقتناع بأهمية الحوكمة. وبما أن قيمة الانحراف صغيرة (0,32) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات المسيرين ليست مشتتة، حيث 11,80 % من المسيرين يرون عكس ذلك.

الجدول (93): إجابات المسيرين على العبارة 04

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
لا	1	04	11,80	1,88	0,32	نعم
نعم	2	30	88,20			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 05: تهدف مؤسستكم من خلال تطبيق حوكمة المؤسسات إلى تعظيم قيمة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (94) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,06$ التي تقع في المجال الأول [1 - 1,65] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " المساهمين"، حيث 94,10 % من المسيرين يؤكدون على أن هدف المؤسسة من خلال تطبيق الحوكمة هو تعظيم قيمة المساهمين و ثروتهم المالية. وبما أن قيمة الانحراف المعياري منخفضة (0,23) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات المسيرين غير مشتتة ، حيث 05,90 % من المسيرين المتبقين يرون بأن تطبيق الحوكمة يهدف إلى تعظيم قيمة الزبائن.

الجدول (94): إجابات المسيرين على العبارة 05

الاتجاه العام	S	x	%	Fi	Xi	المقياس
المساهمين	0,23	1,06	94,10	32	1	المساهمين
			05,90	02	2	الزبائن
			00	00	3	أصحاب المصالح

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 06: حسب اعتقادكم، الحوكمة ضرورية لـ

نلاحظ من خلال الجدول رقم (95) تركز الإجابات حول القيمة $x=2,53$ التي تقع في المجال الثالث $[2,33 - 3]$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " خدمة المساهمين"، حيث 70,60 % من المسيرين يرون بأن الحوكمة ضرورية خدمة لمصالح المساهمين. وبما أن قيمة الانحراف مرتفعة نوعا ما (0,78) فهذا يدل على أن القيم مشتتة و غير قريبة من وسطها الحسابي نسبيا، و هو ما تؤكد النتائج بحيث 17,60 % من المجيبين يرون بأن الحوكمة ضرورية للقضاء على صراع المصالح، و الباقيين 11,80 % يرون بأن الحوكمة ضرورية لتحسين أداء المؤسسة.

الجدول (95): إجابات المسيرين على العبارة 06

الاتجاه العام	S	x	%	Fi	Xi	المقياس
خدمة المساهمين	0,78	2,53	17,60	06	1	القضاء على صراع المصالح
			11,80	04	2	تحسين أداء المؤسسة
			70,60	24	3	خدمة المساهمين

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 07: في رأيكم ، الحوكمة تساعد على:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (96) تركز الإجابات حول القيمة $x=4,17$ التي تقع في المجال الرابع $[3.40 - 4.19]$ أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " تعظيم ثروة المساهمين"، حيث 70,60 % من المسيرين موافقون تماما على أن الحوكمة تساعد على تعظيم القيمة المالية للمساهمين. وبما أن قيمة الانحراف كبيرة (1,08) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي والإجابات مشتتة بشكل كبير، حيث

ما نسبته 11,80% من المسيرين يرون بأن الحوكمة تساعد على جذب استثمارات و مصادر تمويل جديدة ، و 11,80% منهم يرون بأنها تساعد في زيادة تدفق المعلومات، بينما 05,90% يرون بأنها تساعد على بناء علاقات ثقة مع أصحاب المصالح.

الجدول(96): إجابات المسيرين على العبارة 07

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
ضمان تدفق المعلومات بشكل دوري	2	04	11,80	4,17	1,08	تعظيم ثروة المساهمين
زيادة فعالية اتخاذ القرارات	3	00	00			
بناء علاقات ثقة مع أصحاب المصالح	4	02	05,90			
تعظيم ثروة المساهمين	5	24	70,60			
جذب مستثمرين جدد	6	04	11,80			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 08: في رأيكم، الحوكمة تساهم في تحسين العلاقات بين الأطراف:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(97) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,94$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم". وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة (0,42) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 88,20% من المسيرين يرون بأن الحوكمة تساعد على تحسين العلاقة مع الأطراف الآخذة، بينما 11,80% يرون عكس ذلك.

الجدول(97): إجابات المسيرين على العبارة 08

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
لا	1	04	11,80	1,94	0,42	نعم
نعم	2	30	88,20			

المصدر: برنامج spss 19

العبارة رقم 09: في الحالات العادية، المسؤول عن اتخاذ القرارات في المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(98) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,82$ التي تقع في المجال الثاني [1,80 – 2,59] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " الإدارة التنفيذية"، حيث 82,40% من المسيرين يؤكدون على أن الإدارة التنفيذية ممثلة في المدير هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات. وبما أن قيمة الانحراف

منخفضة (0,38) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي والإجابات غير مشتتة ، حيث ما نسبته 17,60% من المسيرين يرون بأن المساهمين - الأجراء هم المسؤولين عن اتخاذ القرارات.

الجدول(98): إجابات المسيرين على العبارة 09

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
المساهمين - أجراء	1	06	17,60	1,82	0,38	الإدارة التنفيذية
الإدارة التنفيذية (المدير)	2	28	82,40			
لمساهمين غير الأجراء	3	00	00			
مجلس الإدارة	4	00	00			
المسيرين	5	00	00			

المصدر: برنامج spss 19

العبارة رقم 10: هيكل ملكية الأسهم في المؤسسة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(99) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,06$ أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " هيكل مركزة". وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة مرتفعة (0,23) فإن ذلك يدل على عدم شتت القيم نسبيا عن وسطها الحسابي ، حيث 94,10% من المسيرين يفضلون الهيكل المركزة بينما 05,90% يفضلون الهيكل المشتتة.

الجدول(99): إجابات المسيرين على العبارة 10

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
هيكل مركزة	1	32	94,10	1,06	0,23	هيكل مركزة
هيكل مشتتة	2	02	05,90			

المصدر: برنامج spss 19

- **العبارة رقم 11:** عند وضع الاستراتيجيات و الخطط ، تضعون في الاعتبار

نلاحظ من خلال الجدول رقم (100) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,29$ التي تقع في المجال الأول [1,79 - 1] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " مصالح كبار المساهمين"، حيث 70,60% من المسيرين يؤكدون على وضع اعتبار مصالح كبار المساهمين في المؤسسة عند إعداد استراتيجيات و خطط العمل. وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,46) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي والإجابات غير مشتتة ، حيث ما نسبته 29,40% من المسيرين يرون بأن مصالح جميع المساهمين لها الأولوية عند وضع الاستراتيجيات.

الجدول(100): إجابات المسيرين على العبارة 11

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
مصالح كبار المساهمين	1	24	70,60	1,29	0,46	مصالح كبار المساهمين
مصالح جميع المساهمين	2	10	29,40			
مصالح الزبائن	3	00	00			
مصالح الأطراف الآخذة	4	00	00			
مصلحة المؤسسة	5	00	00			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 12: تهتم المؤسسة بالبعد الاجتماعي و الأخلاقي لنشاطها:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(101) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,82$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم". وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,38) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 82,40 % من المسيرين يرون بأن المؤسسة مهتمة بالبعد الاجتماعي و الأخلاقي لأنشطتها، بينما 17,60 % منهم يرون عكس ذلك.

الجدول(101): إجابات المسيرين على العبارة 12

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
لا	1	06	17,60	1,82	0,38	نعم
نعم	2	28	82,40			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 13: العلاقات في المؤسسة تبرز بشكل واضح و أساسي بين:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(102) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,94$ التي تقع في المجال الثاني [1,75 – 2,49] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " الإدارة و المساهمين"، حيث 58,80 % من المسيرين موافقون تماما على هذه الأخيرة. وبما أن قيمة الانحراف مرتفعة بعض الشيء مقارنة بوسطها الحسابي (0,64) فإن ذلك يدل على تشتت إجابات المسيرين، حيث 23,50 % من المسيرين يرون بأن العلاقات في المؤسسة تبرز بشكل واضح بين المساهمين و المسيرين، و فئة ثانية ترى بأن العلاقات تبرز أساسا بين مجلس الإدارة و المساهمين (17,60 %).

الجدول(102): إجابات المسيرين على العبارة 13

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
---------	----	----	---	---	---	---------------

الإدارة و المساهمين	0,64	1,94	23,50	08	1	المساهمين و المسيرين
			58,80	20	2	الإدارة و المساهمين
			17,60	06	3	مجلس الإدارة و المساهمين
			00	00	4	المسيرين و مجلس الإدارة

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 14: من بين الهيئتين التاليتين، من الأكثر تأثيرا على المؤسسة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (103) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,18$ أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " المؤسسات المالية" ، حيث 82,40 % من المسيرين يرون بأن المؤسسات المالية ممثلة في البنوك و شركات التأمين أكثر تأثيرا على المؤسسة من الأسواق المالية، هذه الأخيرة يرى ما نسبته 17,60 % من المسيرين أنها أكثر تأثيرا على المؤسسة.

الجدول (103): إجابات المسيرين على العبارة 14

الاتجاه العام	S	x	%	Fi	Xi	المقياس
المؤسسات المالية	0,38	1,18	82,40	28	1	المؤسسات المالية
			17,60	06	2	السوق المالي

- العبارة رقم 15: هل ترون أن الدخول إلى البورصة مهم لنجاح تطبيق الحوكمة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (104) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,53$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم" . وبما أن قيمة الانحراف مرتفعة نسبيا بالنسبة لوسطها الحسابي (0,50) فإن ذلك يدل على وجود تشتت للقيم ، حيث 52,90 % من المسيرين يرون بأن الدخول إلى البورصة ضروري لنجاح المؤسسة، بينما 47,10 % منهم يرون عكس ذلك.

الجدول (104): إجابات المسيرين على العبارة 15

الاتجاه العام	S	x	%	Fi	Xi	المقياس
نعم	0,50	1,53	47,10	16	1	لا
			52,90	18	2	نعم

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 17: هل يتم إشراك أصحاب المصالح عند اتخاذ القرارات

نلاحظ من خلال الجدول رقم (105) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,71$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم" . وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة كثيرا (0,46) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 70,60 % من المسيرين يرون بأنه يتم إشراك أصحاب المصالح أثناء اتخاذ القرارات، بالمقابل 29,40 % يرون عكس ذلك.

الجدول(105): إجابات المسيرين على العبارة 17

الاتجاه العام	S	x	%	Fi	Xi	المقياس
نعم	0,46	1,71	29,40	10	1	لا
			70,60	24	2	نعم

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 18: من خلال خبرتكم، ما هي الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟
من خلال الجدول رقم(106) نلاحظ تركز البيانات حول القيمة $x=2,29$ التي تقع في المجال الثاني $[2,32 - 1,67]$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " صعوبات تسييرية"، و ذلك بانحراف معياري مرتفع بعض الشيء قدره 0,67، هذا معناه وجود تشتت في إجابات المسيرين. حيث يرى 47,10% منهم بأن المؤسسات الاقتصادية الوطنية تعاني من مشاكل تسييرية، بينما 41,20% من المسيرين يرون بأن مؤسساتنا تعاني من مشاكل مالية، و 11,80% المتبقين يؤكدون على مواجهة المؤسسات الجزائرية لمشاكل تنظيمية.

الجدول (106): إجابات المسيرين على العبارة 18

الاتجاه العام	S	x	%	Fi	Xi	المقياس
صعوبات تسييرية	0,67	2,29	11,80	04	1	صعوبات تنظيمية
			47,10	16	2	صعوبات تسييرية
			41,20	14	3	صعوبات مالية

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 19: تحتكم المؤسسة في تنظيم العمل بداخلها إلى :
الجدول رقم(107) يوضح تركز الإجابات حول القيمة $x=1,24$ التي تقع في المجال الأول $[1,79 - 1]$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " القوانين و التشريعات الوطنية"، حيث 88,20% من المسيرين يرون أن المؤسسة تحتكم إلى القوانين و التشريعات الوطنية من قانون عمل، منافسة، ضرائب... في تنظيم عملها. وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,44) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي، ولا يوجد تشتت كبير في إجابات المسيرين حيث 05,90% من المسيرين يرون في مجلس الإدارة هو الأداة التنظيمية داخل المؤسسة، و نفس النسبة من المسيرين (05,90%) يعتقدون أن المؤسسة تحتكم في تنظيم عملها إلى الجمعية العمومية.

الجدول(107): إجابات المسيرين على العبارة 19

الاتجاه العام	S	x	%	Fi	Xi	المقياس
			88,20	30	1	القوانين و التشريعات الوطنية

القوانين و التشريعات الوطنية	0,44	1,24	00	00	2	السوق المالي (البورصة)
			00	00	3	المنظمات غير الحكومية
			05,90	02	4	مجلس الإدارة
			05,90	02	5	الجمعية العمومية

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 21: يتم وضع إستراتيجية المؤسسة من قبل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (108) تركز الإجابات حول القيمة $x = 1,78$ التي تقع في المجال الأول [1,79-1] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " المساهمين " ، حيث 64,70 % من المسيرين متفقون على أن وضع استراتيجيات العمل يتم من طرف المساهمين. وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,39) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات المساهمين غير مشتتة ، حيث يرى 35,30 % منهم بأن المساهمين الأجراء هم المسؤولين عن وضع الإستراتيجية.

الجدول (108): إجابات المسيرين على العبارة 21

الاتجاه العام	S	x	%	Fi	Xi	المقياس
المساهمين	0,39	1,78	64,70	22	1	المساهمين
			00	00	2	الإدارة
			00	00	3	مجلس الإدارة
			35,30	12	4	المساهمين الأجراء
			00	00	5	الجمعية العمومية

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 22: فيما يخص وظيفة الرقابة، تعتمد المؤسسة بشكل أكبر على:

يوضح الجدول رقم (109) تركز البيانات حول القيمة $x = 1,47$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " آليات الرقابة الداخلية". وبما أن قيمة الانحراف قريبة من وسطها الحسابي (0,50) فإن ذلك يدل على وجود تشتت ملموس في إجابات المسيرين، حيث 52,90 % منهم يرون بأن المؤسسة تعتمد على آليات الرقابة الداخلية أكثر من آليات الرقابة الخارجية ، بينما 47,10 % يرون عكس ذلك.

الجدول(109): إجابات المسيرين على العبارة 22

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
آليات الرقابة الداخلية	1	18	52,90	1,47	0,50	آليات الرقابة الداخلية
آليات الرقابة الخارجية	2	16	47,10			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 23: الرقابة الداخلية تتم بواسطة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(110) تركز البيانات حول القيمة 35, $x=4$ التي تقع في المجال الخامس [4.20 - 5] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو "المراجعين الداخليين"، حيث 64,70% من المسيرين يرون بأن عملية الرقابة الداخلية تتم من خلال عمل المراجعين الداخليين. وبما أن قيمة الانحراف في ارتفاع و في نفس الوقت غير مرتفعة كثيرا مقارنة بوسطها الحسابي (0,98) فإن ذلك يدل على أن القيم مشتتة نسبيا، حيث 17,60% من المسيرين منهم يرون بأن وظيفة الرقابة الداخلية تتم بواسطة الرقابة التبادلية، بينما 11,80% يعتقدون بأن الرقابة الداخلية تتم من خلال رقابة الجمعية العمومية.

الجدول(110): إجابات المسيرين على العبارة 23

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
مجلس الإدارة	1	00	00	4,35	0,98	لمراجعين الداخليين
نظام الأجور	2	02	05,90			
الرقابة التبادلية	3	06	17,60			
الجمعية العمومية	4	04	11,80			
المراجعين الداخليين	5	22	64,70			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 24: الرقابة الخارجية تتم بواسطة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(111) تركز البيانات حول القيمة 12, $x=1$ التي تقع في المجال الأول [1 - 1,79] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو "المراجعين الخارجيين". وبما أن قيمة الانحراف صغيرة (0,32) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات المسيرين ليست مشتتة، حيث 88,20% من المسيرين يرون بأن عملية الرقابة الخارجية تتم من خلال عمل المراجعين الخارجيين، بينما 11,80% يرون بأن وظيفة الرقابة الخارجية تمارس من طرف الدولة.

الجدول (111): إجابات المسيرين على العبارة 24

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
لمراجعين الخارجيين	1	30	88,20	1,12	0,32	المراجعين الخارجيين
الدولة	2	04	11,80			
المنظمات غير الحكومية	3	00	00			
السوق المالي	4	00	00			
سوق العمل	5	00	00			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 25: من بين الميكانزمات التالية، من الأكثر تطبيقاً في المؤسسة:

من خلال الجدول رقم (112) نلاحظ تركز البيانات حول القيمة $x=1,18$ التي تقع في المجال الأول [1]-1,66 أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " الرقابة المباشرة". و ذلك بانحراف معياري منخفض قدره 0,52، حيث يرى 88,20% من المسيرين بأن الرقابة المباشرة هي الميكانيزم الأكثر تطبيقاً في المؤسسة، بينما 05,90% منهم يرون بأن الثقافة التنظيمية هي الأكثر تطبيقاً، و كذلك 05,90% يؤكدون على أن نظام الأجور و الحوافز هو الميكانيزم المطبق.

الجدول (112): إجابات المسيرين على العبارة 25

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
الرقابة المباشرة	1	30	88,20	1,18	0,52	رقابة المباشرة
نظام الأجور و الحوافز	2	02	05,90			
الثقافة التنظيمية	3	02	05,90			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 26: هل ترون بأن آليات الحوكمة الداخلية:

من خلال الجدول رقم (113) نلاحظ تركز البيانات حول القيمة $x=2,06$ التي تقع في المجال الثاني [1,67 - 2,31] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " الكشف عن الممارسات اللااخلاقية"، و ذلك بانحراف معياري في ارتفاع منخفض (0,54)، هذا معناه وجود عدم وجود تشتت كبير في إجابات المسيرين. حيث يرى 70,60% منهم بأن يرى بأن آليات الحوكمة الداخلية تسمح بالكشف عن الممارسات اللااخلاقية ، بينما

17,60% من المسيرين يرون بأنها تسمح بالتحكم و السيطرة على المؤسسة، و 11,80% يعتقدون بأن الآليات الداخلية للحكومة تسمح بالتقليل من صراع المصالح.

الجدول(113): إجابات المسيرين على العبارة 26

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
التقليل من صراع المصالح	1	04	11,80	2,06	0,54	الكشف عن الممارسات اللااخلاقية
الكشف عن الممارسات اللااخلاقية	2	24	70,60			
التحكم و السيطرة على المؤسسة	3	06	17,60			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 27: في رأيكم، هل آليات الحكومة الخارجية في الجزائر، كافية ؟

نلاحظ من خلال الجدول رقم(114) (تمركز الإجابات حول القيمة $x=1,29$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " لا ". وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,46) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 70,60% من المسيرين يرون بأن آليات الحكومة الخارجية المتوفرة أو المطبقة حاليا في الجزائر غير كافية، بمقابل 29,40% يرون عكس ذلك.

الجدول(114): إجابات المسيرين على العبارة 27

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	24	70,60	1,29	0,46	لا
نعم	2	10	29,40			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 28: هل ترون بأن الأخذ ببعض مبادئ الدين الإسلامي، يمكن أن يقدم شيئا إيجابيا للحكومة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(115) (تمركز الإجابات حول القيمة $x=1,93$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة (0,25) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم تمام عن وسطها الحسابي، حيث 88,20% من المسيرين يرون بأن المبادئ الإسلامية يمكن أن تساهم في تطوير نظام الحكومة، بينما 11,80% يرون عكس ذلك.

الجدول(115): إجابات المسيرين على العبارة 28

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	04	11,80	1,93	0,25	نعم
نعم	2	30	88,20			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 29: من بين الأطراف الخارجيين التاليين / من ترون الأساسي في نموذج حوكمة مؤسستكم :
 نلاحظ من خلال الجدول رقم(116) تمركز الإجابات حول القيمة $x=1,99$ التي تقع في المجال الثاني [1,83 - 2,65] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " الزبائن"، حيث 58,80 % من المسيرين يؤكدون على أن الزبائن هم العنصر الخارجي الأكثر أهمية في نموذج الحوكمة المقترح. وبما أن قيمة الانحراف كبيرة (0,85) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي والإجابات مشتتة نسبيا، حيث ما نسبته 29,40% من المسيرين يرون بأن الموردین هم العنصر الأهم، و 05,90% منهم يعتقدون بأن الدولة هي الطرف الأكثر أهمية، و أيضا ما نسبته 05,90% يقترحون المجتمع.

الجدول(116): إجابات المسيرين على العبارة 29

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
الموردين	1	10	29,40	1,99	0,85	الزبائن
الزبائن	2	20	58,80			
الدولة	3	02	05,90			
المجتمع	4	02	05,90			
المؤسسات المالية	5	00	00			
لمراجعين	6	00	00			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 30: من بين الأطراف الداخليين التاليين / من ترون الأساسي في نموذج حوكمة مؤسستكم :
 نلاحظ من خلال الجدول رقم(117) تمركز الإجابات حول القيمة $x=5,29$ التي تقع في المجال السادس [5.15 - 6] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " الجمعية العمومية"، حيث 47,10 % من المسيرين يؤكدون على أن الجمعية العمومية هم العنصر الداخلي الأكثر أهمية في نموذج الحوكمة المقترح. وبما أن قيمة الانحراف كبيرة (1,47) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي والإجابات مشتتة ، حيث ما نسبته 47,10% من المسيرين يرون بأن الإدارة هي العنصر الأهم، و 05,90% منهم يعتقدون بأن مجلس الإدارة هو الأكثر أهمية.

الجدول(117): إجابات المسيرين على العبارة 30

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
مجلس الإدارة	1	02	05,90			
الموظفين	2	00	00			

الجمعية العمومية	1,47	5,29	00	00	3	المساهمون السابقون
			00	00	4	المراجعون الداخليون
			47,10	16	5	الإدارة
			47,10	16	6	الجمعية العمومية

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 31: هل تقومون بإجراء تقييم دوري لعلاقاتكم مع الأطراف الداخلية و الخارجية نلاحظ من خلال الجدول رقم(118) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,65$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". حيث 64,70 % من المسيرين يؤكدون على وجود تقييم دوري لعلاقات المؤسسة مع أطرافها الآخذة الداخلية و الخارجية، بينما 35,30 % يرون عكس ذلك.

الجدول(118): إجابات المسيرين على العبارة 31

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	12	35,30	1,65	0,48	نعم
نعم	2	22	64,70			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 32: كيف تقيمون علاقتكم بأصحاب المصالح من خلال الجدول رقم(119) نلاحظ تركز البيانات حول القيمة $x=2,12$ التي تقع في المجال الثاني [2,31 - 1,66] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " متوسطة"، و ذلك بانحراف معياري منخفض قدره 0,32، هذا معناه عدم وجود تشتت في إجابات المسيرين و اتفاقهم على تقييم علاقة المؤسسة بأصحاب المصالح بأنها متوسطة بنسبة 88,20 %.

الجدول(119): إجابات المسيرين على العبارة 32

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
ضعيفة	1	00	00	2,12	0,32	متوسطة
متوسطة	2	30	88,20			
جيدة	3	04	11,80			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 33: هل تشجعون الاتصال المتواصل مع مختلف الأطراف في المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(120) تركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين يؤكدون على تشجيعهم و تبنيهم للاتصال الدوري مع مختلف الأطراف .

الجدول(120): إجابات المسيرين على العبارة 33

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	00	00	2	00	نعم
نعم	2	34	100			

المصدر: برنامج spss 19

- **العبارة رقم 35:** هل ترون بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أحد أدوات الحوكمة نلاحظ من خلال الجدول رقم(121) تركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين يؤكدون على أن المسؤولية الاجتماعية أحد أهم أدوات حوكمة المؤسسات .

الجدول(121): إجابات المسيرين على العبارة 35

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	00	00	2	00	نعم
نعم	2	34	100			

المصدر: برنامج spss 19

- **العبارة رقم 36:** هل ترون بأن وسائل الإعلام احد أدوات الحوكمة نلاحظ من خلال الجدول رقم(122) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,53$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف قريبة من وسطها الحسابي (0,25) فإن ذلك يدل على تشتت إجابات المسيرين، حيث 52,90 % منهم يرى بأن وسائل الإعلام هي أحد أهم الأدوات الحديثة لنظرية الحوكمة ، بينما 47,10 % يرون بأنه لا دور لها في المساعدة على تطبيق الحوكمة.

الجدول(122): إجابات المسيرين على العبارة 36

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	16	47,10	1,53	0,50	نعم
نعم	2	18	52,90			

المصدر: برنامج spss 19

- **العبارة رقم 37:** هل ترون بأن التكنولوجيا الحديثة (الموقع الالكتروني، نظام المعلومات...) احد أدوات الحوكمة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(123) تركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين يؤكدون على أن التكنولوجيا الحديثة هي أحد أدوات حوكمة المؤسسات.

الجدول(123): إجابات المسيرين على العبارة 37

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	00	00	2	00	نعم
نعم	2	34	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 38: هل ترون بأن آليات الإفصاح احد أدوات الحوكمة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(124) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,82$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,38) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 82,40 % من المسيرين يرون في الإفصاح عن المعلومات من الأدوات الضرورية لنجاح تطبيق حوكمة المؤسسات ، بينما نسبة تقدر بـ 17,60 % ترى عكس ذلك.

الجدول(124): إجابات المسيرين على العبارة 38

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	06	17,60	1,82	0,38	نعم
نعم	2	28	82,40			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 39: هل ترون بأن الانضمام إلى الهيئات الداعمة للحوكمة في الجزائر احد أدوات الحوكمة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(125) تركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين يؤكدون على أن الانضمام لهيئات دعم الحوكمة يساهم في التعريف بها في الجزائر.

الجدول(125): إجابات المسيرين على العبارة 39

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	00	00	2	00	نعم
نعم	2	34	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 40: هل لديكم فكرة عن دليل حوكمة المؤسسات في الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول رقم(126) تركز الإجابات حول القيمة $x=1$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " لا ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين ليس لهم دراية بوجود دليل جزائري للحوكمة.

الجدول(126): إجابات المسيرين على العبارة 40

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	34	100	01	00	لا
نعم	2	00	00			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 41: حسب اعتقادكم، للحوكمة بعد

نلاحظ من خلال الجدول رقم(127) تركز الإجابات حول القيمة $x=4,71$ التي تقع في المجال الخامس [5,14 -4,32] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " مالي"، حيث 58,80 % من المسيرين يؤكدون على أن للحوكمة بعد مالي. وبما أن قيمة الانحراف في ارتفاع (0,77) فإن ذلك يدل على وجود تشتت معتبر بعض الشيء ، حيث ما نسبته 35,30 % من المسيرين يرون بأن للحوكمة بعد تنظيمي ، و 05,90 % يرون فيها البعد الإداري.

الجدول(127): إجابات المسيرين على العبارة 41

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
رقابي	1	00	00	4,71	0,77	مالي
أخلاقي	2	00	00			
اتصالي	3	00	00			
تنظيمي	4	12	35,30			
مالي	5	20	58,80			
إداري	6	02	05,90			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 42: هل ترون أن للحوكمة أهمية وضرورة في حياة المؤسسات الجزائرية

نلاحظ من خلال الجدول رقم(128) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,94$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,23) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي ، حيث 94,10 % من المسيرين يؤكدون على أهمية الحوكمة في حياة المؤسسات الاقتصادية، بينما 05,90 % يرون عكس ذلك.

الجدول(128): إجابات المسيرين على العبارة 42

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	02	05,90	1,94	0,23	نعم
نعم	2	32	94,10			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 43: حسب اعتقادكم، الهدف من الحوكمة هو:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(129) تركز الإجابات حول القيمة $x=3,18$ التي تقع في المجال الثالث [3,48 -2,66] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " زيادة الثروة و الربح". وبما أن قيمة الانحراف مرتفعة

بعض الشيء (0,79) فإن ذلك يدل على أن الإجابات مشتتة نسبيا و لكن بدرجة غير كبيرة، حيث:

* 82,40 % من المسيرين يعتقدون بأن دور الحوكمة هو زيادة الثروة و الربح.

* 05,90 % من المسيرين يعتقدون بأن دور الحوكمة هو خدمة الزبائن و الأطراف الآخذة.

* 05,90 % من المسيرين يعتقدون بأن دور الحوكمة هو مكافحة الفساد المالي و الإداري.

* 05,90 % من المسيرين يعتقدون بأن دور الحوكمة هو إرساء المبادئ الأخلاقية في الإدارة.

الجدول(129): إجابات المسيرين على العبارة 43

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
القضاء على صراع المصالح	1	00	00	3,18	0,79	زيادة الثروة و الربح
مكافحة الفساد المالي و الإداري	2	02	05,90			
زيادة الثروة و الربح	3	28	82,40			
خدمة الزبائن و الأطراف الآخذة	4	02	05,90			
منع المتاجرة بالسلطة	5	00	00			
إرساء مبادئ أخلاقية و اجتماعية	6	02	05,90			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 44: في رأيكم، تطبيق الحوكمة يؤدي بالضرورة إلى نجاح المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(130) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,88$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم". وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,32) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 88,20 % من المسيرين يرون في تطبيق الحوكمة أسلوبا لنجاح المؤسسة ، بينما 11,80 % يرون عكس ذلك.

الجدول (130): إجابات المسيرين على العبارة 44

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	04	11,80	1,88	0,32	نعم
نعم	2	30	88,20			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 46: للحوكمة أهمية، لأنها تسمح بـ

نلاحظ من خلال الجدول رقم(131) تمركز البيانات حول القيمة $x = 4,33$ و التي تقع في المجال الخامس [4.20 - 5] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " زيادة آليات الرقابة "، حيث 52,90% من المسيرين يرون بأن أهمية الحوكمة تكمن في كونها تسمح بزيادة درجة و مستوى الرقابة، بينما 29,40% من المسيرين يرون بأنها تسمح بتجنب الوقوع في الأزمات المالية، بينما 11,80% يرون بأن الحوكمة تسمح بزيادة عوامل الثقة و الشفافية.

الجدول (131): إجابات المسيرين على العبارة 46

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
زيادة فرص التمويل و الاستثمار	1	00	00	4,33	1,34	زيادة آليات الرقابة
تجنب الوقوع في الأزمات المالية	2	10	29,40			
كشف حالات الفساد	3	02	05,90			
زيادة عوامل الثقة و الشفافية	4	04	11,80			
زيادة آليات الرقابة	5	18	52,90			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 47: ما هي العوائق التي ترونها تحول دون تبني الحوكمة في الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول رقم(132) تمركز الإجابات حول القيمة $x = 1,57$ التي تقع في المجال الأول [1-1] 1,79] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " ضعف القطاع الخاص " بنسبة 70,60%. وبما أن قيمة الانحراف مرتفعة (0,76) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي والإجابات مشتتة، حيث:

- * 17,60% من المسيرين يعتقدون بأن عائق الحوكمة يكمن في ضعف البيئة القانونية و التشريعية.
- * 05,90% من المسيرين يعتقدون بأن عائق الحوكمة يكمن في عدم استيعاب مفهوم الحوكمة.
- * 05,90% من المسيرين يعتقدون بأن عائق الحوكمة يكمن في غياب أساليب إدارية علمية.

الجدول (132): إجابات المسيرين على العبارة 47

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
ضعف القطاع الخاص	1	24	70,60	1,57	0,76	ضعف القطاع الخاص
عدم استيعاب مفهوم الحوكمة	2	02	05,90			
ضعف البيئة القانونية و التشريعية	3	06	17,60			
غياب أساليب إدارية علمية	4	02	05,90			
ضعف علاقات المؤسسة مع محيطها	5	00	00			

المصدر: برنامج spss 19

الفرع الرابع: مؤسسة روية

- العبارة رقم 01: هل أنت راضون بأداء مؤسستكم؟

يبين الجدول رقم (133) تركز البيانات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو "نعم" ، و ذلك بانحراف معياري قدره 0، هذا معناه أن جميع المسيرين بدون استثناء راضون عن أداء مؤسستهم.

الجدول (133): إجابات المسيرين على العبارة 01

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
لا	1	00	00	02	00	نعم
نعم	2	39	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 02: هل انتم مقتنعون بالحوكمة كـ "أسلوب تسيير فعال":

نلاحظ من خلال الجدول رقم (134) تركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو "نعم". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين موافقون على اعتبار الحوكمة طريقة مثلى للإدارة.

الجدول (134): إجابات المسيرين على العبارة 02

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
لا	1	00	00	02	00	نعم
نعم	2	39	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 04: هل هناك اقتناع لدى جميع الأطراف في المؤسسة بأهمية الحوكمة
 نلاحظ من خلال الجدول رقم (135) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,31$ ، ما يعني أن الاتجاه العام
 للعبارة يكون نحو " لا"، حيث يرى 69,20 % من المسيرين بأن الأطراف الآخذة أو ما يسمى بأصحاب
 المصالح ليس لديهم اقتناع بأهمية الحوكمة. وبما أن قيمة الانحراف قريبة من وسطها الحسابي (0,46) فإن
 ذلك يدل على وجود تباين صغير في إجابات المسيرين ، حيث الفئة المتبقية منهم و المقدرة بـ 11,80 % ترى
 عكس ذلك.

الجدول(135): إجابات المسيرين على العبارة 04

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
لا	1	27	69,20	1,31	0,46	لا
نعم	2	12	30,80			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 05: تهدف مؤسستكم من خلال تطبيق حوكمة المؤسسات إلى تعظيم قيمة:
 نلاحظ من خلال الجدول رقم(136) تركز الإجابات حول القيمة $x=2,95$ التي تقع في المجال الثالث
 [3 - 2,33] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " أصحاب المصالح"، حيث 97,40 % من المسيرين يؤكدون
 على أن هدف المؤسسة من خلال تطبيق الحوكمة هو تعظيم قيمة أصحاب المصالح. وبما أن قيمة الانحراف
 المعياري منخفضة (0,32) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات المسيرين غير
 مشتتة ، حيث 02,60 % من المسيرين المتبقين يرون بأن تطبيق الحوكمة يهدف إلى تعظيم قيمة المساهمين.

الجدول(136): إجابات المسيرين على العبارة 05

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
المساهمين	1	01	02,60	2,95	0,32	أصحاب المصالح
الزبائن	2	00	00			
أصحاب المصالح	3	38	97,40			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 06: حسب اعتقادكم، الحوكمة ضرورية لـ
 نلاحظ من خلال الجدول رقم (137) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,18$ التي تقع في المجال الأول
 [1- 1,66] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " القضاء على صراع المصالح"، حيث 84,60 % من
 المسيرين يرون بأن الحوكمة ضرورية للتقليل من الصراعات التي تنشأ نتيجة عقد الوكالة. وبما أن قيمة
 الانحراف غير مرتفعة (0,35) فهذا يدل على أن القيم غير مشتتة بدرجة كبيرة ، و هو ما تؤكدته النتائج بحيث

12,80% من المجيبين يرون بأن الحوكمة ضرورية لتحسين أداء المؤسسة، بينما 02,60% يرون بأن الحوكمة ضرورية لخدمة مصالح المساهمين.

الجدول(137): إجابات المسيرين على العبارة 06

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
القضاء على صراع المصالح	1	33	84,60	1,18	0,35	القضاء على صراع المصالح
تحسين أداء المؤسسة	2	05	12,80			
خدمة المساهمين	3	01	02,60			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 07: في رأيكم ، الحوكمة تساعد على:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(138) تركز الإجابات حول القيمة $x=3,28$ التي تقع في المجال الثالث $[2,60 - 3,29]$ أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " بناء علاقات ثقة مع أصحاب المصالح"، حيث 74,40% من المسيرين موافقون تماما على أن الحوكمة تساعد على إرساء علاقات ثقة و شفافية بين المؤسسة و أطرافها الآخذة. وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة مقارنة بوسطها الحسابي (0,94) فالإجابات غير مشتتة بشكل كبير، حيث ما نسبته 17,90% من المسيرين يرون بأن الحوكمة تساعد على جذب استثمارات و مصادر تمويل جديدة ، و 05,10% منهم يرون بأنها تساعد في زيادة تدفق المعلومات، بينما 02,60% يرون بأنها تساعد على تعظيم الثروة المالية للمساهمين.

الجدول(138): إجابات المسيرين على العبارة 07

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
ضمان تدفق المعلومات بشكل دوري	2	02	05,10	3,28	0,94	بناء علاقات ثقة مع أصحاب المصالح
زيادة فعالية اتخاذ القرارات	3	00	00			
بناء علاقات ثقة مع أصحاب المصالح	4	29	74,40			
تعظيم ثروة المساهمين	5	01	02,60			
جذب مستثمرين جدد	6	07	17,90			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 08: في رأيكم، الحوكمة تساهم في تحسين العلاقات بين الأطراف:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(139) تركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100% من المسيرين يؤكدون على أن الحوكمة تساعد على تحسين العلاقة مع الأطراف الآخذة.

الجدول(139): إجابات المسيرين على العبارة 08

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
لا	1	00	00	02	00	نعم
نعم	2	39	100			

المصدر: برنامج spss 19

العبارة رقم 09: في الحالات العادية، المسؤول عن اتخاذ القرارات في المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(140) تمركز الإجابات حول القيمة $x=3,77$ التي تقع في المجال الرابع [3,40 – 4,19] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " مجلس الإدارة"، حيث 84,60 % من المسيرين يؤكدون على أن مجلس الإدارة هو المسؤول عن اتخاذ القرارات. وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,70) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي والإجابات غير مشتتة ، حيث ما نسبته 12,80 % من المسيرين يرون بأن الإدارة التنفيذية هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات، بينما 02,60 % يعتقدون بأن المسيرين هم المسؤولين عن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

الجدول(140): إجابات المسيرين على العبارة 09

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
المساهمين - الأجراء	1	00	00	3,77	0,70	مجلس الإدارة
الإدارة التنفيذية (المدير)	2	05	12,80			
المساهمين غير الأجراء	3	00	00			
مجلس الإدارة	4	33	84,60			
المسيرين	5	01	02,60			

المصدر: برنامج spss 19

العبارة رقم 10 : هيكل ملكية الأسهم في المؤسسة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(141) تمركز الإجابات حول القيمة $x=1,95$ أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " هيكله مشتتة ". وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة (0,22) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي ، حيث 94,40 % من المسيرين يفضلون الهيكله المشتتة بينما 05,10 % يفضلون الهيكله المركزة.

الجدول(141): إجابات المسيرين على العبارة 10

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
هيكلية مركزة	1	02	05,10	1,95	0,22	هيكلية مشتتة
هيكلية مشتتة	2	37	94,40			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 11: عند وضع الاستراتيجيات و الخطط ، تضعون في الاعتبار

نلاحظ من خلال الجدول رقم(142) تمركز الإجابات حول القيمة $x=4,56$ التي تقع في المجال الخامس $[5 - 4,20]$ أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " مصلحة المؤسسة"، حيث 76,90 % من المسيرين يؤكدون على وضع الاعتبار لمصلحة المؤسسة عند إعداد استراتيجيات و خطط العمل. وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,94) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي والإجابات غير مشتتة ، حيث ما نسبته 12,80 % من المسيرين يرون بأن مصالح الأطراف الآخذة لها الأولوية عند وضع الاستراتيجيات، بينما 10,30 % من المسيرين في اعتقادهم أن وضع خطط العمل يتم بمراعاة مصالح جميع المساهمين.

الجدول(142): إجابات المسيرين على العبارة 11

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
مصالح كبار المساهمين	1	00	00	4,56	0,94	مصلحة المؤسسة
مصالح جميع المساهمين	2	04	10,30			
مصالح الزبائن	3	00	00			
مصالح الأطراف الآخذة	4	05	12,80			
مصلحة المؤسسة	5	30	76,90			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 12: تهتم المؤسسة بالبعد الاجتماعي و الأخلاقي لنشاطها:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(143) تمركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين يؤكدون على أن المؤسسة مهتمة بالبعد الاجتماعي و الأخلاقي لأنشطتها.

الجدول(143): إجابات المسيرين على العبارة 12

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
---------	----	----	---	---	---	---------------

لا	1	00	00	00	نعم
نعم	2	39	100		

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 13: العلاقات في المؤسسة تبرز بشكل واضح و أساسي بين:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(144) تركز الإجابات حول القيمة $x=3,21$ التي تقع في المجال الثالث $[2,50 - 3,24]$ أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " مجلس الإدارة و المساهمين"، حيث 74,40% من المسيرين موافقون تماما على هذه الأخيرة. وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,46) فإن ذلك يدل على عدم تشتت إجابات المسيرين ، حيث 23,10% من المسيرين يرون بأن العلاقات في المؤسسة تبرز بشكل واضح بين المسيرين و مجلس الإدارة، و فئة ثانية تقدر بـ 02,60% ترى بأن العلاقات تبرز أساسا بين الإدارة و المساهمين.

الجدول(144): إجابات المسيرين على العبارة 13

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	الاتجاه العام
المساهمين و المسيرين	1	00	00	3,21	0,46	مجلس الإدارة و المساهمين
الإدارة و المساهمين	2	01	02,60			
مجلس الإدارة و المساهمين	3	29	74,40			
المسيرين و مجلس الإدارة	4	09	23,10			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 14: من بين الهيئتين التاليتين، من الأكثر تأثيرا على المؤسسة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(145) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,10$ أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " المؤسسات المالية" ، حيث 89,70% من المسيرين يرون بأن المؤسسات المالية ممثلة في البنوك و شركات التأمين أكثر تأثيرا على المؤسسة من الأسواق المالية، هذه الأخيرة يرى ما نسبته 10,30% من المسيرين أنها أكثر تأثيرا على المؤسسة.

الجدول(145): إجابات المسيرين على العبارة 14

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	الاتجاه العام
المؤسسات المالية	1	35	89,70	1,10	0,30	المؤسسات المالية
السوق المالي	2	04	10,30			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 15: هل ترون أن الدخول إلى البورصة مهم لنجاح تطبيق الحوكمة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(146) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,26$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " لا ". وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة (0,44) فإن ذلك يدل على عدم وجود تشتت نسبي للقيم ، حيث 74,40 % من المسيرين يرون بأن الدخول إلى البورصة غير ضروري لنجاح المؤسسة، بينما 25,60 % منهم يرون عكس ذلك.

الجدول(146): إجابات المسيرين على العبارة 15

الاتجاه العام	S	x	%	Fi	Xi	المقياس
لا	0,44	1,26	74,40	29	1	لا
نعم			25,60	10	2	نعم

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 17: هل يتم إشراك أصحاب المصالح عند اتخاذ القرارات

نلاحظ من خلال الجدول رقم(147) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,97$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف منخفضة جدا (0,16) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 97,40 % من المسيرين يرون بأنه يتم إشراك أصحاب المصالح أثناء اتخاذ القرارات، بالمقابل 02,60 % يرون عكس ذلك.

الجدول(147): إجابات المسيرين على العبارة 17

الاتجاه العام	S	x	%	Fi	Xi	المقياس
لا	0,16	1,97	02,60	01	1	لا
نعم			97,40	38	2	نعم

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 18: من خلال خبرتكم، ما هي الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

من خلال الجدول رقم(148) نلاحظ تركز البيانات حول القيمة $x=1,92$ التي تقع في المجال الثاني [2,32 - 1,67] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " صعوبات تسييرية"، و ذلك بانحراف معياري مرتفع منخفض قدره 0,35، هذا معناه عدم وجود تشتت في إجابات المسيرين. حيث يرى 10,30 % منهم بأن المؤسسات الاقتصادية الوطنية تعاني من مشاكل تنظيمية، بينما 02,60 % من المسيرين يرون بأن مؤسساتنا تعاني من مشاكل مالية.

الجدول (148): إجابات المسيرين على العبارة 18

الاتجاه العام	S	x	%	Fi	Xi	المقياس
			10,30	04	1	صعوبات تنظيمية

صعوبات تسيرية	0,35	1,92	87,20	34	2	صعوبات تسيرية
			02,60	01	3	صعوبات مالية

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 19: تحتم المؤسسة في تنظيم العمل بداخلها إلى :

الجدول رقم (149) يوضح تمركز الإجابات حول القيمة $x=1,08$ التي تقع في المجال الأول [1 - 1,79] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " القوانين و التشريعات الوطنية"، حيث 97,40 % من المسيرين يرون أن المؤسسة تحتم إلى القوانين و التشريعات الوطنية من قانون عمل، منافسة، ضرائب... في تنظيم عملها. وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,48) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي، ولا يوجد تشتت في إجابات المسيرين حيث 02,60 % من المسيرين يرون في مجلس الإدارة هو الأداة التنظيمية داخل المؤسسة.

الجدول (149): إجابات المسيرين على العبارة 19

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
القوانين و التشريعات الوطنية	1	38	97,40	1,08	0,48	القوانين و التشريعات الوطنية
السوق المالي (البورصة)	2	00	00			
المنظمات غير الحكومية	3	00	00			
مجلس الإدارة	4	01	02,60			
الجمعية العمومية	5	00	00			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 21: يتم وضع إستراتيجية المؤسسة من قبل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (150) تمركز الإجابات حول القيمة $x= 2,95$ التي تقع في المجال الثالث [2,60-3,39] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " مجلس الإدارة "، حيث 69,20 % من المسيرين متفقون على أن وضع استراتيجيات العمل يتم من طرف مجلس الإدارة. وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,56) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات المساهمين غير مشتتة ، حيث يرى 17,90 % منهم بأن الإدارة هي المسؤولة عن وضع الإستراتيجية، بينما يتفق 12,80 % من المسيرين على أن خطط و استراتيجيات العمل يتم وضعها من طرف المساهمين الأجراء.

الجدول (150): إجابات المسيرين على العبارة 21

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
المساهمين	1	00	00	2,95	0,56	مجلس الإدارة
الإدارة	2	07	17,90			
مجلس الإدارة	3	27	69,20			

			12,80	05	4	المساهميين الأجراء
			00	00	5	الجمعية العمومية

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 22: فيما يخص وظيفة الرقابة، تعتمد المؤسسة بشكل أكبر على:

يوضح الجدول رقم(151) تركز البيانات حول القيمة $x = 1,97$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " آليات الرقابة الخارجية". وبما أن قيمة الانحراف منخفضة ($0,16$) فإن ذلك يدل على عدم وجود تشتت في إجابات المسيرين، حيث $97,40\%$ منهم يرون بأن المؤسسة تعتمد على آليات الرقابة الخارجية ، بينما $02,60\%$ يرون أنها تعتمد على آليات الرقابة الداخلية.

الجدول(151): إجابات المسيرين على العبارة 22

الاتجاه العام	S	x	%	Fi	Xi	المقياس
آليات الرقابة الخارجية	0,16	1,97	02,60	01	1	آليات الرقابة الداخلية
			97,40	38	2	آليات الرقابة الخارجية

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 23: الرقابة الداخلية تتم بواسطة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(152) تركز البيانات حول القيمة $x = 1,79$ التي تقع في المجال الأول $[1,79 - 1]$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " مجلس الإدارة"، حيث $76,90\%$ من المسيرين يرون بأن عملية الرقابة الداخلية تتم من خلال عمل مجلس الإدارة. وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة كثيرا ($0,70$) فإن ذلك يدل على أن القيم غير مشتتة نسبيا، حيث $12,80\%$ من المسيرين يرون بأن وظيفة الرقابة الداخلية تتم بواسطة المراجعين الداخليين ، بينما $07,70\%$ يعتقدون بأن الرقابة الداخلية تتم من خلال رقابة الجمعية العمومية، و أخيرا $02,60\%$ يرون بأنها تتم من خلال آلية الرقابة التبادلية.

الجدول(152): إجابات المسيرين على العبارة 23

الاتجاه العام	S	x	%	Fi	Xi	المقياس
مجلس الإدارة	0,70	1,79	76,90	30	1	مجلس الإدارة
			00	00	2	نظام الأجور
			02,60	01	3	الرقابة التبادلية
			07,70	03	4	الجمعية العمومية
			12,80	05	5	المراجعين الداخليين

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 24: الرقابة الخارجية تتم بواسطة:

نلاحظ من خلال الجدول رقم(153) تركز البيانات حول القيمة $x = 1,08$ التي تقع في المجال الأول [1 - 1,79] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " المراجعين الخارجيين". وبما أن قيمة الانحراف صغيرة (0,27) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي وإجابات المسيرين ليست مشتتة ، حيث 92,30% من المسيرين يرون بأن عملية الرقابة الخارجية تتم من خلال عمل المراجعين الخارجيين، بينما 07,70% يرون بأن وظيفة الرقابة الخارجية تمارس من طرف الدولة.

الجدول(153): إجابات المسيرين على العبارة 24

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
المراجعين الخارجيين	1	36	92,30	1,08	0,27	المراجعين الخارجيين
الدولة	2	03	07,70			
المنظمات غير الحكومية	3	00	00			
السوق المالي	4	00	00			
سوق العمل	5	00	00			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 25: من بين الميكانزمات التالية، من الأكثر تطبيقا في المؤسسة:
من خلال الجدول رقم(154) نلاحظ تركز البيانات حول القيمة $x = 1,13$ التي تقع في المجال الأول [1-1,66] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " الرقابة المباشرة". و ذلك بانحراف معياري منخفض قدره 0,46، حيث يرى 92,30% من المسيرين بأن الرقابة المباشرة هي الميكانيزم الأكثر تطبيقا في المؤسسة، بينما 05,10% منهم يرون بأن الثقافة التنظيمية هي الأكثر تطبيقا، و 02,60% يؤكدون على أن نظام الأجور و الحوافز هو الميكانيزم المطبق.

الجدول(154): إجابات المسيرين على العبارة 25

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
الرقابة المباشرة	1	36	92,30	1,13	0,46	الرقابة المباشرة
نظام الأجور و الحوافز	2	01	02,60			
الثقافة التنظيمية	3	02	05,10			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 26: هل ترون بأن آليات الحوكمة الداخلية:

من خلال الجدول رقم(155) نلاحظ تمركز البيانات حول القيمة $x=1,26$ التي تقع في المجال الأول [1,66 - 1] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " التقليل من صراع المصالح"، و ذلك بانحراف معياري منخفض(0,63)، هذا معناه وجود عدم وجود تشتت كبير في إجابات المسيرين. حيث يرى 84,60% منهم بأن يرى بأن آليات الحوكمة الداخلية تسمح بالتخفيض من حدة صراع المصالح ، بينما 10,30% من المسيرين يرون بأنها تسمح بالتحكم و السيطرة على المؤسسة، و 05,10% يعتقدون بأن الآليات الداخلية للحوكمة تسمح بالتحكم و السيطرة على المؤسسة.

الجدول(155): إجابات المسيرين على العبارة 26

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	الاتجاه العام
التقليل من صراع المصالح	1	33	84,60	1,26	0,63	التقليل من صراع المصالح
الكشف عن الممارسات اللااخلاقية	2	02	05,10			
التحكم و السيطرة على المؤسسة	3	04	10,30			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 27: في رأيكم، هل آليات الحوكمة الخارجية في الجزائر، كافية ؟

نلاحظ من خلال الجدول رقم (156) تمركز الإجابات حول القيمة $x=1,79$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,40) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي، حيث 79,50% من المسيرين يرون بأن آليات الحوكمة الخارجية المتوفرة أو المطبقة حاليا في الجزائر كافية، بمقابل 20,50% يرون عكس ذلك.

الجدول(156): إجابات المسيرين على العبارة 27

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	08	20,50	1,79	0,40	نعم
نعم	2	31	79,50			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 28: هل ترون بأن الأخذ ببعض مبادئ الدين الإسلامي، يمكن أن يقدم شيئا إيجابيا للحكومة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(157) تمركز الإجابات حول القيمة $x=1,23$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " لا ". وبما أن قيمة الانحراف غير مرتفعة (0,42) فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم تمام عن وسطها الحسابي، حيث 76,90% من المسيرين يرون بأن المبادئ الإسلامية لا يمكن أن تساهم في تطوير نظام الحوكمة، بينما 23,10% يرون عكس ذلك.

الجدول(157): إجابات المسيرين على العبارة 28

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	30	76,90	1,23	0,42	لا
نعم	2	09	23,10			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 29: من بين الأطراف الخارجيين التاليين / من ترون الأساسي في نموذج حوكمة مؤسستكم :
نلاحظ من خلال الجدول رقم(158) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,36$ التي تقع في المجال الأول [1,82-1] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " الزبائن"، حيث 87,20 % من المسيرين يؤكدون على أن الزبائن هم العنصر الخارجي الأكثر أهمية في نموذج الحوكمة المقترح. وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,45) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي والإجابات غير مشتتة ، حيث ما نسبته 07,70 % من المسيرين يرون بأن المجتمع هو العنصر الأهم، و 02,60 % منهم يعتقدون بأن المؤسسات المالية هي الطرف الأكثر أهمية، و أيضا ما نسبته 02,60 % يقترحون المجتمع.

الجدول(158): إجابات المسيرين على العبارة 29

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
الزبائن	1	34	87,20	1,36	0,45	الزبائن
الموردين	2	01	02,60			
الدولة	3	00	00			
المجتمع	4	03	07,70			
المؤسسات المالية	5	01	02,60			
المراجعين	6	00	00			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 30: من بين الأطراف الداخليين التاليين / من ترون الأساسي في نموذج حوكمة مؤسستكم :
نلاحظ من خلال الجدول رقم(159) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,98$ التي تقع في المجال الثاني [1,83 - 2,65] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " الموظفين"، حيث 92,30 % من المسيرين يؤكدون على أن الموظفين هم العنصر الداخلي الأكثر أهمية في نموذج الحوكمة المقترح. وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,49) فإن ذلك يدل على أن القيم قريبة من وسطها الحسابي والإجابات غير مشتتة ، حيث ما نسبته 05,10 % من المسيرين يرون بأن الجمعية العمومية هي العنصر الأهم، و 02,60 % منهم يعتقدون بأن المراجعين الداخليين هم الأكثر أهمية.

الجدول(159): إجابات المسيرين على العبارة 30

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
مجلس الإدارة	1	00	00	1,98	0,49	الموظفين الداخليين
الموظفين	2	36	92,30			
المساهمون السابقون	3	00	00			
المراجعون الداخليون	4	01	02,60			
الإدارة	5	00	00			
الجمعية العمومية	6	02	05,10			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 31: هل تقومون بإجراء تقييم دوري لعلاقاتكم مع الأطراف الداخلية و الخارجية
نلاحظ من خلال الجدول رقم(160) تركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين يؤكدون على وجود تقييم دوري لعلاقات المؤسسة مع أطرافها الآخذة.

الجدول(160): إجابات المسيرين على العبارة 31

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	00	00	02	00	نعم
نعم	2	39	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 32: كيف تقيمون علاقتكم بأصحاب المصالح
من خلال الجدول رقم(161) نلاحظ تركز البيانات حول القيمة $x=2,13$ التي تقع في المجال الثاني $[2,31 - 1,66]$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " متوسطة"، و ذلك بانحراف معياري منخفض قدره 0,33، هذا معناه عدم وجود تشتت في إجابات المسيرين و اتفاقهم على تقييم علاقة المؤسسة بأصحاب المصالح بأنها متوسطة بنسبة 87,20%.

الجدول(161): إجابات المسيرين على العبارة 32

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
ضعيفة	1	00	00	2,13	0,33	متوسطة
متوسطة	2	34	87,20			
جيدة	3	05	12,80			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 33: هل تشجعون الاتصال المتواصل مع مختلف الأطراف في المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(162) تركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين يؤكدون على تشجيعهم و تبنيهم للاتصال الدوري مع مختلف الأطراف .

الجدول(162): إجابات المسيرين على العبارة 33

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	00	00	2	00	نعم
نعم	2	39	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 35: هل ترون بأن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أحد أدوات الحوكمة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(163) تركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين يؤكدون على أن المسؤولية الاجتماعية أحد أهم أدوات حوكمة المؤسسات .

الجدول(163): إجابات المسيرين على العبارة 35

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	00	00	2	00	نعم
نعم	2	39	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 36: هل ترون بأن وسائل الإعلام احد أدوات الحوكمة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(164) تركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين يؤكدون على أن وسائل الإعلام هي أحد أهم الأدوات الحديثة لنظرية الحوكمة.

الجدول(164): إجابات المسيرين على العبارة 36

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	00	00	02	00	نعم
نعم	2	39	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 37: هل ترون بأن التكنولوجيا الحديثة (الموقع الالكتروني، نظام المعلومات...) احد أدوات الحوكمة نلاحظ من خلال الجدول رقم(165) تمركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين يؤكدون على أن التكنولوجيا الحديثة هي أحد أدوات حوكمة المؤسسات.

الجدول(165): إجابات المسيرين على العبارة 37

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	00	00	2	00	نعم
نعم	2	39	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 38: هل ترون بأن آليات الإفصاح احد أدوات الحوكمة نلاحظ من خلال الجدول رقم(166) تمركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين يؤكدون على أن الإفصاح عن المعلومات من الأدوات الضرورية لنجاح تطبيق حوكمة المؤسسات.

الجدول(166): إجابات المسيرين على العبارة 38

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	00	00	02	00	نعم
نعم	2	39	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 39: هل ترون بأن الانضمام إلى الهيئات الداعمة للحكومة في الجزائر احد أدوات الحوكمة

نلاحظ من خلال الجدول رقم(167) تركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين يؤكدون على أن الانضمام لهيئات دعم الحوكمة يساهم في التعريف بها في الجزائر.

الجدول(167): إجابات المسيرين على العبارة 39

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	00	00	2	00	نعم
نعم	2	39	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 40: هل لديكم فكرة عن دليل حوكمة المؤسسات في الجزائر
نلاحظ من خلال الجدول رقم(168) تركز الإجابات حول القيمة $x=02$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين لهم دراية بوجود دليل جزائري للحوكمة.

الجدول(168): إجابات المسيرين على العبارة 40

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	00	00	02	00	نعم
نعم	2	39	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 41: حسب اعتقادكم، للحوكمة بعد
نلاحظ من خلال الجدول رقم(169) تركز الإجابات حول القيمة $x=2,65$ التي تقع في المجال الثاني [1,83 - 2,65] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " أخلاقي"، حيث 74,40 % من المسيرين يؤكدون على أن للحوكمة بعد أخلاقي. وبما أن قيمة الانحراف مرتفعة (1,31) فإن ذلك يدل على وجود تشتت معتبر بعض الشيء ، حيث ما نسبته 07,70 % من المسيرين يرون بأن للحوكمة بعد مالي ، و نفس النسبة ترى بأنها ذات بعد إداري، بينما 05,10 % يرون فيها البعد التنظيمي.

الجدول(169): إجابات المسيرين على العبارة 41

المقياس	X_i	F_i	%	x	S	اتجاه العبارة
رقابي	1	00	00	2,65	1,31	أخلاقي
أخلاقي	2	29	74,40			
اتصالي	3	02	05,10			

			05,10	02	4	تنظيمي
			07,70	03	5	مالي
			07,70	03	6	إداري

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 42: هل ترون أن للحكومة أهمية وضرورة في حياة المؤسسات الجزائرية
 نلاحظ من خلال الجدول رقم(170) تركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين يؤكدون على أهمية الحوكمة في حياة المؤسسات الاقتصادية.

الجدول (170): إجابات المسيرين على العبارة 42

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	00	00	02	00	نعم
نعم	2	39	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 43: حسب اعتقادكم، الهدف من الحوكمة هو:
 نلاحظ من خلال الجدول رقم(171) تركز الإجابات حول القيمة $x=1,41$ التي تقع في المجال الأول [1-1,82] أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " القضاء على صراع المصالح ". وبما أن قيمة الانحراف منخفضة (0,36) فإن ذلك يدل على أن الإجابات غير مشتتة ، حيث:

- * 87,20 % من المسيرين يعتقدون بأن دور الحوكمة هو القضاء على صراع المصالح.
- * 07,70 % من المسيرين يعتقدون بأن دور بأن الحوكمة هو منع المتاجرة بالسلطة.
- * 02,60 % من المسيرين يعتقدون بأن دور الحوكمة هو مكافحة الفساد المالي و الإداري.
- * 02,60 % من المسيرين يعتقدون بأن دور الحوكمة هو خدمة الزبائن و الأطراف الآخذة.

الجدول(171): إجابات المسيرين على العبارة 43

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لقضاء على صراع المصالح	1	34	87,20	1,41	0,36	القضاء على صراع المصالح
مكافحة الفساد المالي و الإداري	2	01	02,60			
زيادة الثروة و الربح	3	00	00			

			02,60	01	4	خدمة الزبائن و الأطراف الآخذة
			07,70	03	5	منع المتاجرة بالسلطة
			00	00	6	إرساء مبادئ أخلاقية و اجتماعية

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 44: في رأيكم، تطبيق الحوكمة يؤدي بالضرورة إلى نجاح المؤسسة
نلاحظ من خلال الجدول رقم (172) تمركز الإجابات حول القيمة $x=2$ أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " نعم ". وبما أن قيمة الانحراف معدومة فإن ذلك يدل على عدم تشتت القيم عن وسطها الحسابي تماما، حيث 100 % من المسيرين يرون في تطبيق الحوكمة أسلوبا لنجاح المؤسسة.

الجدول (172): إجابات المسيرين على العبارة 44

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
لا	1	00	00	02	00	نعم
نعم	2	39	100			

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 46: للحوكمة أهمية، لأنها تسمح بـ
نلاحظ من خلال الجدول رقم (173) تمركز البيانات حول القيمة $x= 3,54$ و التي تقع في المجال الرابع [3,40 - 4,19] أي أن الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " زيادة عوامل الثقة و الشفافية " بنسبة 84,60 % ،بينما 15,40 % من المسيرين يرون بأنها تسمح بزيادة فرص التمويل و الاستثمار.

الجدول (173): إجابات المسيرين على العبارة 46

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	الاتجاه العام
زيادة فرص التمويل و الاستثمار	1	06	15,40			

زيادة عوامل الثقة و الشفافية	1,09	3,54	00	00	2	تجنب الوقوع في الأزمات المالية
			00	00	3	كشف حالات الفساد
			84,60	33	4	زيادة عوامل الثقة و الشفافية
			00	00	5	زيادة آليات الرقابة

المصدر: برنامج spss 19

- العبارة رقم 47 : ما هي العوائق التي ترونها تحول دون تبني الحوكمة في الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول رقم(174) تمركز الإجابات حول القيمة $x=2,59$ التي تقع في المجال الثاني $[2,59 - 801,]$ أي الاتجاه العام للعبارة يكون نحو " عدم استيعاب مفهوم الحوكمة" بنسبة 71,80%. وبما أن قيمة الانحراف مرتفعة (1,14) فإن ذلك يدل على أن القيم غير قريبة من وسطها الحسابي والإجابات مشتتة، حيث:

* 71,80 % من المسيرين يعتقدون بأن عائق الحوكمة يكمن في عدم استيعاب مفهوم الحوكمة.

* 10,30 % من المسيرين يعتقدون بأن عائق الحوكمة يكمن في غياب أساليب إدارية علمية.

* 02,60 % من المسيرين يعتقدون بأن عائق الحوكمة يكمن في ضعف البيئة القانونية و التشريعية.

* 02,60 % من المسيرين يعتقدون بأن عائق الحوكمة يكمن في ضعف القطاع الخاص.

الجدول (174): إجابات المسيرين على العبارة 47

المقياس	Xi	Fi	%	x	S	اتجاه العبارة
ضعف القطاع الخاص	1	01	02,60	2,59	1,14	عدم استيعاب مفهوم الحوكمة
عدم استيعاب مفهوم الحوكمة	2	28	71,80			
ضعف البيئة القانونية و التشريعية	3	01	02,60			
غياب أساليب إدارية علمية	4	04	10,30			
ضعف علاقات المؤسسة مع محيطها	5	05	12,80			

المصدر: برنامج spss 19

الفرع الخامس: التحليل الإحصائي لكل العينة

الجدول التالي (رقم 175) يوضح النتائج الإحصائية لإجابات أفراد العينة التي تتشكل من أربع مؤسسات هي NCA رويبة، سيفيتال، سيم، و نفاوس، بالاعتماد على برنامج SPSS19 و ذلك لإيجاد النقاط المشتركة التي تشكل النموذج المقترح لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و الاتجاه العام للعبارة.

الجدول (175): التحليل الإحصائي لجميع أفراد العينة

رقم العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام للعبارة
01	02	00	نعم
02	1,94	0,22	نعم
03	1,72	0,45	نعم
04	1,67	0,90	المساهمين
05	1,89	0,86	القضاء على صراع المصالح
06	4,48	1,25	تعظيم ثروة المساهمين
07	1,94	0,30	نعم
08	2,79	1,10	الإدارة التنفيذية
09	1,43	0,49	هيكلية مركزة
10	2,73	1,72	مصالح كبار المساهمين

نعم	0,31	1,89	11
مجلس الإدارة و المساهمين	0,89	2,42	12
المؤسسات المالية	0,35	1,14	13
لا	0,48	1,35	14
نعم	0,39	1,80	15
صعوبات تسييرية	0,60	1,94	16
القوانين و التشريعات الوطنية	0,64	1,16	17
المساهمين	1,35	2,50	18
آليات الرقابة الخارجية	0,48	1,61	19
المراجعين الداخليين	1,67	3,54	20
المراجعين الخارجيين	0,30	1,10	21
الرقابة المباشرة	0,59	1,22	22
الكشف عن الممارسات اللااخلاقية	0,75	1,93	23
لا	0,49	1,44	24
نعم	0,46	1,69	25
الزبائن	1,30	1,77	26
الموظفين	2,09	2,79	27
نعم	0,41	1,79	28
متوسطة	0,33	2,11	29
نعم	00	02	30
نعم	0,15	1,98	31
نعم	0,38	1,83	32
نعم	0,15	1,98	33
نعم	0,28	1,91	34
نعم	0,12	1,98	35
لا	0,46	1,31	36
مالي	1,32	4,02	37
نعم	0,12	1,98	38
زيادة الثروة و الريح	1,28	2,66	39

40	1,93	0,25	نعم
41	3,21	1,25	زيادة عوامل الثقة و الشفافية
42	2,31	1,19	عدم استيعاب مفهوم الحوكمة

المصدر: برنامج spss 19

يظهر من خلال الجدول وجود اتفاق بين إجابات المستجوبين حول اقتناعهم بأهمية الحوكمة في حياة المؤسسات الاقتصادية، لكون هذه الأخيرة تعاني من مشاكل و صعوبات تسييرية تعيق تحقيقها للتطور، كما تتفق الإجابات حول ضرورة الاحتكام للقوانين و التشريعات الوطنية في مجال تنظيم العمل. أما بخصوص النموذج المقترح فقد أفرزت النتائج الإحصائية على وجوب خدمة هذا النموذج لمصالح الزبائن و الموردين و الدولة... و المجتمع ككل، بالاعتماد على مجموعة الآليات الرقابية المتمثلة في المراجعين الداخليين و المراجعين الخارجيين، و بعض الأدوات المساعدة على تطبيقه كوسائل الإعلام، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، و المبادئ الإسلامية للإدارة.

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات

سيتم اختبار الفرضيات و الإجابة عليها بواسطة طريقتين: الأولى هي " تقدير وسط مجتمع بنقطة و بفترة ثقة"، و الثانية هي " اختبار T".

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

* تعاني المؤسسات الجزائرية من صعوبات، أهمها ما تعلق بأداء وظيفة التسيير بشكل فعال.

1- باستخدام طريقة " تقدير وسط مجتمع بنقطة و بفترة ثقة":

نلاحظ من خلال الجدول (176) أن مقدار الوسط الحسابي = 1,94 ، و أن الحد الأدنى لفترة الثقة هو 1,84 و الحد الأعلى لها هو 2,05 ، و بذلك تكون فترة الثقة المطلوبة بنسبة 95% هي [1,84 - 2,05] ، و بما أن القيمة 1,94 تقع ضمن هذه الفترة فهذا يعني قبول الفرضية الأولية بنسبة 95%.

الجدول (176): تقدير وسط مجتمع بنقطة و فترة ثقة للفرضية الأولى

الأداة	القيمة	هامش الحرية
الوسط الحسابي بنقطة	1,94	0,05
الحد الأدنى لفترة الثقة	1,84	مستوى ثقة %95
الحد الأعلى لفترة الثقة	2,05	
الوسيط	02	
التباين	0,37	
الانحراف المعياري	0,60	

	01	القيمة الصغرى
	03	القيمة الكبرى
	02	المدى
	00	المدى الربعي
0,21	0,26	معامل الالتواء
0,42	-0,25	معامل التفرطح

المصدر: برنامج spss 19

2- باستخدام اختبار T :

من خلال الجدول (177) نلاحظ أن القيمة التي تم الاختبار بناءا عليها = 1,94، و أن قيمة اختبار T لوسط مجتمع هي 0,09 ، بدرجة حرية مقدارها $n-1 = 126$ (حجم العينة ناقص واحد)، بالإضافة إلى أن الفرق بين وسط العينة و القيمة المفحوصة هي 0,005 . يمكن اختبار الفرضية الأولية بطريقتين:

* الأولى: عن طريق مستوى دلالة الاختبار Sig، فمن الجدول نجد أن مستوى الدلالة لرفض الفرضية الأولية هو 0,92 ، و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية $a = 0,05$ ، و بالتالي نقبل الفرضية الأولية.

* الثانية: استنادا إلى الجدول (177) فإن فترة ثقة الاختبار هي $[-0,16 - 0,11]$ ، و بما أن الصفر (0) يقع ضمن هذه المجال (الفترة) فهذا يعني قبول الفرضية الأولية.

الجدول (177): اختبار T للفرضية الأولى

فترة ثقة الاختبار		الفرق في الوسطين	مستوى الدلالة	درجة الحرية DF	قيمة T
الصغرى	الكبرى	0,005	0,92	126	0,09
0,11	-0,10				

المصدر: برنامج spss 19

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

* من الأدوات التي تساهم في تبني حوكمة المؤسسات: وسائل الإعلام، تكنولوجيا المعلومات، الإفصاح.

1- باستخدام طريقة " تقدير وسط مجتمع بنقطة و بفترة ثقة":

نلاحظ من خلال الجدول (178) أن مقدار الوسط الحسابي = 1,93 ، و أن الحد الأدنى لفترة الثقة هو 1,91 و الحد الأعلى لها هو 1,95 ، و بذلك تكون فترة الثقة المطلوبة بنسبة 95% هي $[1,91 - 1,95]$ ، و بما أن القيمة 1,93 تقع ضمن هذه الفترة فهذا يعني قبول الفرضية الأولية بنسبة 95%.

الجدول (178): تقدير وسط مجتمع بنقطة و فترة ثقة للفرضية الثانية

الأداة	القيمة	هامش الحرية
الوسط الحسابي بنقطة	1,93	0,01

مستوى ثقة %95	1,91	الحد الأدنى لفترة الثقة
	1,95	الحد الأعلى لفترة الثقة
	02	الوسيط
	0,01	التباين
	0,11	الانحراف المعياري
	01,40	القيمة الصغرى
	02	القيمة الكبرى
	0,60	المدى
	0,20	المدى الرباعي
0,21	-02,12	معامل الالتواء
0,42	05,91	معامل التفرطح

المصدر: برنامج spss 19

2- باستخدام اختبار T :

من خلال الجدول (179) نلاحظ أن القيمة التي تم الاختبار بناء عليها = 1,93، و أن قيمة اختبار T لوسط مجتمع هي 0,44 ، بدرجة حرية مقدارها $n-1 = 126$ (حجم العينة ناقص واحد)، بالإضافة إلى أن الفرق بين وسط العينة و القيمة المفحوصة هي 0,004 . يمكن اختبار الفرضية الأولية بطريقتين:

* الأولى: عن طريق مستوى دلالة الاختبار Sig، فمن الجدول نجد أن مستوى الدلالة لرفض الفرضية الأولية هو 0,65، و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية $a = 0,05$ ، و بالتالي نقبل الفرضية الأولية.

* الثانية: استنادا إلى الجدول (179) فإن فترة ثقة الاختبار هي $[-0,02 - 0,01]$ ، و بما أن الصفر (0) يقع ضمن هذه المجال (الفترة) فهذا يعني قبول الفرضية الأولية.

الجدول (179): اختبار T للفرضية الثانية

فترة ثقة الاختبار		الفرق في الوسطين	مستوى الدلالة	درجة الحرية DF	قيمة T
الكبرى	الصغرى	0,004	0,65	126	0,44
0,01	-0,02				

المصدر: برنامج spss 19

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

* يمكن للدولة بسلطاتها المختلفة، بالإضافة إلى الأطراف الآخذة الداخلية و الخارجية (مساهمين، مسيرين، زبائن...) أن تلعب دورا أساسيا في تشجيع تطبيق حوكمة المؤسسات خاصة بعد إصدار وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لميثاق الحكم الرشيد.

1- باستخدام طريقة " تقدير وسط مجتمع بنقطة و بفترة ثقة":

نلاحظ من خلال الجدول (180) أن مقدار الوسط الحسابي = 1,72 ، و أن الحد الأدنى لفترة الثقة هو 1,65 و الحد الأعلى لها هو 1,79 ، و بذلك تكون فترة الثقة المطلوبة بنسبة 95% هي [1,65 - 1,79] ، و بما أن القيمة 1,72 تقع ضمن هذه الفترة فهذا يعني قبول الفرضية الأولية بنسبة 95%.

الجدول (180): تقدير وسط مجتمع بنقطة و فترة ثقة للفرضية الثالثة

الهامش	القيمة	الأداة
0,03	1,72	الوسط الحسابي بنقطة
مستوى ثقة %95	1,65	الحد الأدنى لفترة الثقة
	1,79	الحد الأعلى لفترة الثقة
	01,80	الوسيط
	0,17	التباين
	0,41	الانحراف المعياري
	01	القيمة الصغرى
	02,80	القيمة الكبرى
	01,80	المدى
	0,80	المدى الرباعي
0,21	0,30	معامل الالتواء
0,42	-0,53	معامل التفرطح

المصدر: برنامج spss 19

2- باستخدام اختبار T :

من خلال الجدول (181) نلاحظ أن القيمة التي تم الاختبار بناء عليها = 1,72 ، و أن قيمة اختبار T لوسط مجتمع هي 0,16 ، بدرجة حرية مقدارها $n-1 = 126$ (حجم العينة ناقص واحد)، بالإضافة إلى أن الفرق بين وسط العينة و القيمة المفحوصة هي 0,005 . يمكن اختبار الفرضية الأولية بطريقتين:

* الأولى: عن طريق مستوى دلالة الاختبار Sig، فمن الجدول نجد أن مستوى الدلالة لرفض الفرضية الأولية هو 0,87 ، و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية $a = 0,05$ ، و بالتالي نقبل الفرضية الأولية.

* الثانية: استنادا إلى الجدول (181) فإن فترة ثقة الاختبار هي $[0,06, -0,07]$ ، و بما أن الصفر (0) يقع ضمن هذه المجال (الفترة) فهذا يعني قبول الفرضية لأولية.

الجدول (181): اختبار T للفرضية الثالثة

فترة ثقة الاختبار		الفرق في الوسطين	مستوى الدلالة	درجة الحرية DF	قيمة T
الكبرى	الصغرى	0,005	0,87	126	0,16
0,07	-0,06				

المصدر: برنامج spss 19

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

* زيادة ثروة المساهمين و إرساء مبادئ الشفافية من أهداف حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

1- باستخدام طريقة " تقدير وسط مجتمع بنقطة و بفترة ثقة":

نلاحظ من خلال الجدول (182) أن مقدار الوسط الحسابي = 2,93 ، و أن الحد الأدنى لفترة الثقة هو 2,79 و الحد الأعلى لها هو 3,08 ، و بذلك تكون فترة الثقة المطلوبة بنسبة 95% هي $[2,79 - 3,08]$ ، و بما أن القيمة 2,93 تقع ضمن هذه الفترة فهذا يعني قبول الفرضية الأولية بنسبة 95%.

الجدول (182): تقدير وسط مجتمع بنقطة و فترة ثقة للفرضية الرابعة

هامش الحرية	القيمة	الأداة
0,07	2,93	الوسط الحسابي بنقطة
	2,79	الحد الأدنى لفترة الثقة
	3,08	الحد الأعلى لفترة الثقة
	02,50	الوسيط

مستوى ثقة %95	0,67	التباين
	0,82	الانحراف المعياري
	01	القيمة الصغرى
	05	القيمة الكبرى
	04	المدى
	01	المدى الربعي
0,21	0,23	معامل الالتواء
0,42	-0,24	معامل التفرطح

المصدر: برنامج spss 19

2- باستخدام اختبار T :

من خلال الجدول (183) نلاحظ أن القيمة التي تم الاختبار بناءا عليها = 2,93، و أن قيمة اختبار T لوسط مجتمع هي 0,09، بدرجة حرية مقدارها $n-1 = 126$ (حجم العينة ناقص واحد)، بالإضافة إلى أن الفرق بين وسط العينة و القيمة المفحوصة هي 0,007 . يمكن اختبار الفرضية الأولية بطريقتين:

* الأولى: عن طريق مستوى دلالة الاختبار Sig، فمن الجدول نجد أن مستوى الدلالة لرفض الفرضية الأولية هو 0,92، و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية $a = 0,05$ ، و بالتالي نقبل الفرضية الأولية.
* الثانية: استنادا إلى الجدول (183) فإن فترة ثقة الاختبار هي $[-0,13 ; 0,15]$ ، و بما أن الصفر (0) يقع ضمن هذه المجال (الفترة) فهذا يعني قبول الفرضية الأولية.

الجدول (183): اختبار T للفرضية الرابعة

فترة ثقة الاختبار		الفرق في الوسطين	مستوى الدلالة	درجة الحرية DF	قيمة T
الكبرى	الصغرى	0,007	0,92	126	0,09
0,15	-0,13				

المصدر: برنامج spss 19

المطلب الخامس: اختبار الفرضية الخامسة

* عدم استيعاب مفهوم الحوكمة من أهم أسباب عراقيل تبني هذه الأخيرة في الجزائر.

1- باستخدام طريقة " تقدير وسط مجتمع بنقطة و بفترة ثقة":

نلاحظ من خلال الجدول (184) أن مقدار الوسط الحسابي = 2,31، و أن الحد الأدنى لفترة الثقة هو 2,10 و الحد الأعلى لها هو 2,52 ، و بذلك تكون فترة الثقة المطلوبة بنسبة 95% هي [2,10 - 2,52]، و بما أن القيمة 2,31 تقع ضمن هذه الفترة فهذا يعني قبول الفرضية الأولية بنسبة 95%.

الجدول (184): تقدير وسط مجتمع بنقطة و فترة ثقة للفرضية الخامسة

الحرية	القيمة	الأداة
0,10	2,31	الوسط الحسابي بنقطة
مستوى ثقة %95	2,10	الحد الأدنى لفترة الثقة
	2,52	الحد الأعلى لفترة الثقة
	2	الوسيط
	1,42	التباين
	1,19	الانحراف المعياري
	01	القيمة الصغرى
	05	القيمة الكبرى
	04	المدى
	02	المدى الربعي
	0,21	0,89
0,42	-0, 05	معامل التفرطح

المصدر: برنامج spss 19

2- باستخدام اختبار T :

من خلال الجدول (185) نلاحظ أن القيمة التي تم الاختبار بناءا عليها = 2,31، و أن قيمة اختبار T لوسط مجتمع هي -0,02، بدرجة حرية مقدارها $n-1 = 126$ (حجم العينة ناقص واحد)، بالإضافة إلى أن الفرق بين وسط العينة و القيمة المفحوصة هي -0,003. يمكن اختبار الفرضية الأولية بطريقتين:

* الأولى: عن طريق مستوى دلالة الاختبار Sig، فمن الجدول نجد أن مستوى الدلالة لرفض الفرضية الأولية هو 0,97 ، و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية $a = 0,05$ ، و بالتالي نقبل الفرضية الأولية.
* الثانية: استنادا إلى الجدول (185) فإن فترة ثقة الاختبار هي [-0,21 - 0,21]، و بما أن الصفر (0) يقع ضمن هذه المجال (الفترة) فهذا يعني قبول الفرضية الأولية.

الجدول (185): اختبار T للفرضية الخامسة

قيمة T	درجة الحرية DF	مستوى الدلالة	الفرق في الوسطين	فترة ثقة الاختبار
--------	----------------	---------------	------------------	-------------------

الكبرى	الصغرى	-0,003	0,97	126	-0,02
0,21	-0,21				

المصدر: برنامج spss 19

المطلب السادس: اختبار الفرضية السادسة

* هناك مجموعة من الآليات الداخلية و الخارجية الضرورية لبناء النموذج الوطني لحوكمة المؤسسات الاقتصادية بالجزائر.

1- باستخدام طريقة " تقدير وسط مجتمع بنقطة و بفترة ثقة":

نلاحظ من خلال الجدول (186) أن مقدار الوسط الحسابي = 1,33 ، و أن الحد الأدنى لفترة الثقة هو 1,26 و الحد الأعلى لها هو 1,39 ، و بذلك تكون فترة الثقة المطلوبة بنسبة 95% هي [1,26 - 1,39]، و بما أن القيمة 1,33 تقع ضمن هذه الفترة فهذا يعني قبول الفرضية الأولية بنسبة 95%.

الجدول (186): تقدير وسط مجتمع بنقطة و فترة ثقة للفرضية السادسة

الأداة	القيمة	هامش الحرية
الوسط الحسابي بنقطة	1,33	0,03
الحد الأدنى لفترة الثقة	1,26	مستوى ثقة %95
الحد الأعلى لفترة الثقة	1,39	
الوسيط	1,33	
التباين	0,13	
الانحراف المعياري	0,36	
القيمة الصغرى	1	
القيمة الكبرى	2,33	
المدى	1,33	
المدى الربعي	0,33	
معامل الالتواء	1,32	
معامل التفرطح	1,24	0,42

المصدر: برنامج spss 19

2- باستخدام اختبار T :

من خلال الجدول (187) نلاحظ أن القيمة التي تم الاختبار بناءا عليها = 1,33، و أن قيمة اختبار T لوسط مجتمع هي 0,02 ، بدرجة حرية مقدارها $n-1= 126$ (حجم العينة ناقص واحد)، بالإضافة إلى أن الفرق بين وسط العينة و القيمة المفحوصة هي 0,0007. يمكن اختبار الفرضية الأولية بطريقتين:

* الأولى: عن طريق مستوى دلالة الاختبار Sig، فمن الجدول نجد أن مستوى الدلالة لرفض الفرضية الأولية هو 0,98 ، و هي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية $a= 0,05$ ، و بالتالي نقبل الفرضية الأولية.

* الثانية: استنادا إلى الجدول (187) فإن فترة ثقة الاختبار هي $[-0,06 \text{ -- } 0,06]$ ، و بما أن الصفر (0) يقع ضمن هذه المجال (الفترة) فهذا يعني قبول الفرضية الأولية.

الجدول (187): اختبار T للفرضية السادسة

فترة ثقة الاختبار		الفرق في الوسطين	مستوى الدلالة	درجة الحرية DF	قيمة T
الكبرى	الصغرى	0,0007	0,98	126	0,02
0,06	-0,06				

المصدر: برنامج spss 19

الفصل الثاني:

التحليل العملي لنتائج الدراسة

في إطار سعينا إلى الوصول إلى نتائج ذات مصداقية ودقة، سنقوم بتحليل عملي للنتائج المحصل عليها على المستوى الجزئي، أي كل مؤسسة على حدة و هذا لمساعدة المؤسسات على معرفة طبيعة نظام الحوكمة الذي تتبناه و كذا إطاره المرجعي و مقارنته النظرية، و من ثم اقتراح نموذج مؤسستي يناسب رؤيتها الإستراتيجية.

المبحث الأول: التحليل الجزئي لنتائج البحث

المطلب الأول: تحليل النتائج الخاصة بمؤسسة NCA روبية

أنشئ المعمل الجزائري الجديد للمصبرات (la nouvelle conserverie algérienne) سنة 1966 مباشرة بعد الاستقلال، فكان ذلك الوقت أحد الدعائم التي قام عليها الاقتصاد الوطني في مجال الصناعة الغذائية و كنتيجة حتمية للتغيرات التي عرفها النظام الاقتصادي الجزائري بعد الاستقلال، عرفت المؤسسة بدورها تذبذبات عديدة على مستوى إدارتها و تنظيمها...، ففي السبعينات من القرن العشرين و في ظل الاشتراكية تميز أسلوب التسيير في المؤسسة بغياب واضح للشفافية نتيجة تدخل الدولة في قرارات الشركة الاستثمارية، و مع حلول الثمانينات و انكماش الاقتصاد الوطني حصلت المؤسسة على موافقات التوسع، و مع بداية التحرر الاقتصادي و تبني الرأسمالية في الجزائر بداية التسعينات بدأت الضغوط تزداد على الجيل الثاني من العائلة من أجل تحقيق نمو حقيقي للمؤسسة أولاً، و من ثم لكي لا يتفوق حجم العائلة على حجم نمو المؤسسة ثانياً، و عليه فقد كان الحل هو فتح رأسمال المؤسسة لشريك أجنبي سنة 2005 هو Africinvest ، هذا الأخير كان السبب في ريادة المؤسسة لكونه وضع إعادة هيكلة المؤسسة و إدارتها كشرط للدخول في رأس المال.

الفرع الأول: أسلوب التسيير في NCA روبية

بالموازاة مع التغير الذي طرأ على هيكل ملكية المؤسسة سنة 2005، أطلقت المؤسسة مجموعة من المشاريع و الأساليب الإدارية التي كانت تهدف أساساً إلى زيادة قيمة المؤسسة من خلال تعظيم مصالح الأطراف الآخذة بدون استثناء. و لعل أسلوب CAMEL يعد أحد أهم هذه الأساليب و هو الذي أطلق سنة 2005 بغرض ترسيخ إدارة متكاملة لعلاقات و مصالح المؤسسة، استمد هذا الأسلوب اسمه من الحروف الأولى لمبادئه، حيث:

أ- **الزبون (Client):** يعتبر الزبون لدى NCA روبية هو مركز جميع الإنشغالات، كما يمثل أحد العوامل الأساسية لقياس نجاح المؤسسة و رسالتها، و لذلك فهي تسعى و تعمل على تحقيق رضاه من خلال توفير تشكيلة موسعة من المنتجات الصحية ذات الجودة العالية و السعر المناسب بصورة مستمرة.

ب- **التحسين (Amélioration):** و هو المبدأ المستمد من الثقافة اليابانية (Kaizen)، و يعني التحسين المستمر: الاستمرارية في السوق ووضع العمال في أفضل الظروف، و بالتالي فالتحسين المستمر ليس

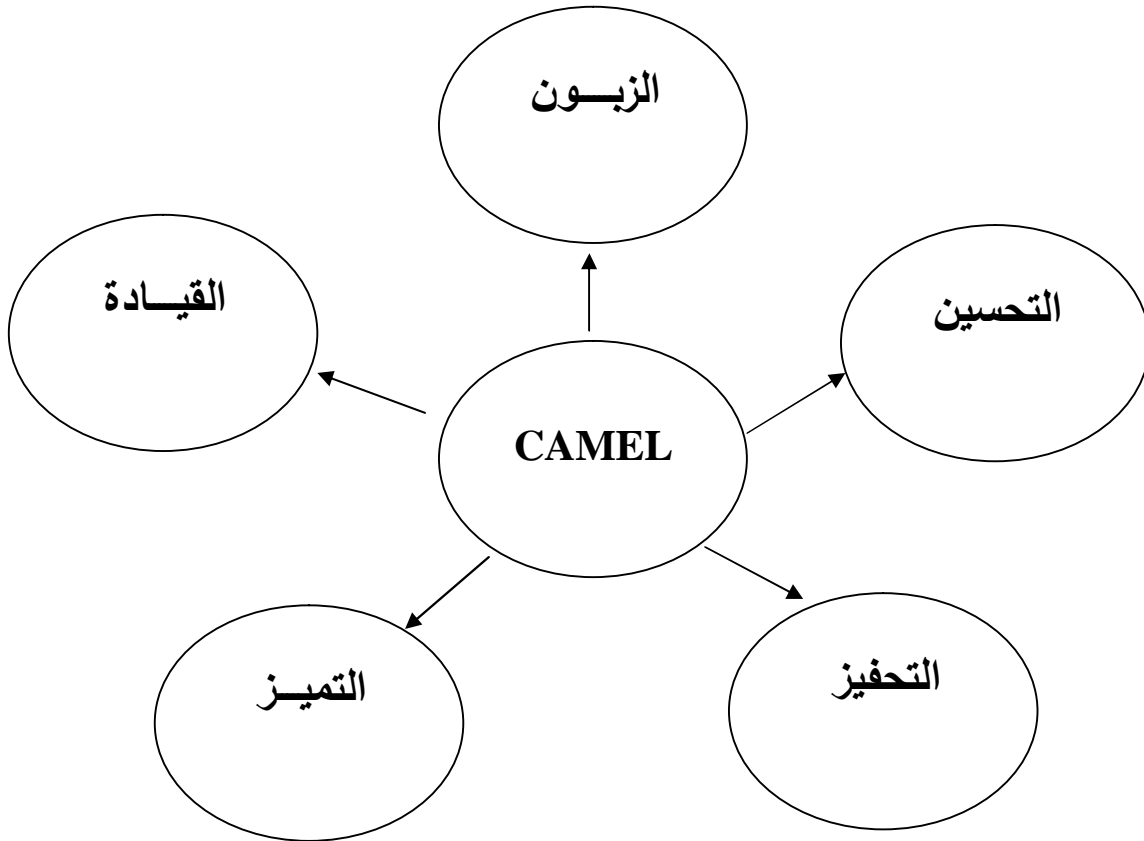
مرتبطا فقط بالمستوى العملي و إنما يمتد إلى مستويات و مجالات أخرى، كالاستحواذ مثلا على المعارف الجديدة، تشجيع التكوين، الإهتمام بالبحث و التطوير....

ج- **التحفيز (Motivation):** إيماننا من المؤسسة بأن العمال هم الملاك الحقيقيين للمؤسسة و زبائننا، فإنها تعمل على زيادة دافعهم و رغبتهم في تقديم المزيد من العمل و التضحية، فمثلا تتوفر المؤسسة على نظام معلومات للموارد البشرية يسمح لها بتقييم أداء عمالها و مكافأتهم عند الإنجازات.

د- **التميز (Excellence):** تسعى المؤسسة إلى تحقيق التميز و الأفضلية التنافسية من خلال وضع أهداف طموحة و ذات مستوى عال، بشرط الإهتمام بجودة العمل.

هـ- **القيادة (Leadership):** إن تحقيق القيم السابقة يسمح للمؤسسة بأن تلعب دور القائد في السوق من جهة، و النموذج الذي يقتدى به في عالم الأعمال. و الشكل الموالي (رقم 14) يوضح مبادئ أسلوب CAMEL:

الشكل (14): مبادئ أسلوب CAMEL



المصدر: من إعداد الطالب

بالإضافة إلى نظام CAMEL تتبنى المؤسسة أسلوبا إداريا آخر هو " أسلوب SPI -Savoir- Performance-Innovation، الذي يهدف إلى تحقيق أمثل تسيير للموارد البشرية من الناحيتين الاستراتيجية و العملية. يرتكز هذا الأسلوب على:

- وضع نظام فعال للأجور و العمل الجماعي.
 - إعادة تهيئة النوادي و مراكز الخدمات الاجتماعية التابعة للمؤسسة.
 - تنظيم أيام دراسية و تكوينية بصفة دورية و منتظمة.
- كما يمكن التطرق أيضا إلى أسلوب " Audit et conformité " الذي يمثل أيضا أحد أهم الإدارة المتكاملة في المؤسسة، لكونه يهدف إلى:
- إعادة مراجعة العقود بين فترة و أخرى بناء على نتائج تقييم الأداء.
 - التحسين المستمر في العمليات الإدارية اليومية.
 - تقوية فرق الأمن الصناعي و الوقائي.
 - الاهتمام بصحة العمال.
- من خلال ما سبق يمكن إجمال أهداف الأساليب الإدارية السالفة الذكر في:
- البقاء رائدا و متميزا.
 - الإدارة بنقاط القوة.
 - الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و التركيز عليها في تحقيق الأفضلية التنافسية.

الفرع الثاني: خلق القيمة في NCA روبية

إن التدقيق البسيط في الأساليب الإدارية التي تتبعها المؤسسة يظهر نوع المقاربة التي تتبناها في خلق القيمة، ألا و هي المقاربة التشاركية (كما يوضحه الشكل 15):

الشكل(15): المقاربة التشاركية لخلق القيمة في NCA روبية



المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل (15) يتضح أن المقاربة التشاركية للقيمة في المؤسسة تركز على خلق أربع (04) قيم

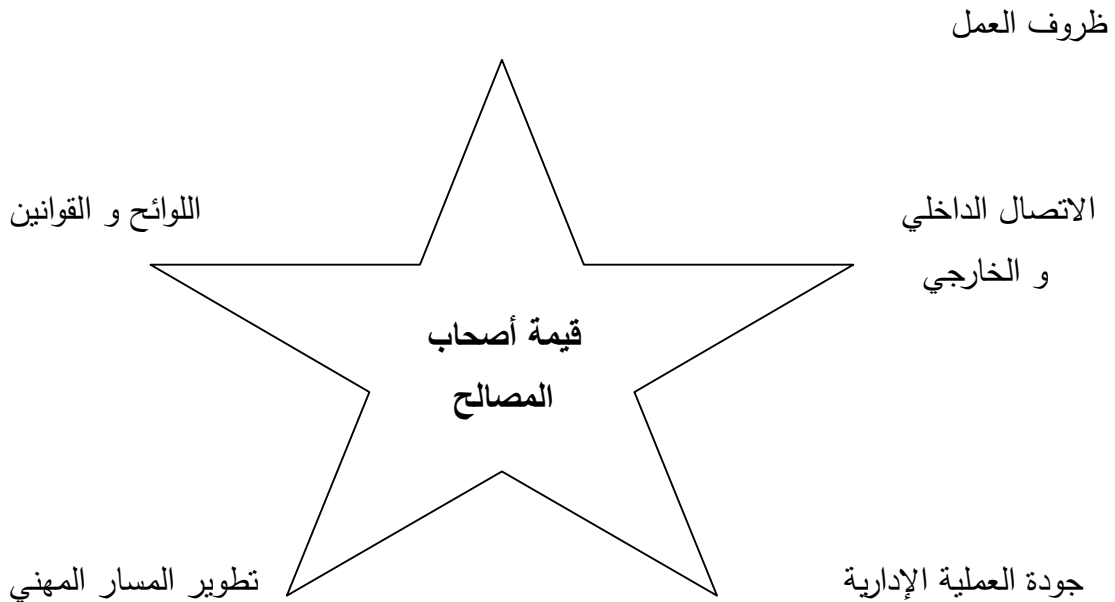
هي:

أ- **القيمة الموجهة للزبون:** يتم العمل فيها على توفير منتجات صحية و جودة عالية بسعر مناسب، ضمان الحق في الحصول على المعلومات (من خلال الموقع الإلكتروني مثلا)، و التواصل المستمر مع الزبائن بغرض التقليل من عدد الشكاوي و الانتقادات المرتبطة بالمنتجات.

ب- **القيمة الموجهة للمساهمين:** و تعبر عن خلق القيمة المالية للمساهمين و تعظيم ثروتهم، و يتم هذا الأمر من خلال تبني إستراتيجية السيطرة بالتكاليف التي تتحكم فيها المؤسسة بشكل كبير نتيجة أثر التجربة، بالإضافة أيضا إلى تطوير سلسلة القيمة، و أخيرا من خلال الاستغلال الأمثل للتجهيزات.

ج- **القيمة الموجهة لأصحاب المصالح:** و هي القيمة المرتبطة بالأطراف الآخذة في المؤسسة كما يمثله الشكل ()، و التي تهدف إلى إرساء مبادئ الثقة و الشفافية بين جميع الأطراف. يتم هذا الأمر من خلال تحسين ظروف العمل، تشجيع الاتصال الداخلي و الخارجي، المساعدة على تطوير المسار المهني للعمال، احترام اللوائح و القوانين الوطنية، جودة العملية الإدارية....

الشكل(16): القيمة الموجهة لأصحاب المصالح



المصدر: من إعداد الطالب

د - القيمة الموجهة للمؤسسة: و هي القيمة المرتبطة بشخصية المؤسسة المعنوية و المتمثلة أساسا في قيمة النمو و التعلم. يتم تحقيق هذه الأخيرة من خلال المساهمة في التنمية المحلية، تطوير ممارسات الحوكمة (أين تعتبر NCA روية من المؤسسين للمعهد الجزائري للحوكمة، و كذا أحد المشاركين الفاعلين في صياغة الدليل الجزائري لحوكمة المؤسسات الصادر سنة 2009)، و المشاركة في الحوارات الاجتماعية و كنفدراليات أرياب العمل. و قد ساعد المؤسسة على تنويع قيمها المذكورة سابقا هو تبنيتها لمجموعة من الأفكار التي اكتسبتها خلال دورة حياتها الاقتصادية، و من أهمها:

- الإنسان هو الممثل الرئيسي في كل نشاط مهما كانت طبيعته.
- الجودة الشاملة.
- الثقة و الشفافية.
- الرؤية بعيدة المدى.
- الإبداع و القيادة.
- المبادرة.

الفرع الثالث: المسؤولية الاجتماعية لدى NCA روية

اختيرت NCA روية كمؤسسة رائدة (Enterprise pilote) في مجال المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات RSE من طرف برنامج RS MENA الممول من طرف الدولة السويدية، و الذي يهدف إلى مرافقة بعض المؤسسات في شمال إفريقيا و الشرق الأوسط للتطبيق الأمثل لمعيار الإيزو 26000. و بالتالي فالمؤسسة ستتحصل قريبا على هذا المعيار الصادر سنة 2010 و الذي يتضمن 07 محاور أساسية كما يمثله الشكل الموالي:

الشكل (17): محاور معيار الإيزو 26000



المصدر: من إعداد الطالب

و في مجال التقييس دائما تحوز المؤسسة على الإيزو 22000 المتعلق بالسلامة الغذائية (تحصلت عليه سنة 2012)، و الإيزو 9001 المتعلق بنظام تسيير الجودة (تحصلت عليه سنة 2010)، و كذلك الإيزو 14001 المتعلق بالإدارة البيئية (تحصلت عليه سنة 2004)، فهي بذلك تعمل على وضع تحت تصرف زبائنها منتجات حسب المقاييس العالمية.

أما فيما يتعلق بالنشاطات الاجتماعية للمؤسسة، فهي تقوم بـ:

- نشر التقارير السنوية و رسالة التوجهات الإستراتيجية انطلاقا من سنة 2003.
 - تقديم الدعم المالي للتظاهرات العلمية كالملتقيات و الندوات ...
 - تقديم لدعم المالي للتظاهرات الرياضية، كدعم أول امرأة جزائرية و إفريقية تصعد إلى القطب الشمالي.
 - تقديم الدعم المالي للتظاهرات الثقافية و حماية التراث، كترميم الموقع الأثري باي يوسف بأردار.
 - دعم جمعيات حماية المستهلك.
 - تشجيع الممارسات العادلة.
 - المساعدة في الحملات الاجتماعية التي تقوم بها الحركات الشبابية كناس الخير.
- انطلاقا مما سبق يمكننا إجمال أبعاد المسؤولية الاجتماعية لدى NCA روية في:
- أ- المسؤولية اتجاه الأجراء:** و تتمثل في تحسين ظروف عمل العمال و علاقاتهم، الحرية النقابية، و ضمان عدم التمييز مهما كان نوعه.
- ب- المسؤولية اتجاه الزبائن و المستهلكين:** و هي المسؤولية التي تعني توفير منتجات صحية و ذات جودة بسعر مناسب، الحق في الحصول على المعلومات التي يريدها الزبائن...، و من أجل هذا فقد طورت المؤسسة موقعها الإلكتروني بشكل يسمح بتحميل جميع الوثائق الضرورية للجمهور خاصة بعد دخولها البورصة.
- ج- المسؤولية اتجاه البيئة:** و تعني الحماية الإيكولوجية للبيئة من خلال التسيير الأمثل للنفايات الصناعية و إعادة التدوير، و في هذا الصدد وضعت المؤسسة نظام SMQE (نظام الجودة البيئية) و هو الذي مكنها من نيل الجائزة الوطنية للبيئة سنة 2008.
- د- المسؤولية اتجاه المجتمع:** تتمثل في دعم الشباب المبدع كبرنامج "إنجاز العرب" الذي يهتم بالمشاريع المقاولاتية للشباب، المشاركة في حل المشكلات السوسيو-اقتصادية...

هـ- المسؤولية اتجاه الدولة: و تتجلى في احترام التشريعات و اللوائح المنظمة للعمل، المساهمة في تحقيق التنمية....

و- المسؤولية اتجاه المؤسسة: و تتطلب الحفاظ على سمعة المؤسسة و صورتها، تطوير الأنشطة و سلسلة القيمة، تشجيع الممارسات الأخلاقية....

- أخيرا و في إطار المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، تخطط NCA روية للمشاريع المستقبلية التالية:
- مراجعة نظام الأجور .
 - إنشاء محطة لتصريف المياه.
 - مشروع نظام الذكاء الاقتصادي.
 - إعادة هيكلة نظم المعلومات وفقا لمعيار الإيزو 20000 المتعلق بالخدمات المعلوماتية.

الفرع الرابع: هيكل الملكية في مؤسسة NCA روية

عند إنشاء المؤسسة سنة 1966 كان عدد أسهم المؤسسة 300 سهم موزعة على شخصين هم: صالح عثمانى (250 سهم بنسبة 83%)، و محمد السعيد عثمانى والد صالح عثمانى (50 سهم بنسبة 17%)، و مع عمليات فتح و زيادة رأس المال أضحت أسهم المؤسسة تقدر بـ 8,491,950 سهم موزعة على 19 مساهم، من بينهم مؤسستين خاصتين هما: Africinvest fund ltd بـ 3,131,640 سهم (36,9%)، و Maghrebinvest بـ 10 أسهم. و يسيطر السيد عثمانى سليم كشخصية طبيعية على 31,3% من أسهم المؤسسة، حيث يمتلك 2,660,330 سهم و هو الرئيس المدير العام بينما يمتلك أعضاء مجلس الإدارة ما يقارب 90% من الأسهم، و هو ما يغطي الحد الأدنى من عتبة 20% المنصوص عليها في القانون التجاري الجزائري.

الفرع الخامس: نموذج الحوكمة في NCA روية

عندما استثمر صندوق الاستثمار الخاص Africinvest في المؤسسة سنة 2005 طلب إجراء تغييرات في أسلوب التسيير كشرط لإتمام استثماره و في نفس الوقت كضمان لحماية أمواله، فجاءت هذه التغييرات في مصلحة جميع الأطراف، فقد أعطت لـ Africinvest ثقة أكبر في استثمارها، بينما حسنت NCA من هيكلها الداخلي و زادت ثقتها ووسعت رأسمالها، و بذلك تكون هذه المرحلة هي نقطة التحول في مسيرة المؤسسة في مجال تبني حوكمة المؤسسات كمبدأ إداري.

1- دوافع الحاجة إلى تبني الحوكمة في NCA روية:

لقد استوحى مبدأ تبني الحوكمة في المؤسسة من الرغبة في الشفافية، لأن غياب هذه الأخيرة يؤدي إلى تعزيز الصراعات و حتى الشكوك بين الأطراف خاصة بين المساهمين. كما أن إدخال مفهوم الحوكمة في العمل يسمح بتخفيض حدة التوتر بين الأطراف المشاركة من العائلة و بالتالي يفسح المجال لإنشاء مجلس للعائلة و ميثاق للعائلة، ففي كثير من الأحيان في العمل العائلي نلاحظ أن إدارة المؤسسة قد تكون في أيدي بعض أفراد الأسرة الذين لا تتوفر لديهم بالضرورة الخبرات اللازمة، لذا فحوكمة المؤسسات تقوم بمعالجة هذه القضية المهمة " الرجل المناسب في المكان المناسب" داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة دون الأخذ في الاعتبار للمكانة الأسرية للشخص.

2- آثار تبني الحوكمة في NCA رويبة:

إن التغير الملاحظ من قبل الإدارة نتيجة تبني نظام الحوكمة هو أن كل طرف أخذ قام بتغيير سلوكه بالكامل نحو العمل، فموظفو و عمال المؤسسة اطمئنوا لإدارة المؤسسة و التي حسنت من وجهة نظرهم مستوى الرفاهية و الأمان الذين استشعروهما، أما الموردين فأصبحوا مستعدين لتقديم المزيد من التنازلات المهمة، و كذلك بالنسبة للجهات المانحة الوطنية و الدولية (البنوك، المصارف...) التي بدأت تنظر إلى المؤسسة بطريقة مختلفة، فأصبحوا مستعدين لتقديم المزيد من القروض بدون تردد. أخيرا امتدت أيضا آثار الحوكمة إلى المساهمين الذين لم يكونوا متحمسين في البداية لها أو كانت لهم مواقف مترددة اتجاهها، فأصبحوا بعدها داعمين لها نتيجة إطلاعهم على التقارير المالية السنوية.

3- المبادئ العامة لنموذج الحوكمة:

بغرض تطبيق جيد لمبدأ الحوكمة، لا بد على المؤسسة من أن تتبنى ثلاث مبادئ أساسية يقوم عليها نموذج الحوكمة المقترح لها، أول هذه المبادئ هو "الشفافية": ففيما يتعلق بالشفافية المالية فمنذ سنة 2003 و المؤسسة تنشر تقريرها السنوي مما سمح بالتواصل الواضح و الفعال بين المساهمين، العمال، العائلة، الإدارة... ، فلم يعد أصحاب المصالح بحاجة إلى الاستفسار عن الأرباح و الخسائر أو ما تقوم به المؤسسة، أما فيما يخص الشفافية الإدارية ففي بداية كل سنة يقوم الرئيس المدير العام بإعداد رؤية للسنة المالية عن طريق خطاب أو رسالة للمساهمين يطلق عليها اسم " رسالة التوجهات الإستراتيجية Lettre des orientations stratégiques" ، تحوي هذه الرسالة على نظرة شاملة لرؤيته لأسلوب العمل في المؤسسة على المستويات الإستراتيجية، التنظيمية، والتشغيلية، و كذلك بالنسبة للمبيعات و الأسهم، كما تتضمن الرسالة تقييما للعمل المنجز (النتائج الواقعية) مقارنة بالعمل المخطط (النتائج المتوقعة).

و لأن الشفافية تعتبر من العوامل الرئيسية لجذب الاستثمار فلا بد من الالتزام بالتواصل المستمر و المنظم بشأن المعلومات الخاصة بالمؤسسة، بشكل يساعد الأطراف الآخذة على تقدير و تقييم ما لدى المؤسسة، فمؤسسة NCA رويبة تعتبر من المؤسسات القليلة في الجزائر التي تنشر تقريرا سنويا يتضمن خطة المؤسسة

التوسعية ورؤيتها و أرقام أرباحها و خسائرها...، و الدليل على ذلك هو نجاح المؤسسة في الحصول على موافقة الشركة الخاصة Africinvest للاستثمار في رأس مالها بنسبة 36,9% .

أما ثاني مبادئ النموذج فهو " تسوية الخلافات"، ففي أي مؤسسة هناك خلافات بين صناع القرار، غير أن حساسية العلاقات الشخصية و العائلية تزيد من شدة و تعقيد هذه الخلافات ما يؤدي إلى زيادة حدة الصراعات الهدامة و من ثم اتخاذ قرارات ليست الأنسب لصالح العمل، و لتخطي هذا العائق فقد تم الاستعانة بوسيلتين: الأولى هي "توثيق الوضع": و تعني أنه في كل حالة من حالات الاختلاف على قضية ما تسجل القضية و الحل في محضر رسمي، و مع مرور الوقت و في حالة بداية ظهور خلاف ما يتم تذكر وقائع ما

حدث بالفعل و كيفية معالجته و هذا بالرجوع إلى المحضر، أما الوسيلة الثانية فهي "الاتصال مع المساهمين"، و ذلك من خلال وضع إطار منظم للتواصل المفتوح و الدائم معهم، مما يسمح لهم بالتدخل و المشاركة جميعا بصورة مباشرة في القرارات أو يبلغوا بها على الأقل، و من ثم حصول الاتفاق على التوجهات المستقبلية للمؤسسة و تجاوز الخلافات.

و ثالث المبادئ هو ضرورة الاستفادة من المبادئ العالمية لحوكمة المؤسسات الصادرة عن منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية، من خلال تطبيق ما يتوافق مع ظروف المؤسسة و ثقافتها. فوجود قاعدة صلبة يرتكز عليها ضرورة ملحة لنجاح أي نظام إداري أو غير إداري.

أخيرا يمكن القول بأن النمو السريع الذي عرفته المؤسسة هو الذي فرض عليها الالتفات لنظام حوكمة يرتكز على الشفافية و التواصل المنظم مع مختلف الأطراف الآخذة بما فيهم العائلة، لتسوية الخلافات.

4- مكونات النموذج:

يتشكل نموذج الحوكمة المقترح في المؤسسة من مكونات داخلية و مكونات خارجية، الميزة المشتركة بينها أنه بدونها لا يمكن تصور النموذج. فالمكونات الداخلية هي عبارة عن مجموعة من الأطراف التي تؤثر و تتأثر بالحوكمة داخل المؤسسة، بينما المكونات الخارجية فهي مجموعة الأطراف التي تؤثر و تتأثر بالحوكمة خارج المؤسسة.

أ- المكونات الداخلية: وهي تتشكل من خمسة (05) أطراف أساسية، هي على الترتيب (حسب نتائج البحث):

أولاً- المساهمين الأجراء: لهم أهمية في المؤسسة و دور فعال لكونهم أصحاب رأس مال و موظفين في نفس الوقت، فهم بذلك يجمعون بين السلطة و الخبرة.

ثانياً- العمال و الموظفون: و يمثلون الملاك الحقيقيين للمؤسسة و زبائنهم.

ثالثا - الجمعية العمومية: لكونها لها الكلمة الأخيرة في اتخاذ القرارات، فهذا يعطيها قوة كامنة في نموذج الحوكمة.

رابعا - مجلس الإدارة: هو أحد الآليات الكلاسيكية التي تفرض وجودها في أي مؤسسة، ومهمته هي الحفاظ على مصالح الأطراف الآخذة.

خامسا - الإدارة التنفيذية: وتشمل مديري ورؤساء الأقسام و المصالح.

ب - المكونات الخارجية: و هي تتشكل من ستة (06) أطراف أساسية، هي على الترتيب:

أولا - الزبائن: هم الرأسمال الحقيقي للمؤسسة، كما يجب عدم النسيان بأن عدم وجود زبائن يعني عدم وجود نشاط اقتصادي أصلا.

ثانيا - المجتمع: تظهر أهمية المجتمع جليا في الممارسات و النشاطات الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة (المذكورة سابقا)، و كذا دنوها من الحصول على الإيزو 26000، و هو ما يعكس جهود المؤسسة في وضع خدمة المجتمع ضمن أولوياتها.

ثالثا - الدولة: رغم التطور الكبير للرأسمالية إلا أن الدولة تبقى أحد أهم الأطراف الأساسية لأي نظام، لكونها المسؤولة عن وضع التشريعات المختلفة (الاقتصادية،القانونية...) التي تنظم سير النشاط. و في هذا الخصوص تحترم NCA روية مختلف التشريعات و القوانين كالقانون التجاري،قانون الضرائب، حماية المستهلك....

رابعا - الموردون: يمثل الموردون السلسلة الخلفية لسلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة فهم بذلك حماية لها،لذلك تقوم المؤسسة بربط و إنشاء علاقات ثقة طويلة المدى مع مورديها، بشكل يسمح لها بالحصول على امتيازات مهمة عن طريقهم.

خامسا - المراجعون الخارجيون: و يعتبرون المسؤولين عن الصحة المالية للمؤسسة، و زادت أهميتهم بعد حدوث الأزمات و الفضائح المالية التي طالت كبرى الشركات.

سادسا - المؤسسات المالية: تتعامل المؤسسة مع العديد من البنوك ك BNP PARIBAS , FRANSABANK ,NATIXIS ,SOCIETE GENERAL,BNA .

5- آليات الرقابة في النموذج:

حسب النتائج المتحصل عليها من الدراسة التطبيقية، وجدنا أن المؤسسة تعتمد على آليات الرقابة الخارجية بشكل أكبر من آليات الرقابة الداخلية، لكن هذا لا يعني عدم أهمية هذه الأخيرة، و إنما لكون الأولى تعطي أكثر أمانا و اطمئنانا للمساهمين في أرقام المؤسسة من الأولى.

أ - آليات الرقابة الخارجية: تتمثل هذه الآليات في عمل محافظي الحسابات و مكاتب المراجعة و الاستشارة:

أولاً- محافظ الحسابات: تراقب حسابات المؤسسة من طرف السيد: حداد مصطفى منذ 30 مارس 2009 لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، وهذا ما ينص عليه القانون 01-10 المؤرخ في 29 جوان 2010 المتعلق بضبط التعامل مع محافظي الحسابات.
ثانياً- مكاتب المراجعة و الاستشارة: تتعامل المؤسسة مع العديد من مكاتب المراجعة و الاستشارة، و الجدول التالي يوضح هذه المكاتب و اختصاصها:

الجدول (188): مكاتب المراجعة المعتمدة لدى NCA روية

إسم المكتب	النشاط (التخصص)
Gide Logrette nouvel	لمرافقة القانونية و الإستراتيجية لعمل مجلس الإدارة
TUV	أنظمة الإدارة البيئية
Technip	اللوجستيك و سلاسل الإمداد
C2A	المراجعة العملية للنظام المحاسبي و المالي الجديد
Next Step	مراجعة نظام الأجور و تسيير المواد البشرية
Alti conseil et ingénierie	مراجعة أنظمة المعلومات

المصدر: وثائق المؤسسة

ب- آليات الرقابة الداخلية: و تتمثل في الآليتين الكلاسيكيتين ألا وهما مجلس الإدارة و الجمعية العمومية:
أولاً- مجلس الإدارة: يتكون مجلس إدارة المؤسسة من إحدى عشر (11) عضوا معينين من طرف الجمعية العمومية العادية المنعقدة في 07 جوان 2010 لعهددة 06 سنوات، من بينهم 03 مساهمين أجراء، و 06 أعضاء إداريين، و عضوين مستقلين أحدهما عضو ملاحظ،و الجدول التالي يوضح أعضاء مجلس الإدارة:

الجدول(189): تشكيلة مجلس إدارة NCA روية

اسم العضو	المنصب
صالح عثمانى	رئيس شرفي
سليم عثمانى	رئيس مجلس الإدارة (الرئيس المدير العام)
محمد الصحبي عثمانى	عضو (المدير العام)
محمد مختار عثمانى	عضو
سعيد عثمانى	عضو
محمد الهادي عثمانى	عضو
محمد عثمانى	عضو

عزیز مبارک	عضو (ممثل Africinvest)
مهدي غربي	عضو (ممثل Maghrebinvest)
زاهر مسعودي	عضو
جون بيار	عضو (ملاحظ مستقل)

المصدر: وثائق المؤسسة

يمارس مجلس الإدارة مهامه ضمن أطر نظام " حوكمة المؤسسات " فهو بذلك يضم مجموعة من اللجان التي تعمل تحت لوائه، تختص كل لجنة بمهام محددة، تتمثل هذه اللجان في:

- اللجنة الإستراتيجية: أنشئت هذه اللجنة سنة 2005 و هي تجتمع شهريا بأمر من الرئيس المدير العام، و هي تضم كوادر المؤسسة و إطاراتها المفتاحية (Les cadres clés) إضافة إلى العضوين المستقلين في مجلس الإدارة. ليس من مهام اللجنة اتخاذ قرارات و لكن دورها يتمثل في إبداء رأيها حول التوجهات الإستراتيجية التي تنوي المؤسسة القيام بها، خاصة فيما يتعلق بـ:

- متابعة التوجهات السابقة.

- تحضير القرارات الإستراتيجية و إثرائها لمناقشتها في أعمال مجلس الإدارة.

- التقييم الشهري لإنجاز الأعمال.

يرأس هذه اللجنة السيد: JEAN PIERRE Demontaliver الذي يتابع و يشرف على إستراتيجية تطوير المؤسسة منذ ثلاث سنوات.

- لجنة المراجعة: أنشئت هذه اللجنة سنة 2010 بغرض إدارة وظيفة المراجعة الداخلية و ضمان الواجهة المالية للمؤسسة بالتعاون مع المراجعين الخارجيين، وظيفتها الأساسية هي إدارة المراجعة العملية للتدفقات المالية أو المعنوية، بشكل يسمح بضمان خروج اللجنة بتوصيات فعالة يرأس هذه اللجنة السيد: غربي مهدي و هو خبير محاسبي و مراجع سابق لدى الشركة المعروفة Pricewaterhouse coopers ، كما يشغل منصب عضو مجلس إدارة في أربع مؤسسات جزائرية خاصة.

- لجان أخرى: يحتوي مجلس الإدارة بالإضافة إلى اللجنتين السابقتين على:
 - لجنة التعيينات: و تقوم باقتراح و دراسة التعيينات المتعلقة بشغل المناصب الحساسة في المؤسسة.
 - لجنة الأجور: و مهمتها مراقبة الأجور و تنظيمها، و إجراء التعديلات عليها حسب النتائج المحققة.
 - لجنة الأخلاق، البيئة، والتنمية المستدامة: مهمتها تشجيع و التأكد من تطبيق المعايير الأخلاقية في أداء الأعمال.

أخيرا، تقدر منحة حضور الأعضاء لاجتماعات مجلس الإدارة بـ 10000،00 دج.

ثانيا- الجمعية العمومية: تتشكل الجمعية العمومية من المساهمين في المؤسسة أو ممثليهم الشرعيين وفقا لقواعد القانون التجاري الجزائري. تجتمع الجمعية العمومية العادية (AGO) على الأقل مرة واحدة في السنة خلال الستة أشهر التي تلي إغلاق السنة المالية، أما الجمعية العمومية غير العادية AGEX فهي تجتمع عند الحاجة.

تعقد الجمعية العمومية عادة بطلب من مجلس الإدارة و في حالة خاصة بطلب من محافظي الحسابات عن طريق استدعاءات لحضور أشغالها ترسل إلى المساهمين قبل 35 يوما على الأقل عن موعدها، يتضمن الاستدعاء "ماذا" و "لماذا" انعقدت الجمعية، كما يحتوي بالتفصيل على جدول الأعمال و كذا الإطار الزمني و المكاني، و يمنع إضافة أو تعديل أي موضوع لم يرد في الاستدعاء، و في ظل تبني مبدأ الحوكمة أصبحت المؤسسة تقوم بنشر الإعلان عن عقد الجمعية عن طريق موقعها الإلكتروني. تتداول الجمعية العادية أعمالها في حضور على الأقل ربع المساهمين الذين لديهم الحق في التصويت، أما الجمعية غير العادية فتتداول بحضور على الأقل نصف المساهمين (في الجلسة الأولى)، و الربع في حالة الجلسة الثانية (حالة التأجيل).

6- أدوات النموذج:

ترتكز NCA روية على مجموعة من الأدوات المساعدة على ضمان أفضل تطبيق لنظام الحوكمة في المؤسسة، و لعل أهم هذه الأدوات:

أ- التسويق الاجتماعي (المسؤولية الاجتماعية): إن تحلي المؤسسة بصفة المواطنة و أخلاقيات العمل و حماية المستهلك و غيرهم من الممارسات الأخلاقية، يعبر على الالتزام الاجتماعي لها و هو ما

يسمح لها بتحقيق القيمة التشاركية الذي تمنحها ثقة أصحاب المصالح، و الإجابة على الإشكالية المطروحة بصفة مستمرة في عالم الأعمال: من هي الأطراف المستفيدة في المؤسسة؟

ب- وسائل الإعلام: تلعب وسائل الإعلام دورا مهما في الترويج لمبادئ الحوكمة و تسويق صورة المؤسسة من خلال إبراز عمل هذه الأخيرة و مساهمتها في تحقيق التنمية المستدامة، وهو ما يساعد المؤسسات على بناء جسور تواصل مع الزبائن بأقل تكلفة و بصفة مباشرة و فعالة، لذلك تحرص NCA روية على التواصل مع الصحافة خاصة المكتوبة بشكل متواصل عن طريق الندوات الصحافية، و تسهيل عمل الصحافيين في الدخول إلى المؤسسة.

ج- تكنولوجيا المعلومات و الاتصال: تسعى المؤسسة تحديث أنظمتها المعلوماتية و موقعها الإلكتروني بشكل مستمر حسب المقاييس العالمية و تحديدا وفق معيار الإيزو 20000، حيث يسمح الموقع الإلكتروني للمؤسسة بالولوج إلى جميع المعلومات التي يمكن أن تحتاجها الأطراف الآخذة، كما يسمح لهم بتحميل التقارير المالية و أشغال الاجتماعات الخاصة بمجلس الإدارة و الجمعية العمومية، بالإضافة إلى معلومات عن قطاع المشروعات كحوص المنافسين و تقسيم السوق.... و هي المعلومات التي يمكن أن يحتاجها الطلبة، بالإضافة إلى ما سبق يمكن الموقع من التواصل مع الجمهور من خلال خاصية الرسائل الإخبارية التي تصل إلى البريد الإلكتروني للشخص الراغب في متابعة جديد المؤسسة.

د- الإفصاح: بالرغم من أن الكشف عن المعلومات المالية و التشغيلية يعد أمرا صعبا على جميع المؤسسات، إلا أن المؤسسات الناجحة هي التي تحاول الإفصاح عن أقصى حد ممكن من المعلومات، و هو ما تحاول أن تطبقه NCA من خلال وسائل الإفصاح المختلفة، خاصة بعد إدراج أسهمها في البورصة.

هـ- الانضمام إلى الهيئات الداعمة لحوكمة المؤسسات: حيث تعد NCA روية عضوا في الهيئات التالية: مركز CARE (Cercle d'action et de réflexion autour de l'entreprise)، منتدى رؤساء المؤسسات FCE، المعهد الجزائري لحوكمة المؤسسات IAGE، جمعية المنتجين الجزائريين للمشروبات.

7- أبعاد النموذج:

إن إيديولوجية الحوكمة لدى مساهمي و مسيري NCA روية ذات أبعاد متعددة، فهي حسبهم وفق نتائج الدراسة كما يلي:

أ- **البعد الأخلاقي:** إن حوكمة المؤسسات بالإضافة إلى كونها أسلوب يتم التأكيد من خلاله من حسن تسيير المؤسسة، هي أداة أخلاقية (التعاون، الاحترام، الشفافية، الثقة...) تدار وفقها أنشطة المؤسسة و علاقاتها.

ب- **البعد المالي:** يسعى نموذج الحوكمة في المؤسسة بالإضافة لخلق القيمة التشاركية إلى خلق القيمة المالية للمساهمين و تعظيم ثروتهم.

ج- **البعد الإداري:** إن تطبيق نموذج الحوكمة يهدف من خلاله إلى إعادة هندسة و تنظيم العمليات الإدارية وفق المبادئ الفعالة لتسيير المؤسسات، كتقسيم العمل و تحديد المسؤوليات، تنظيم الاجتماعات...

د- **البعد الاتصالي:** يعتبر الاتصال أحد أهم أدوات الحوكمة و أبعادها في نفس الوقت، لكونه يسمح بتقريب وجهات النظر بين الأطراف الآخذة و تجاوز الخلافات و تخفيض تكاليف عدم الفهم و عدم تناظر المعلومات، و هذا مهما كان نوع الاتصال سواء العمودي، الأفقي، المالي، الإداري و غيرهم....

هـ- **البعد التنظيمي:** و يمثل نتيجة حتمية للأبعاد السابقة.

8- أهداف نموذج الحوكمة:

- إن الأهداف المنتظرة من تطبيق نموذج الحوكمة في مؤسسة NCA روية حسب نتائج البحث هي:
- تعظيم قيمة و مصالح الأطراف الآخذة: سواء كانوا زبائن، موردين، مجتمع، دولة، مؤسسات مالية...
 - القضاء على صراع المصالح: أي التغلب على مشاكل الوكالة، و الخلافات العائلية.
 - بناء علاقات ثقة مع أصحاب المصالح: إن بناء علاقات ثقة طويلة المدى مع أصحاب المصالح يساهم في تحقيق أفضلية تنافسية دائمة، لكونهم يساهمون في تحقيق نجاح المؤسسة كل حسب نشاطه.
 - منع المتاجرة بالسلطة: يحاول في المؤسسة ترسيخ فكرة أن السلطة تكليف و ليست تشريف، و أنها وسيلة وليست هدفاً، بذلك يهدف النموذج إلى القضاء على التصرفات الانتهازية للأفراد الطامعين في السلطة.
 - مكافحة الفساد: إن نموذج الحوكمة بما يحتويه من آليات رقابة داخلية و خارجية مع بعض الإرادة و الجدية يمكن من اكتشاف حالات الفساد بأنواعه في الوقت المناسب.
 - اللحاق بركب المؤسسات العالمية في مجال ممارسات حوكمة المؤسسات.
 - تفعيل عمليات اتخاذ القرار.

9- أهمية نموذج الحوكمة:

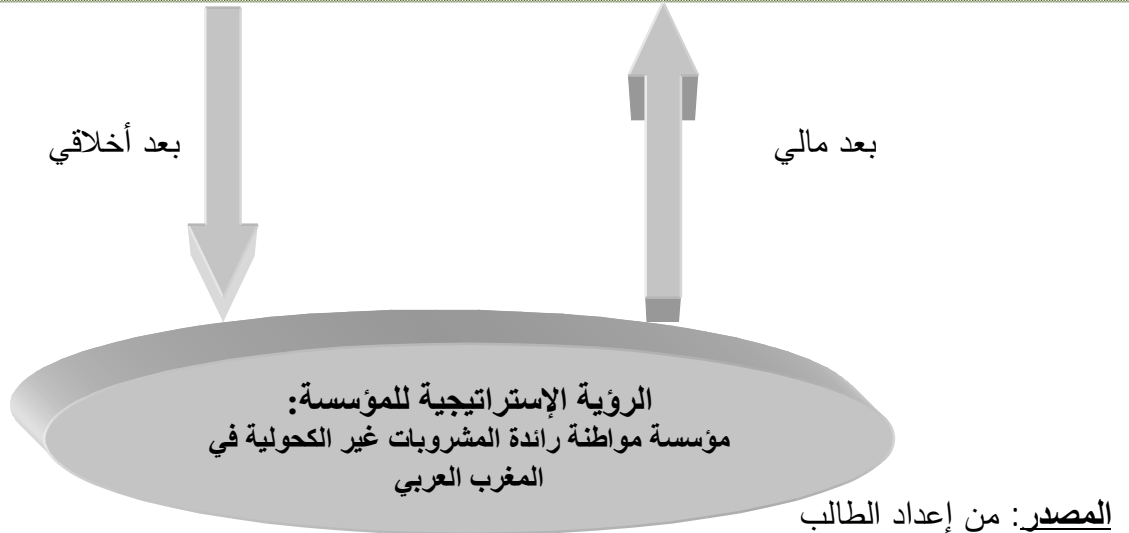
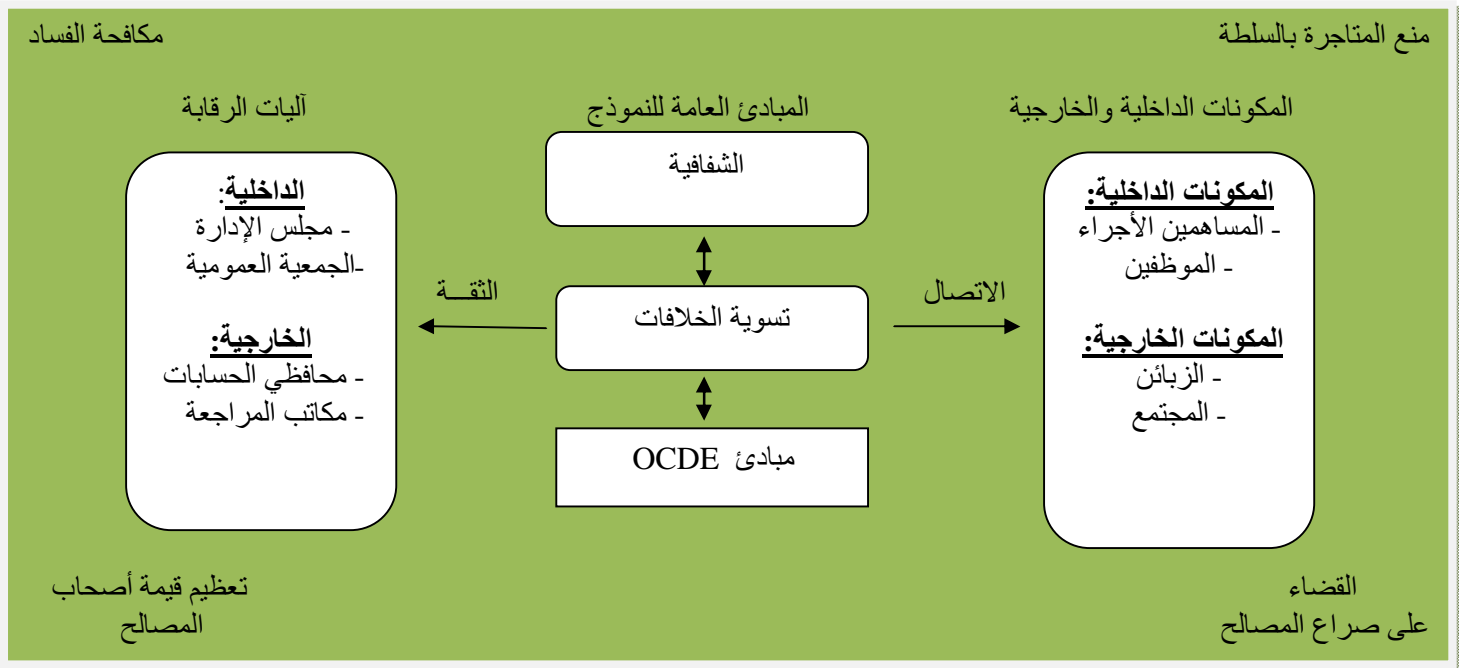
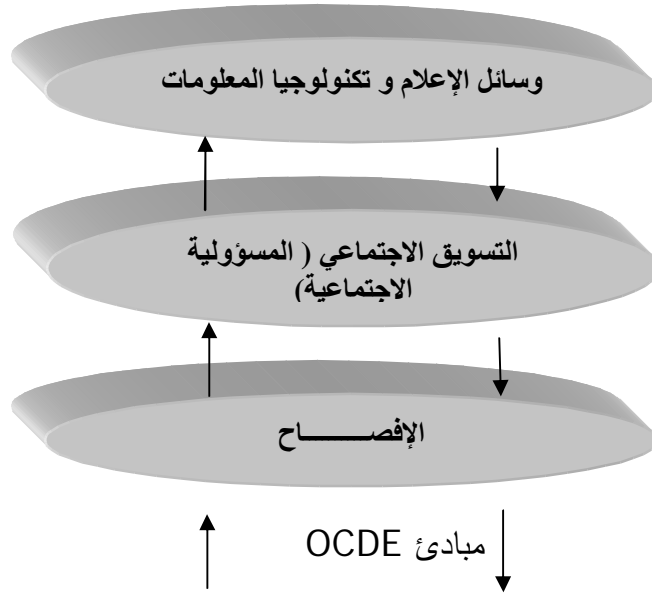
تكمن أهمية نموذج الحوكمة المقترح في مؤسسة NCA روية فيما يلي:

- زيادة عوامل الثقة و الشفافية بين الأطراف الآخذة.
- زيادة فرص التمويل و الاستثمار.
- تجنب الوقوع في الأزمات المالية.
- كشف حالات الفساد.
- زيادة آليات الرقابة.
- التسويق الفعال لصورة المؤسسة داخليا و خارجيا.

10- تصور النموذج:

يمثل الشكل الموالي تصورا لنموذج الحوكمة المقترح لمؤسسة NCA رويبة بعد تحليل نتائج الدراسة:

الشكل (18): نموذج الحوكمة المقترح لمؤسسة NCA رويبة



يعتبر نموذج الحوكمة المقترح بصفة خاصة و مبدأ الحوكمة بصفة عامة في غاية الأهمية لمؤسسة NCA روية، و الذي اختبرت من خلاله و ستزال تختبر من خلاله " آلية تعاقب الأجيال" في سياق تسيير المؤسسة. أخيرا يمكن القول بأن نموذج الحوكمة المقترح في آن سي آ روية هو دمج للنموذج الألماني- الياباني، و النموذج التشاركي لـ Tumbull، و نموذج الرقابة الخارجية Le système outsider .

المطلب الثاني: تحليل النتائج الخاصة بمؤسسة سيفيتال (CEVITAL)

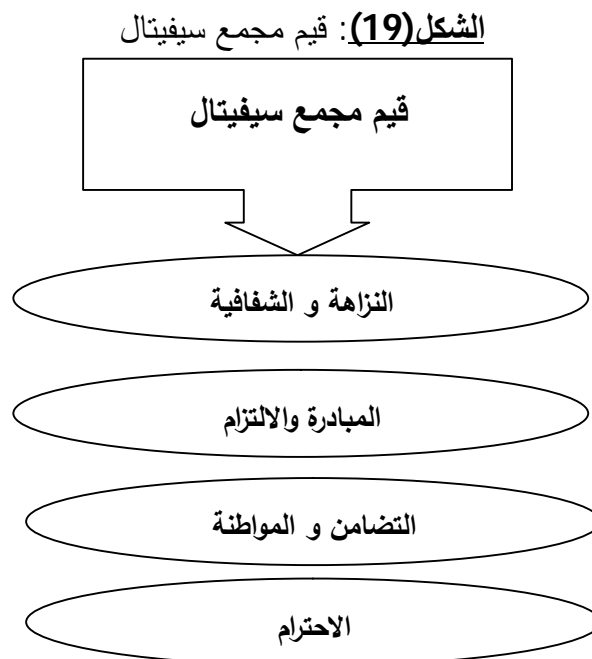
مجمع سيفيتال هو مجمع عائلي مبني على تاريخ، مسيرة و قيم أدت إلى نجاحه وشهرته. مؤسس على رؤوس أموال خاصة، هو أول مؤسسة خاصة جزائرية تستثمر في عدة قطاعات، أنشأت سنة 1998 من طرف يسعد ريراب.

الفرع الأول: أسلوب التسيير في سيفيتال

يتميز أسلوب الإدارة في مجمع سيفيتال بسبع نقاط: إعادة الاستثمار المنتظم للمكاسب في القطاعات ذات القيمة المضافة العالية، البحث و التطبيق الميداني للخبرات التكنولوجية الأكثر تطورا، الاهتمام الكبير لاختيار الرجال والنساء و من ثم تكوينهم و نقل الكفاءات، روح المؤسسة، حس الابتكار، البحث عن التميز و الفخر و الشغف لخدمة الاقتصاد الوطني.

الفرع الثاني: خلق القيمة في سيفيتال

يبحث المجمع عن خلق أربع قيم متنوعة تهدف إلى إضفاء صفة الثبات و الاستقرار على أداء المؤسسة، (كما يوضحه الشكل):



المصدر: من إعداد الطالب

- أ- **النزاهة و الشفافية:** تسمح النزاهة في إدارة و تسيير المؤسسة بتعزيز أخلاقيات الأعمال، أما الشفافية فهي تسمح بوصول المعلومة في الوقت المناسب لمن يحتاجها.
- ب- **المبادرة والالتزام:** إن التزام المؤسسة بدورها الاقتصادي و الاجتماعي و مبادرتها في تحقيق التنمية المستدامة يمثل أحسن وسيلة لتسويق صورتها داخليا و خارجيا.
- ج- **التضامن و المواطنة:** إن نشاط المجمع في إطار مجتمع يفرض عليه القيام بواجبات المواطنة، من خلال العمل على حل مشاكله و التضامن معه.
- د- **الاحترام:** يعكس وجود الاحترام المتبادل في علاقات العمل سواء بين العمال فيما بينهم أو بينهم و بين الأطراف الأخذة صحة العلاقات، كما يجب أن يتوفر بدون الأخذ في الحسبان منصب الشخص أو مركزه الاجتماعي أو الثقافي.

الفرع الثالث: المسؤولية الاجتماعية لدى سيفيتال

يقوم المجمع بمساعدة الفقراء و المحتاجين بالتعاون مع الهلال الأحمر الجزائري خاصة في المناسبات الدينية كشهر رمضان الكريم (موائد الإفطار، قفة رمضان...)، أو في الكوارث الطبيعية كما حدث في زلزال بومرداس سنة 2003، و في سياق المناسبات دائما فإن المؤسسة لا تفر أي زيادة في أسعار منتجاتها بغرض جعل المواطنين يقضونها بكل راحة، خاصة و أن المجمع هو الرائد في مجال الصناعة الغذائية في الجزائر. كما اختير مجمع سيفيتال ضمن مجموعة المؤسسات التي استفادت من برنامج RS MENA المتعلق بمرافقة المؤسسات الجزائرية في تبني مبدأ المسؤولية الاجتماعية.

الفرع الرابع: هيكل الملكية في سيفيتال

يقدر عدد أسهم مجمع سيفيتال بجاية بحوالي 06 ملايين سهم، تتوزع على 06 مساهمين، أكبر حصة لرئيس مجلس الإدارة يسعد ربراب بـ 3,285,000 سهم، علما بأن جميع أبنائه الخمسة هم مساهمون في المجمع.

الفرع الخامس: نموذج الحوكمة في سيفيتال

1- دوافع الحاجة إلى تبني الحوكمة في سيفيتال

عرف مجمع سيفيتال خلال العشر سنوات الماضية نموا سريعا، تجلّى هذا النمو في مظهرين هما: رقم الأعمال و تنوع مجالات النشاط، و من أجل تسيير و دعم هذا التطور قرر المجمع تبني مبدأ الحوكمة.

2- المبادئ العامة لنموذج الحوكمة:

يرتكز نموذج الحوكمة المقترح لمجمع سيفيتال على ثلاث مبادئ هي:

أ- **توسيع مجلس الإدارة:** يعتمد في تسيير المؤسسة على مجلس الإدارة بشكل كبير، كما يعلقون عليه آمالا عريضة للحفاظ على النمو الذي يحققه المجمع سنويا و من ثم إعادة الاستثمار، لذلك تم توسيع مجلس الإدارة بشكل يضمن خاصية التوازن في عدد الأعضاء المستقلين (الخارجيين) و الأعضاء الداخليين (المساهمين)، بالإضافة إلى تنوع تخصصاتهم و مناصبهم خارج المجلس. فمجلس إدارة المؤسسة يتكون من ستة أعضاء مساهمين و ستة أعضاء مستقلين، و هذا لإعطاء فرص أكبر للاستثمار، خاصة مع زيادة عدد أنشطة المؤسسة أين أصبحت تضم تقريبا 21 نشاطا.

ب- **الفصل بين مهام رئيس مجلس الإدارة و المدير العام:** إن الهدف من فصل الوظيفتين هو إعطاء ديناميكية أكبر للنشاط الإداري في المجمع، من خلال تخصص كل فرد في مهمة أو تخصص واحد، فرئيس مجلس الإدارة له صفة غير تنفيذية أي يرسم الخطوط العريضة و إستراتيجية المؤسسة، يضع برامج اليقظة الإستراتيجية، يعمل على اكتشاف فرص الاستثمار و النمو...، بينما المدير العام فله صفة التنفيذ، فهو مسؤول على تطبيق التوصيات و الخطط التي تقر في مجلس الإدارة. و بصفة عامة تتبنى إدارة المؤسسة مبدأ "تفويض السلطة" لاتخاذ القرارات السليمة، و التي تتخذ في هذه الحالة على مستوى الوحدات العملية.

ج- **إعادة هيكلة الأنشطة:** وذلك للتحكم أكثر في إدارة المجمع الذي أخذ في التوسع، أين أضحت المؤسسة تضم 21 نشاطا فقد تم دمجهم و تصنيفهم إلى خمس أقطاب و مجالات هي: الصناعة الغذائية- الصناعة الأولية - البناء - الخدمات - التوزيع. يشكل مديرو هذه الأقطاب مجلس توجيه المجمع.

3- مكونات النموذج:

أ- **المكونات الداخلية:** وهي تتشكل من ثلاث (03) أطراف أساسية، هي على الترتيب (حسب نتائج البحث):
أولا- مجلس التوجيه: و الذي يضم مديري أقطاب النشاط الخمسة.
ثانيا- مجلس الإدارة.

ثالثا- الجمعية العمومية: لكونها لها الكلمة الأخيرة في اتخاذ القرارات، فهذا يعطيها قوة كامنة في نموذج الحوكمة.

ب- **المكونات الخارجية:** و هي تتشكل من أربع (04) أطراف أساسية، هي على الترتيب:

أولا- الزبائن.

ثانيا- الموردين.

ثالثا- الدولة.

رابعا- المجتمع.

4- آليات الرقابة في النموذج:

حسب النتائج المتحصل عليها من الدراسة التطبيقية، تعتمد على آليات الرقابة الداخلية بشكل أكبر من آليات الرقابة الخارجية.

أ- آليات الرقابة الداخلية:

أولاً- مجلس الإدارة: يتكون مجلس إدارة المؤسسة من اثني عشر (12) من بينهم 05 مساهمين أجراء (أبناء رئيس مجلس الإدارة)، و 06 أعضاء مستقلين، و الرئيس، و الجدول التالي يوضح أعضاء مجلس الإدارة:

الجدول(190): تشكيلة مجلس إدارة سيفيتال

اسم العضو	المنصب
يسعد ريراب	رئيس مجلس الإدارة
ملبك ريراب	المدير العام و رئيس مجلس التوجيه
ليندة ريراب	عضو: المدير التنفيذي لمؤسسة توزيع الألبسة (ملحقة سيفيتال)
عمر ريراب	عضو: مدير ملحقة Hyundai
سليم ريراب	عضو: مدير مؤسسة Numudis للتوزيع
ياسين ريراب	عضو: مدير مؤسسة ACTS لتركيب المقطورات و تسويق الشاحنات
إبراهيم بن عبد السلام	عضو: مدير معهد MDI الجزائر
أحمد بيدوي، المصدر: وثائق المؤسسة	عضو: محامي لدى المجلس القضائي
اسماعيل صغير	عضو: مستشار في المناجمنت
الهاشمي صباغ	عضو: المدير العام لـ Deutshbank
أحمد طيباوي	عضو: المدير العام لمؤسسة World trade center
لويس روكي	عضو: مستشار في الإستراتيجية.

المصدر: وثائق المؤسسة

يمارس مجلس الإدارة مهامه ضمن أطر نظام " حوكمة المؤسسات" فهو بذلك يضم مجموعة من اللجان التي تعمل تحت لوائه، تختص كل لجنة بمهام محددة، تتمثل هذه اللجان في:

- اللجنة الإستراتيجية: مهمتها وضع و تقييم استراتيجيات المؤسسة.
 - لجنة المراجعة: تتكون من أغلبية أعضاء خارجيين (مستقلين) و يرأسها عضو خارجي.
 - لجنة الموارد البشرية و الأجور: مكلفة بتقييم سياسات المجمع في مجال الموارد البشرية (الأجور، اكتشاف المهارات، الترقية، التوظيف...).
- بالإضافة إلى مجلس الإدارة يعتمد المجمع في وظيفة الرقابة الداخلية على عمل المراجعين الداخليين، أما الجمعية العمومية فهي الوجه الآخر لمجلس الإدارة لكون هذا الأخير يضم جميع المساهمين.
- ب -آليات الرقابة الخارجية: تتمثل هذه الآليات في عمل محافظي الحسابات و مكاتب المراجعة و الاستشارة:

أولاً- محافظ الحسابات: تراقب حسابات المؤسسة من طرف السيد: برنو محمد أرمضان لمدة 03 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

ثانياً- مكاتب المراجعة و الاستشارة: تتعامل المؤسسة مكتب المراجعة العالمي المشهور: KPMG

5- أدوات النموذج:

- ترتكز مجمع سيفيتال على مجموعة من الأدوات المساعدة على ضمان أفضل تطبيق لنظام الحوكمة في المؤسسة، و لعل أهم هذه الأدوات:
- أ- لوحة القيادة: لكونها تساعد نظام الحوكمة في التحكم أكثر بالمؤسسة و اكتشاف الانحرافات سواء المالية أو الغير المالية.
- ب- تكنولوجيا المعلومات و الاتصال: خاصة نظم المعلومات.
- ج- المسؤولية الاجتماعية.
- د- وسائل الإعلام: خاصة الموقع الإلكتروني و الندوات الصحفية.

6- أبعاد النموذج:

إن إيديولوجية الحوكمة لدى مساهمي و مسيري مجمع سيفيتال تتمحور حول ثلاث أبعاد كما أفرزتها نتائج البحث:

أ- البعد المالي: نتيجة للمنافسة الضعيفة التي يلقاها المجمع فاهتمامه يكون حول كيفية تسيير أرباحه و موارده المالية دون الاهتمام بمجالات أخرى، و عليه يمكن القول بأن الحوكمة ذات بعد مالي في المؤسسة لكونها تساعد على إدارة الأموال و الحفاظ عليها.

ب- البعد التنظيمي: و يتمثل هذا البعد في إعادة هيكلة الأنشطة التي قام بها المجمع، و استحداث

هيكل تنظيمي مرن.

ج- البعد الإداري.

7- أهداف نموذج الحوكمة:**أ- على المستوى الكلي:**

- خلق فرص للعمل.
- المساعدة على خلق الثروة للدولة.
- المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.

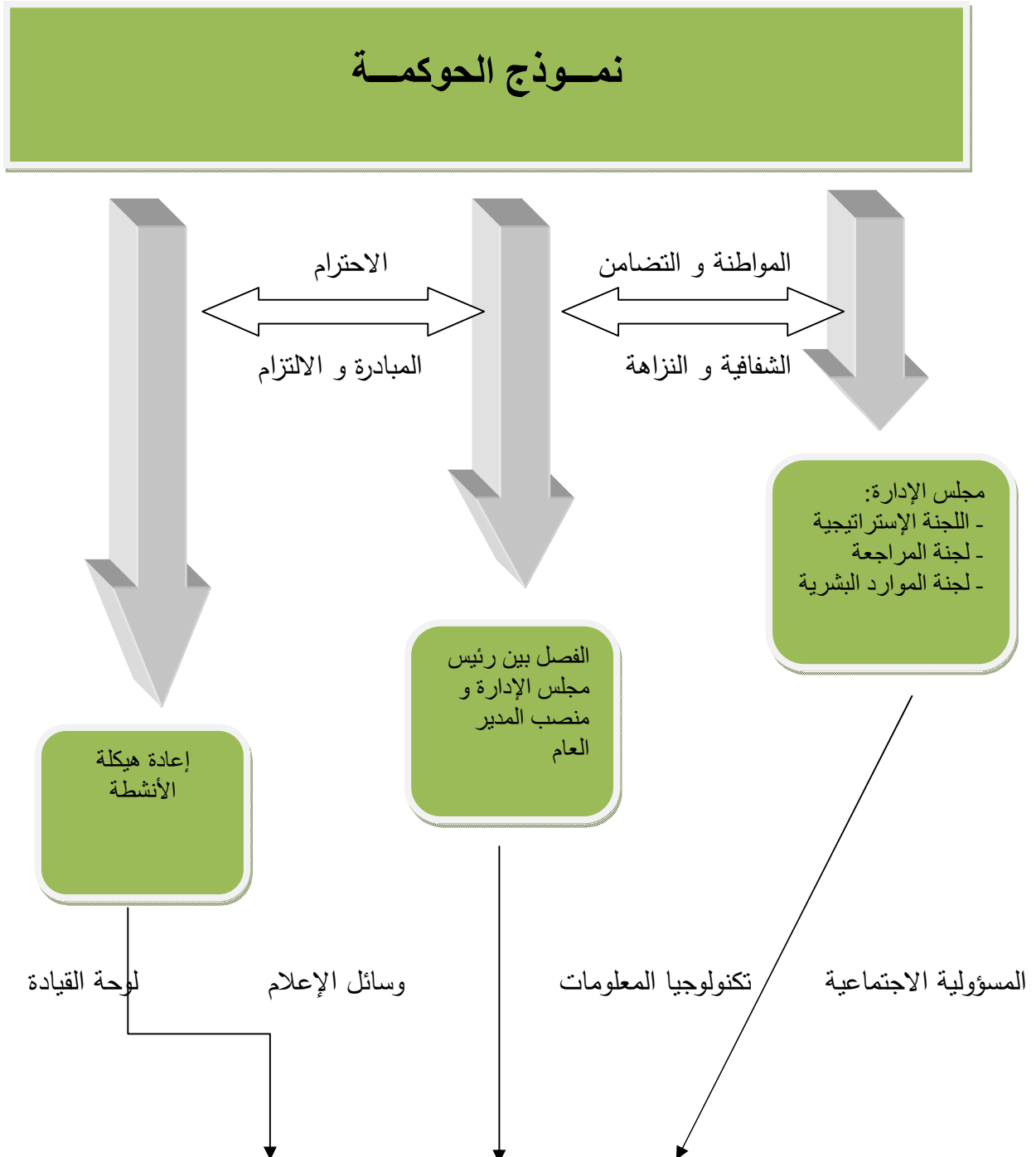
ب- على المستوى الجزئي:

- تعظيم قيمة المساهمين و خدمة مصالحهم.
- زيادة ثروة المؤسسة.
- تسيير المخاطر المالية.
- تطوير سياسات الموارد البشرية و تسيير المواهب.
- متابعة النمو المالي المتسارع للمجمع.

8- تصور النموذج:

يمثل الشكل الموالي تصورا لنموذج الحوكمة المقترح لمجمع سيفيتال بعد تحليل نتائج الدراسة:

الشكل (20): نموذج الحوكمة المقترح لمجمع سيفيتال



المقاربة المالية للقيمة:

- تعظيم القيمة المالية للمساهمين
- زيادة ثروة المؤسسة
- الرقابة و المحافظة على أموال المجمع
- زيادة و تعظيم الإنتاج
- تسيير المخاطر المالية

المصدر: من إعداد الطالب

إن نموذج الحوكمة المقترح لمجمع سيفينال يمتاسى و المقاربه الحداستكية (المالية) للحوكمة، التي تهدف إلى تعظيم ثروة المساهمين و إدارة الأرباح المتزايدة المؤسسة، و بالتالي فالنموذج المساهماتي هو الإطار المرجعي لنموذج الحوكمة المقترح.

المطلب الثالث: تحليل النتائج الخاصة بمؤسسة سيم (SIM)

مجمع سيم هو مجمع عائلي مختص في الصناعات الغذائية أنشأ سنة 1990، يضم مجموعة من قطاعات النشاط المختلفة (القطاع الصناعي،قطاع الصحة،قطاع التعليم،قطاع البناء)، شعار المجمع هو: "مؤسسة لا تهاب التحديات". يتميز أسلوب الإدارة في مجمع سيم بتسيير تقليدي تغيب فيه الطرق الحديثة، فهو بذلك تسيير روتيني، كما يلاحظ في المجمع وجود العديد من الاختلافات و الصراعات بين الأفراد . يقوم المجمع بمساعدة الفقراء و المحتاجين، و كذا عدم الزيادة في أسعار منتجاته أثناء المناسبات، بالإضافة إلى مرافقة الشباب المقاول المتخرج من الجامعات (خاصة من جامعة البليدة).

1- دوافع الحاجة إلى تبني الحوكمة في سيم:

إن الحاجة إلى نموذج حوكمة في مجمع سيم هو الفضائح العديدة التي طالته، و آخرها في سنة 2006 أين قامت الجمعية الوطنية للمطاحن بإخطار السلطات العمومية بحدوث تجاوزات ومخالفة قانون صفقات الديوان المهني للحبوب المتعلق بتوزيع القمح على المطاحن، ليكتشف محققو فصيلة الأبحاث الاقتصادية التابعة للدرك الوطني بالبليدة أن مسؤولي مجمع "سيم" قاموا بإبرام عقود مع تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبليدة، مكنتهم من الاستفادة من تخفيضات في الأسعار بـ50 ديناراً في القنطار في صفقة شراء كميات من القمح الرديء، علاوة على الاستفادة من كميات إضافية عند الوزن تزيد عن النسبة القانونية المسموح بها (20 بالمائة)، حيث فاقت تلك الزيادات حسب مصادر متابعه عن قرب للملف، نسبة 50 بالمائة، وهو ما اعتبر مخالفة لقانون الصفقات المتعلقة بتوزيع كميات القمح على المطاحن بنسب متساوية ومحددة. في حين قدرت المطاحن الصغيرة في شكاويها التي اتهمت فيها الديوان الجزائري لمهنيي الحبوب، بالتعامل بالتفاضل مع المتعامل الخاص "سيم" ومنحه امتيازات خاصة القيمة الإجمالية للتخفيضات التي استفاد منها مجمع مطاحن المتيحة بقرابة 8 ملايين سنتيم.

2- المبادئ العامة لنموذج الحوكمة:

في حالة مجمع سيم، فإن مبادئ نموذج الحوكمة هي المبادئ الستة لمنظمة التعاون و التنمية الاقتصادية الصادرة سنة 2004، و المذكورة في الجزء النظري من البحث.

3- مكونات النموذج:

أ- المكونات الداخلية: وهي تتشكل من طرفين رئيسيين:

أولاً- الموظفين.

ثانياً- مجلس الإدارة.

ب- المكونات الخارجية: و هي تتشكل من ثلاث (03) أطراف أساسية، هي على الترتيب:

أولاً- الزبائن.

ثانياً- الدولة.

ثالثاً- المجتمع.

4- آليات الرقابة في النموذج:

حسب النتائج المتحصل عليها من الدراسة التطبيقية، تعتمد المؤسسو على آليات الرقابة الداخلية بشكل

أكبر من آليات الرقابة الخارجية.

أ- آليات الرقابة الداخلية:

أولاً- المراجعين الداخليين.

ثانياً- الجمعية العمومية.

ب- آليات الرقابة الخارجية: تتمثل هذه الآليات في:

أولاً- المراجعين الخارجيين.

ثانياً- الدولة.

5- أبعاد النموذج:

إن إيديولوجية الحوكمة لدى مساهمي و مسيري مجمع سيم تتمحور حول بعدين:

أ- البعد الإداري.

ب- البعد التنظيمي .

6- أهداف نموذج الحوكمة:

- خدمة المساهمين.

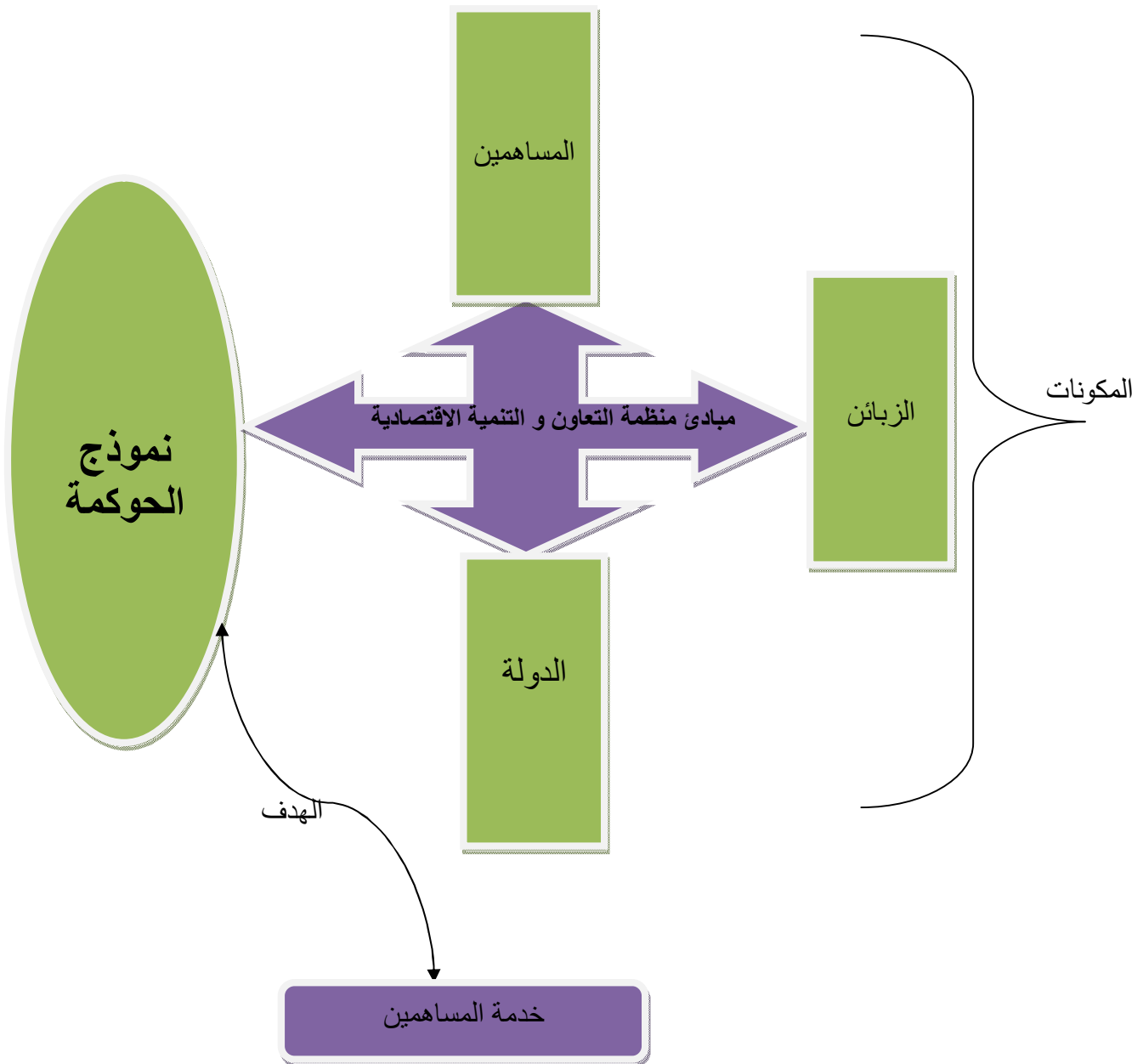
- تحسين أداء المؤسسة.
- زيادة فرص التمويل و الاستثمار.
- تجنب الأزمات المالية.

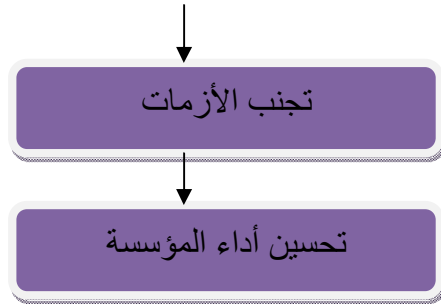
7- تصور النموذج:

يمثل الشكل الموالي (الشكل 21) تصورا لنموذج الحوكمة المقترح لمجمع سيم بعد تحليل نتائج

الدراسة:

الشكل(21) : نموذج الحوكمة المقترح لمجمع سيم





المصدر: من إعداد الطالب وفق نتائج البحث

إن نموذج الحوكمة المقترح لمجمع سيم هو نموذج بسيط، يهدف في الأساس إلى تحضير أرضية مناسبة لمبدأ الحوكمة في المؤسسة.

المطلب الرابع: تحليل النتائج الخاصة بمؤسسة نقاوس (Ng'aouas)

تعد مؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات من بين أهم الوحدات الصناعية التي كانت تضمها المؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات الغذائية ENAJUC، وهي وحدة اقتصادية كانت تابعة للقطاع العام وتم خصصتها بموجب اللائحة رقم 13 للدورة 64 الصادرة عن مجلس مساهمات الدولة بتاريخ 4 أبريل 2006 .

1- أسلوب التسيير في مؤسسة نقاوس:

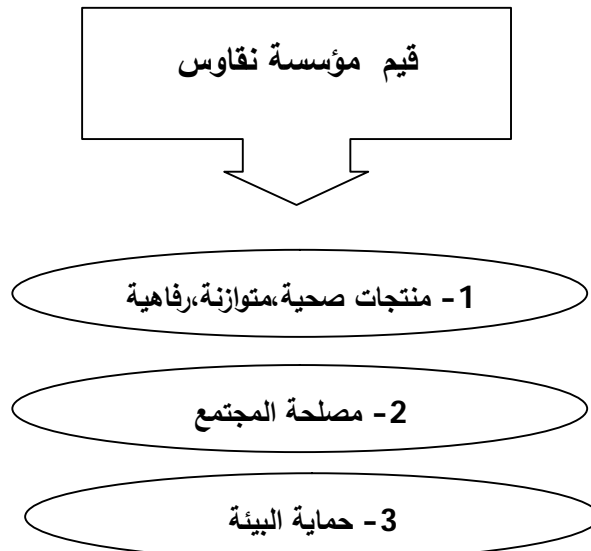
تتبع مؤسسة نقاوس إستراتيجية التوزيع المباشر عن طريق مجموعة من وكلاء البيع الذين يكون دورهم هو ضمان استمرارية تواجد مشروبات نقاوس بالسوق، ويشترط في هؤلاء توفرهم على مستودعات تقوم بتوزيع مشروبات نقاوس وتعويض الكميات المسوقة بأخرى بشكل آني ضمانا لتوافر المنتج بالسوق بشكل دائم.

2- خلق القيمة في مؤسسة نقاوس

يبحث المجمع عن خلق ثلاث قيم متنوعة تهدف تحسين صورة المؤسسة اتجاه أطرافها الآخذة، (كما

يوضحه الشكل):

الشكل(22): قيم مؤسسة نقاوس



المصدر: من إعداد الطالب

- أ- منتجات صحية و متوازنة: و هي القيمة الموجهة للزبائن، فأهمية القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة (المشروبات الثمرية)، يلقي عليها عبئاً إضافياً في خدمة الزبون بتوفير مشروبات صحية.
- ب- قيمة المجتمع: إن التعريف بهوية المؤسسة يفرض عليها مراعاة مصالح المجتمع الذي تنشط فيه.
- ج- حماية البيئة: تعتبر الثمار المختلفة و خاصة المشمش من المواد الأساسية في صناعة المنتجات الثمرية، لذلك ينبغي على المؤسسة مراعاة التنمية المستدامة عند رسم خططها الإنتاجية.

3- المسؤولية الاجتماعية لدى مؤسسة نقاوس:

تحوز مؤسسة نقاوس على شهادة الإيزو 9001 سنة 2005 و جدد لمرتين و الثالثة حالياً.

4- نموذج الحوكمة في مؤسسة نقاوس:**4-1- دوافع الحاجة إلى نموذج للحوكمة:**

ظهرت الحاجة لتبني مبدأ الحوكمة في مؤسسة نقاوس نتيجة لرغبتها في التحسين المستمر، وذلك من أجل ضمان المرونة والمردودية التنافسية في السوق، خاصة مع الارتفاع المتزايد لحدة المنافسة في قطاع المصبرات الغذائية والمشروبات.

4-2- المبادئ العامة لنموذج الحوكمة:

يرتكز نموذج الحوكمة المقترح لمؤسسة نقاوس على ثلاث مبادئ:

أ- زيادة مستوى الثقة مع الفلاحين: خاصة و أن هؤلاء يعتبرون الطرف الأساسي في معادلة نشاط المؤسسة.

ب- الشفافية في التمويل: حيث ينبغي على المؤسسة أن تتبع طرق شفافة في الحصول على الأموال، كما ينبغي عليها أيضاً توضيح طرق و كيفية استغلال التمويل.

ج- جودة العمليات: إن الهدف من إدارة جودة العمليات هو التواصل المستمر مع الزبائن و حماية المستهلكين، بالإضافة إلى التقليل من التبذير في المواد الأولية.

4-3- مكونات النموذج:

أ- المكونات الداخلية: وهي تتشكل من طرفين أساسيين هما:

أولاً- الموظفين.

ثانياً- مجلس الإدارة.

ب- المكونات الخارجية: و هي تتشكل من ثلاث (03) أطراف أساسية هي:

أولاً- الزبائن.

ثانياً- الموردين.

ثالثاً- المجتمع.

4-4- آليات الرقابة في النموذج:

حسب النتائج المتحصل عليها من الدراسة التطبيقية، تعتمد المؤسسة على آليات الرقابة الداخلية بشكل

أكبر من آليات الرقابة الخارجية.

أ- آليات الرقابة الداخلية:

أولاً- مجلس الإدارة.

ثانياً- المراجعين الداخليين.

ب- آليات الرقابة الخارجية: تتمثل هذه الآليات في عمل محافظي الحسابات، و أحيانا رقابة الدولة.

4-5- أدوات النموذج:

ترتكز مؤسسة نقاوس على مجموعة من الأدوات المساعدة على ضمان أفضل تطبيق لنظام الحوكمة في

المؤسسة، و لعل أهم هذه الأدوات:

أ- نظام المعلومات.

ب- لوحة القيادة.

ج- المسؤولية الاجتماعية.

د- وسائل الإعلام.

4-6- أبعاد النموذج:

أ- البعد المالي.

ب- البعد التنظيمي.

ج- البعد الإداري.

7- أهداف نموذج الحوكمة:

- زيادة أرباح المؤسسة.

- تعظيم قيمة المساهمين.

- خدمة الزبائن.

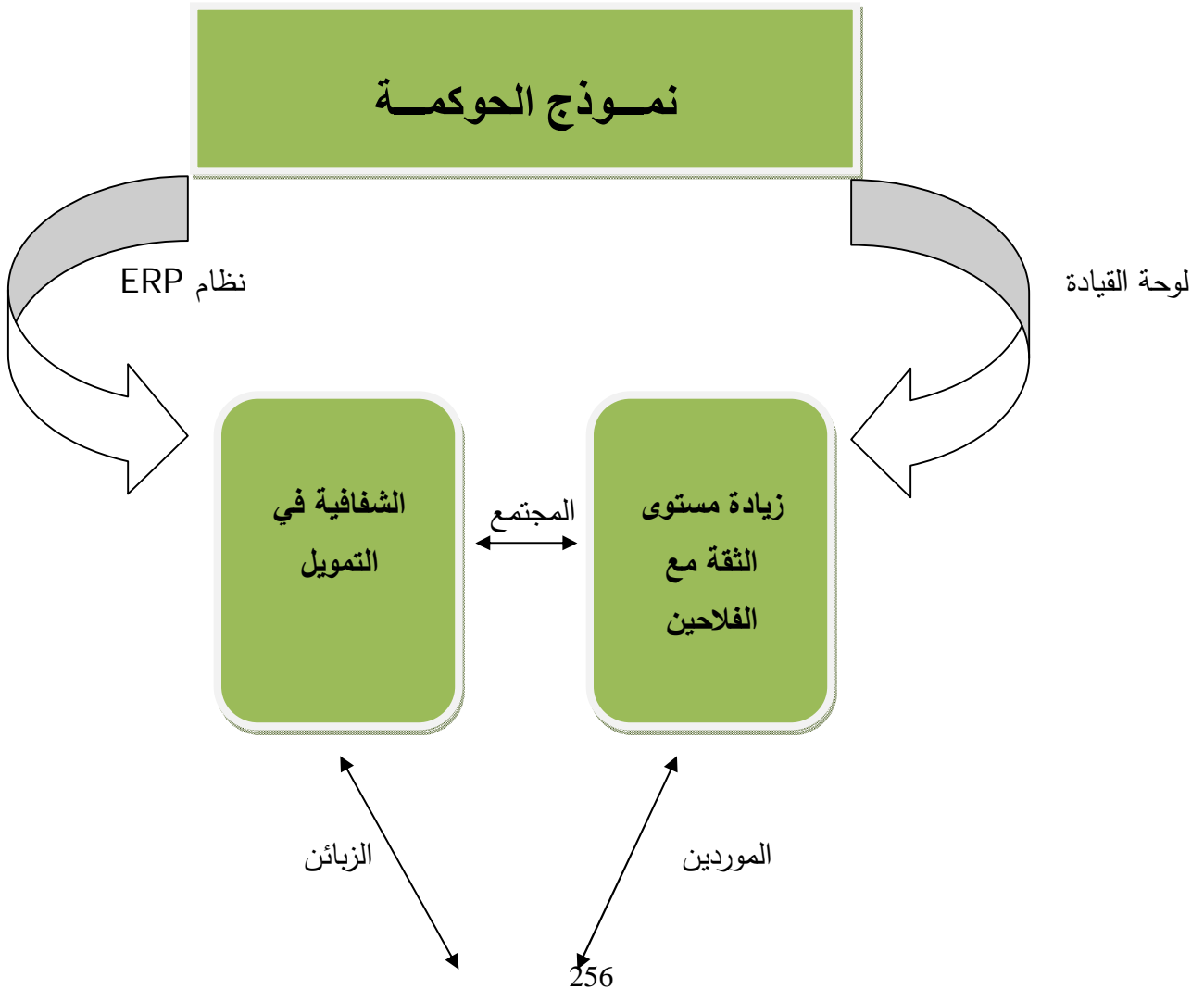
- احترام مصالح الأطراف الآخذة.

- مساعدة الدولة على رفع فاتورة تصديرها.

8- تصور النموذج:

يمثل الشكل الموالي تصورا لنموذج الحوكمة المقترح لمؤسسة نقاوس بعد تحليل نتائج الدراسة:

الشكل (23): نموذج الحوكمة المقترح لمؤسسة نقاوس





جودة العمليات

المصدر: من إعداد الطالب

إن نموذج الحوكمة المقترح لمؤسسة نقاوس يتماشى و المقاربة التشاركية للحوكمة، التي تهدف إلى تعظيم قيمة مصالح الأطراف الآخذة، و بالتالي فالنموذج التشاركي للحوكمة أو الألماني-الياباني هو الإطار المرجعي لنموذج الحوكمة المقترح في المؤسسة.

بالرغم من اختلاف المقاربات النظرية لنماذج الحوكمة المقترحة في مؤسسات دراسة الحالة، إلا أنها تشترك في بعض النقاط المفتاحية و منها: اتفاقها على أهمية الحوكمة في حياة المؤسسات الاقتصادية الوطنية، و فعاليتها في تحسين أدائها،بالإضافة إلى إهمال تأثير السوق المالي (البورصة) على نشاط المؤسسة، و كذا الاتفاق على أن تكنولوجيا المعلومات، ووسائل الإعلام،و المسؤولية الاجتماعية من أهم الأدوات المساعدة على تطبيق الحوكمة. و من الأمور السلبية التي قد تؤثر على تبني الحوكمة في المؤسسات الجزائرية حسب التحليل الجزئي لنتائج الدراسة هي عدم إدراك المسيرين و المساهمين في المؤسسات الثلاثة (سيفيتال،سيم،نقاوس) بوجود دليل جزائري لحوكمة المؤسسات.و بالتالي يمكن القول بأنه لا يوجد نموذج واحد صالح لجميع المؤسسات، و إنما يجب تكييف نماذج الحوكمة المتوفرة على المستوى الدولي مع خصائص المؤسسة المراد حوكمتها.

المبحث الثاني: التحليل العملي الكلي

يفترض على المؤسسات الوطنية اليوم أن تحقق قفزة نوعية في عالم الأعمال، خاصة مع الفرص التي أفرزها و لا يزال يفرزها السياق الدولي للخروج من التبعية للمحروقات من جهة، و كذا امتلاك الاقتصاد الوطني لطاقت النمو و التوسع، ما يتيح للمؤسسات النجاح بشرط أن تضمن نجاعتها و فعالية أدائها و تضمن توفر الموارد الضرورية لاستمراريتها... كل هذه الظروف مهدت لتبني مبدأ "حوكمة المؤسسات" في الجزائر .

المطلب الأول: العوائق التي تصادف المؤسسات الوطنية في ظل نظام الحوكمة

رغم محاولتنا لتقييم مدى تطبيق الحوكمة في المؤسسات الوطنية إلا أن هذا يبقى غير كاف، بل يحتاج إلى تأطير علمي أكثر بواسطة دراسة استقصائية لعدد كبير من المؤسسات. لكن المتمعن جيدا في مسار المؤسسة الجزائرية لا يصعب عليه اكتشاف مواقع خلل و عوائق نموها، و التي نقسمها إلى فرعين، الأولى هي العوائق العامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في إطار الحوكمة، و الثانية هي العوائق الخاصة.

أ- العوائق العامة: و تتمثل في:

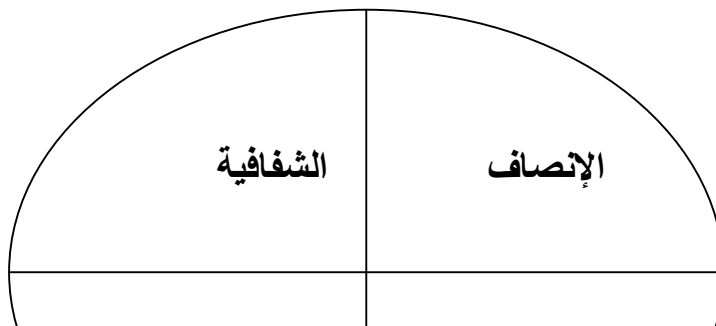
- العلاقات بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة: خاصة الخلط بين المناصب أو ازدواجيتها، فعادة يكون ملاك المؤسسة هم أنفسهم رؤساء مجلس الإدارة و في نفس الوقت المديرين. ففي حالة توقف الشخص عن أداء عمله تشل المؤسسة....
- الوضعية الصحية للمؤسسة: و هو عائق مرتبط بغياب القواعد العلمية في تسيير المؤسسات.

- حالات الانتقال و الخلافة: تشير الإحصائيات إلى أن 30% فقط من المؤسسات العائلية التي ينجح فيها الانتقال إلى الجيل الثاني.
- غياب التنسيق بين استراتيجيات العمل و مصلحة المؤسسة: تعاني المؤسسات الوطنية كثيرا من هذا العائق لأنه مرتبط برؤيتها الإستراتيجية، فمؤسساتنا لتزال تفكر في الطريقة التي تمكنها من البقاء يوما بعد يوم، أي غياب النظرة بعيدة المدى ذات الأهداف الطموحة.
- ب- **العوائق الخاصة:** و هي المشاكل التي ترتبط بنموذج الحوكمة في المؤسسات الوطنية، و تتمثل في:
 - تدهور العلاقة بين المؤسسات و البنوك: ثمة مشكلة واسعة الانتشار حيث تشتكي العديد من المؤسسات من صعوبة الحصول على قرض بنكي، في حين ترى البنوك عادة ضعف رأسمال هذه المؤسسات الذي لا يكفي لتقديم ضمانات مقابل هذه القروض.
 - ضعف الاستثمارات الخارجية في النواة الأولية للمؤسسة التي تكون غالبا عائلية: في الجزائر ليس هناك تجميع كاف لتجارب ناجحة تخص تجارب في فتح رأس المال، بالنظر إلى الحذر الذي يبديه أقلية المساهمين الذين يخشون فقدان حقهم في المراقبة اللازمة لتسيير المؤسسة لصالح المساهمين الغالبين.
 - غياب الثقة مع الإدارة الجبائية: توسعت مع الوقت علاقة حذر لدى المؤسسة الجزائرية خاصة منها الخاصة مع الإدارة الجبائية، واقتنع الكثير من رؤساء المؤسسات بضرورة وجود علاقة نزيهة وشفافة مع هذه الإدارة، وعليه يعد الجهد المبذول من أجل شفافية ونزاهة الحسابات عنصرا أساسيا يسمح للمؤسسة من بناء مستقبلها بطريقة أكثر صفاء مقابل إجراءات الدعم التي تتخذها السلطات العمومية في هذا الشأن.
 - عدم توضيح العلاقة بين المساهمين: تعرف الكثير من المؤسسات نزاعات داخلية بين المساهمين والتي تعطي حركة « الجمعية » مفهوما سلبيا، على الرغم من أن « الجمعية » فكرة حضارية وهي ممر لا بد منه للمقاوم الراغب في توسيع مؤسسته، و هي عصر حيوي لنمو المؤسسة وكذا تحديد قواعد تصرف المساهمين، لا سيما فيما يخص الحقوق والواجبات و حماية المساهمين الأقلية.

المطلب الثاني: مبادئ نموذج الحوكمة المقترح

يقوم النموذج المقترح لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الوطنية على أربع (04) مبادئ أساسية كما يوضحه الشكل (24):

الشكل (24): مبادئ نموذج الحوكمة المقترح



المصدر: من إعداد الطالب

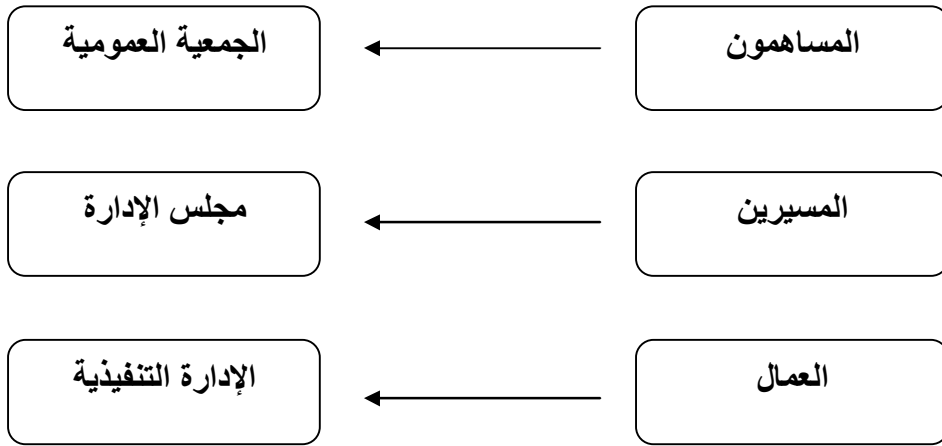
- أ- **الإنصاف:** و يعني توزيع الحقوق و الواجبات سواء المادية أو الغير مادية على الأطراف الآخذة بكل نزاهة و عدل، و لا يعني الإنصاف المساواة لأن الأولى تعني أن يأخذ كل ذي حق حقه.
- ب- **الشفافية:** أي توزيع الحقوق و الواجبات المذكورة سابقا بأسلوب واضح و شفاف للجميع.
- ج- **المسؤولية:** و هي تحمل الفرد لمسئوليته أمام رئيسه بصفة محددة و ليست مقسمة، وهذا يتطلب تقريبا دوريا و شاملا لأدائه، لذلك لا بد من الأخذ بمبدأ " الرجل المناسب في المكان المناسب".
- د- **القيمة التشاركية:** و تعني أن يعمل النموذج على تحقيق مصلحة جميع الأطراف ذات العلاقة في المؤسسة بدون تمييز، و بطريقة نزيهة و شفافة.
- تسمح المبادئ السابقة الذكر بتنظيم العلاقات بين مكونات النموذج من أطراف داخلية و خارجية، و الذين يحتكمون بدورهم إليها في أداء العمل.

المطلب الثالث: مكونات النموذج

- يتكون النموذج من طرفين أحدهما داخلي و الآخر خارجي:
- أ- **الأطراف الداخلية:** و هم مالكي المؤسسة و الأشخاص الذين فوضهم جزءا من صلاحياتهم كالمسيرين، و هم يعملون في إطار لوائح المؤسسة، و تتمثل الأطراف الداخلية في:
- المساهمين: هم ملاك المؤسسة و أصحاب رأس المال، و يمارسون سلطتهم في الجمعية العمومية.
 - الإداريين (المسيرين): هم المسؤولون عن وضع سياسات المؤسسة، و يمارسون عملهم في إطار مجلس الإدارة.

- العمال (الموظفون): وهو المسؤولون عن تطبيق السياسات المخططة في مجلس الإدارة، و هم يمارسون عملهم تحت وصاية الإدارة.

الشكل (25): الأطراف الداخلية و هيئاتها



المصدر: من إعداد الطالب

- الجمعية العمومية: تسهر الجمعية العمومية في إطار نظام الحوكمة على ضمان احترام حقوق المساهمين المتمثلة في:
 - تقسيم الأرباح على المساهمين بصورة نزيهة و شفافة.
 - تسهيل عملية المشاركة و التصويت في أشغال الجمعية، و كذا إبداء آرائهم و حقهم في المساءلة.
 - الحصول على المعلومات الضرورية لممارسة حقوقهم.
 - و من مهام الجمعية نذكر أيضا:
 - المصادقة على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.
 - اختيار محافظي الحسابات و المراجعين الخارجيين.
 - المصادقة على الحسابات السنوية.
 - اختيار و عزل أعضاء مجلس الإدارة.
 - تعديل القوانين الأساسية للمؤسسة.
 - فتح رأسمال المؤسسة و تعديل هيكله.
- مجلس الإدارة: و هو المسؤول على وضع و قيادة إستراتيجية المؤسسة و مراقبة تنفيذها بالاشتراك مع اللجان التي يضمها كاللجنة الإستراتيجية، لجنة المراجعة، لجنة الأجور....، و من مهامه في إطار نظام الحوكمة:

- وضع الاستراتيجيات و خطط العمل بما يتوافق مع مصالح المؤسسة.
 - ضمان الاستقرار و السير الحسن للمؤسسة وفقا للقانون.
 - توظيف أعضاء الإدارة و الإشراف عليهم.
- يجدر بنا في الأخير التأكيد على أهمية توازن تشكيلة مجلس الإدارة من حيث العدد، الخبرة، المهارات، و الاستقلالية، أي وجود أعضاء خارجيين (من خارج المؤسسة).
- ب- الأطراف الخارجية:** يشكل النموذج إطارا مفتوحا للتواصل مع العديد من الأطراف الخارجية، الذين يمكن حصرهم فيما يلي:
- **الزبائن (الملاك الحقيقيون للمؤسسة):** في ظل المنافسة الشديدة تظهر أهمية إرضاء الزبائن، لأنه بدونهم لا يوجد عمل، و بدون عمل لا يوجد أرباح، لذلك يجب على المؤسسة أن تربط و تنمي علاقة صادقة و أخلاقية مع زبائنها، و ذلك في إطار الربح للجميع.
 - **المجتمع:** و هم الطرف الذي يجب أن تراعي المؤسسة عاداته و تقاليده، و تسعى إلى العيش كمواطن فيه.
 - **الموردين (من أجل تعاون دائم):** يشكل الموردون أول حلقة في سلسلة القيم لكونهم المسؤولون عن تمويل المؤسسة، فبذلك هم أول الدائنين و هم حجر الأساس لضمان السير الحسن للإنتاج.
 - **السلطات العمومية كشريك:** يجب التخلي عن فكرة الحساسية بين الدولة و نجاح المؤسسات، فالإدارة العمومية باعتبارها جزء لا يتجزأ من السلطة العمومية فإنه من مصلحتها رؤية المؤسسات تزدهر، بالمقابل يجب أن تشدد الإجراءات مع المؤسسات المخالفة. و من جهة المؤسسة يجب عليها أن تتابع تطور النصوص و التشريعات القانونية التي تعنيها خاصة قانون العمل، الضرائب، و حماية البيئة.
 - **المؤسسات المالية (ثقة و شفافية).**
 - **المنافسين (أخلاق وواجبات):** لا تقتصر المنافسة على الصراع و التخاصم في السوق، و إنما تمتد إلى التعاون على القضاء على الممارسات اللااخلاقية و حماية المستهلك....
 - **التزامات المؤسسة نحو الأطراف الخارجية في إطار نموذج الحوكمة:** يتوجب على المؤسسة عدد من الالتزامات اتجاه الأطراف الخارجية منها:
 - حماية البيئة.
 - السهر على رفاهية و سلامة العمال.
 - الوفاء بالالتزامات الجبائية و شبه الجبائية.

المطلب الرابع: أدوات النموذج

بغرض تسهيل عملية تبني نموذج الحوكمة، فإنه لا بد من الارتكاز على مجموعة من الأدوات التي سبق لنا التطرق إليها في نقاط سابقة، و هي بشكل مختصر تتمثل في:

- أ- المسؤولية الاجتماعية.
- ب- وسائل الإعلام.
- ج- تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.
- د- المؤسسات الداعمة للحوكمة.

المطلب الخامس: ميكانزمات النموذج

تنقسم ميكانزمات النموذج أولاً إلى ميكانزمات الرقابة و المتمثلة في مجلس الإدارة و الجمعية العمومية كآليات رقابة داخلية، و محافظي الحسابات و مكاتب المراجعة كآليات رقابة خارجية، مع تأجيل تبني ميكانزمات الرقابة الحديثة كرقابة المنظمات غير الحكومية، أو رقابة سوق العمل، أو رقابة السوق المالي. و ثانياً: ميكانزمات التنظيم و الضبط و المتمثلة أساساً في التشريعات و القوانين الوطنية المنظمة لسير النشاط الاقتصادي كقانون المنافسة، قانون العمل، قانون الضرائب...، وثالثاً: ميكانزمات التأكد من تطبيق الحوكمة و المتمثلة في التقارير المالية و التقارير السنوية.

المطلب السادس: الأطراف المستفيدة من النموذج

المؤسسة التي تسير بشكل جيد تعطي قيمة للمساهمين، المستثمرين، العاملين، الزبائن، بل للمجتمع ككل. كما أن تبني نموذج واضح لحوكمة المؤسسات يساهم في خلق مناخ جيد للأعمال ما يشجع قيام الاستثمارات المحلية و الأجنبية، و هو الأمر الذي يؤدي بدوره إلى خلق فرص عمل و زيادة رفاهية المواطنين المادية و المعنوية.

المطلب السابع: أهداف النموذج المقترح

- أ- أهداف النموذج بالنسبة للمجتمع:
 - القضاء على صراع المصالح
 - تشجيع الاستثمار و تحقيق التنمية.
 - محاربة الفساد.
 - تشجيع التنافس.
 - ترسيخ علاقات ثقة بين الأطراف الآخذة.
 - تشجيع الإبداع و العمل بكفاءة.
- ب- أهداف النموذج بالنسبة للمؤسسة و المساهمين:

- تحسين أداء المؤسسة.
- التقليل من تكلفة رأس المال.
- تعظيم قيمة المساهمين.
- تحسين سمعة و صورة المؤسسة.
- حماية حقوق المساهمين.
- تسيير المخاطر.

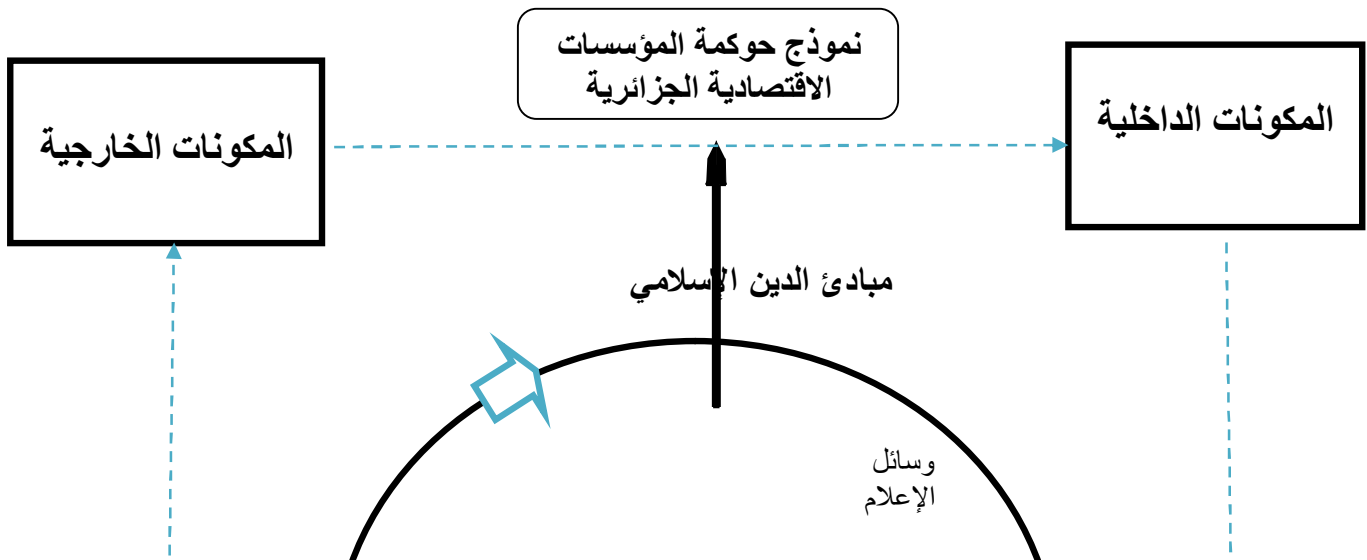
المطلب الثامن: أهمية النموذج المقترح

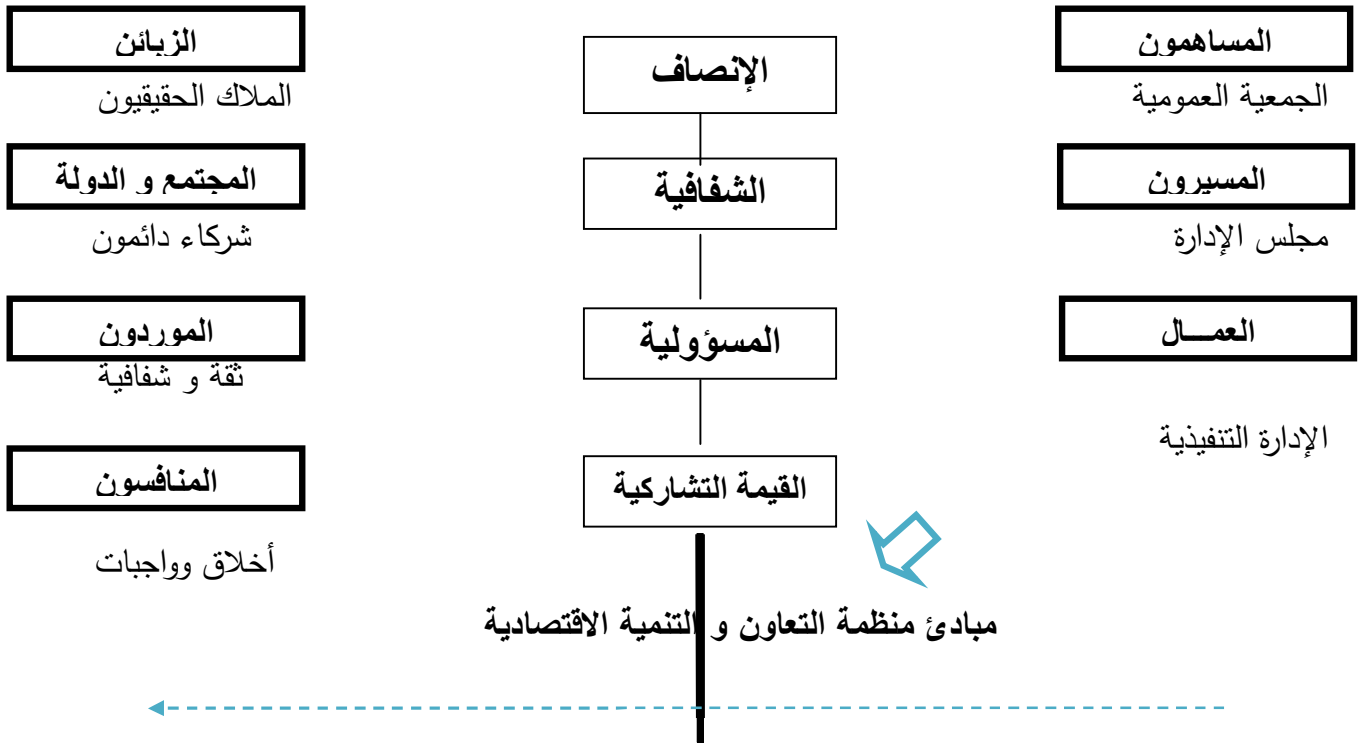
يستمد النموذج أهميته من أهمية حوكمة المؤسسات، فهذه الأخيرة تمثل أداة حقيقية لتحسين الأداء علاوة على تحقيق التنمية خاصة في الدول النامية التي تفتقر إليها، ذلك أن ممارسات الحوكمة تضمن نزاهة المعاملات المالية و من ثم تعزيز الشفافية و الثقة و من ثم محاربة الفساد، حيث أنها تضع الحدود بين الحقوق الخاصة و المصالح العامة و تمنع استخدام السلطة و المتاجرة بها. و يمكن إجمال أهمية نموذج الحوكمة المقترح فيما يلي:

- زيادة عوامل الثقة و الشفافية بين الأطراف الآخذة.
- زيادة فرص التمويل و الاستثمار.
- تجنب الوقوع في الأزمات المالية.
- كشف حالات الفساد.
- زيادة آليات الرقابة.
- التسويق الفعال لصورة المؤسسة داخليا و خارجيا.

و من خلال ما سبق، سواء من الجانب النظري أو التطبيقي يمكننا تقديم النموذج المقترح لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، على الشكل التالي:

الشكل (26): نموذج حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية





المصدر: من إعداد الطالب

يمثل النموذج الألماني-الياباني الإطار المرجعي للنموذج المقترح لحوكمة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، فالأخير يشترك مع الأول عدة نقاط أهمها: 1- الاعتماد على الميكانزمات الداخلية كمجلس الإدارة، الجمعية العمومية في أداء وظائف الرقابة و الإشراف، 2- لا تزال المؤسسات المالية تلعب دورا مهما في نشاط المؤسسات الوطنية، بالرغم من دخول بعض المؤسسات إلى البورصة (NCA رويبة)، 3- يهدف نظام الحوكمة إلى خلق القيمة التشاركية لضمان ولاء الأطراف الآخذة للمؤسسة، خاصة مع ارتفاع التكاليف يوما بعد يوم، و كذا المنافسة الشديدة بين المؤسسات، بالإضافة إلى التحضير لمرحلة ما بعد البترول التي تتطلب سعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو التطلع إلى التصدير و العالمية.

المبحث الثالث: محاولة بناء مؤشر للحوكمة في الجزائر

إن أهمية بناء مؤشر لحوكمة المؤسسات في الجزائر هو تحسين ممارسات الشركات بشكل عام، بالإضافة إلى كونه أداة لتقييم أدائها و كذا إلى الآثار التي يحدثها علي القيمة السوقية للمؤسسات. كما تتجلى أهمية المؤشر وفقا لما أفرزته نتائج مقياس النزاهة العالمية الذي أكد على أن منطقة شمال أفريقيا والشرق الأوسط تتخلف عن مناطق أخرى في العالم فيما يتعلق بممارسات الحوكمة.

المطلب الأول: منهجية بناء المؤشر

إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة التجريبية هو معرفة مدى تطبيق ممارسات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، و للوصول إلى هذا الهدف فقد:

- تم مراجعة المحاولات المتعلقة ببناء مؤشر للحوكمة على المستويين العربي و الدولي.
- التوصل إلى بناء مؤشر الحوكمة في الجزائر تم عبر استمارة من خمسين فقرة، تتم الإجابة عليها "بنعم" أو "لا" تجنباً للعاطفة.

- تصنف الخمسين فقرة إلى خمسة مؤشرات أساسية تمثل مبادئ حوكمة المؤسسات المتعارف عليها و هي: حقوق المساهمين، مسؤوليات مجلس الإدارة، دور أصحاب المصالح، الإفصاح و الشفافية، المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية.
 - يضم كل مؤشر رئيسي عشر مؤشرات فرعية تعبر عن الممارسات المنضوية تحت مؤشرها الرئيسي.
 - تأخذ الإجابة بنعم على 01 نقطة، و الإجابة ب لا على 0 نقطة. (وفقا لدراسة Brown and oylor سنة 2006).
- أما مجتمع الدراسة فيضم أربع مؤسسات جزائرية خاصة، عبرت علانية عن تبيينها لمبدأ الحوكمة، بالإضافة إلى كونها مساهمة في هيئات دعم حوكمة المؤسسات.

المطلب الثاني: تحليل النتائج

سنقوم بتحليل النتائج المحصل على مستويين: التحليل الأول حسب المؤشرات الرئيسية، و التحليل الثاني حسب مؤسسات دراسة الحالة.

الفرع الأول: تحليل النتائج حسب المؤشرات الرئيسية

- يقدر متوسط مؤشر حقوق المساهمين ب 40 نقطة أي نسبة 100%، و عليه فهو يمارس بشكل مطلق نظرا لكونه مرتبط بالمساهمين الذين يمثلون ملاك المؤسسة، و الذين يمتلكون السلطة.
- يقدر متوسط مؤشر مسؤوليات مجلس الإدارة ب 31 نقطة (يتراوح ما بين 06-09 نقاط) أي بنسبة 77,5%. يسجل ضعف ممارسات مجلس الإدارة في عدم الاستعانة بأعضاء خارجيين مستقلين، بالإضافة إلى غياب لجان تابعة للمجلس و التي تحظى بأهمية كبيرة في نظام الحوكمة.
- يقدر متوسط مؤشر دور أصحاب المصالح ب 29 نقطة (يتراوح ما بين 05-09 نقاط) أي بنسبة 72,5%. يسجل في هذا المؤشر عدم منحة عضوية مجلس الإدارة لبعض أصحاب المصالح كالزبائن أو الموردين، و عدم الاستعانة بهم في تقييم أداء المؤسسة بالرغم من أنهم مساهمين في نجاحها.
- يقدر متوسط مؤشر الإفصاح و الشفافية ب 31 نقطة (يتراوح ما بين 05-10 نقاط) أي بنسبة 77,5%. نلاحظ من خلال هذا المؤشر عدم نشر نتائج و عمليات المؤسسة بصفة دورية و منتظمة، بالإضافة إلى عدم استخدام وسائل النشر الحديثة كنظم المعلومات، المواقع الإلكترونية.
- يقدر متوسط مؤشر المسؤولية البيئية و المجتمعية ب 34 نقطة (يتراوح ما بين 08-09 نقاط) أي بنسبة 85%. يغيب في ممارسات المسؤولية الاجتماعية دليل أو ميثاق أخلاق يحدد واجبات و حقوق الأفراد و ينظم العلاقات بينهم، كما نسجل أيضا عدم معرفة بعض المسيرين بوجود دليل جزائري لحوكمة المؤسسات (ميثاق الحكم الراشد). و الجدول التالي يلخص النتائج المحصل عليها:

الجدول (191) تحليل نتائج مؤشر الحوكمة حسب المؤشرات الرئيسية

النسبة	المتوسط 40/	Cevital	Ng'aouas	SIM	NCA	المؤسسة المؤشر
100	40	10	10	10	10	حقوق المساهمين
77,5	31	08	07	06	09	مسؤوليات مجلس الإدارة
72,5	29	09	07	05	08	دور أصحاب المصالح
77,5	31	08	07	05	10	الإفصاح و الشفافية
85	34	09	08	08	09	المسؤولية الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على حساب النتائج اليدوية

من خلال الجدول رقم (191) يظهر أن أكثر ممارسات الحوكمة تطبيقا في مؤسسات دراسة الحالة هي حماية حقوق المساهمين، ثم ممارسات المسؤولية الاجتماعية، و تليها ممارسات الإفصاح و الشفافية و مسؤوليات مجلس الإدارة، و أخيرا الممارسات اتجاه أصحاب المصالح.

الفرع الثاني: تحليل النتائج حسب المؤسسات

- بالنسبة لـ NCA روية: يقدر مؤشر الحوكمة بها بـ 46 نقطة/50، أي بنسبة 92% و نسبة مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية لدول الجوار (المغرب، تونس، مصر).
 - بالنسبة لمؤسسة سيم: يقدر مؤشر الحوكمة بها بـ 34 نقطة/50، أي بنسبة 68% .
 - بالنسبة لمؤسسة نقاوس: يقدر مؤشر الحوكمة بها بـ 39 نقطة/50، أي بنسبة 78% .
 - بالنسبة لمؤسسة سيفينال: يقدر مؤشر الحوكمة بها بـ 44 نقطة/50، أي بنسبة 81,5% .
- و الجدول الموالي يلخص النتائج المتوصل إليها:

جدول (192): تحليل نتائج مؤشر الحوكمة حسب المؤسسات

المؤسسة	المؤشر (نقاط)	نسبة تطبيق ممارسات الحوكمة (%)
---------	---------------	-----------------------------------

92	46	NCA
68	34	SIM
78	39	Ng'auas
88	44	Cevital
81,4	40,7	النتيجة الإجمالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على حساب النتائج اليدوية

يظهر الجدول السابق بأن أعلى نسبة تطبيق لممارسات الحوكمة تحوزها مؤسسة NCA روية، و هو ما يتطابق و الواقع حيث تعتبر NCA من المؤسسات التي شاركت في صياغة ميثاق الحكم الراشد في الجزائر (دليل الحوكمة)، بالإضافة إلى كونها من مؤسسي المعهد الجزائري لحوكمة المؤسسات. كما تقدم النتائج المحصل عليها و إن كانت غير كافية، نظرة تفاعلية حول مستقبل تطبيق الحوكمة في مؤسساتنا الوطنية و هذا بالمقارنة مع النتائج المحققة في مؤسسات الدول النامية، فوفق دراسة للبنك الدولي سنة 2006 بلغ متوسط مؤشر الحوكمة في الأرجنتين 30,9 نقطة و في الشيلي 33,28 نقطة و في الهند 28,5 نقطة و في باكستان 20 نقطة و في جنوب افريقيا 35,9، علما أن المؤشر بني على 54 نقطة، و في دراسة أخرى لـ Inter American development bank حول تطبيق حوكمة المؤسسات في دول أمريكا اللاتينية لسنة 2007، بلغ متوسط مؤشر الحوكمة في الأرجنتين 32 نقطة و في البرازيل 24 نقطة و في كولومبيا 65 نقطة و في المكسيك 54 نقطة، علما بأن المؤشر بني على 100 نقطة، أما في فلسطين فبلغ متوسط المؤشر 38 نقطة/50.

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا البحث أن نؤكد بأن حوكمة المؤسسات من أهم الموضوعات التي تستقطب اهتمام الجزائر في الوضع الراهن، و مرد ذلك يعود للحاجة إلى تطوير القدرات التنافسية الداخلية و الخارجية للمؤسسات الوطنية، خاصة مع التحدي المزدوج الذي يصادفها و المتمثل في التحضير لمرحلة ما بعد البترول و الاندماج في اقتصاد السوق. و رغم أن حوكمة المؤسسات في الجزائر مرتبطة بالإرادة و التطوعية (الاختيارية) إلا أنها ضرورية من أجل إدخال المزيد من الشفافية و الصرامة في التسيير، و عليه ففي هذه الحالة ستتغير الكثير من الأمور لتتجاوز مسؤولية المساهمين و الملاك فقط، فالجزائر الآن بحاجة إلى تحقيق التنمية المستدامة و التي لن تتحقق إلا من خلال تفاعل مختلف الأطراف الآخذة، تفاعل يشمل احترام حقوق وواجبات كل طرف و هو الهدف الأساسي الذي يسعى إلى تحقيقه نموذج الحوكمة المقترح، ألا و هو تنظيم العلاقات بين هذه الأطراف، فخلق القيمة للمساهمين لا يعني الصراع مع المسيرين، و خلق القيمة للزبائن لا يعني إهمال شؤون العمال.

فالمؤسسة في إطار نظام مفتوح تمتلك علاقات عمل مع العديد من الأطراف لذلك ينبغي عليها أن تفكر بإستراتيجية " الجميع فائز " وهو ما يصبوا إليه النموذج المقترح أيضا.

إن احتمال نجاح الحوكمة بصفة عامة و النموذج المقترح بصفة خاصة في الجزائر تبدو مرتفعة نوعا ما، نظرا لكون مشاكل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية سواء كانت عائلية أو غير عائلية مشخصة في سببين: الأول هو غياب الأساليب العلمية في التسيير (الإدارة) و السبب الثاني هو غياب الثقة و الشفافية، و الاثنان يعتبران من مبادئ نموذج حوكمة المؤسسات، لذلك فالمؤسسات عليها أن تحصن نفسها ضد العراقيل التي تواجهها بوساطة تبنيتها لقواعد التسيير الشفاف.

بالإضافة إلى نموذج الحوكمة هناك عامل آخر يساعد على تبني بسيط للحوكمة في الجزائر، و الذي من الضروري التطرق إليه و هو الدليل الجزائري للحوكمة (ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر) الصادر سنة 2009، الذي برز كأحد المبادرات الأساسية التي عكست إرادة المسؤولين العموميين على مستوى الدولة، أو الخواص على مستوى المؤسسات الاقتصادية في العمل على تطوير أساليب التسيير الشفاف. يهدف موضوع هذا الميثاق إلى مساعدة المؤسسات الاقتصادية على فهم المبادئ الأساسية للحكم الراشد قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع، و عليه فإن الغاية المرجوة بتنفيذ مبادئ هذا الميثاق ليست هي أن تجعل من المؤسسة منغلقة على نفسها بمحض إرادتها أو مقيدة بقيود صارمة لدرجة عرقلة نشاطها، بل على العكس فهو يمنحها أدوات تساعد على تحرير تسييرها عن طريق توفير أقصى قدر من الأمن.

في الأخير و من خلال ما سبق ذكره في هذا البحث تطرح إشكالية معيارية نظام الحوكمة؟ ، أي هل هناك نموذج معياري (موحد) للحوكمة في ظل اختلاف الظروف الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية.... بين

الدول و حتى بين المؤسسات نفسها؟. الجواب من وجهة نظري كباحث يمكن أن نلخصه في اقتراح مصطلح " الحوكمة الداخلية"، التي تعتبر بمثابة نموذج خاص بكل مؤسسة يأخذ في الاعتبار مميزات و خصائصها مع اعتماده على الركائز و المبادئ التي تقوم عليها النماذج العالمية المعروفة.

و من أجل توضيح خاتمة هذا البحث ارتأينا تقسيمها إلى ثلاث أجزاء رئيسية، يتناول الجزء الأول النتائج التي تم التوصل إليها ، أما الجزء الثاني فيتناول بعض الاقتراحات المتعلقة بموضوع الدراسة و سبل تطويره، أما الجزء الثالث و الأخير فكان لإثارة بعض آفاق البحث المستقبلية.

أ- نتائج البحث: تتنوع نتائج البحث بشكل واضح بين الجانبين النظري و التطبيقي:

أولاً- النتائج النظرية: و من أهمها:

- للحوكمة آثار ايجابية على المؤسسة أهمها ضمان شفافية ونزاهة الحسابات وجذب الموارد النادرة الخارجية اللازمة كرؤوس الأموال والشركاء والكفاءات، و ذلك بفضل الصورة المطمئنة التي تتحلّى بها المؤسسة، فضلا عن كونها تضع استدامتها وتطورها في منأى عن كل الاضطرابات الداخلية.
- الحوكمة انعكاس لمعايير و قواعد مكتوبة للتسيير، تترجم بشفافية أنشطة المؤسسة و مراقبة كافية لأدائها.
- ترتبط الحوكمة بمجموعة من الركائز ذات الصبغة الأخلاقية كالثقة، الشفافية، المسؤولية الاجتماعية....
- هناك علاقة تكاملية من الجانبين بين حوكمة المؤسسات و خلق القيمة في المؤسسة، ما يجعل من الممكن القول بأن نظام الحوكمة المطبق هو المسؤول عن تحديد القيمة التي تبحث المؤسسة على تحقيقها، و العكس صحيح أيضا.
- للحوكمة تأثيران على تنافسية المؤسسات،الأول يتعلق بالجانب الإستراتيجي الذي يهتم بأسلوب تسيير و إدارة المؤسسة، و الثاني مالي يختص بأرباحها و مردوديتها.
- المقاربة الاجتماعية للحوكمة تلعب دورا بارزا في التحقق من سير نشاط المؤسسة كما هو مرغوب فيه من خلال التأكد من تطبيق القوانين والإجراءات الكفيلة بحماية حقوق أصحاب المصالح.
- تعتبر المقاربة المعرفية للحوكمة من أحدث المقاربات و أهمها، لكونها تهتم بالعمل الفكري من خلال نظرتها للمؤسسة كخزان للمعارف.
- تعمل حوكمة المؤسسات بالإضافة إلى تنظيم العلاقات بين الأطراف الآخذة على التنظيم الداخلي للعلاقات داخل المؤسسة.
- الحوكمة أصبحت ضرورة في المؤسسات نظرا لقدرتها على ضبط العلاقات بين مختلف الأطراف.
- تعمل الحوكمة على ربط المؤسسة بمحيطها و تحقيق التفاعل معه من خلال حسن استغلال الموارد.
- هناك مستويات عديدة للحوكمة، منها الحوكمة العالمية،الحوكمة الوطنية، الحوكمة الداخلية، الحوكمة المحلية، معيار التفرقة بينها هو الهدف أو الغاية من تطبيقها.

- الالتزام بحوكمة المؤسسات يعتبر في حد ذاته قيمة للمؤسسة، خاصة في الوقت الراهن أين أضحى تطبيق الحوكمة من أول المطالب التي يفرضها المستثمرون كضمان لحقوقهم نتيجة الأزمات المالية المتلاحقة.
- حوكمة المؤسسات تسمح بتبسيط الإجراءات و التعاملات داخل المؤسسة و خارجها بالشكل الذي يجعلها أي الإجراءات مفهومة و واضحة لمختلف الأطراف.
- النموذج المساهماتي لخلق القيمة يرتكز على نظرية الوكالة لكونها تعمل على حماية مصالح المساهمين من السلوكات الانتهازية للمسيرين، بينما النموذج التشاركي لخلق القيمة يرتكز على نظرية الأطراف الآخذة التي تدعو إلى ضرورة الاهتمام بحقوق أصحاب المصالح و عدم تعظيم ثروة المساهمين على حساب مصالحهم.
- تعتبر حوكمة التعاقدات مع أصحاب المصالح من أهم الأدوات الفعالة لخلق القيمة في المؤسسة الاقتصادية.
- إن التنبؤ بالقيمة الناتجة يفرض تقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة من جهة، و تقييم الخيارات التنافسية المتنبئة من جهة أخرى، لإيجاد التوليفة المناسبة التي تضمن التناسق بين الأهداف و الوسائل.
- لا يرتبط الاتصال المالي في إدارته للمخاطر بالجوانب المالية فقط (و إن كان اسمه يوحي بذلك)، و إنما يشمل الجوانب الأخلاقية، البيئية، و حتى التنظيمية.

ثانيا- النتائج التطبيقية:

- ينظر إلى حوكمة المؤسسات في الجزائر على أنها: " أسلوب تسيير و مجموعة من التدابير العملية في آن واحد، التي تسمح بتنافسية و استدامة المؤسسات الاقتصادية الوطنية، من خلال: أولا التعريف بحقوق وواجبات الأطراف الآخذة في المؤسسة، و ثانيا: تحديد المسؤوليات و الصلاحيات الناتجة عن ذلك".
- يمثل النموذج المقترح و كذا مؤشر الحوكمة المبنى محاولة لإعطاء دفع لحوكمة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر، التي تحتاج أيضا لتضافر جهود الأطراف الأخرى (مؤسسات اقتصادية، جمعيات، الدولة...) لتطويره و تصحيح الانحرافات الموجودة.
- يطمح هذا النموذج إلى إعطاء انطلاقة جديدة لترقية التسيير في المؤسسات الوطنية ضمن بعد شامل و دائم ، و تفعيل حوار واسع حول الخطوات المستقبلية التي يمكن اتخاذها في هذا المجال.
- يعتبر النموذج الألماني-الياباني هو الأقرب لواقع حوكمة المؤسسات في الجزائر.
- يسمح النموذج بالتعريف بحقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة، مما يسهل من تقاسم المهام والمسؤوليات و من ثم تسيير المخاطر.
- يسعى النموذج المقترح لمؤسسة NCA روية إلى تسهيل الانتقال السلس و الناجح بين الأجيال، و القضاء على مشكل الخلافة.
- لا يوجد نموذج موحد لجميع المؤسسات، و إنما على المؤسسات التكيف مع النموذج المناسب لها.

- تتبنى NCA روية نموذج حوكمة تشاركي يهدف إلى خلق القيمة لأصحاب المصالح و الأطراف الآخذة، بينما تتبنى Cevital نموذج حوكمة مساهماتي يهدف إلى خلق القيمة للمساهمين.
- هناك أربع عوامل أساسية تعزز ممارسة الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية الوطنية وهي: زيادة فعالية مجلس الإدارة، رفع مستوى شفافية المؤسسة مع العامة، التخطيط لمستقبل المؤسسة لصالح الأجيال القادمة، و أخيرا إرساء مبادئ طويلة الأمد للمؤسسة.
- إن نجاح تطبيق الحوكمة في الجزائر لن يتم إلا بتوفير إطار قانوني ملائم و مشجع من أجل ترسيخ هذه الثقافة في المؤسسات الاقتصادية، فوضع القوانين و مراقبة تنفيذها لابد له من بيئة تدعم مصداقيتها.
- يمكن القول بأن وضعية المؤسسة في القطاع الذي تنشط فيه هي التي تفرض أسلوب الحوكمة المتبع و طبيعة القيمة المراد خلقها، فقطاع الزيوت و السكر و ما شابههما في الجزائر يعرف منافسة تكاد تكون منعدمة أين تسيطر سيفيتال على السوق، على عكس مؤسسة روية التي تعرف قطاع المشروبات غير الغازية منافسة كبيرة.
- تتجه المؤسسات الجزائرية في الوقت الحالي بشكل واضح إلى تبني المقاربة الاجتماعية، و خاصة أسلوب " المسؤولية الاجتماعية".
- إن تبني سياسة الحكم الراشد في الجزائر لا يزال غير فعال مقارنة بالنجاح الذي حققته هذه السياسية إقليميا و دوليا، و رغم أن الوقت لا يزال مبكرا للحكم على نجاح هذه الآلية أم فشلها، لكن من الضروري أن تعطي ثمارها و لو مؤقتا على الأقل لتأكيد الاستمرارية في تطبيقها.
- تعاني المؤسسات الجزائرية من أزمة ثقة داخلية (بين الأفراد داخل المؤسسة) و خارجية (بينها و بين محيطها).
- الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر لم توفر الحافز لدى المسيرين للارتقاء بمؤسساتهم.
- يرجع ضعف ممارسة الحوكمة في المؤسسات الجزائرية لعدة أسباب منها: فراغ الإطار القانوني و غياب التشريعات المحفزة و المنظمة لآلية حوكمة المؤسسات باستثناء دليل حوكمة المؤسسات الجزائري الذي يمكن اعتباره محاولة في طريق التعريف بالحوكمة، بالإضافة إلى غياب سوق مالي فعال، غياب الإرادة لدى الملاك، ضعف القطاع الخاص، و أخيرا عدم استيعاب مفهوم الحوكمة.
- أعطت النتائج المحصل عليها من خلال الدراسة التطبيقية صورة تفصيلية حول مستوى تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجزائرية (على الأقل المدروسة في هذا البحث).
- ب- اقتراحات و توصيات البحث:** من أهم الاقتراحات التي يمكن أن نذكرها:
- عدم اعتبار تطبيق الحوكمة تكلفة أو خسارة، و إنما ربح على المدى الطويل، كما يمكن أن يكون ذلك بطريقة غير مباشرة.
- عدم ازدواجية المناصب، أي ضرورة الفصل بين مناصبي رئيس مجلس الإدارة و مدير المؤسسة.
- يجب على المؤسسة البحث عن التميز، و خلق أساليب جديدة للتقرب من الزبائن.

- العمل على تطوير علاقات المؤسسة مع زبائنها، مورديها، مجتمعها.....
- ضرورة تحلي مساهمي و مسيري المؤسسات الوطنية بروح المبادرة و المخاطرة، فلا شيء مضمون في عالم الأعمال.
- ضرورة تحسين مستوى الشفافية في المؤسسة على جميع المستويات و العلاقات و إبرازها للجمهور.
- التأكيد على إلزامية العمل بدليل حوكمة المؤسسات في الجزائر.
- الاهتمام بالتكوين الإداري للمسيرين.
- ضرورة تبني إستراتيجية رابح- رابح في المؤسسات الجزائرية.
- يجب أن تعي المؤسسات الاقتصادية كقطاع خاص بدورها في تحقيق التنمية المستدامة.
- على المؤسسات أن تشكل ميثاق أخلاق (أو ميثاق عائلي في المؤسسات العائلية) يحدد و يوضح العلاقات بين الأطراف.
- يقع على عاتق الهيئات الحكومية و غير الحكومية المختلفة تنظيم المزيد من الدورات التدريبية و الأيام الدراسية حول موضوع الحوكمة.
- إلزام المؤسسات بأن تخصص جزءا من تقريرها السنوي لعرض حالة و مستوى الحوكمة بها.
- تعزيز مجلس الإدارة لدوره من خلال تطوير اللجان التابعة له.
- نشر الدليل الجزائري لحوكمة المؤسسات الجزائرية على نطاق واسع من خلال وضعه تحت تصرف مختلف المؤسسات، الجامعات، المعاهد.....
- الاستفادة من تجارب الدول و المؤسسات الناجحة في تطبيق نظام الحوكمة.
- إنشاء خلية إعلام في كل مؤسسة لضمان التواصل مع مختلف الأطراف الآخذة و أصحاب المصالح.
- ضرورة إطلاع المؤسسات المعنية بدراسة الحالة على نتائج البحث للاستفادة منها في تصحيح أوضاعها.

ج- آفاق البحث: توجد بعض المواضيع التي يمكن التطرق إليها كإشكاليات للبحث مستقبلا، و هي نقاط لم

يتمكن البحث من التفصيل فيها بشكل واف، من بينها:

- تأثير مؤشر الحوكمة على الأداء المالي للمؤسسات.
- دور أصحاب المصالح في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.
- دور آليات الرقابة في خلق القيمة للمؤسسة الاقتصادية.

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	الرقم
15	توزع أنمط الملكية على المؤسسات	01
16	أنماط الحوكمة حسب ويليامسون	02
17	تحديد تكاليف المعاملات حسب نظام الحوكمة و خصائص المعاملات	03
48	تصنيف ميكانزمات الحوكمة حسب Charreaux	04
85	التأثير الإستراتيجي لحوكمة المؤسسات على خلق القيمة	05
139	معامل ثبات و صدق الاستثمارة	06
158-140	تحليل عبارات الخاصة بمجمع سيم	48-07
177-159	تحليل عبارات الخاصة بمؤسسة نقاوس	90-49
196-178	تحليل عبارات الخاصة بمجمع سيفيتال	132-91
214-196	تحليل عبارات الخاصة بمؤسسة رويبة	174-133
215	التحليل الإحصائي لجميع أفراد العينة	175
217	تقدير وسط مجتمع بنقطة و فترة ثقة للفرضية الأولى	176
218	اختبار T للفرضية الأولى	177
218	تقدير وسط مجتمع بنقطة و فترة ثقة للفرضية الثانية	178
219	اختبار T للفرضية الثانية	179
219	تقدير وسط مجتمع بنقطة و فترة ثقة للفرضية الثالثة	180
220	اختبار T للفرضية الثالثة	181
221	تقدير وسط مجتمع بنقطة و فترة ثقة للفرضية الرابعة	182
222	اختبار T للفرضية الرابعة	183
222	تقدير وسط مجتمع بنقطة و فترة ثقة للفرضية الخامسة	184
223	اختبار T للفرضية الخامسة	185
223	تقدير وسط مجتمع بنقطة و فترة ثقة للفرضية السادسة	186
224	اختبار T للفرضية السادسة	187
235	مكاتب المراجعة المعتمدة لدى NCA رويبة	188
236	تشكيلة مجلس إدارة NCA رويبة	189
245	تشكيلة مجلس إدارة سيفيتال	190
265	تحليل نتائج مؤشر الحوكمة حسب المؤشرات الرئيسية	191
267	تحليل نتائج مؤشر الحوكمة حسب المؤسسات	192

فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
05	توجهات الحوكمة من جانب الأطراف المستفيدة	01
10	مشاكل نظرية الوكالة	02
24	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لسنة 2004 في مجال حوكمة المؤسسات	03
40	ركائز نظام حوكمة المؤسسات	04
47	ميكانزمات حوكمة المؤسسات	05
67	الأطراف المستفيدة من خلق القيمة	06
66	خلق القيمة كوسيلة لتحقيق النمو	07
72	نموذج R.Mitchell , B.Agle et D.Wood	08
75	سلسلة القيمة لبورتر	09
81	محددات خلق القيمة للمؤسسة حسب E.Clarkson	10
84	نموذج A.Rappaport للربط بين الأفضلية التنافسية و خلق القيمة	11
97	العلاقة بين تسيير التكاليف و حوكمة المؤسسات	12
121	أنماط المؤسسات في الجزائر بعد الاستقلال	13
227	مبادئ أسلوب CAMEL	14
228	المقاربة التشاركية لخلق القيمة في NCA روبية	15
229	القيمة الموجهة لأصحاب المصالح	16
230	محاور معيار الإيزو 26000	17
241	نموذج الحوكمة المقترح لمؤسسة NCA روبية	18
242	قيم مجمع سيفيتال	19
248	نموذج الحوكمة المقترح لمجمع سيفيتال	20
251	نموذج الحوكمة المقترح لمجمع سيم	21
252	قيم مؤسسة نقاوس	22
255	نموذج الحوكمة المقترح لمؤسسة نقاوس	23
258	مبادئ نموذج الحوكمة المقترح	24
259	الأطراف الداخلية و هيئاتها	25
263	نموذج حوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية	26

قائمة المراجع

I - المراجع باللغة العربية:

أولاً - الكتب:

- 1- حسين المحمدي برادي، الفساد الإداري لغة المصالح، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 2- زهير عبد الكريم الكابد، الحكمانية " قضايا و تطلعات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003 .
- 3- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات و الأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 4- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 5- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 6- عبد الله محمد عبد الرحمان، محمد علي البدوي، مناهج و طرق البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، بيروت، لبنان، 1999.
- 7- عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 8- محسن أحمد الخضيرى، حوكمة الشركات مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2005.
- 9- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و محاربة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 10- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 11- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 12- نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة و مسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.

ثانيا - المقالات :

- 1- إدريس بولكعبيات، الحركة النقابية الجزائرية بين عصرين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 2- حسين الأسرج، المسؤولية الاجتماعية للشركات، مجلة جسر التنمية، العدد 90، الكويت، 2010.
- 3- طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي العامري، المسؤولية الاجتماعية و شفافية نظم المعلومات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 36، عمان، الأردن ، 2005.
- 4- علي العيادي، القطاع الخاص يدفع حوكمة الشركات في الجزائر، دورية حوكمة الشركات قضايا و اتجاهات الصادرة عن مركز المشروعات الدولية الخاصة، العدد 21 ، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية.
- 5- محمد طارق يوسف، الإفصاح و الشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات و مدى ارتباطها بالمعايير المحاسبية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2007.
- 6- محمد طارق يوسف، حوكمة الشركات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر ، 2007.
- 7- مسعود صديقي، دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد الأول، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2002.

ثالثا - التقارير :

- 1- تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، نوفمبر 2012.
- 2- تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، الآلية الإفريقية للتقييم من قبل النظراء، نوفمبر 2008 .
- 3- جوزيف هوديون و ستيفن جولدبرج، حوكمة الشركات في القرن الواحد و العشرين، تقرير صادر عن مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية، 2002.
- 4- جيمس سيلر، حوكمة الشركات في القرن الواحد و العشرين، تقرير صادر عن مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية، 2003.
- 5- ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية، الجزائر، 2009.
- 6- وثائق المؤسسات محل الدراسة.

رابعاً - الرسائل الجامعية:

- 1- محمد علي، إدارة المخاطر المالية في شركات المساهمة المصرية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة، جامعة القاهرة، مصر، السنة الجامعية 2004/2003.
- 2- يحضيه سملاي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2004/2003.

خامساً - الملتقيات:

- 1- آليات تطبيق حوكمة الشركات في المؤسسات الجزائرية في ظل الاندماج العالمي، مداخلة للطالب قدمت بمناسبة الملتقى الدولي حول تأثيرات العولمة على منظمات الأعمال في البلدان النامية، عنابة، الجزائر، يومي 06-07 ديسمبر 2011.
- 2- إلياس بن ساسي، النمو و مفهوم خلق القيمة كمؤشر للأداء المالي و الإستراتيجي للمؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
- 3- بتول محمد نوري، علي خلف سليمان، حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل الوكالة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع و التغيير التنظيمي، جامعة البليدة، الجزائر، يومي 12-13 ماي 2010.
- 4- دور حوكمة الشركات في خلق القيمة للمؤسسات الاقتصادية، مداخلة للطالب قدمت بمناسبة الملتقى الدولي للعلوم، أربيل، العراق، أيام 18-19-20 أكتوبر 2011.
- 5- زهية موساوي، خديجة خالدي ، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
- 6- محمد شحاتة، التكامل بين أدوات إدارة التكلفة و حوكمة الشركات، ورقة عمل مقدمة إلى الندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة السعودية، تحت عنوان: مهنة المحاسبة في المملكة السعودية و تحديات القرن الواحد و العشرين، الرياض، السعودية، 18-19 ماي 2010 .
- 7- مراد سكاك ، فارس هباش، دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 20-21 أكتوبر 2009.
- 8- يحضيه سملاي ، أحمد بلالي ، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004.

سادسا - المحاضرات:

- 1- سولاف رحال، نظرية الموارد و المهارات ،مقياس: تسيير الموارد الإستراتيجية، قسم سنة ثانية ماستر تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2010./2009
- 2- عبد المليك مزهودة، محاضرات في مقياس تحليل المنظمات، سنة ثالثة إدارة أعمال، نظام ل .م.د ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2008./2007
- 3- فيروز شين، استراتيجيات النمو، مقياس سلسلة القيمة، قسم سنة ثانية ماستر تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2010/2009.
- 4- محاضرات خاصة بمقياس الحوكمة، السنة الثالثة إدارة عمومية،جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، السنة الجامعية 2010-2011.

سابعا - الجرائد الرسمية:

- 1- الجريدة الرسمية رقم 45./2009
- 2- الجريدة الرسمية رقم 47/2009.

ثامنا - الجرائد:

- جريدة الخبر الجزائرية، www.elkhabar.com
- جريدة الشعب، يومية وطنية إخبارية، <http://www.ech-chaab.com>

تاسعا - المقالات الإلكترونية:

1. السعيد بريكة ، سمير مسعي ، تقييم المنشأة الاقتصادية :مدخل القيمة الاقتصادية المضافة EVA، <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03> - الاقتصادية-المضافة-بريكة-السعيد.pdf
2. إلياس بن ساسي، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي و الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، 1. rcweb <http://www.rcweb.net/rc6/3-Bensassi.pdf>
3. إيهاب عقل، الهيكل و الإطار العام للحوكمة، www.eisa.com.eg/pension2007/arabic/Lec8.ppt
4. أحمد سليم، الرقابة البنينة 1 http://www.beeaty.tv/new/index.php?option=com_content&task=view&id=31&Itemid=72
5. بسام عبد الله طه، ثقافة الجودة، <http://www.shraka.org/showthread.php?p=10713>
6. تامر حماد، حوكمة الشركات بطريقة العصا و الجزرة،-[http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad\(27\)/793.htm](http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad(27)/793.htm)
7. جون سيليفان، ألكسندر شكولنيكوف، أخلاقيات العمل: المكون الرئيسي لحوكمة الشركات، www.cipe.org/.../B us i ness_Ethics_-_CG_Component_-_Arabic.pdf

8. جيار محمد علي الكعبي، شفافية الضريبة و آفاق تطبيقها في الهيئة العامة للضرائب،
www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/5.doc
9. رينثيل بلاكمان، حوكمة المؤسسات، 66.230.194.162/arabic/Roots10 _ Organisational _ governanc
e.pdf
10. سالم عبد الله حلس، نظام تكاليف الأنشطة كأساس لقياس تكلفة الخدمات،
www.jps-dir.org/forum/forum_posts.asp?TID=4130
11. سامي الصيادي، التسويق الأخصر، unpan1.un.org /intrado c /groups /p u blic /d ocu ment s/...
/unpan026426.pdf
12. سعيد خليل العبيسي، حقوق المساهمين وواجب حمايته،
www.moheet.com/show_files.aspx?fid=274109،
13. شهرزاد زغيب، لمياء عماني، قدرة المؤسسة الاقتصادية على خلق الثروة للمساهمين
-، http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/ للمساهمين-شهرزاد-زغيب.pdf
14. عباس عبد المحسن رضي، حاكمية الشركات www.muflehakel.com/UN%20ABLE%2TO%00/ulf2
Forum.ppt/

II - المراجع باللغة الفرنسية

1- les ouvrages :

1. Alain. F (2009), « gouvernance d'entreprise », Edition De Boeck, Bruxelles, Belgique.
2. Auriac .J et Autres (1996) , « économie d'entreprise »,Edition Techniplus, Paris, France.
3. Benoit .P (2008), « gouvernance, contrôle et audite des organisations »,Edition Economica,
Paris, France.
4. Brissy. Y et Autre(2008), « gouvernance et communication financière »,Edition Eyrolles,
Paris, France.
5. Caby .J et Hirigoyen .G (2009), « création de valeur et gouvernance d'entreprise »,Edition
Economica, Paris, France .
6. Caby .J et Hirigoyen .G,(2001),«la création de valeur de l'entreprise »,Edition Economica,
Paris, France
7. Castill .A (2000),«EVA : les défis de la création de la valeur »,Edition Village Mondial,
Paris, France
8. Charreaux. G(1996), « le gouvernement d'entreprise »,Edition Economica, Paris, France.
9. Charreaux. G et Pierre. J , « les théories des organisations »,Edition Economica, Paris,
France.
10. Cohen. D (2005), « création de valeur », Edition Ernst et Young, Paris, France .
11. Dengios .G (2003),« la création de valeur »,Edition Dunod, Liège, Belgique.
12. Depret. M et Hamdouch. A (2005), « gouvernement d'entreprise et performance »,Edition
De Boek , Bruxelles , Belgique.

13. Desreumaux. A et Autre (2006), « stratégie », Pearson Education, Paris, France .
14. Gouvernance des entreprises publiques, OCDE, 2005.
15. Jacques. R (2005), « la gouvernance de l'entreprise : une approche par l'audite et le contrôle interne », Edition L'Harmattan, Paris, France.
16. Kamiske. G et Brauer. P (1995), « management de la qualité de a a z », Masson Editeur, Paris, France.
17. Labelle. R (2005), « gouvernement d'entreprise : enjeux managériaux, comptables et financiers », Edition de Boeck, Bruxelles, Belgique.
18. Lakhlaf .B (2006) , « la bonne gouvernance », Edition Dar El Khaldounia, Alger, Algérie .
19. Lamiri. A (1993), « gérer l'entreprises algérienne en économie de marché », Prestcomm Edition, Alger, Algérie .
20. Mariss. B et Bompont. P (2004), « gouvernement d'entreprise et communication financière », Edition Economica, Paris, France.
21. Parrat. F (1999), « le gouvernement d'entreprise : ce qui a déjà changé, ce qui va encore évoluer », Edition Maxima, Paris, France.
22. Sadi. N (2005), « la privatisation des entreprises publiques en Algérie », OPU, Alger, Algérie.

2- Thèses :

- 1- Ayadi.N (2003), « contrat, confiance, et gouvernance : le cas des entreprises publiques agroalimentaires en Algérie », thèse présentée pour obtenir le grade docteur, option science économique, Université Montpellier1 , France.
- 2- Debla.F (2007), « Le système de gouvernement des entreprises nouvellement privatisées en Algérie » .thèse présentée pour obtenir diplôme de magister en science économique, Université de Batna, Algérie.
- 3- Fall.M (2001), « la création de valeur dans l'entreprise : le rôle de la gouvernance et des leviers financiers », thèse de doctorat en finance, Université Paul Cezanne Aix Marseille 3, France .
- 4 -Ledentu.F (2008), « système pratique de gouvernance d'entreprises et présence d'actionnaires de contrôle : le cas suisse », thèse présentée pour l'obtention du grade de docteur en science économiques et sociales, faculté des sciences économiques et sociales, Université Fribourg, Suisse .
- 5- Mélyan.M (2010), « gouvernement des entreprises en Afrique : importation ou hybridation des modèles occidentaux ? Analyse des pratiques au Sénégal », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Lumière Lyon 2, Lyon, France.

3-Article:

- 1- Charreaux.G (2002) , « à la recherche de nouvelles fondations pour la finance et gouvernance d'entreprises » ,Finance Contrôle Stratégie, volume 05,n° 03,septembre 2002.
- 2- Pierre .J et Trommetter. M (2003), « stratégie de croissance et contexte de gouvernement des entreprises de biotechnologies, Revue International PME, Numéro 11, Institut national de la recherche agronomique , Université Pierre Mendés, Grenoble, France
- 3- Saulpic.O (2002), « création de valeur pour l'actionnaire :la question de la mesure »,Echos de la recherche, Numéro 13, Septembre 2002,Paris, France.

4- Les rapports:

- 1- Instrument européen de voisinage et de partenariat, document de stratégie, pour la période 2007-2013 en Algérie.
- 1- Joumard. R (2009), « le concept de gouvernance »,rapport n° LTE 0910 présenté pour l'institut national de recherche sur les transports et leur sécurité, Paris, France.
- 2- Latrous. I (2009), «structure de propriété et endettement des entreprises: étude empirique sur le marché français.
- 3- Onne. S et Chkkar. R (2006), « l'évolution de la communication financière dans le processus de gouvernance : le cas Saint-Gobain », Institut d'Administration des Entreprises, Paris, France.

5- Séminaires et journées des études :

- 1- Khouatra. D (2005), « gouvernance d'entreprise et création de valeur partenariale »,16^e conférence de L'AGRH, Paris, France.
- 2- Teller. R (2007), «dépasser la mesure de la création de valeur pour l'actionnaire : pourquoi ?comment ? » journée d'étude sur : la mesure de la performance globale, ESDES, Lyon, France.

5- Site d'internet :

1. Boutaleb. K , « la problématique de la gouvernance des entreprises en Algérie », fseg.univ-Tlemcen .dz /la revue07/BOUTALEB%20Kouider.pdf.
2. Caby .J, «Gestion par la valeur », <http://123business-fr.com/valueanalysis.aspx>.
3. Charreaux .G (1998) , « le rôle de la confiance dans le système de gouvernance des entreprises », www.u-bourgogne.fr/LEG/wp/0980501.pdf .
4. Charreaux. G et Desbrières. P, « gouvernance des entreprises :valeur partenariale contre valeur actionnariale » , [pagesperso orange.fr/gerard.charreaux /.../ Valpart0698.81](http://pagesperso-orange.fr/gerard.charreaux/.../Valpart0698.81).
5. Cormier. S, « la communication et la gestion », [books.google.com /books?isbn =2760514617](https://books.google.com/books?isbn=2760514617).

6. Diallo .A, « le rôle de la gouvernance et des leviers financiers », http://www.memoireonline.com/10/06/215/m_creation-valeur-entreprise-gouvernance-leviers-financiers4.html.
7. Dejaeger .M, « management par valeur » www.12manage.com/methods_mfv_fr.html.
8. El kandoussi.F et El abboudi.M , «l’audit sociale :un outil d’amélioration de la qualité du pilotage social a l’heure des reformes des entreprises », public au Maroc, <http://www.hec.ulg.ac.be/FR/recherche/activites/working.papers/>.
9. Fayol. A, « création de valeur et innovation » ,mdi.typepad.com/.../creation_de_la_v.html.
10. Hireche .A et Mezhouda .A, « une approche transactionnelle de l’efficience du management stratégique: proposition d’une typologie des transactions fondée sur la confiance entre managers et propriétaire », <http://www.strategi-aims.com/Aims08/aims08com/HIRECHEA%20MEZHOUDDAA%20AIMS2008.pdf>.
11. Jaunet. P, «la création de valeur: approche financière ou managériale », www.memoireonline.com/.../m_management-valeur-financiere-approche-necessaire-demarche-strategique16.htm.
12. Martin .E et Mazeau .S (2002), «diversification et recentrage; impact sur la création de valeur », www.cg61.fr/download00010005.asp?f=.%2Fiso...2009_72dpi.pdf.
13. Mercer management consulting, « transformer l’organisation : une discipline pour accélérer la création de valeur », www.managementplace.com/fr/mmc/mmc6art.pdf.
14. Olivier chabrol, « comment mettre en place le dialogue permanent avec les parties prenantes » www.ethique-sur-etiquette.org//dialogue%20avec%20parties/rtf.
15. Patrik. P, « management des grandes entreprises », zonecours.hec.ca/documents/159496.MGE3.ppt
16. Yahchouchi .G, « valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l’entreprise », www.lacpa.org.lb/.../18%20Dr.%20Georges%20Yahchouchi.pdf.
17. « Intégrité et gouvernance », www.greatpalacetowork.fr/great/dimension.php,22-04-2010K11:17.
18. « Qu’est ce que l’audit sociale », www.lien.webcompetence.com/solution/folder.php?fold=101.
19. « Une nouvelle définition de création de valeur », www.fredcavazza.net/.../une-nouvelle-definition-de-la-creation-de-valeur/.

III - المراجع باللغة الإنجليزية:

1. Bob. T (2012), « corporate governance », Oxford University Press, Oxford, UK.
2. Fernando. A (2009), « corporate governance : principles, policies and practices », Pearson Education, New Delhi, India.
3. Jonathan. R (2008), « corporate governance », Princeton University Press, New Jersey, USA.
4. Kent Baker. A and Anderson. R (2010), « corporate governance », John Wiley and Sons, New Jersey, USA.
5. Keshop. P (2006), « corporate governance », Eastern Economy Edition, New Delhi, India.

6. Kose. J and Anil. K (2011), « international corporate governance », Emerald Edition, Bingley, UK.
7. National Indicative Program of Algeria (2007-2010), European Neighborhood and Partnership Instrument.
8. Robert. A and Nell. M (2011), « corporate governance », John Wiley and Sons Edition, New Jersey, USA, Fifth Edition.
9. Vasudha. J (2004), « corporate governance: the Indian Scenario » Foundation Books, New Delhi, India.
10. Zabihollah. R (2008), « corporate governance and ethics », John Wiley and Sons Edition, New Jersey, USA.