



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم : العلوم الاقتصادية



## الموضوع

# دور آليات حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة - 2015/2014

مشروع مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبية  
تخصص: مالية و حاكمية الشركات

الأستاذة المشرفة:

مودع إيمان

إعداد الطالبة:

أمال فطوش

رقم التسجيل:	...../2015
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2014-2015

قسم: العلوم الاقتصادية

# شكر وعرفان

باسمك اللهم نستعين على أمور الدنيا والدين وبك أمانا وعليك توكلنا  
وإليك المصير

والصلاة والسلام على من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، نبينا الرحمة  
ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

هي كلمة أبت إلا الحضور، هي كلمة شكر وتقدير لله - عز وجل - الذي  
وفقني على إتمام هذا العمل في أحسن الأحوال وأتمنى أن يكون سندا  
علميا نافعا لكل من يطلع عليه.

ولا يسعني وأنا بصدد وضع اللمساة الأخيرة لهذا العمل إلا أن أتقدم  
بشكري وتقديري وجزيل امتناني للأستاذة المشرفة "مودع ايمان"  
كما نتقدم بالشكر والامتنان الى جميع اساتذة كلية العلوم الاقتصادية  
والتجارية وعلوم التسيير.

وأخيرا أسدي عبارات العرفان إلى كل شخص مد لي العون لإنجاز هذه  
المذكرة.

# الاهداء

الحمد لله نحمده ونستعين به والصلاة والسلام على لا نبي بعده

اهدي ثمرة جهدي الى اعلى انسان في حياتي الى قدوتي في المستقبل الى من رافقني طوال هذه السنوات  
بروحه الطاهرة

ابي الغالي

رحمه الله

الى اعلى ما املك في الوجود... الى التي فرحت من اجلي وتالمت لمعاناتي

الى من وهبنتني كل الحنان... الى من فارق النوم جفونها لترعاني حرمت نفسها لترضييني

الى من رسمت شعار النجاح على قلبي وجعلته وساما على صدري

امي الحبيبة

الى اجمل الورود اخوتي اسماء، ايمن، ومحمد

الى زوجي المستقبلي حسين

الى رفيقات دربي وشقيقات القلب

نادية، فاطيمة، فافة، سهيلة، فاطمة الزهراء، وزينب

الى كل عائلتي الغالية اعمامي وعماتي واخوالي الى جدي وجدتي التي أتمنى لها الشفاء.

الى كل طالبة قسم الاقتصاد

الى كل الاقارب احتراماً وتقديراً دون استثناء

الى كل من احبهم قلبي ولم يخطهم قلبي...

اهتمام

هدفت هذه الدراسة إلى الإطلاع على مفهوم حوكمة الشركات ودوافع انتشارها في هذه الآونة الأخيرة مع توضيح دورها من خلال تحديد مختلف المبادئ والدعائم الجيدة لإدارة الشركة، وأيضاً من بين أهداف هذه الدراسة إظهار مدى خطورة الفساد الإداري وما يترتب عليه من آثار سلبية على المجتمع وإبراز دور الآليات الداخلية والخارجية للحوكمة في معالجة هذه الظاهرة والتعرف على واقع الحوكمة بشركة الكوابل - بسكرة- ومدى التزامها بتطبيق آليات حوكمة الشركات ، وفي ضوء هذه الدراسة تم تناول الاشكالية الرئيسية التالية هل يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لآليات حوكمة الشركات في معالجة الفساد الاداري، واتباع النموذج المتكون من متغيرين تابع ومستقل تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية لقياس العلاقة بين هذه المتغيرات، وفي ضوء هذه الدراسة تم توصلنا إلى ابرز هذه النتائج إن الحوكمة هي أداة للرقابة على الشركات وتحسين إدارتها وأدائها من خلال تطبيق مبادئها وآلياتها، وان ظاهرة الفساد الإداري نابغة اصلا من الميل الفطري للإنسان من خلال ممارسة السلوكيات الفاسدة نتيجة الطبيعة الإنسانية الفوضوية والغير منضبطة،ومن بين أهم النتائج انه يوجد علاقة ارتباط موجبة بين آليات حوكمة الشركات والفساد الإداري ومن خلال توصلنا الى هذه النتائج يمكن ان نقترح ابرز التوصيات منها ضرورة وضع قوانين ولوائح جديدة يمكن ان تضمن العمل في بيئة ملائمة.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة الشركات، آليات حوكمة الشركات (الداخلية والخارجية)، الفساد الاداري،

مؤسسة الكوابل.

الصفحة	العنوان
	بسملة
	اهداء
	شكر و عرفان
IV	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال والملاحق
IV	قائمة المختصرات
IV	ملخص الدراسة باللغة العربية
	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>
أ	1-1 مقدمة
أ	2-1 إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية
ب	3-1 فرضيات الدراسة
ب	4-1 أهداف الدراسة
ب	5-1 أهمية الدراسة
ج	6-1 منهجية الدراسة
د	7-1 تعريف المفاهيم الرئيسية
هـ	8-1 الدراسات السابقة
و	9-1 هيكل الدراسة
	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة</b>
3	1-1 تمهيد
4	2-1 حوكمة الشركات (مقاربة نظرية)

4	11-2-1 مفهوم حوكمة الشركات
4	أولاً: نشأة حوكمة الشركات
5	ثانياً: دوافع ظهور حوكمة الشركات
6	ثالثاً: تعريف حوكمة الشركات
8	11-2-2 خصائص حوكمة الشركات
11-9	11-2-3 أهمية واهداف حوكمة الشركات
9	أولاً: أهمية حوكمة الشركات
11	ثانياً: اهداف حوكمة الشركات
26-13	11-2-4 الجوانب العلمية لحوكمة الشركات
13	أولاً: آليات حوكمة الشركات
16	ثانياً: اطراف حوكمة الشركات والشركات المعنية بتطبيق الحوكمة
18	ثالثاً: محددات حوكمة الشركات
21	رابعاً: مبادئ حوكمة الشركات
30-28	11-2-5 ركائز حوكمة الشركات ومعايير وأنظمة حوكمة الشركات
28	أولاً: ركائز حوكمة الشركات
29	ثانياً: معايير حوكمة الشركات
30	ثالثاً : أنظمة حوكمة الشركات
39-32	11-2-6 مصادر واتجاهات ودعائم حوكمة الشركات
32	أولاً: مصادر حوكمة الشركات
33	ثانياً: اتجاهات حوكمة الشركات
39	ثالثاً: دعائم حوكمة الشركات
50-40	11-3 الفساد الإداري (مقاربة نظرية)
41	11-3-1 ماهية الفساد
41	أولاً: تعريف الفساد
43	ثانياً: أشكال الفساد

45	ثالثا: أسباب انتشار الفساد
46	II-3-2 الفساد الإداري
46	أولا: تعريف الفساد الإداري
47	ثانيا: اشكال الفساد الاداري
50	II-3-3 أسباب الفساد الإداري واثاره وطرق مكافحته
50	أولا: اسباب الفساد الإداري
51	ثانيا: اثار الفساد الإداري
52	ثالثا: طرق مكافحة الفساد الإداري
54	II-3-4 دور آليات حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري
54	أولا: دور الآليات الداخلية في معالجة الفساد الإداري
55	ثانيا: دور الآليات الخارجية في معالجة الفساد الإداري
57	خلاصة الفصل الثاني.
<b>الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة (دراسة تطبيقية لمؤسسة الكوابل-بسكرة- 2014-2015)</b>	
60	III-1- تقديم مؤسسة صناعة الكوابل
60	أولا: نشأة مؤسسة الكوابل
60	ثانيا: نشأة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
61	ثالثا:التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
62	III-2- نشاط المؤسسة وأهميتها الاقتصادية
62	أولا: نشاط مؤسسة الكوابل
63	ثانيا: الأهمية الاقتصادية لمؤسسة الكوابل
64	III-3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكوابل
69	III-4- منهجية الدراسة
69	أولا: نموذج ومنهج الدراسة
70	ثانيا: حدود الدراسة

70	ثالثا: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
73	رابعا: تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان وتفسير النتائج
87	خلاصة الفصل التطبيقي
	<b>الفصل الرابع: النتائج والتوصيات</b>
89	أولا: نتائج الدراسة
90	ثانيا: التوصيات
91	ثالثا: أفاق الدراسة
93	قائمة المراجع
101	الملاحق
108	الملخص باللغة الاجنبية

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول رقم: III-1	يمثل توزيع ليكارت الخماسي	71
جدول رقم: III-2	نتائج الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	72
جدول رقم: III-3	توزيع افراد العينة حسب الجنس	73
جدول رقم: III-4	توزيع افراد العينة حسب العمر	74
جدول رقم: III-5	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.	75
جدول رقم: III-6	توزيع افراد العينة حسب طبيعة المنصب.	76
جدول رقم: III-7	توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة.	77
جدول رقم: III-8	إجابات الافراد اتجاه الاليات الداخلية لحوكمة الشركات	78
جدول رقم: III-9	إجابات افراد العينة اتجاه الاليات الخارجية لحوكمة الشركات	80
جدول رقم: III-10	إجابات الافراد اتجاه الفساد الإداري.	81
جدول رقم: III-11	حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لآليات حوكمة الشركات والفساد الإداري.	83
جدول رقم: III-12	يوضح علاقة الارتباط بين الاليات الداخلية لحوكمة الشركات والفساد الإداري.	84
جدول رقم: III-13	يوضح علاقة الارتباط بين الاليات الخارجية والفساد الإداري.	85
جدول رقم: III-14	علاقة الارتباط بين الليات حوكمة الشركات والفساد الإداري.	85

## قائمة الأشكال والملاحق

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	خصائص حوكمة الشركات	الشكل رقم: II-1
13	الاستفادة من عمليات حوكمة الشركات	الشكل رقم: II-2
16	الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات	الشكل رقم: II-3
20	المحددات الداخلية و الخارجية للحوكمة	الشكل رقم: II-4
26	مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات	الشكل رقم: II-5
28	يوضح الركائز الأساسية لحوكمة الشركات	الشكل رقم: II-6
29	معايير حوكمة الشركات	الشكل رقم: II-7
33	يوضح اتجاهات الحوكمة	الشكل رقم: II-8
35	مزايا الجذب الاستثماري التي تحققها الحوكمة	الشكل رقم: II-9
36	البعد الفوقي الإشرافي للحوكمة	الشكل رقم: II-10
39	البعد التحتي للحوكمة	الشكل رقم: II-11
45	يوضح اشكال الفساد	الشكل رقم: II-1
50	اشكال الفساد الاداري	الشكل رقم: II-2
68	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة	الشكل رقم: III-1

### قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
101	يوضح تكرار والنسبة المئوية للبيانات الشخصية	01
106	يوضح الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للفساد الاداري	02
107	يوضح العلاقة بين آليات حوكمة الشركات والفساد الاداري	03

## قائمة المختصرات

الدلالة باللغة الاجنبية	الدلالة باللغة العربية	المختصر
Organisation for economie coopération and développemont.	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.	OECD
International finance corporation.	مؤسسة التمويل الدولية.	IFC
Center for International privat entreprise.	مركز المشروعات الدولية الخاصة.	CIPE
Statistique package for Social science.	برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية.	SPSS

## I - 1- المقدمة :

تزايد الاهتمام بقضية الفساد الإداري في الآونة الأخيرة، حيث أصبح كانه ظاهرة في بعض الدول لها انعكاساتها السلبية على النشاط الاقتصادي بل وعلى المجتمع ككل، وإن كان الفساد الإداري موجود في جميع المجتمعات إلا أنه أكثر انتشارا في الدول النامية حيث ان وجوده يرتبط بالمستوى الاقتصادي والاجتماعي للموظف العام والمستوى الثقافي والوعي العام للمواطن بصفة عامة.

فقد أصبحت ظاهرة الفساد الإداري يهدد استقرار وأمن المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء، فتضعف المؤسسات وتشل حركة التنمية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ومن مظاهر الفساد الإداري إضاعة الوقت وعدم توظيفه بشكل كفاء وفعال في خدمة أفراد الشعب مما يعرض مصالحهم إلى الضياع، وللحد من تفشي هذه الظاهرة ومنع تفاقمها إلى فساد أكبر لابد من وضع آليات ووسائل لتحقيق إدارة فعالة للوقت تضمن إنجاز الأعمال في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.

ومن هنا جاءت حوكمة الشركات كرد فعل و استجابة لنداء المساهمين من اجل الحد من هذه الظاهرة و القضاء عليها من خلال وضع آليات و قوانين للحوكمة التي يركز تطبيقها على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين، والعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في الشركات، وكذلك تعزيز الرقابة الداخلية والتأكيد على أهمية الشفافية والإفصاح.

## I-2- إشكالية الدراسة و التساؤلات الفرعية :

تعد ظاهرة الفساد الإداري من الظواهر الخطيرة التي تواجه البلدان النامية وعلى الأخص الدول العربية التي تنتمي إلى العالم الثالث، حيث أخذت تتمدد وتنتشر في هذه الدول وبدأت آثارها السلبية على المجتمعات النامية واضحة المعالم. ولمعالجة هذه الظاهرة لابد من تطبيق آليات الحوكمة ومن هذا المنطلق يمكن صياغة السؤال الرئيسي لهذه الدراسة على النحو التالي:

- هل يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لآليات حوكمة الشركات في معالجة ظاهرة الفساد الإداري؟

و يشق في صميم هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية أخرى تدور و تتمحور الدراسة شكلا و مضمونا و تحليلا في الإجابة عليها و هي :

- هل يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للآليات الخارجية لحوكمة الشركات في معالجة الفساد

الإداري؟



-هل يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للآليات الداخلية لحوكمة الشركات في معالجة الفساد

الإداري؟

### 1-3-فرضيات الدراسة:

يستند هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية :

لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لآليات حوكمة الشركات في معالجة ظاهرة الفساد الإداري .

و تدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى :

لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للآليات الداخلية لحوكمة الشركات في معالجة ظاهرة الفساد

الإداري

الفرضية الفرعية الثانية :

لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية للآليات الخارجية لحوكمة الشركات في معالجة ظاهرة الفساد

الإداري

### 1-4-أهداف الدراسة :

-الإطلاع على مفهوم حوكمة الشركات و دوافع انتشار هذا المفهوم في السنوات الأخيرة .

-إبراز دور فعالية الآليات الداخلية و الخارجية لحوكمة الشركات على اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق

الأهداف

-توضيح دور حوكمة الشركات من خلال تحديد مختلف المبادئ و الدعائم الجيدة لإدارة الشركة.

-إظهار مدى خطورة الفساد الإداري، وما يترتب عليه من آثار سلبية على أفراد المجتمع و الاقتصاد

ككل.

-التعرف على واقع الحوكمة بشركة الكوابل-بسكرة- ومدى التزامها بتطبيق آليات حوكمة الشركات.

### 1-5-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في تعاطم الآثار الاقتصادية و الاجتماعية للفساد الإداري و ما لها من آثار

سلبية و تداعياتها على كافة قطاعات المجتمع, و من هنا يبرز دور الحوكمة في معالجة هذه الظاهرة في



جميع دول العالم و الحد من انتشارها و وضع الآليات الملائمة للقضاء على تأثيراتها المدمرة لجميع الأصعدة , و إظهار مدى تأثير حوكمة الشركات من خلال التزام هذه الشركات بتطبيق آليات الحوكمة .

**1-6- منهج الدراسة:** نظرا لأهمية الموضوع وتشعبه فلا يمكن تناوله دون منهجية او بناء تحليلي

منتظم و عليه يمكن توضيح المنهجية المتبعة في هذه الدراسة باستعراض النقاط التالية:

• المنهج المستخدم: لقد اعتمدنا على ثلاثة مناهج في هذه الدراسة حيث تم استخدام كل منهج فيما يلي:

- المنهج التاريخي: من خلال تطرقنا لنشأة حوكمة الشركات و دوافع ظهورها.

المنهج الوصفي التحليلي : بهدف وصف متغيرات الدراسة و من ثمة جمع و تحليل البيانات

والمعلومات التي تتوفر عن مشكلة البحث و دراسة طبيعة العلاقة بين آليات حوكمة الشركات و دورها في معالجة الفساد الإداري.

المنهج الكمي: في دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني.

• مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي واطارات شركة الكوابل-بسكرة-

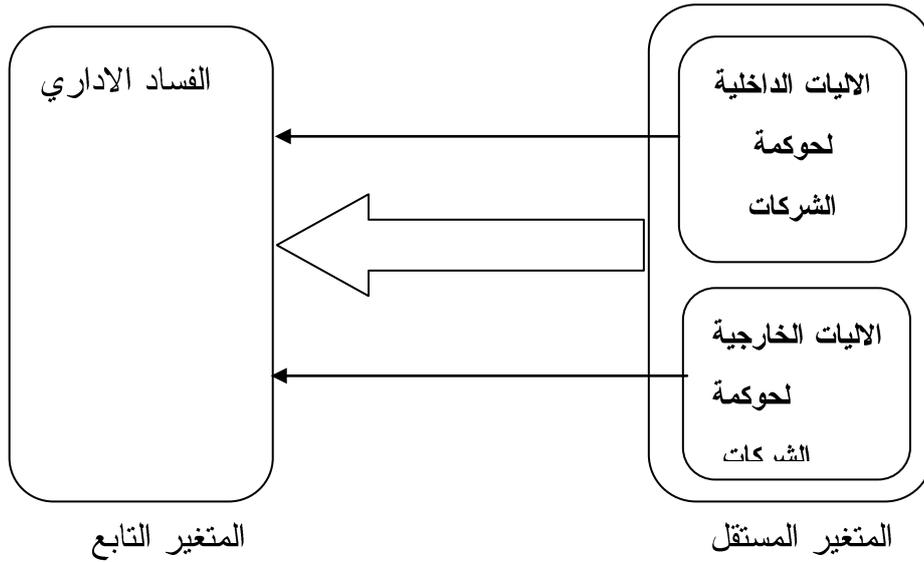
• فترة الدراسة: تم إجراء هذه الدراسة خلال شهر ماي 2014-2015

• وسائل جمع البيانات: لقد تم الاعتماد على الاستبيان كمصدر اولي باعتباره من اكثر الادوات

المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة, اما بالنسبة للمصادر الثانوية فقد تم الاعتماد عليها من خلال مراجعتنا للكتب و الرسائل الجامعية...

• نموذج الدراسة: في ضوء مشكلة الدراسة تم بناء نموذج يبين العلاقة بين آليات حوكمة الشركات

والفساد الإداري وسيتم توضيح ذلك في الشكل التالي:



المصدر: من اعداد الطالبة

الأسلوب الإحصائي المستخدم: للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

**صعوبات الدراسة:** خلال قيامنا بهذه الدراسة واجهنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- قصر المدة الزمنية خلال فترة الدراسة الميدانية.

- عدم موافقة معظم الشركات على إجراء دراسة ميدانية في مؤسستهم بسبب حساسية الموضوع.

- الإجابة على عدد ضئيل جدا من أسئلة الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة مما يؤثر على دقة ومصداقية النتائج.

- صعوبة الحصول على معلومات في المؤسسة محل الدراسة.

**7-1- تعريف المفاهيم الرئيسية:** تتمثل المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة فيما يلي:

تعريف حوكمة الشركات: "هي النظام الأمثل الذي يتم من خلاله استغلال موارد الشركة وحسن

توجيهها ومراقبتها من أجل تحقيق أهداف الشركة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية" (منايعية،

2013, 2014, ص 13).

تعريف الفساد الإداري: "هو تصرف وسلوك وظيفي سيئ فاسد، خلاف الإصلاح هدفه الانحراف والكسب الحرام والخروج على النظام لمصلحة شخصية" (مطر، 2011، ص 20، 21).

1-8- الدراسات السابقة: لقد جاء هذا البحث بناء على الدراسات السابقة نذكر من اهم هذه الدراسات

ما يلي:

1-1-عبوبي محمد، تفعيل آليات حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة 2014.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الجوانب الايجابية ومزايا حوكمة الشركات وكيفية الاستفادة منها من اجل تحسين مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم حوكمة الشركات والياتها وخصائصها ومحدداتها ، ومن نتائج هذه الدراسة أن العمل بالحوكمة يكون عن طريق تفعيل الياتها مما يضمن لها اتخاذ القرارات المناسبة التي من خلالها تستطيع ان تحقق اهدافها ، وان ليس هناك ادارة واضحة فيما يخص حوكمة الشركات عموما.

2-2-زلاسي رياض، إسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية ، مذكرة

2012.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على ايجابيات ومزايا حوكمة الشركات وكيفية الاستفادة منها في الحصول على المعلومات المحاسبية ذات جودة ومصداقية عالية وذلك بغرض اعادة الثقة فيها، ومن اهم نتائج هذه الدراسة الالتزام بتطبيق معايير دولية يسهل في تحسين جودة المعلومات المحاسبية، وان هناك تأثير مباشر بين الإفصاح المحاسبي وحوكمة الشركات إذ يعد من أهم مبادئ حوكمة المؤسسات واحد اهم الآليات لتطبيق الحوكمة.

3-بروش زين الدين، دهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والاداري ، ملتقى

2012.

حيث هدفت هذه الدراسة الى ابراز مفهوم الفساد المالي والإداري وذلك بالتركيز على اسبابه واثاره، وكذلك التطرق الى تحديد مفهوم حوكمة الشركات، ومن أهم النتائج التي توصل اليها نذكر: إن تطبيق حوكمة الشركات هو المخرج والحل الفعال لمعالجة ظاهرة الفساد الإداري والمالي، وان للحوكمة أهمية ودور في



حماية مصالح الافراد والمؤسسات والمجتمعات في العديد من النواحي الاقتصادية والقانونية والاجتماعية. وتختلف دراستنا عن هذه الدراسة في ان دراستنا ركزت على موضوع معالجة الفساد الاداري بالتحديد.

### 1-9- هيكل الدراسة : اشتملت الدراسة على أربعة فصول

**الفصل الأول:** تناول الإطار العام للدراسة من خلال تحديد إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية ووضع الفرضيات, وإبراز أهمية الدراسة واهدافها وتوضيح المنهجية التي تم اتباعها في دراستنا ( المنهج المستخدم, مجتمع الدراسة, فترة الدراسة, وسائل جمع البيانات, نموذج الدراسة, الأسلوب الاحصائي المستخدم...)، بالإضافة الى توضيح ابرز الدراسات التي تم الاعتماد عليها والتي ساعدتنا في دراستنا.

**الفصل الثاني:** تناول الإطار النظري للدراسة حيث قسم إلى ثلاثة أجزاء, تناول الجزء الأول حوكمة الشركات من حيث المفهوم و الخصائص و الأهمية و المحددات و المبادئ و المعايير و الأنظمة بينما تناول الجزء الثاني الوجه المعاكس للحوكمة وهو الفساد الإداري بنظرة شاملة و موسعة و تفصيلية من حيث التعريف و المظاهر و الأسباب وكذلك التركيز على طرق المكافحة, أما الجزء الثالث فتناول العلاقة بين آليات الحوكمة و دورها في معالجة الفساد الإداري.

**الفصل الثالث:** تناول الإطار التطبيقي للدراسة حيث قمنا فيه بتقديم مؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- من ناحية النشأة والتعريف والأهمية الاقتصادية, وتوضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة, وقمنا كذلك في هذا الفصل بدراسة العلاقة بين آليات حوكمة الشركات والفساد الإداري من الناحية الكمية.

**الفصل الرابع :** فيتضمن اهم النتائج والتوصيات .

## II-1- تمهيد:

مثلت الحوكمة منذ ظهورها في بداية التسعينيات من القرن الماضي محورا مهما من محاور العلاقات الدولية إن كان على المستوى السياسي والاقتصادي, إذ ارتبط مفهوم الحوكمة ارتباطا وثيقا بالأزمات المالية والاقتصادية ولقد كشفت هذه الأزمات ان عدم تطبيق حوكمة الشركات بالشكل المطلوب قد زاد من حدة هذه الأزمات, وقد بدا الاهتمام بموضوع الحوكمة كنتيجة منطقية بحدوث الانهيار المالي في دول شرق آسيا والتي انشب عنها أزمات في الاقتصاديات وفي أعقاب تلك الازمات بدأت تطفو على السطح أزمات أخرى تمثلت في الانهيارات الهائلة التي تعرضت لها كبرى الشركات العالمية وبالخصوص شركة انرون للطاقة بسبب التلاعب في القوائم المالية وإفلاس شركة وودكوم للاتصالات الأمريكية وقد أصبحت الحوكمة كفكرة ومضمون تهدف إلى التنمية المستدامة ومكافحة الفساد الإداري وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الآليات التي تتمثل في مجلس الإدارة ولجنة التدقيق والتشريع والقوانين وغيرها من الآليات التي سيتم مناقشتها, وتطبيق هذه الآليات له أهمية بالغة في الحد من ظاهرة الفساد الإداري.

## II-2- حوكمة الشركات (مقاربة نظرية)

جاء مفهوم حوكمة الشركات واهتمام المؤسسات الدولية به بعد الأحداث التي وقعت خلال العقدتين الآخريين من القرن الماضي من فساد وسوء إدارة في بعض الشركات مثل فضيحة بنك الاعتماد والتجارة الدولي وشركة انرون والأزمات المالية في شرق آسيا وروسيا، ومع تغير الأوضاع الاقتصادية الدولية أصبحت الاقتصاديات الانتقالية تدعو إلى تطبيق أسس وقواعد الحوكمة على الشركات، وتدعوا الدول التي كانت تطبق نظم رقابة ضعيفة إلى الإسراع في تفعيل هذه النظم خشية تكرار ما حدث من انهيارات عديدة لكبرى الشركات في العالم، كما أصبح موضوع الحوكمة مهما أيضا للشركات نفسها، لان عدم تطبيق أسسها وقواعدها سيؤدي إلى تهديد وجودها من خلال عدم قدرتها على المنافسة في السوق الدولية.

وفي ضوء ذلك يهدف هذا الجزء وبشكل تفصيلي إلى الإحاطة بطبيعة حوكمة الشركات وذلك من حيث:

- نشأة ودوافع ظهور حوكمة الشركات ومفهومها.

- خصائص وأهمية وأهداف حوكمة الشركات.

- آليات وأطراف حوكمة الشركات.

### II-2-1 مفهوم حوكمة الشركات:

#### أولاً: نشأة حوكمة الشركات

ان تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين أدى إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركات وفي عام 1976 قام كل من Jensen-Meckling بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهمية في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة و التي مثلتها نظرية الوكالة ، ولاحق ذلك مجموعة من الدراسات العلمية والعملية والنثري على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات ، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء محليين أو أجانب وما يترتب على ذلك من

تتمية اقتصاديات تلك الدول وصاحب ذلك قيام العديد من الدول العالم بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات بتطبيق تلك المبادئ (سليمان,2006,ص 12,13).

### ثانيا: دوافع ظهور حوكمة الشركات :

هناك سلسلة من الأحداث التي وقعت خلال العقد الماضي وضعت حوكمة المؤسسات على قائمة اهتمامات كل من مجتمع الأعمال الدولي والمؤسسات المالية الدولية، ومن حالات الفشل الذريع مثل فضيحة بنك الائتمان والتجارة الدولية وأزمة المدخرات والقروض في الو.م.أ، والفجوة القائمة بين مكافآت الإدارة وأداء الشركة، وقد حدثت مؤخرا فضائح كبيرة وأزمات اقتصادية وحالات فشل مؤسسات في روسيا وآسيا والو.م.أ، جعلت حوكمة المؤسسات تطفو إلى السطح في الدول النامية والاقتصاديات المتحولة و الناشئة (لعبوبي,2013,2014, ص 4).

ففي بداية سنوات 1930، أطلق كل من بيرل ومينر (BERLE et MEANS) تحذير من المخاطر المرتبطة بفصل الملكية عن الإدارة في الشركات المدرجة في البورصة، وضرورة أن تكون هناك رقابة على المديرين لحماية مصالح صغار المساهمين (لعبوبي,مرجع سبق ذكره,ص 4).  
وتعتبر العناصر الآتية من دوافع ظهور حوكمة الشركات كمصطلح وكنظام للإدارة (بومعروف, 2012,2013,ص5):

#### 1 الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة؛

2-زيادة وعي مسؤولي الإدارة وأصحاب المصالح بالإجراءات الحاكمة.

3-إيجاد الهيكل الذي يحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها.

4-المساعدة على رفع درجة الثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار المالي.

5-ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين.

6-تمكين الشركات من الحصول على التمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين.

7-إمكانية مشاركة الدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين الخارجيين بالنسبة لأداء الشركة.

8- اهتزاز الثقة في الأسواق, حيث عانت معظم الأسواق من عمليات اهتزاز الثقة وفقدت معها آلاف المستثمرين وملايين العاملين وتضاعفت الخسائر مع الإيرادات العامة.

### ثالثا: تعريف حوكمة الشركات :

أ- **تعريف الحوكمة لغة:** يتضمن مفهوم الحوكمة العديد من الجوانب التي تتمثل في (بن الزاوي, نعمون, 6-7 ماي 2012, بدون ذكر رقم ص):

- **الحكمة:** ماتقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- **الحكم:** ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- **الاحتكام:** ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وخبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة .
- **التحاکم:** طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

ب- **تعريف الحوكمة اصطلاحا:** لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين الماليين لمفهوم الحوكمة, ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية ... ويمكن عرض لبعض التعريفات الواردة بشأن الحوكمة من عدة جهات نظر محليا ودوليا (حسين, 2011, ص 28, 29, 30):

**الحوكمة هي:** "مجموعة القواعد والممارسات والضوابط الرقابية التي تهدف إلى ضمان قيام الإدارة باستخدام أصول الشركة المادية والمعنوية بأمانة لمصلحة المساهمين وغيرهم من ذوي المصالح بالشركة من ممارسة حقوقهم وحماية مصالحهم."

**الحوكمة هي:** "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة من أجل تحقيق أهدافها، والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية."

عرفت **منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية** حوكمة الشركات بأنها: "ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة شركات الأعمال, ويحدد هيكل الحكومة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط الشركة مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح, كما انه يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون الشركة, وكذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة على الأداء."

تعريف مركز المشروعات الدولية الخاصة (C.I.P.E): " أسلوب الإدارة المثلى من حيث الاستقلال والتوجيه أو إحكام الرقابة فالحوكمة تعني إذن وضع النظام الأمثل الذي يتم من خلاله استغلال موارد الشركة وحسن توجيهها ومراقبتها من أجل تحقيق أهداف الشركة والوفاء بمعايير الإفصاح والشفافية " (منايعية,2013, 2014,ص:13).

عرف معهد المدققين الداخليين الأمريكي الحوكمة بأنها: "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة المخاطر، ومراقبة مخاطر المنشأة والتأكيد على كفاية الضوابط لانجاز الأهداف والمحافظة على قيم المنشأة من خلال أداء التحكم المؤسسي في المنشأة."

الحوكمة هي: "مجموعة الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة. وبمعنى آخر فان الحوكمة تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء كما تشمل مقومات تقوية المؤسسات على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولي " (كافي,2013,ص:205).

عرفت الخبيرة ( Ira Millstein ارا ميلسبين) :حوكمة الشركات على أنها: "توليفة من القوانين، النظم، الممارسات الإدارية السليمة في القطاع الخاص، مما يشكل البيئة الملائمة لجذب الاستثمارات، رؤوس الأموال، والعناصر البشرية التي لها المقدره على السعي للاستخدام الأمثل من أجل تحقيق إنتاج عوائد اقتصادية لمدى طويل لمصلحة المساهمين، مع المحافظة على احترام مصالح الجهات ذات العلاقة المباشرة والمجتمع في مجمله (الصالح، سبتمبر 2005، 2009، ص 66).

الحوكمة هي: "مجموعة من العلاقات التعاقدية التي تربط بين إدارة الشركة ومساهميها وأصحاب المصالح فيها، وذلك من خلال إيجاد الإجراءات والهياكل التي تستخدم لإدارة شؤون الشركة، وتوجيه أعمالها من أجل ضمان تعزيز الأداء والإفصاح والشفافية والمساءلة بالشركة وتعظيم الفائدة للمساهمين على المدى الطويل، مع مراعاة مصالح الأطراف الأخرى" (بن طاهر، بوطلاعة، 2012، بدون ذكر رقم ص).

الحوكمة هي: " مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف أي عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص أو في وحدات القطاع العام " (غادر، 2012، ص 13).

الحوكمة هي : " حالة وعملية واتجاه, كما أنها نظام مناعة وحماية ضروري لضبط حركة واتجاه وسلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوك داخل المنشأة" (عبد اللايد وآخرون, 2013, ص 99).

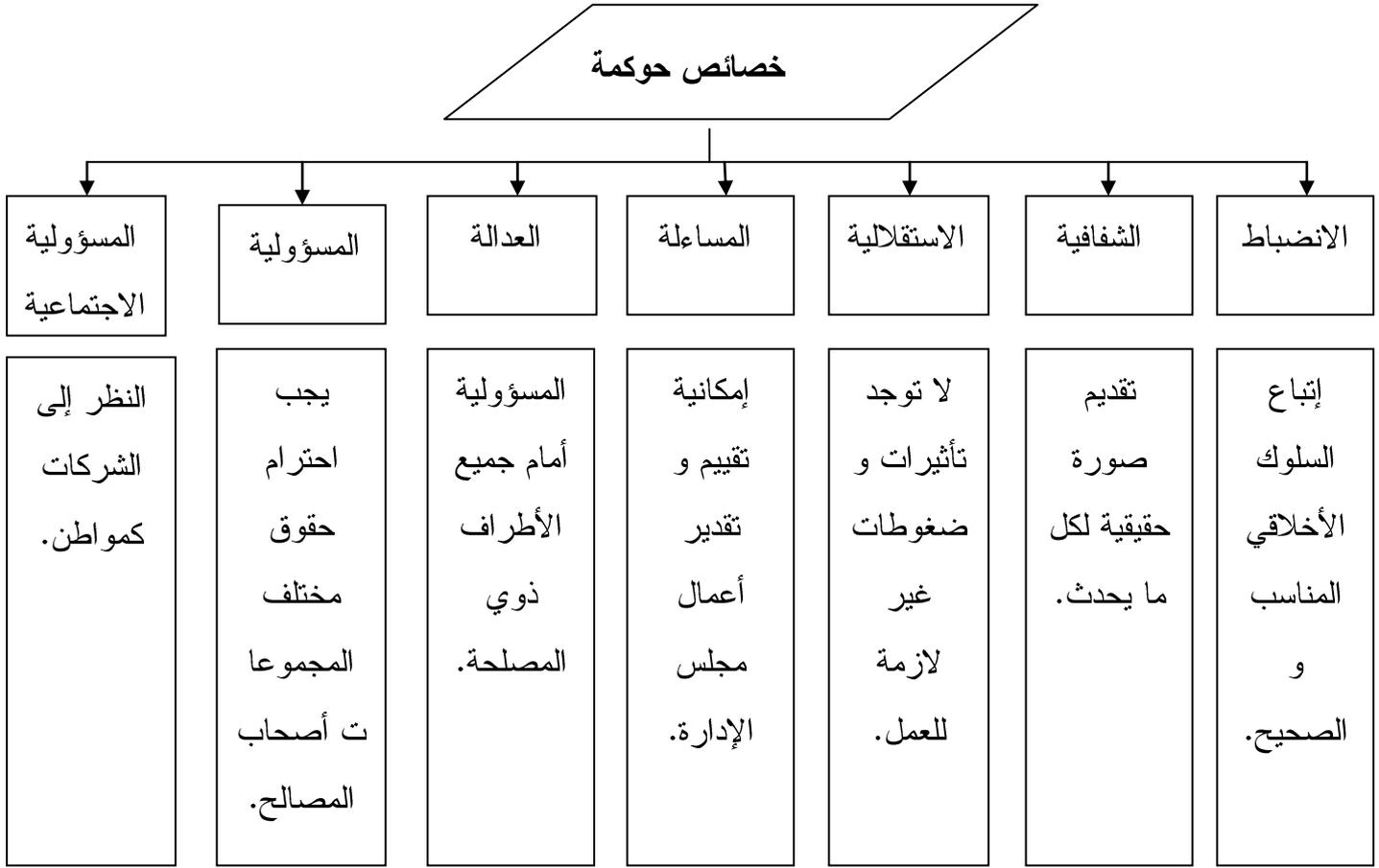
✓ من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف حوكمة الشركات بانها نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية للشركات الذي عن طريقه يتم إدارة المؤسسة والرقابة عليها.

## II-2-2- خصائص حوكمة الشركات : تتصف حوكمة المؤسسات بمجموعة من الخصائص تعد

الركائز الأساسية التي أن غاب احدها فقد المفهوم معناه, هذه الخصائص تتمثل في(سليمانى, 2014, 2013, ص 14):

- ✓ الانضباط :باتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح .
  - ✓ الشفافية : بتقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث .
  - ✓ الاستقلالية : لا توجد تأثيرات غير لازمة نتيجة الضغوط .
  - ✓ المساءلة :بإمكان تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية .
  - ✓ المسؤولية : المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة .
  - ✓ المسؤولية الاجتماعية : النظر إلى الشركة كمواطن جديد .
- يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى الخصائص التالية التي يمكن تلخيصها في الشكل التالي :

الشكل رقم (1) : خصائص حوكمة الشركات



المصدر: (حماد,,2005,ص23).

II-2-3-أهمية وأهداف حوكمة الشركات: تتمثل أهمية وأهداف حوكمة الشركات فيما يلي:

أولاً: أهمية حوكمة الشركات

ترجع أهمية حوكمة الشركات إلى العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، وأيضاً يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة، وفيما يلي سنتناول أهمية حوكمة الشركات من منظور قانوني واقتصادي واجتماعي على النحو التالي (بن درويش,2007,ص31):

➤ أهمية حوكمة الشركات من الناحية القانونية:

يلعب القانون بشكل عام بكل فروعها دوراً أساسياً كأداة لإصلاح المجتمع ككل، وقد أدى التطور الحديث في القانون وفروعه إلى اتساع مفهوم الهدف من القانون التجاري وقانون الشركات، فبالإضافة إلى أن الشركة تخدم مصالح مساهميها، أو بشكل أكثر تحديداً تقوم بتعظيم العوائد المالية للمساهمين يجب أن تقوم أيضاً بالاهتمام بخدمة الأطراف المختلفة ليتسنى لها الاستثمار في الأسواق، وبذلك يعتبر القانون بصفة عامة من أهم الآليات التي تساعد على حوكمة الشركات، وخاصة قوانين الشركات والقوانين التجارية، حيث يقوم بالمحافظة على حقوق الأطراف المختلفة وتنظيم مجموعة القيود التعاقدية المتشابكة سواء بين الأطراف المختلفة من مؤسسين ومساهمين ومجلس الإدارة والإدارة العليا والموظفين بداخل الشركة، أو الأطراف المختلفة خارج الشركة كالمستهلكين والموردين والدائنين والوكلاء والمنافسين والبنوك والجهات الإدارية وغيرها من الأطراف المختلفة للمجتمع.

➤ أهمية حوكمة الشركات من الناحية الاقتصادية :

- تقوم حوكمة الشركات بتقديم الضمان والطمأنينة للمستثمرين وحملة الأسهم لتحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم.
- تعمل على حماية حقوق صغار المساهمين وخاصة حاملي الأسهم.
- إتباع حوكمة الشركات يؤدي لتعظيم القيمة للشركة وبالتالي دفع عجلة التنمية الاقتصادية للبلاد .
- تعمل على رفع كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في أسواق المال العالمية بما يمكن من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو.
- خلق فرص عمل جيدة للأفراد وظهور كيانات اقتصادية وتجارية عملاقة.
- تعتبر الحوكمة أسلوباً لجذب الادخار في الشركات وأسواق المال.
- وتبرز أهمية الحوكمة عند تطبيق نظام الخصخصة فهي مهمة لضمان كفاءة عمليات الخصخصة وتوجيهها إلى الاستخدام الأمثل وضمان حقوق المستثمرين.
- تساعد الحوكمة على تجنب الانهيارات المالية وتساعد على استقرار الأسواق المالية.

➤ أهمية حوكمة الشركات من الناحية الاجتماعية :

يتسع نطاق اهتمام حوكمة الشركات لتشمل جميع القواعد التنظيمية لأوضاع المنشأة والشركات في ضوء العولمة بما فيها الجانب الاجتماعي، فهو امتداد للجانب الاقتصادي للمنشأة، فمع تزايد عولمة أدواق المستهلكين وتفصيلاتهم وميولاتهم الاجتماعية، والتي تؤثر في أعمال الشركات، وعلى هذا لا يمكن أن يسمح النظام العالمي للشركات أن تعمل كمورد لشكل معين من نظم المعيشة إلى عملائه.

ثانياً: أهداف حوكمة الشركات:

توضح حوكمة الشركات الإطار الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة وأساليب تحقيقها، والرقابة على الأداء، من خلال تحديد مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي تتبعها إدارة المؤسسة، والإدارة التنفيذية، بهدف تقديم توجيه استراتيجي، وضمان تحقيق الأهداف، والتحقق من إدارة المخاطر بشكل ملائم واستغلال موارد المؤسسة على نحو مسئول، ومراقبة الأداء الفعلي مقارنة بالأهداف المخططة (المليجي، 2011، ص258).

و يمكن تحديد أهداف حوكمة الشركات فيما يلي (بن درويش، 2007، ص33، 34):

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
- تحسين الكفاءة الاقتصادية للشركات.
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأهداف.
- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس الإدارة للشركة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية للشركة.
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.
- تقييم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة.
- تمكين الشركات من الحصول على تمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب.
- إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين بدور المراقبين بالنسبة لأداء الشركة.

- تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط الشركات العاملة بالاقتصاد.

✓ كما تعمل الحوكمة الجيدة على تحقيق العديد من الأهداف و أهمها(زلاسي، 2012، 2011، ص11، 12):  
- تسهيل وتنشيط أداء الأعمال التجارية من خلال إنشاء وصيانة نظام الحوافز الذي يشجع المديرين على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة التشغيلية للشركة، والعائد على الموجودات والأرباح الإنتاجية على المدى الطويل.

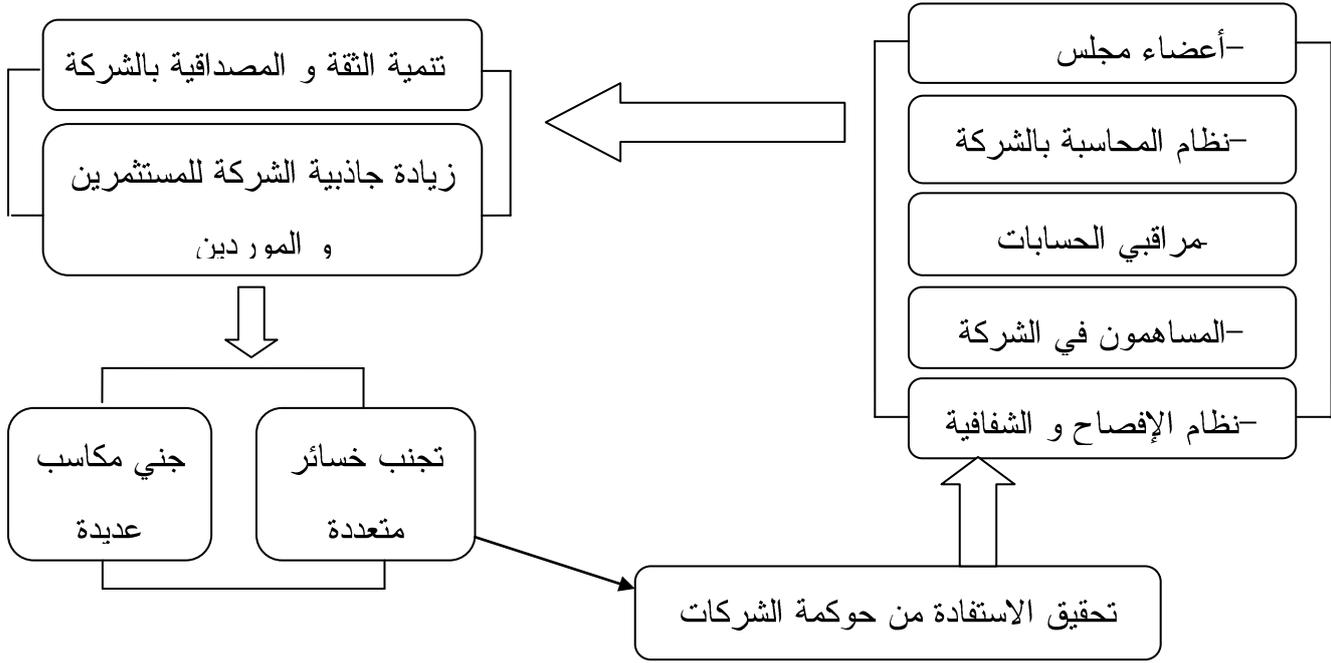
- تقييد إساءة استخدام السلطة من قبل المسيرين على موارد الشركة، حيث أن هذه التجاوزات تأخذ شكل إساءة استخدام أصول الشركة ( إساءة استخدام موارد الشركة لصالح فائدة الأفراد أو الهدر الكبير لموارد الشركة ) وهذا ما يسمى "مشاكل الوكالة".

- توفير الوسائل اللازمة لمراقبة سلوك المسيرين لضمان مساءلة الشركات وحماية أفضل لمصالح المستثمرين والمجتمع من استغلال السلطة من طرف المديرين التنفيذيين بالشركة.

➤ وبصفة عامة يمكن القول ب أن حوكمة المؤسسات تسمح بخلق الثقة بين المتعاملين في زمن

الانهيارات والفضائح المالية، ويمكن خاصة المستثمرين الماليين والمؤسسين من الحصول على وسائل تقوم حقيقة بالرقابة على إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ وشركات، وتؤدي إلى تعظيم المنافع وزيادة استفادة الشركات من خلال توضيح المسؤوليات والواجبات والمهام الخاصة بالأطراف ذات الصلة والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم(2): الاستفادة من عمليات حوكمة المؤسسات.



المصدر: (زلاسي, 2011, 2012, ص:12)

## II-2-4- الجوانب العلمية لحوكمة الشركات

### أولاً: آليات حوكمة الشركات:

يعد الفساد الإداري من أخطر المشكلات التي تعاني منها مؤسسات الدولة بصفة عامة، ويتمثل الفساد الإداري بالمكاسب والامتيازات التي يتم الحصول عليها بشكل غير مشروع، ويترتب عليها تحمل الشركات تكاليف إضافية تعكس على أسعار السلع التي تنتجها أو الخدمات التي تقدمها، مما يضعف قدرتها على التنافس والبقاء، وتؤدي حوكمة الشركات دوراً مهماً في معالجة المشكلات التي تعاني منها هذه الشركات والتي من أبرزها مشكلة الفساد الإداري، وذلك من خلال مجموعة من الآليات متمثلة في آليات داخلية وأخرى خارجية، ويمكن تصنيفها إلى ما يلي:

#### 1- الآليات الداخلية لحوكمة الشركات:

1- مجلس الإدارة: يعد مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ إنه يحمي رأس مال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحيته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافئة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويراقب أدائها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة، ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ

الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار, كما يجب ان تمتلك السلطة اللازمة لممارسة احكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها, وتقوم باختيار الإدارة العليا, فضلا عن الاشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك (هيدوب, 2012, ص27).

ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة يلجا الى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين, ابرزها ما يلي (رقية واخرون, 2012, ص19):

**لجنة التدقيق:** لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية, والمحلية المتخصصة والباحثين, وخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية, ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن ان تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات, وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية واشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات, وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها, فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

**لجنة المكافآت:** توصي اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بانه يجب ان تشكل لجنة المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين, وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) تأكيدا على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة, وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية, وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.

**لجنة التعيينات:** يجب ان يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين افضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة, ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها تعيين افضل المرشحين المؤهلين وتقويم مهاراتهم باستمرار, وتوخي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب اشغالها... الخ

**ب- التدقيق الداخلي:** تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة, إذ أنها تعزز هذه العملية, وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة. حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية, العدالة, تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري. فقد أكدت لجنة كادبيري Cadburycommittee على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي

في منع واكتشاف الغش والتزوير. ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها، يجب ان تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند الى تشريع خاص بها (هيدوب، نفس المرجع، ص 27).

## 2- الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقابات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغوط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة ومن الأمثلة على الأمثلة على هذه الاليات ما يلي (شندارلي، 2012، 2013، ص 47):

أ- منافسة (سوق المنتجات والخدمات) وسوق العمل الإداري: ان منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهب سلوك الإدارة وذلك حسب ما يؤكد كل من (mess and inpavide) وذلك بقولهم ان لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (او انها غير مؤهلة)

ب- الاندماجات والاستحواذات: بدون الاستحواذات لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتساب أو الاندماج وتعتبر الاندماجات والاستحواذات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في انحاء العالم، لذلك ان وجود العديد من الادبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى ان الاكتساب الية مهمة من آليات حوكمة الشركات.

ج- التدقيق الخارجي: ان دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف، التميز والحكمة حسب ما يؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الامريكية، كما يعتبر التدقيق الخارجي العنصر الأساسي لحوكمة جديدة للشركات المملوكة للدولة.

- حيث يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات حيث قد تكون عبارة عن تدقيق مالي او تدقيق في الأداء والتحقق والخدمات الاستشارية، ومع تزايد التركيز على دور مجلس الإدارة على وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه.

د- التشريع والقوانين: غالبا ما تشكل وتأثر هذه الاليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة. لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم، فعلى سبيل المثال مع إصدار قانون sarbanes-OxlyAct في سنة 2002 أصبح بلا منازع هو القانون الفدرالي الأكبر

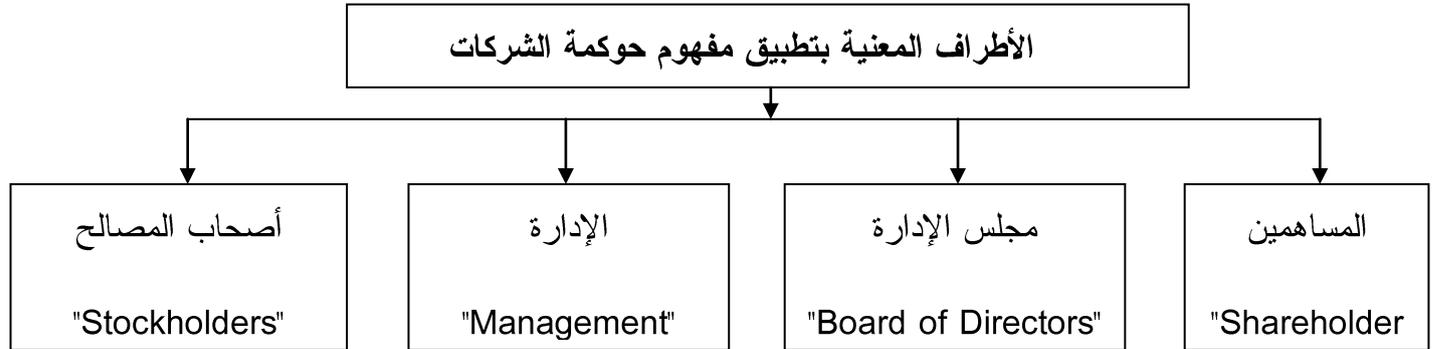
دراميا فيما يتصل بحوكمة الشركات منذ صدور القوانين الأولية في الثلاثينات عن الأوراق المالية، متطلبات جديدة على شركات المساهمة العامة، تتمثل بزيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة المستقلين، وتقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية، ووضع خطوط اتصال فعالة بين المدقق الخارجي و لجنة التدقيق وتحديد قدرة المسؤولين في الشركة على المصادقة على المعاملات التي تخصهم في الشركة، والتي قد تكون مضرّة بمصالح المالكين وأصحاب المصالح الآخرين في الشركة كما أنط مسؤولية تعيين وإعفاء المدقق الخارجي والمصادقة على الخدمات غير التدقيقية التي يمكن ان تقدمها شركات التدقيق لربائنها بلجنة التدقيق (بروش، دهيمي، 2012، بدون ذكر رقم ص).

ثانيا: الأطراف والشركات المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات.

### 1-الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لمفهوم ولقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، والشكل التالي يوضح هذه الأطراف.

الشكل رقم (3): الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم حوكمة الشركات



المصدر: (علي، شحاتة، 2006، ص 20).

أولاً: المساهمين: Shareholders وهم من يقومون بتقديم رأس مال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضاً تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم (شحاتة، علي، 2006، ص 20).

ثانياً: مجلس الإدارة **Board directors**: وهم من يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى يمثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين (سليمان، 2008، ص 17).

ثالثاً: الإدارة **Management**: تعتبر الجهة المسؤولة في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال، إلى مجلس الإدارة كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة (موسي، خالد، 6-7 ماي 2012، ص 8).

رابعاً: أصحاب المصالح **Stockholders**: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف، وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، وينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص والدقة (أبو حمام، 2009، ص 27-28).

– ويجب أن نلاحظ أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة؛ وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراداً أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك الشركة. ففي الوقت الحالي؛ تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة الشركات وعادة لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ولكنهم قد يكونوا أكثر إهتماماً بالحصول على معادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة الشركة (سليمان، 2008، ص: 17).

2- الشركات المعنية بتطبيق حوكمة الشركات : والتي تتمثل فيما يلي (مجادبة، 2011، 2013، ص

: 11، 12)

- شركات المساهمة العامة ‘
- الشركات التي تتعامل بأموال الغير مثل :
- أ. شركات الأوراق المالية ‘
- ب. شركات التأمين ‘
- ج. شركات الرهن العقاري ‘
- د. شركات التأجير التمويل ‘
- هـ. فروع البنوك غير المدرج ‘
- جميع الشركات الخاصة ‘
- الشركات الحكومية ‘
- المؤسسات الحكومية ‘
- المؤسسات الأهلية .

وما من شك أن تحديد النطاق يرتبط بشكل مباشر بنوع القواعد و مرحلية تطبيقها بالدرجة الأولى, علما انه يمكن صياغة قواعد مختلفة للشركات المذكورة أعلاه .

### ثالثا: محددات حوكمة الشركات:

لكي تتمكن الشركات بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة الشركات يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات وتشتمل هذه المحددات على مجموعتين:

#### 1-المحددات الداخلية: يقصد بالمحددات الداخلية لحوكمة الشركات القاعد والأسس التي تحدد كيفية

اتخاذ القرارات وتوزيع السلطة داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين فالحوكمة الداخلية للشركات تعني التدابير التي تطبقها الشركة داخليا لتحديد العلاقات بين حملة الأسهم ومجلس الإدارة والمديرين وأصحاب المصلحة وحقوق وادوار ومسؤوليات كل منهم على التوالي (خضر, 2012, ص 223).

2-المحددات الخارجية: تتمثل هذه المحددات في البيئة أو المناخ الذي تعمل من خلاله الشركات وهو يختلف من دولة إلى أخرى ويشمل (بن ناصر, 2012,2013, ص 9,10):

- مجموعة القواعد وال لوائح التي تنظم عمل الأسواق مثل قوانين الشركات,القوانين المتعلقة بالإفلاس وأيضا القوانين التي تنظم المنافسة والتي تعمل على منع الاحتكار.

- وجود قطاع مالي كفى بحيث يضمن التوفير اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع الشركات على التوسع والمنافسة الدولية.

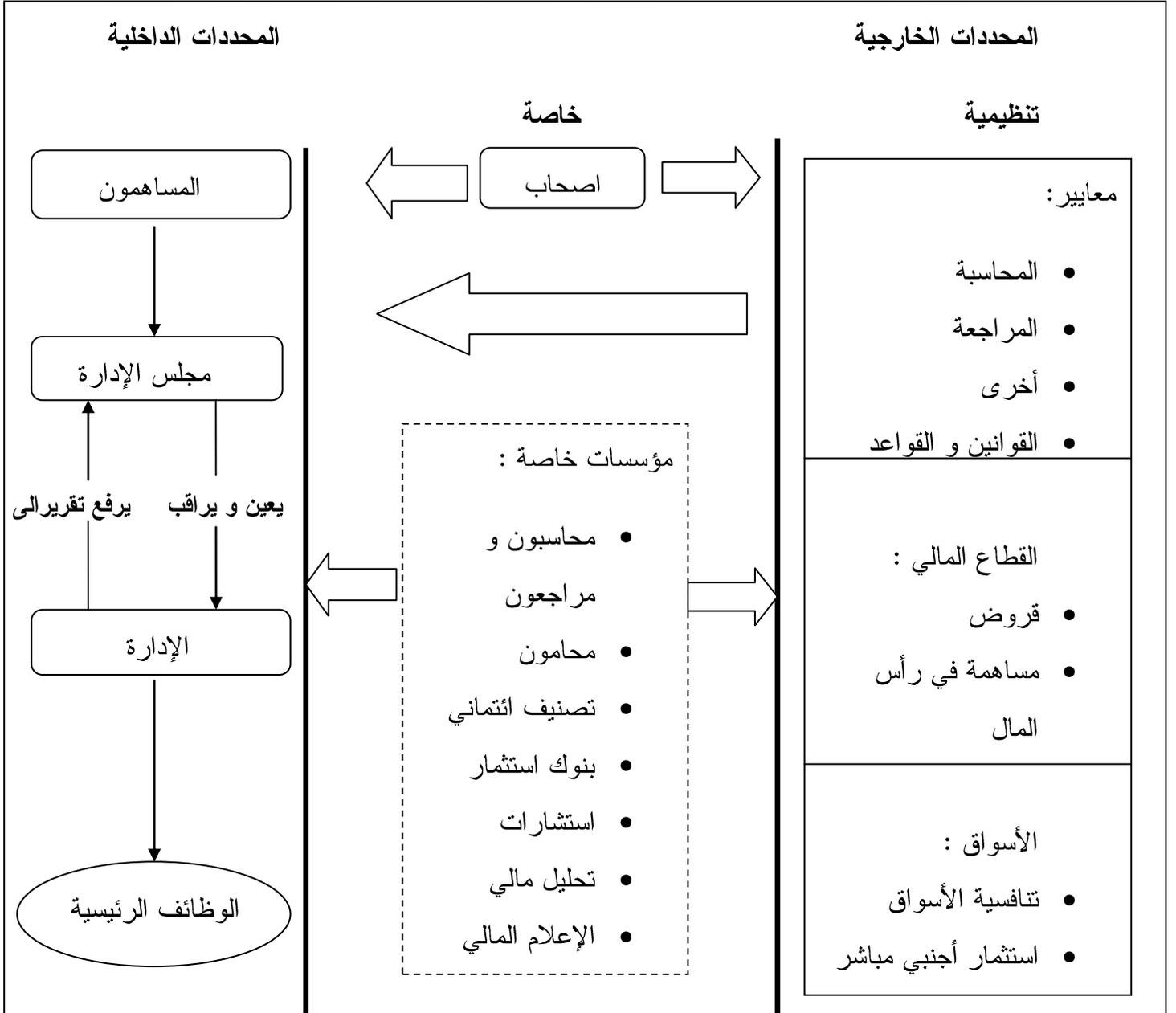
- كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال والبورصات,وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات التي تنشرها,ووضع عقوبات مناسبة في حالة عدم التزام الشركات.

- دور المؤسسات الغير حكومية(مؤسسات خاصة) في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية و المهنية والأخلاقية و التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة.

✓ وترجع أهمية المحددات الخارجية في أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تهتم بحسن تسيير المؤسسات وتقلل من التعارض والنزاعات بين أصحاب المصالح من جهة وبين العائد الاجتماعي والعائد الخاص للمؤسسة.

- إن الوصول إلى هذا النظام الفعال لحوكمة الشركات يتطلب توفير مزيج متكامل من المحددات الداخلية والخارجية في بيئة أعمال المنظمات, والشكل التالي يبين ماهية المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات:

الشكل رقم (4): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



•المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص, و كيانات الإدارة الذاتية, ووسائل

الإعلام, و المجتمع المدني, و تلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات, و ترفع من درجة

مراقبة الشركات, و تلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة .

المصدر: (رزق,2007,ص:163)

رابعاً: مبادئ حوكمة الشركات :

• مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن حوكمة الشركات (OCDE):

المقصود بمبادئ حوكمة الشركات القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، وهناك خمسة مبادئ أساسية لترسيخ قواعد الحوكمة وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية زائد المبدأ السادس والذي تم وضعه بعد مراجعة هذه المبادئ سنة 2004 تتعلق ب (الصالح، سبتمبر 2005، 2009، ص 67، ص 70):

- حقوق المساهمين.

- المعاملة المتكافئة للمساهمين.

- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات.

- الإفصاح و الشفافية.

- مسؤوليات مجلس الإدارة.

- توافر إطار فعال لحوكمة الشركات.

و فيما يلي نذكر بعض الإيضاحات ذات الصلة بما تقدم ذكره من مبادئ:

**1- حقوق المساهمين:** من الضروري أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين ومنها

ما يلي :

- تأمين أساليب تسجيل وتحويل أو نقل ملكية الأسهم.

- تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب، حول كافة المسائل التي تتطلب المناقشة واتخاذ القرارات بشأنها خلال الاجتماعات، لتسهيل استغلال هذه المعلومات الكاملة المتوفرة في ممارسة الحق بالشركة في الاجتماعات ذات الصلة بكافة المواضيع والتغيرات في النظام الأساسي.

- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، وعلى المساهمين مراعاة التكاليف مقارنة بالمنافع المقترنة بممارسة حقوقهم في طلب المعلومات والتصويت.

- يراعي تجنب استخدام الآليات المضادة للاستحواد وتوفير الحصانة للإدارة ضد المسائلة.

## 2- المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين:

- وهذه المعاملة، تعني توفير المساواة بين كافة المساهم بين (صغار المساهمين، المساهمين الأجانب، المساهمون الذين ينتمون إلى ذات الفئة) ومراعاة تعويض المساهم بشكل عادل في حال انتهاك حقوقه، و يجب أن يمنع كل تداول لأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية.

- يجب أن يتعهد جميع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين بالإفصاح عن كل مصلحة خاصة لهم تتصل بعمليات أو مسائل أو تسهيلات ائتمانية أو ضمانات تمس أموال ومصالح الشركة.

-في إطار حوكمة الشركات يجب تأكيد الاحترام إلى جانب الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح، كما تقر ذلك القوانين والتشريعات، وكذلك يجب أن يتضمن ذلك تشجيع التعاون بين مختلف الفعاليات الاقتصادية وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

## 3- الإفصاح والشفافية في إطار حوكمة الشركات:

-من أسس نجاح تطبيق حوكمة الشركات، هو تحقيق الإفصاح الدقيق، في الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، وبيان الموقف المالي، والملكية، والعناصر التي تمارس الأداء الإداري وأسلوب ممارسة السلطة.

-ومن المتوقع أن يشتمل مبدأ الإفصاح والشفافية، على أكبر قدر ممكن من المعلومات دون أن يقتصر ذلك على المعلومات التالية:

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة.

- المرتبات والمزايا الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين.

- حقوق الأغلبية- المساهمة وحقوق التصويت - الحقوق المالية ذات الصلة بالعاملين وغيرهم من أصحاب المصالح.

- إعداد ومراجعة كافة المعلومات المالية والتعاقدية، والإفصاح عنها، بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما يجب أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية ومتطلبات عملية المراجعة.
- استكمال عمليات المراجعة السنوية بواسطة مراجع (مراقب الحسابات) مستقل بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للبيانات المالية التي تم إعدادها.

#### 4- مسؤوليات مجلس الإدارة:

- يجب أن يوفر إطار حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الإستراتيجية لتوجيه الشركات، كما ينبغي أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن يتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين.
- يجب أن يعمل جميع أعضاء مجلس الإدارة على أساس من النوايا الحسنة، وتوخي الحذر في اختيار سلامة القواعد المطبقة، والسعي الدائم لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.
- ومجلس الإدارة مطالب أن يراعي قراراته التي لها تأثيرات على فئات المساهمين أن يتوخى تحقيق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.
- ومن واجبات مجلس الإدارة وضع ومراجعة وتوجيه تنفيذ إستراتيجية الشركة، وتقييم المخاطر المختلفة والميزانيات المالية والتقديرية، ووضع خطط العمل ويحدد الأهداف، وأن يتابع طرق التنفيذ، ويتأكد من صحة النتائج التي تحققت، إلى جانب الإشراف على كافة النفقات عموماً والرأسمالية منها خصوصاً.
- اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين، وتحديد واجباتهم وصلاحياتهم، ومرتباتهم والمزايا الممنوحة لهم، ومتابعتهم لضمان التحسين المستمر وقياس الأداء أو قياس سبل الإدارة بالنتائج، ووضع وتحسين طرق الرقابة الداخلية لضمان تجنب إساءة استخدام أصول الشركة وأموالها من قبل جميع الأطراف.
- وكذلك يتولى مجلس الإدارة التصديق على ما يلي: الرسالة، الرؤية المستقبلية، الخطة والأهداف الخاصة بالشركة.

#### 5- دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات: ينبغي أن يعتد بإطار حوكمة الشركات بحقوق

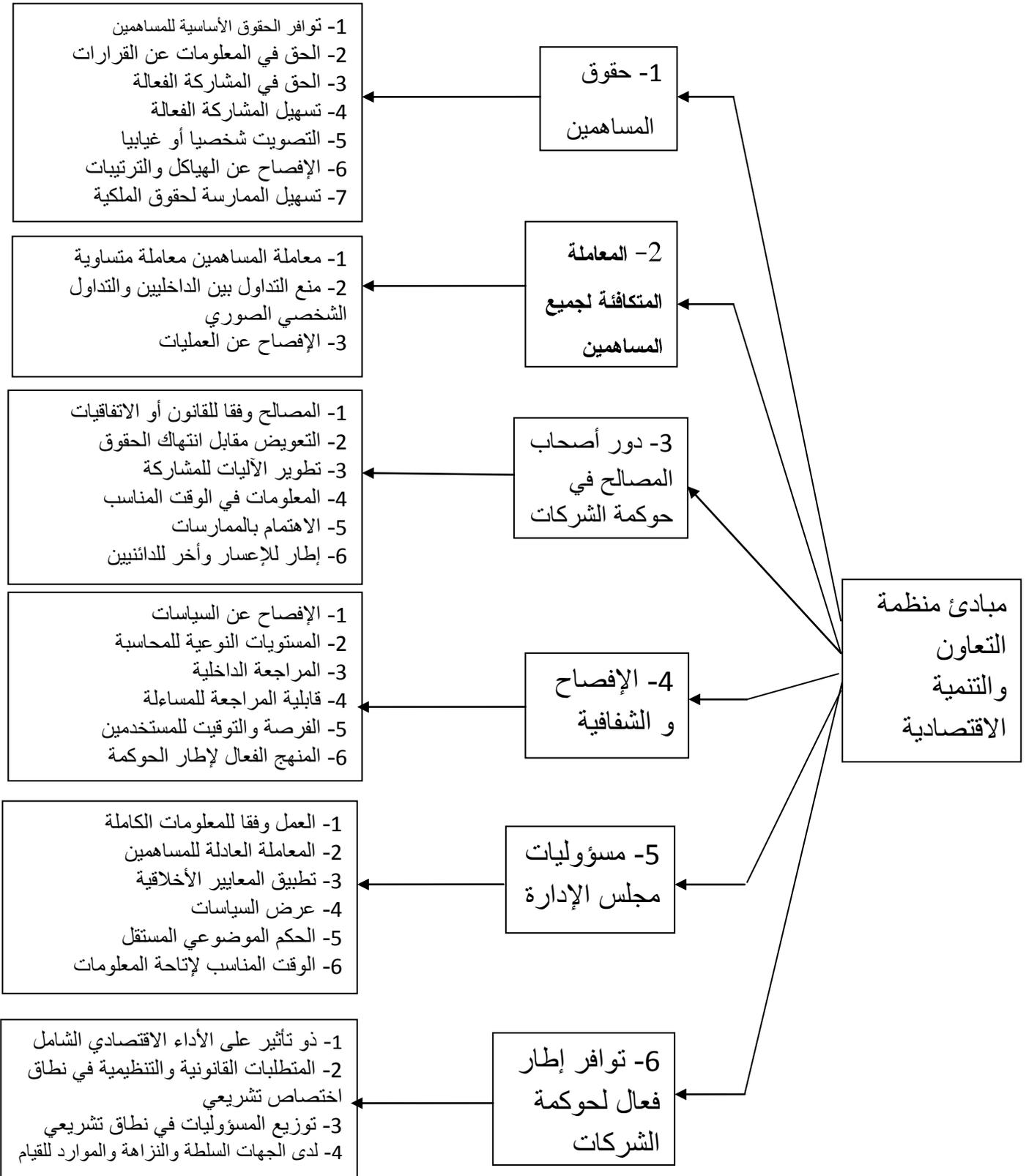
أصحاب المصالح التي ينشئها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون النشط

بين الشركات وأصحاب المصالح في خلق الثروة، وفرص العمل والاستدامة المالية للمنشآت و يشمل ما يلي (رحموني، 2013، 2014، ص: 24، 25):

- يجب احترام حقوق أصحاب المصالح التي ينشئها القانون أو تكون نتيجة لاتفاقات متبادلة.
- عندما يكفل القانون حماية المصلحة، ينبغي أن تكون لأصحاب المصلحة فرصة الحصول على تعويض فعال مقابل انتهاك حقوقهم.
- ينبغي السماح بوضع آليات لتعزيز الأداء من اجل مشاركة العاملين .
- عندما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركات، ينبغي السماح لهم بالحصول على المعلومات ذات الصلة، وبالقدر الكافي، والتي يمكن الاعتماد عليها في الوقت المناسب وعلى أساس منظم.
- ينبغي لأصحاب المصالح، بما في ذلك الأفراد العاملين وهيئات تمثيلهم، أن يتمكنوا من الاتصال بمجلس الإدارة للإعراب عن اهتمامهم بشأن الممارسات غير القانونية أو غير الأخلاقية، وينبغي عدم الانتقاص أو عدم الغض من حقوقهم إذا ما فعلوا ذلك.
- 6- توافر إطار فعال لحوكمة الشركات :** يؤكد هذا المبدأ على أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والالتزام بتطبيق القانون ولقد شدد على التالي (طالب، المشهداني، 2011، ص: 35، 36):
- أن يتم تطوير هيكل الحوكمة مع مراعاة تأثيرها على الاقتصاد الكلي ونزاهة السوق والحوافز التي تقدمها للمشاركين في السوق، والترويج لشفافية وكفاءة السوق.
- إن المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة الحوكمة المؤسسية داخل التشريع ينبغي أن تتوافق مع قواعد القانون وشفافيته والالتزام بتطبيقه.
- أن تنص التشريعات بوضوح على توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور.

-أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة وتوفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية.

الشكل رقم (5): مبادئ منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE لحوكمة الشركات.



المصدر: (سليمان، 2008، ص 44).

• مبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية :

تؤدي الممارسة السليمة للحوكمة إلى دعم و سلامة الجهاز المصرفي وذلك من خلال المعايير التي وضعتها اللجنة عام 1999 للرقابة على البنوك وتنظيم ومراقبة الصناعة المصرفية والمالية واهم هذه المعايير هي (كرامة,بوزيدي ,2012,2013,ص20,19):

-وضع موثيق شرف بين الشركات لتحقيق وتطبيق التصرفات الجيدة بين هذه الشركات.

-وضع إستراتيجية للشركة بمشاركة ومساهمة الأفراد فيها .

-تحديد وتوزيع المسؤوليات ومراكز اتخاذ القرار بين أفراد المجلس .

-إيجاد نظام يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة .

-إيجاد نوع من المراقبة لمراكز المخاطر مثل (كبار المساهمين والإدارة العليا)

-تطبيق العدالة والمساواة عند توزيع الحوافز المادية والإدارية سواء بين المديرين والموظفين سواء

كانت الحوافز مادية أو ترقيات أو إدارية .

-ضمان توفير و تدفق المعلومات المناسبة .

• مبادئ حوكمة الشركات وفق مؤسسة التمويل الدولية : وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة

للبنك الدولي في عام 2003 موجهاً وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في الشركات على

تنوعها, سواء كانت مالية أو غير مالية, وذلك على مستويات أربعة, جاءت كالتالي (عياري, خوالد, 7-

6ماي2012, بدون ذكر رقم ص):

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد.

- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد و الجديد.

- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.

- القيادة.

II-2-5- ركائز ومعايير وأنظمة حوكمة الشركات

أولاً: ركائز حوكمة الشركات

تتمثل ركائز حوكمة الشركات في ثلاثة ركائز أساسية وهي: السلوك الأخلاقي، الرقابة والمساءلة، وإدارة المخاطر، وتعتبر الركائز ذات أهمية شديدة لما لها من تدعيم لحوكمة الشركات، ويتضح من خلال الشكل رقم (4) تفريعات ركائز الحوكمة، حيث أن السلوك الأخلاقي يتم من خلال ضمان السلوك الالتزام السلوكي، ويتم تفعيل الركيزة الثانية والهامة للحوكمة وهي الرقابة والمساءلة من خلال عدة أطراف رقابية خارجية وداخلية، أما الركيزة الثالثة فهي إدارة المخاطر ونظام إدارة المخاطر وتتمثل في الكشف عن الخطر وتوصيلها للمساهمين وأصحاب المصالح بالشركة في الوقت المناسب (نسمان، 2009، ص 24).

الشكل رقم (6): يوضح الركائز الأساسية لحوكمة الشركات

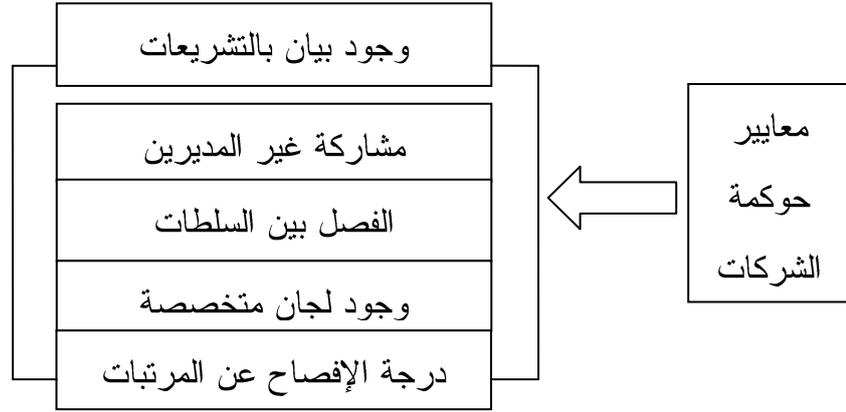


المصدر: (حماد، 2008، ص 49)

ثانيا: معايير حوكمة الشركات :

أكدت الدراسات الحديثة أن هناك مجموعة من المؤشرات التي يتم بموجبها قياس مدى فاعلية الحوكمة, وبصفة خاصة في الأسواق الاستثمارية المختلفة, ومن خلال مجموعة معايير تعكس وتوضح بصفة عامة القيم التي تسود وتؤثر على حوكمة الشركات, وهي مجموعة معايير يوضحها لنا الشكل التالي :

شكل رقم(7):معايير حوكمة الشركات



المصدر: (السعدني,2006,ص:152)

حيث يتضح لنا من هذا الشكل أن الحوكمة لها عدة معايير يتم استخدامها للحكم على مدى تواجد هذه الحوكمة, ومدى تطبيق استخدامها, واهم هذه المعايير ما يلي(الشعلان,2008, ص70-71):

1-مدى وجود بيان بالتشريعات والقوانين واللوائح المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة سلطة الإدارة في مجالس إدارة الشركات...و هل من السهل الحصول عليها...وهل نصوصها واضحة وصياغتها سليمة,و سهولة الفهم,وهل هي كافية...وهل هي متسعة مع حزمة التشريعات الأخرى,أم أن هناك تعارضا وتضاربا وعدم توافق بينها وبين تشريعات أخرى,بحيث يبطل احدها الآخر,أو يعطل تنفيذه,أو يجد لمن يخالف أحكامها مخرجا من تلقي العقوبات الخاصة بالمخالفة لأحكامها.

2-مدى المشاركة النسبية لغير المديرين التنفيذيين في صنع القرارات,وفي توجيه مسار العمل,وفي تحديد مجالات النشاط,وهو أمر بالغ الأهمية,حيث من شأنه أن يوفر أداة جيدة للتوجيه,وللرقابة,ولتحسين الإشراف,ولتحقيق مزيد من الشفافية,فضلا عن أن هذه المشاركة ستوضح الحقائق وتظهرها,و تعمل في الوقت ذاته على معالجة أي قصور أو أي انحراف وبشكل مؤثر سريع, وإصلاح أي خطأ قد يحدث في الشركة.

### 3-مدى وجود فصل, وتقسيم للعمل والأدوار بين رئيس مجلس الإدارة, وبين المسؤول التنفيذي

الرئيسي, خاصة ما يخلقه وما يوجد هذا الفصل من حيوية, وفاعلية, وتتصل بتحديد الرؤية الإستراتيجية, واختيار ورسم السياسات, وما يتصل أيضا بالتكتيكات التنفيذية المختلفة, والتي تتم من وقت لآخر في العمل, ومدى توافقه أو اتساقه مع احتياجات ومتطلبات مصالح العمل, ومصالح أصحاب رؤوس الأموال المستثمرة في المشروع.

### 4-مدى وجود لجان رئيسية تابعة لمجلس الإدارة, تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة

تفصيلية, وتتناول الأنشطة التي تحتاج إلى تطوير, والتي من شأنها دراسة وبحث الجديد, وعمليات الإصلاح التي تحتاج إليها الشركة, خاصة فيما يتصل بعمليات: الإحلال والتجديد, والتحسين الدائم و التطوير المستمر لخطوط الإنتاج, ومدى مناسبة التكنولوجيا المتبعة, ومدى أهمية تطبيق الجديد في تكنولوجيا الإنتاج والتسويق والتمويل والكوادر البشرية, وبما يدعم كفاءة الشركة وقدرتها على تحقيق أهدافها التي تسعى إليها.

### 5-مدى ودرجة الإفصاح عن مرتبات ومكافآت كبار المديرين, وما يتصل بها من انجازات وأعمال تم

القيام بها, ومدى ما حققه كل منهم من نتائج واتساقها مع ما يتم التعاقد عليه معه, وكم الأداء والتحسين والتطوير الذي تم على يديه, ومدى تناسب الدخل الذي حصل عليه مع النتائج التي تم الوصول إليها, و من ثمة الحكم على مدى كفاءة مجالس الإدارة, ومدى إمكانية استمرار أعضاء المجلس في شغل هذه المناصب, أو القيام بإحلال أفراد آخرين محلهم, ولتحقيق نتائج أفضل.

ثالثا: أنظمة حوكمة الشركات: تتمثل أنظمة الحوكمة فيما يلي:

#### 1- الهيكل المركز (نظام الداخلي):

حيث تتركز الإدارة والملكية في أيدي عدد قليل من الأفراد أو العائلات أو المديرين, ولأن هؤلاء يؤثرون بشدة على طريقة تشغيل وعمل الشركة يطلق عليهم "الداخليون", ومعظم الدول خاصة تلك التي يحكمها القانون المدني, لديها هياكل ملكية مركزة ويقوم الداخليون في هياكل الإدارة المركزة بممارسة السيطرة أو التحكم في الشركات بعدة طرق منها قيامهم بملكية أغلبية أسهم الشركة وتمتعهم بأغلبية حقوق التصويت, حيث غالبا ما يقوم المساهمون ذو الملكيات الضخمة من الأسهم بالتحكم في الإدارة عن طريق التمثيل المباشر في مجلس الإدارة وفي بعض الأحيان يملك الداخليون عددا قليلا من الأسهم, ولكنهم يتمتعون بأغلبية حقوق التصويت ويحدث ذلك عندما تتعدد أنواع الأسهم مع تمتع بعضها بحقوق تصويت أكثر من بعضها الآخر, وإذا ما تمكن بضعة أفراد من امتلاك أسهم ذات حقوق تصويت ضخمة فان ذلك سيمكنهم فعلا أن يتحكموا في الشركة, حتى ولو لم يكونوا هم أصحاب أغلبية رأس المال (سليمان, 2006ص24).

• **مميزات نظام الداخليين:** لدى هذا النظام مجموعة من المميزات والعيوب فمن مميزاته نذكر (العشماوي, 2007, ص9):

- يمتلك الداخليون السلطة والحافز لمراقبة الإدارة.

- يميل الداخليون إلى اتخاذ القرارات التي تعزز أداء الشركة في الأجل الطويل.

• **عيوب نظام الداخليين :**

للنظام الداخلي مجموعة من العيوب منها (العشماوي, 2007, ص10):

- إن نظام الداخليين قد يعرض الشركة إلى الفشل في بعض النواحي منها أن أصحاب الشركة أو أصحاب حقوق التصويت من ذوي النسب المسيطرة يمكن أن يرغموا أو يتواطؤوا مع إدارة الشركة للاستيلاء على أصول الشركة على حساب المساهمين الأقلية في الشركة، ويمثل ذلك مخاطرة كبيرة عندما لا يتمتع مساهموا الأقلية بحقوقهم القانونية.

- إذا كان مديرو الشركة من كبار المساهمين أو من كبار أصحاب القوة التصويتية أو كليهما فممكن أن يستخدموا هذه السلطة في التأثير على قرارات مجلس الإدارة التي قد يستفيدوا منها بشكل مباشر على حساب الشركة ومثال ذلك الموافقة على مرتبات ومزايا باهظة لهم، وكذلك شراء مستلزمات إنتاجية تزيد أسعارها على المعتاد.

○ يظهر مما سبق أن الداخليين الذين يستخدمون سلطاتهم بطريقة غير مسؤولة يعملون على ضياع موارد الشركة وتخفيض مستوياتها الإنتاجية، وهنا تظهر أهمية تطبيق حوكمة الشركات بها وذلك لحماية أصول الشركة وحقوق الأقلية.

## 2-الهيكل المتشنت (نظام الخارجيين) :

في ظل هذا الهيكل يكون هناك عدد كبير من أصحاب الأسهم (الملاك) يملك كل منهم عددا صغيرا من أسهم الشركة، وعادة ما لا يكون هناك حافز لدى صغار المساهمين لمراقبة نواحي نشاط الشركة عن قرب كما أنهم يميلون إلى عدم المشاركة في القرارات أو السياسات الإدارية، ومن ثمة يطلق عليه الخارجيين ويشار إلى نظم الملكية المتشنتة بنظم الخارجيين وتميل الدول ذات القوانين القائمة على العرف مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة إلى هياكل الملكية المتشنتة في الشركات (سليمان, 2006, ص25).

• **مزايا نظام الخارجيين**

فالشركة في نظام الخارجيين تعتمد على الأعضاء المستقلين في مجلس الإدارة لمراقبة السلوك الإداري للأعضاء التنفيذيين، ويميل أعضاء المجالس إلى الإفصاح بشكل واضح وبدرجة متساوية عن المعلومات

وتقييم الأداء الإداري بشكل موضوعي وحماية مصالح وحقوق المساهمين بقوة ونتيجة لهذا يعتبر نظام الخارجيين أكثر قابلية للمحاسبة و أقل فسادا (سليمان,مرجع سبق ذكره, ص25).

• **عيوب نظام الخارجيين:** فبالرغم من مزايا نظام الخارجيين فإن الهياكل ذات الملكية المتشعبة لها نقاط ضعف منها (العشماوي,2007, ص11):

-يميل الملاك المشتتون إلى الاهتمام بتعظيم الأرباح في الأجل القصير و ليس في الأجل الطويل  
ويؤدي ذلك إلى الخلافات بين أعضاء مجلس الإدارة و أصحاب الشركات .

-تواتر التغييرات في هيكل الملكية نظرا لان المساهمين قد لا يرغبون في التخلي عن استثماراتهم

على أمل تحقيق أرباح أكثر ارتفاعا في مكان آخر و كلا الأمرين يؤدي إلى إضعاف استقرار الشركة .

○ مما سبق يتضح لنا أن كلا من نظم الداخليين و الخارجيين تحمل مخاطر في طياتها و الغرض من نظم حوكمة الشركات هو التقليل إلى ادنى حد من هذه المخاطر وتشجيع التنمية السياسية والاقتصادية ويعتمد النظام الفعال لحوكمة الشركات على مزيج من الضوابط الداخلية و الخارجية.

## II-2-6-مصادر واتجاهات ودعائم حوكمة الشركات:

أولا: مصادر حوكمة الشركات: للحوكمة مصدرين مهمين يتمثلان في :

### 1-المصدر الأول: حوكمة خارجية:

أي خارج نطاق الشركة أو الجهة التي تصدر البيانات والمعلومات،حيث يشكل هذا المصدر أحد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من أجل تطبيق معايير الحوكمة،والعمل بها، والتحقق من احترامها والاستجابة لمتطلباتها،خاصة وأن هذا المصدر يملك من القوة التأثير الكثير،ولعل أهم مثال على ذلك،ما تمارسه منظمة الشفافية العالمية من ضغوط هائلة على الحكومات والدول،من أجل محاربة الفساد،وما تمارسه منظمة التجارة العالمية من أجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وما تمارسه لجنة بازل من أجل ممارسة الحوكمة البنوك، وما تمارسه مؤسسات البنك الدولي،والمؤتمر الاقتصادي العالمي، ومنندى العالم من أجل ذلك... إلخ (بومعروف,2012,2013, ص25).

2-المصدر الثاني: حوكمة داخلية

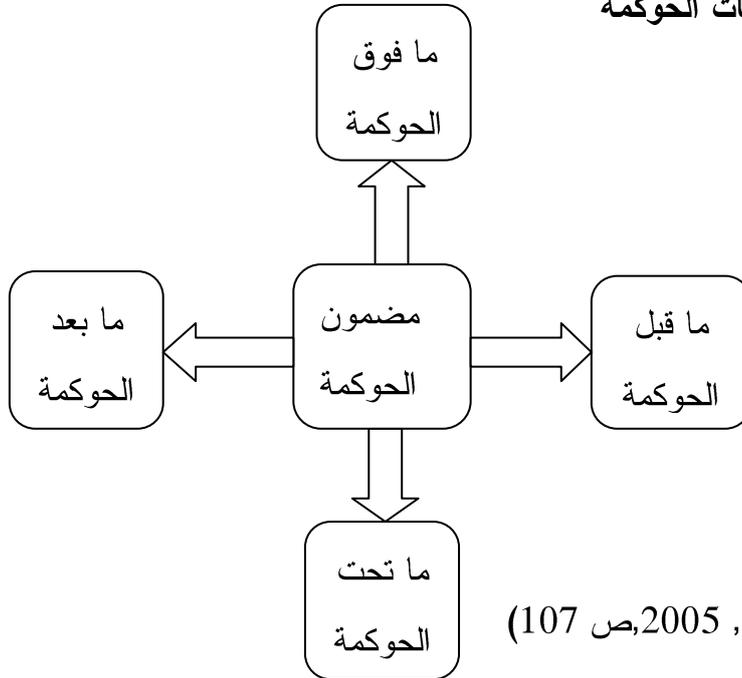
أي تلك التي تمارسها سلطة الإدارة داخل الشركات، والتي تتناول النظم المحاسبية المعمول بها، ومدى سلامتها ومدى قدرتها على تحقيق عناصر الشفافية والتعبير عن الموجودات القائمة في المشروعات، ومن ناحية آخر بإظهار نتائج الأعمال التي تمت فيها.

ومن ثم فإن لكل من مصادر الحوكمة الخارجية ومصادرها الداخلية مقومات، ولكل بدور بالغ الخطورة والأهمية في تحقيق الحوكمة، ومن ثم فإن تفاعلها وفعالها يكون قوي وبالغ التأثير على تحقيق وتنمية الدور الذي تمارسه الحوكمة في الشركات، وهو ما يوضح أيضا لماذا الحوكمة؟ ويوضح أيضا أسبابها وكيفية التعامل معها، وكيفية تحقيقها... (عكاشة، 2012، 2013، ص24).

ثانيا: اتجاهات حوكمة الشركات:

فالحوكمة لها اتجاهات ما قبلها وما بعدها، ولها ما فوقها وما تحتها ، ولكل اتجاه من هذه الاتجاهات ممارسات، كما أن لكل منها معنى ومضمونا، وهو ما يوضحه الشكل التالي (الخضري، 2005، ص107):

الشكل رقم (8): إتجاهات الحوكمة



المصدر: (الخضيري ، 2005، ص 107)

فالحوكمة لها مضمون يمثل القلب النابض لها، المؤثر على هيكل القيم، وعلى نسق العادات والتقاليد وعلى بنیان المبادئ، وعلى النسيج الذي يحفظ إدارة الشركات والمشروعات من الوقوع في برائث الانحراف والفساد، وفي الوقت ذاته فإن للحوكمة أربعة أطراف، تشكل أذرعتها المتحركة في كافة الاتجاهات والتي نعرض لها بإيجاز على النحو التالي (عوافي، 2013، 2014، ص 26، 27):

• ما قبل الحوكمة

عند معالجة الأسباب، يحتاج المرء إلى دراسة الأوضاع التاريخية السائدة قبل حدوث الظاهرة، ومعرفة ذات الأوضاع، بعد حدوث الظاهرة ومن هنا فان عمليات القياس قبل، والقياس بعد تظهر تأثير الحوكمة على الشركات والمشروعات وعلى المجتمع.

حيث يختلف الوضع العام في المجتمع، وما بين الجماهير ذات العلاقة قبل الحوكمة عما سيكون بالطبع بعدها، كما أن حالات عدم وجود الحوكمة، وما قد يكون قد انتشر من أمراض الفساد الإداري، ما قد ينبه إلى ضرورة وجود الحوكمة، حيث يؤدي انتشار حالات التسبب إلى إصابة المجتمع بالإحباط والاكتئاب الاقتصادي، وعزوف الأفراد عن المشاركة، بل عزوفهم عن الاهتمام بأي عمليات استثمارية، خاصة بعدما عايشوا وخيروا خسائر (غير مبررة)، وضاعت أموالهم والتهمت الخسائر جانبا كبيرا من استثماراتهم، خاصة في أسهم الشركات التي طرحت للخصخصة، والتي غالى الجميع من قيمتها، وحققت أسعار أسهمها انخفاضا حادا في قيمتها السوقية، وبالتالي فقد عدد كبير من المستثمرين، خاصة صغار المستثمرين الثقة في الأسهم وفي الاستثمار فيها وهو ما دعا إلى دراسة أوضاع ما قبل الحوكمة، حتى يظهر متخذ القرار كم هي لازمة. فعندما تسيطر العشوائية العبثية الارتجالية الجاهلة، وعندما تسيطر أوضاع الضياع والتفكك وروح عدم الالتزام، وثقافة الانتماء وعدم المسؤولية، يصبح الاستثمار في ظل هذا المناخ جنوبا، ويصبح الإقبال عليه نوع من أنواع العبث.

• ما بعد الحوكمة.

عندما تحدث الحوكمة يزداد اهتمام الأفراد، وتنشط مشاركتهم الايجابية في الاستثمار، ويزداد عنصر الثقة في المستقبل، ويرتفع اهتمام الأفراد بالدور الاستثماري، فضلا عن (التقاؤل) وأحداث حالة من الانتعاش والرواج الاستثماري، تدفع وتزيد من عناصر الجذب الاستثماري للاقتصاد الوطني، مما يؤدي إلى تمتع المجتمع بالعديد من مزايا الجذب الاستثماري، بل قد يعاني الاقتصاد من تخمة استثمارية، ومن فائض من الاستثمارات لزيادة عناصر الثقة فيه، ولزيادة الأمان الاستثماري فيه، فضلا عن مزايا أخرى كثيرة للحوكمة مزايا توجد مزايا أخرى، والتي يوضحها لنا الشكل التالي (عوافي، مرجع سبق ذكره، ص 27):

شكل رقم (9):مزايا الجذب الاستثماري التي تحققها الحوكمة



المصدر: (الخضيرى,2005,ص 110)

حيث يتضح لنا من هذا الشكل أن الحوكمة تحقق العديد من المزايا والتي أهمها ما يلي :

- زيادة تدفق الاستثمارات الخارجية إلى الداخل الوطني؛
- زيادة إقبال الأفراد المحليين على توطين استثماراتهم في الداخل؛
- نمو وتراكم العائدات الاستثمارية وتحقيقها للتكوين الرأسمالي والتراكم الرأسمالي؛
- انتشار مراكز الاستثمارات في مناطق جغرافية جديدة؛
- التعدد والتنوع في مجالات الاستثمار.

إن هذا يوضح كيف أن الحوكمة عمل بالغ الأهمية من أجل تطوير المجتمعات النامية وإصلاح أوضاعها، ومعالجة الاختلالات القائمة فيها، وذلك من خلال تطوير مناخ الاستثمار، وتطوير قواعده المختلفة فالحوكمة تشجع وتعمل على جذب المستثمرين للاستثمار وتعمل أيضا على إيجاد الأوضاع التي تبعث الأمن والطمأنينة، ومعالجة حالات عدم الثقة في النظام القائم، أو في بعض القائمين على هذا النظام. إن الحوكمة بذلك تخلق تفعلا ما بين الذات الإنسانية في علوها وسموها الأخلاقي، وبين المجتمع المحيط في ارتقائه وتطوره نحو الأكثر رحابة واتساعا وهو تفاعل يزداد ويؤدي إلى بعث الأمان والثقة واستقرار في المعاملات والعمليات المالية باختلاف أنواعها ومعالجتها وأجالها.

• ما فوق الحوكمة.

على الرغم من أن الحوكمة تعني تفعيل دور سلطة الإدارة العليا في الشركات، وزيادة كفاءتها فبممارسة دورها، وفي جعل هذا الدور نزيها، وبعيدا عن المصالح الشخصية والخاصة لمجلس الإدارة، أو للأقارب والأصدقاء والمعارف المرتبطين بأفراد مجلس الإدارة، وما قد يشير إليه هذا الارتباط

بعناصر (الفوقية) وقمة الهرم الإداري في المشروعات، فإنه في الوقت ذاته يحمي ويصون نزاهة هذه الإدارة، ويجعلها تشعر أن سلطتها محاسبية و أن : (عوافي، مرجع سبق ذكره، ص: 29)

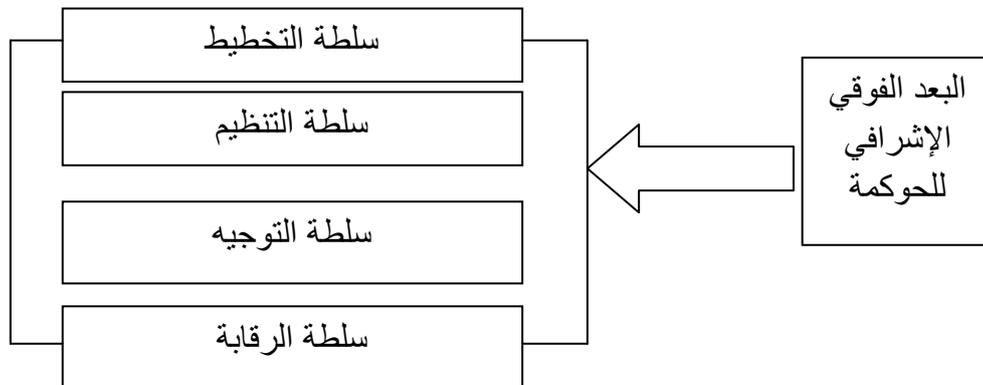
- السلطة = المسؤولية.

- الحرية = المسؤولية.

وأن هذا النظام الذي يتيح أعلى من النزاهة والشفافية والفاعلية، وأن القرارات التي يتم اتخاذها هي من أجل الصالح العام للشركة، وكذلك للمساهمين فيها، وليس لصالح فئة معينة، أو لصالح أشخاص بذاتهم، وعلى حساب الباقي.

ومن ثم فإن ما فوق الحوكمة يهتم بقيمة الهرم الإداري، أي بالإدارة العليا للشركات وبتوزيع اختصاصات ومسؤوليات وسلطات كل أصحاب القرار، ليصبح هذا القرار سليما وفعالاً ومنجزاً ولا يتضمن أي فساد أو انحراف، أو متاجرة بالنفوذ أو السلطات... وهو ما يعني اتخاذ سلطة الإدارة لدورها في الرقابة والإشراف، وفي الوقت ذاته فإنها أي الإدارة العليا لا توجد ذاتها، بل يتم اختيار أفرادها بدءاً من رئيس مجلس الإدارة، وأعضاء مجلس الإدارة، وكذلك كبار المديرين التنفيذيين من جانب الجمعية العمومية للمساهمين، فإنها بصورة أو بأخرى تخضع أيضاً للمساءلة، وتخضع للتقييم، وتخضع للمحاسبة... وبمعنى آخر فإنها كأداة ووسيلة تحتاج إلى إدارة... فإنها تحتاج إلى سلطات تديرها تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهها ومتابعة، ومن ثم يتعين أن يكون هناك كيان إداري مؤسسي Institutional يشرف على الحوكمة، ويعمل على تفعيل دورها وزيادة مساحة ممارسة هذه الحوكمة، انطلاقاً من اليقين بالضرورة، واستيعاباً لمقتضيات عصر العولمة لإجتماعية، وتوافقاً مع متطلبات التقدم وأهميته وهو ما يظهره لنا بوضوح الشكل التالي (عوافي، مرجع سبق ذكره، ص 30):

شكل رقم (10): البعد الفوقي الإشرافي للحوكمة



المصدر: (الخضيري، 2005، ص112).

فالحوكمة تحتاج إلى رعاية، و إلى تعهد إشرافي يعمل على تفعيل دورها، وعلى زيادة حجم ومساحة هذا الدور.

وإذا كانت سلطة الحوكمة العليا هي سلطة إدارية قائمة على التفعيل والمفاعلة الشاملة للحوكمة، ف إن أدوات الإدارة الرئيسية هي (عوافي، مرجع سبق ذكره، ص 30، 31):

- 1- سلطة التخطيط لنشر فكر وثقافة الحوكمة الذاتية في مجتمع الشركة، سواء كانوا في عامين في مستوى الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى، أو الإدارة التنظيمية وتعميق فكر الحوكمة، وزيادة قدرته على الوصول إلى ضمير كل فرد يعمل في المشروع؛
- 2- سلطة التنظيم لا يجاد الهيكل والبيان التنظيمي القادر على إحداث قدر كبير من الحوكمة الإدارية وإيجاد الوظائف التي تدعم الحوكمة وتساعد على نشر آثارها، وتأثيرها العام في الشركة؛
- 3- سلطة التوجيه والتحفيز لاستخدام وتطبيق الحوكمة، باعتبارها فرضية من فرضيات الوجود للشركة ومقوما رئيسي من مقومات استمرارها، وباعتبارها الإطار العام الذي يحمي المصلحة العامة لمجتمع الشركة؛
- 4- سلطة الرقابة والمتابعة على أداء الحوكمة، وعلى تطور تأثيرها وعلى مدى امتداد أثرها، ومدى فاعلية هذا الأثر، وبصفة خاصة على تحقيق كل من:
  - ثقافة الالتزام في مجتمع العاملين في الشركة؛
  - العدالة الكاملة وعدم التحيز والانحياز أو الظلم في أي فئة من فئات العاملين في الشركة؛
  - الوضوح الكامل في الحقوق والواجبات، والشفافية الكاملة في المعاملات وعدم وجود مناطق مظلمة أو ضبابية تحجب المعلومات والبيانات عن مجتمع العاملين في الشركة؛
  - المسؤولية التنفيذية والجماعية المشتركة لتحقيق النجاح الكامل للشركة، وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها وزيادة ربحيتها؛
  - التعاون المشترك وسيادة روح الثقة المتبادلة بين كافة العاملين في الشركة، وبينهم وبين المجتمع المحيط بالشركة.

ومن ثم فإن البعد الفوقي للحوكمة يعد بالغ الضرورة والأهمية ينظر إليها من خلال القمة العليا وباعتبار إن القمة هدف وباعتبار أن القمة أداة ووسيلة أيضا للارتقاء وللصعود إلى أعلى، وإلى الأفضل وإلى الأحسن وإلى الأرقى.

• ما تحت الحوكمة.

ويتصل ما تحت بعمليات تنفيذ وممارسة الحوكمة، ومن ثم بسلطات تنفيذ التوجيهات والتعليمات المنظمة للحوكمة، وهو أمر يرتبط بعدة عناصر رئيسية أهمها ما يلي (عوافي، مرجع سبق ذكره ص 32 :31):

- مدى جودة الحوكمة.

- مدى فاعلية الحوكمة.

- مدى الاقتناع بها والالتزام بأحكامها وضوابطها.

- مدى الابتعاد عن نواهيها وعدم مخالفتها، وعدم الافتراء عليها.

فالبعد التحتي للحوكمة بعد يرتبط بالتنفيذ، ويرتبط أكثر بالنتائج التي تحققها الشركات من تطبيق وتنفيذ

الحوكمة، وبالتالي إذا كانت هذه النتائج ايجابية فسوف تكون عنصر تشجيع وتحفيز لمجتمع الشركات على تطبيق الحوكمة، وعلى زيادة عدد المؤيدين لديها.

ومن هنا فلن الفساد والإفساد في الشركات سوف تعمل على عدم الالتزام بتطبيق الحوكمة، بل

وعلى استخدام الخداع والتزييف، بل واتساع مناخ عام من اللامسؤولية، ومن الفوضى ومن العشوائية

الارتجالية الجاهلة، وهو ما يؤدي إلى اتساع نطاق الخداع، ونطاق التضليل ونطاق الخسائر وبالتالي تزداد

الحاجة إلى تأكيد أهمية وضرورة الالتزام بتنفيذ الحوكمة كما يجب أن تكون، وعدم التهاون مع من تسول له

نفسه المساس بها، خاصة فيما يتصل بجوانبها وأبعادها التحتية، والتي يوضحها لنا الشكل إلى تأكيد أهمية

وضرورة الالتزام بتنفيذ الحوكمة كما يجب أن تكون، وعدم التهاون مع من تسول له نفسه المساس بها خاصة

فيما يتصل بجوانبها وأبعادها التحتية، والتي يوضحها لنا الشكل التالي (اونيس، مومني، بجاوي، 2013، 2014،

ص41،40):

شكل رقم (11): البعد التحتي للحوكمة



المصدر: (الخصيري 2005، ص115).

ثالثاً: دعائم حوكمة الشركات : تمثل المقومات التالية الدعائم الأساسية التي يجب توافرها حتى يمكن

الحكم بتطبيق الحوكمة في الشركة (احمد، 2011، ص:48):

- توفر القوانين و اللوائح الخاصة بضبط الأداء الاداري.
- وجود لجان أساسية مثل لجان المراجعة تتبع مجلس الإدارة لمتابعة أداء الشركة.
- وضوح السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي للشركة.
- فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات.
- تعدد الجهات الرقابية على أداء الشركة.
- المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة في أداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كلا الطرفين وهما مجلس إدارة الشركة و المساهمون ممثلون في الجمعية العمومية للشركة.
- عدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين و مهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.

**تمهيد:**

بعد الدراسة النظرية لحوكمة الشركات والفساد الإداري ودراسة كيفية تأثير آليات حوكمة الشركات على الفساد الإداري سنحاول تجسيد ذلك في دراسة ميدانية بمؤسسة اقتصادية معروفة وهي مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB ببسكرة حيث تقوم هذه الدراسة إلى التطرق إلى جزئين حيث يتناول الجزء الأول تقديم مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB وهذا بهدف التعرف على المؤسسة، والجزء الثاني الذي يبين دور آليات حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري في هذه المؤسسة وذلك باستخدام أدوات ووسائل إحصائية مختلفة.

**III -1- تقديم مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB.**

تعد مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة من المؤسسات الهامة اقتصاديا نظرا لتمييزها في مجال نشاطها وقدراتها التنافسية الكبيرة وسنتعرف على هذه المؤسسة أكثر من خلال التطرق إلى نشأتها، ونشاطها وأهميتها الاقتصادية، ومن ثم إلى هيكلها التنظيمي.

**أولا: نشأة مؤسسة ENICAB والتعريف بها.**

لقد مرت مؤسسة ENICAB بعدة مراحل منذ نشأتها إلى يومنا هذا لذلك سنتطرق في هذا العنصر إلى نشأة هذه المؤسسة، والتعريف بها وهذا من خلال التعرف على المؤسسة الأم ومن ثم إلى المؤسسة محل الدراسة.

**ثانيا: نشأة مؤسسة ENICAB: تعتبر المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الكهربائي**

والإلكترونية SONELEC المؤسسة الأصلية التي انبثقت عنها مؤسسة ENICAB فقد أنشأت SONELEC في إطار القرار رقم 83/69 الصادر بتاريخ 13/10/1969 كانطلاقة لإنعاش الصناعة الكهربائية المحلية، وفي إطار إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني، ثم قرار إعادة هيكلة SONELEC في 1 مارس 1983 وبموجب مرسوم 83/20 المؤرخ في 1 جانفي 1983 تم إعادة الهيكلة للمؤسسة (SONELEK) وانبثقت عنها المؤسسات التالية:

**ENIE:** المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الإلكترونية بموجب المرسوم 320/83 بتاريخ 23/10/1983 ومقرها بسيدي بالعباس.

**EDIMEL:** المؤسسة الوطنية لصناعة العتاد الكهربائي، بموجب المرسوم 21/83 بتاريخ 01/01/1983 ومقرها بالعاصمة.

**ENIBEC:** المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات، بموجب المرسوم 22/83 بتاريخ 01/01/1983 ومقرها بسطيف.

**ENIEM:** المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية، بموجب المرسوم 19/83 بتاريخ 01/01/1983 ومقرها بتيزي وزو.

**ENICAB:** المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل التي تشمل على ثلاث وحدات وهي:

- وحدة وادي سمار بالحرش: مختصة بصناعة الأسلاك الهاتفية والكوابل الكهربائية بطاقة إنتاجية قيمتها: 55000 طن سنويا.

- وحدة جسر قسنطينة بالقبة: مختصة في صناعة الأسلاك والكوابل الكهربائية، بطاقة إنتاجية تقدر ب 26000 طن سنويا.

- وحدة بسكرة: مختصة بصناعة الكوابل الكهربائية بأنواعها المتعددة.

**ثالثا: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة: أنشئت " وحدة الكوابل الكهربائية بسكرة " في سنة 1986**

حيث كانت تابعة آنذاك " للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل " الكائن مقرها بالعاصمة ثم انفصلت عنها في سنة 1998 لتصبح " مؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة "، حيث تقع مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة في المنطقة الصناعية غرب المدينة على جانب الطريق الوطني رقم 46 تبعد حوالي 450 كلم عن الجزائر العاصمة، وقد استفادت من قرار الاستقلالية في 04-11-1997 رأس مالها 8000000000 دج وبعد الشراكة مع الشركة الإسبانية أصبح رأسمالها يقدر بـ 1010000000 دج، وتعتبر من أكبر المصانع على المستوى الإفريقي، تقدر مساحتها ب: 42 هكتار مغطاة تشتمل على ورشات إنتاج، مباني إدارية ... أما القسم الباقي فهو عبارة عن مساحة حرة تقدر ب: 26 هكتار تشتمل على موقف للسيارات ومساحة خضراء.

ويبلغ عدد عمال المؤسسة إلى غاية 2012/12/24: 844 عامل حوالي 77 % منهم يشتغلون بصفة

مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج وهم ينقسمون إلى:

- إـطـارات: 117.

- أعوان تحكم: 161.

- أعوان تنفيذ: 566.

أما بالنسبة للطاقة الإنتاجية البدائية هي 28000 طن ولكن تغيرت حاليا لأسباب تكنولوجية واقتصادية.

ولانجاز هذه الوحدة أبرمت SONELEC آنذاك حوالي 34 عقدا مع مؤسسات وطنية وأجنبية منها:

### المؤسسات الأجنبية بنسبة 40 %

**SKET**: مؤسسة ألمانية تكفلت بدراسة وتجهيز المؤسسة بالآلات والمعدات وتكوين اليد العاملة المحلية

بألمانيا.

**INVEST IMPORT**: من يوغسلافيا وفقا للعقد الذي أبرم في 1997/03/07 يتكفل بتركيب الآلات.

**SOGELERG**: مؤسسة فرنسية اهتمت بدراسة أشغال الهندسة المعمارية والمدنية.

**VENCOTTE**: مؤسسة بلجيكية اقتصت بالقيام بالمراقبة التقنية لأجهزة الإنتاج.

المؤسسات المحلية بنسبة 60 %

**GENERISDER:** اهتمت ببناء المساكن الاجتماعية والطرق.

**BATIMENTAL:** اهتمت ببناء المصنع وبورشات الإنتاج.

**ENIEL:** اهتمت بإعداد الأجهزة الكهربائية.

**SINMETAL:** مهمتها إعداد وتركيب الأعمدة الحديدية.

**SNIC.VPV:** أعمال الطلاء والدهن.

**ENMGP:** أعمال النجارة.

**ENP:** اهتمت بالطلاء والدهن.

وقد قامت مؤسسة ENICAB بعقد شراكة مع شركة إسبانية "GENERAL CABLE" أواخر نوفمبر 2007 حيث أن النسبة المخصصة لهذه الشركة تقدر ب 70%، أما الدولة فكان لها 30% وبذلك فقد أصبحت مؤسسة ENICAB فرعا للشركة الإسبانية ولم تعد ملكا للدولة.

**III-4- نشاط المؤسسة وأهميتها الاقتصادية.**

**أولا: نشاط مؤسسة ENICAB:** تقوم المؤسسة بإنتاج الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها، وهذا

بفضل إدخالها لتكنولوجيا حديثة ومتطورة في هذا المجال إذ تمكنت المؤسسة من التخصص في إنتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل جمعت في خمس مجموعات هي:

**1. الكوابل المنزل ( Les câbles domestiques):** تنتج المؤسسة منها حوالي 229 نوع تستخدم

في البيوت والاستخدام المنزلي ويتراوح ضغطها ما بين 250 و 750 فولط وتصنع من مادتي النحاس وPVC.

**2. الكوابل الصناعية ( les câbles industriel):** يبلغ عددها 70 نوعا وتستخدم في تشغيل

الآلات الصناعية كالمحركات، ويتراوح ضغطها ما بين 600 و 1000 فولط وتنقسم بدورها إلى نوعين حسب المواد الأولية المستخدمة في صناعتها وهي الكوابل المعزولة بمادة PVC والكوابل الصناعية المعزولة بمادة PRC.

3. الكوابل الكهربائية ذات التوتر المتوسط و المرتفع: تستخدم الكوابل ذات التوتر المتوسط في نقل الكهرباء بتوتر ما بين 1000 و 3000 فولط، أما ذات التوتر العالي فتتفوق شدة توترها في النقل الكهرباء 3000 فولط ويبلغ عدد الكوابل ذات التوتر المتوسط حوالي 70 نوع.
4. الكوابل غير المعزولة: يبلغ عدد أنواعها 10 وتستعمل خاصة في نقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيع معينة وتتحمل تيار شدته حوالي 22000 فولط.
5. كوابل الشبكات الكهربائية أو التوزيع ( les câbles de réseaux ): تستخدم هذه الكوابل في توزيع الكهرباء وتصنع من الألمنيوم وخليط يسمى بـ AGS ويتكون من المنغزيوم والسيلسيوم والألمنيوم وتتكون هذه المجموعة من حوالي 70 نوع ، وتنقل تيار شدته حوالي 1000 فولط . كما تنتج المؤسسة بكرات خشبية بأحجام مختلفة لتوظيف الكوابل بورشات مختلفة.
- وفي السنوات الأخيرة أصبحت المؤسسة تنتج حبيبات PVC وصارت تسوقها للمؤسسات ذات الصناعة البلاستيكية هذا بالإضافة إلى استعمالها في صناعة الكوابل الكهربائية ولكي تقوم المؤسسة بهذا الإنتاج تحتاج إلى مواد أولية .
- ولإنتاج مختلف الأنواع من الكوابل فإن المؤسسة تحتاج جملة من المواد أهمها:
- MIDAL CABLE**: مؤسسة بحرين تزود المؤسسة بالألمنيوم.
- UNYM-SOCHTTE-BDYAMA**: شركة فرنسية تزود المؤسسة بالطباشير.
- SARC NISAN**: مؤسسة تركية تمول المؤسسة بالنحاس.
- BPCHICAL**: البلجيكية تزود المؤسسة بمواد أخرى مختلفة كالألواح، المسامير، قطع الغيار، ومادتي العزل PRC و PVC.
- ENAP**: بسكيدة تزود المؤسسة بالخشب.
- ENIP**: بسكيدة تزود المؤسسة ب PVC.
- ENC**: بالخروب تزود المؤسسة بالنحاس و PVC.
- ثانيا: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة.

تحتل المؤسسة مكانة بارزة علي المستوى الدولي وتعتبر أكبر وحدة صناعية في مجال تخصصها على المستوى الإفريقي، وقد اكتسبت سمعة جيدة دوليا بعد تحصلها على شهادة ISO للجودة من طرف الوكالة الفرنسية A-F-A-Q وتحصلها على شهادة المدققين ( ISO10011 ) التي منحت إلي كل مسؤول قسم

تسيير الجودة ومسؤول دائرة التكنولوجيا وضمان الجودة، وأثبتت أهمية هؤلاء الأشخاص للقيام بعملية التدقيق والمراقبة.

فإنشاء المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل جاء لتحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- تلبية احتياجات السوق الوطنية من الكوابل.
- إمكانية صرف المنتجات الوطنية من الكوابل في السوق العالمية.
- التقليل من نسبة البطالة لتشغيل عدد معين من العمال.
- إدخال تكنولوجيا الحديثة والمتطورة في صناعة الكوابل.
- تدعيم هيكل الاقتصاد الوطني .
- تخفيض نسبة استيراد الكوابل من السوق الخارجية والقضاء على التبعية الاقتصادية .

-المساهمة في جلب العملة الصعبة .

- تحسين صورة المنتجات الوطنية في السوق العالمية.

### III-3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

إن المخطط التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل ب بسكرة عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات والوظائف والعلاقات المختلفة بين هذه الوظائف الموجودة بشكل متسلسل وتصاعدي ويمكن تقسيم المؤسسة إلى خمس مديريات وعدة دوائر تتمثل في : (أنظر الملحق رقم 1)

**1- المديرية العامة:** تشرف هذه المديرية على مراقبة ومتابعة سير المديريات إذا تتكون من أمانة

العامة ومجموعة من المساعدين المكلفين بعدة مهام وهم:

أ. مساعد الرئيس المكلف بالشؤون القانونية والنزاعات: ويتولى هذا المساعد القضايا المتعلقة بالزبائن

الذين لم يسددوا ما عليهم من ديون ونزاعات أخرى متنوعة خاصة بالمؤسسة.

ب.مساعد الرئيس المكلف بالمعلوماتية: تتمثل مهمة هذا الفرع في الخدمات التي تستفيد منها المؤسسة

في إطار الشبكة المعلوماتية وأجهزة الحاسوب.

ج. مساعد المكلف بمراقبة الحسابات: يهتم هذا المساعد بمراقبة سير العمل المحاسبي والعمل على

تحقيق الدقة، و الالتزام في تطبيق المبادئ المحاسبية المتعارف عليها للمحافظة على أصول المؤسسة

وممتلكاتها.

د. مساعد الرئيس المكلف بالإشهار: يقوم هذا المساعدة بإنجاز البرامج الاشهارية لترويج المنتجات والدعاية لترغيب الزبائن على الإقبال، إذا نجد أن لهذه المديرية العامة ومديريات فرعية متصلة بها مباشرة وهي:

المديرية التقنية، مديرية المالية والمحاسبة، المديرية التقنية التجارية، مديرية الشراء، مديرية الموارد البشرية والوسائل.

## 2 – المديرية التقنية: وتتكون من الدوائر التالية:

أ. دائرة إنتاج الكوابل: وهي الدوائر الخاصة بعمليات الإنتاج وتضم كل من مصلحة التخطيط مصلحة العزل، مصلحة القلد والظفر، مصلحة التغليف والتجميع ومصلحة العزل والتغليف.

ب. دائرة الصيانة: وهي التي تهتم بعملية الصيانة الآلات الإنتاجية ميكانيكيا وكهربائيا وعتاد النقل والتكيف وهي تضم مصالح التالية: مصلحة الصيانة الكهربائية، مصلحة صيانة العتاد المتنقل، مصلحة صيانة المناهج.

ج. دائرة إنتاج الملحقات: وتقوم هذه الدائرة بصناعة مختلف المنتجات ( البكرات الخشبية ) وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وهي: مصلحة البكرات والاسترجاع، مصلحة المنافع.

د. دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية: تقوم هذه الدائرة بمراقبة وفحص المواد الأولية المشتراة قبل القيام بعملية التخزين كما ينطبق نفس الأمر على المنتجات التامة بعد خروجها من الورشات وذلك من خلال المصالح التالية : مصلحة التكنولوجيا والتنمية، مصلحة المخابر، مصلحة التجارب.

3- مديرية المالية والمحاسبة: تعتبر هذه المديرية الركيزة الأساسية لاستمرار المؤسسة نظرا لدورها الهام الذي تقوم به من خلال متابعة كل العمليات التجارية ومراقبة التدفقات المالية الخارجية والداخلية إضافة إلى إعداد دفاتر المؤسسة والبيانات الخاصة بالتسجيل المحاسبي للعمليات اليومية، وكذلك الحسابات الختامية، الميزانيات وجدول حسابات النتائج وكذلك حساب سعر التكلفة وتنقسم هذه المديرية إلى دائرتين :

أ. دائرة المالية والميزانية:تقوم هذه الدائرة بتسيير أموال المؤسسة وتسديد مختلف العمليات، إضافة إلى إعداد الميزانية التقديرية وهي تقسم:

\*مصلحة الميزانية: وهي المصلحة المسؤولة عن إعداد الميزانيات التقديرية ومراقبة التكاليف

وهي تتكون من رئيس المصلحة ورئيس فرع الميزانية.

\***مصلحة المالية:** وهي المسؤولة عن مختلف العمليات المالية ومراقبة حركة الأموال (نفقات

وإيرادات ) وفق لطرق التسديد المتبعة (الشيكات، أمر بالتحويل ..... الخ) لتجمع كل المدخلات والمخرجات في جدول لإرسالها إلى الحساب الجاري والصندوق لإتمام عملية التسجيل المحاسبي وذلك بمساعدة الفروع التالية: فرع حركة الأموال وفرع تغطية الأموال.

ب- **دائرة المحاسبة العامة:** مهمتها متابعة اليومية المساعدة (المبيعات ، المشتريات) ومتابعة المصاريف المدخلات والمخرجات وذلك باستعمال المحاسبين (العامة، التحليلية ) وذلك من خلال المصلحتين وهما:

\* **مصلحة المحاسبة العامة:** وهي المسؤولة عن تنفيذ العمليات المختلفة من بيع وشراء ، جدول النتائج وهي تحتوي على الفروع التالية: فرع الموردين، فرع الزبائن، فرع الحسابات الجاري والصندوق.  
\* **مصلحة المحاسبة التحليلية:** وهي المسؤولة عن مراقبة المخزون كما وقيمة إذا تحتوي على الفروع التالية: فرع المواد والممتلكات، فرع الاستثمار، فرع سعر التكلفة.

4 – **المديرية التقنية والتجارية:**تضم هذه المديرية الدوائر التالية:

أ. **دائرة المنتج النهائي:** وينتفع عن هذه الدائرة مصلحتين هما:

• مصلحة تسيير الكوابل.

• مصلحة تسيير إنتاج الملحقات.

ب. **دائرة التسويق:**ونجد فيها مصلحتين هما:

•مصلحة البيع.

•مصلحة التسويق.

5 – **مديرية الشراء:**تهتم هذه المديرية بشراء المواد الأولية وقطع الغيار وكذلك تسيير المخزونات

(مواد أولية وقطع غيار) وتنظم المصالح التالية:

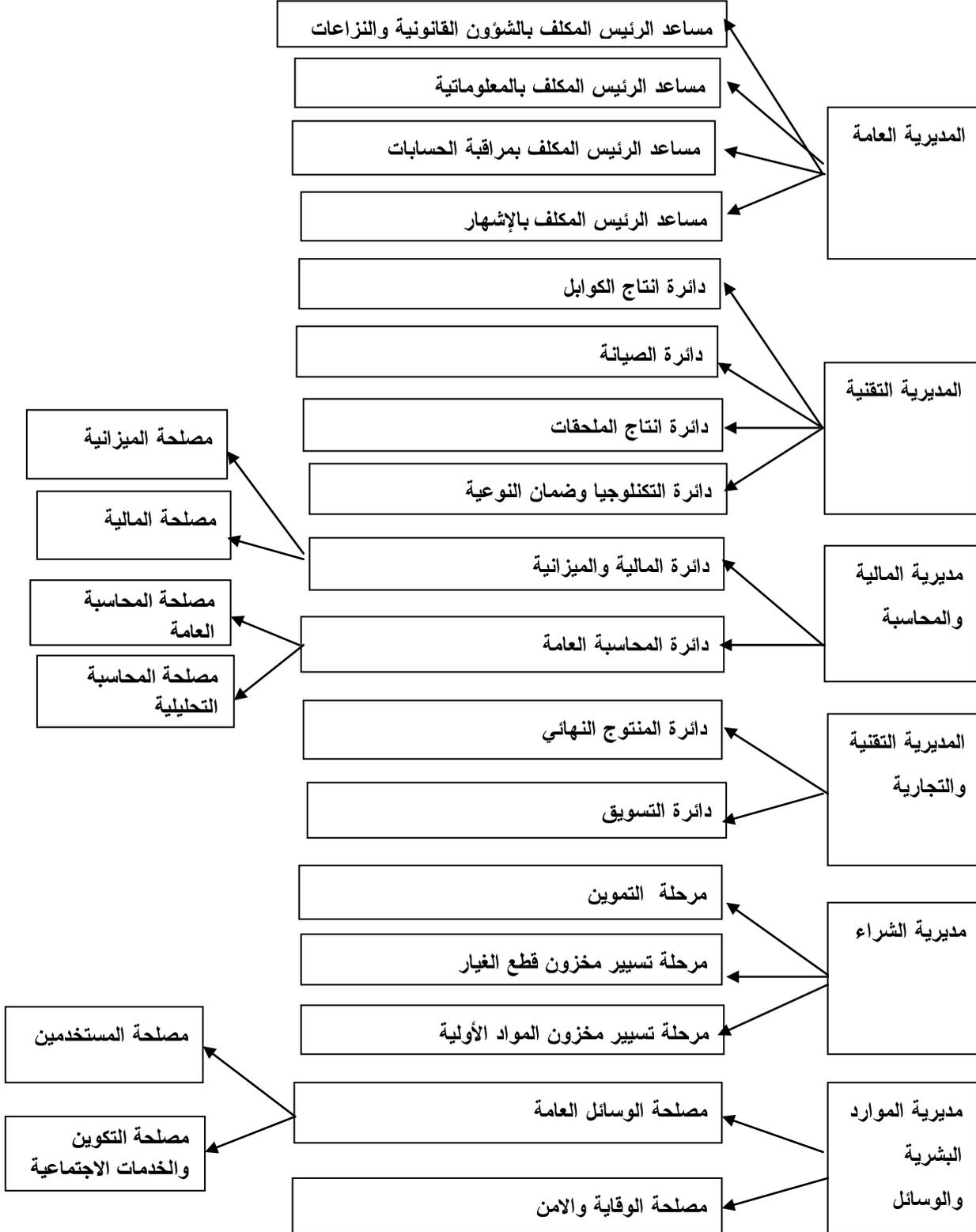
1. مصلحة التموين.

2. مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار.

3. مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.

- 6-مديرية الموارد البشرية والوسائل : تقوم هذه المديرية بمتابعة الحركة اليومية للعمال ومراقبة احترامهم قوانين العمل وتهيئة النقل، كما تقوم أيضا بتشجيع وترقية العمال وهي تضم مصلحتين هما: مصلحة الوقاية والأمن.
- مصلحة الوسائل العامة : وتشمل أيضا على دائرة المستخدمين و التكوين، والتي بدورها تنفرع إلى مصلحتين هما:
- \* مصلحة المستخدمين.
  - \* مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على المعطيات السابقة.

## III - 4 - منهجية الدراسة:

سنتناول في هذا الفصل وصفا للمنهج العلمي المستخدمة في الدراسة وحدودها, كما يوضح مجتمع الدراسة والإجراءات المتبعة للتحقق منصدقها وملائمة نموذج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الإحصائية.

أولاً: نموذج ومنهج الدراسة :

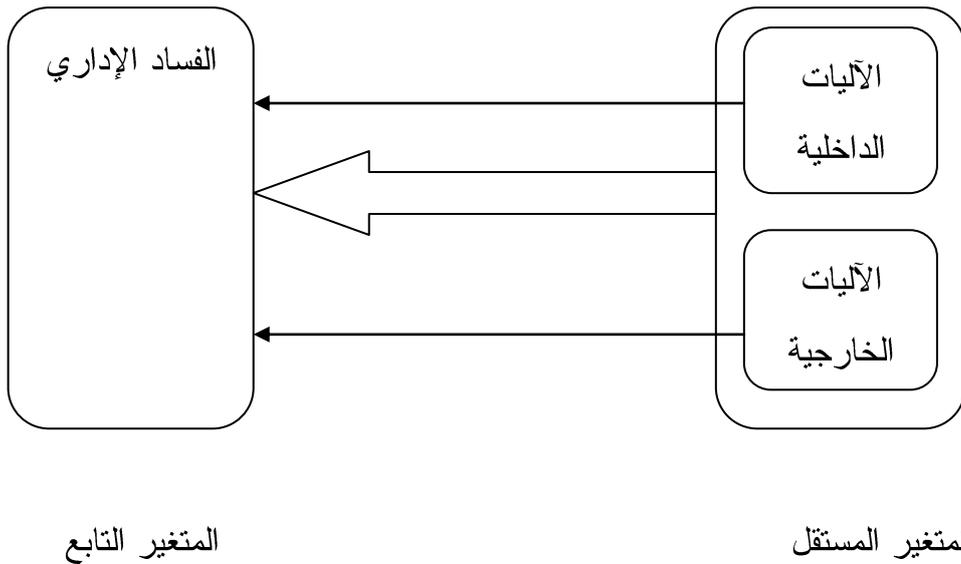
نموذج الدراسة :

في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تطلب بناء نموذج شمولي مقترح لتشخيص العلاقة بين آليات حوكمة الشركات والفساد الإداري يوضحه الشكل الموالي والذي يشتمل على نوعين من المتغيرين هما :

المتغير المستقل : آليات حوكمة الشركات, والذي ينقسم إلى متغيرين فرعيين هما: الآليات الداخلية, والآليات الخارجية.

المتغير التابع: الفساد الإداري.

الشكل رقم (1) : نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

**المنهج الدراسة:**

على ضوء طبيعة الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على انه: "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول الى النتائج وتعميمها عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة". (الرشيدي, 2000, ص 59)

**ثانيا: حدود الدراسة**

في هذا العنصر سيتم تحديد مكان إجراء الدراسة التطبيقية, والتوقيت الزمني الذي تم فيه جمع البيانات وتحليلها, إضافة إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة.

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق البحث الميداني خلال شهر ماي 2014-2015 .

- **الحدود المكانية:** لقد أجريت هذه الدراسة في مؤسسة الكوابل بولاية بسكرة.

**- مجتمع الدراسة وعينتها:**

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين في المؤسسة. وقد قمنا باختبار عينة عشوائية منه للشروع في هذه الدراسة ثم تعميم النتائج على جميع مفردات المجتمع, وعلى هذا الأساس تم توزيع 60 استبانة على مختلف عينة الدراسة منها 31 صالحة للتحليل الاحصائي واما الباقي 29 لم تتم الإجابة عنها.

**ثالثا: أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة.****-أدوات جمع البيانات**

**الاستبيان:** من اجل جمع المعلومات الأولية تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة البحث وفروضها ليجيب عليها المبحوث, ليتم بعد ذلك تفرغها و تبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف البحث. (سليمان, 2007, ص 149).

وقد قمنا بتصميم استبيان مكون من ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: متعلق بالبيانات الشخصية والتي تتمثل في الجنس, العمر, المستوى العلمي, عدد سنوات النشاط .

الجزء الثاني: يحتوي على محورين هما:

المحور الأول: متعلق بحوكمة الشركات. حيث خصص لبعده الآليات الداخلية لحوكمة الشركات 14

عبارة قياس وبعده الآليات الخارجية لحوكمة الشركات 6 عبارات قياس.

المحور الثاني: متعلق بالفساد الإداري, حيث بلغت عدد عبارات القياس 11

وتم وضع العبارات حسب مقياس "ليكارث" الخماسي ووزعت درجاته كما هو مبين في الشكل التالي.

الجدول رقم(1): يمثل توزيع ليكارث الخماسي

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
5	4	3	2	1

-الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss): الذي استخدم لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

بحيث تم استخدام الوسائل الإحصائية التالية:

1-النسبة المئوية: تم استخدام النسبة المئوية لمعرفة نسبة الأفراد الذين اختاروا كل بديل من بدائل

الأجوبة عن أسئلة الاستمارة (بركات, 2006, ص3).

2-معامل الثبات ألفا كرونباخ: ويستخدم لإجراء اختبار الثبات لعبارات الاستمارة, ويأخذ قيمة تتراوح

بين الصفر والواحد الصحيح, فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فان قيمة المعامل تكون مساوية للصفر

وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فان قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح, وكما هو معروف

في مجال العلوم الاجتماعية فان معامل الثبات يكون مقبولا ابتداء من 0.6 والثبات يعني انه هناك اتساع في

النتائج عند تطبيق الأداة مرات عديدة.

3-التوزيعات التكرارية: وذلك من أجل التعرف على تكرار الإجابات عند أفراد العينة.

4-المتوسط الحسابي: بهدف معرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.

5-الانحراف المعياري: تم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة عن

متوسطها الحسابي.

6-معامل الارتباط بيرسون: بهدف معرفة هل هناك علاقة بين الأقسام, وقوة العلاقة حيث يكون

الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح, وضعيفا عند اقترابه من الصفر, وتكون قيمته موجبة

عندما يكون الارتباط طردي, والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة (عبد الفتاح, 2005, ص28).

ا-بالنسبة لصدق وثبات الاستبيان: حيث تم تحكيم هذا الاستبيان ولتأكيد ثباته تم استخدام معامل الفا

كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبيان من ناحية العبارات الموضوعية و تعتبر قيمته مقبولة اذا كانت تمثل

85% لكل من عبارات حوكمة الشركات والفساد الإداري, اي (  $Y, X$  ) كانت نتائج اختبار الفا كرونباخ كما

يلي:

جدول رقم (2): نتائج الفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

المحاور	آليات حوكمة الشركات (x)	الفساد الإداري (y)
عدد العبارات	20	11
الفا كرونباخ	94.5%	93%
مجموع الفا كرونباخ	95.4%	
معامل الصدق	97.6%	

المصدر : من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (2) ان كل نتائج معامل الفا كرونباخ يتراوح بين (0.93-0.945), اما بالنسبة

لمعامل الفا كرونباخ الإجمالي فقد بلغت قيمته ( 95.4%) وهذا ما يدل على ثبات اداة الدراسة, بالإضافة الى

وجود ارتباط قوي بين عبارات كل محور من محاور الدراسة بحيث قدر معامل الصدق الإجمالي للاستبيان

97.6% وهذا ما يدل على ان معامل الصدق مرتفع.

رابعاً: تفرغ وتحليل بيانات الاستبيان وتفسير النتائج

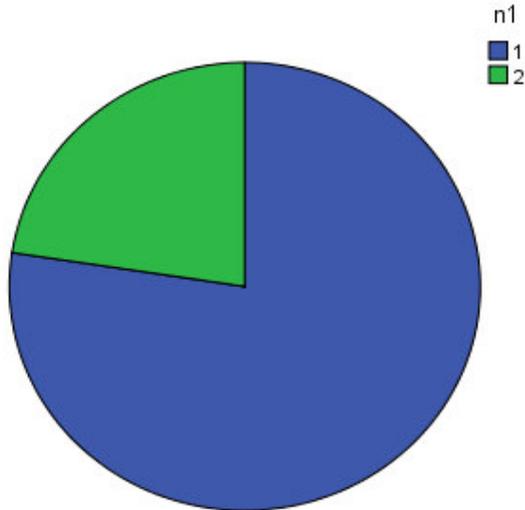
في هذا الجزء سنقوم بعملية تفرغ البيانات في جداول تسجيل كافة النتائج من خلال إجابات المبحوثين والتي تم إخراجها بواسطة برنامج SPSS, ثم تحليل تلك البيانات واختبار فروض الدراسة, والخروج بنتائج نهائية.

جدول رقم (3): توزيع افراد العينة حسب الجنس

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
1	ذكر	24	77.4%
2	انثى	7	22.6%
المجموع		31	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا مخرجات برنامج SPSS

ويمكن توضيح هذه النتائج في الدائرة النسبية التالية:



المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج SPSS

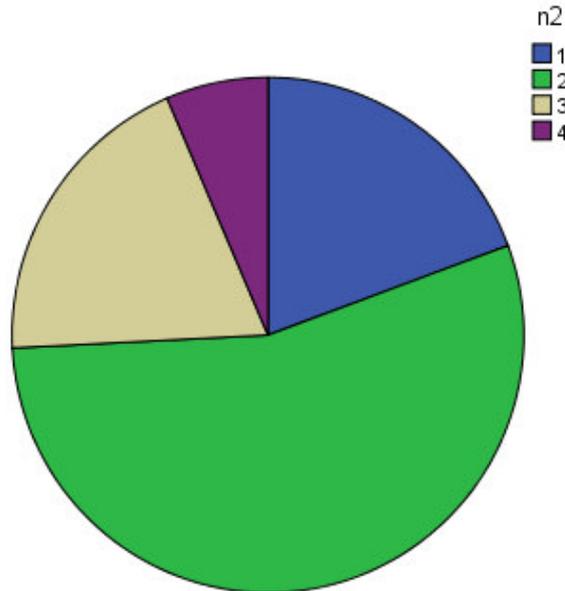
يبين الجدول رقم (3) والدائرة النسبية ان %77.4 من عينة الدراسة هم من ذكور, وان %22.6 من عينة الدراسة هم إناث.

جدول رقم (4): توزيع افراد العينة حسب العمر

الرقم	الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية%
1	اقل من 30 سنة	6	19.4%
2	من 31 سنة الى 40 سنة	17	54.8%
3	من 41 سنة الى 50 سنة	6	19.4%
4	51 سنة فاكثر	2	6.5%
	المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

و يمكن توضيح هذه النتائج في دائرة نسبية.



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

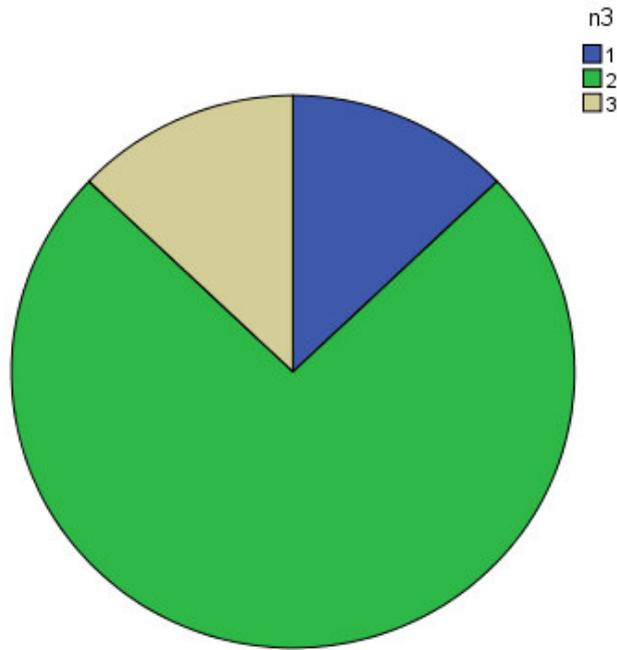
يبين الجدول رقم (4) ان 19.4% من مجتمع الدراسة كانت اعمارهم اقل من 30 سنة, و 54.8% من مجتمع الدراسة تتراوح اعمارهم بين 31 و 40 سنة, ونسبة 19.4% من مجتمع الدراسة بلغت اعمارهم من 41 سنة الى 50 سنة, اما نسبة 6.5% من مجتمع الدراسة تتراوح اعمارهم من 51 سنة فاكثر.

جدول رقم (5): توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي

الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية%
1	ثانوي	4	12.9%
2	جامعي	23	74.2%
3	دراسات عليا	4	12.9%
	المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

و يمكن توضيح هذه النتائج في دائرة نسبية.



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

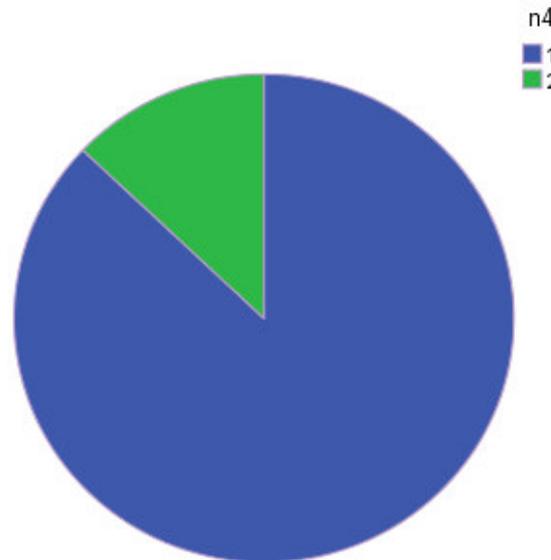
من خلال الجدول رقم ( 5 ) نلاحظ ان معظم افراد العينة مؤهلهم العلمي ما بين ثانوي و جامعي ودراسات عليا , حيث نجد 4 افراد من عينة الدراسة حائزين على شهادة ثانوي اي ما يعادل 12.9% , و 23 من الافراد يحوزون على شهادة جامعي اي ما يعادل 74.2% , و 4 افراد متحصلون على دراسات عليا اي ما يعادل 12.9%.

جدول رقم (6): توزيع افراد العينة حسب طبيعة المنصب

الرقم	طبيعة المنصب	التكرار	النسبة المئوية%
1	دائم	27	87.1%
2	مؤقت	4	12.9%
	المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

و يمكن توضيح النتائج في الدائرة النسبية التالية.



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

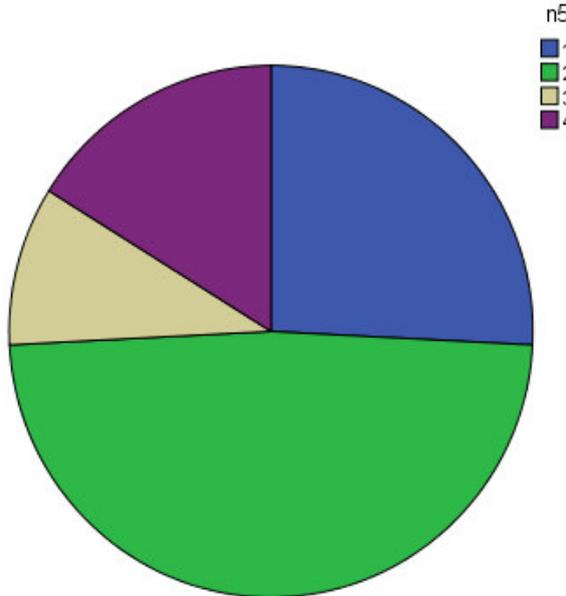
نلاحظ من خلال هذه النتائج ان غالبية افراد المجتمع ذوي المنصب الدائم, اذ بلغ عددهم 27 بنسبة 87.1% في حين نجد ان الافراد من ذوي المنصب المؤقت كان عددهم 4 بنسبة 12.9% وهي نسبة قليلة مقارنة بذوي المناصب الدائمة.

جدول رقم (7): توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

الرقم	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
1	اقل من 5 سنة	8	25.8%
2	من 6 سنة الى 9 سنة	15	48.4%
3	من 10 سنة الى 13 سنة	3	9.7%
4	14 سنة فاكثر	5	16.1%
	المجموع	31	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

و يمكن توضيح هذه النتائج في دائرة نسبية.



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول والدائرة النسبية نلاحظ النسب لعدد سنوات الخبرة حيث كانت النسبة 9.7% اقل نسبة والتي كانت للفئة من 10 الى 13 سنة، اما بالنسبة للفئات من 6 الى 9 سنوات ومن 14 سنة فاكثر واقل 5 سنوات فقد كانت نسبها على النحو التالي: 48.4%, 16.1%, 25.8%.

#### أولاً: متغير آليات حوكمة الشركات

#### جدول رقم (8): إجابات الأفراد اتجاه الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

الرقم	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب حسب الأهمية	الاتجاه
	1-مجلس الإدارة	2.0000	0.6755		
1	يساهم مجلس الإدارة بفعالية في وضع إستراتيجية المؤسسة.	2.00	1.074	2	موافق
2	ينبغي أن يكون لقرارات مجلس الإدارة تأثير كبير على أداء الشركة.	2.00	1.175	2	موافق
3	يلعب مجلس الإدارة دوراً مهماً في اختيار وإدارة وتغيير المدراء التنفيذيين.	2.00	1.259	4	غير موافق
4	يعتبر مجلس الإدارة من جهات المراقبة داخل الشركة حيث يراقب ويشرف عليها ويقوم بتقييمها.	2.00	1.224	2	موافق
	1-1-لجنة التدقيق	2.2500	1.14094		
1	تعتبر لجنة التدقيق أداة لزيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية.	2.00	1.148	2	موافق
2	تقوم لجنة التدقيق بالإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركة.	3.00	1.270	4	غير موافق
3	تقوم لجنة التدقيق بتأدية الواجبات التي تكلف بها من قبل مجلس الإدارة.	2.00	1.262	2	موافق

4	تقوم اللجنة بدعم هيئات التدقيق الداخلي وزيادة استقلاليتها.	2.00	1.287	2	موافق
	<b>1-2- لجنة المكافآت</b>	2.5525	0.834		
1	لا يتم الإفصاح على مكافآت أعضاء الإدارة والعمال.	2.00	1.178	3	محايد
2	تحدد المزايا الخاصة بمؤهلات العمال وكيفية اختيارهم للإدارة العليا.	3.00	0.918	2	موافق
3	يوجد هيكل أجور واضح يتميز بالعدالة والموضوعية.	2.00	1.074	2	موافق
	<b>1-3- لجنة المعايينات</b>	2.333	1.10110		
1	يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين الذين تتلاءم مهاراتهم و خبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من طرف الشركة.	2.00	1.089	2	موافق
2	تتوخى اللجنة الموضوعية في عملية التوظيف والإعلان عن الوظائف المطلوب إشغالها.	2.00	1.283	2	موافق
3	تلتزم اللجنة بمبدأ الشفافية للتعيين بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.	3.00	1.232	3	محايد

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه ان اتجاهات مجتمع الدراسة إيجابية نحو متغير اليات حوكمة الشركات, حيث بلغ المتوسط الحسابي لآليات حوكمة الشركات (مجلس الإدارة , لجنة التدقيق , لجنة المكافآت , لجنة التعيينات) يتراوح بين 2.00 و 2.55 وهو ما يدل على موافقة الافراد , اما بالنسبة للانحراف المعياري فقد كانت قيمته منخفضة تتراوح 0.61 و 1.14.

جدول رقم (9): إجابات الأفراد اتجاه الآليات الخارجية لحوكمة الشركات.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	الاتجاه
	<b>أ- التدقيق الخارجي</b>	2.3333	0.87635		
1	يؤدي التدقيق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية.	3.00	0.989	2	موافق
2	يساعد التدقيق الخارجي الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات المالية.	2.00	1.054	2	موافق
3	يعزز التدقيق الخارجي مسؤوليات الحوكمة في عملية الإشراف.	2.00	0.919	2	موافق
	<b>ب- التشريع والقوانين</b>	2.3333	1.10110		
1	تأثر القوانين والتشريعات على الفاعلين في عملية الحوكمة.	2.00	1.089	2	موافق
2	تساعد القوانين والتشريعات لجنة التدقيق في عملية إعداد التقارير المالية.	2.00	1.283	1	موافق جدا
3	تحدد القوانين والتشريعات قدرة المسؤولين في الشركة على إتباع المصدقية في المعلومات.	3.00	1.232	3	محايد

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لآليات حوكمة الشركات الخارجية ( التدقيق الخارجي, التشريع والقوانين ) قد بلغ 2.33 وهذا ما يدل على موافقة الافراد. اما الانحراف المعياري فقد بلغ على التوالي: 0.87 و 1.10.

ثانيا: متغيرات الفساد الإداري

جدول رقم (10): إجابات الأفراد اتجاه الفساد الإداري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	الاتجاه
	<b>أ- الانحرافات التنظيمية</b>	2.0000	1.05545		
1	يتهرب الموظف أحيانا عن ممارسة الصلاحيات المخولة له نتيجة عدم ثقته بقدراته وخوفا من الوقوع في خطأ.	2.00	1.209	1	موافق جدا
2	هناك انضباط من طرف الموظفين بوقت العمل وعدم التراخي والالتزام لأوامر المرؤوسين.	2.00	1.230	1	موافق جدا
3	يتم تجزئة المعاملة الواحدة بين عدة أشخاص نتيجة لعدم تحمل المسؤولية.	2.00	1.137	2	موافق
4	يلتزم الموظف بالسرية وعدم إفشاء أسرار العمل إلى الأطراف الخارجية عن إطار المؤسسة.	2.00	1.216	1	موافق جدا
	<b>ب- الانحرافات السلوكية</b>	2.2500	1.84338		
1	يستعمل بعض العاملين بالمؤسسة الأدوات والأشياء الخاصة بالإدارة بغية الانتفاع بها واستعمالها لمصلحة شخصية.	2.00	1.956	2	موافق
3	هناك تساهل من طرف الموظفين والمسؤولين في إجراء الطلبات الزبائن.	2.00	1.886	2	موافق
4	لا يتم تفضيل جهة على أخرى أثناء	2.00	1.112	2	موافق

				تأدية طلبات الزبائن.	
موافق	2	1.029	2.00	يتم عقد اجتماعات بصفة غير دورية كلما اقتضت الضرورة إلى ذلك.	5
		1.13813	3.0000	<b>ج- الانحرافات الجنائية</b>	
موافق	2	1.289	3.00	يسود في المؤسسة بعض السلوكيات الغير مقبولة كالرشوة والتزوير.	1
موافق	2	1.214	3.00	في بعض الأحيان يتم الكشف عن بعض المعاملات الغير قانونية كالتزوير في الأوراق الرسمية والوثائق الخاصة بالمؤسسة.	2
موافق	2	1.232	2.00	تنتشر ظاهرة تبادل الهدايا بين المسؤولين والعاملين والأطراف خارج المؤسسة.	3

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (10) نلاحظ ان إجابات افراد عينة الدراسة كانت إيجابية لعبارات الفساد الإداري وهذا حسب نتائج المتوسطات الحسابية حيث بلغ المتوسط الحسابي للانحرافات التنظيمية 2.00 وهذا ما يدل على موافقة الافراد, وقد بلغ الانحراف المعياري 1.05, اما الانحرافات السلوكية فبلغ المتوسط الحسابي 2.25 اما الانحراف المعياري 1.84, وبلغ المتوسط الحسابي للانحرافات الجنائية 3.00 والانحراف المعياري 1.13 وهذا يعني ان جل العبارات كانت لها نفس الاتجاه اما موافق او موافق جدا.

جدول رقم ( 11 ) :حساب الانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية لكل من آليات حوكمة

الشركات و الفساد الاداري.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	الاتجاه
آليات حوكمة الشركات	2.38	0.78	2	موافق
الفساد الإداري	2.58	0.85	1	موافق جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ أن اغلب إجابات أفراد عينة الدراسة ايجابية وذلك بالنسبة لمعظم العبارات الخاصة بمحوري حوكمة الشركات والفساد الإداري وهذا حسب نتائج المتوسطات الحسابية حيث كان المتوسط الحسابي بالنسبة لمحور حوكمة الشركات بلغ 2.38 أما بالنسبة للانحراف المعياري فكانت قيمته منخفضة جدا وهي 0.78, أما بالنسبة للفساد الإداري فبلغ المتوسط الحسابي 2.58, أما الانحراف المعياري 0.85 ما يدل على موافقتهم.

#### - تحليل علاقة الارتباط بين متغيري الدراسة

لإيجاد العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع والتي شكلت في الاساس مشكلة الدراسة وتساؤلاتها, سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال استخدام معامل الارتباط بيرسون, وقد تم استخراج معاملات الارتباط الموضحة في الشكل التالي:

جدول رقم (12): علاقة الارتباط بين الآليات الداخلية لحوكمة الشركات و الفساد الاداري

الفساد الاداري		الآليات الداخلية
معامل بيرسون	0,385*	مجلس الادارة
مستوى الدلالة	0.032	
مجتمع الدراسة	30	
معامل بيرسون	0,330*	لجنة التدقيق
مستوى الدلالة	0.070	
مجتمع الدراسة	30	
معامل بيرسون	0.646 **	لجنة المكافآت
مستوى الدلالة	0.000	
مجتمع الدراسة	30	
معامل بيرسون	0.335 **	لجنة التعيينات
مستوى الدلالة	0.179	
مجتمع الدراسة	31	

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS

جدول رقم (13): علاقة الارتباط بين الآليات الخارجية لحوكمة الشركات و الفساد الإداري

الفساد الاداري		الاليات الخارجية
معامل بيرسون	0.543 **	التدقيق الخارجي
مستوى الدلالة	0.002	
مجتمع الدراسة	31	
معامل بيرسون	0.599**	التشريع والقوانين
مستوى الدلالة	0.001	
مجتمع الدراسة	31	

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات SPSS

\*\*الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

نلاحظ ان مستوى الدلالة الإحصائية بين التدقيق الداخلي والفساد الإداري 0.002 اقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التدقيق الداخلي والفساد الإداري عند مستوى دلالة  $x = 0.05$  حيث بلغ معامل الارتباط  $0.543^{**}$  . و نلاحظ ان مستوى الدلالة الإحصائية بين التشريع والقوانين والفساد الإداري 0.001 اقل من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التشريع والقوانين والفساد الإداري عند مستوى دلالة  $X=0.05$  حيث بلغ معامل الارتباط  $0.599^{**}$ .

جدول رقم (14) : علاقة الارتباط بين اليات حوكمة الشركات والفساد الاداري

البيان	معامل بيرسون	مستوى الدلالة	التفسير
اليات حوكمة الشركات الفساد الاداري	0.569	0.001	توجد علاقة

المصدر: من اعداد الطالبة بناءا على مخرجات برنامج SPSS

\*\*الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01

بعد افتراض صحة الفرضيات عند مستوى دلالة 0.05 تحصلنا على النتائج التالية:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات حوكمة الشركات والفساد الإداري عند مستوى دلالة 0.05.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات حوكمة الشركات والفساد الإداري عند مستوى دلالة 0.05.

وعليه نستنتج ان مستوى الدلالة لكل من آليات حوكمة الشركات والفساد الإداري يساوي 0.001. وهو اقل من 0.05 اذ نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ( H1 ) عند معامل الارتباط بيرسون 0.569 التي تقول انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات حوكمة الشركات والفساد الإداري.

## خلاصة الفصل

يهدف هذا الفصل الى إبراز الدور الذي تؤديه آليات حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري في مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة ولخصت نتائج الدراسة في النقاط التالية:

- هناك تطبيق فعلي لبعض آليات حوكمة الشركات مثل مجلس الإدارة، والتدقيق الداخلي من خلال تصريحات افراد العينة.

- لمبدأ مجلس الإدارة دور في التقليل من ظاهرة الفساد الإداري.

- حسب النتائج نستخلص لآليات حوكمة الشركات دور في معالجة الفساد الإداري.

أولاً: النتائج

من خلال تطرقنا لجملة المفاهيم المرتبطة بحوكمة الشركات والفساد الإداري، ومن ثمة التوقف على مختلف آليات الحوكمة الكفيلة بمعالجة الفساد الإداري توصلنا في دراستنا الى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- إن تطبيق حوكمة الشركات هو المخرج والحل الفعال لمعالجة ظاهرة الفساد الإداري، ولضمان حقوق أصحاب المصالح داخل الشركة.
- تساعد حوكمة الشركات الجيدة على زيادة ثقة المستثمرين بها ومن ثمة القدرة على جذب الاستثمار وما ينتج عنه من تنمية لاقتصاد البلد.
- الحوكمة أداة للرقابة على المؤسسات وتحسين ادارتها وادائها من خلال تطبيق آلياتها ومبادئها.
- إن تطبيق آليات الحوكمة من اجل معالجة الفساد الاداري يتطلب تضافر كل الجهود من السلطات العامة والمؤسسات والمسؤولين ورغبة حقيقية لمكافحتها والقضاء عليها.
- أن الفساد مهما تعددت مفاهيمه فيعرف بنقل ما هو ملكية عامة إلى ملكية خاصة دون وجه حق أو بشكل غير مشروع من خلال العبث بمالية الدولة، ويعني في النهاية إساءة استغلال منصب عام لتحقيق منفعة خاصة، كما ان الفساد آثاره سلبية على تنمية المجتمع.
- لقد تنبعت دول العالم لظاهرة الفساد الاداري وخطورتها وهذا ما دفع بها إلى إيجاد طرق للوقاية منها وأخرى لمعالجتها، وقد صبت اهتمامها وتركيزها على برامج التثقيف وبناء الإنسان والتدريب والتطوير وتنمية التحسس لدى أفراد المجتمع ضد ممارسات الفساد الإداري وإصدار الأحكام الخاصة بها ودعم كل المؤسسات التي تعنى بمكافحة الفساد .
- يؤدي الفساد إلى ضعف الاستثمار وهروب الأموال خارج البلد في الوقت الذي كان من المفروض استغلال هذه الأموال في إقامة مشاريع اقتصادية تنموية تخدم المواطنين من خلال توفير فرص العمل .
- ظاهرة الفساد نابغة أصلاً من الميل الفطري للإنسان إلى ممارسة السلوكيات الفاسدة نتيجة الطبيعة الانسانية الفوضوية والغير منضبطة.
- إن انتشار الفساد في المؤسسات الاقتصادية يساهم في منع تطبيق نظام الحوكمة.
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين تطبيق آليات حوكمة الشركات في معالجة الفساد الإداري.
- ان مؤسسة "صناعة الكوابل" تطبق آليات حوكمة الشركات بشكل نسبي.

ثانياً: التوصيات

- من خلال ما سبق يلزم تكاتف جميع الجهود علي مختلف المستويات لاتخاذ إجراءات صارمة لمكافحة الفساد الاداري و من بين هذه الإجراءات إجراءات إدارية وحكومية وإجراءات مدنية يقوم بها المجتمع المدني وإجراءات اقتصادية وكذلك أمنية ورقابية ويضاف إلي ذلك ضرورة التنسيق الدولي فيما بين الدول والجماعات والمنظمات الدولية لمواجهة الفساد الدولي الذي يدعم الفساد المحلي والإقليمي ومن خلال ذلك يمكن استخراج التوصيات لمكافحة الفساد الإداري ويمكن توصيل ذلك فيما يلي:
- تقليل الروتين وتبسيط إجراءات العمل وسرعة انجاز المعاملات إلى الحد الذي لا يتيح للموظف سهولة التلاعب .
- العمل على جعل عملية تقويم أداء الموظفين والمؤسسات عملية مستمرة لكشف الانحرافات وتصحيحها بصورة مستمرة والحيولة دون استمرار هذه الانحرافات لتصبح جزء من الثقافة السائدة في العمل.
- زيادة برامج التوعية والتثقيف ضد الفساد الإداري ونشر ثقافة الولاء والتفاني في العمل لتحقيق المصلحة العامة .
- اعتماد إستراتيجية شاملة ودقيقة تتضمن إجراءات رادعة ووقائية وتربوية واضحة، وضمن سقف زمني محدد، توجه من خلاله ضربات قاصمة للمؤسسات والإفراد الفاسدين والداعمين للفساد في جميع المستويات الإدارية وبدون استثناء
- رفع مستوى الموظف الحكومي المادي والأدبي والمهني ورفع مستوي حسن معاملة المواطنين وتيسير إجراءات لتقديم الخدمات.
- التأكيد علي القيم الأخلاقية في اختيار الموظفين المكلفين بأداء الخدمات العامة للمواطنين.
- التعاون الدولي في مجال مكافحة الرشوة الدولية والاستعانة بالخبرة الدولية في مكافحة الفساد والتعاون الدولي في ملاحقة مرتكبي جرائم الفساد.
- تنمية الدور القضائي في مكافحة ظاهرة الفساد وذلك من خلال سن قوانين رادعة وحازمة، بالإضافة إلى المساءلة الجادة.

ثالثاً: افاق الدراسة

- دور آليات حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي.
- تفعيل دور آليات حوكمة الشركات في مؤسسة سونطراك.

## **Conclusion :**

L'objectif de cette étude est de faire connaître sur le sens de la gouvernance des entreprises et les raisons de son déclin dans ces derniers temps et éclairer son rôle en précisant les différents principes et meilleurs piliers pour la gestion des entreprises.

Aussi parmi les objectifs de cette étude c'est de faire connaître les risques de la corruption administrative et ses conséquences négatives sur la société et faire connaître le rôle des mécanismes internes et externes de la gouvernance pour traiter ce phénomène et faire connaître la gouvernance dans l'entreprise de LENICAB Biskra et son engagement pour l'application des mécanismes de la gouvernance des entreprises.

Et en lumière de cette étude, on a souligné la problématique majeure qui est :

Est-ce qu'il y a un rôle moral et élément statistique pour les mécanismes de la gouvernance des entreprises dans le traitement de la corruption administrative. Et en poursuivant le modèle qui regroupe deux variables dépendantes et indépendantes ; en utilisant le programme de décision statistique pour calculer la relation entre ses variables.

Et dans cette étude on a conclu pour présenter ces résultats que la gouvernance est un élément de contrôle sur les entreprises et l'amélioration de l'administration et la performance en appliquant ses principes et ses mécanismes.

Le phénomène de la corruption administrative est lié essentiellement sur le choix de l'être humain et ses désirs vers les comportements de corruption par le fait de la nature de l'être humain qui est anarchiste et en désordre.

Et parmi les résultats on conclut qu'il y a une relation positive entre les mécanismes de la gouvernance des entreprises et la corruption administrative.

Et avec ses résultats on peut suggérer des principales recommandations qui sont :

L'obligation de promulguer une loi et des nouvelles instructions afin de protéger le travail dans un environnement meilleur.

## **Mots clés :**

- **La gouvernance des entreprises.**
- **Les mécanismes de la gouvernance des entreprises (interne et externes).**
- **La corruption administrative.**
- **L'entreprise des câbles ENICAB.**

- 1- الخضيرى محسن احمد, حوكمة الشركات, مجموعة النيل العربية, القاهرة, 2005 .
- 2- بن درويش عدنان بن حيدر, حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة, اتحاد المصارف العربية, بيروت, لبنان, 2007.
- 3- خضر احمد علي, حوكمة الشركات, دار الفكر الجامعي, الاسكندرية, 2012.
- 4- طالب علاء فرحان, المشهداني ايمان شيحان, الحوكمة المؤسسية و الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف, دار صفاء للنشر و التوزيع, عمان, 2011 .
- 5- سليمان محمد مصطفى , دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي و الإداري , الدار الجامعية, الطبعة الثانية, الإسكندرية, مصر, 2009.
- 6- سليمان محمد مصطفى حوكمة الشركات و دور أعضاء مجلس الإدارة و المديرين التنفيذيين, الدار الجامعية, الإسكندرية, بدون طبعة, 2008.
- 7- حماد طارق عبد العال, حوكمة الشركات (شركات قطاع عام و خاص و مصارف, المفاهيم, المبادئ, التجارب, و المتطلبات), الدار الجامعية, القاهرة, مصر, 2008.
- 8- شحاته السيد شحاته, علي عبد الوهاب نصر, " مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية و الدولية المعاصرة", الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, 2006.
- 9- سليمان محمد مصطفى, حوكمة الشركات و معالجة الفساد المالي و الإداري, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2006.
- 10- حسين صلاح, البنوك و المصارف و منظمات الاعمال, دار الكتاب الحديث, القاهرة, 2012 .
- 11- كافي مصطفى يوسف, الازمة المالية الاقتصادية العالمية و حوكمة الشركات, مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع, عمان, الاردن, 2013 .
- 12- جونسون ميخائيل, فساد الادارة و الابداع في الاصلاح, الدار الاكاديمية للعلوم, القاهرة, 2009.

- 13- الشمري هاشم, الفتليباثار, الفساد الاداري و المالي و اثاره الاقتصادية و الاجتماعية , دار اليازوري, الأردن, عمان, 2011 .
- 14- طارق عبد العال حماد, حوكمة الشركات (المفاهيم, المبادئ, التجارب تطبيقات الحوكمة في المصارف) الدار الجامعية مصر, الإسكندرية, 2005
- 15- حمدي عبد العظيم, عولمة الفساد وفساد العولمة, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2008.
- 16- الظاهر نعيم إبراهيم ,ادارة الفساد(دراسة مقارنة بالادارة النظيفة), عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع, الاردن, 2013.
- 17- مطر عصام عبد الفتاح, الفساد الاداري(ماهيته, أسبابه ,مظاهره), دار الجامعة الجديدة, الاسكندرية, 2011.
- 18- البياتي فارس رشيد, الفساد المالي والاداري في المؤسسات الانتاجية والخدمية, دار ايلة للنشر والتوزيع, عمان, 2009.
- 19- محمود عبد الفضيل, مفهوم الفساد و معايير, الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية, بحوث ومناقشات الندوة الفكرية التي نظمها مركز دراسات الوحدة العربية بالتعاون مع المعهد السويدي بالإسكندرية , الطبعة الثانية, مارس 2006.
- 20- الرشيد بشير صالح, مناهج البحث التربوي, رؤية تطبيقية مبسطة, دار الكتاب الحديث, الكويت, 2000.
- 21- هدى محمد سليمان, مناهج البحث العلمي, دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع, الاسكندرية, 2007.
- 22- عبد الفتاح عز, التحليل الاحصائي باستخدام spss, الاردن, دار وائل للنشر, 2005.
- 23- بركات نافذ محمد, التحليل الاحصائي باستخدام spss, قسم الاقتصاد والاحصاء التطبيقي, الجامعة الاسلامية, 2006.

ثانيا: الرسائل والاطروحات.

- 1- لععوبي محمد, تفعيل اليات حوكمة الشركات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ,مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية,مالية وحوكمة الشركات,جامعة محمد خيضر,بسكرة,2013,2014.
- 2-بومعراف رمزي, اثر تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية , مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية, مالية وحوكمة الشركات, جامعة محمد خيضر,بسكرة,2012,2013.
- 3- مجادبة ريمة, مساهمة مبادئ الحوكمة هي تحسين الاداء المالي للبنوك التجارية ,مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية,مالية وحوكمة الشركات,جامعة محمد خيضر,بسكرة,2012,2013.
- 4-بن ناصر فاروق, دور اليات الحوكمة في تعزيز شفافية تمويل عمومي للسكن ,مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية,مالية وحوكمة الشركات,جامعة محمد خيضر,بسكرة,2012,2013 .
- 5-رحموني محمد الأمين ,اليات حوكمة الشركات في المؤسسات البترولية ,مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية,مالية و حوكمة الشركات,جامعة محمد خيضر,بسكرة,2013,2014 .
- 6-عوافي عبد الباسط,اليات تطبيق حوكمة الشركات في تعزيز الاستثمار المحلي ,مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية,مالية و حوكمة مؤسسات,جامعة محمد خيضر,بسكرة,2013,2014.
- 7-زلاسي رياض,اسهامات حوكمة المؤسسات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية ,مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية,محاسبة و جباية,جامعة قاصدي مرباح,ورقلة,2011,2012 .

## قائمة المراجع

- 8- نسمان إبراهيم اسحق, دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة, قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل, الجامعة الإسلامية, غزة, 2009.
- 9- عكاشة صونيا, مساهمة حوكمة الشركات في تفعيل مجلس الإدارة, مشروع اشكالية مقدمة للمناقشة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية, مالية وحوكمة الشركات, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2012, 2013.
- 10- الداعور اسلام بدوي محمود, مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية, قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير, تخصص ادارة اعمال, جامعة الخليل, 2008.
- 11- سليمان رشيدة, دور اليات الحوكمة في تحسين الاداء المالي لشركات التأمين, مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية, مالية وحوكمة الشركات, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2012, 2013.
- 12- الشعلان صالح بن إبراهيم, مدى امكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الاسهم السعودي, رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية, جامعة الملك سعود, المملكة العربية السعودية, 2008.
- 13- كرامة أسماء, بوزيدي الهام, دور حوكمة الشركات في تفعيل نشاط البنوك التجارية, مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية, مالية وبنوك, جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2012, 2013.
- 14- ابو حمام ماجد إسماعيل, اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية, قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير, كلية التجارة, محاسبة و تمويل, الجامعة الإسلامية- غزة-, 2009.

- 15- اونيس سناء,مومني فوزية,بجاوي نعيمة,دور حوكمة الشركات في تحسين الاداء المؤسسي,مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الليسانس,كلية علوم التسيير,ادارة اعمال,جامعة محمد خيضر,بسكرة,2013,2014.
- 16-منايعية محمد,دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية , مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية,مالية وحوكمة الشركات,جامعة محمد خيضر,بسكرة,2013,2014.
- 17-ريمه ليلي هيدوب, المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات , مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية, تخصص دراسات محاسبة وجباية معمقة, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة,2012.
- 18-شندارلي براهيم فلة, مساهمة اليات الحوكمة في تحقيق الميزة التنافسية, مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية,مالية وحوكمة الشركات,جامعة محمد خيضر,بسكرة,2012,2013.
- 19-بن عويد نجوى, دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسة المستدامة ,مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية,مالية وحوكمة الشركات, جامعة محمد خيضر بسكرة , 2012,2013 .
- 20-هيدوب ليلي ريمة, زعيم بهية, التكامل بين مهنة التدقيق واليات الحوكمة لمواجهة الفساد المالي والإداري في ظل معايير المراجعة الدولية, بحوث واوراق عمل, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة.

ثالثا: المجالات.

- 1- علي عبد الغني اللايد و اخرون, اثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة التقارير المالية , مجلة التقني,جامعة الشرق الأوسط ,عمان ,الاردن, العدد الرابع,2013.
- 2- احمد سامح محمد رضا رياض, دور لجان المراجعة كاحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية,المجلة الاردنية في ادارة الاعمال, الأردن,العدد 1,2011.

رابعا: الملتقيات.

- 1-المهايني محمد خالد ,آليات حماية المال العام و الحد من الفساد الإداري، ورقة عمل مقدمة ضمن الملتقى العربي الثالث بعنوان " آليات حماية المال العام و الحد من الفساد الإداري"،المنعقد في المملكة المغربية،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،مصر،2009.
- 2- توهامي إبراهيم،ليتم ناجي, " قراءة تحليلية في مضامين و أبعاد و دلالات الفساد الإداري في المؤسسات العمومية الجزائرية"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول ( حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد الإداري و المالي )جامعة محمد خيضر, بسكرة , 07,06,ماي 2012.
- 4-مفتاح صالح,معارفي فريدة ,"الفساد الإداري و المالي:أسبابه ، و ظاهره ، و مؤشرات قياسه,"مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري, جامعة محمد خيضر,بسكرة,06,07,ماي 2012.
- 5-بن طاهر حسين,بوطلاعة محمد, دراسة اثر حوكمة الشركات على الشفافية و الافصاح و جودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي المالي ,مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري,يومي ,06, 07 ماي 2012 .
- 6- بن سميحة عزيزة, بن سميحة دلال,تفشي ظاهرة الفساد الاداري بين التنظير و الواقع العملي,مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول ( حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري ) ,جامعة محمد خيضر, بسكرة,06,07 ماي 2012.

- 7- رزق عادل, "الحوكمة و الإصلاح المالي و الإداري في المؤسسات الحكومية", ورشة عمل و ورقة عمل مقدمة في الملتقى حول "الفحص و التدقيق في ظل المعايير الدولية", المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, مصر, 2007
- 8- العشماوي محمد عبد الفتاح, الحوكمة و الإصلاح المالي و الإداري , ورشة عمل مقدمة في ملتقى (حوكمة الخزانة العامة), الرباط, المملكة المغربية, 2007.
- 9- موسي سهام, خالدي فراح, (اثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي و جودة التقارير المالية) مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي و الإداري , جامعة محمد خيضر, بسكرة, 6-7 ماي 2012
- 10 بن الزاوي عبد الرزاق, نعمونايمان,, ارساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني, مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي و الإداري , جامعة محمد خيضر, بسكرة, 6-7 ماي 2012
- 11- عياري-امال, خوالد ابو بكر, (تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسات المصرفية -دراسة حالة الجزائر-), مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي و الإداري , جامعة محمد خيضر, بسكرة, 6-7 ماي 2012
- 12- ماضي بلقاسم, خادمية أمال, الفساد الإداري و المالي في الجزائر-الاسباب و الاثار-, مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول (الفساد الاداري و المالي المشكلة و سبل العلاج), جامعة سكيكدة, 15, 16 ماي 2012.
- 13- بن تركي عز الدين, شرقي منصف, تجارب عالمية في مكافحة الفساد الإداري , مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول (الفساد الاداري و المالي المشكلة و سبل العلاج), جامعة سكيكدة, 15, 16 ماي 2012.

14-رقية حساني, كرامة مروة, فاطمة حمزة, اليات حوكمة الشركات و دورها في الحد من الفساد المالي والإداري, مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول (حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي و الإداري), جامعة محمد خيضر, بسكرة, 06; 07 ماي 2012.

15- بروش زين الدين, دهيمي جابر, دور اليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري, مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول (حوكمة الشركات كالية للحد من الفساد المالي والإداري), جامعة محمد خيضر, بسكرة, 07; 06 ماي 2012.

### خامسا: مؤتمرات.

1- المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث و اوراق عمل المؤتمر العربي حول- التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات, جمهورية مصر العربية و المنعقد في الشارقة- دولة الامارات العربية المتحدة في سبتمبر 2005.

2- محمد ياسين غادر, محددات الحوكمة و معاييرها, بحوث و اوراق عمل المؤتمر العلمي الدولي, عولمة الإدارة في عصر المعرفة, جامعة الجنان, طرابلس, لبنان, 17, 15 ديسمبر, 2012.

3- كتوشعاشور, قرين حاج قويدر, الفساد المالي و الاداري و المصرفي الجزائري و اساليب مكافحته, المؤتمر الدولي حول اصلاح النظام المصرفي الجزائري, قسم العلوم الاقتصادية, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, بدون ذكر السنة.

4- محمد سليمان الصلاح, الاستفادة من ادوات الرقابة و ادارة المخاطر لخدمة حوكمة الشركات, التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات- تدقيق المصارف و المؤسسات المالية- تدقيق الشركات الصناعية), المؤتمر العربي الاول حول " التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات " بالتعاون مع الاتحاد العربي لخبراء المحاسبة القانونيين ووزارة الاستثمار " مركز المديرين", الشارقة (دولة الامارات العربية المتحدة) سبتمبر 2005, تاريخ النشر 2009.

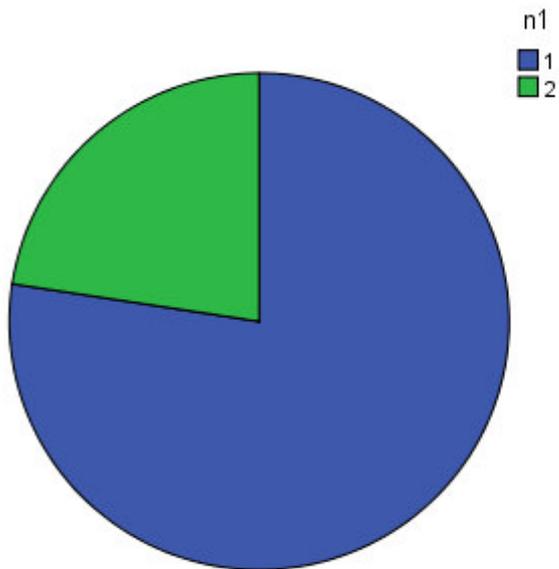
الملحق رقم (1): البيانات الشخصية

Statistiques

		n1	n2	n3	n4	n5	n6
N	Valide	31	31	31	31	31	31
	Manquante	0	0	0	0	0	0

n1

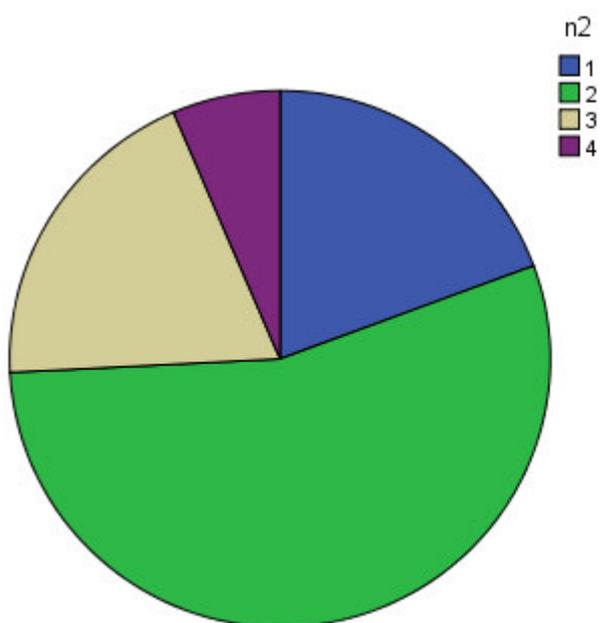
		التكرارات	النسبة المئوية		
Valide	1	24	77,4		
	2	7	22,6		
Total		31	100,0		



العمر

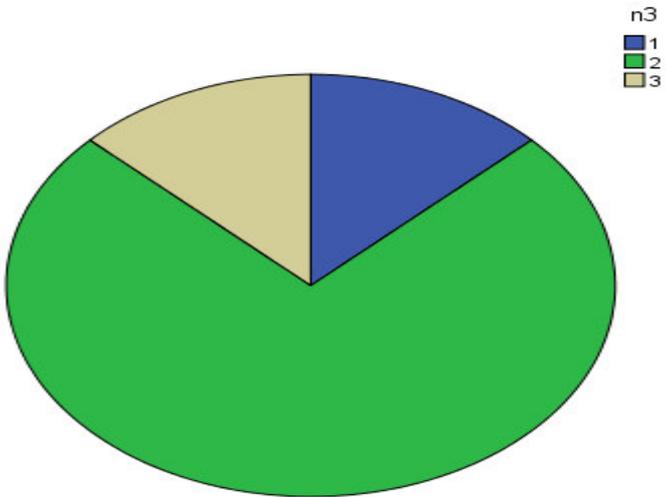
n2

		Effectifs	Pourcentage		
Valide	1	6	19,4		
	2	17	54,8		
	3	6	19,4		
	4	2	6,5		
Total		31	100,0		



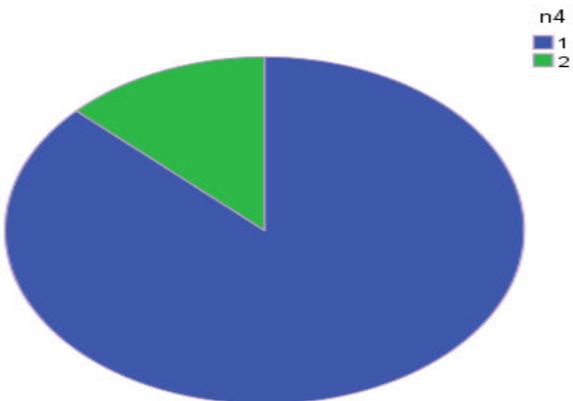
**N3**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	4	12,9	12,9	12,9
2	23	74,2	74,2	87,1
3	4	12,9	12,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	



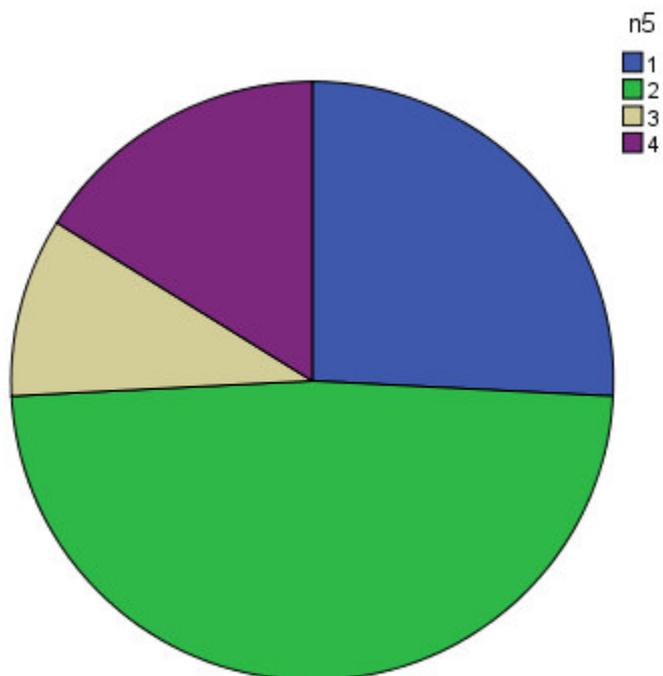
n4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	27	87,1	87,1	87,1
Valide 2	4	12,9	12,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	



N5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	8	25,8	25,8	25,8
2	15	48,4	48,4	74,2
Valide 3	3	9,7	9,7	83,9
4	5	16,1	16,1	100,0
Total	31	100,0	100,0	



الملحق رقم (2): الانحراف المعياري

Statistiques

		Y	X
N	Valide	31	31
	Manquante	0	0
المتوسط الحسابي		2,5833	2,3889
الانحراف المعياري		,85816	,78776

Corrélations

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	X
x1	معامل الارتباط	1	,760**	,686**	,171	,616**	,520**	,810**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,358	,000	,003	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
x2	Corrélacion de Pearson	,760**	1	,590**	,210	,540**	,393*	,760**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,257	,002	,029	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
x3	Corrélacion de Pearson	,686**	,590**	1	,380*	,822**	,641**	,870**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,035	,000	,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
x4	Corrélacion de Pearson	,171	,210	,380*	1	,493**	,487**	,568**
	Sig. (bilatérale)	,358	,257	,035		,005	,005	,001
	N	31	31	31	31	31	31	31
x5	Corrélacion de Pearson	,616**	,540**	,822**	,493**	1	,739**	,885**
	Sig. (bilatérale)	,000	,002	,000	,005		,000	,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
x6	Corrélacion de Pearson	,520**	,393*	,641**	,487**	,739**	1	,804**
	Sig. (bilatérale)	,003	,029	,000	,005	,000		,000
	N	31	31	31	31	31	31	31
X	Corrélacion de Pearson	,810**	,760**	,870**	,568**	,885**	,804**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	
	N	31	31	31	31	31	31	31

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

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

### Corrélations

		Y	y3	y2	y1
Y	Corrélation de Pearson	1	,902**	,806**	,823**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	31	31	31	31
y3	Corrélation de Pearson	,902**	1	,658**	,595**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	31	31	31	31
y2	Corrélation de Pearson	,806**	,658**	1	,457**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,010
	N	31	31	31	31
y1	Corrélation de Pearson	,823**	,595**	,457**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,010	
	N	31	31	31	31

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

sig ; مستوى الدلالة

### معامل الارتباط مع الفساد الإداري و الآليات الداخلية

		x1	x2	x3	x4	Y
x1	معامل الارتباط بيرسون					,385*
	Sig. (bilatérale)					,032
	N					31
x2	Corrélation de Pearson					,330
	Sig. (bilatérale)					,070
	N					31
x3	Corrélation de Pearson					,646**
	Sig. (bilatérale)					,000
	N					31
x4	Corrélation de Pearson					,179
	Sig. (bilatérale)					,335
	N					
Y	Corrélation de Pearson					
	Sig. (bilatérale)					
	N					

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

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

معامل الارتباط بين الفساد الإداري و الآليات الخارجية

		Y	x5	x6
Y	Corrélation de Pearson	1		
	Sig. (bilatérale)			
	N	31		
x5	Corrélation de Pearson	,543**		
	Sig. (bilatérale)	,002		
	N	31		
x6	Corrélation de Pearson	,599**		
	Sig. (bilatérale)	,000		
	N	31		

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

معامل الارتباط بين حوكمة الشركات والفساد الإداري

		Y	X
Y	Corrélation de Pearson	1	,569**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	31	31
X	Corrélation de Pearson	,569**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	31	31

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