

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

مدى التزام المؤسسات الجزائرية بمبادئ حوكمة الشركات

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: حاكمية المؤسسات

الأستاذ المشرف:

د / محمد قريشي

إعداد الطالبة:

ناهد مجاولة

الموسم الجامعي: 2015-2016

...../M-LMD.D/Ge-GOV/2016	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الأهلاء

... إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أعلى

إنسان في هذا الوجود أمني الحبيبة أطال الله في عمرها...

... إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل

دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم النجاح بحكمة وصبر

إلى والدي العزيز أدامه الله لي...

... إلى من يعجز اللسان عن التعبير لصفاتها وتظهر الابتسامة لمجرد لقائها

أختي الغالية إكرام...

... إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فوادي...

أختي ليلي وأبنائها «ميلود ودعاء» أختي صبرينة وأبنائها «مودة وضياء الدين» .

أخي منصف وأبنائه «لقمان عبد الحكيم، سندس نور الهدى ومحمد زياد»

أخي وليد وبناته «تبورة رنيم الملاك و روان براءة الرحمن».

... إلى من احتلت مكانة الأخت في قلبي "حريز رزيقة"...

... ولا أنسى بالذكر أعز صديقتي "مغربي نجية"...

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة.

هو ناهد به

شكر وعرفان

الحمد لله الذي وفقنا لهذا العمل المتواضع ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله
علينا أما بعد:

أتقدم بالشكر الجزيل إلى من بذل كل جهد وعطاء لكي أصل إلى هذه اللحظة
الأستاذ المشرف " الدكتور محمد قريشي " وأسأل الله له التوفيق في مشواره
المهني.

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد وساهم في إبداء النصيح على إنجاز
هذا العمل .

فشكرا لكم جميعا

آيات قرآنية

قال الله تعالى:

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾ [سورة العلق: 1-5]

صدق الله العظيم

وقال تعالى:

وَقَالَ الَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ وَيَلْتَمِمْ نَوَابِ اللَّهِ خَيْرٌ لِمَنْ آمَنَ وَعَمِلَ صَالِحًا وَلَا يُفَاهَا
إِلَّا الصَّابِرُونَ [سورة القصص: 80]

صدق الله العظيم

من خرج في طلب العلم كان في سبيل الله حتى يرجع

رواه الترميذي

اللهم إني أسألك علما نافعا ورزقا طيبا وعملا متقبلا

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	البسملة
ب	آيات قرآنية
ج	الملخص
د	Résumé
هـ	الإهداء
ز	شكر وعرفان
ح	فهرس المحتويات
ط	قائمة الجداول
ل	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
1	المقدمة
الفصل الأول: منهجية البحث والدراسات السابقة	
3	تمهيد
4	1-I. منهجية البحث
4	1-1-I. إشكالية البحث
4	2-1-I. أهمية البحث
5	3-1-I. أهداف البحث
5	4-1-I. التعريفات الإجرائية
6	5-1-I. فرضيات البحث
7	6-1-I. نموذج البحث
7	7-1-I. حدود البحث ومنهجه
8	8-1-I. مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
9	9-1-I. أداة البحث
9	10-1-I. مجتمع وعينة البحث
10	11-1-I. الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
10	12-1-I. صدق وثبات أداة البحث
12	2-I. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: حوكمة الشركات - تأطير نظري -	
17	تمهيد
17	1-II. ماهية حوكمة الشركات
17	1-1-II. نشأة حوكمة الشركات ودوافع ظهورها
22	2-1-II. مفهوم حوكمة الشركات، أبعادها وخصائصها
26	3-1-II. أهداف حوكمة الشركات وأهميتها
28	4-1-II. نظام حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها

30	II-2. مبادئ حوكمة الشركات، محدداتها وركائزها
30	II-2-1. مبادئ حوكمة الشركات
37	II-2-2. المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات
39	II-2-3. ركائز حوكمة الشركات
41	II-2-4. مزايا حوكمة الشركات
42	خلاصة
الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات	
44	تمهيد
45	III-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
45	III-1-1. نشأة وتطور مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
46	III-1-1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
49	III-1-1. نشاط مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة
50	III-1-1. أهمية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وعوامل نجاحها
51	III-2. خصائص مبحوثي الدراسة
53	III-3. تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على أسئلة البحث)
58	III-4. اختبار الفرضيات
62	خلاصة
خاتمة (نتائج وتوصيات)	
قائمة المراجع	
67	المراجع باللغة العربية
71	المراجع باللغة الأجنبية
قائمة الملاحق	
73	قائمة محكمي الإستبانة
74	الإستبانة

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
11	نتائج معامل الثبات والصدق	1.I
51	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	1.III
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أبعاد حوكمة الشركات.	2.III
58	نتائج اختبار T للعينة الواحدة لتحليل واختبار الفرضية الرئيسية.	3.III
59	تحليل واختبار الفرضية الفرعية الأولى	4.III
59	تحليل واختبار الفرضية الفرعية الثانية	5.III
60	تحليل واختبار الفرضية الفرعية الثالثة	6.III
61	تحليل واختبار الفرضية الفرعية الرابعة	7.III
62	تحليل واختبار الفرضية الفرعية الخامسة	8.III

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
7	النموذج المقترح للبحث.	1.I
29	نظام حوكمة الشركات.	1.II
39	المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات.	2.II
40	ركائز حوكمة الشركات.	3.II
46	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.	1.III

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
74	قائمة محكمي الاستبانة.	1
75	استبانة البحث.	2

المقدمة

ساهمت الأزمات العالمية التي حدثت في العديد من دول العالم الناتجة عن الفساد وسوء الإدارة وعدم القدرة على جذب رؤوس الأموال الكافية إلى تفاقم أزمات الشركات العالمية الكبرى وتحقيقها خسائر بمليارات الدولارات، وأصبحت تكلفة الفساد المالي والإداري وسوء الإدارة عبئا على المؤسسات والاقتصاد العالمي بشكل عام، كما أن الشفافية والوضوح والدقة في القوائم المالية للشركات والمشروعات تجعل المستثمرين غير قادرين على اتخاذ القرار الاستثماري الصحيح، وبالتالي أصبح لزاما على المستثمرين البحث عن المؤسسات التي بها هيكل لممارسة حوكمة الشركات والتي تستخدم لإدارة المؤسسة من الداخل والإشراف عليها وعلى مدى الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها.

وبالتالي أدت الانهيارات المالية في العديد من البلدان حديثا إلى التفكير في كيفية حماية المستثمرين من أخطاء مجالس إدارة الشركات، وقد أسفر ذلك عن الاهتمام بالدور الذي يلعبه مفهوم حوكمة الشركات في التأكيد على الالتزام بالسياسات والإجراءات الرقابية وعلى دورها في جذب الاستثمارات وتدعيم اقتصاديات الدول، من خلال وضع أسس معينة للعلاقة بين مجلس الإدارة والمديرين والمستثمرين وأصحاب المصالح بالشكل الذي يؤدي إلى وجود شفافية في التعامل بين هذه الأطراف والذي يؤدي إلى منع حدوث مثل هذه الانهيارات المالية في المستقبل، وأصبح من الواضح تماما أن تطبيق مفهوم حوكمة الشركات يحدد بدرجة مصير الشركات واقتصاديات الدول في عصر العولمة.

وقد جاءت منهجية بحثنا مقسمة إلى ثلاثة فصول:

- الفصل الأول بعنوان: منهجية البحث والدراسات السابقة.

- الفصل الثاني بعنوان: حوكمة الشركات - تأطير نظري - وقد تضمن مبحثين أساسيين:

حيث تناول المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات من خلال توضيح النشأة، المفهوم، الأهداف، الأهمية والأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.

أما المبحث الثاني فقد تضمن: مبادئ حوكمة الشركات، محدداتها، ركائزها ومزايا حوكمة الشركات.

- الفصل الثالث: والذي يشرح الدراسة الميدانية التي تم القيام بها في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة لتحديد مدى التزام المؤسسة محل الدراسة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات وهذا من خلال أربعة مباحث أساسية:

جاء المبحث الأول كتقديم لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة حيث قمنا بإعطاء لمحة تاريخية عن المؤسسة وعن نشاطها وهيكلها.

أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى خصائص مبحثي الدراسة.

وتضمن المبحث الثالث تحليل محاور الاستبانة.

وتطرقنا في المبحث الرابع إلى اختبار الفرضيات.

تمهيد:

لقد أصبحت حوكمة الشركات من أبرز عناصر مكافحة الفساد الإداري والمالي فهي بطبيعتها تستهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة الإدارة، وتقوم على قواعد وأسس تؤكد أهمية الالتزام بأحكام القانون وضرورته، وكذا ضمان الرقابة على الأداء المالي من خلال تصميم هياكل إدارية محكمة وتنفيذها، مما يساعد في تحديد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات بين مجلس الإدارة والمساهمين والإدارة وأصحاب المصالح.

فالحوكمة تضمن توفير مبادئ المساواة والتكافؤ ووضع سياسات فعالة للحد من الفساد، كما تعد وسيلة لرفع الكفاءة المهنية وقدرتها على القضاء على بعض المشكلات.

وبناء على ما سبق تظهر لنا أهمية حوكمة الشركات ودورها في ارتقاء المؤسسات الاقتصادية.

وسنحاول في هذا الفصل إيضاح إشكالية البحث، وذلك اعتماداً على العديد من الدراسات السابقة، وسوف يتم

كل هذا من خلال مبحثين أساسيين هما:

1-I. منهجية البحث

2-I. الدراسات السابقة

1-I. منهجية البحث

1-1-I. إشكالية البحث

تزايد اهتمام الباحثين والعلماء في الآونة الأخيرة بموضوع حوكمة الشركات باعتبارها المصدر الأساسي لنجاح أي مؤسسة في العصر الحديث الذي اشتد فيه المنافسة بين المؤسسات دولياً، وذلك نتيجة التغيرات الحاصلة. التي تتطلب حوكمة شركات ذات معرفة ومهارات وخبرات عالية لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين جودة منتوجاتها وخدماتها من أجل إرضاء عملائها.

ومن هنا برزت إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى التزام مؤسسة صناعة الكوابل – فرع جنرال كابل – بسكرة بمبادئ حوكمة الشركات ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تتوفر مقومات تطبيق قواعد حوكمة الشركات لدى الموظفين الإداريين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟
- هل تتوفر الأسس والمبادئ اللازمة لتطبيق قواعد حوكمة الشركات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ؟
- ما مدى المام الموظفين الإداريين بمفهوم الحوكمة؟
- ما هي معوقات تطبيق الحوكمة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ؟

2-1-I. أهمية البحث

تتجسد أهمية البحث بما يأتي:

- تُساهم هذه الدراسة في إبراز الدور المهم لتشجيع تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- توضيح أهمية تطبيق الحوكمة من خلال التعرف على أبرز سلبيات عدم تطبيق الحوكمة، وأبرز إيجابيات تطبيقها في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- توضيح أهم معوقات تطبيق الحوكمة في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- إن نتائج هذا البحث قد تساهم في مساعدة المهتمين بالحوكمة وأصحاب القرار في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة بما تقدمه لهم من نتائج وتوصيات، وتضعهم أمام أبرز معوقات التطبيق.

I-1-3. أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة.
- التعرف على الاتجاه العام نحو تطبيق الحوكمة.
- التعرف على دوافع تطبيق الحوكمة.
- التعرف على متطلبات تطبيق الحوكمة.
- التعرف على معوقات تطبيق الحوكمة.

I-1-4. التعريفات الإجرائية

1- حوكمة الشركات: هي مجموعة القواعد والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها، عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والمساهمين، وأصحاب المصالح الآخرين، وكذلك المسؤولية الاجتماعية والبيئية للشركة.

2- ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات : ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع أحكام القانون ويحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية.

3- حماية حقوق المساهمين: ضرورة توفير إطار حوكمة الشركات الحماية للمساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.

4- المعاملة العادلة بين المساهمين: يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عند انتهاك حقوقهم.

5- دور أصحاب المصالح: ضرورة الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح (عمال، موظفين، موردين، مستثمرين، مقرضين، حكومات وغيرهم)، والتي يحددها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح من أجل إنجاح الشركة، وخلق الثروة وفرص عمل جديدة وضمن استمرار قوة المركز المالي للشركة.

6 - الإفصاح والشفافية: ضرورة القيام وفي الوقت المناسب، بالإفصاح والشفافية عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة

بالمؤسسة بما في ذلك الوضع المالي، الأداء، الرقابة، حقوق الملكية وحوكمة الشركات.

7- مسؤوليات مجلس الإدارة: ينبغي أن يضمن إطار حوكمة الشركات التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للمؤسسة

ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياته أمام المؤسسة والمساهمين.

I-1-5. فرضيات البحث

يقوم هذا البحث على الفرضية الرئيسية التالية:

إن مؤسسة صناعة الكوابل تلتزم كثيرا بمبادئ حوكمة الشركات عند مستوى الدلالة (0.05).

ويندرج ضمن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية:

H₁₁- توفر "مقومات حماية حقوق المساهمين" يؤثر تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الحوكمة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

H₁₂- توفر "مقومات المعاملة العادلة والمتساوية بين جميع المساهمين" يؤثر تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الحوكمة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

H₁₃- توفر "مقومات تُدعم دور أصحاب المصالح في ممارسة الرقابة على الإدارة" يؤثر تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الحوكمة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

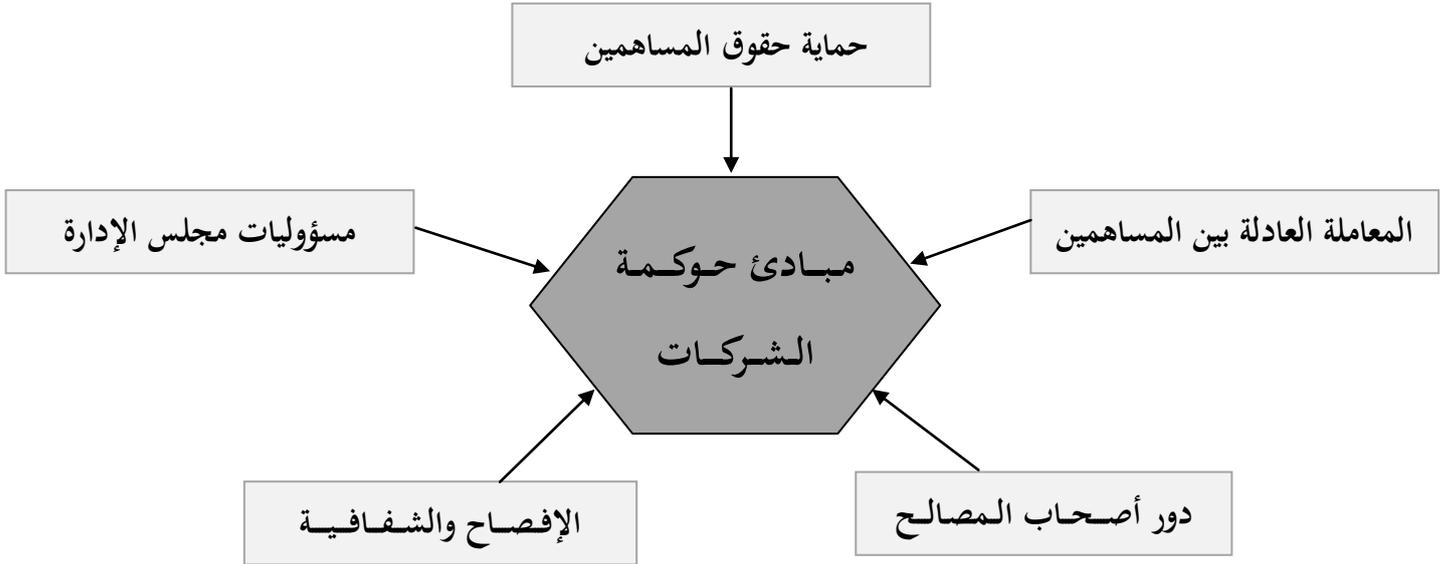
H₁₄- توفر "مقومات الإفصاح والشفافية" يؤثر تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الحوكمة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

H₁₅- توفر "مقومات تُحدد مسؤوليات مجلس الإدارة" يؤثر تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الحوكمة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

6-1-I. نموذج البحث

يستند البحث إلى النموذج الفرضي الآتي:

الشكل (1-I): النموذج المقترح للبحث



المصدر: من إعداد الطالبة

7-1-I. حدود البحث ومنهجه

1. حدود البحث:

يتحدد البحث بما يلي:

- أ. الحدود البشرية: تم إجراء البحث على إطرارات مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.
- ب. الحدود المكانية: تم إجراء البحث داخل حدود مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.
- ج. الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية (2015-2016).
- د. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على معرفة مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بمؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

2. منهج البحث:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على آراء العاملين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة نحو مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات، فقد استخدمنا المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكيمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.

كما اعتمدنا أيضاً على أسلوب دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني للوصول إلى تعميمات علمية قصد التعرف على مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات لدى الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

I-1-8. مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد على المصادر الأولية والثانوية في جمع البيانات والمعلومات.

1. المصادر الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. V17 (Statistical Package For Social Sciences)، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. المصادر الثانوية:

تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي تساعدنا في جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

I-1-9. أداة البحث

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة خاصة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات من عينة البحث، وتتكون الاستبانة من قسمين:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويحتوي على: "أبعاد حوكمة الشركات"، حيث تتضمن (29) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى حوكمة الشركات وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وقد تم تحديد خمسة أبعاد تم اختيارها بناءً على مراجعة أدبيات هذا الموضوع التي يُعتقد أنها تشمل أهم مبادئ حوكمة الشركات، وقد وزعت هذه العبارات على الشكل التالي:

1- حماية حقوق المساهمين: وتمثله العبارات المرقمة من (1-7).

2- المعاملة العادلة بين المساهمين: وتمثله العبارات المرقمة من (8-13).

3- دور أصحاب المصالح: وتمثله العبارات المرقمة من (14-18).

4- الإفصاح والشفافية: وتمثله العبارات المرقمة من (19-24).

5- مسؤوليات مجلس الإدارة: وتمثله العبارات المرقمة من (25-29).

وقد تم تحديد أوزان عبارات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي الرتب (Likert Scale) على النحو التالي: إعطاء خمس نقاط للإجابة (موافق بشدة)، وإعطاء الإجابة (موافق) أربع نقاط، والإجابة (محايد) ثلاث نقاط، والإجابة (غير موافق) نقطتين، والإجابة (غير موافق بشدة) نقطة واحدة. وقد طلب من المبحوثين وضع إشارة (X) أمام كل عبارة، وتحت الإجابة التي يرونها صحيحة.

I-1-10. مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث المستهدف من جميع إطارات مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، والبالغ عددهم (110) عامل وعاملة، وقد استخدمنا أسلوب **الحصر الشامل** لمجتمع البحث، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم جميعاً عبر زيارات ميدانية، وأسترد منها 84 استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد 05 استبانات نظراً لعدم تحقيقها لشروط الإجابة الصحيحة. وبالتالي كان عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي 79 استبانة.

I-1-11. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbachs Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
3. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
4. اختبار T للعينه الواحدة (One-Sample T-test): وذلك لاختبار وتحليل فرضيات الدراسة.

I-1-12. صدق وثبات أداة البحث

1. صدق أداة البحث (Validity): يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعلم على ما يلي:

أ. صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على هيئة من المحكمين والأكاديميين المختصين في مجال بحثنا الحالي الذين يعملون بجامعة بسكرة، وطلب إليهم دراسة الأداة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، شموليتها، تنوع محتواها، تقويم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، التغيير، أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر فهما وتحقيقا لأهداف البحث، وعليه فإن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة. وبذلك يمكننا القول أن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ب. صدق المحك: تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (1-1)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.881) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2. ثبات الأداة (Reliability): ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbachs Coefficient Alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول (1-1): نتائج معامل الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور	
0.819	0.671	7	حماية حقوق المساهمين	حكومة الشركات
0.796	0.634	6	المعاملة العادلة بين المساهمين	
0.902	0.815	5	دور أصحاب المصالح	
0.880	0.775	6	الافصاح والشفافية	
0.863	0.745	5	مسؤوليات مجلس الإدارة	
0.881	0.777	29	الاستبانة ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.777) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

I-2. الدراسات السابقة

حظي موضوع حوكمة الشركات باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير وأطراح الدكتوراه، والمقالات والبحوث العلمية التي نشرت في الدوريات المحكمة وفي بعض الكتب، وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات التي تم استخدامها في هذا البحث، والتي تناولت حوكمة الشركات.

1- دراسة: المهاني، محمد خالد. (2007)، بعنوان: حوكمة الشركات وأهميتها في جذب الاستثمارات وتنمية الموارد البشرية. محاضرة مقدمة ضمن الفعاليات العلمية لجمعية المحاسبين القانونيين السوريين. سوريا.
وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- الوقوف على مدى توفر الفهم العميق لدور الحوكمة في عمل المؤسسات لاسيما الاستثمارية منها إلى جانب الاستفادة من بعض التجارب الناجحة في مجال الحوكمة .
- أهمية الشفافية في معاملات المؤسسات وفي الإجراءات المحاسبية والمالية، وإلغاء أي عمل يؤدي إلى الفساد واستنزاف موارد الشركات وتآكل قدرتها التنافسية.
- إعادة النظر في القوانين أي (عصره القوانين) مما يتلاءم وينسج مع متطلبات النمو والتطور.
وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

2- دراسة: حبوش، محمد. (2007). بعنوان: مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- توضيح مدى التزام الشركات العامة الفلسطينية بقواعد الحوكمة ولتحقيق أهدافها ركزت الدراسة على عمل وخلق حافز قوي للبدء بوضع مبادئ الحوكمة في فلسطين.
- تطبيق قواعد حوكمة الشركات وتنظيم العلاقة بين المستثمرين وأصحاب المصالح من جهة والشركات المساهمة من جهة أخرى.
- التزام الشركات بالمبادئ المتعارف عليها للحوكمة لكن بشكل متفاوت.
- وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- الشركات المساهمة العامة الفلسطينية تلتزم بالمبادئ المتعارف عليها لحوكمة الشركات مع أن التزامها بجملة المبادئ وحدة واحدة كان بشكل متوسط وهناك تفاوت في الالتزام من مبدأ لآخر.
- توجد في فلسطين لجان مراجعة في الشركات المساهمة العامة باستثناء البنوك الخاضعة لرقابة سلطة النقد الفلسطينية.

- المصارف الفلسطينية تتفوق على غيرها من الشركات المساهمة العامة.
3- دراسة: عثمان عثمانية، (2010-2011)، بعنوان: الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركة: دراسة مقارنة بين بعض الشركات الأمريكية والجزائرية. رسالة ماجستير في الإستراتيجية المالية. جامعة تبسة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- التأكيد على الدور المتزايد لحوكمة الشركات في تحسين أداء الشركة والمساهمة في تعظيم أهداف أصحاب المصلحة فيها، وذلك باعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي في الجانب النظري والمنهج المقارن في دراسة الحالة.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- حوكمة الشركات تسعى للقضاء على الفساد المالي والإداري.

- ترقية أداء الشركة من خلال الرقابة وضبط سلوكيات من لهم تأثير على سير الشركة.

4- دراسة: قباجه، عدنان عبد المجيد عبد الرحمن. (2008). بعنوان: أثر فاعلية الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، أطروحة دكتوراه الفلسفة في التمويل، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- بيان أثر فاعلية الحوكمة المؤسسية على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية من 20 شركة، أي ما نسبته 4.71% من مجتمع الدراسة البالغ 28 شركة مدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية للعام 2005 حتى نهاية عام 2006، وتم استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد أثر التغيير في جودة الحوكمة على الأداء المالي لها، ممثلاً في العائد على حقوق الملكية والعائد على الاستثمار وسعر السهم إلى ربحيته والقيمة السوقية إلى الدفترية، وتباين سعر السهم اليومي .

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود علاقة طردية بين فاعلية تطبيق قواعد الحوكمة من جهة وبين العائد على حقوق الملكية والعائد على الاستثمار، سعر السهم، القيمة السوقية إلى الدفترية، من جهة أخرى ووجود علاقة عكسية بين فاعلية تطبيق قواعد الحوكمة وتباين سعر السهم اليومي.

- إمكانية اعتماد المستثمرين في سوق فلسطين للأوراق المالية على مستوى فاعلية الحوكمة للشركات في ترشيد قراراتهم الاستثمارية وضرورة اعتماد مؤشر للحوكمة يتم في ضوءه تقييم مستوى فاعلية الحوكمة ومستوى أدائها في فلسطين.

5- دراسة: القشي، ظاهر. (2005). بعنوان: الحاكمية المؤسسية بين المفهوم وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع. مجلة اربد للبحوث العلمية. الأردن. مج10. ع1.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الأسباب التي أدت إلى انهيار كل من شركة انرون للطاقة، وشركة آرثر أندرسون للتدقيق.
 - التعرف على ماهية الحاكمية المؤسسية، وماهية مفهومها الحديث وفقاً للتشريع الأمريكي الذي طور في عام 2002م.
 - التعرف على مدى قدرة الشركات الأمريكية من تطبيق التشريع الجديد وماهية العقبات التي تواجهها في ظل تطبيقه.
- وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- شركة التدقيق Andersen كانت تقوم بأعمال مزدوجة عدة، فهي من جهة المدقق الخارجي لشركة Enron ومستشارها المالي من جهة أخرى والغريب أنها كانت تمثل جهاز الرقابة الداخلي للشركة، أي تراقب نفسها بنفسها وتتلقي مبالغ كبيرة جداً تجاوزت الأجور المتعارف عليها. وهنا السؤال الرئيس: هل كانت شركة Andersen شركة مستقلة أم أنها لم تعد كونها موظفاً من موظفي شركة Enron ؟

- المشكلة هي ليست بمعايير المحاسبة ولا معايير التدقيق، بل إن المشكلة هي في أخلاقيات المهنة وإمكانية ضبطها وترسيخها.

- جميع الاستطلاعات والمعلومات التي تم الاطلاع عليها والمستقاة من بيئة الشركات الأمريكية أظهرت أن الحاكمية المؤسسية بمفهومها الحديث صعبة التطبيق على أرض الواقع.

6- دراسة: يحيوي، نعيمة، وبوسلمة، حكيمة. (2012). بعنوان: دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الحاكمية المؤسسية للشركات حيث تطرقت هذه الدراسة إلى مفهوم حوكمة الشركات من خلال مفهومها، أهدافها، مبادئها.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- مبدأ الإفصاح والشفافية هو أكثر مبادئ حوكمة الشركات تأثيراً على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين.
- تتعزز ثقة مستخدمي القوائم المالية عند قيام مجلس الإدارة بمسؤولياته بالعناية الواجبة وبمعايير أخلاقية ومهنية عالية مما يساهم في عرض القوائم المالية بعدالة وموضوعية وهو ما يؤدي إلى تضيق فجوة التوقعات في مهنة المراجعة.
- إجراءات حوكمة الشركات لحماية حقوق المساهمين تساهم في تعزيز ثقتهم بالقوائم المالية وهو ما يضيق من الفجوة بينهم وبين المراجعين.

- التعليق على الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في بيئات عربية وعددها ستة دراسات، استفدنا منها بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بحوكمة الشركات، واستنباط تساؤلات البحث وأدواته، وبالتالي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفدنا منها في اختيار المنهج المناسب لها، وكيفية بناء أداة البحث وصياغة عباراتها وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية، ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع حوكمة الشركات بشكل عام ودراستها على أرض الواقع وذلك في مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة.

تمهيد:

أصبح لحوكمة الشركات أهمية كبيرة على المستوى المحلي والعالمي، فقد تزايد اهتمام العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة بهذا الموضوع نتيجة لحالات الفشل والافلاس المالي لكثير من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية وانهيار الأسواق المالية في دول جنوب شرق آسيا. هذه الأحداث جعلت الخبراء، من أكاديميين وممارسين، يوجهون جهودهم نحو دراسة مختلف جوانب حوكمة الشركات بما يضمن تحقيق المصلحة العامة للأفراد والشركات واقتصاديات الدول ككل.

II-1. ماهية حوكمة الشركات

تعتبر حوكمة الشركات إحدى أوجه الإدارة المعاصرة التي يراد لها أن تطبق في هياكل الإدارة بالشركات لما لها من مزايا متعددة على ملاك ومساهمي تلك الشركات، تم تحديد مفهوم حوكمة الشركات وفق عدة معايير ومبادئ فيها عدة عناصر تتماثل مع ما وصلت إليه النظريات المفسرة للحوكمة حسب المبادئ والمواثيق وتقارير تعمل كلها على إرساء الحوكمة بالشركات وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى:

- الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات، أهدافها، أهميتها، نظام حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها.
- مبادئ حوكمة الشركات، محدداتها، ركائزها ومزايا حوكمة الشركات.

II-1-1. نشأة حوكمة الشركات ودوافع ظهورها

ظهرت حوكمة الشركات نتيجة لفصل الملكية عن الإدارة، وذلك لقيام الإدارة بمهمة إدارة الشركة نيابة عن حملة الأسهم (المالكين)، وذلك لاختلاف مصالح كل من الطرفين، حيث أن الإدارة قد لا تقوم باتخاذ القرارات التي تكون في مصلحة المساهمين. ومن هنا فإن النظام القوي لحوكمة الشركات يجب أن يتكون من مجموعة من القواعد والآليات التي تعمل على حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصالح مثل الدائنين والحكومة وغيرها من الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة.

1- نشأة حوكمة الشركات

نشأ مفهوم حوكمة الشركات بعد ظهور نظرية الوكالة والتي تعني فصل ملكية الشركة عن الإدارة، وتنشأ مشكلة الوكالة من تعرض الأصيل لخسارة نتيجة أخلاق وتصرفات الوكيل وعدم بذل العناية الكافية لتعظيم عائد الأصيل، ومما يزيد من فرص حدوث هذا الأمر هو أن الأصيل ليس لديه وسائل الرقابة المباشرة لقياس جهودات الوكيل، كما أن الوكيل هو الذي يقدم إليه المعلومات ويطلق عليها مشكلة التخلخل الخلفي، ويرتبط بها أيضا مشكلة الاختيار العكسي.

وتنشأ هذه المشكلة نتيجة الاختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لكل من الأصيل والوكيل، وتظهر في الحالات التي يمكن للأصيل فيها ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة والتحقق من نتائج قراراته، وفي مثل هذه الحالات لا يستطيع الموكل تحديد ما إذا كان الوكيل يختار البديل المناسب أم لا عند اتخاذ القرارات المختلفة¹.

ففي سنة 1976 عمل كل من Jensen and Mecklings على الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهميته في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة. وقد تبع ذلك مجموعة من الدراسات العلمية والعملية التي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس الإدارة، مما يساعد على جذب المستثمرين سواء كانوا محليين أو أجنبية. هذا ما حث بعض الهيئات العلمية والمشرعين، في العديد من دول العالم، على إصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ².

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مراقبته والإشراف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات التي تنشط فيه، مثل هيئة الأوراق المالية (SEC) Securities Exchange Commission، بالإضافة إلى تطور مهنة المحاسبة والتدقيق الذي ساهم في زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإلزام الشركات خاصة المسجلة أسهمها لدى البورصات بجمالية تطبيق مبادئها.

كما أن الاهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام أكبر صندوق للمعاشات العامة في الولايات المتحدة الأمريكية The California Public Employee's Retirement System بإلقاء الضوء على تعريف وأهمية ودور حوكمة الشركات في حماية حقوق المساهمين³.

وقد تم تأسيس هيئة تريديوي عام 1985 وتمثل دورها الأساسي في تحديد أسباب سوء توضيح الوقائع في التقارير المالية، وتقديم توصيات تعمل على منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، حيث قدمت هذه الهيئة أول تقرير لها عن حوكمة الشركات عام 1987، الذي يسعى لتوفير بيئة رقابية سليمة ومستقلة مع تدقيق داخلي موضوعي يدعو لضرورة الإفصاح عن مدى فعالية الرقابة الداخلية، وتقوية مهنة التدقيق الخارجي أمام مجالس إدارة الشركات⁴.

¹ جوش، محمد جميل. (2007). مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات: دراسة تحليلية لأراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، ص22.

² Stéphane. T. (2003). "La Gouvernance d'entreprise Héritière de Conflits Idéologiques et Philosophiques". Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, (20-21 Mars). Crefige-Universiite Paris- Dauphine avec le soutien de l'associat francophone de Comptabilité. PP 3-5.

³ عبد صمد، عمر علي. (2009). دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات. رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد غير منشورة، جامعة المدينة، الجزائر، ص7.

⁴ فرحان، طالب علاء، والمشهداني، إيمان شيحان. (2011). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. عمان. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص27.

كما تم إصدار Sarbanes Oxley Act في أعقاب الانهيارات المالية لكبرى الشركات الأمريكية سنة 2002، حيث ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي تعاني منه العديد من الشركات، من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات.

أما في المملكة المتحدة فقد أثار موضوع الحوكمة جدلاً كبيراً في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات، بعد انهيار كبريات الشركات الأوروبية آنذاك، مما قاد المساهمين والمستثمرين في الشركات وقطاع المصارف إلى القلق على استثماراتهم وجعل الحكومة في المملكة المتحدة تدرك أن التشريعات السائدة والنظم القائمة تعاني من خلل ما، الأمر الذي دفع بورصة لندن للأوراق المالية London Stock Exchange لتشكيل لجنة كادبوري عام 1991 التي تضمنت ممثلين عن الصناعة البريطانية، وتمثلت مهمتها في وضع مشروع للممارسات المالية لمساعدة الشركات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل تجنب تلك الشركات الخسائر الكبيرة. وفي عام 1992 تم إصدار أول تقرير عن هذه اللجنة والذي يؤكد على أهمية حوكمة الشركات من أجل زيادة ثقة المستثمرين في إعداد وتدقيق القوائم المالية، وبالرغم من أن توصيات هذا التقرير غير ملزمة للشركات المسجلة أسهمها في بورصة لندن، إلا أن البورصة تجبر الشركات على أن تحدد في تقريرها السنوي مدى التزامها بتلك التوصيات.¹ كما ركز على دراسة العلاقة بين الإدارة والمستثمرين، ودور المستثمرين في تعزيز دور التدقيق في الشركات والحاجة إلى لجان تدقيق فاعلة.

هذا وقد أشار التقرير إلى دور مجلس الإدارة التنفيذية والدعوة إلى فصل مسؤوليات وصلاحيات كلا الطرفين. بعدما توالى التقارير عن هذه اللجنة وظهرت العديد من التقارير المتعلقة بحوكمة الشركات، دور مجالس إدارة الشركات، أنظمة الرقابة الداخلية، اللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقييم وإدارة المخاطر مثل Hample Report عام 1995 و Higgs and Smith Report عام 2003.

وقد تعززت فكرة مفهوم حوكمة الشركات أكثر نتيجة الجهود المبذولة البارزة في أعقاب الأزمة الآسيوية التي حدثت في أسواق تايلند وماليزيا عام 1997، وما تبعها من فضائح مالية أدت إلى إفلاس العديد من الشركات والمصارف الكبرى والعالمية. فقد اهتزت ثقة المستثمرين والمساهمين بمختلف الشركات، سواء كانت وطنية أو متعددة الجنسيات، وذلك لعدم قدرة التشريعات وهيئات الرقابة على التنبؤ بفشل شركات الأعمال وما يقوم به أصحاب القرار من تجاوزات إدارية وقانونية، للحصول على منافع خاصة دون تمكن المساهمين من الاطلاع على تلك التجاوزات.

¹ سليمان، محمد مصطفى. (2008). حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين. مصر. الاسكندرية: الدار الجامعية، ص ص 17- 26 .

وعليه كان البحث عن سبل ووسائل للرقابة على أعمال الشركات والمصارف من طرف المؤسسات الدولية المالية والنقدية (صندوق النقد الدولي، البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية)، وذلك قصد الحفاظ على حقوق المساهمين وضمان قيام المؤسسات المالية والاقتصادية بعيدا عن الفساد المالي والإداري، وتمثلت أول محاولة دولية في إصدار مبادئ حوكمة الشركات من طرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) عام 1999، والتي تم تنقيحها وتحديثها في طبعتها الثانية عام 2004،¹ حيث تدور معظمها حول السبل الإرشادية لتدعيم إدارة الشركات وكفاءة أسواق المال، والتي تساعد على استقرار الاقتصاد ككل، وهي تلك الخطوط التي حرصت المنظمة العالمية لمشرفي الأوراق المالية على التأكيد عليها من أجل الحفاظ على سلامة أسواق المال واستقرار الاقتصاديات ككل.²

2- دوافع ظهور الحوكمة

تعتبر العناصر الآتية من دوافع حوكمة الشركات والتي نلخصها فيما يلي:

- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء.
- إيجاد الهيكل الذي يحدد من خلاله أهداف الشركة ووسائل تحقيقها.
- المساعدة على رفع درجة الثقة مع تحقيق المزيد من الاستقرار المالي.
- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين.
- تمكين الشركة من الحصول على التمويل من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين.
- إمكانية مشاركة الدائنين والمقرضين والاضطلاع بدور المراقبين الخارجيين بالنسبة لأداء الشركة .
- تحسين الكفاءة الاقتصادية³.
- توفير الحوافز لمجلس الإدارة التنفيذية للمنشآت بما يتضمن تحقيق الأهداف العامة لشركة ومساهميها .
- مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين الممثلين في الجمعية العمومية.
- مساهمة العاملين وغيرهم من أطراف وأصحاب المصلحة في نجاح إدارة الشركة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل.

¹ الربيعي، حاكم محسن، وراضي، حمد عبد الحسين. (2011). حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة. ط1. عمان. الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص ص 15-16.

² موسى، محمد ابراهيم. (2010). حوكمة الشركات بسوق الأوراق المالية. الاسكندرية. مصر: دار الجامعة الجديدة، ص16.

³ بادن، عبد القادر. (2008). دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية المصرفية: بالإشارة إلى حالة الجزائر. رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، ص6.

- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين بما يتضمن حقهم المتكافئ في ممارسة الرقابة على أداء الشركة.

- توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف الشركة ووسائل تحقيق تلك الأهداف.

- تحقيق نوع من التكامل بين الشركة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة¹.

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

أ- انفجار الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997: التي يمكن اعتبارها أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط العمال والعلاقات فيما بين منشآت العمال والحكومة، قد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة أجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبة مبتكرة.

ب - تصاعد قضايا الفساد في كبرى الشركات الأمريكية: مثل "enron" و "worldcom" في الولايات المتحدة سنة 2001 حيث أن القوائم المالية لهذه الشركات كانت لا تعتبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع الشركات العالمية الخاصة بالمراجعة و المحاسبة وهو ما يجعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تصدر مجموعة من الإرشادات في شأن حوكمة المؤسسات بشكل عام.

ج- ممارسات الشركات متعددة الجنسيات: ازدادت جراء هذه الممارسات حدة الدعوة إلى حوكمة المؤسسات، فهي تقوم بالاستحواذ والاندماج بين الشركات من أجل السيطرة على الأسواق العالمية، ورغم وجود الآلاف من الشركات متعددة الجنسيات فإن هناك 100 شركة فقط هي التي تسيطر على مقدرات التجارة الخارجية على مستوى العالم من خلال ممارساتها الاحتكارية.

د - ضعف نوعية المعلومات: وهو ما يؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وانتشار الفساد وانعدام الثقة.²

¹ بن حيدر بن درويش، عدنان. (2007). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة: اتجاهات المصارف العربية، بدون بلد نشر: الدار الجامعية، ص ص 23-24.

² محسن أحمد الحضري. (2005). حوكمة الشركات. ط 1. القاهرة. مصر: مجموعة النيل العربية، ص ص 13-14.

II-1-2. مفهوم حوكمة الشركات، أبعادها وخصائصها

1- مفهوم حوكمة الشركات

تعددت تعريف حوكمة الشركات بتعدد كتابها واختلاف وجهات نظرهم، وكذا لتداخل هذا المفهوم في العديد من الأمور التنظيمية، الاقتصادية، المالية والاجتماعية للشركات، وقد تم تقسيم مفهوم حوكمة الشركات إلى المفهوم اللغوي، والمفهوم الاصطلاحي.

- التعريف اللغوي:

يعتبر مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي انتشرت على المستوى الدولي والاقليمي، حيث يشير إلى الترجمة العربية للأصل الانجليزي Governance. أما مصطلح حوكمة الشركات فهو ترجمة للأصل الانجليزي Corporate Governance، حيث تم التوصل إلى هذه الترجمة بعد العديد من المحاولات والمشاورات بين خبراء اللغة العربية بمجمع اللغة العربية من جهة، والخبراء الاقتصاديين والقانونيين من جهة أخرى، وقد برزت ترجمات أخرى لنفس المصطلح، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، التحكم المؤسسي، الحاكمية المؤسسية وغيرها من المصطلحات، إلا أن أكثرها شيوعاً وتداولاً من طرف الباحثين والكتاب هو مصطلح الحوكمة المؤسسية أو حوكمة الشركات. ويتضمن مصطلح الحوكمة العديد من الجوانب منها:¹

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

أما الترجمة العلمية لمصطلح الحوكمة الذي اتفق عليها هو "أسلوب ممارسات السلطات الإدارية الرشيدة".²

¹ فرحان، طالب علاء، والمشهداني، إيمان شيحان، مرجع سابق، ص 24.

² مرزوق، عاشور، ومعموري، صورية. (2012). حوكمة الشركات حول فلسفة المفهوم الإداري وإمكانية التجسيد الفعلي. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الوطني حول: حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والإداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.

- التعريف الاصطلاحي:

تجدر الإشارة إلى أنه، وعلى المستوى العالمي، لا يوجد تعريفاً موحداً متفقاً عليه وكافي بذاته، وذلك بسبب تأثر هذا الأخير بالاختلافات الموجودة في التشريعات والممارسات المتعلقة بأنشطة الشركات.

ونظراً لتزايد الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات حرصت العديد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، ومن بين هذه المؤسسات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD التي عرفت حوكمة الشركات على أنها: مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.¹

كما عرفت مؤسسة التمويل الدولية IFC بأنها: النظام الذي يتم من خلالها إدارة الشركات والتحكم في أعمالها.²

بينما يعرف تقرير كادبوري، الصادر عن سوق لندن للأوراق المالية، حوكمة الشركات على أنها: النظام الذي من خلاله تدار الشركات وتراقب. حيث يبين هذا التعريف أن حوكمة الشركات عبارة عن مجموعة من العناصر، القواعد والإجراءات التي تساعد على إدارة الشركة ومراقبتها بصورة ملائمة.³

أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فعرفها على أنها ممارسات السلطات الاقتصادية والسياسية والإدارية للإدارة شؤون المجتمع على كافة المستويات.⁴

كما تتوفر مجموعة أخرى من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم، إذ هناك من يعتبر حوكمة الشركات على أنها: نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي يتم عن طريقه إدارة الشركة والرقابة عليها من أجل تحقيق أهدافها والالتزام بمعايير النزاهة والشفافية. أو هي: مجموعة من الطرق التي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم. وهناك من يعتبرها: مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحية الشركة وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين. كما يمكن تعريف حوكمة الشركات بأنها: نظام رقابي إداري ومالي على الشركة، حيث يشمل مجموعة من القواعد التي تنظم العلاقات والحقوق والواجبات لكل من أصحاب رأس المال، رئيس مجلس الإدارة، أعضاء مجلس الإدارة والأطراف ذات المصالح بالشركة.⁵

¹ بحري، علي، وعسلي، نور الدين. (2012). أثر تحقيق الحوكمة المحاسبية على جودة نظام المعلومات المحاسبية في ظل النظام المحاسبي المالي. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول حول: المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية (4-5 ديسمبر). جامعة المسيلة.

² سعيد، عهد علي. (2009). الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، سوريا، ص38.

³ عبد العال، طارق. (2007). شركات قطاع عام وخاص ومصارف. الاسكندرية. مصر: الدار الجامعية، ص11.

⁴ بن تومي، سارة، وفضيلي، سميرة. (2012). دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول حول: المحاسبة والمراجعة في بيئة الأعمال الدولية (4-5 ديسمبر). جامعة المسيلة.

⁵ ماهر، أحمد. (2007). تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. الاسكندرية. مصر: الدار الجامعية، ص543.

- من خلال التعاريف السابقة يتضح بأن هناك معاني أساسية لمفهوم حوكمة الشركات، والمتمثلة فيما يلي:¹
- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.
 - تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة، المديرين، المساهمين وأصحاب المصالح.
 - التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين.
 - مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة مثل مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين والمساهمين.
- عموما فإن موضوع حوكمة الشركات ظهر نتيجة الفصل بين الملكية والرقابة، والبحث عن حل للمشاكل بين المالكين والمسيرين، وبين مساهمي الأغلبية ومساهمي الأقلية وباقي أصحاب المصالح.

2- أبعاد حوكمة الشركات

من خلال ما سبق يتجلى لنا أن لحوكمة الشركات أبعاد مختلفة نوردتها في العناصر التالية:

- أ- **البعد الإشرافي:** فهذا البعد يتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة.
- ب- **البعد الرقابي:** ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي للشركة، فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاله.
- ج- **البعد الأخلاقي:** ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشمله من القواعد الأخلاقية، النزاهة، الأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات الشركات وبيئة الأعمال بصفة عامة.
- د- **الاتصال وحفظ التوازن:** ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين الشركة ممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة، والأطراف الخارجية سواء ذات المصلحة، أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى.²

¹ Alexander.N.,& Rodolfo. A. (2007). **Corporate Governance**. Ukraine: Virtus Interpress, p3.

² بروش، زين الدين، ودهيمي، جابر. (2012). دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والاداري. ورقة مقدمة إلى المنتدى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.

3- خصائص حوكمة الشركات

من خلال مجموعة المفاهيم المختلفة التي أعطيت لحوكمة الشركات والتي شملت جوانب عديدة ومتنوعة بتنوع وجهات النظر حول هذا المصطلح، نجد أنها تتميز بجملة من الخصائص. يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

- **الاستقلالية:** ويقصد بها استقلالية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، وأنه لا توجد ضغوط عليها.
- **المساءلة:** للمساهمين الحق في مساءلة ومحاسبة أعضاء مجلس الإدارة، اللجان التابعة له، الإدارة العليا، التدقيق الداخلي والخارجي والإدارة التنفيذية عن قراراتهم وإمكانية تقييم وتقدير أعمالهم.
- **المسؤولية:** وتعني تحمل المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.
- **العدالة والأمانة:** ويقصد بها احترام حقوق مختلف أصحاب المصالح في الشركة والعدل في المعاملة بينهم، وذلك بكل أمانة.¹
- **الانضباط:** ويقصد بها اتباع مختلف الأطراف في الشركة للسلوك الأخلاقي في أداء مهامهم.
- **الشفافية:** وتعني تقديم صورة حقيقية وواضحة لكل ما يحدث داخل كيان الشركة، مثل الإفصاح عن أهدافها المالية، نشر القوائم المالية والتقارير السنوية في الوقت المناسب، وتقديم الحسابات طبقاً لمبادئ المحاسبة العامة المقبولة دولياً.²

¹ حماد، طارق عبد العال. (2005). حوكمة الشركات (المفاهيم- المبادئ- التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف. الاسكندرية: الدار الجامعية، ص3.

² زايد، مراد، وترغيني، صبرينة. (2012). البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات. ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.

II-1-3. أهداف حوكمة الشركات وأهميتها

لحوكمة الشركات أهمية كبيرة وجملة من الأهداف التي شجعت المجتمع الدولي على الاهتمام بمختلف جوانبها والسعي لتحقيقها، وذلك من خلال العمل على تطبيق مبادئها.

1- أهداف حوكمة الشركات

سعت معظم الوحدات الاقتصادية لمختلف الدول إلى تطبيق حوكمة الشركات ووضع التشريعات المختلفة

اللازمة لها لأنها تشمل مجموعة من الأهداف أو المزايا أو الدوافع، والتي يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

- الحد من مخالفات الإدارة المحتملة وضمان التناسق الفعال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين (سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عائدهم) والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة.¹
- تقليل المخاطر المالية والاستثمارية، وزيادة الثقة بالاقتصاد الوطني وتشجيع جذب الاستثمارات وتدفق الأموال المحلية والدولية.
- الحفاظ على السمعة الاقتصادية للشركات من خلال تعميق ثقافة التمسك بأخلاقيات المهنة والالتزام بالقوانين والمبادئ والضوابط الرقابية والمعايير المتفق عليها، وكذا تحسين صورة الشركة وتحسين عملية صنع القرار فيها.²
- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز العدالة والشفافية وإعطاء الحق لأصحاب المصالح في محاسبة ومساءلة الإدارة ورفع درجة ثقتهم بها.³
- التزام الشركات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات يجنب الاقتصاد الوطني الوقوع في أزمات مالية.⁴

¹ الشواورة، فيصل محمود. (2009). قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا: جامعة دمشق. مج 25، ع 2، ص 119-155.

² بلعزوز، بن علي، وحبارة، عبد الرزاق. (2009). الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر. ورقة مقدمة إلى المنتدى الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية (20-21 أكتوبر). سطيف: جامعة فرحات عباس.

³ حسانين، أحمد سعيد قطب. (2009). التكامل بين الآليات المحاسبية وغير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة: دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، مصر: جامعة الاسكندرية. مج 46، ع 1، ص 110-145.

⁴ عثمان، أحسن، وشعابنة، سعاد. (2012). النظام المالي والمحاسبي كأحد متطلبات حوكمة الشركات وأثره على بورصة الجزائر. ورقة مقدمة إلى المنتدى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.

- مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء الشركات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العامة للمساهمين.¹
- زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين.²

2- أهمية حوكمة الشركات

ازدادت أهمية حوكمة الشركات في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة والتي مست العديد من الشركات العالمية، خاصة ما حدث بعدد من أسواق دول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية، نتيجة لحالات الفشل الإداري والتلاعب بالقوائم المالية وتعظيم أرباح تلك الشركات بنسب مبالغ فيها، والسعي لتحقيق الربح السريع وعدم الالتزام بمحددات السلوك المهني والأخلاقي، مما سبب في حدوث العديد من حالات الإفلاس والعسر المالي لشركات عملاقة تضرر فيها الكثير من المستثمرين وأصحاب رؤوس الأموال، هذا ما جذب الاهتمام لموضوع حوكمة الشركات وتأكيد أهميته التي برزت آثاره بوضوح من خلال تحقيقه للمزايا التالية:

- جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل من خلال تأكيدها على الشفافية في معاملات المؤسسة من المستثمرين والمقرضين وفي إجراء المراجعة والمحاسبة المالية.
- تساهم في تحسين إدارة المؤسسة من خلال مساعدة مديري ومجلس إدارتها على تطوير استراتيجية سليمة للمؤسسة، وضمان اتخاذ القرارات على أسس سليمة وتحديد المكافآت بشكل سليم.
- تنظيم العلاقات القائمة بين إدارة المؤسسة التنفيذية ومجلس إدارتها ولجنة المراجعة فيها مما يؤدي إلى تخفيض مخاطر المؤسسة ورفع قيمة أسهمها في السوق.
- الحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج وهجرتها.
- مكافحة الفساد المالي والإداري وما يترتب عليه من فقر وبطالة.
- ضمان حصول المستثمرين على عائد مجز على استثماراتهم.

¹ معراج، هوارى، وحديدي، آدم. (2012). نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية. ورقة مقدمة إلى المنتدى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.

² بادن، عبد القادر، مرجع سابق، ص10.

- زيادة النمو وتعظيم حقوق المساهمين وأصحاب المصالح.
- تدعيم تنافسية الشركات في الأسواق المالية العالمية.¹

II-1-4. نظام حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها

1- نظام حوكمة الشركات

تعد حوكمة الشركات بمثابة نظام يتكون من مجموعة أجزاء تعمل على تفعيل الإمكانيات وتوظيف الموارد بطريقة فعالة، ومن خلال هذا النظام يتم إدارة ورقابة الشركة وتعزيز الشفافية والمساءلة، ويتكون من ثلاث أجزاء هي:

أ- المدخلات **Input**: وتشمل مختلف المستلزمات التي تحتاجها حوكمة الشركات، وما يتوجب توفيره لها من متطلبات سواء كانت متطلبات تشريعية، إدارية، قانونية أو اقتصادية.

ب- التشغيل **Opération**: ويقصد به مختلف الجهات المسؤولة عن تطبيق حوكمة الشركات، والجهات المشرفة على هذا التطبيق، وكذا الجهات الرقابية وكل كيان إداري داخل أو خارج الشركة يساهم في تنفيذ الحوكمة ويشجع الالتزام بها وتطوير أحكامها والارتقاء بها.

ج- المخرجات **Output**: تعتبر المخرجات على أنها مجموعة من المعايير، القواعد والقوانين المنظمة للأداء وممارسات العملية والتنفيذية سواء في الشركات أو في المصارف للحفاظ على حقوق المساهمين وأصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.

مما سبق يمكن أن نستخلص أن نظام حوكمة الشركات يتضمن كمدخلات مجموعة من المتطلبات التشريعية، الإدارية، القانونية والاقتصادية والتي يتم معالجتها وتشغيلها من طرف مجموعة من الآليات والجهات المسؤولة على تطبيق حوكمة الشركات سواء كانت داخلية أو خارجية، كالتدقيق الداخلي، لجنة التدقيق، التدقيق الخارجي، مجلس الإدارة، الجهات الرقابية الأخرى وغيرها من الهيئات الإدارية التي تساهم في تطبيق الحوكمة وتشجيع الالتزام بها، والتي تتفاعل فيما بينها لتحقيق مخرجات تعمل على حماية حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية.²

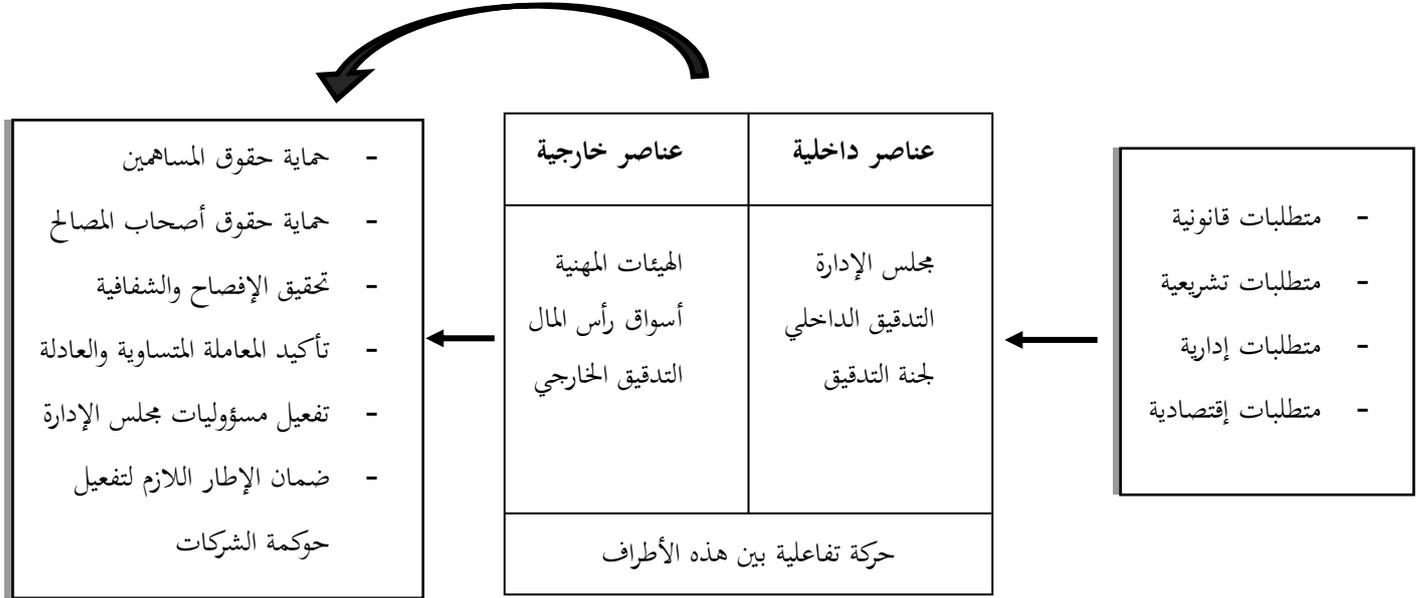
¹ رياض أحمد، سامح محمد رضا. (2011). دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. عمان. الأردن: الجامعة الأردنية.

ع1، ص ص 43-66

² الشواورة، فيصل محمود، مرجع سابق، ص ص 119.

والشكل الموالي يوضح نظام حوكمة الشركات:

الشكل رقم (II-1): نظام حوكمة الشركات



مدخلات النظام ← تشغيل النظام (عملية المعالجة) ← مخرجات النظام

المصدر: حساني، رقية وآخرون. (2012). آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري. ورقة مقدمة إلى المنتدى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.

2- الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد والتي يمكن ذكرها في ما يلي:

أ- **المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم رأسمال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.¹

¹ خنوش، جمال، وجمعة، خير الدين. (2012). دور لجان مراجعة الحسابات في تفعيل حوكمة الشركات. ورقة مقدمة في المنتدى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.

ب- مجلس الإدارة: وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف مثل أصحاب المصالح. ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أداؤهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.¹

ج- الإدارة: تعتبر الإدارة هي 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 تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة.²

د- أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال، يهتمون بمقدرة الشركة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار.³

II-2. مبادئ حوكمة الشركات، محدداتها وركائزها

II-2-1. مبادئ حوكمة الشركات

المقصود بمبادئ حوكمة الشركات مختلف القواعد والنظم والاجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، حيث صرحت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بعدم وجود نموذج جيد وموحد لحوكمة الشركات، حيث أن المبادئ بطبيعتها تتطور وتتغير من خلال الإبداع والتطور في الشركات.⁴

¹ عبة، فريد، وطني، مريم. (2012). دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري. ورقة مقدمة في المنتدى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (7-6 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.

² العياشي، زرار. (2010). أثر تطبيق حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية. ورقة مقدمة في المنتدى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات وآفاق) (7-8 ديسمبر). أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.

³ تومي، ميلود، وكحول، صورية. (2012). نظام المعلومات المحاسبية كأداة لتجسيد مبادئ حوكمة الشركات والحد من الفساد المالي والإداري. ورقة مقدمة في المنتدى الوطني

حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.

⁴ عبد العال، طارق، مرجع سابق، ص 12.

لقد شملت المبادئ الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية خمسة مجالات، تم تعديلها في سنة 2004، بعد العديد من المشاورات العامة المكثفة. وقد وافقت الدول الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على الصياغة المعدلة للمبادئ والتي أصبحت تشمل ستة مبادئ.

حيث تعتبر مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مرجعا على المستوى العالمي¹. وتوفر الحوافز المناسبة لمجلس الإدارة والإدارة التنفيذية للشركة لمتابعة الأهداف التي تتماشى مع مصلحة الشركة من جهة، ومصلحة مساهميها من جهة أخرى. كما توفر هذه المبادئ المتابعة الفعالة التي يمكن عن طريقها قيام الشركات باستثمار مواردها بصورة أكثر كفاءة بالإضافة إلى زيادة قدرتها على جذب الاستثمارات الأجنبية بالشكل الذي يمكنها من التوسع والمنافسة العالمية. وتتمثل هذه المبادئ أساسا في:

المبدأ الأول: ضمان وجود إطار فعال لحوكمة الشركات

يؤكد هذا المبدأ على أنه ينبغي على إطار حوكمة الشركات أن يشجع على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع أحكام القانون ويحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية. وقد ركز هذا المبدأ على الجوانب التالية:

- 1- ينبغي وضع إطار حوكمة الشركات بهدف أن يكون ذا تأثير على الأداء الاقتصادي الشامل ونزاهة الأسواق والحوافز التي يقدمها للمشاركين في السوق، وتشجيع قيام أسواق مالية تتميز بالشفافية والفعالية.
- 2- إن المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات في نطاق اختصاص تشريعي، ينبغي أن تكون ذات شفافية وقابلية للتنفيذ وأن تتوافق مع أحكام القانون.
- 3- أن تنص التشريعات على توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة.
- 4- أن تتمتع كل من الهيئات الإشرافية والرقابية والتنفيذية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة وتوفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية، فضلا على أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وتتميز بالشفافية مع توفير الشرح الكافي لها.

¹ Olivier.M, & Guillaume.S. (2005). **Entreprises Multinationales** (Stratégie, Restructuration, Gouvernance), Paris: Imprimé en France, p272.

أكد هذا المبدأ على أنه ينبغي أن يشجع إطار حوكمة الشركات على كفاءة وشفافية الأسواق، وأن يكون متوافقاً مع أحكام القانون وأن يحدد بوضوح توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية، وأن يكون لدى هذه الجهات السلطة والنزاهة في القيام بواجباتها.¹

المبدأ الثاني: حماية حقوق المساهمين

ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يوفر إطار حوكمة الشركات الحماية للمساهمين، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم. والمتتمثلة في:

1- حقوق المساهمين الأساسية التي تضم:

- طرق مضمونة لتسجيل الملكية.
 - نقل وتحويل ملكية الأسهم.
 - الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصورة منتظمة.
 - المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.
 - المشاركة في انتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.
 - الحق في الحصول على نصيب من أرباح الشركة.
- 2- حق المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، وإعلامهم بشكل كافي عن القرارات المتعلقة بالتغيرات الأساسية في الشركة. ومن بينها:

- التعديلات في النظام الأساسي أو في بنود تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.
 - العمليات الاستثنائية التي تؤدي إلى التأثير السلبي على الشركة.
 - الترخيص بإصدار أسهم إضافية.
- 3- حق المساهمين في المشاركة الفعالة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وإعلامهم بالقواعد وإجراءات التصويت التي تحكم اجتماعات الجمعية.²

¹ سليمان، محمد مصطفى، مرجع سابق، ص 55.

² خليل، هاني محمد. (2009). مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين: دراسة تحليلية لآراء المراجعين الخارجيين والمستثمرين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين، ص 44.

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يضمن إطار حوكمة الشركات معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمي الأقلية والمساهمين الأجانب، وينبغي أن تتاح الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عند انتهاك حقوقهم. وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب الأخذ بها عند الالتزام بتطبيق هذا المبدأ، وهي:

1- توفير حقوق التصويت المتساوية للمساهمين داخل كل فئة (حملة نفس طبقة الأسهم)، وإعطائهم الحق في الحصول على المعلومات المتعلقة بكافة فئات الأسهم وعن حقوقهم في التصويت قبل شراء الأسهم، وينبغي أن تكون أية تغييرات في حقوق التصويت خاضعة لموافقة تلك الطبقات من المساهمين، والتي تتأثر سلباً نتيجة التغيير.

2- أن يتم التصويت بواسطة فارزي الأصوات (الأمراء أو المفوضين) أو المرشحين لهذا الغرض، بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

3- ينبغي حماية مساهمي الأقلية من إساءة الاستغلال التي تكون بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي تكون لمصلحة المساهمين أصحاب النسب الحاكمة، وينبغي أن تكون هناك وسائل فعالة للإصلاح بشكل فعال.

4- أن تسمح الاجراءات المتبعة لعقد اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل المساهمين، وعلى الشركة أن تتجنب الصعوبات وزيادة تكاليف التصويت بدون مبرر.

5- منع تداول الأسهم بالشكل الذي لا يتميز بالإفصاح والشفافية.

6- ينبغي على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بالشركة الإفصاح لمجلس الإدارة عما إذا كانت لهم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر أو بالنيابة عن طريق طرف ثالث أية مصالح مادية قد تمس بمصالح الشركة بطريقة مباشرة.

وعليه ينبغي أن يضمن إطار حوكمة الشركات المعاملة المتساوية والعدالة لجميع المساهمين ضمن كل فئة (أغلبية وأقلية، محليين أو أجانب)، وذلك من حيث ضمان كل حقوقهم، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة تعرض حقوقهم للمخاطر.¹

¹ الشعلان، صالح بن ابراهيم. (2008). مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، ص 53.

المبدأ الرابع: الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح

ينص المبدأ على الاعتراف بحقوق أصحاب المصالح (عمال، موظفين، موردين، مستثمرين، مقرضين، حكومات وغيرهم)، والتي يحددها القانون، أو تنشأ نتيجة لاتفاقيات متبادلة، وأن يعمل على تشجيع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح من أجل إنجاح الشركة، وخلق الثروة وفرص عمل جديدة وضمان استمرار قوة المركز المالي للشركة.

وقد تضمن هذا المبدأ ما يلي:

- 1- أن يشدد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- 2- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب في حالة انتهاك حقوقهم.
- 3- أن يسمح إطار حوكمة الشركات بمشاركة أصحاب المصالح في آليات تحسين مستوى الأداء.
- 4- توفير المعلومات لأصحاب المصالح بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب.
- 5- السماح لأصحاب المصالح بمن فيهم العاملين من الأفراد والجهات التي تمثلهم الاتصال بجمعية مجلس الإدارة، للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير القانونية والمخالفة لأخلاقيات المهنة، بما يسمح من حماية حقوقهم.
- 6- أن يزود إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات بهيكل كفء لحماية الشركة من الإعسار والالتزام بتسديد حقوق الدائنين.¹

المبدأ الخامس: الإفصاح والشفافية

ينص المبدأ على ضرورة القيام، وفي الوقت المناسب، بالإفصاح والشفافية عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك الوضع المالي، الأداء، الرقابة، حقوق الملكية وحوكمة الشركات. ويتضمن هذا المبدأ ما يلي:

- 1- النتائج الاستثمارية ونتائج التشغيل الخاصة بالشركة.
- 2- أهداف الشركة.
- 3- ملكية أسهم الأغلبية وحقوقهم في التصويت.

¹ خليل، هاني محمد، مرجع سابق، ص 45.

- 4- أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين.
- 5- سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الأساسيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية اختيارهم ومدى استقلالهم.
- 6- العمليات المتعلقة بأطراف من أصحاب المصالح في الشركة أو أقاربهم.
- 7- المخاطر الجوهرية المتوقعة.
- 8- الموضوعات المادية والجوهرية المتعلقة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين.
- 9- هياكل وسياسات قواعد حوكمة الشركات ومضمون قانون الحوكمة وأسلوب تنفيذه.
- 10- ينبغي أن تعد المعلومات المفصّل عنها استناداً إلى معايير محاسبية عالية الجودة، وتشمل المعلومات المالية وغير المالية.¹

وعليه ينبغي أن يضمن إطار حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق في الوقت المناسب بشأن كل الأمور المتعلقة بالشركة، وأن يكون الإفصاح شامل ومن بينها الوضعية المالية والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة، مع ضمان توفير قنوات توصيل المعلومات لمستخدميها في الوقت المناسب،² حيث يمثل الإفصاح الجيد والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية أحد المبادئ والأركان الرئيسية التي تقوم عليها حوكمة الشركات.³

المبدأ السادس: مسؤوليات مجلس الإدارة

حسب هذا المبدأ ينبغي أن يضمن إطار حوكمة الشركات التوجيه والإرشاد الاستراتيجي للشركة ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسؤولياته أمام الشركة والمساهمين. وذلك من حيث:

- 1- أن يعمل مجلس الإدارة بإخلاص على حماية مصالح الشركة والمساهمين.
- 2- على مجلس الإدارة ان يسعى إلى تحقيق المعاملة المتساوية والعادلة لجميع المساهمين، وذلك إن كانت قراراته تؤثر على مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة.
- 3- على مجلس الإدارة أن يضمن الالتزام بالقوانين السارية وأن يتبع معايير عالية للأخلاق ويضع مصالح المتعاملين مع الشركة بعين الاعتبار.

¹ الدوسري، محسن ناصر، والخنشراوي، علي محمود. (2005). دور الرقابة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة. مسابقة البحوث السادسة على مستوى جميع قطاعات ديوان المحاسبة.

² بديسي، فهيمة. (2010). التدقيق الداخلي ودوره في إنجاح مسار تطبيق الحوكمة. ورقة مقدمة في المنتدى الوطني الثامن حول: مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة (11-12 أكتوبر). سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955.

³ علوي، اسماعيل، وسعيد، عبد الحليم. (2012). أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على إرساء مبدأ الإفصاح والشفافية في إطار حوكمة الشركات والحد من الفساد المالي والمحاسبي. ورقة مقدمة في المنتدى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.

4- على مجلس الإدارة القيام بإنجاز مجموعة من المهام الأساسية المذكورة سابقا، بما في ذلك:

ينبغي على مجلس الإدارة تعيين لجنة تدقيق مكونة من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، والاتصال بالمديرين الأساسيين والمدقق الداخلي واللجوء إلى المشورة الخارجية المستقلة. كما يعمل على اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين ومتابعتهم وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم.¹ وتتم مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين. ويجب أن يراعى في تشكيل مجلس الإدارة المهارة والكفاءة اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة، وتحقيق القدرة على المتابعة والمساءلة من خلال نظام فعال لتقييم ومراجعة الأداء وتقييم المخاطر.

ما تجدر الإشارة إليه هو أن مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تنطبق في المقام الأول على شركات المساهمة المقيدة في بورصة الأوراق المالية، خاصة التي يجري تعامل نشط على أسهمها، وكذلك على المؤسسات المالية التي تتخذ شكل شركات مساهمة.² فتلك الشركات تكون ملكيتها موزعة بين عدد من الشركاء مما يستلزم تحديد العلاقة بين ملكيتها وإدارتها التي تكون مؤثرة بشكل مباشر على مجموعة كبيرة من الجمهور، كما تنطبق على الشركات التي يكون تمويلها الرئيسي من المصارف كضمان للدائنين إثر التزامها بمبادئ الحوكمة. وقد صيغت هذه المبادئ بحيث تتلاءم مع تلك الشركات في إطار أحكام قانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم وشركات ذات المسؤولية المحدودة.

علما بأنه لا يوجد نموذجا واحدا لحوكمة الشركات الجيدة الذي يمكن تطبيقه في جميع دول العالم، ويؤدي لتحقيق نفس النتائج. كما أن المبادئ السابقة ليست ملزمة ولا تهدف لوضع وصفة تفصيلية لنظام تشريع محلي لأية دولة، لكنها تسعى لتحديد أهداف واقتراح وسائل مختلفة لتطبيقها باعتبارها نقاط مرجعية يمكن الاستعانة بها. ومن أجل تحقيق هذه المبادئ عمليا يتطلب توفر مجموعة من الدعائم في شكل مقومات أساسية يعتمد عليها لضمان التطبيق الفعلي والفعال لمبادئ حوكمة الشركات. ومن بين هذه المقومات نذكر ما يلي:³

- توفر القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري للشركة.

- توفر لجان أساسية منها لجنة التدقيق والتي تكون تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة وتقييم أداء الشركات.

- وضوح السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي للشركة.

¹ جودي، محمد رمزي. اهتمام لجنة معايير المحاسبة الدولية بالإفصاح المحاسبي كمدخل لحوكمة الشركات. ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.

² طالب، علاء فرحان، والمشهداني، إيمان شبحان، مرجع سابق، ص42.

³ بوقرة، رايح، وغام، هاجر. (2012). الحوكمة: المفهوم والاهمية. ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (6-7 ماي)، جامعة محمد خيضر بسكرة.

- فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات.

- تعدد الجهات الرقابية على أداء الشركة خاصة الأداء الإداري والمالي، وهذا من خلال المساهمين وأصحاب المصالح إلى جانب لجان التدقيق المستقلة.¹

الملاحظ أنه في نفس الوقت الذي تكون فيه هذه المبادئ تتميز نسبياً بتطبيقها العالمي، فإن هذه المبادئ توفر أساساً جيداً لوضع مبادئ خاصة بكل دولة، حيث توجد عبارة تستخدم غالباً من جانب مؤيدي حوكمة الشركات وهي أن: "وجود نظام موحد ليلائم الكل لن يكون عملياً في الممارسة".²

كما أن مبادئ حوكمة الشركات تتركز بشكل عام على إيجاد حل للمشكلات التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة، وكذا المشاكل بين أصحاب الملكية الحاكمة في الشركة وصغار المساهمين الآخرين، وكذلك أصحاب المصالح الأخرى مثل الدائنين، العاملين وغيرها.

II-2-2. المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات

إضافة للجهود المبذولة من طرف العديد من المنظمات الدولية في الاهتمام بكل جوانب حوكمة الشركات، هناك عدد من المحددات التي تمكن الشركات من التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار. وتمثل هذه المحددات في مجموعتين أساسيتين هما:

1- المحددات الخارجية: تشير هذه المحددات إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة. والذي يشمل على:

- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي، مثل قوانين سوق المال والشركات، القوانين المتعلقة بالإفلاس وكذا القوانين التي تنظم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية.

- كفاءة القطاع المالي (المصارف وسوق المال)، في توفير التمويل اللازم للمشروعات بالشكل الذي يشجع الشركات على التوسع وتحسين أساليب التسيير.

- درجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج.

- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال) في تنفيذ الرقابة على الشركات.

¹ بديسي، فهمة، مرجع سابق، ص14.

² عبد العال، طارق، مرجع سابق، ص13.

تعود أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، من خلال تقليل التعارض بين مصالح مختلف الأطراف في الشركة.¹

2- المحددات الداخلية: تشمل المحددات الداخلية مختلف القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات، والتي تتضمن وضع هياكل إدارية سليمة تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات والواجبات بشكل مناسب داخل الشركة بين الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات، مثل مجلس الإدارة، المديرين التنفيذيين والمساهمين. وترجع أهمية هذه المحددات إلى أن وجودها يقلل التعارض بين مصالح تلك الأطراف الثلاثة.

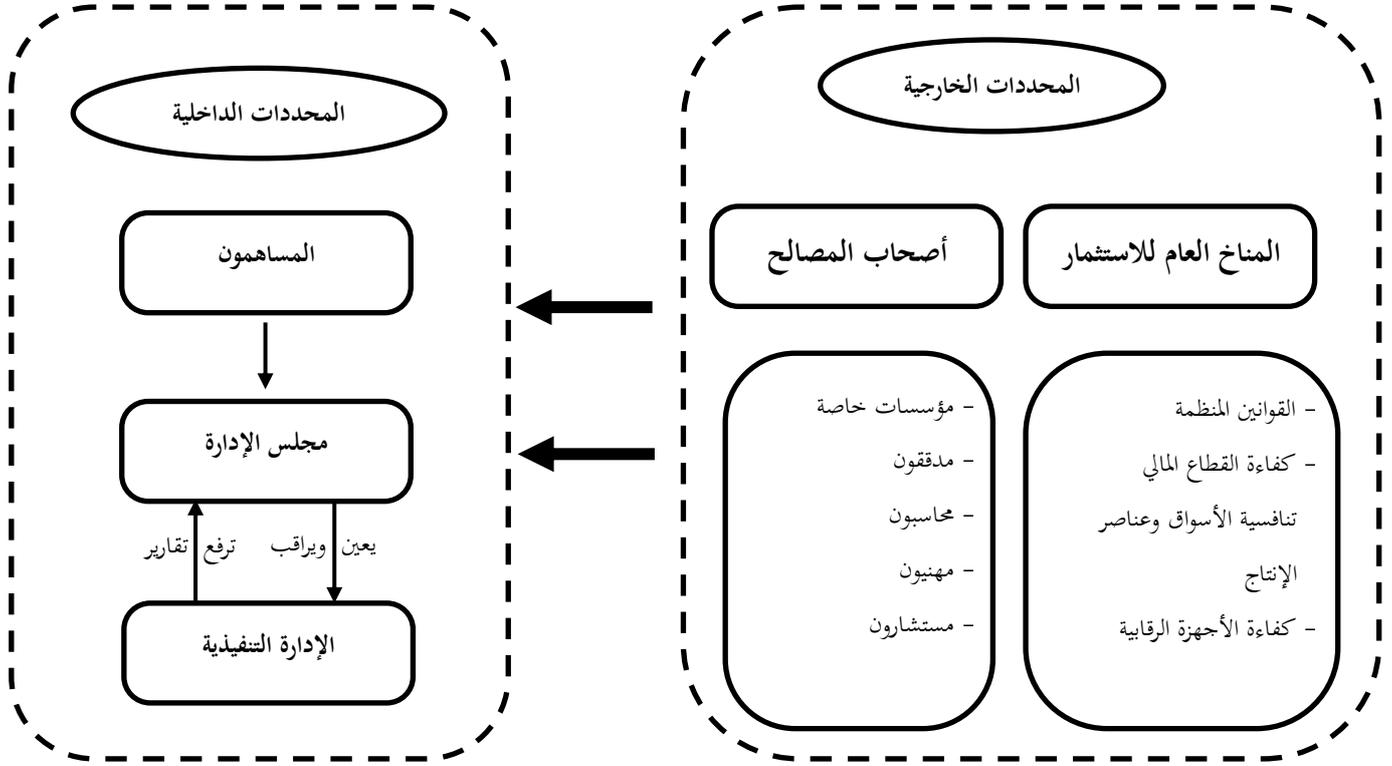
تجدر الإشارة إلى أن هذه المحددات، سواء كانت داخلية أو خارجية، فهي بدورها تتأثر بمجموعة أخرى من العوامل المرتبطة بالنظام السياسي والاقتصادي للدولة، ومستوى التعليم والوعي لدى الأفراد. وعليه فحوكمة الشركات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي ضخم تعمل في نطاقه الشركات، كما أن إطار حوكمة الشركات يعتمد أيضا على البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية بالإضافة إلى عوامل أخرى، مثل أخلاقيات الأعمال ومدى إدراك الشركات للمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها الشركة والتي يمكن أن يكون لها أثر على سمعتها ونجاحها على المدى الطويل.²

¹ طالب، علاء فرحان، والمشهداني، إيمان شبحان، مرجع سابق، ص46.

² سليمان، محمد مصطفى، مرجع سابق، ص24.

والشكل الموالي يوضح محددات حوكمة الشركات:

الشكل رقم (II-2): المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: طالب، علاء فرحان، والمشهداني، إيمان شيحان، (2011). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. عمان. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

3-2-II. ركائز حوكمة الشركات

إضافة إلى المحددات الأساسية التي تمكن الشركات من التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، فإنه تتوفر ركائز

أساسية تساهم أيضا في تحقيق ذلك، حيث تركز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز أساسية. وتمثل فيما يلي:

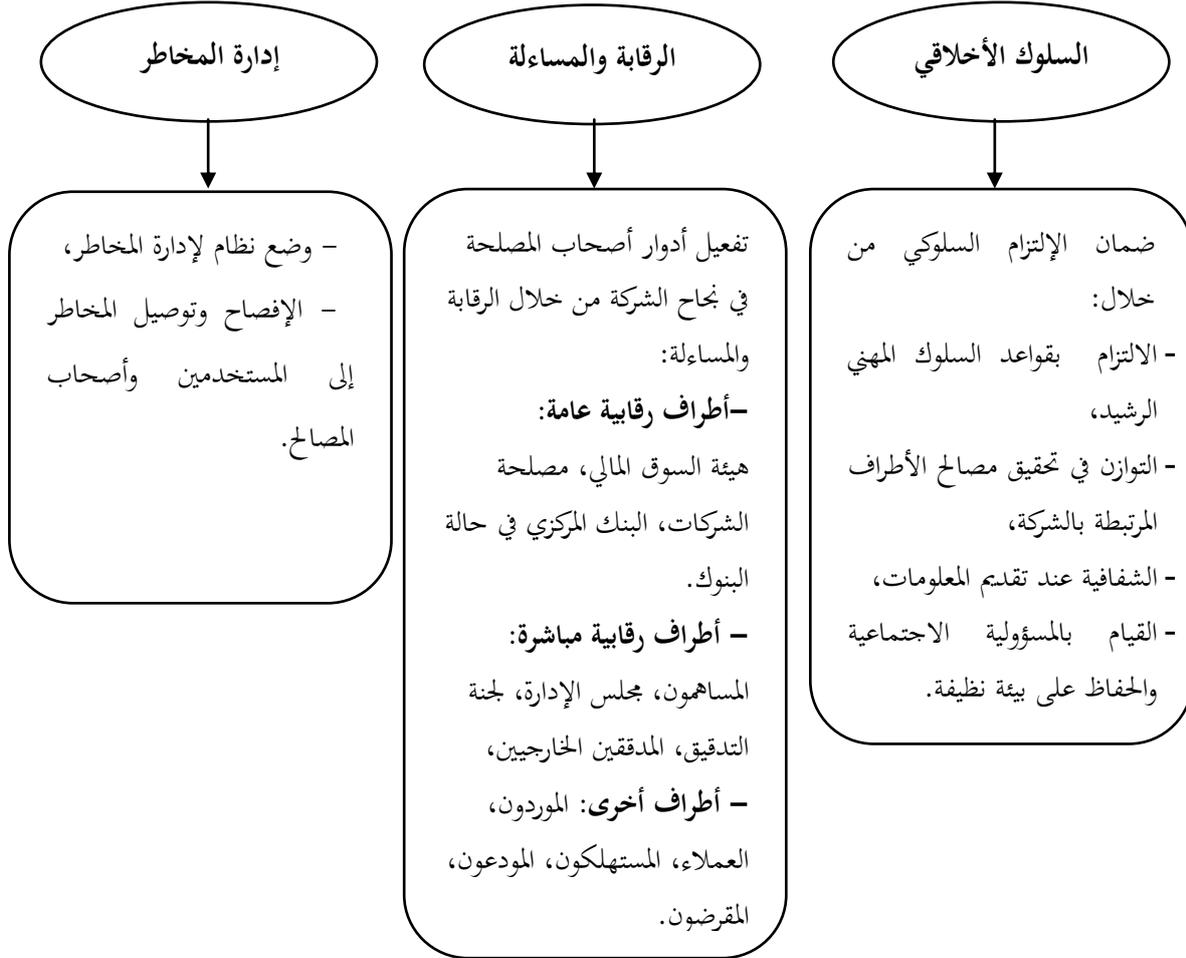
- **الركيزة الأولى:** وتتعلق بالالتزام بالسلوك والقيم الأخلاقية داخل الشركة، من نزاهة، أمانة، مصداقية، إفصاح، عدل وشفافية، وذلك للحفاظ على السمعة الاقتصادية لها.

- **الركيزة الثانية:** وتتعلق بتفعيل دور المساهمين وأصحاب المصالح في حوكمة الشركات، من خلال قيامهم بالرقابة والمساءلة، حيث أن الأطراف الخاضعة للمساءلة المحاسبية أمام المساهمين وأصحاب المصالح تتمثل أساسا في مجلس الإدارة اللجان التابعة له كـ لجنة التدقيق، الإدارة العليا، إدارة التدقيق الداخلي، التدقيق الخارجي.

- الركيزة الثالثة: وتتعلق بإدارة المخاطر، لحماية الشركة ومختلف أصحاب المصالح فيها، ولرفع أدائها المالي.¹

والشكل الموالي يوضح ركائز حوكمة الشركات:

الشكل رقم (II-3): ركائز حوكمة الشركات



المصدر: حماد، طارق عبد العال. (2005). حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف. الاسكندرية: الدار الجامعية.

¹ حماد، طارق عبد العال، مرجع سابق، ص 48.

II-2-4. مزايا حوكمة الشركات

هناك العديد من المزايا لحوكمة الشركات التي يمكن للدول سواء كانت متقدمة أو ناشئة والشركات أن تجني ثمارها وتمثل هذه المزايا في :

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها الشركات والدول.
- رفع مستوى الأداء للشركات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات.
- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأسمال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.
- زيادة قدرة الشركات الوطنية على المنافسة العالية وفتح أسواق جديدة لها.¹
- الشفافية والوضوح في القوائم المالية التي تعدها المؤسسات وما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين واعتمادهم عليها في اتخاذ القرارات.
- ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة ومدى التزام بالقانون والاشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد حوكمة الشركات.²

¹ بن الزاوي، عبد الرزاق، ونعمون، إيمان. (2012). ارساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني. ورقة مقدمة إلى المنتدى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.

² حبوش، محمد جميل، مرجع سابق، ص 31.

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول بأن وجود حوكمة الشركات أصبح أكثر من ضرورة لنظام رقابة فعال بإمكانه المساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، فالحوكمة أسلوب ممارسة للإدارة الرشيدة والتحكم بالآليات الرقابية لتحقيق أهداف التنظيم والمؤسسات.

وقد كان أهم الأدوار التي جاءت بها الحوكمة محاربة الفساد المالي والإداري من خلال إبراز المعايير التي توضح الحوكمة كمعايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بحوكمة الشركات، سنحاول ضمن هذا الفصل التطرق إلى دراسة الاطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات. وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

III-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

III-2. خصائص مبحوثي الدراسة.

III-3. تحليل محاور الاستبانة.

III-4. اختبار الفرضيات.

III-1.1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

إن مؤسسة صناعات الكوابل هي مؤسسة اقتصادية ذات طابع صناعي تقع في ولاية بسكرة وتسعى دائما إلى تحسين نوعية وجودة منتجاتها وتوسيع حصتها السوقية من أجل ضمان استمرارها وتطويرها والحفاظ على مواردها، لذا سنعرض في هذا المبحث الأول نشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي ونشاطها وأهميتها وعوامل نجاحها.

III-1-1.1. نشأة وتطور مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

نشأت وحدة بسكرة لصناعة الكوابل ضمن مخطط التنمية الاقتصادية وهذا بموجب المخطط الخماسي الاول (1980-1984) بغلاف مالي قدره : 112 مليون دينار جزائري حيث بدأت الأعمال بها بتاريخ 1980/06/01، وفي إطار حوصصة المؤسسات الجزائرية تم العمل على دخول أحد الشركاء العمالقة في صناعة الكوابل وهي مؤسسة أمريكية إسبانية تدعى General cable، وذلك في سنة 2008 بنسبة 70%.

في نهاية شهر ديسمبر 1997 تم انفصال المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بسكرة عن الوحدات الأخرى (واد السمار والقبه) بحيث أصبحت مؤسسة مستقلة بذاتها وتقع في المنطقة الصناعية غرب المدينة وتتربع على مساحة 42 هكتار منها 12 هكتار مغطاة تشمل مباني الإدارة وورشات الإنتاج والمخازن ومواقف السيارات، أما الجزء المتبقي فهو عبارة عن مساحة خضراء وقد تستخدم في بعض الأحيان كمخازن إضافية في حالة عدم كفاية المخازن الخاصة بالمنتجات .

يقدر عدد المنتجات الرئيسية 40 منتج والباقي يتم انتاجه حسب الطلبات وحسب السوق الوطنية، كما يبلغ عدد عمال المؤسسة 590 عامل، حوالي 77% منهم يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة وهم ينقسمون إلى :

- إطارات : 110 .

- أعوان تحكم : 110 .

- أعوان تنفيذ : 370 .

III-1-1.2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح بالشكل (III-1) نلاحظ أن مؤسسة صناعة الكوابل تسير بهيكل إداري متكون من:

1- المديرية العامة.

تهتم بالإشراف ومتابعة مختلف مهام الوحدة والتنسيق بين الدوائر وذلك بمساعدة مجموعة استشارية مكونة من:

➤ مكتب مساعد الرئيس المدير العام للشؤون القانونية والمنازعات : يهتم بمعالجة وحل النزاعات الداخلية بين

العمال والإدارات الخارجية بين الوحدة ومورديها وزبائنها .

➤ مكتب مساعد الرئيس لضمان النوعية (الجودة) : مهمته إنابة الرئيس المدير العام في حالة غيابه وهو المسؤول

عن كل ما يتعلق بالجودة بالوحدة .

➤ مكتب رئيس مشروع المعلوماتية : يعد من الفروع الناشئة لدى الوحدة وذلك لمواكبة التطورات السريعة على

المستوى المحلي والدولي وتمثل مهمته في الخدمات التي تستفيد منها الوحدة بالنسبة لمختلف النشاطات .

➤ مكتب مساعد المدير العام لمشروع حبيبات PVC : مكلف بمراقبة سير العمل المحاسبي لدى الوحدة

والالتزام بتطبيق المبادئ المحاسبية .

➤ مكتب مراقبة الحسابات : تقوم بالمراجعة الحسابية .

وتندرج ضمن المديرية العامة خمس مديريات فرعية هي كما يلي:

أولا : المديرية التقنية : وهي الهيئة المعنية بمتابعة القرارات الخاصة بالعمليات الانتاجية من خلال الدوائر التالية :

أ. دائرة إنتاج الكوابل : وتعتبر من أكبر الدوائر على مستوى المؤسسة حيث تشرف على تخطيط وتسيير العملية

الإنتاجية بمختلف المراحل من دخول المواد الأولية إلى اخر مرحلة وهي تعبئة الكوابل في البكرات الخشبية

ب. دائرة انتاج الملحقات : تقوم بتصنيع المنتجات حسب البرنامج المرسوم من طرف المصلحة وكذلك تهتم

بتمويل الوحدة بالطاقة الكهربائية وتزويدها بالخشب لإنتاج البكرات .

ت. دائرة التكنولوجيا وضمان الجودة : تقوم بمراقبة المنتج التام الصنع ومدى مطابقته للمقاييس المعمول بها، وكذا

مراقبة المواد المشتراة من الداخل والخارج ومدى مطابقتها لمواصفات الشراء من أجل التأكد من أنها صالحة للاستعمال .

ث. دائرة الصيانة : و تتكفل بحماية وصيانة وسائل الإنتاج والآلات الميكانيكية ووسائل النقل ووسائل التكييف وتأمين الطاقة الكهربائية .

ثانيا: مديرية الشراء: تقوم بتنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بالمشتريات، ونشير إلى أن هذه المديرية كانت سابقا مدمجة مع المديرية العامة وهي تشمل دائرة الشراء .

ثالثا: المديرية التقنية التجارية: هي المديرية المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه وتتضمن دائرتين:

أ. دائرة تسيير المنتج النهائي: تنظم وتراقب حركة المخزون سواء تعلق الأمر بالمنتج النهائي أو الملحقات، وتشرف على مصلحة تسيير الكوابل، مصلحة تسيير إنتاج الملحقات .

ب. دائرة التسويق: من مهامها دراسة السوق واحتياجاته للمادة المنتجة للكوابل، كما تقوم بتسيير عملية البيع وتوزيع المنتجات، وإيجاد منافذ وعملاء جدد وإبرام العقود المتعلقة بالبيع من خلال مصلحة البيع ومصلحة التسويق.

رابعا : مديرية المالية والمحاسبة: تهتم هذه المديرية بتسجيل جميع العمليات المحاسبية و كذا المالية، وتقوم بدراسة الوضع المالي والمحاسبي للمؤسسة وتشمل دائرتين هما:

أ. المالية والميزانية:

- مصلحة المالية: مهمتها متابعة حركة الاموال مع البنك الخاص بالإيرادات والنفقات، وتقوم بإعداد ملفات الشراء واحتياجات المؤسسة وتتابع أيضا الاموال المتعلقة بها.

- مصلحة الميزانية: وبدورها تقوم بإعداد ميزانية الاستثمار، وتتكون من فرع الميزانية الذي يقوم بوضع الميزانية التقديرية مع المصالح والمديريات الاخرى للسنوات المقبلة باتباع الخطوات التالية:

■ وضع نتيجة تقديرية للسنة

■ متابعة جميع التسديدات و مقارنتها مع الميزانية

■ اعداد تقرير شهري.

ب. دائرة المحاسبة: وتقوم بتسجيل العمليات المحاسبية اليومية وتشرف أيضا على عمليات الجرد السنوية لكل دورة، يوجد بها مصلحتين هما: مصلحة المحاسبة العامة و مصلحة المحاسبة التحليلية .

خامسا: مديرية الموارد البشرية والوسائل: تقوم بتنظيم عمل الدوائر والمصالح والتأكد من صلاحيته وتأهيل العاملين وتوفير الشروط الحسنة للعامل (الترقية، الانتقال، التكوين.....) وكذلك تأمين محيط العمل من المخاطر وتتكون من دائرة المستخدمين والتكوين.

III-1-3. نشاط مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

تعمل المؤسسة على إنتاج عدة أصناف من الكوابل الكهربائية وهذا بفضل إدخالها لتكنولوجيا متطورة في هذا المجال، إذ تمكنت المؤسسة من التخصص في إنتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل جمعت في خمس مجموعات:

- الكوابل المنزلية: حيث تنتج منها المؤسسة حوالي 229 نوع تستخدم في البناء والاستخدام المنزلي ويتراوح ضغطها ما بين 250 و 750 فولط وتصنع من مادة النحاس .

- الكوابل الصناعية: ويبلغ عددها 70 نوع وتستخدم في تشغيل الآلات الصناعية كالمحركات ويتراوح ضغطها بين 600 و 1000 فولط وتنقسم بدورها الى قسمين حسب المواد الأولية المستخدمة في صناعتها وهي الكوابل المعزولة بمادة PVC والكوابل المعزولة بمادة PRC .

- الكوابل الكهربائية ذات التوتر المتوسط والعالي: تستخدم في النقل الكهربائي، ويقدر التوتر المتوسط ما بين 1000 و 3000 فولط، أما التوتر العالي فتتفوق شدة توتره في نقل الكهرباء 3000 فولط .

- الكوابل غير المعزولة: يبلغ عدد أنواعها 10 تستعمل خاصة في نقل الكهرباء من المحولات إلى مناطق توزيع معينة وتحمل تيار شدته 22000 فولط .

- كوابل التوزيع أو الشبكات الكهربائية: تستخدم هذه الكوابل لتوزيع الكهرباء وتصنع بدرجة أولى من الألمنيوم وخليط يسمى AGS مكون من المغنيزيوم والسليسيوم والألمنيوم، وتتكون من حوالي 70 نوع، وتنقل تيار شدته حوالي 1000 فولط .

- كما تنتج المؤسسة بكرات خشبية بأحجام مختلفة لتوظيف الكوابل .

- كذلك شرعت المؤسسة في إنتاج حبيبات الكومباند (مادة أولية للصناعات البلاستيكية الغذائية) في إطار توسيع استثماراتها .

III-1-4. أهمية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وعوامل نجاحها

1- أهمية مؤسسة صناعة الكوابل

- إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في ميدان صناعة الكوابل الكهربائية بكل أنواعها إلى أرض الواقع.
- تخفيض نسبة استيراد الكوابل الكهربائية من الخارج وذلك لتلبية حاجات السوق الوطنية .
- القضاء على التبعية الاقتصادية في مثل هذه المنتجات .
- إدخال العملة الصعبة وهذا نتيجة لعملية التصدير .
- امتصاص البطالة وذلك بتوفير مناصب شغل للسكان خاصة للشباب .
- العمل على تدعيم الاقتصاد الوطني وبناء هياكله .

2- عوامل نجاح مؤسسة صناعة الكوابل

توجد عدة عوامل داخلية وخارجية تؤدي إلى نجاح المؤسسة منها:

- قربها من الطريق الوطني رقم 46 الرابط بين بسكرة والجزائر العاصمة وكذا شمال وجنوب البلاد .
- وجود عدة منشآت قاعدية صلبة وجديدة بداخل المؤسسة (عمارات الادارة والشؤون الاجتماعية وورشات الانتاج).
- وجود السكك الحديدية التي تربط المؤسسة بباقي مواني التراب الوطني من أجل نقل السلع من وإلى المؤسسة .
- وجود فضاء كبير لتخزين المواد الأولية والمنتوج المصنوع يتسع لإنتاج لأكثر من ثلاثة أشهر من الكابلات.
- وجود خطان للتيار الكهربائي اللذان يمدان المؤسسة بطاقة 20 ميغا وات لكل واحد.
- حجم المؤسسة الذي يشغل أكثر من 50% من مساحة المنطقة الصناعية لمدينة بسكرة .
- وجود عدة استثمارات أُنجزت حديثا.
- وجود سوق داخلي كبير خاصة بعد إعلان الدولة عن البرنامج المالي للتنمية ب 55 مليار دولار.
- وجود الجزائر في شمال أفريقيا وعضو في الاتحاد الأوروبي.
- وجود الجزائر ضمن اتحاد المغرب العربي.
- وجود الجزائر ضمن اتفاق الدول العربية.

III-2- خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول (III-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	46	58.2%
	أنثى	33	41.8%
	المجموع	79	100%
العمر	أقل من 30 سنة	18	22.8%
	من 30 إلى أقل من 40	31	39.2%
	من 40 إلى أقل من 50	20	25.3%
	من 50 سنة فأكثر	10	12.7%
	المجموع	79	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	44	55.7%
	ليسانس	18	22.8%
	شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)	3	3.8%
	مهندس	13	16.5%
	ماجستير	1	1.3%
	المجموع	79	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	31	39.2%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	21	26.6%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	12.7%
	من 15 سنة فأكثر	17	21.5%
	المجموع	79	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

يظهر من الجدول (III-1) أن أكثر من نصف المبحوثين كانوا من الذكور فيما يتعلق بمتغير الجنس، حيث بلغت نسبتهم (58.2%) في حين بلغت نسبة الإناث (41.8%) من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة.

وبالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (39.2%)، وهذا يدل على أن المؤسسة تهتم بعملية استقطاب وتوظيف الخريجين الجدد ذوي الخبرات والمهارات الحديثة، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (25.3%)، في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (22.8%)، وفي الأخير نجد أن الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بلغت (12.7%)، وعلى العموم يمكن القول أن المؤسسة تمتلك تنوع في فئات الأعمار والذي يعتبر عامل إيجابي لها.

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي للباحثين فنجد أن (55.7%) من حملة شهادة تقني سامي ، مقابل (22.8%) منهم حاصلون على شهادة الليسانس، و (16.5%) من حملة شهادة مهندس، أما نسبة الحاصلين على شهادة الدراسات العليا المتخصصة (PGS) بلغت (3.8%)، وآخر نسبة كانت للحاصلين على شهادة الماجستير بنسبة بلغت (1.3%)، وبهذا نستنتج أن المستويات التعليمية للباحثين هي مرتفعة وهو أمر جيد، وعليه فإن المؤسسة محل الدراسة بهذا المستوى التعليمي تستطيع تطبيق الحوكمة بكل مبادئها.

وعند التحقق من سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (39.2%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(26.6%) منهم تتراوح خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، و(21.5%) من الباحثين تجاوزت سنوات خبرتهم 15 سنة أما الأفراد الذين تقع خبرتهم في المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة) نجد نسبتهم (12.7%)، وعليه يتضح أن أغلبية أفراد البحث لديهم مستوى خبرة جيدة، وهذا مؤشر على تراكم الخبرات لدى العاملين، وعلى استقرارهم الوظيفي وعلى المؤسسة محل الدراسة استغلال هذه الخبرات، والاستفادة القصوى من مهاراتهم وقدراتهم.

III-3. تحليل محاور الاستبانة (الإجابة على أسئلة البحث)

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت "1-5") لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بأبعاد حوكمة الشركات، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1- أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5- 5) دالا على مستوى "مرتفع". ويظهر الجدول (III-2) تلك النتائج كما يلي:

1- السؤال الأول: ما هو مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (III-2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أبعاد حوكمة الشركات.

رقم العبارة	أبعاد حوكمة الشركات وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولاً- حماية حقوق المساهمين	3.30	0.244	5	متوسط
1	يتم حصول المساهمين على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة بصفة دورية ومنتظمة.	3.89	0.847	2	مرتفع
2	يقوم المساهمون بالمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة.	2.06	0.757	7	منخفض
3	يشارك المساهمون في انتخاب أو عزل أعضاء مجلس الإدارة.	3.75	0.650	3	مرتفع
4	يشارك المساهمون في التعديلات على النظام الأساسي وبنود التأسيس.	2.39	0.587	6	منخفض
5	إن المساهمون هم الذين يقومون بتحديد نسبة الأرباح الموزعة.	3.57	0.570	4	مرتفع
6	يتخذ قرار زيادة رأس المال وتخفيضه أو الاندماج من قبل أعضاء غالبية الهيئة العامة.	3.54	0.595	5	مرتفع
7	تتوفر لدى المساهمين معلومات كافية عن اجتماعات الجمعية العامة والمدفوعات التي يتخذ بشأنها قرارات في الاجتماع.	3.92	0.636	1	مرتفع

مرتفع	4	0.184	3.81	ثانياً- المعاملة العادلة بين المساهمين	
مرتفع	3	0.472	4.22	8	حقوق التصويت معروفة ومتساوية للمساهمين كافة وتحتفظ المؤسسة بسجل يتضمن أسماء المساهمين كافة.
مرتفع	2	0.683	4.24	9	يتم حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية من جانب أو لمصلحة المساهمين المسيطرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع توفير وسائل تعويضية فعالة.
مرتفع	1	0.572	4.44	10	تسمح الاجراءات المتبعة لعقد اجتماعات الجمعيات العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل المساهمين.
مرتفع	4	0.517	4.04	11	تتجنب المؤسسة الصعوبات المتعلقة باجتماعات الجمعيات العامة وارتفاع تكاليف التصويت للمساهمين.
منخفض	6	0.656	1.92	12	يتم حظر الاتجار والتداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية.
مرتفع	5	0.480	4.03	13	يفصح أعضاء مجلس الإدارة والمديرين عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير على المؤسسة سواء بأسلوب مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن الأطراف الأخرى.
مرتفع	3	0.664	3.87	ثالثاً- دور أصحاب المصالح	
مرتفع	2	0.995	3.90	14	يتم احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
مرتفع	3	0.847	3.89	15	يتم إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم.
مرتفع	1	0.809	4.01	16	يتم العمل على تطوير آليات مشاركة الموظفين في تحسين الأداء.
مرتفع	4	0.774	3.80	17	يتم السماح لذوي المصالح بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية والمنافسة لأخلاقيات المهنة.
مرتفع	5	0.937	3.76	18	يتم تصميم هيكل فعال كفاء للحماية من الاعسار والتطبيق الفعال لحقوق الدائنين.

مرتفع	2	0.638	3.94	رابعاً- الافصاح والشفافية	
مرتفع	2	0.899	4.01	19	يتم الافصاح عن النتائج المالية والتشغيلية للمؤسسة.
مرتفع	3	0.816	4.00	20	يتم الافصاح عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية اختيارهم وعلاقتهم بالمديرين الآخرين ومدى استقلالهم.
مرتفع	6	1.075	3.81	21	يتم الافصاح عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة.
مرتفع	1	0.775	4.04	22	يقوم مجلس الإدارة بوضع الأنظمة واللوائح الداخلية بما لا يخالف التشريعات والقوانين
مرتفع	4	0.940	3.96	23	تجرى مراجعة الحسابات السنوية من قبل مراجع مؤهل ومستقل ويقوم تقريره للهيئة العامة.
مرتفع	5	1.042	3.87	24	توجد قنوات اتصال كافية لتوفير البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبتكلفة معقولة.
مرتفع	1	0.627	3.96	خامساً- مسؤوليات مجلس الإدارة	
مرتفع	5	1.071	3.73	25	يبدل أعضاء مجلس الإدارة العناية الكافية للمحافظة على مصلحة المؤسسة وحقوق المساهمين.
مرتفع	1	0.694	4.18	26	مجلس الإدارة مسؤول عن إدارة أعمال الشركة وشؤون الموظفين وتعيين الرئيس التنفيذي وكبار الموظفين.
مرتفع	3	0.749	4.05	27	يقوم المجلس باختيار ومكافأة ومتابعة واحلال كبار الموظفين عند الضرورة.
مرتفع	2	0.844	4.08	28	يتأكد مجلس الإدارة من سلامة التقارير ونظم المحاسبة والمالية للشركة.
مرتفع	4	1.039	3.81	29	يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على عملية الافصاح ووسائل الاتصال.
مرتفع	—	0.293	3.75	حوكمة الشركات بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

1- مسؤوليات مجلس الإدارة: من خلال الجدول (III-2) نلاحظ أن بعد "مسؤوليات مجلس الإدارة" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.96) بانحراف معياري قدره (0.627)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.73 - 4.18)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.627 - 1.071)، وهذا ما يدل على أن مجلس الإدارة مسؤول عن إدارة أعمال المؤسسة ويبدلون العناية الكافية للمحافظة على مصلحة المؤسسة وحقوق المساهمين.

2- الإفصاح والشفافية: من خلال الجدول (III-2) نلاحظ أن بُعد "الإفصاح والشفافية" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.94) بانحراف معياري (0.638)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ أن إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.81 - 4.04)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.638 - 1.075). وتفسر هذه النتيجة أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بالإفصاح عن نتائجها المالية والتشغيلية، وتحديد عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة، هذا بالإضافة إلى أنها تقوم بوضع الأنظمة واللوائح الداخلية بما لا يخالف التشريعات والقوانين.

3- دور أصحاب المصالح: يتضح من الجدول (III-2) أن بُعد "دور أصحاب المصالح" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.87) بانحراف معياري (0.664)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.76 - 4.01)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.664 - 0.995). وتفسر هذه النتيجة أن المؤسسة محل الدراسة تقوم باحترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون، وإتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم، هذا بالإضافة إلى أنها تقوم بالسماح لذوي المصالح بالاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات الغير القانونية.

4- المعاملة العادلة بين المساهمين: يتضح دوماً من الجدول (III-2) أن بُعد "المعاملة العادلة بين المساهمين" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.81) بانحراف معياري (0.184)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.92 - 4.44)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.184 - 0.683). ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المؤسسة محل الدراسة تقوم باحترام حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية من جانب أو لمصلحة المساهمين المسيطرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع توفير وسائل تعويضية فعالة، كما تسمح الاجراءات المتبعة لعقد اجتماعات الجمعيات العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل المساهمين، بالإضافة إلى أنها تتجنب الصعوبات المتعلقة باجتماعات الجمعيات العامة وارتفاع تكاليف التصويت للمساهمين.

- حماية حقوق المساهمين: يتضح دوماً من الجدول (III-2) أن بُعد "حماية حقوق المساهمين" جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.30) بانحراف معياري (0.244)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.06 - 3.92)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.244 - 0.847)، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن المؤسسة محل الدراسة تسمح للمساهمين بالمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة، كما لهم الحق في انتخاب أو عزل أعضاء مجلس الإدارة، كذلك يحصل المساهمين على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة بصفة دورية ومنتظمة بالإضافة إلى كونهم هم من يقومون بتحديد نسبة الأرباح الموزعة.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات لدى مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن متغير حوكمة الشركات ككل (3.75) بانحراف معياري قدره (0.293).

III-4. اختبار الفرضيات

1- اختبار الفرضية الرئيسية (H_1):

"إن مؤسسة صناعة الكوابل تلتزم كثيرا بمبادئ حوكمة الشركات عند مستوى الدلالة (0.05)".

لاختبار وتحليل هذه الفرضية سوف نستخدم اختبار T لعينة الواحدة (One-Sample T- test)

والجدول (3-III) يبين ذلك:

الجدول (3-III): نتائج اختبار T لعينة الواحدة لتحليل واختبار الفرضية الرئيسية

قيمة T المحسوبة	قيمة t الجدولية**	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المعتمد
22.898	1.990	* 0.000	0.05

* ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

بما أن T المحسوبة (22.898) أكبر من t الجدولية (1.990) فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلها التي

تؤكد على أن مؤسسة صناعة الكوابل تلتزم كثيرا بمبادئ حوكمة الشركات وذلك عند مستوى المعنوية 0.05

(هذه النتيجة يؤكد لها مستوى المعنوية المحسوب "0.000" هو أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)).

2- اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{11}):

"توفر مقومات حماية حقوق المساهمين يؤثر تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الحوكمة بمؤسسة

صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)".

الجدول (4-III): تحليل واختبار الفرضية الفرعية الأولى

قيمة T المحسوبة	قيمة t الجدولية**	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المعتمد
11.038	1.990	* 0.000	0.05

* ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

** $t_{\text{الجدولية}} = t_{(1-\frac{\alpha}{2}, df)} = t_{(1-\frac{\alpha}{2}, n-1)} = t_{(0.975, 78)} = 1.990$

بما أن T المحسوبة (11.038) أكبر من t الجدولية (1.990) فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلها التي تؤكد على أن مؤسسة صناعة الكوابل تلتزم كثيرا بمبدأ حماية حقوق المساهمين وذلك عند مستوى المعنوية 0.05 (هذه النتيجة يؤكد لها مستوى المعنوية المحسوب "0.000" هو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05).

3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H₁₂):

" توفر مقومات المعاملة العادلة بين المساهمين يؤثر تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الحكومة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) ".

الجدول (5-III): تحليل واختبار الفرضية الفرعية الثانية

قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية**	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المعتمد
39.151	1.990	*0.000	0.05

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

بما أن T المحسوبة (39.151) أكبر من t الجدولية (1.990) فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلها التي تؤكد على أن مؤسسة صناعة الكوابل تلتزم كثيرا بمبدأ المعاملة العادلة بين المساهمين وذلك عند مستوى المعنوية 0.05 (هذه النتيجة يؤكد لها مستوى المعنوية المحسوب "0.000" هو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05).

4- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H₁₃):

" توفر مقومات تدعيم دور أصحاب المصالح في ممارسة الرقابة على الإدارة يؤثر تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الحكومة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) ".

الجدول (6-III): تحليل واختبار الفرضية الفرعية الثالثة

قيمة T المحسوبة	قيمة t الجدولية**	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المعتمد
11.655	1.990	*0.000	0.05

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

** $t_{(1-\frac{\alpha}{2},df)} = t_{(1-\frac{\alpha}{2},n-1)} = t_{(0.975,78)} = 1.990$

بما أن T المحسوبة (11.655) أكبر من t الجدولية (1.990) فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها التي تؤكد على أن مؤسسة صناعة الكوابل تلتزم كثيرا بمبدأ دور أصحاب المصالح وذلك عند مستوى المعنوية 0.05 (هذه النتيجة يؤكد لها مستوى المعنوية المحسوب "0.000" هو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05).

5- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H₁₄):

" توفر مقومات الافصاح والشفافية يؤثر تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الحوكمة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) ".

الجدول (7-III): تحليل واختبار الفرضية الفرعية الرابعة

قيمة T المحسوبة	قيمة t الجدولية**	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المعتمد
13.216	1.990	0.000*	0.05

* ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

بما أن T المحسوبة (13.216) أكبر من t الجدولية (1.990) فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها التي تؤكد على أن مؤسسة صناعة الكوابل تلتزم كثيرا بمبدأ الافصاح والشفافية وذلك عند مستوى دلالة 0.05 (هذه النتيجة يؤكد لها مستوى المعنوية المحسوب "0.000" هو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05).

6- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H₁₅):

" توفر مقومات تحدد مسؤوليات مجلس الادارة يؤثر تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق الحوكمة بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05) ".

الجدول (8-III): تحليل واختبار الفرضية الفرعية الخامسة

قيمة T المحسوبة	قيمة t الجدولية**	مستوى المعنوية المحسوب	مستوى المعنوية المعتمد
13.731	1.990	0.000*	0.05

* ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05) المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V17

** t الجدولية = $t_{(1-\frac{\alpha}{2}, df)} = t_{(1-\frac{\alpha}{2}, n-1)} = t_{(0.975, 78)} = 1.990$

بما أن T المحسوبة (13.731) أكبر من t الجدولية (1.990) فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها التي تؤكد على أن مؤسسة صناعة الكوابل تلتزم كثيرا بمبدأ مسؤوليات مجلس الإدارة وذلك عند مستوى دلالة 0.05 (هذه النتيجة يؤكد لها مستوى المعنوية المحسوب "0.000" هو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05).

** $t_{\text{الجدولية}} = t_{(1-\frac{\alpha}{2}, df)} = t_{(1-\frac{\alpha}{2}, n-1)} = t_{(0.975, 78)} = 1.990$

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة، ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع معلومات الدراسة الميدانية التي تم توزيعها على الموظفين الإداريين بالمؤسسة، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات لدى مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن متغير حوكمة الشركات ككل (3.75) بانحراف معياري قدره (0.293).

الخاتمة (النتائج والتوصيات)

مما لاشك فيه أن حوكمة الشركات قد أصبحت عنصرا فعالا في أية استراتيجية تهدف للنجاح في ظل الفرص التي يتيحها الاقتصاد العالمي والتهديدات التنافسية التي يشكلها من جهة أخرى، بالإضافة إلى كون تحسين تطبيق الحوكمة في المؤسسات يؤدي إلى جذب الاستثمارات بأقل التكاليف، ويسهل إجراءات وضع، تنفيذ ورقابة إستراتيجية المؤسسة.

وبعد الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها لمعرفة مدى تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بالمؤسسة محل الدراسة، خلصنا إلى مجموعة من النتائج تم تقسيمها إلى:

أولا- النتائج النظرية:

- لقد كان الاهتمام بنظام حوكمة المؤسسات استجابة للفضائح والانحرافات الإدارية والمالية الذي عرفته كل من الولايات المتحدة الأمريكية، إنجلترا وفرنسا، بالإضافة إلى تعارض المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا والمساهمين.

- نظرا لتداخل مصطلح الحوكمة في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية فإنه من الصعب إيجاد تعريف موحد لحوكمة المؤسسات، إلا أنه: كل نظام أو أسلوب يتم من خلاله إدارة ورقابة المؤسسة في شفافية وأمان، وبما يضمن تحقيق مصالح جميع الأطراف الآخذة وتجنب الصراعات والنزاعات بين الأطراف الآخذة وفي أخلاقيات وآداب المهنة واحترام الحقوق وتطبيق المسؤوليات.

- على اختلاف النظريات الاقتصادية المؤثرة على حوكمة الشركات يكون الاختلاف في أداء المؤسسة، والتي من أبرزها نظرية الوكالة التي تضمن تحقيق الأداء والفعالية للمؤسسات.

- يؤدي إتباع المبادئ السليمة للحوكمة في المؤسسات الاقتصادية إلى اتخاذ الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية.

- تحدد الحوكمة توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الأخرى، كما تبين القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات وتوفير الهيكل الذي من خلاله يتم تحقيق الأهداف والرقابة على الأداء.

- إن ما يحكم وضع وتطبيق الحوكمة على مستوى المؤسسة إنما هي الأخلاقيات التي تسوده ، أما على المستوى الخارجي فيجب أن يواكب ذلك تحسين المناخ المؤسسي عن طريق ضبط القوانين والتنظيمات.
- تقوم حوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ أهمها الإفصاح والشفافية في القوائم المالية.

ثانيا- النتائج الميدانية:

- بُعد مسؤوليات مجلس الإدارة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة وذلك بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي للإجابات (3.96).
- بُعد الإفصاح والشفافية جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة وذلك بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي للإجابات (3.94).
- بُعد دور أصحاب المصالح جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة وذلك بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي للإجابات (3.87).
- بُعد المعاملة العادلة بين المساهمين جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة وذلك بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي للإجابات (3.81).
- بُعد حماية حقوق المساهمين جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة وذلك بدلالة الوسط الحسابي للإجابات (3.30).
- توفر مقومات حماية حقوق المساهمين يؤثر تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق حوكمة الشركات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- توفر مقومات المعاملة العادلة بين المساهمين يؤثر تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق حوكمة الشركات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- توفر مقومات تدعيم دور أصحاب المصالح في ممارسة الرقابة على الإدارة يؤثر تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق حوكمة الشركات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- توفر مقومات الإفصاح والشفافية يؤثر تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق حوكمة الشركات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- توفر مقومات تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة يؤثر تأثيرا ذو دلالة إحصائية في مستوى تطبيق حوكمة الشركات بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

التوصيات: بناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج سابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة الالتزام بتوصيات اليئات والمنظمات الدولية في مجال الحوكمة فيما يخص كيفية اختيار أعضاء مجلس الإدارة وكذا مدة عضويتهم والصلاحيات الممنوحة لهم...الخ.
- ضرورة عقد دورات تدريبية وتكوينية متخصصة بالنسبة للأعضاء والمديرين وكذا فيما يخص مهام مجلس الإدارة وحوكمة الشركات.
- إنشاء معاهد متخصصة لتدريب وتكوين المديرين في الجزائر.
- ضرورة مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال، ضمن مناهج التعليم العالي وكذا فيما يخص حوكمة الشركات.
- نشر الوعي بأهمية حوكمة المؤسسات في عملية إدارة المؤسسات عن طريق وسائل الإعلام ، الجمعيات ، المنظمات والجهات المعنية.
- خلق قنوات مرافقة ومتابعة من قبل الدولة للمؤسسات التي يتم خوصصتها من أجل ضمان سيرورة عملها على أساس متين من حوكمة المؤسسات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ- الكتب:

1. فرحان، طالب علاء، والمشهداني، إيمان شيحان. (2011). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف. عمان. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
2. سليمان، محمد مصطفى. (2008). حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين. مصر. الاسكندرية: الدار الجامعية.
3. الربيعي، حاكم محسن، وراضي، حمد عبد الحسين. (2011). حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
4. موسى، محمد ابراهيم. (2010). حوكمة الشركات بسوق الأوراق المالية. الاسكندرية. مصر: دار الجامعة الجديدة.
5. بن حيدر بن درويش، عدنان. (2007). حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة: اتجاهات المصارف العربية، بدون بلد نشر: الدار الجامعية.
6. محسن أحمد الخضري. (2005). حوكمة الشركات. ط1. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
7. عبد العال، طارق. (2007). شركات قطاع عام وخاص ومصارف. الاسكندرية: الدار الجامعية.
8. ماهر، أحمد. (2007). تطوير المنظمات: الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير. الاسكندرية: الدار الجامعية.
9. حماد، طارق عبد العال. (2005). حوكمة الشركات (المفاهيم - المبادئ - التجارب) تطبيقات الحوكمة في المصارف. الاسكندرية: الدار الجامعية.

ب - الدوريات (المجلات):

1. الشواورة، فيصل محمود. (2009). قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا: جامعة دمشق. مج25، ع2.

2. حسنين، أحمد سعيد قطب. (2009). التكامل بين الآليات المحاسبية وغير المحاسبية لنظم الحوكمة وأثره على الأداء وخفض فجوة التوقعات عن القيمة العادلة للمنشأة: دراسة ميدانية على سوق الأسهم السعودي. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، مصر: جامعة الاسكندرية. مج 46، ع1.
3. رياض أحمد، سامح محمد رضا. (2011). دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير المالية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن. عمان: الجامعة الأردنية. ع1.

ج- الرسائل الجامعية:

1. حبوش، محمد جميل. (2007). مدى التزام الشركات المساهمة العامة الفلسطينية بقواعد حوكمة الشركات: دراسة تحليلية لآراء المراجعين الداخليين، المراجعين الخارجيين ومدراء الشركات المساهمة العامة، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
2. عبد صمد، عمر علي. (2009). دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات. رسالة ماجستير في علوم الاقتصاد غير منشورة، جامعة المدية، الجزائر.
3. بادن، عبد القادر. (2008). دور حوكمة النظام المصرفي في الحد من الأزمات المالية المصرفية: بالإشارة إلى حالة الجزائر. رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
4. سعيد، عهد علي. (2009). الأثر المتوقع لحوكمة الشركات على مهنة المراجعة في سوريا، رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، سوريا.
5. خليل، هاني محمد. (2009). مدى تأثير تطبيق حوكمة الشركات على فجوة التوقعات في مهنة المراجعة في فلسطين: دراسة تحليلية لآراء المراجعين الخارجيين والمستثمرين، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التجارة، غزة، فلسطين.
6. الشعلان، صالح بن ابراهيم. (2008). مدى إمكانية تطبيق الحوكمة في الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية.

د- الملتقيات والمداخلات:

1. مرزيق، عاشور، ومعموري، صورية. (2012). حوكمة الشركات حول فلسفة المفهوم الاداري وامكانية التجسيد الفعلي. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الوطني حول: حوكمة الشركات للحد من الفساد المالي والاداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.

2. بحري، علي، وعسلي، نور الدين. (2012). أثر تحقيق الحوكمة المحاسبية على جودة نظام المعلومات المحاسبية في ظل النظام المحاسبي المالي. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول حول: المحاسبة والمراجعة في ظل بيئة الأعمال الدولية (4-5 ديسمبر). جامعة المسيلة.
3. بن تومي، سارة، وقوضيلي، سمية. (2012). دور التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات. ورقة مقدمة إلى المؤتمر الدولي الأول حول: المحاسبة والمراجعة في بيئة الأعمال الدولية (4-5 ديسمبر). جامعة المسيلة.
4. بروش، زين الدين، ودهيمي، جابر. (2012). دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري. ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.
5. زايد، مراد، وترغيني، صبرينة. (2012). البعد الاستراتيجي لحوكمة الشركات. ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.
6. بلعوز، بن علي، وحببار، عبد الرزاق. (2009). الحوكمة في المؤسسات المالية والمصرفية: مدخل للوقاية من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة لحالة الجزائر. ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية (20-21 أكتوبر). سطيف: جامعة فرحات عباس.
7. عثمان، أحسين، وشعابنية، سعاد. (2012). النظام المالي والمحاسبي كأحد متطلبات حوكمة الشركات وأثره على بورصة الجزائر. ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.
8. معراج، هواري، وحديدي، آدم. (2012). نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية. ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.
9. خنوش، جمال، وجمعة، خير الدين. (2012). دور لجان مراجعة الحسابات في تفعيل حوكمة الشركات. ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.
10. عبة، فريد، وطبني، مريم. (2012). دور مبادئ حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري. ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.

11. العياشي، زرزار. (2010). أثر تطبيق حوكمة الشركات على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية. ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول: الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات وآفاق) (7-8 ديسمبر). أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.
12. تومي، ميلود، وكحول، صورية. (2012). نظام المعلومات المحاسبية كأداة لتجسيد مبادئ حوكمة الشركات والحد من الفساد المالي والإداري. ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.
13. الدوسري، محسن ناصر، والخنشاي، علي محمود. (2005). دور الرقابة الداخلية في تطبيق مبادئ الحوكمة. مسابقة البحوث السادسة على مستوى جميع قطاعات ديوان المحاسبة.
14. بديسي، فهيمة. (2010). التدقيق الداخلي ودوره في إنجاح مسار تطبيق الحوكمة. ورقة مقدمة في الملتقى الوطني الثامن حول: مهنة التدقيق في الجزائر الواقع والآفاق في ضوء المستجدات العالمية المعاصرة (11-12 أكتوبر). سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955.
15. علوي، اسماعيل، وسعيد، عبد الحليم. (2012). أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على إرساء مبدأ الإفصاح والشفافية في إطار حوكمة الشركات والحد من الفساد المالي والمحاسبي. ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.
16. جودي، محمد رمزي. اهتمام لجنة معايير المحاسبة الدولية بالإفصاح المحاسبي كمدخل لحوكمة الشركات. ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.
17. بوقرة، رابح، وغانم، هاجر. (2012). الحوكمة: المفهوم والأهمية. ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (6-7 ماي)، جامعة محمد خيضر بسكرة.
18. بن الزاوي، عبد الرزاق، ونعمون، إيمان. (2012). إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين التعاوني. ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري (6-7 ماي). جامعة محمد خيضر بسكرة.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1. Stéphane. T. (2003) . "**La Gouvernance d'entreprise Héritière de Conflits Idéologiques et Philosophiques**". Communication pour les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, (20-21 Mars). Crefige-Universiite Paris- Dauphine avec le soutien de l'associat francophone de Comptabilité.
2. Alexander.N.,& Rodolfo. A. (2007). **Corporate Governance**. Ukraine: Virtus Interpress.
3. Olivier.M, & Guillaume.S. (2005). **Entreprises Multinationales (Stratégie, Restructuration, Gouvernance)**, Paris: Imprimé en France.

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر حاكمية المؤسسات



استبانة البحث

الأخ الفاضل.....، الأخت الفاضلة.....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص "حاكمية المؤسسات"، بعنوان "مدى التزام المؤسسات الجزائرية بمبادئ حوكمة الشركات": دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى التزام مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة بمبادئ حوكمة الشركات، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتمكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة: ناهد مجاولة

السنة الجامعية: 2015/2016

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للموظفين الإداريين بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب.

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس

دراسات عليا مهندس

متخصصة (PGS)

ماجستير

4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: أبعاد حوكمة الشركات

فيما يلي مجموعة من الأبعاد والعبارات التي تقيس مدى التزام شركة سونلغاز بسكرة بمبادئ حوكمة الشركات، المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد حوكمة الشركات وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً- حماية حقوق المساهمين						
1	يتم حصول المساهمين على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة بصفة دورية ومنتظمة.					
2	يقوم المساهمون بالمشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة.					
3	يشارك المساهمون في انتخاب أو عزل أعضاء مجلس الإدارة.					
4	يشارك المساهمون في التعديلات على النظام الأساسي وبنود التأسيس.					
5	إن المساهمون هم الذين يقومون بتحديد نسبة الأرباح الموزعة.					
6	يتخذ قرار زيادة رأس المال وتخفيضه أو الاندماج من قبل أعضاء غالبية الهيئة العامة.					
7	تتوفر لدى المساهمين معلومات كافية عن اجتماعات الجمعية العامة والمدفوعات التي يتخذ بشأنها قرارات في الاجتماع.					
ثانياً- المعاملة العادلة بين المساهمين						
8	حقوق التصويت معروفة ومتساوية للمساهمين كافة وتحتفظ المؤسسة بسجل يتضمن أسماء المساهمين كافة.					
9	يتم حماية حقوق الأقلية من المساهمين من الممارسات الاستغلالية من جانب أو لمصلحة المساهمين المسيطرين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع توفير وسائل تعويضية فعالة.					
10	تسمح الاجراءات المتبعة لعقد اجتماعات الجمعيات العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل المساهمين.					
11	تتجنب المؤسسة الصعوبات المتعلقة باجتماعات الجمعيات العامة وارتفاع تكاليف التصويت للمساهمين.					
12	يتم حظر الاتجار والتداول لحساب المطلعين على المعلومات الداخلية.					

					13	يفصح أعضاء مجلس الإدارة والمديرين عن تعاملاتهم الخاصة بالصفقات أو الأمور التي لها تأثير على المؤسسة سواء بأسلوب مباشر أو غير مباشر أو نيابة عن الأطراف الأخرى.
ثالثا- دور أصحاب المصالح						
					14	يتم احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
					15	يتم إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم.
					16	يتم العمل على تطوير آليات مشاركة الموظفين في تحسين الأداء.
					17	يتم السماح لذوي المصالح بالاتصال بجمعية مجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم تجاه التصرفات غير القانونية والمنافسة لأخلاقيات المهنة.
					18	يتم تصميم هيكل فعال كفاء للحماية من الاعسار والتطبيق الفعال لحقوق الدائنين.
رابعا- الافصاح والشفافية						
					19	يتم الافصاح عن النتائج المالية والتشغيلية للمؤسسة.
					20	يتم الافصاح عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية اختيارهم وعلاقتهم بالمديرين الآخرين ومدى استقلالهم.
					21	يتم الافصاح عن عناصر المخاطر الجوهرية المتوقعة.
					22	يقوم مجلس الإدارة بوضع الأنظمة واللوائح الداخلية بما لا يخالف التشريعات والقوانين
					23	تجرى مراجعة الحسابات السنوية من قبل مراجع مؤهل ومستقل ويقوم تقريره للهيئة العامة.
					24	توجد قنوات اتصال كافية لتوفير البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبتكلفة معقولة.
خامسا- مسؤوليات مجلس الإدارة						
					25	يبدل أعضاء مجلس الإدارة العناية الكافية للمحافظة على مصلحة المؤسسة وحقوق المساهمين.
					26	مجلس الإدارة مسؤول عن إدارة أعمال الشركة وشؤون الموظفين وتعيين الرئيس التنفيذي وكبار الموظفين.
					27	يقوم المجلس باختيار ومكافأة ومتابعة واحلال كبار الموظفين عند الضرورة.
					28	يتأكد مجلس الإدارة من سلامة التقارير ونظم المحاسبة والمالية للشركة.
					29	يقوم مجلس الإدارة بالإشراف على عملية الافصاح ووسائل الاتصال.

الملحق رقم (1)

قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ محاضر - أ- قسم علوم التسيير جامعة بسكرة	محمد قريشي	1
أستاذ محاضر - ب- قسم علوم التسيير جامعة بسكرة	عادل بوجان	2
أستاذ محاضر - أ- قسم علوم التسيير جامعة بسكرة	جوهرة آقطي	3